



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

---

Corso di Laurea triennale in Economia e Commercio

**STRATEGIE DI BRAND E DI PRODOTTO PER I  
MERCATI ESTERI:IL RUOLO DELLE VARIABILI  
SOCIO-CULTURALI**

**BRAND AND PRODUCT STRATEGIES FOR THE  
FOREIGN MARKETS: THE ROLE OF THE  
SOCIO-CULTURAL VARIABLES**

Relatore: Chiar.ma  
Prof.ssa Federica Pascucci

Rapporto Finale di:  
Riccardo Maria Mele

Anno Accademico 2019/2020



*Tra le persone a cui voglio dedicare questo lavoro, primi tra tutti, ringrazio i miei genitori, a cui devo la riuscita di questo percorso, i quali mi hanno sempre spinto a seguire la mia strada, non hanno mai smesso di cedere in me e di darmi fiducia ma soprattutto la forza e la pazienza di affrontare quei momenti in cui mi sentivo perso. Ringrazio anche mio fratello, punto di riferimento nel mio percorso universitario ma non solo, dai quali successi ed errori ho sempre imparato moltissimo.*

*Inoltre voglio ringraziare la mia relatrice, la professoressa Pascucci, per la pazienza, disponibilità ed impegno profusi nell'aiutarmi alla stesura di questo lavoro.*

*Ma un altro enorme ringraziamento lo voglio dare anche ad i miei amici e compagni di vita, Domenico, Fede G, Fede P, Filiana, Miriam, Nero e Vito, i miei più grandi confidenti e consiglieri, con i quali ho condiviso vittorie e delusioni e grazie ai quali ho potuto spesso alleggerire il peso di situazioni davvero troppo gravose che in un modo o nell'altro hanno portato ad un cambiamento nella mia vita, rappresentando sempre quella spalla su cui fare affidamento e grazie ai quali ho imparato davvero cosa significa non sentirsi mai soli, senza di loro questo percorso ma anche questi anni, non sarebbero stati gli stessi*

*Ci tengo anche a ringraziare tutti i miei compagni di corso, tra cui Giuseppe, Chiara e Carmela, con cui ho condiviso i banchi della facoltà e le ansie pre-esame, ma soprattutto la felicità di portare avanti questa esperienza e giungervi insieme alla fine, più o meno.*

*Ringrazio enormemente tutte queste persone ed è a loro che dedico questo mio primo ed importante traguardo.*

# INDICE

BRAND AND PRODUCT STRATEGIES FOR THE FOREIGN MARKETS: THE ROLE OF THE SOCIO-CULTURAL VARIABLES .....	1
INTRODUZIONE .....	1
CAPITOLO 1: LA RILEVANZA DEI FATTORI SOCIO-CULTURALI NEL MARKETING INTERNAZIONALE .....	3
1.1 La cultura e le componenti culturali .....	3
1.2 Il ruolo della cultura nel marketing.....	9
1.3 La risposta del consumatore in base alle componenti socio-culturali.....	14
CAPITOLO 2: L'ADATTAMENTO DEL BRAND E DEL PRODOTTO .....	17
2.1 I fattori culturali alla base dell'adattamento del brand e del prodotto .....	17
2.2 Le strategie di adattamento del brand e del prodotto .....	21
2.2.1 Strategie di adattamento del prodotto .....	22
2.2.2 Strategie di adattamento a livello di brand.....	32
CAPITOLO 3: IL CASO CINA E L'ADATTAMENTO DEI BRAND E PRODOTTI DI IMPRESE OCCIDENTALI AL SUO MERCATO.....	44
3.1 L'adattamento del brand.....	44
3.2 L'adattamento del prodotto .....	49
CONCLUSIONI .....	52
BIBLIOGRAFIA .....	56



## INTRODUZIONE

Negli ultimi decenni, la popolazione mondiale si è sempre di più abituata a vivere in un contesto dove ormai i confini fra i diversi paesi, esistono solamente sulle cartine geografiche. Con l'avvento della globalizzazione e dello sviluppo dei trasporti oltremare, si è andato generando nella mente delle persone, uno slancio verso la scoperta di ciò che c'era oltre l'orizzonte del proprio microcosmo. Così come le persone, anche le imprese hanno iniziato a spingersi oltre quegli stessi orizzonti, iniziando a presentare la propria offerta ai diversi paesi, limitrofi e non, sviluppando strategie di adattamento del proprio marketing mix, alle culture e tradizioni radicate in quelle popolazioni; in modo tale da rendere i prodotti maggiormente attrattivi.

Questo lavoro si pone l'obiettivo di analizzare le strategie di prodotto e di brand alla base dell'internazionalizzazione delle imprese prestando una particolare attenzione le variabili socio-culturali che svolgono un ruolo importante per l'entrata nei mercati esteri.

Il primo capitolo si focalizza sul concetto di cultura, estendendo l'analisi a tutte quelle che possono essere considerate sue componenti strutturali e a come essa sia in grado di influenzare la percezione degli individui dell'ambiente circostante. A tal fine vengono illustrate le principali teorie che hanno proposto diverse classificazioni delle variabili culturali.

Dall'approfondimento di tali teorie, si giunge quindi all'individuazione di diversi modelli culturali che caratterizzano popolazioni o gruppi di popolazioni distinte, per le quali formulare proposte di marketing adeguate.

Il secondo capitolo illustra le strategie di adattamento e standardizzazione del prodotto e del brand, focalizzandosi sui fattori socio-culturali che l'impresa deve tenere in

considerazione nella pianificazione delle relative strategie. Vengono quindi definite tutte le particolari politiche di prodotto e di marca che meglio si adattano alle diverse esigenze nonché obiettivi dell'impresa, evidenziando quelli che sono i benefici che ciascuna strategia può portare all'impresa, sia in termini di *brand awareness* sia in termini di aumento dei profitti.

Il terzo capitolo sarà improntato sull'analisi delle strategie di adattamento del brand e del prodotto di imprese occidentali ad un mercato specifico, ovvero quello della Cina, analizzando il contesto specifico di tale mercato ed anche attraverso l'illustrazione di casi di imprese che progettando strategie di questo tipo, hanno conseguito importanti risultati nel mercato asiatico.

Tutto questo anche attraverso la presentazione di esempi di imprese le quali, hanno investito con successo nelle politiche di internazionalizzazione ed hanno progettato nel corso degli anni, più che efficaci strategie di marketing che hanno permesso loro di riscuotere un enorme grado di apprezzamento da parte dei consumatori e di conseguenza essere globalmente riconosciute come colossi nei loro rispettivi settori.

# CAPITOLO 1: La rilevanza dei fattori socio-culturali nel marketing

internazionale

## 1.1 La cultura e le componenti culturali

In letteratura non è presente una definizione generale di cultura, essendo quest'ultima un concetto piuttosto complesso da definire. La mancanza di una definizione univoca, dipende dal fatto che il substrato culturale a cui ci si intende riferire, cambia da nazione a nazione e con esso cambiano i diversi elementi che lo compongono, come i valori personali, la comunicazione, la gestualità e gli usi e costumi.

Tuttavia, volendo dare comunque una definizione di cultura, potremmo definirla come *“insieme di valori, simboli, concezioni, credenze e anche attività materiali, che caratterizzano il modo di vita di un gruppo sociale”* (enciclopedia Treccani).

Andando più a fondo, un ulteriore tentativo di definire con maggiore precisione il concetto di cultura, potrebbe essere quello relativo alla considerazione del carattere nazionale della cultura, ovvero la teoria secondo la quale le persone che vivono in una nazione presentino caratteristiche e comportamenti distintivi e pressoché permanenti. “Se da un lato è alto il rischio di generalizzare le caratteristiche nazionali di un paese secondo uno stereotipo ormai radicato nel tempo (Peabody 1985), d'altra parte diversi autori hanno evidenziato la rilevanza della cultura nazionale nella gestione aziendale (Williams e van Triest 2009; Wong, Everett e Nicholson 2008; Nes, Solberg e Silkoset 2007) e, nello specifico, nell'orientamento al mercato (Kirca, Cavusgil e Hult 2009) e in molteplici fasi del processo di analisi e di pianificazione di marketing” (Soares, Farhangmehr e Shoham 2007).



Le principali teorie che hanno cercato di delineare in maniera più possibile oggettiva la cultura nazionale, in modo tale da poter essere messe al servizio di analisi di mercato nel contesto manageriale, sono riconducibili a Hofstede, Schwartz e il modello Globe.

Per quanto riguarda la teoria di Hofstede (1980), questa ritiene che la cultura possa essere definita come un insieme di valori condivisi, che permette di distinguere un gruppo di individui da un altro; quindi viene definita come qualcosa di insito nella mente delle persone e come tale è misurabile.

Hofstede identifica cinque dimensioni culturali, di seguito illustrate:

- **“Power distance”**: Questa dimensione identifica il grado di accettazione e di aspettativa, per quanto riguarda i soggetti meno forti, in una situazione in cui il potere tra i membri di una società fosse distribuito in maniera diseguale. Quindi in paesi dove questo *gap* è particolarmente rilevante, come Cina e Russia, sono accettate forme di autoritarismo e gerarchizzazione della società; diversamente accade nei paesi più sviluppati, dove lo stesso indice assume valori meno elevati.
- **“Individualism vs collectivism”**: Questa seconda dimensione fornisce informazioni riguardo al rapporto che l'individuo ha con la collettività. In questo caso si distinguono culture individualiste, come quella anglosassone, che sono caratterizzate dalla centralità dell'individuo e del suo nucleo familiare; e culture collettiviste, tipiche dell'Asia, dove il singolo viene considerato come membro di una comunità. I maggiori riflessi delle differenze tra queste due culture, si riflettono maggiormente sulle modalità di comunicazione, in quanto le culture individualiste sembrano esse maggiormente orientate ad una comunicazione aperta ed esplicita, mentre le culture collettiviste sembrano maggiormente

orientate ad uno stile di comunicazione più sintetico ed affidato alla gestualità del corpo.

- **“Masculinity vs femininity”**: Sulla base di queste dimensioni si distinguono due tipi di società: quelle maschiline come l’Italia e il Giappone, particolarmente competitive, dove aspetti come il denaro e la carriera ed il successo, rivestono un ruolo centrale; e quelle più “femminili” invece sono caratterizzate dalla centralità di valori legati alle relazioni interpersonali e alla qualità della vita. “Politiche di marketing troppo aggressive, ad esempio, in paesi femminili come la Svezia e la Norvegia non verrebbero accettate preferendo un’impostazione meno competitiva e più discreta” (de Mooij 2010, pag 20).
- **“Uncertainty avoidance”**: Questo aspetto mette in luce la riluttanza di determinate popolazioni come ad esempio quella greca, portoghese e belga, a situazioni di incertezza, considerate come grandi fonti di stress. Invece in paesi come quelli del Nord Europa, dove gli ostacoli vengono superati senza far trasparire le emozioni, le persone sono incuriosite dalla diversità.
- **“Long-term orientation”**: Questa è l’unica dimensione che risulta essere indipendente dalle altre, poiché introdotta successivamente ed anche perché si differenzia sia come popolazione di riferimento che come metodologia. Secondo questa teoria, esistono società, tipicamente quelle occidentali, che sono maggiormente proiettate verso il futuro ed orientate al cambiamento. A queste popolazioni si contrappongono altre, come quelle del terzo mondo e dell’Asia,

dove è più diffusa un'ottica di breve periodo ed esiste un forte radicamento al passato, situazione che rende molto difficile ad esempio, l'accettazione di prodotti nuovi ed innovativi e in un'ottica più generale di tutti quei fattori che posso portare ad un cambiamento della società.

Teoria che si discosta da quella proposta da Hofstede, è quella proposta da Schwartz (2008), secondo la quale invece “la cultura non risiede nella mente e nelle azioni degli individui ma rappresenta piuttosto una variabile esterna da cui gli individui, per il fatto di vivere in uno specifico contesto sociale, sono condizionati” (Vianelli; Pegan 2010, pag.21). Quindi in questo caso la cultura riveste il ruolo di una sorta di stimolo che influenza la vita di tutti i giorni.

Schwartz basa la sua ricerca sulla valutazione dell'importanza di 57 “strumenti” valoriali, utilizzati per analizzare i valori sia a livello personale che a livello globale. I valori individuali che l'autore ha indentificato sono dieci:

- **Potere:** prestigio, controllo, controllo su cose e persone;
- **Crescita personale:** successo personale ottenuto mediante l'utilizzo delle proprie capacità;
- **Edonismo:** piacere personale e gratificazione;
- **Stimolo:** novità, eccitazione e cambiamenti nello stile di vita;
- **Autonomia:** indipendenza nel pensiero e nelle azioni, creazione e ricerca;
- **Universalismo:** tolleranza, apprezzamento, garanzia di benessere per gli altri, comprensione;
- **Benevolenza:** salvaguardia e miglioramento del benessere di coloro che ci sono vicini;

- **Tradizione:** accettazione e rispetto delle altre culture e religioni;
- **Conformismo:** controllo degli impulsi e delle proprie azioni in osservanza delle regole di convivenza sociale;
- **Sicurezza:** armonia e equilibrio delle relazioni e della società in generale.

In seguito, spostandosi su un piano multidimensionale e teorizzando che in ogni paese, i valori delle soprannominate variabili cambia e con essi quindi anche la risposta delle diverse popolazioni agli ostacoli individuali, Schwartz definisce sette valori culturali che scaturiscono dall'analisi di tre contesti differenti:

- **Autonomia intellettuale e affettiva vs conformismo:** Questa prima dimensione è quella che riguarda il rapporto del singolo con la collettività. Nelle culture “autonome” le persone possono esprimere liberamente le loro idee, i loro sentimenti e in maggior dettaglio, in società caratterizzate da una forte autonomia intellettuale, i tratti predominanti sono la curiosità e la creatività. Per quanto riguarda invece, gli individui particolarmente legati alla comunità (conformisti), vi è una forte propensione al conformismo e al rispetto delle tradizioni con una scarsa tendenza all'apertura mentale. In questo tipo di società, l'obbedienza e la fedeltà sono dei tratti fondamentali, che portano l'individuo a non agire in maniera difforme al gruppo di riferimento.
- **Uguaglianza vs gerarchia:** La seconda dimensione invece si lega alla condotta responsabile che l'individuo persegue per preservare il contesto sociale, essendo questo un sistema in cui inevitabilmente le azioni di un individuo influenzano quelle di un altro, creando delle forti interdipendenze. Sono due gli orientamenti finalizzati al perseguimento di tale equilibrio: lo spirito di uguaglianza e la

gerarchia. Le società indirizzate all'uguaglianza si contraddistinguono per la presenza di giustizia sociale, responsabilità, onestà ed aiuto. All'opposto nelle società orientate alla gerarchia, i valori riconosciuti sono l'autorità, il potere e l'umiltà contrapposta alla ricchezza; in una popolazione come questa l'ordine viene mantenuto tramite la stratificazione della comunità con una predominanza di alcuni soggetti su di altri

- **Armonia vs supremazia:** Infine l'ultima dimensione considera come gli individui gestiscono le proprie relazioni in un contesto sociale e naturale. Grazie a questa dimensione si possono distinguere società dove predomina l'armonia e società dove invece predomina la supremazia. Nelle popolazioni dove regna l'armonia, i valori centrali sono la pace, la simbiosi con la natura e il rispetto dell'ambiente, l'orientamento generale è quello di adattamento al mondo, accettandolo così com'è senza tentativi di cambiamento. Viceversa la supremazia porta alla sovrapposizione degli interessi dell'individuo e dei suoi obiettivi sull'ambiente naturale ed i valori predominanti sono l'ambizione, il successo e la competenza.

Infine il modello Globe (Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness), ideato nel 1991, si discosta dai modelli precedenti, criticando il metodo convenzionale di misurare la cultura collettiva analizzando i valori individuali; questo modello si propone invece di verificare se i valori della cultura rispecchiano le vere caratteristiche di una popolazione. Nella definizione del progetto, sono state identificate nove dimensioni culturali che assumono valori differenti nelle varie società analizzate e sono:

- **Avversione al rischio.** Corrisponde alla propensione di ridurre l'incertezza degli eventi futuri, ricorrendo a norme sociali e pratiche burocratiche.
- **Distanza dal potere.** Il grado di accettazione da parte dell'individuo, che il potere sia distribuito in modo iniquo nella società
- **Collettivismo sociale.** Evidenzia la tendenza delle istituzioni ad incoraggiare la condivisione delle risorse e le azioni collaborative.
- **Collettivismo all'interno del gruppo.** Determina l'intensità con la quale gli individui dimostrano il loro orgoglio, fedeltà e coesione rispetto al gruppo di appartenenza ed alla famiglia.
- **Uguaglianza uomo-donna.** Misura quanto una società minimizzi la differenza tra i sessi e la discriminazione sessuale.
- **Capacità di farsi valere.** Tendenza degli individui di essere sicuri di sé, critici e vivaci nelle relazioni sociali.
- **Orientamento al futuro.** Riflette quanto gli individui siano volenterosi di occuparsi di attività orientate verso il futuro, programmando le proprie attività.
- **Orientamento al profitto.** Rispecchia il comportamento di una società volto alla gratificazione ricompensazione dei soggetti per i loro sforzi.
- **Propensione alla natura umana.** Ovvero la tendenza a promuovere i comportamenti onesti, altruisti ed amichevoli verso gli altri.

## 1.2 Il ruolo della cultura nel marketing

La maggior parte della letteratura riconosce ormai da tempo il rilevante ruolo svolto dalla cultura nei processi di acquisto dei consumatori, in tutte le sue fasi. Così per conoscere in maniera più precisa possibile il comportamento di acquisto e consumo e in

seguito analizzarlo, è opportuno approfondire la conoscenza del sistema culturale di riferimento. Questo in un contesto di marketing internazionale, è maggiormente complesso perché più complessa è la dimensione culturale, che in alcuni paesi è stata fortemente influenzata da fenomeni come l'immigrazione e lo sviluppo di internet che hanno avuto come diretta conseguenza l'aumento della componente multietnica. Sotto il punto di vista pratico, la cultura influenza i processi propri dell'area di marketing come: ricerche di mercato, analisi del comportamento dei consumatori e la comunicazione.

Solo attraverso un'adeguata applicazione di questi strumenti infatti, l'impresa può progettare un opportuno piano di marketing, dove ad esempio la comunicazione rappresenta uno degli aspetti maggiormente in vista e per questo deve bene adattarsi a quelli che sono i valori caratterizzanti di una determinata popolazione.

Più precisamente la comunicazione assume rilevanza soprattutto con riferimento a tre contesti di applicazione: la pubblicità, il punto vendita ed internet (Guercini,2010). Senza dubbio emerge, in ognuno di questi tre elementi, il ruolo fondamentale del linguaggio sia scritto che parlato, in tutte le sue manifestazioni simboliche, che siano colori, suoni ed immagini. Infatti nel processo di immissione sul mercato dei beni di consumo, si deve tenere in conto la forte connotazione simbolica che i prodotti possiedono e che questi vengono venduti in determinati paesi non solo per la loro funzionalità, ma anche per ciò che essi rappresentano. Ne derivano così forti implicazioni per il marketing multiculturale ed in particolare per le strategie di standardizzazione e adattamento dei prodotti, del packaging, punti vendita, siti internet e messaggi pubblicitari. Per fare un esempio, la pubblicità è fortemente influenzata dagli aspetti culturali di una società, una volta pianificato cosa comunicare, bisogna prestare molta attenzione a come comunicarlo, quindi alle immagini, al tipo di linguaggio da utilizzare ed il tono del messaggio. Oppure

ancora nei punti vendita, dove prevale la comunicazione non verbale, attraverso l'esposizione dei prodotti e l'utilizzo di colori, suoni e forme, altri elementi con una forte valenza simbolica, è intuibile come nei diversi contesti nazionali finisca per ricoprire un forte ruolo comunicativo, perciò la sua progettazione deve essere ben studiata e all'occorrenza adattata ai diversi contesti culturali.

Come accennato precedentemente, un altro processo tipico del marketing dove la cultura influisce in maniera non indifferente è la ricerca di marketing. Tali procedure comprendono "l'insieme di strumenti di conoscenza indirizzati a fornire presupposti oggettivi, basati su tecniche di rilevazione professionale per l'assunzione delle decisioni di marketing e per il controllo della validità delle scelte effettuate" (AMA,1987).

Sulla base dell'obiettivo della ricerca si può fare la seguente distinzione (Marketing e management interculturale, S. Guercini, 2010):

- Ricerca interculturale, quando essa si rivolge all'interno di una singola cultura o subcultura;
- Ricerca cross-culturale, nel caso in cui porti al confronto tra due contesti culturali distinti;
- Ricerca interculturale, quando si focalizza sulle relazioni che di due culture differenti che per svariati motivi potrebbero entrare in contatto.

Per comprendere la differenza tra i tre diversi livelli di ricerca, si potrebbe prendere come esempio un'impresa che decida di entrare in diversi mercati con un prodotto il quale acquisto e consumo, potrebbe essere fortemente influenzato dai fattori culturali. A tal proposito l'azienda dovrà interrogarsi su diversi aspetti da analizzare con ricerche di marketing di diversa natura:



- A livello interculturale, cosa succederebbe all'interno di un singolo paese- ad esempio la Spagna, la Cina, e gli Emirati Arabi-nel caso in cui si decidesse di proporre il prodotto? Quali sarebbero le reazioni plausibili? L'acquisto e l'utilizzo del bene in questione, è un'azione socialmente accettata nel contesto di riferimento?
- A livello cross-culturale, quali sono le differenze negli atteggiamenti associati al consumo del prodotto in Spagna, Cina ed Emirati Arabi? Quali tecniche di contatto dovranno essere utilizzate nei diversi target?
- A livello interculturale, qual è un messaggio opportuno che l'impresa potrebbe rivolgere ai diversi mercati? Quali gli errori e le "incomprensioni" da evitare?

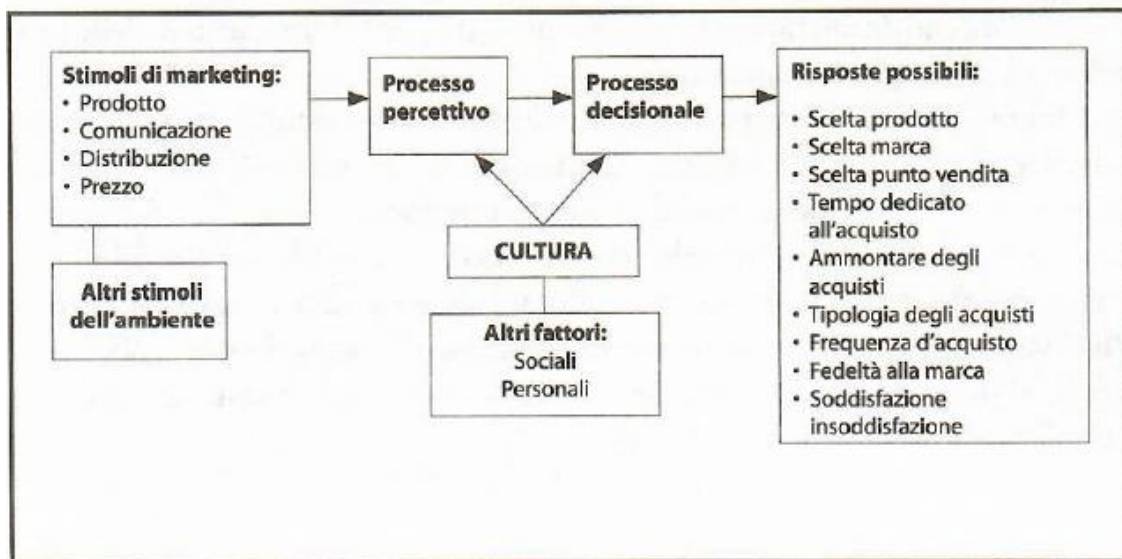
Da questi tre diversi livelli di ricerca, è quindi intuibile come questo strumento, ovvero la cultura, sia utile non solo a livello nazionale ma anche in un contesto internazionale, per rispondere alle esigenze di internazionalizzazione delle imprese. Proprio per questo è possibile distinguere differenti contesti di riferimento per le ricerche di marketing (Marketing e management interculturale, S. Guercini, 2010):

1. **Contesto internazionale:** utile per comprendere quali potrebbero essere gli effetti dell'entrata di uno o più prodotti in un mercato estero;
2. **Contesto domestico:** il quale analizza il comportamento di acquisto e consumo dei consumatori immigrati;
3. **Contesto di "out-shopping":** studia il fenomeno del cosiddetto "cross-border shopping", ovvero l'acquisto da parte dei consumatori di prodotti presenti su mercati transfrontalieri; considerata la sempre più crescente richiesta da parte dei consumatori di marchi internazionali o comunque stranieri;

4. **Internet:** per valutare gli effetti delle scelte musicali ma anche grafiche che vengono applicate al sito web dell'impresa o ad un eventuale sito di e-commerce.

Quindi da questa analisi emerge chiaramente come la cultura con tutti i suoi elementi costitutivi, influisce fortemente sul comportamento degli individui e di conseguenza in maniera più o meno diretta veicola le loro attitudini di acquisto e consumo, come si può evincere dalla figura 1, la quale mette in luce quali possono essere le eventuali risposte del consumatore al termine del processo decisionale, all'interno di cui la cultura gioca un ruolo fondamentale. Detto ciò appare chiaro come sia indispensabile per un'impresa affacciata al commercio internazionale, tenere attentamente in considerazione tutti gli aspetti critici di tale influenza ai fini della formulazione di efficaci strategie di marketing.

**Fig 1. Relazione tra la cultura e il comportamento dei consumatori.**



Fonte: Guercini (2010).

### **1.3 La risposta del consumatore in base alle componenti socio-culturali**

Come detto precedentemente, l'impresa nel processo di adattamento e di proposta del proprio portafoglio prodotti ma anche nella pianificazione della struttura del brand, deve attentamente considerare le componenti socio-culturali che contraddistinguono i comportamenti di acquisto di una popolazione così da rendere i prodotti maggiormente accattivanti, nonché di evitare di generare disapprovazione. Una tale situazione si potrebbe generare se un'impresa, attraverso una campagna pubblicitaria o proponendo un determinato prodotto, offende le tradizioni di un'etnia o religione locale. È dunque chiaro che una tale situazione deve essere evitata dal momento che potrebbe fortemente danneggiare l'immagine dell'impresa, soprattutto quando quest'ultima persegue una strategia di *Family branding*, ovvero quando presenta tutti i suoi prodotti con la stessa marca, la quale il più delle volte coincide con il nome dell'impresa. I consumatori associando quell'episodio negativo direttamente alla marca, potrebbero non essere più invogliati all'acquisto di quei prodotti, facendo così perdere all'impresa l'opportunità di crescere in quel mercato. Un esempio di quanto descritto, riguarda il famoso brand della moda italiana Dolce & Gabbana, il quale ha lanciato nel 2018 una campagna pubblicitaria per promuovere la sfilata *The Great Show* che avrebbe dovuto tenersi a Shanghai, nella quale si ritraeva una ragazza cinese vestita di rosso che cercava di mangiare, senza successo, con delle bacchette, piatti tipicamente italiani come pizza e spaghetti, tutto questo con in sottofondo un classico motivetto della cultura cinese. Ovviamente la popolazione cinese, nota per essere fortemente nazionalista, si è sentita offesa da tale spot, ritenuto molto stereotipato; nonostante le scuse mosse dai due stilisti, *The Great Show* è stato cancellato nel giro di 24 ore e inoltre tutti i siti di e-commerce della Repubblica Cinese misero al bando tutti i prodotti a marchio D&G, comportando gravi

danni per l'impresa, sia in termini di vendite che in termini di immagine, chiaramente molto più difficili da riparare.

Questo esempio serve a comprendere come le componenti culturali possano influenzare la risposta del consumatore e di conseguenza avere dei riflessi tangibili sulle campagne di comunicazione di marketing, dal momento che se uno spot pubblicitario molto simile a quello di Dolce & Gabbana, quindi con il fine di evidenziare gli stereotipi di una popolazione, fosse stato trasmesso in un altro paese, magari più tollerante verso le offese e meno nazionalista, gli esiti sarebbero stati sicuramente meno drastici.

Al contrario, se i responsabili di marketing riescono a progettare bene l'offerta e soprattutto ad abbracciare i valori culturali di una zona geografica, questo si può tramutare in un notevole successo e soprattutto in una risposta positiva da parte dei consumatori. Un chiaro esempio, può essere dato da uno tra i top leader mondiali nella produzione di giocattoli Mattel, il quale per cercare di ricavarci uno spazio nel mercato medio orientale, ha intrapreso una ingegnosa e soprattutto efficace campagna commerciale, introducendo un nuovo prodotto, specialmente dedicato alle bambine dei Paesi del Golfo, Arabia Saudita, Kuwait, Bahrain ed Emirati Arabi Uniti. Il prodotto in questione si chiama "Jenna", che in arabo significa "Paradiso" ed è uno speciale modello della famosissima Barbie, prodotto il quale, con i suoi modelli classici va ampiamente contro i dettami della cultura islamica e non avrebbe mai potuto trovare spazio in quel mercato. Il modello "Jenna" indossa l'hijab, tipico velo indossato dalle donne arabe e recita alcune sunne del Corano. In questo modo Mattel è stata capace di riadattare e proporre un suo iconico prodotto, ad un target contraddistinto da una forte identità culturale, senza suscitare repulsione e disapprovazione.

Sulla base dei due esempi precedenti, ci si può così facilmente rendere conto di quanto sia importante per un'impresa che intende affacciarsi sul mercato estero, tenere in forte considerazione i fattori socio-culturali caratterizzanti una popolazione nelle proprie strategie di marketing.

## CAPITOLO 2: L'adattamento del brand e del prodotto

### **2.1 I fattori culturali alla base dell'adattamento del brand e del prodotto**

“La cultura riesce a dare senso alla realtà circostante anche attraverso l'acquisto e l'uso degli oggetti” (McCracken 1986, pag.62). Il patrimonio culturale insito nella mente di un individuo, è capace di influenzare sensibilmente sia il processo di percezione, che il processo di decisione, composto da tutte quelle articolate fasi di: nascita del desiderio, ricerca di informazioni, valutazione di tutte le possibili alternative e acquisto.

“Diversi ricercatori stanno cercando da tempo di capire il ruolo che le forze culturali giocano nel consumo” (Clark 1990; Malhotra e McCort 2001, pag.62). Effettivamente esistono delle analisi di differenze culturali per quanto riguarda la ricerca di informazioni, la scelta del prodotto e l'efficacia delle tecniche di comunicazione ma anche le modalità differenti di consumo dello stesso prodotto.

A tal proposito, risulta molto utile citare il caso del famoso brand di caffè Illy, il cui consumo, sviluppatosi principalmente in Europa occidentale, si è esteso nel tempo a livello globale con modalità differenti di preparazione ma soprattutto con abitudini differenti nel consumo. In paesi come Finlandia, Svezia e Danimarca, un aspetto di particolare rilievo nella scelta della qualità del caffè, sono la varietà e la provenienza. A differenza dell'Europa centrale, in cui la tazzina di caffè rappresenta più che altro un momento di incontro con amici e famiglia, da gustare a metà mattina o nel pomeriggio, apparecchiando la tavola e servendo dei dolci; quindi maggiormente assimilabile ad un rito sociale. Differenze sono state riscontrate anche nelle modalità di preparazione del caffè, che sembrano appunto variare da cultura a cultura, andando dall'espresso

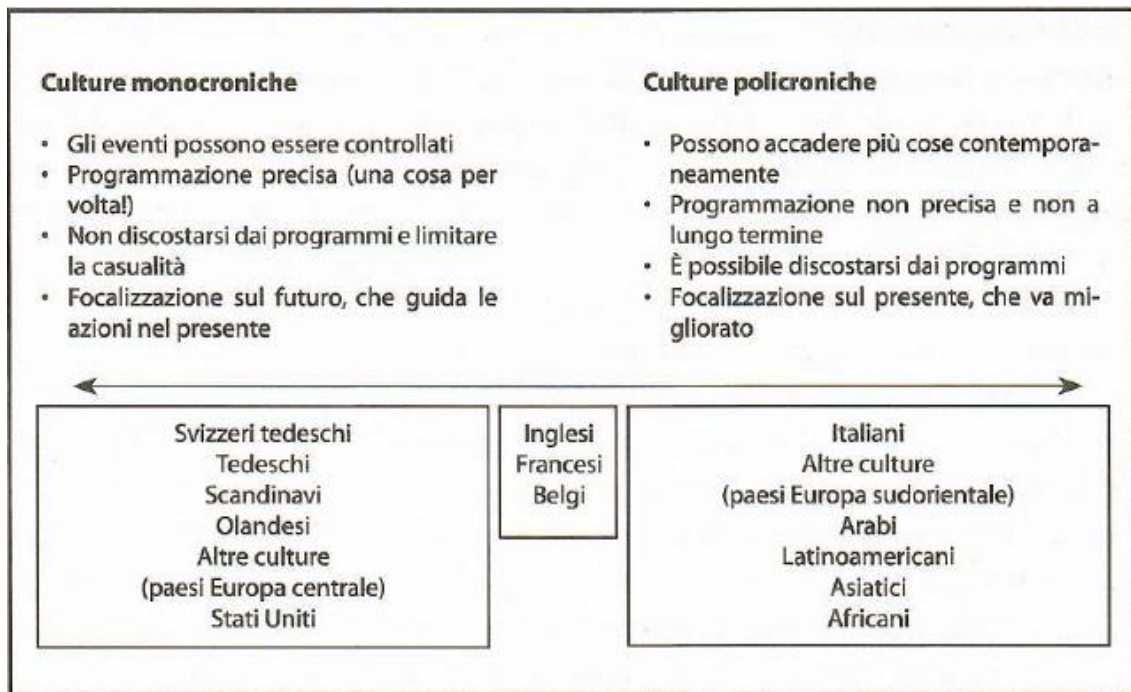
tipicamente italiano, a quello alla turca, diffusissimo in Medio Oriente, al caffè filtrato consumato in Germania.

Un altro aspetto che ricopre una veste importante nello studio degli effetti che la cultura ha nei comportamenti di consumo, è dato dalle categorie culturali, ovvero quel “pacchetto” di elementi che la cultura utilizza per determinare l’ambiente circostante. Fanno parte di questo “pacchetto”, oltre alla lingua e alla religione, elementi fortemente identitari, la percezione del tempo e dello spazio, i colori, le abitudini alimentari, gli usi e i costumi e i numeri.

Ad esempio, il concetto di tempo varia tra culture diverse. Tra i più importanti contributi sull’argomento si possono ricordare gli studi di Hall (1990) che, in funzione della percezione del tempo e della gestione del tempo, distingue le culture monocroniche (“monochronic-time cultures”) e policroniche (“polichronich-time cultures”) (de Luca 2010, pag.63).

Le prime sono connotate dall’importanza data alla gestione del tempo, esse programmano tutte le attività e pongono molta attenzione nel rispettare tutte le scadenze; in quest’ottica il tempo assume una posizione di rilievo rispetto alle relazioni interpersonali, quindi raggiungere i propri obiettivi sembra più importante che stringere rapporti. Caso contrario per le culture policroniche, che gestiscono e percepiscono il tempo in maniera decisamente più flessibile ed approssimativa, e nelle quali i programmi vengono facilmente messi in secondo piano rispetto alle relazioni personali (si veda fig.2).

Fig.2. La percezione del tempo nelle diverse culture.



Fonte: Guercini (2010).

Di conseguenza è molto difficile immaginare tutte le numerose differenze nei processi di acquisto. Numerose differenze culturali si possono manifestare anche nella percezione dei colori, la quale può avere effetti sulle impressioni e scelte del prodotto, sulla familiarità e simpatia che il consumatore può avere verso il logo della marca, ma anche sulla sua esperienza nel punto vendita. È interessante a tal proposito, il confronto in cui vengono esemplificate le differenze di percezione dei colori in Cina, Giappone e Stati Uniti (si veda fig.3) (Jacobs *et al.* 1991).



Fig.3. Un esempio di diversità interculturali: differenze nella percezione dei Colori

	CINA	GIAPPONE	STATI UNITI
Grigio	Prodotto non costoso	Prodotto non costoso	Prodotto costoso, di alta qualità, sicuro
Blu	Alta qualità	Sincero, di cui fidarsi, di alta qualità, sicuro	Sicuro, di alta qualità, sincero, di cui fidarsi, costoso, efficace
Verde	Puro, di cui fidarsi, sicuro, sincero	Puro, di buon sapore, avventuroso	Di buon sapore, avventuroso
Rosso	Felicità, amore, avventuroso	Amore, di buon sapore, felicità, avventuroso	Amore, avventuroso, felicità, di buon sapore, poco costoso
Giallo	Felicità, puro, moderno	Felicità, puro, di buon sapore	Felicità, puro, di buon sapore
Porpora	Costoso, amore	Costoso, avventuroso	Moderno, non costoso, amore
Marrone	Di buon sapore	Non costoso	Non costoso
Nero	Efficace, di potere, costoso, di alta qualità, sicuro, di cui avere fiducia	Efficace, di potere, costoso, sicuro	Di potere, costoso

Fonte: Adattato da Jacobs *et al.* 1991.

Un altro fenomeno che negli ultimi anni sta caratterizzando il contesto culturale di tutti i paesi, è una “contaminazione” sempre crescente della cultura di un paese, dovuta al fenomeno dell’immigrazione. Manifestazione che sta aumentando sempre di più la sua casistica negli anni, l’immigrazione è un processo che oltre ad avere forti riflessi sullo sfondo politico-economico, ha forti ripercussioni anche sullo sfondo culturale, come affermato pocanzi. Questo impatto si verifica proprio perché migliaia di persone, con le loro tradizioni iniziano a vivere e ad intrecciarsi nel tessuto sociale del paese ospitante, iniziando così un processo di “contaminazione”, processo che ha come diretta

conseguenza, l'aumento della domanda di prodotti che normalmente in quell'ambiente sociale non sarebbero consumati. Così le imprese devono iniziare a far fronte a questa domanda sempre crescente, avviando nuovi business o allargando la loro gamma produttiva. Ovviamente la strategia vincente in un contesto per così dire "ibrido", risulta essere quella di equilibrare i valori delle diverse culture, proponendo soluzioni che prevedano adattamenti reciproci delle stesse. Ciò si verifica ad esempio nei supermercati, dove negli scaffali è sempre più comune trovare prodotti etnici ed esotici; anche se con il passare del tempo questa specifica tipologia di prodotti ha offerto la possibilità al consumatore autoctono di provare prodotti di altre culture, ampliando il suo spettro di alternative di acquisto. "Basti pensare al kebab, prodotto tipico di una specifica identità culturale, diventato negli ultimi anni il più diffuso cibo di strada a livello europeo, ma anche luogo di incontro, di relazione e di "meticciamento" spontaneo" (Minoia 2007, pag.67).

## **2.2 Le strategie di adattamento del brand e del prodotto**

Assodato che identificare e soddisfare le necessità e le aspettative dei consumatori sono le basi per elaborare un piano di marketing efficace, bisogna considerare i risultati che scaturiscono dalla ricerca sulle caratteristiche e le potenzialità di un mercato specifico, in modo tale da comprendere quale debba essere il giusto grado di adattamento di uno o più prodotti ma anche se risulta efficace operare delle modifiche a livello di brand; ovviamente considerando sempre gli sforzi e i costi che tali operazioni comportano. Chiaramente l'adattamento ad un nuovo mercato, non deve essere concepito solo nel contesto di quello specifico mercato di riferimento, anzi deve essere concepito come un

processo che può portare ad idee e strategie adattabili ad altri target. Una nuova caratteristica, o anche un nuovo articolo della linea, potrebbe essere applicato su una più larga scala, fino ad arrivare a generare proposte anche per il mercato di origine dell'impresa stessa.

Tenendo presente questa premessa, di seguito si analizzeranno quelle che sono le tecniche a cui un'impresa affacciata sul mercato internazionale può ricorrere per adattare la propria offerta, tenendo presenti una serie di variabili di natura culturale.

### *2.2.1 Strategie di adattamento del prodotto*

Per quelle imprese che si rivolgono al mercato globale, lo sviluppo di politiche e strategie di prodotto fruttuose per i mercati esteri, rappresenta una sfida di portata non indifferente nonché un processo tanto complesso quanto redditizio se pianificato adeguatamente.

Soprattutto negli ultimi anni grazie ad una serie di elementi che hanno contribuito alla dematerializzazione dei confini geografici, i consumatori anche appartenendo a mercati fisicamente e culturalmente distanti, di fronte ad una vasta e diversificata offerta, tendono sempre di più a sviluppare comportamenti di acquisto selettivi ed esigenti; ciò sta portando le imprese a progettare adeguate strategie di prodotto sempre più mirate anche per i mercati esteri. “Il successo delle imprese sui mercati internazionali, è fortemente influenzato dalla disponibilità di un buon prodotto, definibile tale se (a) affidabile, (b) innovativo e (c) compatibile con gli usi degli acquirenti locali” (Ranfagni 2012, pag. 257). L'innovazione, è uno degli elementi che meglio può distinguere un'impresa dai competitors e se alimentata con una certa frequenza, è in grado di dare al produttore

l'immagine di pioniere capace di anticipare le richieste della domanda. Quanto alla compatibilità, è un altro fattore di importanza fondamentale, soprattutto se si parla di mercati esteri, per il successo dei prodotti; infatti se un prodotto inizia svolgere funzioni diversa da quelle per le quali era stato progettato, potrebbe suscitare insoddisfazione nel consumatore ed indurre a non ripetere l'acquisto.

Per poter offrire prodotti competitivi sullo sfondo estero, le imprese devono capire se commercializzare lo stesso prodotto venduto nel paese di origine, oppure se adattarlo considerando le esigenze locali o ancora, progettarlo ex novo. “Queste valutazioni nascono dall'analisi del prodotto nella sua “multidimensionalità” ossia come composizione di “paniere di attributi, sia tangibili che intangibili, che l'impresa può lasciare inalterati, adattare o ricreare per offrire ai consumatori dei mercati esteri benefici di natura funzionale, psicologica ed emozionale” (Ranfagni 2012, pag.258). Questo paniere può comprendere attributi:

- **Strutturali**: come le materie prime impiegate, il gusto, il colore e la texture;
- **Esterni**: il packaging, il colore, lo stile, la forma, ma anche le istruzioni d'uso;
- **Di servizio**: articolati in base alla natura commerciale, ovvero la manutenzione, eventuali riparazioni, tempi di consegna, ecc. e di supporto come l'assistenza pre e post vendita.

Quindi vediamo che sotto questa accezione, il prodotto da mero oggetto fisico inanimato diviene un pacchetto di funzionalità per il consumatore, che comprende una serie di aspetti non solo fisici ma anche psicologici.

I consumatori di diverse nazionalità, nei processi di acquisto e consumo, sono influenzati in maniera piuttosto consistente dalle componenti culturali che possono incidere sull'utilizzo e la percezione del prodotto, le quali talvolta possono portare l'impresa a

delle modifiche sostanziali della propria offerta. “Più precisamente i beni di consumo possono subire alterazioni percettive nei nuovi mercati rispetto a quello di provenienza, definite come “effetto prisma” (De Bodinat et al., 1984, pag.258). Esso può essere:

- **Trasparente:** il prodotto viene percepito e si posiziona in modo analogo a quanto succede nel paese di origine;
- **Amplificante:** il prodotto viene percepito come superiore rispetto al mercato di origine;
- **Riducente:** il prodotto viene percepito come inferiore rispetto al mercato di origine;
- **Deformante:** il concetto stesso del prodotto viene considerato in maniera differente rispetto al paese di origine.

In base alle diverse declinazioni dell’effetto prisma, si propende per una politica di standardizzazione o di adattamento. In maniera più specifica, l’effetto prisma trasparente spinge verso una politica di standardizzazione, mentre le altre tre forme inducono maggiormente a processi di adattamento.

La scelta di adattare o standardizzare il prodotto, dipende anche dagli obiettivi che l’impresa intende perseguire con l’internazionalizzazione; se l’obiettivo principale è quello di vendere eccedenze produttive, non appare affatto conveniente intraprendere un processo di adattamento.

Andando più nello specifico, per quanto riguarda le politiche di standardizzazione e di adattamento, le principali strategie di prodotto per i mercati esteri possono essere così riassunte (Ranfagni 2010, pag. 259):

*Stesso prodotto del mercato di origine.*

Questa strategia consiste nel proporre all'estero, gli stessi prodotti offerti nel paese di origine, quindi senza apportarvi nessuna modifica. Generalmente questa strategia viene applicata da quelle imprese la cui offerta si è contraddistinta nel mercato di origine per le proprie caratteristiche e quindi decidano di estendere il successo del proprio prodotto, rivolgendolo ai mercati esteri; chiaramente questa si mostra come una scelta inevitabile per quelle imprese che ritengono eccessivi i costi di adattamento dell'offerta, ma non rinunciano alle opportunità d'oltremare. I prodotti che meglio si allineano con tale strategia, risultano essere quelli appartenenti ai settori farmaceutico e chimico, oppure i prodotti tipici di un paese, siano essi di natura alimentare ma anche sartoriale, i quali se venissero modificati perderebbero la loro identità.

Quindi tale strategia, non prevedendo l'adattamento dei prodotti al contesto culturale di una nazione, ed essendo l'obiettivo dell'impresa quello della penetrazione commerciale, un efficace metodo di scelta del mercato a cui proporre i beni, è quello basato sull'analisi del potenziale di domanda. Si tratta quindi di andare ad analizzare quelle che sono le preferenze dei consumatori e valutare se ci sono opportunità di crescita per il settore a cui l'impresa appartiene, oppure se tale settore è già sufficientemente sviluppato. Ad esempio si può citare uno fra i più noti brand italiani, la Ferrero, il quale dopo aver riscosso un enorme successo non solo nel mercato di origine, ma anche sullo sfondo europeo, ha cominciato ad espandere la propria distribuzione in paesi come la Cina, attratta dall'innalzamento della domanda locale, spinta soprattutto da un aumento del reddito della popolazione. Tuttavia, l'aumento della domanda spesso, non è solo dovuto al miglioramento della componente economica, anche lo sviluppo di determinate tendenze e mode può portare a dei cambiamenti nelle abitudini di consumo di una

società, offrendo opportunità importanti di sviluppo a prodotti già esistenti. Ovviamente le differenze culturali che esistono tra il mercato di origine e quello estero, possono portare anche ad una differente percezione del prodotto. A tal proposito, tenendo sempre presente l'esempio della Ferrero in Cina, i cioccolatini Ferrero Rocher vengono considerati nel continente asiatico come prodotti di medio-alto livello soprattutto rappresentativi di uno status sociale particolarmente elevato. Chiaramente questa veste non gli è stata affidata dal caso, tale posizionamento è il risultato di una campagna di pubblicizzazione della Ferrero, che inizialmente nel mercato cinese si è dovuta scontrare con non poche difficoltà. Infatti l'impresa ha dovuto fare i conti con la diffusa convinzione locale che il cioccolato fosse un alimento particolarmente dannoso per la salute e quindi poco consumato, di conseguenza l'impresa italiana ha iniziato a strutturare una campagna di comunicazione che esaltasse gli attributi percettivi del prodotto riconosciuti dalla comunità cinese, che potessero essere una buona motivazione per acquistarlo come l'italianità, la buona qualità ed il gusto. Quindi proprio grazie a questa campagna, il Ferrero Rocher è diventato in Cina il cioccolatino di qualità adatto per essere regalato in occasioni speciali, che è riuscito man mano a superare la convinzione diffusa dell'insalubrità del cioccolato divenendo leader nel settore dei regali.

### *Il prodotto globale*

Questa specifica strategia consiste nella progettazione e realizzazione di un prodotto che soddisfi, senza subire modificazioni, i gusti di consumatori appartenenti a mercati di paesi differenti, chiaramente siano questi contraddistinti da preferenze simili. Posto che un prodotto possa acquisire un successo globale pur essendo stato progettato per il mercato nazionale, è fondamentale specificare che le imprese che perseguono la strategia del

prodotto globale, indirizzano sin da subito la progettazione e lo sviluppo del prodotto, al lancio globale. Prodotti che meglio si adattano a tale tipo di politica, sono quelli caratterizzati da forti identità simboliche, come prodotti che trasmettono un senso di modernità (stili di abbigliamento, fast food, ecc.), oppure quelli caratterizzati da un'alta componente tecnologica (comunicazioni ed informatica) o ancora quelli che riflettono stereotipi di un determinato paese come la moda italiana e i vini francesi. Esempi di imprese i quali prodotti sono progettati per soddisfare la clientela su scala mondiale, e che riscuotono enorme successo, sono la Coca-Cola, la Ferrari e la famosa Apple o anche alcuni marchi di moda Made in Italy come Armani o Valentino. Queste imprese generano beni che sono capaci di soddisfare segmenti di consumatori in paesi differenti, con le stesse modalità e condizioni di impegno. In definitiva tale strategia, senza dubbio da un lato alimenta la standardizzazione dei processi di produzione e di conseguenza la genesi di prodotti in serie, ma dall'altro permette alle imprese di soddisfare grandi fette di mercati-paese contraddistinte da consumatori i quali, nonostante la distanza fisica presentano preferenze più o meno simili.

#### *Prodotto adattato ai nuovi mercati*

Questa è una strategia che consiste nell'adattare uno o più prodotti alle esigenze del consumo locale, rinunciando quindi all'offerta di un prodotto unico per diversi mercati. L'adattamento può essere dovuto a diversi fattori: l'ambiente sociale dove vive il consumatore, le differenti tradizioni e culture ma anche le condizioni d'uso del prodotto. Gli interventi sul prodotto riguardano sia gli attributi strutturali ed esterni che quelli intrinseci; ovviamente prima di decidere se proseguire con il processo di adattamento, bisogna confrontare quelli che sono i benefici che si conseguirebbero, come l'aumento



del volume di vendite e l'erosione di quote di mercato, con i costi di adattamento che si sosterebbero. Chiaramente una modifica del prodotto deve essere accompagnata anche da un adeguato adattamento delle altre leve del marketing mix, come la comunicazione ed il prezzo ad esempio. Una buona combinazione tra cambiamenti strutturali del prodotto e adeguate politiche di marketing, possono portare l'impresa ad ottenere un successo non indifferente. Un esempio di questo successo ci viene dato dal caso Honda, colosso giapponese nella produzione di motociclette, la quale decise di implementare la sua presenza sul mercato statunitense. Il maggior competitor in quel settore era un altro colosso, questa volta americano, Harley-Davidson; per contrastarla Honda decise di introdurre sul mercato una motocicletta da 90 cc, destinata al segmento giovanile, tra i 18 ed i 25 anni, leggera, di facile utilizzo e sportiva, un prodotto che non era stato mai proposto dal competitor. "Il successo di Honda fu dovuto anche a un adattamento della comunicazione; quest'ultima si basava su campagne pubblicitarie volte a trasferire l'immagine di una motocicletta dinamica per un pubblico giovane dall'aspetto piacevole e brillante" (Ranfagni 2012, pag.263).

Inoltre la scelta di adattare il prodotto alle esigenze locali, può permettere di soddisfare sia mercati esteri diversi da quello di origine, sia mercati esteri uguali o per certi versi simili a quello di origine. Il risultato che se ne ricava può seguire due orientamenti, un *up-grading* oppure un *down-grading* del prodotto, corrispondente rispettivamente ad un arricchimento o ad un impoverimento delle sue componenti e funzioni.

#### *Prodotto ad hoc o su misura*

Questa strategia invece, consiste nella progettazione di nuovi prodotti specifici per i mercati esteri, piuttosto che modificarne altri già esistenti; l'aspetto che lo distingue dal prodotto globale sta nella fase di progettazione. Infatti mentre la progettazione del

prodotto globale ha sin dall'inizio come obiettivo il lancio di un unico prodotto da rivolgere a macro segmenti in tutto il mondo, la progettazione del prodotto su misura, si concentra nella definizione di un prodotto che soddisfi le aspettative di uno specifico target di uno specifico paese. Si tratta di un processo che richiede degli sforzi ed un dispendio di risorse piuttosto ingenti, dal momento che richiede la delineazione di uno o più prodotti che si adattino al meglio alle esigenze dei consumatori locali. Inoltre non è affatto da escludere che i prodotti ideati per il mercato estero vengano accompagnati da una propria identità di marca, appositamente ideata per quella specifica categoria di prodotti. Le variabili culturali alla quale un'impresa deve fare molta attenzione nella progettazione del proprio prodotto, possono essere di svariato genere, come ad esempio le tradizioni alimentari; a tal proposito risulta interessante citare l'esempio di McDonald's, primo fra i colossi nel settore del fast food. Proprio a rendere tale impresa un colosso in questo settore, sono la standardizzazione dei suoi menù e i ritmi serrati a cui lavorano i suoi dipendenti; quanto alla standardizzazione dei menù, ci si aspetterebbe di trovare la stessa offerta in qualsiasi angolo del mondo, quindi il tipico cheeseburger americano con patatine. Tuttavia, come ripetuto più volte in precedenza, la cultura varia tra paesi, quindi il famoso panino molto gradito in America, potrebbe non essere molto gradito in India, ad esempio. Infatti, dovendo tenere conto delle restrizioni alimentari dettate dalle varie religioni ed anche ai gusti delle varie etnie, McDonald's ha creato dei menù che cambiano molto da nazione a nazione e che quindi vanno incontro alle diverse tradizioni che risiedono in diversi paesi. Tra tutti il caso più lampante è quello dell'India; dal momento che, per questioni religiose, gli indiani non mangiano carne di bovino, la catena ha dovuto riadattare il proprio menù, creando dei "patties" (termine tecnico per indicare gli hamburger dei panini) composti da carne di pollo ed agnello (si veda fig.4).

Oppure volendo citare un altro caso, in Cile, terra degli avocado, anziché inserire nella ricetta del panino le classiche salse che vengono di norma servite, è stato ideato il “burger” con guacamole, così da essere molto più vicino ai gusti sudamericani (si veda fig.4).

**Fig.4:** Alcuni esempi dei diversi menù di McDonald's, riadattati a diverse culture.



Dopo aver elencato le diverse strategie di standardizzazione o adattamento del prodotto, in realtà, esiste una quinta strategia che si colloca esattamente al centro fra le due strategie estreme di standardizzazione ed adattamento, costituendo una combinazione fra esse; la strategia in questione viene definita *glocalizzazione* (si veda fig.5). Questa politica che potremmo definire “ibrida”, permette di sfruttare i vantaggi sia della standardizzazione, ovvero il raggiungimento di economie di scala, l’effetto esperienza e

anche la riconoscibilità della marca e fedeltà della marca, sia dell'adattamento, quindi l'apertura a più mercati, l'aumento del volume delle vendite e la conoscenza della marca o più in generale dell'impresa a livello internazionale. La glocalizzazione, risulta particolarmente efficace in quei casi in cui standardizzazione e adattamento non sono applicabili o appaiono inefficaci. Attraverso la strategia in questione, si può sviluppare un prototipo di prodotto generale, che verrà in seguito adattato in aspetti più dettagliati, in base ai diversi mercati di sbocco. La frase che meglio contraddistingue tale politica è *"think global, act local"*, ovvero pensare a livello globale ma agire a livello locale; a livello prettamente pratico, questo significa progettare e realizzare un prodotto considerando specifici segmenti sovranazionali e allo stesso tempo adattare alcuni attributi di quello stesso prodotto, al fine di renderlo maggiormente accattivante e adatto nei singoli mercati specifici. Dal punto di vista della catena produttiva, esistono particolari assetti che meglio si prestano al perseguimento della strategia glocale, tra i quali possiamo citare l'outsourcing, mediante la quale l'impresa produce beni ritenuti più significativi, ed affida alla produzione locale la realizzazione dei rimanenti, ai quali viene dato il compito di adattarli sulla base di specifiche esigenze dei singoli mercati. Inoltre non è da escludere che la creazione di strategie di glocalizzazione vengano accompagnate da scelte di distribuzione e comunicazione dedicate, per rendere l'offerta maggiormente vicina al consumatore, questo perché tali strategie possono essere adattate non soltanto al prodotto, ma anche a tutte le altre P del marketing mix.

Fig.5: la “Glocalizzazione”.



Fonte: adattamento da Bursi, Galli, 2012.

### 2.2.2 Strategie di adattamento a livello di brand

Tutte le decisioni e le strategie di distribuzione di prodotto verso i mercati internazionali, devono essere necessariamente accompagnate da una efficace strategia di brand; quindi dare ai prodotti esportati una buona immagine di marca che sia in grado di riassumere quelli che sono i tratti distintivi dei beni offerti e che sia inoltre capace di innescare processi interattivi con i consumatori.

Nella gestione del brand sul contesto internazionale, le imprese devono fronteggiarsi con svariati fattori di non semplice gestione, come ad esempio:

- **la professionalità** sempre crescente degli acquirenti nelle loro decisioni di acquisto e consumo e la conseguente necessità di ridefinire le politiche di marketing, in grado di instaurare nuovi rapporti tra brand e mercato;
- **la frammentazione dei media** che impone la delineazione di piani comunicativi indirizzati sui valori di marca;

- **la crescente competitività** che rende sempre più complicato affermare i tratti distintivi della marca.

Il poter sfidare e soprattutto superare tali ostacoli, rappresenta la chiave di vittoria delle strategie di brand odierne.

Volendo fornire una definizione di brand, si tratta di “un nome, un termine, un segno, un simbolo, un disegno o una loro combinazione che identifica un prodotto o servizio di un venditore e che lo differenzia da quello del concorrente” (Kotler,1989). Affinché il brand assolva a la sua funzione di distinzione, deve munirsi di una forte identità, che costituisce la sua componente identificativa, la quale comprende tutti i tratti distintivi che permettano al cliente di riconoscere subito i prodotti rispetto a quelli dei competitors. Infatti è proprio sull’identità della marca che si sviluppano due ulteriori concetti trasversali, la *brand knowledge*, ovvero la conoscenza della marca e la *brand awarness*, quindi la consapevolezza di marca. Inoltre essa deve far in modo che nella mente del consumatore si sviluppi un’adeguata e coerente percezione di sé, questa invece viene definita la componente percettiva del brand (i.e. brand image).

Esistono degli elementi che concorrono alla formazione della componente percettiva come:

- **gli attributi di marca**, i quali possono essere classificati in riconducibili al prodotto e quelli non associabili al prodotto e quelli relativi ai consumatori abituali e alla più comuni occasioni di utilizzo;
- **le attitudini di marca**, queste vengono intese come “consumers overall evaluation of a brand” (Wilkie 1986, pag.270); queste sono costituenti della marca che

fanno riferimento ai valori che essa esprime a livello sociale oltre che alla considerazione personale ed autostima che può provocare nei consumatori;

- **i benefici della marca**, intesi come i vantaggi che essa può portare all'acquirente, i quali possono essere sia materiali, esperienziali e psico-sociali.

Un'efficace commistione della componente percettiva e identificativa, porta come diretto risultato allo sviluppo di fedeltà da parte dei consumatori nei confronti del brand (i.e. brand loyalty). La fedeltà in questo specifico contesto, rappresenta la terza ed ultima componente della marca, ovvero quella fiduciaria; essa è la componente che maggiormente permette che si instauri un rapporto duraturo tra il brand ed il mercato. Questo perché la fiducia nei confronti di una marca, porta il consumatore a risparmiare risorse fondamentali come il tempo, evitando processi comparativi tra più prodotti di marche diverse; da ciò si evince che maggiore è la fiducia di un target verso uno specifico brand, meno l'impresa dovrà sforzarsi a tramettere nuovi valori nel tentativo di convincere ulteriormente il mercato.

Per quanto riguarda il rapporto con i mercati esteri, un'impresa nella gestione del brand e dei suoi elementi, può decidere di offrire un brand che incarni dei valori globali condivisi da considerevoli porzioni dei mercati esteri, cosiddetto *global brand*, oppure può optare per un approccio diverso, chiamato *local brand*, caratterizzato dall'utilizzo di più marche ognuna delle quali rappresenta precisi valori culturali condivisi da specifici target.

Attraverso le marche globali, le imprese perseguono strategie omogenee in diversi paesi, soprattutto per quanto riguarda il posizionamento del brand e della sua identità, quindi possono decidere di porre sui mercati esteri, brand dai significati globali, che riflettono valori e stili di vita che sono condivisi da grandi segmenti di mercato; ne sono esempi

Kodak, Sony, Mercedes e Marlboro. Tuttavia, non è affatto da escludere l'ipotesi di un eventuale adattamento locale di un brand globale, in quei particolari casi in cui alcuni aspetti del brand in un determinato paese potrebbero non essere percepiti positivamente come nel resto del mondo.

Differentemente, le marche locali vengono utilizzate per riferirsi a specifici paesi-target, mediante la proposta di brand che riflettano maggiormente o quasi esclusivamente, dei valori e significati condivisi solo all'interno di uno specifico segmento. Spesso si può verificare che un'impresa decida di perseguire tale strategia, nonostante in precedenza ne abbia adottato una di tipo global. Questo perché nonostante i notevoli vantaggi in termini di costo, di strategia di marca globale, una marca locale può permettere all'impresa di insediarsi maggiormente in un mercato, riuscendo attraverso l'utilizzo di diversi brand, a rivolgersi a specifici target, questo anche attraverso acquisizioni aziendali di imprese contraddistinte da una bassa notorietà, alle quali viene conferita nuova una nuova immagine; imprese che perseguono tale strategia sono Nestlé, P&G ed Unilever. Anche questa strategia, non è esente da modifiche; infatti è prassi per la maggioranza delle imprese, che uno stesso prodotto venga commercializzato senza l'apporto di modifiche, ma con una diversa identità di marca. Quindi le imprese possono modificare il significato della loro offerta, anche senza apportare cambiamenti al prodotto ma soltanto modificando gli elementi costitutivi del brand. Vediamo però che anche nel contesto del brand è possibile parlare di strategia "glocal", ovvero un punto di incontro tra brand globale e locale; maggiormente le imprese che perseguono una politica di branding di questo genere, tendono ad utilizzare uno stesso simbolo, un logo, alla quale viene accompagnato un nome differente in base al paese di riferimento. Un caso molto famoso di tale strategia, può essere il brand che in Italia è noto come Algida, grande produttore



di gelati, ma che in tutto il mondo è conosciuto con altri nomi (si veda fig.6). Questa è una marca che viene gestita dalla holding colosso nella distribuzione dei beni di consumo Unilever, la quale è riuscita a creare questo brand acquisendo diverse società in tutto il globo e che strategicamente, ha deciso di non eliminarne i rispettivi nomi, identificativi di ciascuna delle imprese, in modo tale da non perdere la notorietà e reputazione preesistenti.

**Figura 6: Il brand Algida nel mondo.**



ALGIDA	Grecia, Italia, Polonia, Repubblica Ceca, Romania, Russia, Serbia, Slovacchia, Slovenia, Turchia, Ungheria
BRESLER	Bolivia, Cile, Perù
ESKIMO	Austria, Croazia
FRIGO	Spagna
FRISKO	Danimarca
GB GLACE	Finlandia e Svezia
GOOD HUMOR	Stati Uniti
HB	Irlanda
HELADOS LA FUENTE	Colombia
HOLANDA	Messico
KIBON	Brasile
KWALITY WALL'S	India
LANGNESE	Germania
LUSO	Svizzera
MIKO	Egitto, Francia
OLA	Belgio, Lussemburgo, Olanda
OLÁ	Portogallo
PINGUINO	Ecuador
SELECTA	Filippine
STRAUSS	Israele
STREET	Austria, Nuova Zelanda
TIO RICO	Venezuela
WALL'S	Cina, Gran Bretagna, India, Indonesia, Pakistan, Thailandia, Vietnam
WALL'S HB	Irlanda del Nord

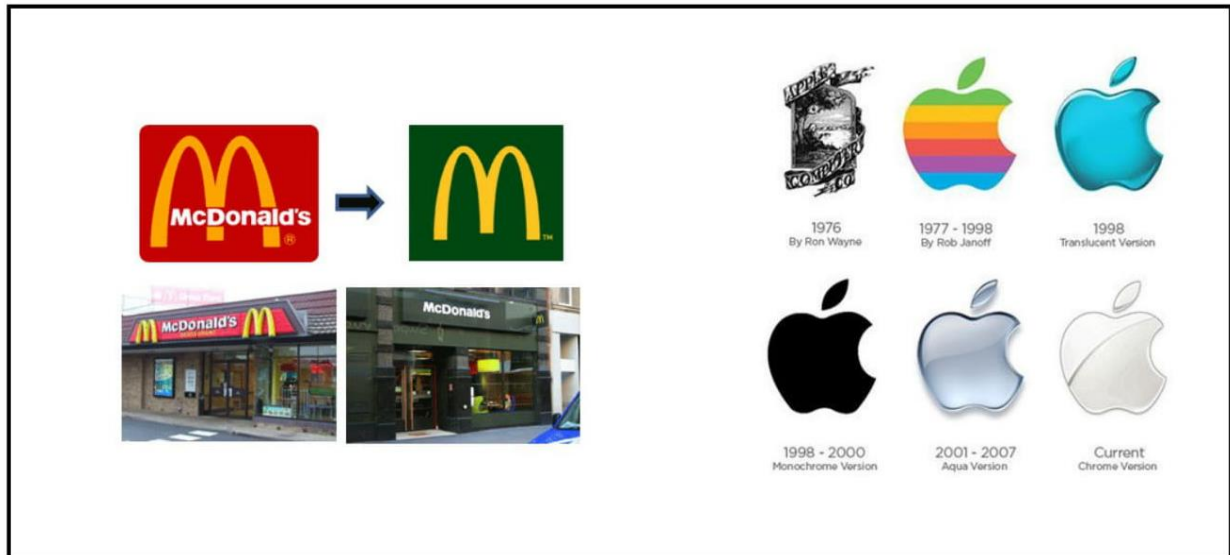
Le imprese che riformulano la propria identità di marca, nel momento in cui decidono di affacciarsi sui mercati esteri, spesso compiono processi di *rebranding* concepiti come “the creation of a new name, term, symbol, design or a combination of them for an

established brand with the intention of developing a differentiated (new) position in the mind of stakeholders and competitors” (Muzellec et al., 2006, pag.272). La nuova identità che scaturisce dal rebranding, conferisce alla marca nuove associazioni e le permette di posizionarsi in nuovi segmenti.

Si tratta di una strategia che viene utilizzata non soltanto quando l’impresa vuole esportare la propria offerta, ma anche per altri motivi come ad esempio eliminare un’immagine negativa del brand, rinnovare l’immagine dell’impresa dopo una perdita di quote di mercato ma anche aggiornare la brand image a quelli che sono i gusti mutevoli del mercato. Alcuni esempi di strategie di rebranding vincenti ci vengono dati da McDonald’s, la quale verso la fine degli anni 90 ed inizio del 2000, aveva iniziato ad assumere il diffuso ruolo di distributore di cibo malsano a basso costo e questo stava danneggiando severamente l’immagine dell’impresa. Investendo in strategie di rebranding McDonald’s è riuscita a far rivalutare la propria posizione nel mercato, diventando una catena di fast food maggiormente vicina al concetto di ristorante; tutto ciò in primis cambiando l’aspetto del proprio logo, passando dal rosso classico dello sfondo ad un verde scuro (si veda fig.7), capace di trasmettere un concetto di salubrità, pulizia ed eleganza. Un altro esempio di rebranding i quali risultati sono stati sicuramente eccellenti, è quello portato dalla Apple; il colosso della tecnologia come primo step del processo, cambiò il nome passando da “Apple computer” ad “Apple”, potendosi così riferire non soltanto al mercato dei computer ma anche a quello ad esempio della telefonia mobile e della riproduzione musicale infatti, com’è noto, alcuni dei prodotti di punta di Apple, sono l’i-phone e l’i-pod. Come secondo step, il quale si è protratto nel tempo per diversi anni, è stato il cambiamento del logo il quale si è sempre di più

avvicinato al concetto di minimalismo, eleganza e modernità, chiavi di volta nel successo innovativo dell'impresa (si veda fig.7).

**Figura 7: il processo di rebranding di McDonald's e Apple**



**Fonte: "I 10 migliori esempi di rebranding", Antevenio, anticipation e-marketing, 2019**

Il caso delle due imprese pocanzi citato, può costituire un punto di partenza per la riflessione su un altro aspetto particolarmente importante nell'ambito della definizione del design di un brand, ovvero la scelta dei colori. I colori hanno un impatto molto importante sulle percezioni del consumatore e svolgono un ruolo chiave nelle strategie di branding. Per un'impresa che intende affacciarsi sul mercato globale ed ha intenzione di rivolgersi ad uno specifico mercato-paese, è molto importante conoscere quelle che sono le tradizioni locali in merito alla percezione dei colori ed i significati che a questi ultimi vengono dati, dal momento che i colori assumono significati diversi da nazione a nazione e da cultura a cultura, quindi risulta essere un aspetto estremamente mutevole. La percezione dei colori tuttavia può cambiare anche in base all'età, al genere ed al clima;

questi fattori quindi possono portare uno stesso colore ad essere percepito in maniera diversa in base a dove ci si sposta sul mappamondo, per fare alcuni esempi: nella cultura cinese il bianco è associato al lutto, mentre nella cultura occidentale si riferisce a concetti come la purezza e l'innocenza. Caso contrario per il nero il quale nel mondo occidentale, viene legato al lutto o, con una diversa connotazione al lusso. Anche la religione può influire fortemente sulla percezione cromatica, basti pensare alla religione islamica, nella quale il verde assume importanti significati, motivo per cui deve essere utilizzato con molta attenzione nelle campagne commerciali.

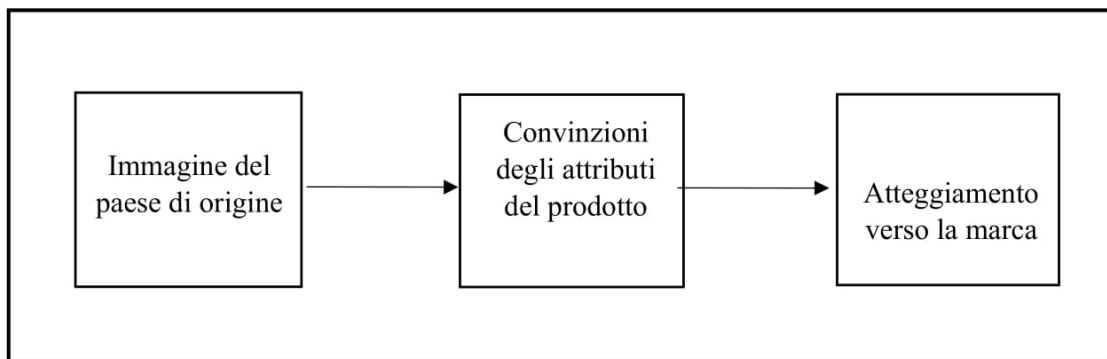
Un altro tassello importante nella pianificazione delle strategie di branding, risulta essere il “*Country of Origin Effect*” (Kim,1995; Thakor et al., 2003), il quale codifica una qualsivoglia influenza, positiva o negativa che sia, esercitata sulla sfera percettiva del consumatore dal paese di origine all'interno del quale avviene la progettazione e produzione di un prodotto. Nel contesto competitivo attuale, l'associazione di un brand ad un determinato paese di origine può influenzare fortemente la percezione dello stesso e favorirne il successo nei mercati internazionali soprattutto per i prodotti che rappresenta. Così si viene a generare una situazione in cui gli stereotipi su un determinato paese, fungono da informazione e vengono utilizzati come indicatori degli attributi dei vari beni esportati, attorno ai quali si sviluppano delle percezioni che in questo modo tendono a cristallizzarsi. <sup>1</sup>Andando più nello specifico, le informazioni su una nazione, possono generare due effetti (Han, 1989):

---

<sup>1</sup> Secondo tale criterio, un paese-produttore, può essere scomposto in due parti ovvero country of design e country of assembly delle quali si possono analizzare le interazioni. Più precisamente, se dovesse emergere una percezione negativa da parte del consumatore sulla qualità del prodotto a causa del paese dove è stato assemblato, tale percezione negativa non può essere compensata da un effetto country of design positivo; come un effetto positivo di country of design può essere annullato da un effetto negativo di country of assembly.

- **effetto alone**, collegato all'influenza che determinati dati sul paese di origine possono esercitare sul processo di valutazione ed acquisto di un potenziale acquirente, sia quest'ultimo senza alcuna esperienza né del prodotto né del paese di origine. I consumatori così raccolgono informazioni prima sulla nazione di provenienza del prodotto, come ad esempio la storia, le tradizioni e la stabilità politica e di conseguenza ne generano un'immagine che vale da indicatore degli attributi di un eventuale prodotto che non hanno ancora testato. In estrema sintesi, la percezione dei consumatori su di un determinato paese, si riflette direttamente sulla percezione dei beni che essa produce ma anche del brand, inducendo o meno il consumatore all'acquisto (si veda fig.8).

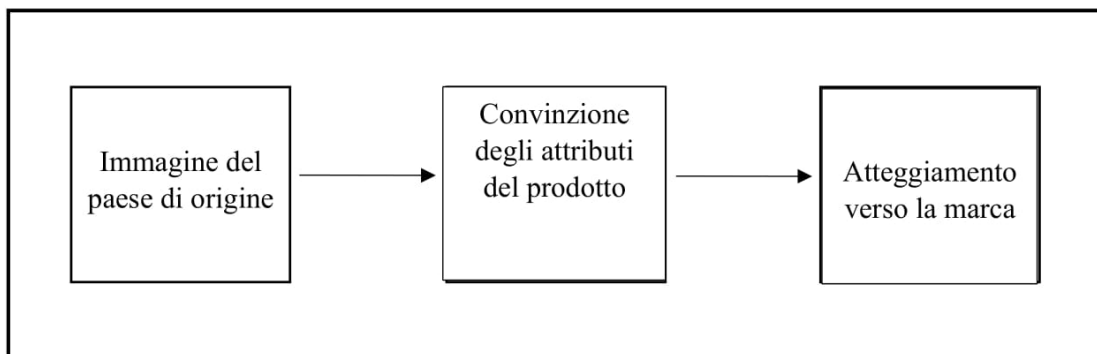
**Fig.8: L'effetto alone.**



**Fonte: adattamento da Han, 1989.**

- **effetto sintesi**, si manifesta in maniera inversa rispetto all'effetto alone, dal momento che i consumatori sviluppano un'idea su un determinato paese, attraverso esperienze di utilizzo di beni provenienti da quello stesso paese. Le idee circa una nazione si possono sviluppare sia attraverso un utilizzo diretto del prodotto, oppure anche attraverso recensioni ricevute da individui che ne hanno usufruito (si veda fig.9).

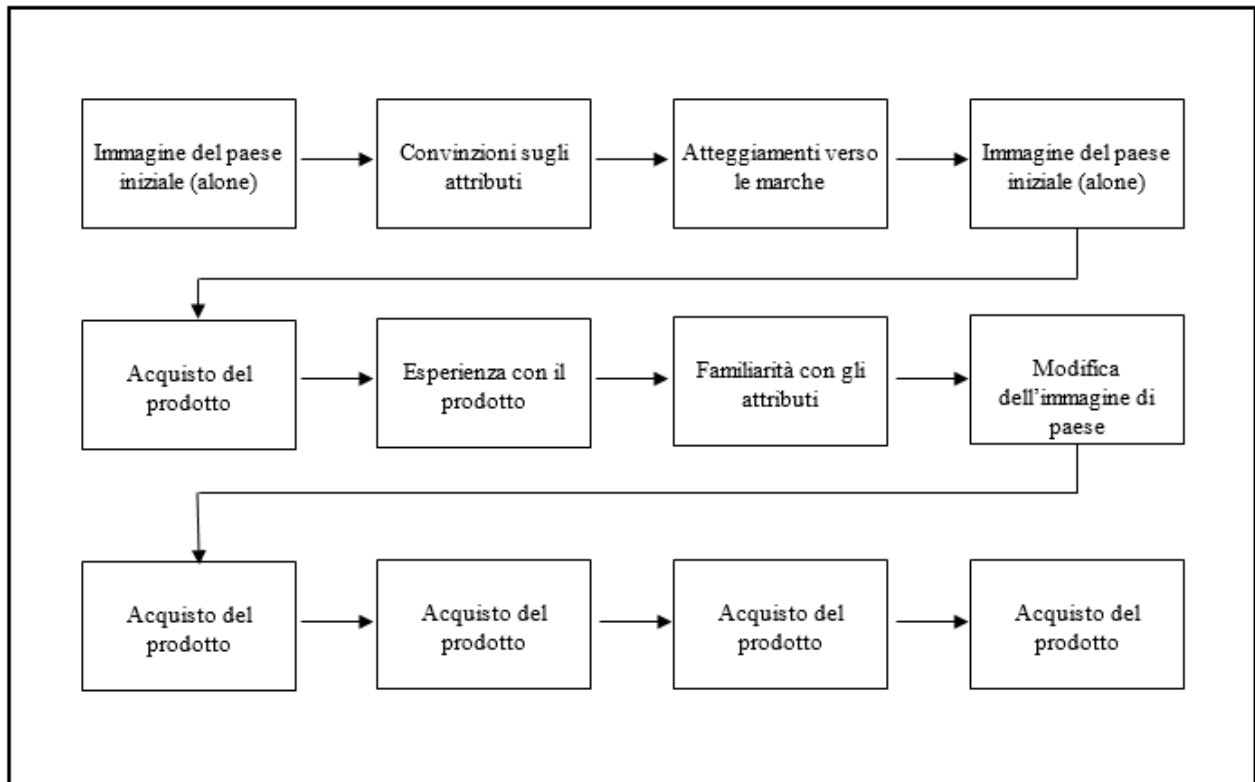
**Fig.9: l'effetto sintesi.**



**Fonte: adattamento da Han, 1989.**

Numerose ricerche hanno inoltre confermato che i due effetti possono manifestarsi contemporaneamente, generando il “modello dinamico” (si veda fig.10) dell’azione congiunta e ciclica dell’effetto alone e dell’effetto sintesi (Jaffe et al., 2001). In tale modello si individuano tre fasi: la prima fase, è maggiormente caratterizzata dall’effetto alone, infatti qui l’immagine e le impressioni del paese d’origine influenzano le percezioni e le aspettative sugli attributi del prodotto. Nella seconda fase, si passa all’acquisto vero e proprio, grazie al quale il consumatore matura una sua esperienza con il bene e di conseguenza riesce ad allineare l’idea del paese di origine con il risultato dell’esperienza maturata con il prodotto. Nella terza fase, quanto più l’immagine del paese di origine è stata modificata nella seconda fase, tanto più questa funziona da sintesi, infatti la nuova percezione del consumatore del paese, sviluppa in lui nuove aspettative verso le caratteristiche del prodotto, di conseguenza un diverso atteggiamento verso la marca e un diverso comportamento di acquisto.

**Fig.10: Il modello dinamico.**



**Fonte: adattamento da Jaffe et al.,2001.**

La relazione esistente tra brand image e l'immagine del paese è stata considerata così rilevante che alcuni autori (Phau et al., 2000) che hanno inserito nella letteratura il concetto di *brand country image*, proprio per evidenziare l'interconnessione delle due dimensioni. Questa interazione è senz'altro bilaterale: da un lato, gli attributi del paese, le impressioni che traspaiono di esso, attorniano il brand e ne definiscono l'immagine; dall'altro lato una o più marche particolarmente forti, possono influenzare l'idea di un paese, andando indirettamente anche ad influire sull'immagine di brand nazionali meno forti. Inoltre il ricorso alla stessa brand country image per marche differenti, risulta essere una strategia di costo particolarmente efficiente ed utile quando l'immagine del paese è piuttosto vaga o debole e debba essere rafforzata. Invece una brand country image

differenziata, risulta più efficace per aumentare il numero di fattori intangibili collegati ad una nazione, quindi migliorandone l'immagine.



## CAPITOLO 3: Il caso Cina e l'adattamento dei brand e prodotti di imprese occidentali al suo mercato.

### 3.1 L'adattamento del brand

Nel corso degli ultimi anni, le aziende occidentali operanti in qualsiasi settore hanno provato a ritagliare quote sempre più consistenti nel mercato della cinese. Infatti l'emergente classe media cinese con il suo notevole aumento di reddito ed una sempre crescente preferenza per i marchi occidentali, sta attirando sempre di più le grandi imprese. Non è un caso che nel 2015, i consumatori cinesi abbiano aumentato la loro spesa per acquisti online e offline del 9,5% rispetto al 2014 e del 69,7% rispetto al 2010 (Thibaud, 2016).

A fronte di tali dati, appare chiaro come il mercato cinese possa offrire notevoli opportunità per le imprese occidentali, le quali però devono progettare delle strategie adeguate di adattamento del brand dal momento che seppur con una forte propensione alle tradizioni occidentali, il mercato cinese come la popolazione, resta fortemente radicato alla propria cultura e tradizione.

Partendo da un aspetto molto importante del brand, ovvero il suo nome, è possibile notare come, indipendentemente dalla zona di provenienza del prodotto, la stragrande maggioranza dei brand possiedono un nome inglese. Tuttavia, ciò che molte imprese non considerano è che molti consumatori cinesi vedranno sì il marchio inglese, ma nella loro mente quel nome figurerà in cinese, perché è in cinese che lo leggeranno, portando alla trasformazione del significato del brand, come ad esempio il logo BMW diventerà “bǎomǎ” (宝马), che propriamente significa “cavallo prezioso” e quello della Nike “nàiké” (耐克), ovvero “duraturo”.

Tutto ciò accade perché per molti consumatori cinesi è ancora molto difficile pronunciare termini e nomi inglesi, ma allo stesso tempo manifestano un forte interesse per i marchi occidentali; quindi in veste di impresa estera è necessario che il proprio brand venga reso leggibile ed orecchiabile per il consumatore. In questo processo di adattamento, è di fondamentale importanza tenere presente che, gli ideogrammi cinesi, a differenza delle lettere dell'alfabeto, possiedono un loro significato specifico ed una loro sonorità. Quindi gli orientamenti che si possono seguire in sede di adattamento del nome del marchio in cinese sono due: la traslitterazione del nome originale negli ideogrammi, seguendo il suono del nome originale, oppure cambiare il nome originale del brand, descrivendo con il nuovo nome la cosiddetta “brand feeling”, ovvero le sensazioni che il prodotto trasmette e i valori che esso incarna. Dalle ricerche di mercato tuttavia è emerso che tra le due strategie, appare maggiormente efficace la seconda (Thibaud, 2016), dal momento che ha come risultato la creazione di un nome più “amichevole” per il consumatore poiché più facilmente pronunciabile. Quindi in questo senso, è necessario individuare la sensazione, ovvero il “feeling” che il brand ed il prodotto ad esso collegato, intendono trasmettere e di conseguenza, bisogna scegliere anche l'ideogramma che meglio descrive tale sensazione e molto spesso ne sono più di uno. A titolo esemplificativo, possiamo prendere in esame il nome di alcuni brand, la quale sonorità è stata mutata per permettere una migliore trasmissione dei loro valori tra cui: IKEA (si veda fig.11) che è stato tramutato in “Yíjiā” (宜家), vale a dire “casa a buon mercato”. In questo caso appare chiaro quali siano gli aspetti che il brand ha voluto mettere in risalto: in primo luogo i prodotti che rappresenta, essendo IKEA un'impresa operante nel settore dell'arredamento domestico ed in secondo luogo un aspetto che rende i mobili della

multinazionale svedese così apprezzati, ovvero il basso livello dei prezzi rispetto ai suoi competitors.

Un altro esempio è rappresentato dall'impresa colosso mondiale del make-up Maybelline (si veda fig. 11). In questo caso notiamo che l'impresa è stata capace anche di mantenere per grandi linee l'assonanza con il nome originale, infatti è stato adattato in “Měibǎolián” (美宝莲), che si traduce come “bel fiore di loto prezioso”. In questo caso è possibile riscontrare anche quella che è una associazione tipica della cultura asiatica; infatti il fiore di loto viene ampiamente utilizzato nella simbologia asiatica ed è associato alla femminilità, delicatezza e bellezza. Quindi analizzando la sensazione che l'impresa ha voluto trasmettere con la traduzione del nome, il fiore di loto è una chiara allusione al riferimento ad un target prettamente femminile e gli aggettivi bello e prezioso, fanno riferimento allo scopo dei prodotti, ovvero un supplemento all'estetica del volto.

**Figura 11: La traslitterazione in cinese di IKEA e Maybelline**



Tuttavia, qualora non si riuscisse a tradurre e trasmettere il feeling del proprio brand in cinese, è conveniente mantenere quanto più possibile inalterata la sonorità del nome originale. Alcuni dei marchi maggiormente conosciuti a livello mondiale hanno perseguito tale strategia, tra cui possiamo citare Adidas la quale è stata traslitterata in “ai di da” (爱迪达), oppure KFC in “ken de ji” (肯德基), o ancora Lego in “Légāo” (乐高). Questi ideogrammi così associati non danno vita a parole di senso compiuto ma danno la possibilità ai consumatori cinesi di pronunciare il nome del brand nella maniera più possibile fedele all’originale.

A tal proposito è interessante notare come anche numerosi brand cinesi scelgano nomi privi di significato, così da apparire agli occhi del consumatore come traduzioni letterali dall’inglese, questo perché come accennato precedentemente, è sempre crescente la propensione del mercato cinese verso le mode occidentali. Infatti non è un caso che i settori che maggiormente scelgono nomi inglesi o che si avvicinino alla pronuncia inglese, sono quelli dell’abbigliamento e delle calzature; settori che risentono molto dell’influsso delle tendenze del momento.

Tuttavia può capitare che un’impresa decida di non adattare il proprio brand per cause di relativa irrilevanza o semplice negligenza, in questa particolare prospettiva saranno i rivenditori cinesi ad affidare un nome ai prodotti offerti dall’impresa. Purtroppo tale evento non sempre porta a dei risultati positivi per il brand, soprattutto in termini di “brand image”, potendo essere tradotto con termini che non ne rappresentano una traduzione efficace e positiva. A tal proposito è possibile citare il caso di Coca Cola, il quale venne inizialmente tradotto in “Ke ma kou la” (骡马口蜡), che letteralmente significa “cavalla farcita di cera”, dando un’immagine piuttosto negativa al prodotto.

Tuttavia, in seguito il nome venne sostituito con un altro dalla sonorità simile ma dai differenti significati, ovvero “Ke kou ke le” (可口可乐), che significa “saporito e felice”, il quale si adatta in maniera perfetta al significato che l’impresa voleva trasmettere, rappresentando uno dei casi meglio riusciti di adattamento del marchio.

Un ulteriore elemento trasversale al brand a cui va dedicata molta attenzione, è la comunicazione che lo accompagna. Infatti è di fondamentale importanza per un’impresa, sotto il punto di vista culturale, essere sempre consapevole e sensibile; questo si traduce nel pianificare una campagna comunicazionale o più in generale, un piano di marketing che non susciti controversie e fraintendimenti e che quindi non tratti tematiche particolarmente sensibili per il contesto di riferimento. Questo perché uno spot pubblicitario, che intenda trasmettere determinati valori, potrebbe riscuotere notevole successo in Europa, ma risultare offensivo in Cina. Come accadde a Toyota, colosso giapponese nella produzione di autovetture che introdusse nel mercato cinese il SUV “Prado”, accompagnandolo con il termine “ba dao” che significa “prepotente”. Per sostenere la diffusione del nuovo modello, venne trasmesso in televisione uno spot rappresentate due leoni che si inchinavano di fronte all’automobile. L’intento dell’impresa giapponese era quello di trasmettere un senso di forza e virilità, ma quello che passò agli occhi del pubblico cinese fu tutt’altro, ovvero un chiaro riferimento al violento imperialismo giapponese del XX secolo. Il risultato più immediato fu quello della censura dello spot da parte del governo cinese ed il richiamo al boicottaggio del brand Toyota.

Questa vicenda, come gli esempi precedentemente citati, fanno riflettere ancora una volta su quanto possa essere importante per un’impresa che si affaccia in un mercato estero,

considerare il background storico e culturale di quello specifico paese e di progettare di conseguenza un piano di marketing adeguato e rispettoso di quello stesso background.

### **3.2 L'adattamento del prodotto**

Oltre all'adattamento del brand, che in questo specifico caso deriva da una differenza di natura linguistica tra il paese in cui risiede l'impresa e quello destinatario dell'offerta, uno spazio di analisi va dato anche all'adattamento dei prodotti alle preferenze del mercato cinese. Infatti è noto come il paese asiatico sia contraddistinto da abitudini di consumo e di acquisto, nettamente differenti da quelle dei continenti europeo ed americano. Da qui muove l'esigenza per le imprese occidentali di adattare la propria offerta ai gusti del consumatore medio cinese. Tra i settori che hanno dovuto maggiormente investire in politiche di adattamento del prodotto, è possibile individuare il settore alimentare; infatti è indubbia la differenza delle abitudini e tradizioni alimentari asiatiche da quelle occidentali, la quale porta le imprese ad adeguare i sapori dei prodotti alle preferenze della popolazione. Un caso aziendale che permette in maniera efficace di comprendere come possa svolgersi il processo di adattamento di un prodotto, è quello del biscotto Oreo. Commercializzato dalla multinazionale americana Mondelez, la quale grazie ad efficaci strategie di adattamento del biscotto più famoso del mondo, è riuscita a guadagnare consistenti quote di mercato in Cina passando dal 19% nel segmento biscotto sandwich nel 1996, al 30% oggi (Acunzo, D'Aurelio, 2016). Fino al 2005 la strategia di entrata nei nuovi mercati era quella di proporre la stessa ricetta del biscotto che veniva utilizzata nel mercato americano, con il risultato di generare poca attrazione

nei consumatori: quello che era un prodotto ampiamente apprezzato negli USA, risultava un prodotto di nicchia in Cina al punto che si pensava per un'uscita dal mercato. Tuttavia, una risalita del trend di gradimento del prodotto, si ebbe in seguito ad una strategia di adattamento basata su 3 aspetti del marketing: innovazione del prodotto, creatività del packaging e advertising. Inizialmente per creare un prodotto originale per il mercato Cina, la multinazionale ha testato più di 20 ricette differenti, oltre a nuovi sapori e formati. Infatti ricerche di mercato condotte in loco hanno rilevato la preferenza del consumatore cinese per i biscotti wafer, in tal modo l'innovazione di prodotto portò alla commercializzazione dell'Oreo in versione wafer, farcito con la tipica crema bianca, in forma rettangolare e ricoperto di cioccolato. Quindi l'innovazione del prodotto, venne declinata sotto 3 aspetti: dimensione, forma e sapore.

Ulteriori ricerche di mercato, hanno individuato inoltre opportunità di introdurre sul mercato nuovi gusti: è risaputo che uno dei prodotti maggiormente consumati in Cina nonché una delle fragranze preferite sia il thè verde, così nel 2009 venne lanciato un nuovo Oreo al sapore di rinfrescante gelato al the verde, versione che rimane ad oggi la più venduta dopo la ricetta classica. Inoltre notevoli sono stati i tentavi di Mondelēz di avvicinarsi anche alla tradizione storica cinese, attraverso la commercializzazione del biscotto al gusto "Lychee-Rose Cake", la quale si dice fosse la torta preferita dell'imperatore Qing Kangxi.

Ma l'innovazione di prodotto non si è fermata esclusivamente al sapore, perché sempre da una analisi di mercato è emerso che la dimensione del biscotto, così come la confezione tradizionale, secondo gli standard americani, risultavano troppo grandi per il consumatore medio cinese, così venne disegnato un biscotto più piccolo e un packaging di ridotte dimensioni per essere disponibile alla vendita anche nei piccoli negozi.

Innovazioni sempre relative al packaging riguardano la ridefinizione del design oltre che delle dimensioni; infatti è stato permesso ai consumatori di acquistare l'assortimento completo, ovvero tutte le varianti di sapore del biscotto, in una scatola a due livelli che ricorda molto la confezione delle torte della luna, dolci tradizionali cinesi, incorporando nel suo disegno il famoso dipinto "Le dodici bellezze". In tal modo facendo leva sulla tradizione artistica del Paese, l'impresa riuscì a generare notevole attrazione verso i propri prodotti.

Il caso di Mondelēz rappresenta un esempio perfetto di come una strategia di adattamento possa portare a dei notevoli risultati, infatti "ascoltando" il consumatore e proponendo dei prodotti che effettivamente soddisfano i gusti e le aspettative della popolazione, il tutto accompagnato da un efficace studio delle componenti soft del prodotto, come l'estetica della confezione, si riesce ad aumentare il valore simbolico del bene per il consumatore e spingere all'acquisto del bene stesso.



## CONCLUSIONI

Da tale trattazione emerge quindi che un processo di internazionalizzazione dell'offerta, accompagnata da strategie di marketing appositamente studiate, può portare indubbi vantaggi e benefici all'impresa che lo persegue. In primis l'accesso ad un mercato più vasto, quello internazionale ed un conseguente aumento delle vendite e l'effetto il quale nel lungo periodo, è in grado di portare enormi benefici all'impresa, ovvero l'accrescimento della notorietà del o dei brand, a seconda che si persegua una strategia mono o multimarca. Tuttavia questa, come altre, è un'operazione non esente da rischi; il processo di internazionalizzazione così come notevoli vantaggi, porta con sé anche numerosi ostacoli, primo tra tutti, l'enorme portata del dispendio di risorse, sia monetarie che umane. Infatti prima di procedere nell'attuazione di tale piano, è auspicabile effettuare delle analisi e pianificazioni in modo tale da capire, innanzitutto se per il business dell'impresa risulta essere conveniente proporre i propri beni sui mercati oltreconfine ed in secondo luogo se le risorse finanziarie possedute ma anche il modello organizzativo dell'impresa, permettono l'avvio del processo.

Dal lavoro di tesi è emerso che, senza dubbio nella progettazione di efficaci strategie di marketing rivolte ai mercati esteri, non possono assolutamente essere trascurati l'analisi e lo studio delle componenti culturali che contraddistinguono ciascun mercato-paese. Tale analisi deve essere propedeutica all'individuazione di un'offerta che possa risultare attrattiva per il target selezionato, permettendo alle imprese di creare prodotti adatti alle aspettative di ciascuna popolazione, ma anche a pianificare delle politiche di comunicazione che siano in linea con la cultura e la tradizione locali, senza sfociare

nell'utilizzo di mezzi che possano recare offese e di conseguenza generare repulsione da parte del consumatore sia verso il brand che verso il prodotto.

Essendo partiti dalla definizione della cultura e delle variabili che la strutturano, come l'utilizzo del tempo, la religione, la percezione dei colori, ecc., si sono analizzati quelli che sono i diversi modi in cui una popolazione può percepire l'ambiente circostante in base alle variabili sopra citate e si è visto come la cultura possa fortemente plagiare il sistema percettivo di un individuo così da rendere un determinato elemento più o meno gradevole ed accettabile.

Avendo posto particolare attenzione su due aspetti fondamentali: il prodotto ed il brand, si è dedotto, per quanto concerne il prodotto, che le strategie perseguibili per un'impresa sono molteplici, a seconda di quali siano gli scopi dell'impresa stessa e quale sia il posizionamento strategico che essa voglia raggiungere. Andando dall'adattamento dei beni prodotti alle variabili culturali di un paese, alla standardizzazione dell'offerta attraverso la proposta di un prodotto globale che sia in linea con dei gusti che sono internazionalmente condivisi, si è poi giunti all'analisi di una strategia che risulta essere una via di mezzo fra le due precedentemente illustrate, ovvero la glocalizzazione, tale per cui un'impresa può scegliere di generare un prodotto da offrire a livello globale, i quali aspetti più superficiali e maggiormente riconoscibili dai consumatori, verranno adattati in base al mercato di destinazione.

Per quanto attiene invece il brand, sicuramente anche quest'ultimo è un aspetto che risente molto dell'influsso della cultura di una determinata nazione, e nella cui progettazione e proposta, l'impresa deve porre notevole attenzione, in modo tale da andare incontro agli usi comunicativi della società alla quale intende rivolgersi. È stato analizzato come la percezione di alcuni fattori, come i colori, possano influire sulle

impressioni della clientela, dal momento che le varie tonalità cromatiche assumono significati diversi da paese a paese, a causa della variazione dei valori a cui vengono associati, in base alle diverse culture.

Infine attraverso l'analisi del caso specifico della Cina, è emerso come delle efficaci strategie di adattamento sia a livello di brand che di prodotto, basate sulla creazione di situazioni più confortevoli per il consumatore (vedi caso della traslitterazione del nome del brand), ma anche sul richiamo di importanti componenti culturali come la tradizione storica ed artistica del paese, possano portare in primis ad un miglioramento dei risultati economici, ma guardando agli effetti che agiscono sul lungo periodo, soprattutto ad un maggior apprezzamento del brand il quale si estende di conseguenza, ai prodotti che rappresenta.

Inoltre come già affermato durante la trattazione, tali strategie comportano dei riflessi su tutto il marketing mix, non limitandosi soltanto al prodotto o al brand. Infatti un prodotto offerto su scala globale, come anche un brand, ad esempio, avrà bisogno di una politica di comunicazione appositamente studiata che esalti gli attributi che il prodotto o il brand incarnano e che sono internazionalmente apprezzati, come anche dovranno essere appoggiati da un piano di distribuzione apposito che si adatti alle esigenze e caratteristiche dei mercati di riferimento. Quindi appare chiaro come variazioni riguardanti anche solo una delle "4P", possa portare a delle necessità di adattamento di tutte le altre restanti, in modo tale da creare dei piani di marketing coerenti e soprattutto efficaci. Inoltre sono stati presentati casi in cui risulta maggiormente conveniente cambiare determinati aspetti del proprio brand come il nome, per favorire lo sviluppo della marca e generare familiarità con i consumatori; ma d'altro canto, sono stati proposti casi in cui invece per un'impresa, soprattutto se molto conosciuta a livello globale, è

maggiormente efficace mantenere lo stesso brand in qualsiasi paese, così da permettere ai consumatori di associare immediatamente la marca ad una determinata categoria di prodotto ed innescare processi di scelta ed acquisto quasi automatici.

## Bibliografia

- BURSI T., GALLI G., *Marketing Internazionale*, Milano, McGraw-Hill Companies, srl Publishing Group Italia, 2012.
- CZINKOTA M.R., RONKAINEN I.A., *Marketing internacional*, Santa Fe, Cengage Learning Editores, 2008.
- FERRERO G., *Marketing e creazione del valore*, Torino, Giappichelli Editore, 2018.
- GUERCINI S., *Marketing e management interculturale*, Bologna, il Mulino, 2010.
- LINDSTROM M., *Buyology. Truth and Lies About Why We Buy*, New York, Doubleday, 2008.
- PELLICELLI A.C., *Marketing strategico e branding*, Torino, Giappichelli Editore, 2012.

## Sitografia

- ACUNZO A., D'AURELIO M., *Case study: strategia per internazionalizzare con successo*, "MTW Group", 2016, <https://www.marketingthatworks.us/strategia-per-internazionalizzare-con-successo.html>.
- ARGENTO F., *Arriva la nuova Barbie: recita brani del Corano con il velo islamico*, "Secolo d'Italia", 5 Settembre 2017, <https://www.secoloditalia.it/2017/09/arriva-la-nuova-barbie-recita-brani-del-corano-con-il-velo-islamico/>.
- MESSETTI G., *Come offendere i cinesi (e poi pentirsene)*, "Corriere della sera", 14 Dicembre 2018, [https://www.corriere.it/sette/18\\_dicembre\\_14/dolce-gabbana-cina-412cd796-fedb-11e8-81df-fed98461c4ee.shtml](https://www.corriere.it/sette/18_dicembre_14/dolce-gabbana-cina-412cd796-fedb-11e8-81df-fed98461c4ee.shtml).
- BAPTISTA R., *Colori nel marketing: come scegliere quelli giusti per la propria strategia*, "Inside Marketing, pull information", 14 Gennaio 2018, <https://www.insidemarketing.it/colori-nel-marketing-strategia/>.
- GALLI T., *McDonald's, ecco come cambiano nel mondo i menu della catena*, "Corriere della sera", <https://cucina.corriere.it/notizie/cards/sette-varianti-menu-mcdonald-s/quando-anche-mcdonald-s-cambia.shtml>.
- I 10 migliori esempi di rebranding*, "Antevenio, Anticipation e-Marketing", 9 Agosto 2019, <https://www.antevenio.com/it/blog/i-10-migliori-esempi-di-rebranding/>.

*Algida: la marca glocal per eccellenza*, “Brand Identikit”, <http://www.brand-identikit.it/articoli/algida-la-marca-glocal-eccellenza>.

SPINELLI M., *Cina, Oreo collabora collabora con la Città Proibita di Pechino per una nuova linea di biscotti*, “Cifnews”, 10 Luglio 2019, <https://it.cifnews.com/cina-oreo-collabora-la-citta-proibita-pechino-nuova-linea-biscotti/>.

THIBAUD, *Il marchio Cina: i motivi per adattare il tuo brand al mercato cinese*, “Daxueconsulting”, 22 Dicembre 2016, <https://daxueconsulting.com/it/marchio-in-cina/>.

Grafici ed immagini illustrative reperite in letteratura.