



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale (*ordinamento ex
D.M. 270/2004*)
in Marketing e Comunicazione

—
Tesi di Laurea

Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

La comunicazione pubblicitaria
tra standardizzazione e
adattamento.

Un'analisi dell'influenza culturale nella
pubblicità.

Relatore

Ch. Prof. Elena Rocco

Laureando

Elisa Paccagnella

Matricola 821007

Anno Accademico

2012 / 2013

Abstract

In his article “The Globalization of Markets” (1983) Theodore Levitt argues that, due to the development of tourism, transport and mass communication, the world has become more homogenized and that cultures are converging. He theorises the standardization of marketing activities, among which advertising takes place, to meet the tastes and desires of similar consumers across the world. Many researchers criticize this approach, asserting that advertising is closely related to culture and must adapt to meet the customer’s needs. Over the years the debate among scholars whether it is better to standardize or localize marketing activities in different markets has continued without coming to an agreement. This paper aims to look at the influence of culture in advertising and tries to understand why more and more companies, also those that are considered global businesses, are localizing their strategies. The first part is an introduction to the world of culture and special attention is paid to the theories of Edward T. Hall and Geert Hofstede, presented to depict the characteristics that distinguish one culture from another. The second part of the papers covers the strategies that companies and brands adopt in order to address different targets. The two main strategies, based on different cultural approaches, are standardization, inspired by the theory of globalization by Theodore Levitt, and adaptation, inspired by Hofstede’s theories. A third strategy, which consists in the fusion of the two previous ones, can be found and it is called *glocalization*. The last part of the paper is about the analysis of some case studies. There are examples of standardization taken from international advertising campaigns by Swarovski, Breil, Carrera and Nespresso, and examples of adaptation taken from advertising campaigns for the brands Ikea, Philadelphia and Fiat 500.

Indice

Introduzione	1
CAPITOLO 1: La cultura e le sue dimensioni	4
1.1. Definizione di “cultura”	4
1.2. La cultura e le sue manifestazioni	7
1.3. Hall e il contesto: culture ad alto vs. culture a basso contesto e relazione col tempo	11
1.3.1. Alto vs. basso contesto	12
1.3.2. La relazione con il tempo: tempo monocronico vs. tempo policronico	13
1.4. Hofstede e le dimensioni culturali	14
1.4.1. Distanza dal Potere (PDI)	15
1.4.2. Individualismo vs. Collettivismo (IDV)	16
1.4.3. Mascolinità (MAS) vs. Femminilità (FEM)	17
1.4.4. Avversione all’Incertezza (UAI)	18
1.4.5. Orientamento a Lungo Termine (LTO)	19
CAPITOLO 2: Il brand globale	21
2.1. Le tipologie di brand	22
2.2. Il brand globale	23
2.3. Vantaggi e svantaggi del brand globale	26
2.4. Vantaggi e svantaggi del brand locale	27
2.5. L’effetto Country-Of-Origin	29

CAPITOLO 3: Comunicazione pubblicitaria e global advertising **33**

3.1. La comunicazione pubblicitaria	33
3.2. L'era globale	36
3.3. Il marketing globale	37
3.3.1. La standardizzazione delle strategie di marketing	38
3.3.2. L'adattamento delle strategie di marketing	40
3.3.3. La glocalizzazione delle strategie di marketing	42
3.4. Le strategie di comunicazione aziendale	43
3.4.1. La standardizzazione delle strategie di comunicazione	43
3.4.2. L'utilizzo delle lingue in pubblicità	45
3.4.3. L'adattamento delle strategie di comunicazione	49
3.4.4. La glocalizzazione delle strategie di comunicazione	51
3.5. Errori culturali e linguistici in pubblicità	52
3.6. Comunicazione e cultura	54
3.6.1. Le influenze culturali sullo stile di comunicazione	55
3.6.2. Stili e appeal pubblicitario nelle diverse culture	56

CAPITOLO 4: Case Studies **65**

4.1. Esempi di messaggi pubblicitari standardizzati	65
4.1.1. Swarovski	65
4.1.2. Breil	67
4.1.3. Carrera	71
4.1.4. Nespresso	73

4.2. Esempi di messaggi pubblicitari adattati	78
4.2.1. Ikea	78
4.2.2. Philadelphia	82
4.2.3. Fiat 500	85
4.3. L'unione delle due strategie: la campagna glocalizzata	89
4.3.1. Il caso Coca-Cola	89
4.3.2. La campagna globale <i>Open Happiness</i>	89
4.3.3. Le campagne localizzate	91
Conclusioni	96
Bibliografia	98
Sitografia	102
Appendice	104

Introduzione

“Effectiveness in marketing means adapting to cultural values”

(De Mooij, 2003)

La pubblicità è un fenomeno complesso, sia per la natura variegata di ogni messaggio, sia perché fortemente influenzato dal contesto in cui si sviluppa. I fattori sociali e culturali, gli elementi artistici, i fenomeni di costume, il livello di progresso tecnologico, i differenti sistemi legislativi, gli eventi politici e socioeconomici sono tutti fattori che giocano un ruolo nella creazione e percezione dei messaggi pubblicitari. Proprio come conseguenza di tale complessità, il fenomeno pubblicitario è da decenni oggetto di studio di diverse discipline: economia, psicologia, antropologia, linguistica, semiotica e retorica sono solo alcune delle materie che hanno dedicato il loro tempo all'esplorazione di questo campo.

Negli ultimi anni si è visto un crescente interesse in relazione all'influenza della cultura nell'ambito del marketing e della pubblicità globale e molti studi recenti sottolineano la necessità di adattare le strategie di branding e di comunicazione alla cultura dei consumatori.

Lo studio di come la cultura viene utilizzata nella pubblicità internazionale si fa necessario in seguito al sempre più dibattuto dilemma tra globale e locale: standardizzare la pubblicità per ragioni di efficienza o adattarla a usi locali e motivazioni dei consumatori per essere efficace?

Il presente elaborato si propone di analizzare l'influenza culturale nel marketing, in particolare modo per quanto riguarda la comunicazione pubblicitaria, presentando le principali teorie e cercando di capire come la cultura è effettivamente presente nella pubblicità e perché sempre più aziende, anche quelle considerate globali, utilizzano un approccio locale.

Poiché la teoria culturale è una parte importante in questa discussione, il focus sarà principalmente sulle ricerche di Geert Hofstede, Marieke De Mooij e Edward T. Hall.

Nel primo capitolo si presentano le principali teorie sulla cultura e sulle sue componenti: partendo dagli studi di Hall e Hofstede si cercherà di individuare le dimensioni culturali più rilevanti e i loro effetti sulla comunicazione e sulle caratteristiche dei Paesi.

Nel secondo capitolo si analizza il concetto di brand globale, quali sono le caratteristiche che lo rendono tale, le argomentazioni a favore e quelle contro lo sviluppo di un unico brand indifferenziato per tutti i mercati. Nell'epoca attuale, in cui le caratteristiche fisiche dei prodotti sono sempre più simili, avere un brand forte, riconosciuto e stimato è essenziale per distinguersi dalla massa e mantenere il proprio prodotto al di sopra degli standard e al primo posto nella mente del consumatore. Anche la provenienza di un prodotto contribuisce a differenziarlo dagli altri: il Country-Of-Origin Effect riguarda le percezioni che i consumatori hanno sul Paese di origine di un prodotto e che influenzano negativamente o positivamente i loro atteggiamenti nei confronti del prodotto stesso.

Il terzo capitolo affronta il tema principale di questo elaborato: la comunicazione pubblicitaria a livello globale. Si cercherà di dare una definizione generale di pubblicità per analizzare poi cosa comporti effettivamente l'ampliamento dei mercati a livello mondiale per tale forma di comunicazione. Partendo dalla considerazione che nel momento storico in cui stiamo vivendo sia le multinazionali sia le piccole e medie imprese attuano processi di internazionalizzazione e si trovano a dover soddisfare le esigenze pratiche e comunicative di individui diversi tra loro per lingua e cultura, si vedrà quali sono le strategie delle aziende che stanno alla base delle attività nel mercato globale. L'attenzione sarà concentrata sulla presentazione delle diverse strategie di standardizzazione, adattamento e glocalizzazione.

L'ultimo capitolo è dedicato alla presentazione di alcuni *case studies* per esemplificare l'approccio alla comunicazione pubblicitaria a livello internazionale. Il punto di partenza dell'analisi consiste nella comparazione di campagne pubblicitarie, televisive o a stampa, di marche internazionali che rappresentano prodotti distribuiti a livello globale, indipendentemente dal Paese d'origine della marca. Centrale è l'analisi delle immagini utilizzate, delle storie presentate e dei messaggi utilizzati al fine di

ritrovare e comparare gli elementi culturali presentati nella parte teorica. Le marche utilizzate provengono da diversi settori merceologici così da verificare come alcune tipologie di prodotto si prestino maggiormente alle strategie di standardizzazione piuttosto che altre. Per le pubblicità presentate come esempi di strategie di localizzazione, l'analisi mira a individuare l'influenza culturale che si può ritrovare dietro alle principali differenze linguistiche e visive riscontrabili nelle campagne. Gli aspetti presi in considerazione sono solo quelli ritenuti rilevanti per l'analisi comparativa in oggetto.

CAPITOLO 1

La cultura e le sue dimensioni

Durante il processo di internazionalizzazione è per le imprese di vitale importanza capire in che modo i mercati esteri sono diversi dal mercato domestico, come i consumatori reagiscono ai diversi stimoli e cosa guida il loro comportamento.

Capire cos'è la cultura, come si manifesta e come influenza la comunicazione è di vitale importanza per i professionisti della pubblicità internazionale per creare campagne di successo nell'epoca attuale, in un settore dove il dibattito tra standardizzazione e adattamento è sempre più acceso.

1.1. Definizione di "cultura"

La cultura è difficile da definire poiché è un concetto ampio e che comprende diverse manifestazioni.

Neuliep (2012) la definisce come: *"an accumulated pattern of values, beliefs and behaviours, shared by an identifiable group of people with a common history and verbal and nonverbal symbol system"*.¹

- *An accumulated pattern of values, beliefs and behaviours.* le culture possono essere definite dai loro sistemi di valori e credenze e dalle azioni dei loro membri. Le persone appartenenti a una stessa cultura solitamente condividono valori e attitudini simili.

- *Identifiable group of people with a common history.* il passato di ogni cultura è intrinsecamente legato al suo presente e funge da guida al suo futuro.

¹ Neuliep, J. W. (2012). *Intercultural Communication: A Contextual Approach (3rd Ed.)*. Sage.

- *Verbal and nonverbal symbol systems*: i simboli verbali (lingua) e non verbali (linguaggio del corpo, gesti, espressioni, uso dello spazio e del tempo, etc.) sono specifici di una determinata cultura e difficilmente trasferibili.

Un'altra definizione, utilizzata da Varner e Beamer (2010), è: *“culture is the coherent, learned, shared view of a group of people about life’s concerns, expressed in symbols and activities, that runs what is important, furnishes attitudes about what things are appropriate, and dictates behaviours”*.²

- La cultura è coerente: secondo i sostenitori della teoria dell’omogeneizzazione delle culture in seguito alla crescente globalizzazione dei mercati i valori cambiano nel corso del tempo. In realtà quello che cambia è il modo in cui le persone esprimono i loro valori, mentre questi rimangono stabili.

- La cultura si impara: una tra le prime cose apprese dai bambini sono i valori della propria cultura. È un processo durevole e invisibile, ma ognuno di noi è immerso continuamente nella propria cultura. Inoltre, se la cultura si impara, significa che è possibile assimilare altre culture: non solo la teoria sugli elementi che caratterizzano altre culture ma proprio immergersi in una cultura straniera, capirla e comportarsi in accordo con le aspettative.

- La cultura è uno stile condiviso da un gruppo di persone: una determinata cultura è condivisa dalla sua società, i membri sono d’accordo sul significato delle cose e sulla loro ragion d’essere. Sono condivisi gli stessi simboli, il più evidente dei quali è il linguaggio: persone appartenenti a diverse culture parlano lingue differenti.

- La cultura determina cosa è importante: insegna valori e priorità. I valori sono standard che si utilizzano per giudicare cosa è importante e determinano le attitudini e i comportamenti.

² Varner, I., Beamer, L. (2010) *Intercultural Communication in the Global Workplace (3th Ed.)*. McGraw-Hill.

- La cultura fornisce attitudini: le attitudini implicano una risposta coerente ai diversi fenomeni, sono sentimenti positivi o negativi verso qualcosa basate sui valori.
- La cultura detta il comportamento: il comportamento deriva direttamente dalle attitudini e dipende dal significato dato a una determinata cosa, dal valore che le è attribuito.

Da entrambe le definizioni si evince come la cultura presenti una duplice natura: essa è un elemento nel contempo visibile e tangibile (il comportamento) e invisibile e innato (valori e credenze) che guida i comportamenti degli individui. Questa doppia sostanza è ben rappresentata da Hall³ nel suo “*Cultural Iceberg Model*”. Secondo Hall (1989) la cultura può essere rappresentata da un iceberg: ci sono aspetti visibili, sopra l’acqua, ma c’è una ben più ampia parte nascosta sotto la superficie.

La parte esterna è quello che possiamo vedere e rappresenta la punta dell’iceberg. Questa espressione si impara esplicitamente e coscientemente, si può modificare e rappresenta una conoscenza oggettiva. Alla cultura esplicita si riconducono i comportamenti, gli stili di vita, le abitudini, l’alimentazione, l’arte e la letteratura, la musica: tutto ciò che è visibile.

La parte interna, nascosta sotto la superficie, è rappresentata dalle credenze e dai valori più profondi di una società, elementi che sottostanno ai comportamenti. È una conoscenza implicita, non cosciente, difficile da cambiare e soggettiva. (FIG. 1)

La cultura determina quindi il modo di pensare delle persone e le loro azioni: cosa pensare di certe situazioni, come agire in risposta a determinati eventi, come interagire e comunicare con gli altri, persino cosa comunicare.

È necessario però ricordare che la cultura agisce a diversi livelli: per Hofstede (2005) “*Culture is the collective programming of the mind that distinguishes the member of one group or category of people from others*”⁴

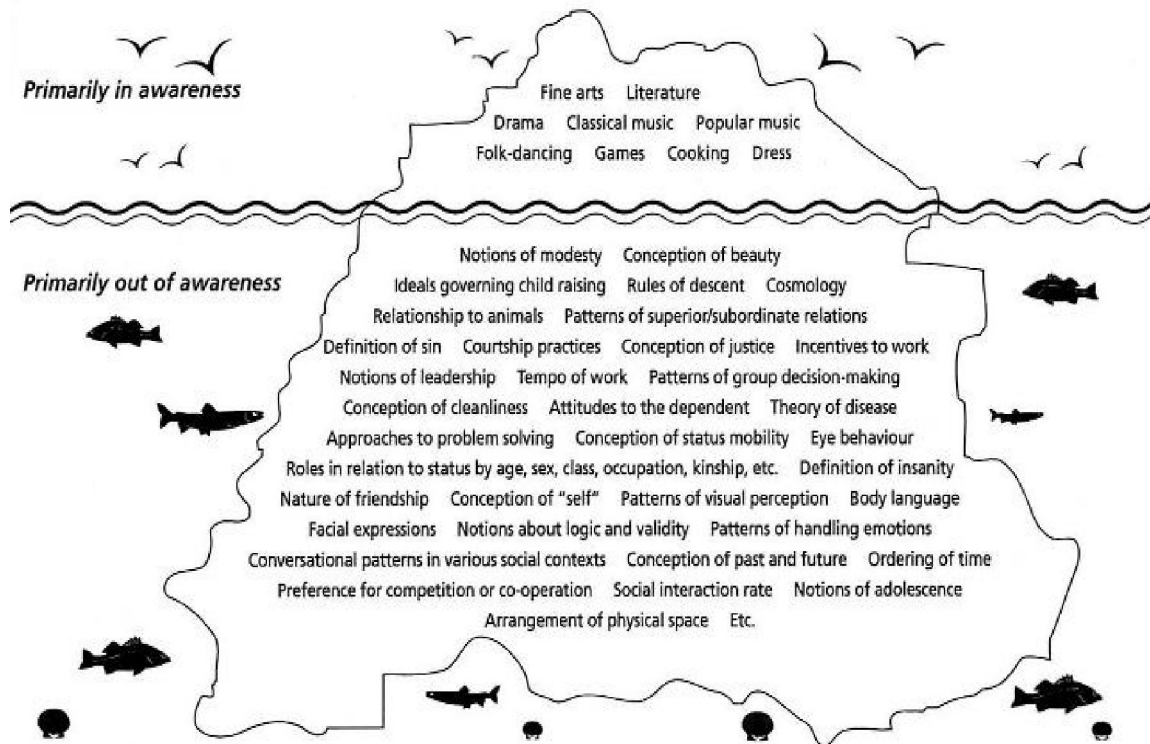
La cultura è quindi un fenomeno collettivo e può ricollegarsi a diverse tipologie di collettività. Si può parlare di cultura nazionale, subcultura a livello di diverse etnie, cultura di genere, cultura di un’organizzazione, etc. È bene tenere a mente che a livello

³ Hall, E. (1989). *Beyond Culture*. Anchor Books.

⁴ Hofstede, G., Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill.

individuale (micro) non sempre si assiste a una completa coerenza con la cultura a livello nazionale (macro).

Fig. 1: The iceberg concept of culture



Source: p.14 AFS Orientation Handbook Vol.4, New York: AFS Intercultural Programs Inc., 1984

FIG. 1 The Iceberg Concept Of Culture

Nonostante le numerose definizioni, è chiaro che la cultura è un insieme dinamico e complesso, che copre ogni aspetto del comportamento umano nella società.

In questo testo si intenderanno come sinonimi i termini cultura e società.

1.2. La cultura e le sue manifestazioni

L'ambizioso scopo di un'efficace comunicazione globale di marketing non è un obiettivo facile. Come sottolinea più volte De Mooij (2009), le strategie di marketing non sono divisibili dalla cultura, ma a essa legate poiché l'influenza della cultura sul comportamento del consumatore e sulla percezione della comunicazione globale di marketing è potente e profonda.

Un valore è definito da Rokeach (1973) come “la convinzione durevole del fatto che uno specifico comportamento o stile di vita sia preferibile ad altri sul piano personale e sociale.”⁵

I valori guidano i nostri giudizi sulle cose in termini di cosa è giusto o sbagliato e di cosa è bene o male. Un sistema di valori è “un’organizzazione appresa di principi e regole allo scopo di aiutare a scegliere tra alternative, risolvere conflitti e prendere decisioni.”⁶

Se espressa in maniera astratta la preferenza per le diverse possibilità può sembrare universale. Ciò che varia sono le priorità e il modo di esprimere i valori. In un sistema di valori questi sono ordinati in maniera relativa in base alla priorità, e le priorità variano in base alla cultura. Ad esempio, nell’America del Nord una della priorità è la felicità individuale, che rappresenta persino un diritto costituzionale, mentre nelle culture asiatiche la felicità individuale ha una priorità minore rispetto all’armonia all’interno del gruppo.

I valori non sono ereditati ma appresi fin dalla più tenera età e servono come punto di riferimento per le scelte, le credenze, le attitudini e le azioni. I valori sono più stabili delle attitudini e fanno parte di quella cultura sommersa di cui non siamo così coscienti ma che è al centro di ogni nostra azione. La pubblicità riflette questo sistema di significati ovvero il modo di pensare delle persone, le motivazioni dietro alle azioni, le azioni stesse.

Hofstede (2005) distingue quattro manifestazioni culturali: simboli, eroi, rituali e valori. (FIG. 2)

Secondo una sua definizione, la cultura può essere rappresentata come gli strati di una cipolla, indicando i simboli come rappresentazione più superficiale, e i valori come più profonda manifestazione della cultura.⁷

⁵ Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. Free Press.

⁶ de Mooij, M. (2009). *Global Marketing and Advertising: Understanding Cultural Paradoxes (3rd Ed.)*. Sage.

⁷ Hofstede, G., Hofstede, G. J. (2005).

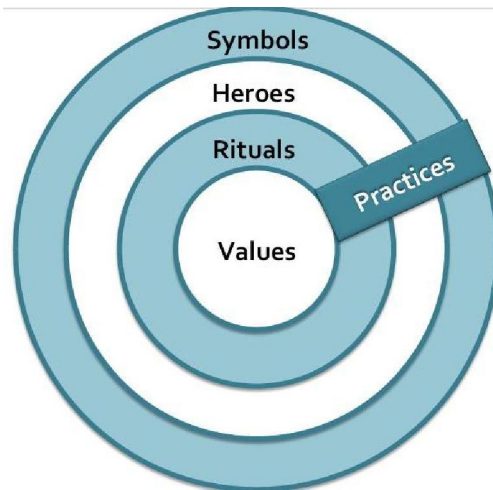


FIG. 2 La cultura a diversi livelli di profondità

- I simboli sono parole, gesti, immagini, oggetti che rivestono particolari significati riconosciuti solo dai membri della specifica cultura cui questi simboli appartengono e sono caratterizzati dal fatto di cambiare facilmente: nuovi simboli si creano velocemente mentre i vecchi sono presto dimenticati. E' proprio per questo motivo che occupano lo strato più esterno e superficiale. Alcuni grandi brand, come ad esempio Coca-Cola o Nike, sono diventati simboli riconosciuti in tutto il mondo che però evocano differenti associazioni in base alla cultura considerata.

- Gli eroi sono personaggi, reali o immaginari, che possiedono caratteristiche molto apprezzate in una società e che servono di conseguenza come modelli di comportamento.

- I rituali sono attività collettive considerate socialmente essenziali all'interno di una cultura: modi di salutare, cerimonie sociali e religiose, eventi politici o sportivi.

Simboli, eroi e rituali fanno parte delle *practices*, anche dette espressioni: sono cioè visibili a un osservatore esterno. Il loro significato culturale è però nascosto, non visibile, e si trova nel modo in cui tali espressioni sono interpretate all'interno della cultura. I brand sono parte delle *practices* e la pubblicità ha lo scopo di creare rituali attorno allo specifico prodotto o brand.

Al centro della cultura si trovano i valori, elementi intangibili difficilmente identificabili e traducibili in quanto le parole utilizzate per esprimere i valori hanno

significato astratto. Una parola può essere utilizzata come etichetta di un valore in una cultura, ma avere un significato diverso in un'altra cultura. I pubblicitari spesso presentano la felicità come valore universale: la priorità di questo valore è però diversa nelle diverse culture, e diverso è ciò che porta alla felicità.

Alcuni valori sono altamente *culture-specific* e potrebbero non esistere in altre culture, come ad esempio la perseveranza e la parsimonia, valori molto importanti e peculiari delle culture Asiatiche, o il patriottismo e il nazionalismo, due valori invece fortemente sentiti e celebrati negli Stati Uniti d'America ma che hanno poco significato, ad esempio, nei Paesi Bassi, le cui frontiere sono sempre state aperte. Libertà, piacere, amicizia, qualità della vita: sono tutti valori che assumono diverse connotazioni nelle diverse culture.

Nonostante i valori siano durevoli nel tempo, alcuni di essi potrebbero variare nel lungo termine a seguito di cambiamenti economici, modernizzazione, cambiamenti generazionali. Ad esempio, maggiore ricchezza porta a maggiore individualismo mentre la povertà è relazionata col collettivismo, e un maggiore livello di educazione porta alla diminuzione dell'indice di distanza dal potere. A livello individuale si è notato che i valori delle persone variano con l'età: la mascolinità diminuisce all'aumentare dell'età e i giovani e gli anziani sono meno individualisti rispetto alla categoria degli adulti. Nonostante ciò, rimangono le differenze relative.

La cosiddetta cultura globale si riferisce alle espressioni di una cultura con simboli, rituali convergenti ed eroi globali. Certe espressioni possono essere diventati globali, tuttavia i valori non lo sono: continuano a essere differenti e difficilmente modificabili. Questa stabilità dei valori è di difficile comprensione per l'ambiente pubblicitario, che tende a scambiare trends superficiali per cambiamenti nei valori.⁸

⁸ de Mooij, M. (2009).

1.3. Hall e il contesto: culture ad alto vs. culture a basso contesto e relazione col tempo

Le differenze culturali possono essere studiate, descritte, classificate e comparate in svariati modi. La cultura può essere descritta secondo caratteristiche descrittive o classificata in categorie di valori, dette anche dimensioni di cultura nazionale.

Un esempio di caratteristiche descrittive è il lavoro di Gannon (1994), che suggerisce l'uso di metafore descrittive, analogie che caratterizzano e classificano le diverse culture in modo da rendere prevedibile la probabile reazione degli individui in diverse situazioni. Il focus è principalmente su espressioni della cultura quali: religione, famiglia, comportamento in pubblico, humor, lingua e linguaggio del corpo, sport, sistema educativo, cibo, struttura sociale, etc. Gannon (1994) descrive sedici culture in questo modo. Queste metafore danno una buona visione delle espressioni della specifica cultura, ma sono meno utili per la comparazione e per capire il diverso comportamento dei consumatori.⁹ Alcune delle metafore utilizzate sono: il football americano, la sinfonia tedesca, il vino francese, l'opera italiana, la casa inglese, il balletto russo.

Un altro modo per classificare le culture è quello di individuare delle dimensioni che rappresentano le diverse risposte a problemi universali delle società. Le classificazioni individuate da E.T.Hall (1984) e G. Hofstede (2005) rientrano in questa seconda categoria. Molti ricercatori, come molte persone d'affari, hanno confermato che queste dimensioni culturali sono un mezzo efficace per una migliore comprensione delle differenze culturali.

Uno degli studi più citati è quello dell'antropologo Edward T. Hall (1984), che divide le culture in base al modo di comunicare (alto vs. basso contesto) e alla relazione con il tempo (monocroniche vs. policroniche.)

⁹ de Mooij, M. (2009).

1.3.1. Alto vs. basso contesto

La comunicazione umana è dipendente dal contesto in cui avviene. Alcune persone scelgono di affidarsi alla comunicazione verbale piuttosto che a quella non verbale, altri sono più concentrati sugli elementi non verbali del contesto.

In una comunicazione o messaggio ad alto contesto (HC) la maggior parte delle informazioni sta nel contesto o è interna alla persona, poco è nella parte verbale ed esplicita del messaggio. Una comunicazione a basso contesto (LC) è esattamente l'opposto: la massa di informazioni è esplicita e verbale, gli elementi del contesto non influiscono nel significato del messaggio verbale.

In generale, la comunicazione nelle culture ad alto contesto è economica, veloce ed efficiente, specifica per particolari persone, luoghi, situazioni. Le parole non sono necessarie per trasmettere significati e le regole della comunicazione sono implicite, il significato si trova nell'ambiente circostante, nei gesti e nelle parole non dette. Il silenzio è parte fondamentale della comunicazione. Un osservatore esterno potrebbe rimanere disorientato poiché non conosce i simboli utilizzati e significati sottintesi.

Nelle culture a basso contesto la comunicazione è prevalentemente verbale, diretta e non ambigua. Queste culture si affidano solitamente a codici elaborati, i ruoli e le regole sono espliciti, il silenzio può essere imbarazzante e mettere a disagio le persone coinvolte nella comunicazione.

Ovviamente la distinzione tra alto e basso contesto non è categorica, si può piuttosto rappresentare come un continuum lungo il quale distribuire le varie culture. La maggior parte delle culture asiatiche è ad alto contesto, mentre molte culture europee e americane sono culture a basso contesto. All'interno dell'Europa, i Paesi del Nord presentano culture prevalentemente a basso contesto (Paesi Scandinavi, Inghilterra, Germania...), mentre i Paesi mediterranei (Italia, Spagna, Portogallo, Grecia...) sono prevalentemente ad alto contesto. (FIG. 3)

In ambito pubblicitario, la differenza tra alto e basso contesto si traduce in differenza nello stile comunicativo utilizzato: nelle culture a basso contesto si utilizzano prevalentemente retorica e argomentazioni, vengono date molte informazioni in modo esplicito e si cerca di convincere all'acquisto presentando i vantaggi e dando motivazioni, mentre nelle culture ad alto contesto questo tipo di comunicazione è

caratterizzato da simboli ed espressioni verbali indirette, si punta maggiormente sulle sensazioni e sulle emozioni piuttosto che sulle spiegazioni logiche. (FIG. 4)

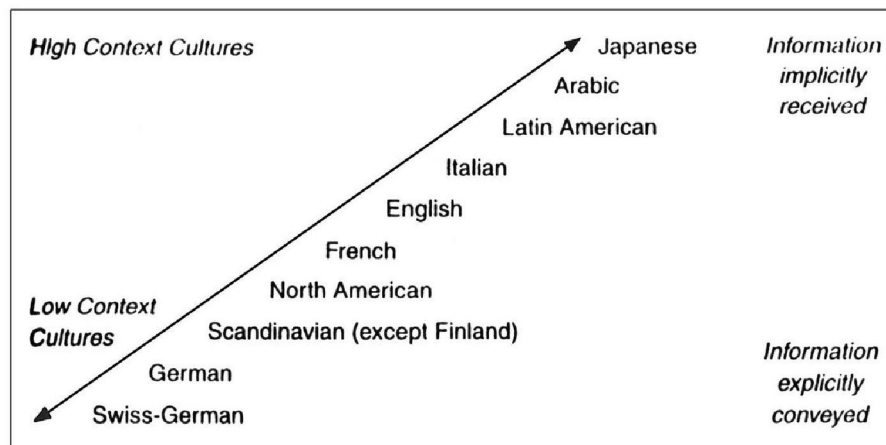


FIG. 3 Culture ad alto vs. culture a basso contesto



FIG. 4 Pubblicità Fiat 500: HC (Italia) vs LC (USA)

1.3.2. La relazione con il tempo: tempo monocronico vs. tempo policronico

La percezione e l'uso del tempo sono aspetti che differiscono tra le diverse culture. Hall determina due atteggiamenti in relazione alla concezione del tempo: monocronico e policronico.

Le persone che appartengono a culture con orientamenti monocronici (M-time) si basano su una concezione lineare del tempo: enfatizzano la pianificazione e la

segmentazione in unità di tempo misurabili, viene eseguita un'attività alla volta, il rispetto delle è essenziale. Il tempo è inteso come entità fisica, si può perdere, sprecare, recuperare, ecc., e determina come le persone conducono le loro relazioni.

Le persone che fanno parte di culture con orientamenti policronici (P-time) hanno una concezione circolare del tempo: il tempo è meno tangibile, più attività vengono svolte contemporaneamente e la pianificazione non ha un ruolo importante. Si dedica più tempo alle relazioni interpersonali, non ci sono rigide scadenze da rispettare, si predilige un lavoro consegnato in ritardo ma ben fatto rispetto a un lavoro consegnato in tempo ma scadente.

Le culture M-time sono tendenzialmente culture a basso contesto, quelle P-time invece tendono ad essere culture ad alto contesto.

Quando due persone con diversi orientamenti si incontrano è facile che si offendano involontariamente a vicenda perché hanno diverse aspettative in relazione al tempo.

Ad esempio, per persone di culture M-time essere in ritardo a un appuntamento può causare ansia ed è visto come segno di maleducazione, mentre nelle culture P-time la puntualità è apprezzata ma non necessaria, anzi i ritardi sono piuttosto frequenti. E ancora, la tendenza nelle culture P-time di interrompere durante i discorsi può essere molto seccante per le culture M-time.

1.4. Hofstede e le dimensioni culturali

Secondo Hofstede (2005) il modo in cui le persone di diverse culture percepiscono e interpretano il mondo attorno a loro varia lungo cinque dimensioni:

- Distanza dal potere (PDI)
- Individualismo/Collettivismo (IDV/COL)
- Mascolinità/Femminilità (MAS/FEM)
- Avversione all'incertezza (UAI)

- Dinamismo confuciano o Orientamento al Lungo Termine (LTO)

Questa classificazione fu inizialmente adottata come interpretazione dei comportamenti in ambito lavorativo e dei valori nella IBM Corporation. Le dimensioni furono misurate in una scala da 0 a 100 in 73 Paesi e a ogni Paese corrisponde un punteggio per ciascuna delle dimensioni. Nonostante i punteggi di Hofstede furono registrati negli anni '70 e si basano su studi effettuati tra i dipendenti di una stessa azienda multinazionale, diverse repliche successive hanno dimostrato che i dati sono ancora validi. In Appendice si può visualizzare una lista di Paesi con i relativi punteggi. L'attribuzione di punteggi permette una segmentazione e un confronto cross-culturale basati non sulla vicinanza geografica, bensì su quella culturale.

Il modello di Hofstede si dimostra essere efficace per comparare le culture rispetto ai valori legati al consumo e può essere utilizzato per spiegare i motivi e la varietà nell'utilizzo di valori nel marketing e nella pubblicità.

1.4.1. Distanza dal Potere (PDI)

La distanza dal potere misura il grado in cui gli individui meno potenti di un'organizzazione accettano e si aspettano che il potere sia distribuito in misura diseguale al suo interno.

Questa dimensione non riflette l'effettiva distribuzione del potere in una società, bensì il livello di accettazione dell'ineguaglianza nella distribuzione. Le culture con un più basso livello di distanza dal potere enfatizzano l'uguaglianza tra i propri membri e riconoscono il merito, l'indipendenza è vista positivamente, vengono riconosciuti diritti e opportunità per tutti. L'autorità ha solitamente connotazioni negative. Le culture con più alto livello di distanza dal potere invece accettano e anzi si aspettano disuguaglianze tra le persone, riconoscendo e rispettando il potere gerarchico basato sull'autorità formale. Le conseguenze della distanza dal potere si riflettono in diversi ambiti, dai rapporti all'interno della famiglia (più rigidi e subordinati nelle culture ad alto PDI, più liberi in quelli a basso PDI) a quelli in ambito scolastico, lavorativo e sociale.

Ad esempio, nelle culture ad alto PDI lo status è mostrato e sottolineato, così che gli altri possano dimostrare rispetto: i grandi brand globali della moda e del lusso servono questo scopo.

Nell'Europa continentale, alcune bevande alcoliche di lusso possiedono in questo senso un alto valore sociale nelle società ad alto PDI. Esiste una forte correlazione tra la distanza del potere e il consumo di Scotch whisky in Europa continentale.¹⁰ Essere il brand al primo posto è importante in queste culture.

Ricerche in ambito pubblicitario hanno dimostrato che i messaggi provenienti da figure autorevoli hanno maggiore impatto sul pubblico nelle società ad alto PDI rispetto all'impatto su quelle a basso PDI.

Paesi ad alto PDI sono i Paesi asiatici come Cina, Giappone, Corea, ecc, l'America meridionale e il sud dell'Europa: Spagna, Grecia, Portogallo, Italia. Paesi a basso PDI sono gli Stati Uniti e i Paesi dell'Europa settentrionale.

1.4.2. Individualismo (IDV) vs. Collettivismo (COL)

L'individualismo e il suo opposto, il collettivismo, possono essere visti come il grado di integrazione degli individui appartenenti a una specifica cultura nel gruppo. Nelle culture individualiste i legami tra gli individui sono deboli, molta enfasi è posta sulla responsabilità personale e sul raggiungimento della propria soddisfazione. L'identità di una persona è se stesso, i bisogni del singolo prevalgono sui bisogni del gruppo. Gli individui fanno parte di molti piccoli gruppi specifici, cui aderiscono volontariamente. Nelle culture collettiviste, le persone vedono se stesse come parte di un gruppo, i cui bisogni e desideri vengono prima di quelli del singolo. L'identità del singolo è definita dal gruppo di appartenenza e il valore primario è l'armonia all'interno del gruppo.

Le culture individualiste sono solitamente anche culture a basso contesto e vengono definite anche culture universaliste, le persone tendono cioè a credere che ci siano valori universali condivisi da tutti. Hall (1989) osserva: "Gli Americani soprattutto, sembrano dominati dal bisogno di formare le persone a loro propria immagine".¹¹ Questo si riflette molto nel marketing e nelle pubblicità americane.

Le culture collettiviste sono solitamente anche culture ad alto contesto e specifiche, accettano cioè che differenti gruppi abbiano differenti valori.

La differenza tra individualismo e collettivismo si riflette anche nel diverso ruolo della pubblicità: nelle culture collettiviste i brand aziendali sono preferibili sui brand dei

¹⁰ de Mooij, M. (2009).

¹¹ Hall, E. T. (1989).

singoli prodotti in quanto lo scopo è costruire una relazione di conoscenza e fiducia tra l'azienda e i consumatori, mentre nelle società individualiste si tende a dare una personalità specifica ai singoli brand in quanto visti quasi come umani.

I Paesi che presentano alti livelli di individualismo sono gli Stati Uniti e i Paesi dell'Europa del Nord, mentre i Paesi asiatici e il Sud dell'America e dell'Europa presentano tratti collettivistici. (FIG. 5) L'Italia, sebbene complessivamente catalogata come Paese collettivistico, presenta marcate differenze tra il Nord, più individualistico, e il Sud, più collettivistico.

1.4.3. Mascolinità (MAS) vs. Femminilità (FEM)

Questa dimensione rappresenta i valori dominanti nella cultura. Nelle società maschiline i valori dominanti sono il successo materiale, il raggiungimento dei propri obiettivi e il coraggio. Nelle società femminili i valori dominanti sono la cooperazione, la modestia, la premura verso gli altri e la qualità della vita. Nelle società maschiline la performance e i risultati sono importanti: i successi devono essere dimostrati quindi lo status e le marche servono a dimostrare le proprie vittorie. Nelle società femminili c'è un maggiore orientamento alle persone, una tendenza a cercare il consenso e la qualità della vita è più importante che vincere. La differenza tra ruoli è maggiore nelle società maschiline, minore in quelle femminili.

Paesi che hanno un alto punteggio in mascolinità sono, ad esempio, gli Stati Uniti, Austria, Italia, Germania, Gran Bretagna. Paesi femminili sono i Paesi asiatici, i Paesi scandinavi, Portogallo, Spagna e Francia.

La dimensione mascolino/femminile discrimina tra culture in particolare rispetto ai valori che sono in relazione con la vincita, il successo e lo status, valori molto usati in pubblicità. È quindi una dimensione importante per capire le differenze negli stili di comunicazione di marketing: modesti e morbidi nelle culture femminili, più aggressivi in quelle maschiline.¹²

¹² de Mooij, M. (2009).

1.4.4 Avversione all'incertezza (UAI)

L'avversione all'incertezza può essere definita come la misura in cui le persone si sentono minacciate dall'incertezza e dall'ambiguità e cercano di evitare queste situazioni.

Nelle culture ad alto UAI, l'incertezza nella vita è un pericolo continuo, ciò che è diverso rappresenta una minaccia. In queste culture è forte il bisogno di regole, la comunicazione è più formale, il conflitto e la competizione sono insidiosi. Le persone mostrano generalmente un alto livello di ansia e tensione, che porta a esprimere maggiormente le proprie emozioni, parlare ad alta voce, gesticolare molto. C'è una generale resistenza all'innovazione e ai cambiamenti. Gli esperti devono essere realmente esperti, possedere una laurea e avere esperienza nel campo per essere giudicati tali.

Nelle culture a basso UAI, l'insicurezza è vista come parte normale della vita, le persone non si sentono minacciate dall'ambiguità e sono piuttosto guidate dall'idea che ciò che è differente è curioso e va esplorato. Le regole devono essere evitate e deve prevalere il buon senso. Il conflitto e la competizione non sono pericolosi, sono anzi delle motivazioni a dare il meglio. C'è alta tolleranza per le idee innovative, anche se queste potrebbero essere in conflitto con la norma. I membri delle culture a bassa avversione all'incertezza tendono a non mostrare le proprie emozioni.

I membri delle culture ad alto UAI rivelano nei loro comportamenti un forte bisogno di purezza in relazione a diverse categorie di prodotti, come ad esempio l'acqua minerale o il detersivo, e un'attitudine passiva alla salute focalizzandosi sull'utilizzo di medicinali piuttosto che sul fitness e sullo sport, come succede invece maggiormente nelle culture a basso UAI.

Ad esempio, sia il consumo di acqua in bottiglia che la percentuale di persone che non praticano sport e che hanno usato antibiotici nell'ultimo anno sono positivamente correlati a un alto UAI.¹³ (FIG. 5)

¹³ de Mooij, M. (2009).

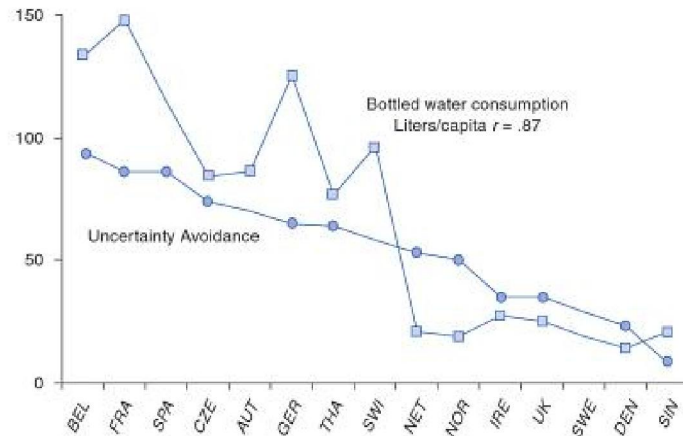


FIG. 5 Consumo di acqua in bottiglia

Paesi con alto UAI sono, ad esempio, Belgio, Finlandia, Austria, Germania, Svizzera, Francia, i Paesi dell'Europa Mediterranea e dell'America del Sud, Giappone, Thailandia.

Paesi a basso UAI sono Stati Uniti e Canada, Svezia, Danimarca, Norvegia, Irlanda, Gran Bretagna, China, Hong King, Filippine.

1.4.5. Orientamento a Lungo Termine (LTO)

L'orientamento a lungo termine, o dinamismo confuciano, è una dimensione che fu aggiunta successivamente, che riguarda principalmente le società asiatiche e che può essere interpretata come la ricerca della virtù. Si può definire come la misura in cui una società mostra una prospettiva pragmatica e orientata al futuro piuttosto che un punto di vista convenzionale a breve termine. I valori inclusi nell'orientamento a lungo termine sono la perseveranza nel raggiungere i propri obiettivi, il rispetto della gerarchia e dello status, il risparmio e il senso del pudore. Il rispetto per la natura è molto importante. L'orientamento a lungo termine implica investimenti nel futuro e vede la verità come elemento relativo, dipendente dal contesto e dalla situazione in cui ci si trova.

Il suo opposto, l'orientamento a breve termine, pone un grande accento sulla ricerca della verità assoluta e include la stabilità personale, il rispetto della tradizione, l'adempimento degli obblighi sociale e il preservare la "faccia", la reciprocità di doni e favori. Il focus è il raggiungimento veloce degli obiettivi e dimostra una limitata propensione al risparmio per il futuro.

Le dimensioni descritte da Hofstede si possono rappresentare come mappe bidimensionali su cui collocare i diversi Paesi per operare confronti (FIG. 6, 7, 8)

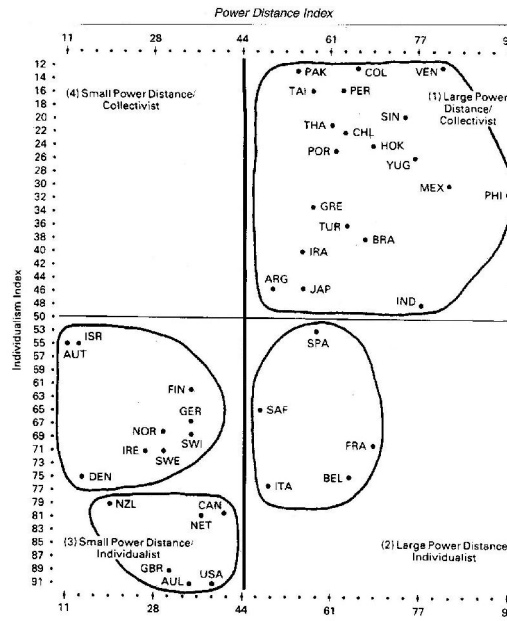


FIG. 5 The Positions of the 40 Countries on the Power Distance and Individualism Scales

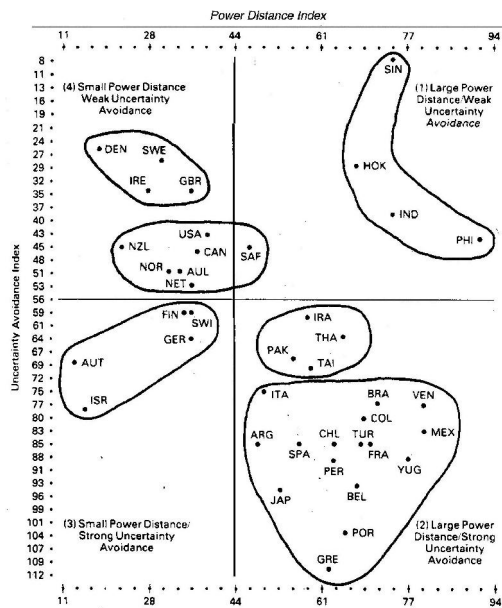


FIG. 8 The Positions of the 40 Countries on the Power Distance and Uncertainty Avoidance Scales

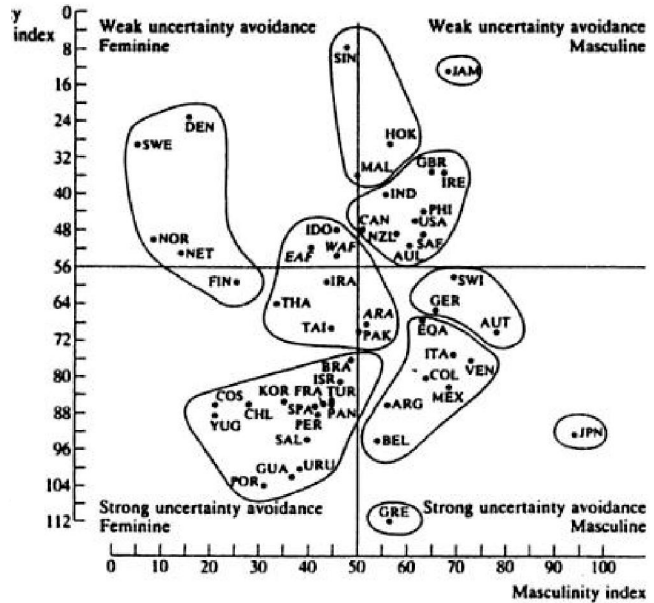


FIG. 9 The Positions of the 40 Countries on the Masculine/Feminine and Uncertainty Avoidance Scales

CAPITOLO 2

Il brand globale

La marca, o il brand, è l'elemento che contraddistingue un prodotto o servizio al fine di differenziarlo dalla concorrenza. Può essere costituito da un nome, un simbolo, un disegno o una loro combinazione.

Originariamente, la marca segnalava al consumatore l'origine della merce, rassicurava sul luogo e i metodi di produzione, indicava la presenza di una solida entità corporativa alle spalle del brand. Recentemente invece essa ha assunto un ruolo strategico: non più semplice differenziazione per il riconoscimento dei prodotti di un'azienda rispetto a quelli di un'altra, ma elemento che fa percepire il prodotto come unico e diverso, che dà un valore aggiunto e intangibile in termini di attitudini positive del consumatore, fiducia e lealtà. La marca è diventata un potente oggetto simbolico, dotato di una ben definita identità e di un'esistenza autonoma rispetto al prodotto.¹⁴

Da un lato quindi il brand non è altro che un'etichetta creata dalle aziende di marketing per differenziare i prodotti sugli scaffali gli uni dagli altri, dall'altro rappresenta ideali nella mente dei consumatori. Non a caso i brand di successo sono stati caricati con una propria personalità umana, ideologia, sistema di valori, e rappresentano delle icone o dei miti. Il focus si è spostato quindi dagli elementi funzionali a quelli di significato, ovvero quei valori e legami emozionali che la marca riesce a creare con i consumatori.

Di fatto, a oggi il brand è riconosciuto come parte essenziale dei beni immateriali di un'azienda per il quale si rende necessaria una gestione attenta e pianificata, in quanto produce valore economico traducibile in flussi di cassa aggiuntivi derivanti dalla volontà del consumatore di acquistare il prodotto di quella determinata marca, anche se nel mercato sono disponibili alternative più economiche. I brand più famosi al mondo sono valutati decine di milioni di dollari.

¹⁴Codeluppi, V. (2001). *Il potere della marca. Disney, McDonald's, Nike e le altre*. Bollati Boringhieri.

2.1. Le tipologie di brand

Esistono tre architetture di brand, tre diverse modalità con cui un'organizzazione può strutturare e definire la marca:

- ***Corporate branding*** (o marca aziendale): il nome dell'organizzazione è usato su tutti i prodotti e servizi offerti dall'azienda. Si utilizza solo questa marca e tutti i prodotti portano lo stesso nome. Esempi di marche aziendali sono Benetton (vestiti e profumi), Philips (sistemi audio, televisioni, rasoi elettrici), Sony (televisioni, sistemi audio, sistemi video), Canon (fotografia, fotocopiatrici, equipaggiamenti per l'ufficio).

- ***Endorsment branding***: la marca aziendale funge da sostegno alle singole marche dei prodotti, che beneficiano così della posizione del brand aziendale e si avvantaggiano delle spese di marketing sostenute per il corporate brand. Esempi di endorsed brand sono: Mulino Bianco Barilla, The L'Oréal Company che presenta un'ampia gamma di prodotti e linee tutti ricollegati al nome aziendale, Nestlé che funge da garanzia di qualità per i brand Nescafé e Dairy Crunch.

- ***Product branding*** (marca di prodotto): il brand di ogni prodotto o servizio viene definito individualmente per ogni mercato target. L'azienda supporta differenti brand, ciascuno con il suo nome e stile, ma l'azienda stessa rimane invisibile ai consumatori. L'esempio migliore di questa strategia è Procter & Gamble, che possiede numerosi brand in diversi settori non relazionati tra loro: Pampers, Pantene, Dash, Gillette, MaxFactor, ecc.

Nei Paesi asiatici, di stampo collettivista, godono di maggiore popolarità le marche aziendali rispetto ai brand dei singoli prodotti poiché la relazione tra un'azienda e i consumatori è più forte di quella tra un brand astratto e i consumatori.

Nelle culture collettiviste, le persone sono più interessate alle caratteristiche tangibili dei prodotti piuttosto che marche astratte. Nelle culture individualiste invece è più forte la tendenza ad attribuire personalità umane ai brand, e vengono quindi preferite le marche dei singoli prodotti rispetto alle marche aziendali.

Le strategie di posizionamento e differenziazione sono un fenomeno occidentale e i brand di prodotto sono sviluppati a scopi competitivi, sia come risposta alla concorrenza sia nei confronti di altri brand del portafoglio prodotti dell'azienda.

Quando un'azienda decide di diventare globale, le possibili scelte sono due: localizzare le proprie marche per accordarsi ai bisogni e ai costumi (insomma, alla cultura) del Paese target, oppure mantenere lo stesso marketing individuato per il proprio Paese utilizzando una strategia di standardizzazione. La maggior parte delle aziende sceglie una strategia mista, standardizzando gli elementi centrali del brand e, dove i benefici sono evidenti, adattando gli altri elementi per soddisfare le aspettative dei consumatori.

2.2. Il brand globale

Dare una definizione di brand globale non è semplice, soprattutto perché non esiste un'unica accezione pienamente condivisa. Globale può essere definito il brand che è disponibile in diversi mercati, oppure il brand che utilizza la stessa strategia in tutti i mercati target, o ancora il brand che i consumatori possono trovare con lo stesso nome in più Paesi e con attività di marketing generalmente simili e coordinate centralmente. Il brand è definito globale se risponde a determinati requisiti: un brand globale è quello disponibile nella maggior parte dei Paesi del mondo e che condivide gli stessi principi strategici, lo stesso posizionamento e lo stesso marketing in ogni mercato nel mondo, anche se il marketing mix può variare. Possiede una quota di mercato sostanziale in tutti i Paesi e comparabile brand loyalty. Porta lo stesso nome o logo".¹⁵

La parte che impone al brand globale di condividere gli stessi principi strategici e lo stesso marketing in ogni mercato si riferisce ai seguenti elementi: brand identity (logo, simbolo, marchio registrato, nome, colori, forme), posizionamento, marketing mix, mix dei prodotti, distribuzione e pubblicità. Nonostante ciò, veri brand globali con un marketing completamente standardizzato difficilmente esistono. Anche i marchi più comunemente citati a sostegno della teoria della standardizzazione, quali Coca Cola e

¹⁵ de Mooij, M. (2009).

McDonald's, non sono pienamente standardizzati. Coca Cola, per esempio, adatta il gusto, il packaging, il prezzo e la pubblicità per venire incontro ai gusti dei consumatori. McDonald's serve, oltre al classico Big Mac, tutta una serie di cibi e bevande locali: in Italia esistono panini con prodotti tipici come il Parmigiano DOP, in Giappone un hamburger di gamberetti, in Argentina hamburger di carne di angus, etc. Nonostante ciò, grazie al logo e alla combinazione di colori, è riconosciuto a livello globale. (FIG. 10)



FIG. 10 McDonald's in Giappone, India, Emirati Arabi.

L'affermazione: "Il brand globale porta lo stesso nome e logo ovunque" merita un approfondimento. Nonostante un brand sia standard a livello globale, il prodotto può essere tutt'altro che globale: si pensi ad esempio alle zuppe Knorr. La confezione con lo stesso brand e logo si trova in molti supermercati nel mondo, dando un'immagine coerente e globale, ma nonostante ciò il contenuto è fortemente localizzato e si adatta ai gusti locali. Oppure, è possibile che un brand possieda tutte le caratteristiche del brand globale, ma che non presenti lo stesso nome ovunque. A volte, la brand identity è globale, ma il nome o il simbolo variano da Paese a Paese, spesso per ragioni storiche. È il caso dei gelati Unilever, molti dei quali hanno mantenuto il nome originale delle aziende che Unilever ha acquisito, unificati sotto uno stesso logo riconoscibile ovunque. Esempi di nome sono: Algida in Italia, Polonia, Grecia e Ungheria, Frigo in Spagna, Eskimo in Austria, Langnese in Germania, Wall's in Gran Bretagna e Malaysia, Ola nei paesi Bassi, Belgio e Sud Africa, ecc. (FIG. 11)



FIG. 11 Brands gelato Unilever

Non esiste un singolo percorso per la creazione di un brand globale. Sei strategie percorribili sono:

- Portare un brand nazionale a essere internazionale, estendendo i valori e le strategie a più mercati. L'esempio più di successo di questa strategia è il brand Coca Cola. Nonostante alcuni brand locali siano stati internazionalizzati e rafforzati dall'aggiunta di elementi astratti come la personalità e l'identità, non sempre ciò è sufficiente per creare un forte brand globale. I consumatori appartenenti a diverse culture possiedono differenti valori e personalità, e quindi maggiore è l'accento che viene posto sui benefici emozionali, sui valori o sui miti a esso associati, maggiore è la necessità di adattarsi alla cultura e alle preferenze locali.
- Concetto globale, adattamento locale: sviluppare una formula universale che può adattarsi ai prodotti e ai valori locali. Questa strategia è stata adottata da McDonald's.
- Creare nuovi brand in seguito al riconoscimento di un bisogno globale. È una strategia molto rischiosa con basse percentuali di successo. Alcune delle marche che sono riuscite nell'impresa sono Nokia, Google, Nintendo Gameboy.

- Comprare brand locali e renderli internazionali, armonizzandoli con il portafoglio già esistente. Questa strategia è usata dalle maggiori compagnie di alimentari come Unilever, Danone, Kraft e Nestlé.

- Estendere il brand ad altre categorie relazionate. Ad esempio, Gillette offre dopobarba e deodoranti oltre ai rasoi, L'Oréal iniziò con prodotti per la cura dei capelli e si espanse poi nel campo dei cosmetici, cura del corpo, prodotti per il bagno e per la doccia, solari. Un vantaggio dell'estensione di marca è la possibilità di raccogliere i benefici della promozione globale.

- Utilizzare una strategia multilocale: sviluppare strategie differenti per i diversi mercati in modo da ottenere un riconoscimento locale.

2.3. Vantaggi e svantaggi del brand globale

In linea con il trend della globalizzazione, negli ultimi decenni molte aziende internazionali hanno spostato la loro attenzione da un approccio di marketing multidomestico a un approccio globale. Queste aziende hanno concentrato i loro sforzi nella creazione di brand globali, con un impatto negativo sui brand locali. La maggior parte dei brand locali è stata infatti eliminata dal portafoglio brand.

Il vantaggio principale della globalizzazione è l'opportunità per l'azienda di beneficiare di forti economie di scala: un brand standardizzato tra diversi mercati genera significative riduzioni di costi in tutte le aree del business, dalla ricerca e sviluppo alla produzione, dalla comunicazione alla logistica. La riduzione dei costi implica una diminuzione nei prezzi e migliora le performance finanziarie. Altro vantaggio è lo sviluppo di un'unica immagine tra i diversi Paesi e la possibilità quindi di utilizzare la stessa campagna promozionale in diverse aree, potendo investire budget maggiori per lo stesso unico brand globale. Un'immagine globale inoltre evita la confusione che i consumatori potrebbero provare quando, viaggiando in un Paese diverso dal loro, trovano prodotti e messaggi diversi da quelli cui sono abituati.

Bisogna notare che lo stimolo verso l'internazionalizzazione e la globalizzazione è guidato soprattutto da considerazioni del fornitore di tipo economico, piuttosto che da considerazioni sui bisogni e sulle preferenze dei mercati.

2.4. Vantaggi e svantaggi del brand locale

La maggior parte dei brand in Europa è costituita da marche locali che hanno tradizionalmente beneficiato di un alto livello di consapevolezza nei loro Paesi. I consumatori hanno sviluppato nel corso degli anni forti relazioni con queste marche, che rappresentano inoltre forti investimenti di marketing nei propri mercati.

Nonostante ciò, molti forti brand locali sono stati eliminati dai portafogli delle multinazionali poiché il volume relativo delle vendite non permetteva economie di scala.¹⁶

Non si può dubitare del fatto che le aziende che costruiscono brand internazionali abbiano vantaggi sostanziali, ma nonostante ciò anche i brand locali portano con loro vantaggi strategici che devono essere considerati.

Innanzitutto, un brand locale può rispondere meglio alle specificità del mercato, è più flessibile rispetto a un brand internazionale e si adatta con minore difficoltà alle richieste specifiche dei consumatori. La marca locale non solo fornisce un prodotto unico in base alle esigenze dei consumatori, ma può anche selezionare il posizionamento migliore e creare una campagna pubblicitaria che riflette la visione locale e che si adatta alla cultura dominante. Al contrario, il brand globale deve soddisfare un largo numero di mercati tra loro diversi.

La strategia di prezzo è più trattabile e si può modulare meglio in base alla forza del brand nel mercato, i prezzi possono essere fissati a un livello più alto e generare quindi maggiori profitti. Un brand globale invece deve mantenere un livello di prezzo simile in tutti i mercati dove è presente, in quanto i prezzi vengono facilmente comparati (specialmente in Europa, grazie alla moneta unica, è molto semplice confrontare i prezzi

¹⁶ Schuiling, I., Kapferer, J. N. (2004). Executive Insights: Real Differences Between Local and International Brand: Strategic Implications for International Marketers. *Journal of International Marketing*. Vol. 12, No. 4, pp 97-112.

dello stesso prodotto tra i diversi Paesi) e si corre il rischio di essere danneggiati da importazioni parallele o altre pratiche illegali.

Il brand locale può rispondere meglio alla concorrenza sia locale sia internazionale tramite la possibilità di adattare il marketing mix e il posizionamento al mercato target, mentre il brand globale deve seguire strategie predefinite.

Un portafoglio che comprende solo brand globali può essere molto forte, ma presenta anche grossi rischi: ad esempio, in caso di problemi con un brand globale in un Paese, l'impatto negativo sul brand può estendersi in tutti i Paesi dove esso è presente, provocando grossi danni di immagine. Un portafoglio invece in cui si bilanciano brand sia globali sia locali si trova in una posizione migliore per contenere il rischio.

Il brand locale può soddisfare bisogni di quei segmenti non raggiunti del brand globale.

Il brand locale è una via d'accesso veloce, meno rischiosa e che richiede minori investimenti rispetto all'introduzione di un nuovo brand per entrare in nuovi mercati, in quanto gode già della consapevolezza e della fiducia dei consumatori.

È chiaro che gli svantaggi principali dei brand locali sono collegati ai costi e all'impossibilità di operare economie di scala a causa dei volumi di vendita relativamente bassi.

Uno studio di Kapferer e Schuiling (2004) su dodici categorie di prodotti nel settore alimentare, condotto in Gran Bretagna, Germania, Francia e Italia, dimostra che tra i consumatori il livello di consapevolezza dei brand locali è significativamente più alto che quello dei brand globali; la percezione di qualità è alta tanto per i brand locali quanti per i brand globali; la fiducia è significativamente più forte per i brand locali; il valore è percepito più alto per i brand locali che per quelli globali; i brand locali sono percepiti come più vicini ai consumatori rispetto ai brand globali; i brand locali sono visti come più affidabili dei brand globali. Nonostante i brand globali hanno un punteggio maggiore nelle intenzioni d'uso, i brand locali hanno punteggi maggiori nelle percentuali d'utilizzo.¹⁷

¹⁷ Schuiling, I., Kapferer, J. N. (2004).

BRAND	STRATEGIA	
APPLE		BRAND GLOBALE
COCA COLA		BRAND GLOCALE: ADATTAMENTI IN ALCUNI PAESI 
MC DONALDS	 	BRAND GLOCALE: ADATTAMENTI IN ALCUNI PAESI
PROCTER & GAMBLE	  	MOLTI BRAND LOCALI Mastro Lindo, Maestro Limpio, Mr Clean ALCUNI BRAND GLOCALI Pampers, Gillette, Pantene  
IKEA		BRAND GLOBALE
UNILEVER	  	MOLTI BRAND LOCALI Svelto, Sunlight, Vim, Domestos, Lysoform ALCUNI BRAND GLOBALI Dove, Axe, Cif     

FIG. 12 Analisi di alcune aziende e dei loro brands

4.5. L'effetto Country-Of-Origin

Un brand può essere venduto in tutto il mondo e mostrare tutte le caratteristiche di un brand globale, ma ciò non lo rende necessariamente riconosciuto dai consumatori di tutti i mercati come globale. Un brand globale ha solitamente origine in un Paese particolare: in qualche caso, invece di essere considerato globale, è associato con quel Paese.

L'effetto country-of-origin, o made-in effect, rappresenta l'estensione della percezione di uno specifico Paese su un suo prodotto o brand, dato che i consumatori reagiscono in modo diverso con rispetto al Paese dove il prodotto è stato costruito. In generale, l'attitudine verso l'etichetta made-in è collegata alla percezione del Paese rappresentativo del prodotto, percezione che è dovuta a caratteristiche storiche, socioeconomiche, politiche e culturali. In altri casi, le attitudini sono più specificatamente legate alla generale percezione sulla qualità dei prodotti provenienti da quel Paese.¹⁸

L'effetto made-in ha le sue radici nell'etnocentrismo, cioè la percezione che la propria cultura sia lo standard con cui le altre culture sono giudicate, che porta a propendere verso tutto ciò che proviene dal proprio gruppo. In questo caso, l'etnocentrismo è alla base della percezione che i prodotti locali siano migliori dei prodotti importati. L'etnocentrismo porta inoltre a generalizzazioni e stereotipi riguardanti le altre culture e, specificamente nel caso del country-of-origin effect, gli altri Paesi. Ovviamente, il country-of-origin effect non ha solo implicazioni negative. Se la particolare natura di un prodotto o il suo Paese d'origine sono percepiti come garanzia di tradizione, affidabilità e qualità in un determinato campo, l'associazione di quel prodotto, appartenente a quel determinato settore, con il Paese competente può solo che portare benefici al prodotto. Ad esempio, le auto sono tradizionalmente associate alla Germania, il cioccolato alla Svizzera, i profumi alla Francia, la pasta all'Italia, etc.

L'immagine del Paese può influenzare l'immagine e l'accettazione del brand, anche se non è dimostrato che l'associazione tra brand e Paese influenzi su larga scala

¹⁸ Alon, I., Jaffe, E. D. (2012). *Global Marketing: Contemporary Theory, Practice, and Case*. McGraw-Hill.

l'accettazione stessa del brand. I consumatori sembrano essere in grado di separare il Paese d'origine, e i suoi valori, dalla marca, attribuendo i propri valori e calandolo nel proprio contesto.

La pubblicità spesso fa leva sulle associazioni positive con il Paese d'origine per promuovere i prodotti e creare un'identità di marca che corrisponde all'identità culturale del Paese di produzione. Ad esempio, all'estero Barilla punta sull'associazione pasta - Italia per promuovere i suoi prodotti, ben sapendo che l'Italia è rinomata per la cultura del cibo e famosa per la sua dieta mediterranea. Il brand diventa quindi sinonimo di gusto, qualità e autenticità italiana nel mondo, tramite un continuo



FIG. 13 Appeal italiano Pasta Barilla

richiamo alla sua origine (FIG.13). Un altro esempio di associazione positiva con il Paese d'origine è quello delle marche di auto tedesche, che utilizzano nelle loro pubblicità richiami al proprio Paese tramite l'utilizzo di payoff in lingua tedesca, per ricordare la nota eccellenza del Paese in campo automobilistico. Ne sono un esempio:

Volkswagen. Das Auto (FIG.14)



FIG. 14 Pubblicità Volkswagen India - Svezia

Oppure

Opel. Wir leben Autos (FIG. 15)

CORSА 1.0 ECOTEC

**MENO CILINDRI,
PIÙ RISPARMI.**

€ 9.250

**LA FRANCE ET L'ALLEMAGNE ONT ENFIN
TROUVÉ UN TERRAIN D'ENTENTE.**

Offerta valida fino al 31/12/2011. Valore medio annuo del risparmio. Offerta riservata ai clienti Opel. Per informazioni visitate il sito www.opel.it. Opel è un marchio della General Motors. Opel è un marchio della General Motors. Opel è un marchio della General Motors.

Costo di gestione medio annuo di € 9.250 per 100 km. Opel è un marchio della General Motors.

FIG. 15 Pubblicità Opel Italia - Francia

CAPITOLO 3

Comunicazione pubblicitaria e global advertising

3.1. La comunicazione pubblicitaria

La pubblicità è da decenni oggetto di studi di diversi ambiti disciplinari per la sua natura poliedrica che tocca diversi campi di appartenenza: la linguistica, la sociologia, la semiotica, l'economia sono solo alcuni di essi. Proprio a causa di ciò, la pubblicità è un fenomeno complesso e difficile da definire. Collesei e Ravà (2008) definiscono la pubblicità come “qualsiasi forma di presentazione e promozione di idee, beni o servizi da parte di una fonte ben identificata, non personale e a pagamento”.¹⁹ Per fonte ben identificata ci si riferisce ovviamente all'impresa promotrice del prodotto.

La pubblicità è parte integrante dell'intero processo di comunicazione aziendale, sicuramente la forma più conosciuta dal pubblico, i cui scopi sono vari: far conoscere l'esistenza del prodotto, aumentare le vendite, stimolare interesse, creare un'associazione positiva con il prodotto, creare o modificare opinioni. La pubblicità va oltre la semplice informazione su prodotti e servizi, ci dice anche che significato ricoprono tali prodotti nelle nostre vite.²⁰ La pubblicità usa simboli, pratiche comuni e riferimenti culturali che sono uno specchio della vita quotidiana e riflettono i valori importanti della società. Come abbiamo già visto, i valori sono elementi altamente influenzati dalla cultura: possiamo quindi dedurre che la pubblicità è come uno specchio della cultura stessa, ne è influenzato e al contempo la influenza, mostrando comportamenti, desideri e norme sociali.

I messaggi pubblicitari si trovano su qualsiasi tipologia di mezzi di comunicazione, dalla carta stampata alla radio, dalla televisione a Internet, e invadono sempre più la sfera privata dei consumatori attraverso la posta elettronica e i social network.

¹⁹ Collesei, U., Ravà, V. (2008). *La comunicazione d'azienda. Strutture e strumenti per la gestione*. ISEDI.

²⁰ Morris, P. K., Waldman, J. A. (2011). Culture and Metaphors in Advertising: France, Germany, Italy, the Netherlands, and the United States. *International Journal of Communication*. Vol. 5.

La scelta del mezzo da utilizzare per la diffusione del proprio messaggio è di particolare importanza per l'azienda in quanto ogni mezzo possiede caratteristiche e peculiarità che influenzano ciò che si vuole trasmettere.

La stampa, ad esempio, permette di raggiungere un considerevole numero di potenziali acquirenti e di rivolgersi a segmenti altamente specifici tramite la stampa specialistica con un prezzo relativamente contenuto. I messaggi utilizzano sia codici visivi sia verbali e possono essere letti e rilette più volte, al contrario di quanto succede con i messaggi trasmessi in televisione o in radio.

Lo svantaggio principale è, soprattutto per i quotidiani, la scarsa qualità delle immagini e la breve vita del giornale.

La radio è considerata il primo mezzo di comunicazione di massa in quanto, all'epoca della sua nascita, era in grado di raggiungere anche le fasce più basse della popolazione e gli analfabeti, che erano tagliati fuori dall'informazione della stampa. La radio, indicata soprattutto per la pubblicità di prodotti di largo consumo e per la pubblicità locale, ha introdotto due importanti novità: il jingle e lo slogan, eliminando la parte visiva presente nella stampa. Il jingle è il motivo musicale che accompagna il messaggio pubblicitario, solitamente ispirato a canzoni celebri, e che ne facilita la memorizzazione. Lo slogan, o pay-off, è la frase d'effetto del messaggio, che riassume in maniera sintetica e originale l'identità del brand.

Questi due elementi sono stati poi adottati anche dalla televisione che ha rivoluzionato profondamente il modo di fare pubblicità con l'introduzione di un nuovo formato: lo spot. Lo spot unisce diverse modalità espressive: le immagini in movimento, la musica, la lingua scritta e parlata. Si tratta di un breve messaggio promozionale (non più di sessanta secondi), che permette una presentazione più completa del prodotto o servizio. Gli svantaggi di questo mezzo sono il costo elevato e la scarsa possibilità di indirizzarsi a un'audience specifica. Inoltre, la pubblicità televisiva è spesso percepita dal pubblico come fastidiosa interruzione dei programmi televisivi, e a causa del continuo "bombardamento" di messaggi pubblicitari, si presta solitamente un'attenzione minima ai contenuti.

Ultimo nato tra i mezzi di comunicazione di massa è Internet, che ha portato senza dubbio un'altra forte rivoluzione nel modo di comunicare. Grazie all'interattività, alla possibilità di personalizzazione dei messaggi e al continuo flusso bidimensionale di informazioni, il consumatore si è trasformato da ricettore passivo della comunicazione

ad attore attivo e coinvolto nel processo. Un esempio è il crescente utilizzo di chat e forum tramite i quali poter comunicare direttamente con l'azienda. Si è sviluppato inoltre, soprattutto negli ultimi anni, il social media marketing, quella comunicazione pubblicitaria utilizzata nel social network tramite intersezioni nelle pagine delle varie communities e la creazione di pagine aziendali sui maggiori network (Facebook e Twitter sono i principali) ai quali il consumatore può accedere per un approccio più diretto e informale con l'azienda. Lo svantaggio dell'utilizzo del Web è la difficoltà nel raggiungere un vasto pubblico in dato che ancora oggi una larga fetta di popolazione non accede alla rete.

Ogni volta che due persone provenienti da culture diverse si incontrano e comunicano, ha luogo una comunicazione interculturale. Solitamente nella comunicazione interculturale il messaggio inviato non è lo stesso ricevuto dato che nel messaggio trasmesso sono codificati, oltre al messaggio verbale, anche i valori, le emozioni, le idee appartenenti alla propria cultura. Per comprendere il messaggio, chi riceve deve decodificare tutti questi elementi. Il processo di codifica è decodifica è reso difficoltoso dal "rumore culturale", in quanto il significato dei messaggi verbali e non verbali può facilmente venire interpretato diversamente in base alla propria cultura.

La comunicazione pubblicitaria è basicamente comparabile con la comunicazione interpersonale. La differenza principale nel messaggio pubblicitario è il focus predominante sull'influenza del ricevente. Inoltre, il processo di codifica e decodifica può diventare ancora più difficile a seguito delle differenze linguistiche, economiche e socioculturali, oltre che a seguito di diverse condizioni legali e normative.

La pubblicità è il mezzo più persuasivo a disposizione di un'azienda dato che si basa principalmente su aspetti verbali e visivi, e proprio a causa di ciò la cultura ha una forte influenza sul modo in cui i messaggi vengono recepiti e interpretati. I consumatori rispondono alla pubblicità in accordo con la propria cultura, il proprio sistema di valori e la propria percezione. Dato che lo scopo principale della pubblicità è comunicare al consumatore la capacità di un prodotto di soddisfare i suoi bisogni e desideri, per produrre quest'effetto le caratteristiche del messaggio devono coincidere con il contesto culturale cui il consumatore appartiene.

3.2. L'era globale

Già dai primi anni '60 cominciò a prendere piede la cosiddetta teoria della globalizzazione, la cui assunzione principale è quella che lo sviluppo economico porterà alla convergenza di bisogni e gusti dei consumatori, facilitando la standardizzazione del marketing e della comunicazione pubblicitaria. In particolare, nel suo famoso articolo "The globalization of markets" Levitt (1983) argomenta che una forza potente guida il mondo verso una comunanza convergente, e questa forza è la tecnologia.²¹ Senza fornire alcuna evidenza empirica²² afferma che i bisogni e i desideri del mondo si stanno omogeneizzando e le antiche differenze nelle preferenze nazionali e nei modi di fare business stanno scomparendo.²³

Tutto il Novecento è infatti caratterizzato dall'internazionalizzazione delle attività produttive e dagli scambi commerciali, attività facilitate e intensificate grazie alle innovazioni tecnologiche e delle comunicazioni, che rendono più veloci e meno costosi gli scambi di informazioni tra le varie parti del mondo. Lo sviluppo tecnologico, la creazione di organizzazioni ed enti internazionali, l'evoluzione dei mezzi di comunicazione di massa, primo tra tutti Internet, hanno contribuito all'abbattimento delle frontiere fisiche e mentali tra Paesi e alla realizzazione di un unico grande Paese dominato da una cultura globale in cui sono condivisi miti, desideri e stili di vita.

Numerosi studi hanno però evidenziato che non è dimostrabile l'omogeneizzazione delle preferenze dei consumatori, anzi spesso si è dimostrato il contrario.

Ad esempio, con la creazione di un'unica Europa si supposeva che le persone sarebbero diventate più simili, mostrando preferenze per gli stessi cibi, gli stessi abiti, gli stessi stili di vita. La realtà è diversa poiché rimangono ampie le differenze tra i sistemi di valori dei vari Paesi europei. I valori sono fortemente radicati nella storia e sembrano essere abbastanza stabili nel tempo.²⁴

²¹ Levitt, T. (1983). "The globalization of markets", *Harvard Business Review*, May-June, pp 2-11

²² De Mooij, M. (2000). The future is predictable for International marketers. Converging incomes lead to diverging consumer behaviour. *International Marketing Review*. Vol. 17 No. 2, pp 103-113

²³ Levitt, T. (1983).

²⁴ de Mooij, M. (2000).

3.3. Il marketing globale

La presenza in numerosi mercati comporta per le imprese importanti investimenti. La globalizzazione modifica l'ambiente competitivo e pone di fronte all'impresa un paradosso costante: da un lato l'essere globale implica obiettivi e capacità generali che vanno oltre il singolo Paese, dall'altro le aziende globali devono continuamente confrontarsi con il proprio svantaggio competitivo per quanto riguarda la capacità di adattamento alle caratteristiche dei mercati locali. È bene distinguere tra i concetti di marketing globale, cioè l'integrazione e il controllo delle attività di marketing su base globale, e mercato globale, l'idea che i mercati regionali e/o mondiali stiano convergendo, rendendo possibile una strategia di marketing globale.²⁵

La comunicazione pubblicitaria, tema centrale del presente lavoro, è un aspetto fondamentale del concetto di marketing mix, che individua alcune variabili controllabili dall'impresa per raggiungere i propri obiettivi. Tali variabili sono sintetizzabili nelle 4P:

- **Product:** il bene o servizio che l'azienda produce o eroga;
- **Place:** riguarda la distribuzione, cioè tutte le attività necessarie per far arrivare il prodotto dall'azienda al consumatore finale;
- **Price:** il corrispettivo in denaro pagato dal consumatore per il bene o servizio;
- **Promotion:** ovvero la comunicazione aziendale che comprende le attività volte a far conoscere il prodotto, promuovere e/o consolidare l'acquisto. E' in questa leva che rientra la pubblicità.

Le leve del marketing mix sono controllabili dall'azienda nel senso che si possono attuare numerose e differenti azioni da parte dell'azienda; le varie combinazioni di strategie di prodotto, distribuzione, prezzi e comunicazione danno vita a differenti marketing mix.

²⁵ Alon, I., Jaffe, E. D. (2012).

Un'azienda che opera su diversi mercati deve innanzitutto scegliere tra due possibilità: standardizzare o adattare le proprie strategie di marketing. Da tale scelta deriva la coerente manipolazione di ognuna delle 4P.

Il dibattito tra standardizzazione e adattamento delle strategie di marketing si trascina da diversi decenni e ancora si è giunti a un accordo tra i sostenitori delle distinte correnti di pensiero.

3.3.1. La standardizzazione delle strategie di marketing

Levitt per primo nel 1983 introduce l'idea di global marketing con il suo articolo *The Globalization of Markets*, predicendo una convergenza di tutte le culture verso un'unica cultura globale: i popoli diventano sempre più simili e con loro anche i loro bisogni e desideri. Sulla base di queste considerazioni Levitt si schiera a favore di un marketing globale, promuovendo un unico prodotto in tutto il mondo e con l'utilizzo di strategie di marketing comuni che vadano oltre la singola nazione, ignorando le differenze nazionali e regionali e focalizzandosi invece sugli aspetti condivisi a livello internazionale che hanno trasformato il mondo in un unico grande mercato e i consumatori in un target omogeneo con gusti e bisogni simili.

Le assunzioni alla base della standardizzazione globale sono quindi due: la convergenza del comportamento dei consumatori e l'esistenza di segmenti globali uniformi, o comunità globali, che condividono gli stessi stili di vita oltre i confini nazionali.

La standardizzazione consiste quindi nell'uniformare le strategie del marketing mix aziendale e utilizzarle per la penetrazione del mercato, indipendentemente dalle sue caratteristiche locali. Più precisamente, standardizzare significa offrire lo stesso prodotto in tutto il mondo, attraverso gli stessi canali di distribuzione, allo stesso prezzo, utilizzando gli stessi mezzi promozionali. In realtà, non esiste una rigida separazione tra standardizzazione e adattamento, quindi l'azienda può decidere di standardizzare tutte e quattro le leve del marketing mix, o solo alcune di esse.

I vantaggi derivanti da una simile strategia di marketing si misurano soprattutto in termini economici e di immagine: economie di scale, minori costi ricerca e sviluppo, minori costi di package design, minori costi di promozione. Un prodotto unico per tutti i mercati costa sicuramente meno rispetto a più varianti di uno stesso prodotto che

devono adattarsi ai gusti locali dei diversi consumatori. A livello di immagine, un brand globale che commercializza i suoi prodotti in numerosi Paesi riesce a costruire un'immagine forte e consistente tra i diversi Paesi, cui il consumatore tende a dare fiducia a discapito di marchi più piccoli e meno noti. Lo svantaggio di questa strategia è, essenzialmente, la maggiore distanza tra l'impresa e consumatore e l'incapacità del prodotto di adattarsi alle specificità locali.

Numerose variabili influenzano la scelta tra standardizzazione e adattamento: la tipologia di prodotto, l'organizzazione aziendale e la sua cultura, l'ambiente di mercato, la tipologia di consumatore. Esistono numerosi studi sull'efficacia delle strategie di standardizzazione e risulta che queste si adattino maggiormente ad alcuni tipi di prodotti piuttosto che ad altri. I beni che maggiormente beneficiano delle strategie di standardizzazione sono principalmente i beni durevoli di lusso, i beni non durevoli dall'immagine prestigiosa, i servizi globali prestigiosi, i dettaglianti globali elitari.

Anche la cultura e la struttura aziendale influenzano la scelta tra standardizzazione e adattamento: l'orientamento del management sta alla base dell'organizzazione delle attività internazionali. Molte aziende statunitensi mostrano filosofie universalistiche per quanto riguarda i valori delle persone, assumendo che i valori degli Stati Uniti siano validi per il mondo intero e, come risultato, sottovalutano l'importanza della cultura. Al contrario, i manager giapponesi ed europei sono più propensi ad adattare il marketing e la pubblicità ai costumi locali.²⁶

L'ambiente di mercato include differenze in infrastrutture, concorrenza, leggi e regolamenti, standard tecnici e utilizzo dei media. E' molto importante tenere conto di tali differenze, soprattutto per quanto riguarda leggi e regolamenti, nel processo di standardizzazione.

Inoltre, la scelta della standardizzazione deve tenere conto delle similarità (stili di vita, preferenze, gusti) ma anche delle differenze (lingua, cultura) tra i consumatori. La standardizzazione è preferibile quando è presente un target transnazionale di consumatori, ovvero un segmento di mercato globale che condivide bisogni, valori, stile di vita e desideri, indipendentemente dalle differenze culturali. L'esempio tradizionalmente proposto di segmento globale è quello dei giovani che, secondo i sostenitori della teoria, ascoltano la stessa musica, guardano gli stessi film, indossano

²⁶ De Mooij, M. (2009).

gli stessi jeans, utilizzano gli stessi brand e la stessa tecnologia. Per molti studiosi si tratta di un approccio semplicistico a un target in realtà ben più complesso, differenziato al pari di quello adulto e altrettanto influenzato dalla cultura di appartenenza, di un prodotto creato dall'industria del marketing globale per sostenere la propria teoria di standardizzazione. Diversi studi hanno dimostrato che, attraverso i Paesi, i valori dei giovani variano tanto quanto quelli degli adulti in base alla cultura, nonostante il minore legame con le tradizioni. Un esempio interessante proposto da Marieke de Mooij (2009) è l'utilizzo della tecnologia da parte dei giovani: i giovani da Stoccolma a Siviglia possono anche comprare lo stesso tipo di telefonino o computer, ma le ragioni dell'acquisto e i valori a esso connessi sono molto diversi in base alla cultura d'appartenenza. Ad esempio, ad Amsterdam il 16% dei giovani sostiene di usare la tecnologia a scopo primario di intrattenimento, a Helsinki e Londra il 9% è spinto dalla stessa motivazione e a Milano solo il 4%.²⁷

Da quanto finora evidenziato, è chiaro come sia complicato per un'azienda che opera in più mercati creare ed implementare con successo una strategia di standardizzazione.

3.3.2. L'adattamento delle strategie di marketing

La strategia tradizionalmente opposta alla standardizzazione è l'adattamento, noto anche come localizzazione. La localizzazione consiste nell'adattare le leve del marketing mix alle esigenze dei singoli mercati nei quali l'azienda decide di operare, e si basa quindi su uno studio approfondito delle caratteristiche del mercato e dei consumatori. In questo tipo di analisi giocano un ruolo fondamentale la cultura dominante nel Paese e le abitudini di acquisto dei consumatori. L'adattamento, come la standardizzazione, può riguardare una o più leve, in base alle esigenze del mercato. Secondo questa teoria, ogni mercato deve essere considerato a sé stante, poiché le differenze tra i mercati sono ben maggiori delle similarità e non è quindi possibile usare lo stesso approccio in tutti i mercati. I vantaggi della maggiore conformità ai gusti e ai bisogni specifici del mercato porterebbero a un maggior vantaggio competitivo e maggiori vendite.

²⁷ de Mooij, M. (2009).

Nestlé commercializza più di 200 varietà di caffè istantaneo per soddisfare i gusti dei più di cento Paesi dove è presente: questo adattamento ha portato il successo del prodotto Nestlé anche nei Paesi non avvezzi al consumo di caffè istantaneo.

Anche Coca Cola, il colosso americano tradizionalmente indicato come esempio di azienda globale, ricorre a strategie di adattamento per soddisfare i suoi consumatori nel mondo: nel Medio Oriente, ad esempio, ha accresciuto la dolcezza delle sue bevande per andare incontro ai gusti dei consumatori; in Spagna ha introdotto nel mercato bottiglie da 2 litri, ignorando che i frigoriferi spagnoli sono generalmente di dimensioni minori rispetto a quelli degli altri Paesi. La mancanza di attenzione alle caratteristiche specifiche del mercato iberico ha causato ingenti perdite e la necessità di sostituire le bottiglie da 2 litri con formati più piccoli.

L'esempio di Coca Cola è uno di quei casi che viene definito *mandatory product adaptation*²⁸, in altre parole un adattamento necessario per entrare in un determinato mercato. Si pensi ad esempio anche alla tecnologia: le aziende produttrici di computer hanno dovuto adattare i personal computer ai caratteri di scrittura cinese e giapponese, i produttori di elettrodomestici devono prestare attenzione, tra le altre cose, alle prese di corrente, che differiscono tra i Paesi, e al voltaggio della corrente elettrica. Oltre a ciò, le diverse legislazioni favoriscono l'adattamento: ad esempio gli Stati Uniti hanno regole ferree sulle emissioni delle automobili che circolano sul territorio e la Germania impone precisi standard sulla purezza della birra commercializzata nel Paese.

Se la *mandatory product adaptation* è dettata da necessità di tipo tecnico e legislativo, esiste un tipo di adattamento che si potrebbe definire culturale proprio perché legato alla sfera della cultura di un determinato Paese. In ambito culturale non esistono regole esplicite ed è quindi complesso individuare gli aspetti per i quali è necessario operare un adattamento; si tratta principalmente di elementi strettamente legati allo stile di vita, ai miti, agli stereotipi, ai pregiudizi e a tutto ciò che rientra nel retaggio culturale di una nazione.

Se la corrente della standardizzazione affonda le proprie radici nella teoria di Levitt e del suo mercato globale, l'adattamento trova il proprio fondamento nel lavoro di Hofstede, che tramite il suo studio sulle dimensioni culturali dimostra le differenze tra le diverse culture.

²⁸ Müller, B. (2011). *Dynamics of International Advertising: Theoretical and Practical Perspectives*. Peter Lang.

Uno degli esempi più concreti di adattamento culturale è quello della famosa Barbie della Mattel: in Asia, da quando Mattel ha adattato la sua bambola alle caratteristiche fisiche del popolo asiatico, le vendite sono cresciute da quasi zero a due milioni di pezzi in breve tempo.

L'azienda che sceglie la standardizzazione tende a concentrarsi sulle analogie esistenti tra i consumatori al fine di creare un prodotto che possa soddisfare i bisogni analoghi che caratterizzano il presunto target globale, mentre l'azienda che sceglie l'adattamento presta maggiore attenzione alle differenze esistenti tra i consumatori, ritenendo che il successo dell'azienda stia nella sua capacità di prestare attenzione alle esigenze locali. Si può quindi affermare che la decisione di standardizzare è frutto di una visione *product-oriented*, guidata dai bisogni dall'azienda e dalla volontà di imporre una marca globale per ridurre i costi di produzione, ricerca e sviluppo e marketing; la scelta di localizzare è dettata da una visione *market-oriented*, guidata dalla focalizzazione su un determinato mercato, o meglio sui singoli mercati, e sulle peculiarità di ognuno cui si dedicano studi approfonditi.

L'adattamento sembra quindi preferibile alla standardizzazione, soprattutto nei casi in cui esistono variazioni in termini di esigenze dei consumatori, capacità di acquisto, condizioni di utilizzo, abitudini culturali.

3.3.3 La glocalizzazione delle strategie di marketing

Data per certa l'esistenza di significanti differenze culturali tra i bisogni dei consumatori e le condizioni di mercato tra i vari mercati internazionali e, allo stesso tempo, il vantaggio per l'azienda di strategie di marketing più uniformi, il dibattito che si focalizza sui due estremi non contribuisce alla soluzione dello stesso. Standardizzazione e adattamento devono immaginarsi come gli estremi di un continuum, un'area sulla quale esiste un'ampia gamma di soluzioni intermedie: come già accennato, sia l'adattamento sia la standardizzazione non necessariamente riguardano tutte e quattro le leve del marketing, ma possono riferirsi solo a quelle su cui l'azienda ritiene più opportuno agire. Quest'area di possibilità intermedie è definita come glocalizzazione: il termine deriva dalla fusione delle parole globale e locale.

Nel marketing la glocalizzazione consiste nell'utilizzo da parte dell'azienda di un modello globale con i dovuti adattamenti alle varie specificità al fine di venire incontro

ai gusti e alle esigenze locali. Si tratta di un approccio a metà tra la visione *product-oriented* e *market-oriented*.

Nel modello di glocalizzazione sono accentrate le attività di marketing strategico, lasciando alle unità decentrate la possibilità di prendere decisioni per quanto riguarda il marketing operativo.

Esemplificativo è il caso di Mc Donald's, colosso americano solitamente citato come emblema di totale standardizzazione totale in quanto i suoi fast-food sono presenti in tutto il pianeta. In realtà McDonald's, come molte altre aziende, ha sperimentato l'inefficacia di un approccio standardizzato e ha deciso quindi di adattare i propri menù ai gusti locali. Nonostante l'azienda abbia operato un adattamento di prodotto, a livello di comunicazione la strategia è standardizzata: chi sceglie questo fast-food non lo fa semplicemente per il suo cibo, ma soprattutto perché si tratta di una scelta veloce ed economica. Menù locale, esperienza globale.

3.4. Le strategie di comunicazione aziendale

La pubblicità è parte della più complessa e articolata comunicazione aziendale: le scelte riguardanti la leva di marketing *promotion* ricadono inevitabilmente anche sulle campagne pubblicitarie d'azienda. Essendo quindi parte delle strategie di marketing, anche le scelte di comunicazione aziendale, e conseguentemente quelle di comunicazione pubblicitaria, possono essere lette in termini di standardizzazione, adattamento o glocalizzazione.

Con la globalizzazione dell'economia il problema che le multinazionali si trovano ad affrontare riguarda il come comunicare con consumatori molto diversi tra loro, non solo nei bisogni materiali, ma che utilizzano anche differenti linguaggi e con differenti abitudini comunicative.

3.4.1. La standardizzazione delle strategie di comunicazione

La caratteristica peculiare della strategia di standardizzazione pubblicitaria, meglio conosciuta con il nome di *global advertising* o *international advertising*, è quella di ideare e divulgare lo stesso identico messaggio in tutti i Paesi in cui l'azienda è presente

attraverso i propri prodotti. La definizione classica di pubblicità standardizzata impone che niente cambi in una determinata comunicazione, eccetto l'eventuale traduzione linguistica.²⁹ Col tempo questa rigida definizione è andata ammorbidendosi, venendo a indicare oggi una comunicazione che mantiene lo stesso tema nei vari Paesi presi in considerazione. Con la standardizzazione delle strategie di comunicazione l'immagine della marca si presenta nei mercati mondiale con un'offerta di prodotti standardizzati e indifferenziati rispetto all'origine degli stessi, perdendo la propria connotazione geografica e culturale.

Ovviamente una campagna globale di successo rappresenta per l'azienda un evidente risparmio in termini di denaro e di tempo, offrendo maggiore consistenza dell'immagine, maggiore controllo sul brand, più alta brand recognition e la possibilità di promuovere i propri prodotti e il proprio know-how tra diversi mercati.³⁰ D'altra parte, un insuccesso potrebbe invece seriamente danneggiare l'immagine del brand a livello globale, determinando il fallimento del brand stesso e della sua credibilità. La sfida più difficile sta nelle diversità culturali: oltre alle differenze di gusti per le immagini, è da tenere in conto anche l'efficacia del messaggio. Spesso le campagne sono basate su semplicistiche somiglianze tra i consumatori, ad esempio per quanto riguarda le emozioni come la felicità, la rabbia o la paura, ritenute universali. In realtà anche gli aspetti della vita che potrebbero sembrare universali, come le emozioni e i sentimenti, assumono forme diverse all'interno di ogni cultura. Lo stesso concetto è applicabile ai valori, come già visto in precedenza. Le persone in tutto il mondo possono essere disponibili a comprare prodotti standardizzati, ma probabilmente lo faranno per motivi differenti tra loro.³¹ E se i motivi per comprare prodotti standardizzati variano da Paese a Paese, come può essere egualmente efficace in tutti i Paesi una campagna pubblicitaria standardizzata?

Oltretutto, il concetto stesso di pubblicità è legato alla cultura. Nel mondo occidentale, in particolare nelle campagne indirizzate agli Stati Uniti, si tende a valorizzare l'aspetto della persuasione del consumatore, cercando di stimolare l'acquisto, al contrario delle campagne rivolte ai consumatori asiatici, nelle quali lo scopo principale è creare un giudizio positivo sull'azienda tramite l'esaltazione

²⁹ Alon, I., Jaffe, E. D. (2012).

³⁰ Alon, I., Jaffe, E. D. (2012).

³¹ de Mooij, M. (2009)

dell'aspetto emozionale per instaurare un rapporto di fiducia tra azienda e consumatore, un elemento che come abbiamo visto è di primaria importanza in queste culture.

Il processo di standardizzazione è più semplice per i prodotti nuovi, soprattutto per quelli rivolti a un pubblico sostanzialmente omogeneo, e per quelli che possono essere pubblicizzati attraverso campagne d'immagine (per esempio, i beni di lusso o ad alta tecnologia).³² L'elemento che più facilmente si può standardizzare, in quanto non necessita di traduzione, è l'immagine.

La critica mossa alla globalizzazione sta nel fatto che la letteratura su questi temi ha trattato il fenomeno principalmente in termini di americanizzazione. Il forte utilizzo di strategie di standardizzazione negli Stati Uniti deriva dalla presunzione che i valori statunitensi potessero essere condivisi da qualsiasi consumatore. Più in generale, è possibile affermare che il punto debole della standardizzazione comunicativa risiede nel fatto che il focus di tale approccio *product oriented* esaspera le similarità tra i consumatori, trascurando i numerosi punti di dissimilarità.

3.4.2. L'utilizzo delle lingue in pubblicità

L'uso delle lingue straniere in pubblicità è un fenomeno molto diffuso e che esiste ormai da decenni. L'introduzione di termini appartenenti a lingue straniere può avere diverse funzioni, in particolare evocare il prestigio che si attribuisce a una certa lingua oppure creare un effetto di straniamento che simboleggi il mondo nella sua pluralità di modi di vivere e nella sua vastità.

La lingua più utilizzata in pubblicità è sicuramente l'inglese, sia in quanto lingua della comunicazione internazionale, sia come espressione di uno status symbol associato a un presunto target composto da consumatori di tipo elitario, con elevata istruzione, un lavoro di prestigio, che aspirano al successo, immersi in ambienti multiculturali e con uno stile di vita e di consumo improntato all'internazionalità e al divertimento. Molte aziende, indipendentemente dall'origine geografica, scelgono l'inglese come lingua esclusiva delle proprie campagne proprio per promuovere “una

³² Herbig, P. A. (2003). *Marketing Interculturale*. Apogeo.

nuova identità bilingue e cosmopolita, di consumatore inserito nel mercato globale, che si sposta con disinvoltura nel mondo”.³³

Questa strategia è generalmente utilizzata da multinazionali e brand di diffusione globale, come si può notare ad esempio nei seguenti pay-off:

Nokia. Connecting People (Nokia, Hi-Tech, Finlandia)

No Martini, no Party (Martini, alcolici, Italia)

Don't touch my Breil (Breil, gioielli, Italia)

Pupa. Non conventional Beauty (Pupa, cosmetici, Italia)

You can. Canon (Canon, Hi-Tech, Giappone)

Sony. Make. Believe (Sony, Hi-Tech, Giappone)

I punti deboli di quest'approccio sono sostanzialmente due: l'inesistenza, secondo molti studiosi, del target globale sopra descritto e la sopravvalutazione della conoscenza dell'inglese a livello globale. Milioni di persone in tutto il mondo parlano inglese ma i livelli di competenza sono molto variabili e la capacità di comprendere un parlante nativo è generalmente scarsa e può essere frutto di incomprensioni o fraintendimenti. Ad esempio il pay-off della compagnia telefonica O2, oltre che nel Regno Unito è stato utilizzato in altri Paesi:

O2, see what you can do (O2, provider europeo di servizi telefonici.)

Il problema è che i consumatori di madrelingua non inglese pronunciavano il nome del brand nella propria lingua nazionale, privando il messaggio della rima e di conseguenza dell'intero senso.

Studi condotti in Olanda e in Germania hanno dimostrato la difficoltà nel decodificare messaggi pubblicitari alle volte molto semplici. In Olanda, ad esempio, un vecchio pay-off di Philips che recitava *Philips invents for you* venne capito come *Philips invites you*³⁴, in Germania il pay-off della compagnia Esso *We are drivers too*

³³ Capozzi, M. R. (2008). *La comunicazione pubblicitaria. Aspetti linguistici, sociali e culturali*. Franco Angeli.

³⁴ De Mooij, M. (2004). Translating Advertising. Painting the Tip of an Iceberg. *The Translator*. Vol. 10, No. 2.

veniva tradotto come *Siamo due automobilisti* e solo il 59% degli intervistati è riuscito a tradurre correttamente lo slogan di McDonald's *Every time a good time*.³⁵

Anche tra chi utilizza l'inglese come lingua madre esistono sostanziali differenze dovute a diversi elementi del contesto culturale che, se trascurati, possono rendere insensato il messaggio.

Per non correre questo rischio la soluzione di molte aziende è stata quella di tradurre l'intero messaggio o parte di esso lasciando intatte alcune parti, generalmente il pay-off, per mantenere l'impronta internazionale della campagna. La stessa giustificazione ricorre nel caso dei sottotitoli agli spot televisivi: in questo modo i consumatori di ogni singolo mercato possono comprendere correttamente il messaggio e allo stesso tempo l'azienda riesce a mantenere l'immagine globale associata al brand.

Altre lingue utilizzate più o meno frequentemente in pubblicità sono lo spagnolo, il tedesco e il francese.

La lingua spagnola è normalmente impiegata per evocare uno stile di vita improntato al divertimento e alla gioia di vivere, esaltando gli aspetti ludici utilizzati nell'argomentazione di messaggi dedicati a un target giovane. Esempi sono:

Seat. Auto emoción (Seat, automobili, Spagna)

Desigual. La vida es chula (Desigual, abbigliamento, Spagna)

Oppure il celebre spot degli anni Novanta in cui si sviluppa un dialogo tra due messicani:

José: Pedro, ¿esto es Estathé!

Pedro: Seguro, ¿es Estathé! (Estathè, bevande, Italia)

O nella più recente pubblicità dell'acqua Lete, dove un peperoncino con un sombrero messicano canta in spagnolo elogiando l'acqua in questione.

³⁵ Verbeek, H. (2003). *Duitsers begripen Engelse Slogans niet*. [Germans do not understand English slogans]. Adformatie 39, p. 16.

In altri casi la lingua spagnola è utilizzata semplicemente per evocare il Paese d'origine del prodotto:

No hay nada como el Havana (Havana Club, alcolici, Cuba)

El ron más bebido en los peores bares de Caracas (Pampero, alcolici, Venezuela)

Ancora meno presente nelle campagne pubblicitarie è il tedesco, utilizzato principalmente nei pay-off come richiamo al Paese d'origine, come abbiamo già visto per:

Volkswagen. Das Auto (Volkswagen, automobili, Germania)

Opel. Wir leben Autos (Opel, automobili, Germania)

che richiamano alla nota eccellenza dell'industria dell'automobile tedesca.

Più fortunato è, senza dubbio, il francese, cui sono tradizionalmente associati lo charme e la raffinatezza. Il campo della moda e della cosmesi soprattutto sono ambiti ricchi da tempo di francesismi ed espressioni quali *nouveau parfum*, *maquillage*, *couture e lingerie*, termini molto comuni anche in pubblicità di maison italiane nonostante siano facilmente traducibili.

J'Adore. Le nouveau parfum de Dior: (Dior, cosmetica, Francia)

Estremamente più rare sono le lingue extraeuropee, accomunate dall'uso di caratteri non latini, funzionali a descrivere il mondo nella sua varietà e vastità. L'esempio che si propone è tratto da una campagna pubblicitaria della Ferrero dei tardi anni Novanta basata sull'assunzione della fama planetaria della Nutella, la crema da spalmare che rappresenterebbe la merenda ideale per qualsiasi bambino del mondo, in qualsiasi Paese. Il prodotto viene descritto in inuit, arabo, russo, hindi. (FIG. 16)



FIG. 16 Pubblicità Nutella, Ferrero

Gli esempi di utilizzo di lingue straniere in pubblicità sono numerosissimi e riguardano i più svariati settori merceologici di prodotti e servizi offerti nel mercato globale.

Si può affermare in conclusione che la lingua inglese è ormai onnipresente in ambito pubblicitario e si rivolge al consumatore globale, mentre le altre lingue europee svolgono principalmente una funzione evocatrice del Paese in cui sono parlate e degli stereotipi a esso associati.

3.4.3. L'adattamento delle strategie di comunicazione

All'approccio straniante dato dalle campagne pubblicitarie in lingua straniera alcune aziende preferiscono rendere più familiari le stesse attraverso la traduzione dall'inglese alla lingua del Paese di trasmissione del messaggio in quanto, come si è visto, il significato del messaggio potrebbe sfuggire a un consumatore di diversa lingua madre. La pubblicità però è composta da più che semplici parole. I concetti e le idee trasmessi

con la pubblicità sono radicati nella cultura da cui hanno origine, le parole e le frasi creati per una cultura non necessariamente hanno significato per un'altra.³⁶

E' quanto sostiene anche Simon Anholt (2000), fondatore dell'agenzia pubblicitaria internazionale Cave Anholt Johnson, secondo il quale tradurre un annuncio pubblicitario mantenendolo pari all'originale sarebbe come dipingere di rosso la punta di un iceberg sperando poi che l'intera massa di ghiaccio diventi rossa: la punta è solo la parte superficiale, così come l'aspetto linguistico è solo la parte esterna e visibile del messaggio, sostenuto da una montagna nata dalla sedimentazione di elementi culturali impossibili da trascurare. È necessario tenere conto della funzione principale della lingua della pubblicità che è indurre il consumatore a compiere o ripetere l'acquisto di un bene, adeguando i testi in modo che risultino comprensibili e attraenti per i consumatori.

Inoltre la traduzione letterale del messaggio può portare a clamorosi fraintendimenti legati alla differenza di significato del messaggio nella lingua di destinazione. Famoso è l'esempio della campagna dell'azienda statunitense Parker, produttrice di penne a sfera e stilografiche e conosciuta in tutto il mondo, che ha tradotto in spagnolo il claim *It won't leak in your pocket and embarrass you* con *No te embarazará chorreándose en tu bolsillo*. Il verbo inglese *to embarrass*, mettere in imbarazzo, è stato erroneamente tradotto con lo spagnolo *embarazar*, che significa mettere incinta. Inutile dire che il risultato è stato disastroso e Parker ha dovuto ritirare rapidamente tutte le apparizioni della campagna.

Il bisogno di tenere conto degli elementi culturali del Paese cui le campagne sono destinate è ciò che sostengono i teorici dell'adattamento secondo i quali la comunicazione, al pari del prodotto, deve essere plasmata sulle necessità pratiche e comunicative del ricevente.

Esistono due importanti aspetti appartenenti alla sfera culturale di un Paese da prendere in considerazione: la componente socioculturale, riguardante cioè usi e costumi, religione, abitudini sociali e commerciali del Paese destinatario della campagna pubblicitaria, e quella politico-legale, che riguarda la legislazione del Paese in materia di comunicazione e, in particolare, di pubblicità.³⁷

³⁶ de Mooij, M. (2004).

³⁷ Guidère, M. (2003). *The translation of Advertisement: from Adaptation to Localization*.
<http://www.translationdirectory.com/article60.htm>

Il ruolo dell'adattatore è complesso e implica delle forti competenze interculturali e una conoscenza approfondita della lingua, della cultura e delle norme vigenti nel Paese cui il messaggio è destinato, oltre che di quelle del Paese in cui la campagna è stata ideata.

In termini pratici l'adattamento riguarda a livello socioculturale sia competenze di tipo tecnico facilmente acquisibili, come pesi e misure, date, orari, indirizzi, valute, taglie, ecc, sia competenze che richiedono una più approfondita conoscenza culturale, come il simbolismo legato a colori, forme e oggetti di varia natura, stereotipi e tabù radicati nel Paese o a esso associati. L'aspetto politico-legale è anch'esso da tenere in considerazione poiché si tratta di un ambito molto complesso e in continua evoluzione. Alcuni esempi esemplificativi delle diverse legislazioni sono riportati di seguito:

- in Italia, Francia e Regno Unito è vietata la pubblicità di sigarette e tabacco;
- in Arabia Saudita i messaggi pubblicitari non possono contenere parti del corpo femminile al di fuori del viso;
- in Quebec i messaggi devono essere trasmessi in inglese e francese, le due lingue ufficiali del Paese;
- in Polonia tutte le canzoni utilizzate negli spot pubblicitari devono essere in polacco.

Questi esempi dimostrano la difficoltà che si ha nell'affrontare normative spesso diverse tra loro e che rispecchiano le norme culturali e sociali vigenti nei diversi Paesi.

Proprio a causa della fondamentale importanza delle componenti socioculturale e politico-legale l'adattamento della comunicazione si rivela sempre più spesso una necessità più che una possibilità.

3.4.4 La glocalizzazione delle strategie di comunicazione

A metà tra standardizzazione e adattamento è stato collocato il concetto di glocalizzazione, inteso come utilizzo di un modello globale con opportuni adattamenti

per andare incontro ai gusti locali. La glocalizzazione si configura come un approccio integrato che permette alla marca di adattarsi alle realtà locali pur mantenendo i benefici di una global brand.³⁸ È a proprio a questa strategia che si riferisce l'approccio *“Think Global, Act Local”*.

In realtà questo termine, che si riferisce più a strategie di prodotto che a strategie comunicative, non è ricorrente nella letteratura sulla pubblicità in quanto viene solitamente inglobato nelle pratiche di adattamento. L'adattamento, nella maggior parte dei casi, non riguarda la completa riscrittura del messaggio, che comporterebbe enormi costi, ma piuttosto l'adeguamento di alcuni elementi linguistici e visivi che risultano incompatibili con le norme socioculturali del Paese. Nonostante le opportune manipolazioni il messaggio tende a essere fedele alla strategia comunicativa dell'azienda e proprio per questo motivo il concetto di glocalizzazione a livello comunicativo è assorbito da quello di adattamento.

3.5. Errori culturali e linguistici in pubblicità

Problemi legati alle differenze culturali si possono riscontrare nel momento in cui i consumatori interpretano il messaggio pubblicitario rifacendosi agli schemi culturali della propria società.

Gli errori più comuni sono quelli legati alla lingua: cattive traduzioni, ignoranza dei modi di dire specifici o utilizzo del dialetto sbagliato sono un pessimo biglietto da visita per l'azienda committente.

Un esempio già citato è l'“imbarazzante” traduzione del messaggio di Parker in spagnolo, ma la Parker non è l'unica azienda ad aver commesso questo tipo di errore.

California Milk Processor Board, un'associazione statunitense di produttori di latte, lanciò nel suo Paese la fortunatissima campagna *Got Milk?* ripresa in seguito da Kraft per il suo biscotto Oreo il cui slogan recita *Got Oreo?*. La stessa campagna fu utilizzata in America Latina con la traduzione dello slogan in *Tiene Leche?* Il problema è che per lo slogan in lingua spagnola il significato non era *Ha del latte?* ma piuttosto *Sta*

³⁸ Capozzi, M. R. (2008).

allattando? La campagna ha causato non pochi fraintendimenti ed è quindi stata immediatamente ritirata e sostituita con la più opportuna traduzione *Toma Leche?*

Anche la campagna lanciata nel 1987 dalla compagnia aerea USA Braniff Airlines con lo slogan *Fly in leather* fu apprezzata dal pubblico statunitense; un po' meno da quello messicano e sudamericano dove era stata tradotta con *Vuela en cuero*, che significa *vola nudo*.

In tutti gli esempi, la mancata verifica della compatibilità della traduzione nella lingua del mercato di destinazione è stata, se non fatale per l'azienda, quantomeno inopportuna.

Anche la scelta del nome del brand risente delle differenze linguistiche e culturali tra Paesi: in Italia la Volkswagen *Jetta* non ha riscosso il successo di vendite registrato negli altri Paesi, probabilmente anche a causa del nome che richiama le parole *jella* e *jettatura*, sinonimi di malasorte; nel commercializzare in Messico il suo modello *Nova*, Chevrolet non ha tenuto conto del fatto che in spagnolo *nova* significa non va; Estée Lauder ha cambiato in Germania il nome del cosmetico *Country Mist* in *Country Moist* quando ha scoperto che *Mist* (*foschia*) significa in tedesco letame.

Molti errori sono anche dovuti alla mancata comprensione delle differenze esistenti tra le diverse culture.

In Ungheria la fede nuziale si porta sulla mano destra invece che sulla sinistra come nella maggior parte dei Paesi europei. La pubblicità di un'azienda di prodotti per bambini che mostrava una giovane donna col suo piccolo tra le braccia fu travisata poiché la modella indossava la fede sulla mano sinistra: per gli ungheresi si trattava infatti di una ragazza-madre.

In Giappone gli spot del sapone Camay, di proprietà P&G, non avevano un gran successo in quanto mostravano uomini che si complimentavano con le donne per il loro aspetto. In Giappone però questo comportamento è ritenuto troppo diretto e quindi la situazione rappresentata non era reale. Un altro spot della stessa marca che mostrava un marito giapponese nella stessa stanza dove la moglie stava facendo un bagno fu modificato perché ritenuto di cattivo gusto. L'uomo fu eliminato dalla scena e sostituito con una voce fuori campo, decretando così l'apprezzamento dello spot.

La pubblicità di una compagnia telefonica in Messico ritraeva una donna che esorta il marito a telefonare a un'amica per avvertire del loro ritardo all'appuntamento. Nella rappresentazione si ritrovano due errori culturali: innanzitutto nelle culture latine le donne non impartiscono ordini ai mariti; inoltre, essendo culture con orientamento policronico, telefonare per avvisare di essere in ritardo non è necessario dato che i ritardi sono accettati e dati quasi per scontati.

Ma l'esempio più conosciuto è quello dell'azienda De Beers, che si occupa di diamanti. Nei Paesi occidentali erano molto conosciuti i suoi spot, che mostravano sorridenti donne in abito da sera che baciavano i compagni dopo aver ricevuto un diamante in regalo. In Giappone invece il successo fu modesto, poiché vi era ritratta una situazione tutt'altro che reale: il bacio come espressione di affetto è un elemento atipico in molte culture orientali e inoltre una donna giapponese si arrabbierebbe col marito, colpevole di aver speso una così grossa somma di denaro per lei. Lo spot opportunamente modificato con una donna che si infuria nel ricevere il regalo e inveisce contro il marito è stato invece apprezzato e ha conseguito notevole successo.

Dagli esempi riportati si evince come la cultura sia un fattore importante che decreta il successo o l'insuccesso di una comunicazione pubblicitaria. Per non incorrere in errori che potrebbero non solo vanificare gli sforzi promozionali ma addirittura danneggiare l'immagine aziendale è necessario che il messaggio sia significativo e non offenda la sensibilità del pubblico. Dare per scontato che un messaggio efficace nel proprio Paese sortisca lo stesso effetto nei mercati dominati da culture diverse è un errore da evitare.

3.6. Comunicazione e cultura

Se si vuole capire come funziona la comunicazione pubblicitaria tra le culture, è innanzitutto necessario capire come funziona la comunicazione. Gli stili variano da cultura a cultura.

3.6.1. Le influenze culturali sullo stile di comunicazione

Il linguaggio riflette il modo in cui le persone comunicano tra di loro. Ogni persona sviluppa uno stile di comunicazione specifico della propria cultura che può essere, ad esempio, diretto ed esplicito nelle culture di tipo individualista o indiretto e implicito in quelle di stampo collettivista.

Gli stili verbali di comunicazione si distinguono in personale e contestuale.

Lo stile verbale personale caratterizza un linguaggio centrato sull'individuo e orientato alla persona, come ad esempio in inglese. L'inglese è l'unica lingua al mondo in cui il pronome io (*I*) è scritto con lettera maiuscola; questo è un riflesso delle radici individualiste dei principali Paesi in cui l'inglese è lingua materna (Regno Unito e Stati Uniti). Lo stile verbale contestuale è invece un linguaggio incentrato sul ruolo della persona. Ad esempio, nelle lingue cinese e giapponese non esiste una parola equivalente all'inglese *I*, bensì ci sono diversi modi di riferirsi a se stessi in base al contesto della conversazione e alle persone coinvolte. Lo stile personale, tipico delle culture con basso indice di distanza dal potere e individualiste, è uno stile diretto ed esplicito; lo stile contestuale, implicito e indiretto, è collegato alle culture caratterizzate da un alto indice di distanza dal potere e collettiviste.

Espressioni legate allo stile diretto sono *assolutamente, certamente, sicuramente*. Nelle culture collettiviste, al contrario, si presuppone il mantenimento dell'interdipendenza e dell'armonia all'interno del gruppo attraverso l'utilizzo di parole non troppe esplicite, a volte addirittura ambigue, come *forse, probabilmente, potrebbe essere*. Le culture individualiste pongono molta enfasi sui pronomi, soprattutto sul pronome "io", dato che uno dei valori principali è la propria realizzazione attraverso il successo personale e l'indipendenza.

Un'ulteriore distinzione si ha tra stile elaborato, preciso o succinto. Uno stile elaborato si riferisce all'uso di un linguaggio ricco ed espressivo, preciso è lo stile in cui si comunicano esattamente le informazioni richieste, né più né meno di quanto è necessario, lo stile succinto include l'utilizzo di elementi sottintesi, pause, silenzi. Le culture ad alto contesto e moderata e forte avversione all'incertezza tendono a utilizzare lo stile elaborato; culture a basso contesto e bassa avversione all'incertezza preferiscono uno stile preciso; lo stile succinto viene utilizzato prevalentemente nelle culture ad alto contesto.

Come si può osservare dalla FIG. 17, la comunicazione nei quadranti di sinistra è diretta, esplicita, verbale e personale. Lo stile è preciso e si utilizza molto l'esposizione di dati. Nei quadranti di destra, che rappresentano culture principalmente collettiviste, la comunicazione è più implicita e indiretta. Le due eccezioni sono Francia e Belgio, culture indicate come individualiste. La comunicazione è incentrata sui ruoli dei partecipanti. Nel quadrante in alto a destra si utilizza di più lo stile elaborato, e la comunicazione può diventare inaccessibile per gli osservatori esterni al gruppo, nel quadrante in basso a destra prevale lo stile succinto.

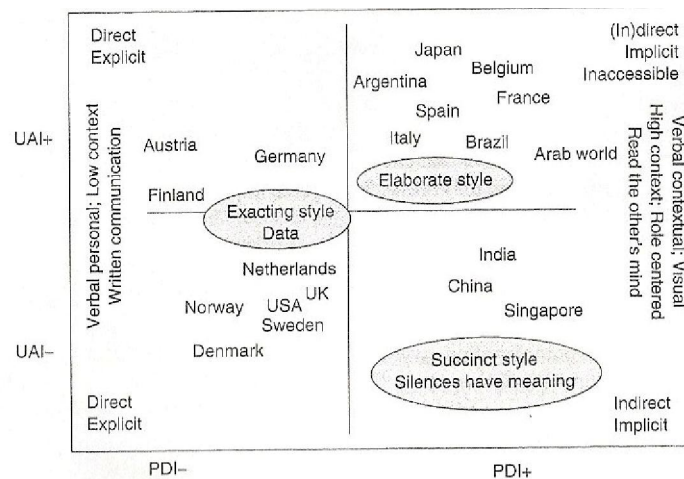


Figure 7.3 Interpersonal Communication Styles

SOURCE: Gudykunst and Ting-Toomey (1988) adapted by De Mooij 2004; Data from Hofstede (2001) (see Appendix A).

FIG. 17 Stili di comunicazione interpersonale

3.6.2. Stili e appeal pubblicitario nelle diverse culture

La pubblicità è un artefatto simbolico risultante dalle convenzioni di una particolare cultura.³⁹ Quando la pubblicità va oltre i confini nazionali mancano quelle convenzioni condivise dai membri della cultura in cui ha avuto origine: il contenuto, la forma e lo stile sono un riflesso della comunicazione interpersonale e riflettono quindi anche diversi ruoli della pubblicità tra le culture. Gli stili pubblicitari seguono gli stili di comunicazione interpersonale. Anche il ruolo e la funzione della pubblicità variano: in alcune culture come quella statunitense la pubblicità è per natura persuasiva, in altre culture, come ad esempio quelle asiatiche, la pubblicità deve essere piacevole e

³⁹ de Mooij, M. (2009)

apprezzata per costruire relazioni di fiducia tra l'azienda e il consumatore. Per questo motivo i modelli di una cultura non si possono trasportare facilmente ad altre culture.

La differenza principale è negli stili comunicativi delle diverse culture. Diversi stili verbali e non verbali sono riconoscibili sia nella comunicazione interpersonale sia in quella di massa.

Le culture si possono collocare in uno schema in base agli stili pubblicitari più frequentemente utilizzati, in modo simile allo schema utilizzato per gli stili comunicativi, come nelle FIG. 18.

I quadranti a sinistra contengono I Paesi in cui lo stile è diretto ed esplicito. L'utilizzo delle parole prevale sull'utilizzo delle immagini. Nelle culture a forte avversione all'incertezza, situate nel quadrante in alto a sinistra, la pubblicità è più seria e strutturata. Spesso vengono date dimostrazioni di come il prodotto funziona. Un eventuale testimonial deve essere un esperto del settore. Questo stile è tipico delle culture germaniche.

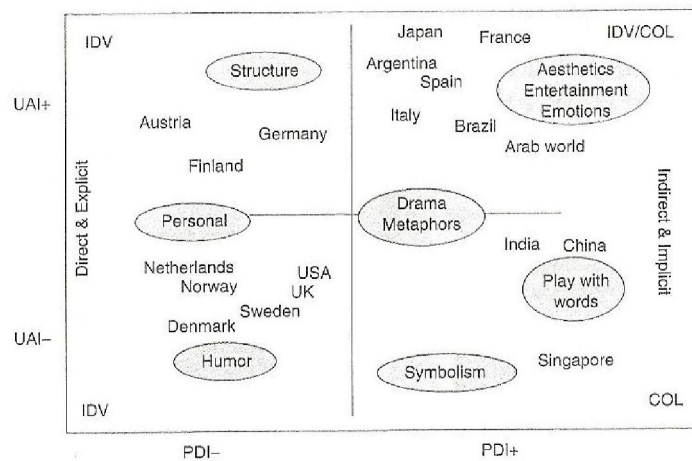


Figure 7.4 Advertising Styles
SOURCE: Data from Hofstede (2001) (see Appendix A).

FIG. 18 Stili pubblicitari

Nelle culture maschiline come Stati Uniti e Regno Unito il testimonial è più spesso una celebrità o comunque un personaggio noto, in quelle femminili come Scandinavia e Olanda invece il ruolo del testimonial è minimizzato. Nelle culture a bassa avversione all'incertezza, rappresentate nel quadrante in basso a sinistra, è facile trovare situazioni di umorismo nella pubblicità, dato che l'ambiguità è tollerata in maniera maggiore

rispetto alle culture con alta avversione all'incertezza. Nelle culture più individualiste e minore avversione all'incertezza si preferisce utilizzare una strategia informativa, in quelle a più alta avversione all'incertezza ma minore distanza dal potere si preferisce l'argomentazione.

Nei quadranti di destra sono rappresentate invece culture che utilizzano stili impliciti e indiretti, dove le immagini racchiudono molte informazioni. In alto, dove sono racchiuse culture con punteggi bassi o medi in individualismo, alta distanza dal potere e alta avversione all'incertezza, si possono incontrare diversi stili pubblicitari, tutti comunque indiretti, che usano molto la teatralità e le metafore. La comunicazione usa toni tenui e cerca il collegamento emozionale con il consumatore, senza concentrarsi troppo sul prodotto. Una caratteristica di questo tipo di comunicazione è l'uso di elementi estetici e di intrattenimento. L'eventuale presenza di celebrità è simbolica e viene associata al prodotto, senza promuoverlo direttamente. Nelle culture collettiviste, bassa o moderata avversione all'incertezza e forte distanza dal potere, rappresentate nel quadrante in basso a destra, lo stile pubblicitario deve mantenere e rafforzare le norme del gruppo. Giochi di parole e simbolismo sono molto utilizzati, e si nota un approccio più diretto con il pubblico. Soprattutto nell'Estremo Oriente la comunicazione pubblicitaria si caratterizza per uno stile meno esplicito, più emozionale, che rispecchia la realtà culturale di tipo collettivista ad alta densità contestuale, nella quale si attribuisce valore all'identità di gruppo e si prediligono modalità di interazione indirette.⁴⁰

Influenzati dalla cultura sono anche le motivazioni e i valori che definiscono il messaggio, elementi che possono essere definiti dalla parola *appeal*. Poiché la pubblicità si forma in base alla cultura del Paese dove è prodotta, l'*appeal* riflette logicamente i valori dominanti in quella specifica cultura. Quando i valori dei consumatori sono congruenti con quelli che la pubblicità riflette e gli elementi utilizzati sono comuni nella società, è più facile che il messaggio sia efficace.

Di seguito si analizzeranno gli *appeal* tipicamente utilizzati in relazioni alle dimensioni culturali individuate da Hofstede.

⁴⁰ Capozzi, M. R. (2008).

Nelle culture con alto indice di distanza dal potere è frequente l'uso di status symbols che riflettono il prestigio e la posizione sociale di chi li utilizza. Il livello di distanza dal potere è riconoscibile dal tipo di persone che sono mostrate o nel modo in cui queste si pongono in relazione le une con le altre: nelle culture a larga distanza dal potere, ad esempio, solitamente le persone più anziane sono coloro che danno consigli ai giovani. Nelle culture invece con minore distanza dal potere si nota spesso il contrario e l'indipendenza e l'individualismo tipici dei giovani sono visti come valori desiderabili; spesso nelle culture a minore distanza dal potere è utilizzato il concetto di "empowered consumer".⁴¹ In queste culture inoltre è visibile un minore rispetto delle autorità attraverso l'utilizzo di umorismo e parodie di manager e autorità.



FIG. 19 Pubblicità Mini

In FIG. 19 si intuisce come, tramite la descrizione *Born to be wow*, l'auto diventi indicatore di uno status symbol, elemento che fa uscire dalla massa e che rende unici e invidiabili.

Come già descritto in precedenza, alla contrapposizione individualismo/collettivismo corrisponde la contrapposizione alto/basso contesto. Nelle culture individualiste c'è la tendenza a rivolgersi al pubblico in un modo diretto e personalizzato ed è frequente l'utilizzo dei pronomi *I*, *we* e *you*, come si nota nelle pubblicità di Vodafone e Nike (FIG. 20 e 21) le culture a basso contesto si affidano in maggiore ai testi e alle parole, quelle ad alto contesto alle immagini.



FIG. 20 Pubblicità Vodafone

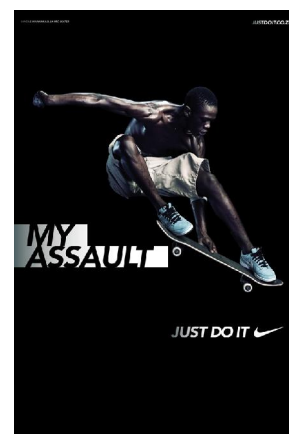


FIG. 21 Pubblicità Nike

⁴¹ de Mooij, M. (2009)

Un tema attrattivo per le culture individualiste è quello che si focalizza sull'individuo e sulla sua indipendenza successo personale e preferenze, mentre per le culture collettiviste risulta più attrattivo un esempio che riflette l'identità di gruppo l'armonia e la condivisione, come illustrato nelle pubblicità spagnole di Heineken o L&M. (FIG. 22 e 23)



FIG. 22 Pubblicità Heineken

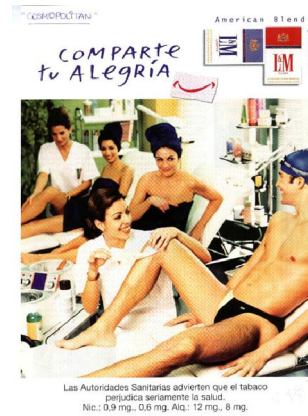


FIG. 23 Pubblicità L&M

Sia nelle culture individualiste che in quelle collettiviste si utilizza l'immagine della famiglia in pubblicità. L'appartenenza è un valore forte anche nelle culture individualiste, nonostante questo sembri un paradosso. La differenza è nel fatto che nelle culture individualiste l'appartenenza a un gruppo è volontaria (cerchie di amici, circoli sportivi o legati a diversi interessi personali), mentre in quelle collettiviste si potrebbe definire "imposta" (famiglia, colleghi, ecc...).

Considerando che approssimativamente il 70% della popolazione mondiale è più o meno collettivista e molte campagne pubblicitarie globali riflettono valori individualisti, sembra giusto affermare che molta parte della pubblicità globale è efficace per solo una piccola parte del target. Molte pubblicità globali si indirizzano agli spettatori in modo diretto, mostrando persone sole, e si riferiscono a qualsiasi tipo di affermazioni individualiste.⁴²

⁴² de Mooij, M. (2009)

Vincere, una caratteristica delle culture maschiline, è un concetto spesso utilizzato nella pubblicità statunitense. In particolare, la combinazione di individualismo e mascolinità porta a un forte bisogno di mostrare le proprie vittorie e il proprio successo, insieme al desiderio di dominare. Esempi tipici sono le affermazioni “essere il primo”, “l’unico al mondo”, “essere il migliore”. Lo status è necessario nelle culture maschiline per dimostrare il proprio successo.

Le culture femminili sono caratterizzate dalla preferenza per un approccio più soffice e meno evidente, orientato alla dolcezza e alla cura degli altri. Nelle culture femminili, dare dimostrazioni di sé è negativo. Le culture femminili spesso si dimostrano opposte alle culture a larga distanza dal potere: lo status non va dimostrato, non è ben visto parlare di sé in pubblico, lo stile di comunicazione è meno diretto. La differenza si può vedere nelle seguenti pubblicità di Mercedes, marca tedesca e proveniente quindi da un Paese mascolino, e Volvo, marca svedese che affonda le sue radici nel Paese col più alto indice di femminilità: Mercedes pubblicizza la sua auto come “ottimizzata per prestazioni superiori”, Volvo inizia il suo messaggio con “c’è di più nella vita che una Volvo”.(FIG. 24)



FIG. 24 Pubblicità Mercedes vs. pubblicità Volvo

La differenziazione di ruoli tra uomo e donna è mostrata in maniera differente nelle culture maschiline rispetto a quelle femminili. Nelle culture maschiline, un uomo alle prese con i lavori domestici è spesso etichettato come incompetente e la donna ha il ruolo di esperta. La donna è la persona competente per quanto riguarda la casa e in quest’ambito ha il controllo sull’uomo. E’ inoltre responsabile della cura della famiglia. Nelle culture femminili l’uomo è ritratto mentre svolge i lavori domestici, gioca con i figli, cucina, ecc. (FIG. 25 e 26)



FIG. 25 Pubblicità Knorr (MAS)



FIG. 26 Pubblicità Gallina Blanca (FEM)

Un alto indice di avversione all'incertezza si traduce nel bisogno per il consumatore di spiegazioni, test scientifici, testimonianze di esperti. La pubblicità tende a essere strutturata e dettagliata. Mostrare come un prodotto funziona, illustrando i dettagli tecnici, è importante, in contrasto con le culture con basso indice di avversione all'incertezza, dove quello che conta è il risultato e, a un esperto, si preferisce la parodia dello stesso. (FIG. 27 e FIG. 28)

Nello spot italiano di AZ un'esperta consiglia l'utilizzo del dentifricio, dando dimostrazione del funzionamento. Al contrario, nella pubblicità inglese di Crest viene raccontata una storia che in realtà non ha a che vedere con il dentifricio, illustrando solo il risultato finale dell'utilizzo.



FIG. 27 Spot dentifricio AZ

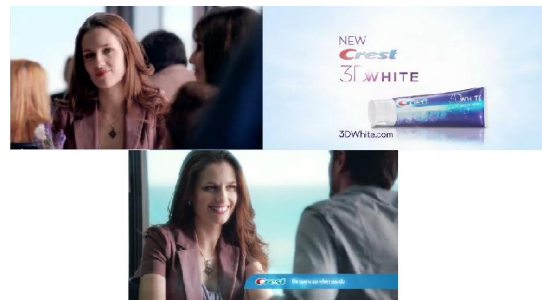


FIG. 28 Spot dentifricio Crest

La purezza e la freschezza sono appeal importanti nelle culture ad alta avversione all'incertezza questo si può notare in molte pubblicità che commercializzano acqua, come nelle seguenti immagini tratte da pubblicità che provengono dalla Germania dall'Italia e dalla Spagna (FIG. 29)



Fig. 29 Pubblicità acqua in Germania, Italia, Spagna (UAI +)

I valori che si oppongono nell'orientamento a lungo termine sono "risparmiare per il domani" versus "compra adesso, paga dopo".⁴³ L'orientamento a breve termine si riflette nel senso di urgenza che spesso si incontra nelle pubblicità statunitensi con le espressioni "affrettati", "non aspettare", solo per adesso....". Esempi di orientamento a breve termine sono le pubblicità di Calvin Klein per il suo profumo "Be" (FIG. 30), dove il payoff recita: "Sii buono. Sii cattivo. Solo sii.", col significato di non pensare al futuro ma vivere con intensità il presente, e la pubblicità per Häagen-Dazs (FIG. 31), che con il suo: "Ricompensa i tuoi sensi" allude al soddisfacimento istantaneo del piacere.



FIG. 30 Pubblicità CK "Be"



FIG. 31 Pubblicità Häagen-Dazs

L'orientamento a lungo termine si riflette invece nelle pubblicità asiatiche, che utilizzano spesso riferimenti alle generazioni future o elementi che stanno a indicare l'armonia tra uomo e natura. Molta parte della pubblicità utilizza immagini e oggetti

⁴³ de Mooij, M. (2009).

piacevoli da vedere, con lo scopo di creare fiducia nell'azienda. Molte immagini si rifanno a elementi naturali come alberi, fiori e foglie, come in FIG. 32 che mostra alcune pubblicità utilizzate dall'azienda coreana LG, elementi spesso privi di significato per coloro estranei alla cultura. La combinazione di collettivismo e orientamento a lungo termine pretende l'armonia dell'uomo con la natura e quindi spiega questo stile pubblicitario, il cui obiettivo è far piacere al consumatore, non intromettersi.⁴⁴

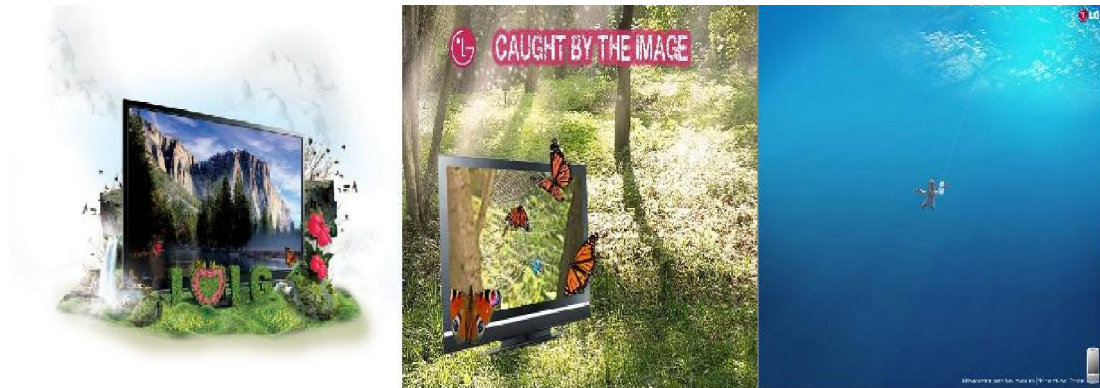


FIG. 32 Pubblicità LG

⁴⁴ de Mooij, M. (2009)

CAPITOLO 4

Case Studies

Dopo l'analisi teorica delle diverse strategie di approccio alla comunicazione pubblicitaria, il presente capitolo è dedicato all'analisi di casi pratici per esemplificare quanto finora descritto.

Il capitolo si compone principalmente di due parti: nella prima sono forniti esempi di campagne pubblicitarie internazionali eseguite adottando gli strumenti della standardizzazione, mentre nella seconda parte sono riportati esempi di messaggi adattati alle necessità comunicative dei consumatori locali, secondo i principi della strategia dell'adattamento.

4.1. Esempi di messaggi pubblicitari standardizzati

Come si è visto, la standardizzazione delle campagne pubblicitarie consiste nella creazione di un unico messaggio efficace in tutti i mercati dove il prodotto è presente, con lo scopo di promuovere lo stesso e senza dover adattare il tema, gli elementi testuali o quelli figurativi. Nei successivi paragrafi si analizzeranno alcune campagne basate su tale approccio alla comunicazione pubblicitaria, riguardanti i brand: Swarovski, Breil Carrera e Nespresso.

In tutti i casi analizzati la scelta dell'azienda è stata quella di sviluppare un'unica campagna globale in lingua inglese.

4.1.1. Swarovski

Un esempio di campagna pubblicitaria è standardizzata è quella dell'azienda svizzera Swarovski International Holdings, il cui marchio di punta è Swarovski, uno dei maggiori produttori di gioielli in cristallo con punti vendita nelle maggiori città.

La campagna in oggetto è quella lanciata per la collezione Swarovski Elements per l'inverno 2012/2013, rilasciata a febbraio 2013.

Swarovski, come gli altri brand di *luxury goods* nel settore dei gioielli, predilige campagne a stampa in cui l'immagine e la marca hanno un ruolo di primo piano, relegando in un angolo il claim che a volte è addirittura assente, assorbito dalla forza evocativa e comunicativa già contenuta nell'immagine.

La campagna mostra la supermodella Candice Swanepoel come un'eroina attiva e super glam, splendente tra gli accessori ricoperti di Swarovski Elements. Il concetto che sostiene la campagna è stato disegnato per riflettere gli attributi del brand e la versatilità di Swarovski Elements come ingrediente innovativo nell'industria creativa dalla gioielleria, moda e accessori all'architettura, arte, interni, ecc. La campagna si focalizza sulla qualità, l'artigianalità e il vero lusso dato dai cristalli. Il claim recita: *All things extraordinary*, indicando che un semplice oggetto qualsiasi può diventare straordinario grazie all'aggiunta degli elementi Swarovski. La bellezza degli Swarovski Elements e l'unicità che conferiscono ai prodotti dove vengono applicati sono visti come elementi che vanno oltre le differenze di valori e hanno quindi un appeal universale. La lingua scelta è l'inglese, per una campagna di diffusione internazionale indirizzata a un target elitario.



FIG. 33 Campagna Swarovski Elements

Swarovski è uno di quei brand che si può definire “dettagliante elitario globale”, categoria per la quale è appropriato l’utilizzo di una strategia standardizzata.

4.1.2 Breil

Il marchio Breil, leader nel settore di orologi e gioielli in acciaio, nasce nel 1939 come parte del gruppo milanese Binda, produttore di orologi fin dal 1906. Il brand, così come è conosciuto oggi, è il risultato del rilancio del marchio avvenuto nel 1993, anno di rilascio della campagna *Toglietemi tutto, ma non il mio Breil* (FIG. 34) che sancirà un successo senza precedenti per l’azienda. Il claim della campagna è passato alla storia, fissando il marchio nella mente dei consumatori in maniera indelebile, ed è stato il punto di avvio di una serie di campagne incentrate sulla passionalità e sulla trasgressione. Nel 2002 l’azienda avvia un processo di internazionalizzazione lanciando i propri prodotti sui mercati esteri, nei quali il brand si imporrà in breve tempo grazie allo stile ricercato e il buon rapporto qualità/prezzo. Oggi Breil è presente in più di sessanta Paesi nel mondo.



FIG. 34 Pubblicità Breil, Italia

Sempre nel 2002 si assiste a un’evoluzione nelle strategie di comunicazione aziendale, volta a supportare le politiche di internazionalizzazione della marca. Breil adotta un approccio standardizzato alla comunicazione pubblicitaria, come dimostra la scelta della lingua inglese sia per le campagne nazionali sia per quelle internazionali. La campagna si presenta con il claim diretto e incisivo *Don’t touch my Breil*, un ordine autoritario impartito dalla donna che appare nel visual.

L’uso dell’imperativo carica il messaggio di un’intensa forza emotiva che coinvolge direttamente il consumatore, che da semplice spettatore diventa personaggio dell’azione. L’ordine implica infatti l’esistenza di un interlocutore, che potrebbe essere il pubblico cui la campagna è indirizzata o il partner della donna, come le immagini in FIG. 35 e 36 fanno supporre.

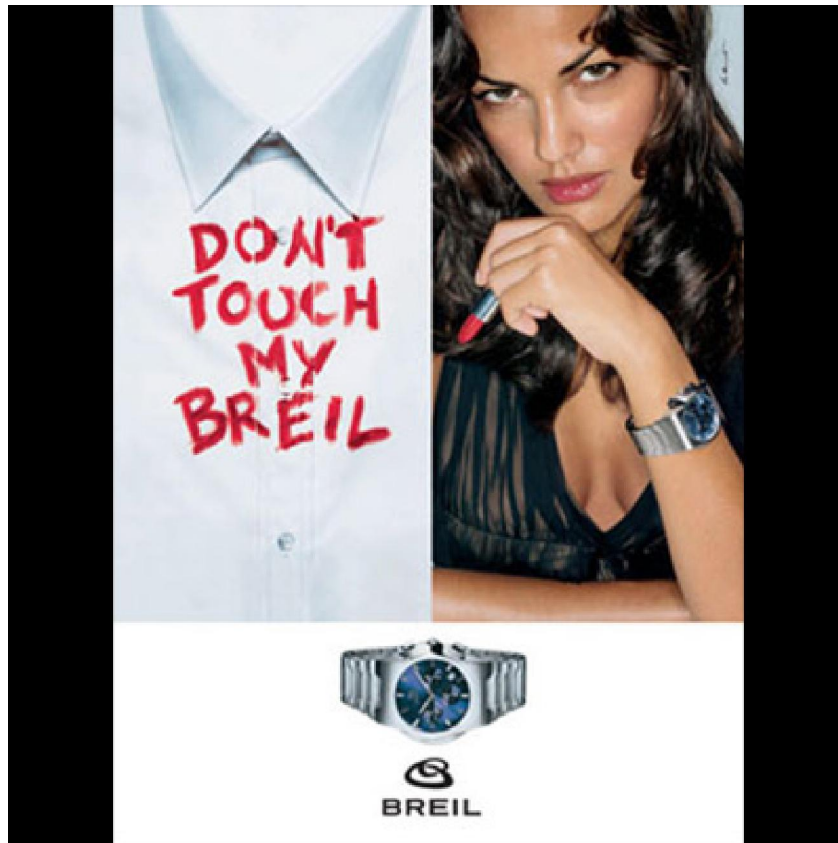


FIG. 35 Campagna *Don't touch my Breil*



FIG. 36 Campagna *Don't touch my Breil*

L'esistenza di un antagonista che vuole sottrarre alla donna l'oggetto del desiderio scatena in quest'ultima la rabbia e la smania di possesso. L'accanimento nei confronti dell'oggetto e la condivisione dei valori che questo rappresenta sono enfatizzati sia dall'imperativo *Don't touch my Breil* sia dall'aggettivo possessivo *my*. Da considerare è anche il colore scelto per l'elemento linguistico: si tratta del rosso, cui la cultura occidentale associa il mondo della passione. Il modello di donna che Breil promuove ha un carattere forte, una personalità decisa, audace e ironica che non nasconde una vena mascolina, come si evince dalle immagini in figura 37 e 38.



FIG. 37 Campagna *Don't touch my Breil*

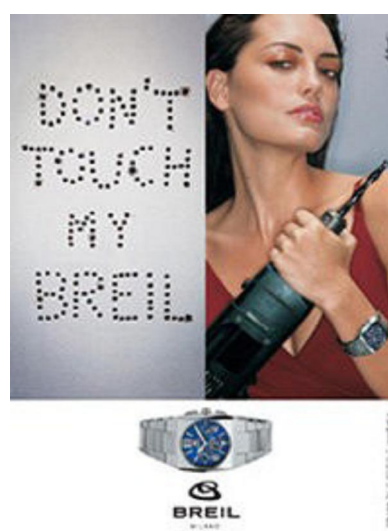


FIG. 38 Campagna *Don't touch my Breil*

Il modello di donna trasgressiva e anticonformista si ritrova anche nelle campagne pubblicitarie successive, come in quella del 2006. Il reclamo *Bad girls go Breilè*, come quello già utilizzato, breve ma incisivo e graffiante. Esso richiama subito alla mente il detto popolare *Good girls go to Heaven, but bad girls go everywhere*, reso celebre dall'attrice Mae West e successivamente dall'omonima canzone dei Pandora's Box.

Il termine *bad* ha un'ovvia connotazione negativa e viene in questo caso utilizzato per promuovere un modello femminile lontano dai cliché e dai tabù, una donna che non ha paura di dimostrarsi forte e disposta a tutto per ottenere ciò che desidera.



FIG. 39 Campagna Breil, 2006



FIG. 40 Campagna Breil, 2006

Nel visual di quest'ultima campagna i prodotti non sono più esposti in maniera isolata come in quella del 2003, ma appaiono indossati dalla modella. La scelta non è causale: si basa infatti sulla volontà dell'azienda di passare da un approccio *product-oriented* per valorizzare l'approccio *brand-oriented*. Il protagonista non è più il singolo prodotto, ma si cerca di valorizzare la marca e i suoi valori attraverso la strategia del *lifestyle branding*. Il marchio Breil vuole coinvolgere il consumatore non solo attraverso la qualità dei propri prodotti, ma anche per mezzo della filosofia di brand improntata all'originalità, alla trasgressione e alla passione, punti di forza della comunicazione pubblicitaria dell'azienda milanese.

Nel 2009 la strategia di comunicazione ha visto un ritorno alle origini e al claim *Toglietemi tutto, ma non il mio Breil* che ha reso il brand famoso.

Le campagne utilizzate dal brand sono pensate principalmente per un pubblico occidentale: il ruolo forte della donna, le immagini utilizzate, l'utilizzo del possessivo *my* sottolineano l'individualismo presente nel messaggio che promuove l'utilizzo del prodotto come elemento che distingue dalla massa e porta alla realizzazione di sé, portatore di valori come il raggiungimento del successo e l'indipendenza. Nonostante ciò il messaggio è stato ben accettato anche in quei Paesi i cui valori nazionali non combaciano con quelli rappresentati dal prodotto: ciò è dovuto all'esistenza di quel target definito globale i cui valori e desideri sono simili attraverso i mercati. Ad Hong Kong, ad esempio, l'azienda ha aumentato di molto la sua presenza nel mercato negli ultimi anni. Secondo un articolo nel South China Morning Post (2012) il motivo di questo successo risiede nel sempre maggior interesse della categoria dei giovani

professionisti per la moda e lo stile. L'orologio diventa quindi riflesso dei gusti e delle individualità ed elemento per distinguersi dalla massa. Quello di essere unici e diversi dagli altri è un desiderio che collima perfettamente con la giovinezza e il dinamismo della campagna marketing di Breitling, il cui scopo è creare un link emozionale tra l'orologio e colui che lo indossa.⁴⁵

4.1.3 Carrera

Carrera è un marchio fondato nel 1956 e ispirato a una delle corse automobilistiche più famose a quel tempo: la Carrera Panamericana. Dal 1996 è parte del portafoglio brand del Gruppo Safilo, società leader nel campo degli occhiali di alta qualità. Si tratta di un brand ben conosciuto in ambito sportivo per l'alta qualità e le ottime performance dei materiali utilizzati.

La campagna in analisi è quella del 2011 intitolata *After all, No regrets*, che si sviluppa in una carrellata di situazioni ad alto impatto emotivo, dove i protagonisti vivono con intensità e determinazione momenti emozionanti e coinvolgenti. La nuova campagna nasce dall'ascolto del web e dei social network e va a individuare un'ideale lista di cose da fare nella vita per non avere rimpianti: una speciale "top ten" da spuntare, per poter arrivare a dire di aver realizzato tutti i propri desideri e per non lasciare spazio ai rimpianti. Il consumatore passa così da semplice osservatore a protagonista della campagna con i suoi desideri e le sue ambizioni. Le immagini della campagna rappresentano al meglio il mondo dei fast-laners, di coloro che amano stare "sulla corsia di sorpasso" e non fermarsi mai, per cogliere ogni momento come occasione di divertimento, alla ricerca di sfide da affrontare, persone da incontrare e sensazioni da vivere.

⁴⁵ South China Morning Post. (2012). *Italian brands finds sex appeal is timeless*. <http://www.scmp.com/article/511803/italian-brand-finds-sex-appeal-timeless>



FIG. 41 Campagna *After all, No regrets* Carrera



FIG. 42 Campagna *After all, No regrets* Carrera

Ovviamente tutti i protagonisti degli scatti indossano occhiali Carrera e, con il loro stile improntato alla vitalità e al divertimento, si fanno promotori di quello che si potrebbe definire *Carrera lifestyle*.

Il linguaggio utilizzato è immediato ed emozionale. Anche qui la lingua principale è l'inglese, tranne che per quanto riguarda minimi adattamenti linguistici nella descrizione dell'elemento che si è spuntato dalla lista, come si può vedere dalle immagini 44 e 45.



FIG. 43 Campagna *After all, No regrets* Carrera



FIG. 44 Campagna *After all, No regrets* Carrera



FIG. 45 Campagna *After all, No regrets* Carrera

Il messaggio è rivolto a quel target transnazionale di giovani che si suppone avere le stesse caratteristiche, gli stessi obiettivi e desideri a prescindere dal Paese di appartenenza.

4.1.4 Nespresso

Nespresso è la marca di una catena di distribuzione di caffè in capsule creata nel 1986 dalla multinazionale Nestlé, marca che ha riscosso negli ultimi anni un enorme successo. La conquista di sempre più ampie fette di mercato è senza dubbio dovuta a importanti operazioni di marketing che hanno trasformato il prodotto in un nuovo modo di intendere il caffè. Il consumo del caffè, da semplice momento quotidiano, si riempie di significati ed emozioni trasformandosi in rituale di piacere. Nespresso non è solo un caffè, è una vera e propria esperienza sensoriale associata a un target elitario che conduce una vita improntata al benessere e all'internazionalità.

La forza di questo famoso brand, associato alla qualità, alla passione e all'autenticità, è stata raggiunta grazie a diverse operazioni di marketing che comprendono:

- le *Boutique Nespresso*, location esclusive e situate in ambienti prestigiosi, come ad esempio quella sugli Champs-Élysées a Parigi, nelle quali è possibile acquistare le capsule oppure provare le migliori miscele di caffè selezionate da Nespresso;
- il *Club Nespresso*, attraverso cui il consumatore si trasforma in membro privilegiato di una comunità esclusiva fondata sulla comune passione per il caffè;
- il *Nespresso Magazine*, un giornale online che tratta temi legati non solo al caffè Nespresso, ma ricco di contenuti che riguardano lo stile, il gusto, lo sport e le persone.
- la presenza nei nuovi media sia con un sito aziendale, sia con pagine nei principali social media: i fans della marca in *Facebook*, ad esempio, sono a oggi più di 2,1 milioni;
- la creazione di campagne pubblicitarie di grande successo.

Nel 2007 Nespresso lancia la campagna internazionale *What else?* resa celebre in tutto il mondo attraverso spot televisivi, radio, cartellonistica, stampa su giornali e riviste. Di seguito alcune immagini della campagna pubblicitaria su stampa.

Il primo esempio è tratto dalla campagna originale in lingua inglese (FIG. 46), il secondo è il messaggio diffuso nei Paesi di lingua portoghese (FIG. 47), il terzo è stato utilizzato in Italia (FIG. 48). Già dal primo sguardo si nota come l'azienda abbia scelto di adottare un approccio standardizzato alla comunicazione pubblicitaria: benché presente in numerosi mercati diversi tra loro, il messaggio è pressoché identico dal punto di vista linguistico e grafico. La campagna *What else?* è stata infatti originariamente ideata in lingua inglese, subendo poi dei minimi adattamenti linguistici prima di essere esportata nei Paesi non anglofoni per assicurare la corretta comprensione del messaggio. Il claim presente nelle tre figure è lo stesso: *Nespresso. What else?* A eccezione dell'esempio in lingua inglese, si nota un asterisco associato al claim che rimanda a una specie di nota, dove si trova la traduzione nelle lingue

nazionali dell'espressione in inglese. *What else?* diventa quindi *Que mais poderia ser?* in portoghese e *Che altro?* in italiano.



FIG. 46 Nespresso, campagna originale in lingua inglese

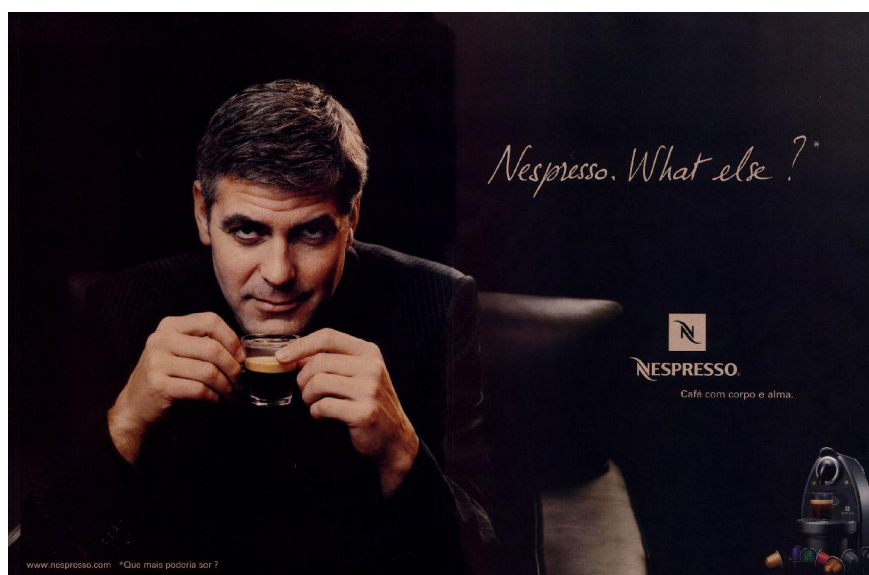


FIG. 47 Nespresso, campagna sottotitolata in portoghese



FIG. 48 Nespresso, campagna sottotitolata in italiano

Anche il pay-off: *Coffee, body and soul* è tradotto nelle lingue nazionali, per cui si ha *Café com corpo e alma* in portoghese e *Il caffè, anima e corpo* in italiano. L'utilizzo dell'articolo determinativo carica l'immagine del prodotto di unicità ed eccellenza.

Altri elementi di comunanza ricorrono in tutti e tre gli esempi: la rappresentazione delle macchinetta per il caffè e/o delle capsule, lo stesso testimonial, il colore marrone caffè utilizzato sia per lo sfondo che per la giacca del testimonial. La scelta del testimonial non è casuale: si tratta infatti di George Clooney, attore di fama mondiale conosciuto e amato dal grande pubblico, che ha un forte legame con l'Italia, patria indiscussa del caffè espresso, dove egli trascorre molto tempo grazie alle ville di sua proprietà sul Lago di Como. Questa nota connessione con il Bel Paese lo rende ancora più adatto a ricoprire il ruolo di testimonial del prodotto.

Lo stesso tipo di approccio utilizzato per la pubblicità su stampa si ritrova anche negli spot televisivi, dove un unico video in inglese è trasmesso con sottotitoli per rendere comprensibili i dialoghi che avvengono tra i personaggi, come si può vedere in figura 48, che rappresenta dei fotogrammi presi dall'ultimo spot televisivo per Argentina, Svezia e Hong Kong.

L'utilizzo di un testimonial noto come George Clooney è espressione tipica delle culture maschiliste e individualiste, come lo sono appunto Stati Uniti e Regno Unito.

Quanto osservato conferma l'ipotesi iniziale di comunicazione pubblicitaria standardizzata, dedicata a un pubblico internazionale, seppure con un minimo

avvicinamento linguistico al consumatore attraverso la traduzione di claim e pay-off per garantirne la corretta comprensione, traduzione che in ogni caso va ad affiancare il messaggio originale in inglese, senza sostituirlo del tutto.



FIG. 49 Spot TV Nespresso

4.2. Esempi di messaggi pubblicitari adattati

Come abbiamo già visto, la strategia dell'adattamento consiste nell'adeguare la comunicazione pubblicitaria alle necessità comunicative e agli elementi culturali del Paese di destinazione.

I brand utilizzati nella presente analisi sono tre: Ikea, Philadelphia e Fiat 500.

4.2.1. Ikea

Ikea è un'azienda multinazionale di origini svedesi specializzata nella vendita di mobili, complementi d'arredo e oggettistica per la casa. Fondata nel 1943, Ikea comincia la sua espansione commerciale negli anni '80, prima in Europa e poi negli USA, dal 1998 Ikea è presente in Cina, avviando così la sua espansione nei Paesi asiatici. L'idea commerciale alla base del concetto Ikea è semplice: offrire un vasto assortimento di articoli d'arredamento belli e funzionali a prezzi vantaggiosi, così da permettere al maggior numero possibile di persone di acquistarli.

Di seguito sono analizzate due pubblicità trasmesse rispettivamente in Germania nel 2011 e in Cina nel 2012. Si nota immediatamente che si tratta di due pubblicità completamente diverse: oltre alla lingua, sono diverse le situazioni rappresentate e i valori trasmessi.

Nello spot tedesco (FIG. 50) si vede una coppia che va a visitare la figlia, da poco convivente con il ragazzo. Il padre della ragazza, scettico sulle condizioni dell'appartamento, rimane invece a bocca aperta nel vedere l'arredamento. In questo spot si possono individuare appeal tipici delle culture individualiste e a basso indice di distanza dal potere: uguaglianza tra genitori e figli, indipendenza, una specie di "rivincita" della giovane coppia che riesce a stupire piacevolmente i genitori. Nonostante la famiglia sia un'immagine tipica delle culture collettiviste, in queste sono solitamente mostrate più generazioni insieme, mentre nelle culture individualiste vengono rappresentati solo genitori e figli. Il basso indice di distanza dal potere si evince dal fatto che i genitori non trattino con disuguaglianza la giovane coppia, bensì come loro pari, senza tentare di imporre il loro controllo. Anche il messaggio finale *Wohnst du noch oder lebst du schon?* (traducibile come: *Abiti ancora o vivi già?*)

tramite l'utilizzo del pronome *du* (tu) pone l'accento sulla dimensione di individualismo, indicando che è il singolo individuo ad avere il potere di scegliere se continuare la sua vita così com'è o migliorarla.

I temi dell'uguaglianza e dell'indipendenza sono ricorrenti nella pubblicità di Ikea in Germania, come si nota dalle immagini 51 e 52 che rappresentano dei frame di altri spot televisivi trasmessi nel Paese: in figura 51 un padre si mette a fare le bolle di sapone insieme ai figli, in figura 52 una ragazza si arrabbia con il padre che non la lascia andare a un concerto. Un'immagine del genere non sarebbe accettata in Paesi ad alta distanza dal potere, come ad esempio quelli asiatici, dove il rispetto per i genitori è alla base delle comuni regole di convivenza e armonia nel gruppo e i figli devono essere rispettosi e accettare le indicazioni dei genitori.



FIG. 50 Spot TV Ikea



FIG. 51 Spot TV Ikea, Germania



FIG. 52 Spot TV Ikea, Germania

Lo spot utilizzato in Cina (FIG. 53) invece inizia con un bambino che mette all'erta i genitori per l'imminente arrivo della nonna. La famiglia cerca di sistemare in fretta e furia il disordine presente nella stanza, ma invano: all'arrivo della nonna un armadietto stracolmo si apre lasciando cadere tutto il contenuto e facendo andare via la nonna, piena di disappunto. La famiglia decide così di andare all'Ikea per cambiare l'arredamento e sistemare così tutto il disordine.. Quando la nonna torna a trovare la famiglia e vede il nuovo arredamento e la stanza in ordine è talmente felice che si mette a ballare. La mancanza di dialoghi è tipica dello stile indiretto e implicito utilizzato nella comunicazione cinese, dove è il contesto che dà significato all'azione. Il linguaggio del corpo e le espressioni, in questo caso esagerate, sono più efficaci di qualsiasi parola.

L'appeal di questo annuncio è tipicamente collettivista e riflette un alto indice di distanza di potere. Come abbiamo già detto, il tema della famiglia è utilizzato sia nelle culture individualiste sia in quelle collettiviste, ma in quest'ultime si tendono a rappresentare più generazioni insieme. Nei messaggi pubblicitari cinesi la famiglia è un elemento ricorrente dato che rappresenta un concetto di grande importanza nelle culture dell'Estremo Oriente. L'armonia all'interno del gruppo è importante: si vedono i genitori sfogliare il catalogo Ikea insieme al figlio, tutti insieme sistemano la stanza, si cerca di porre rimedio al disappunto causato alla nonna. La distanza dal potere si nota nel rispetto che la famiglia dimostra di avere nei confronti della nonna e nel controllo che questa esercita ancora sui figli nonostante siano cresciuti e abbiano una loro famiglia. Questi sono tutti elementi che riflettono i valori tipici della cultura cinese e che vengono utilizzati anche negli altri spot del colosso svedese in Cina. (FIG. 54 e 55)



FIG. 53 Spot TV Ikea, Cina



FIG. 54 Spot TV Ikea, Cina



FIG. 55 Spot TV Ikea, Cina

4.2.2 Philadelphia

Nel 2011 il gruppo alimentare americano Kraft Foods ha lanciato un nuovo prodotto, conosciuto in Italia come Philadelphia con Milka. Si tratta di un prodotto nato dall'incontro del famoso formaggio spalmabile Philadelphia, marca propria della Kraft Foods, con il cioccolato Milka, altro storico marchio della multinazionale statunitense. Il prodotto è stato presentato come unione di Philadelphia e Milka in Italia, Germania, Spagna e altri mercati europei, mentre nel Regno Unito si è utilizzata un'altra marca di cioccolato: Cadbury. La scelta è stata dettata dal fatto che Cadbury, di proprietà anch'esso di Kraft Foods dal 2010, gode di maggiore popolarità nel mercato britannico.

Di seguito si analizzeranno le campagne lancio del nuovo prodotto nei mercati britannico e italiano.

Il titolo della campagna lancio per il Regno Unito è *Choccy Philly? Don't be Silly*, raffigurata in figura 56 e 57. Nel primo esempio domina il claim che dà il titolo alla campagna: *Choccy Philly? Don't be Silly*, uno slogan che sembra banale ma offre invece diversi spunti di riflessione. Si tratta innanzitutto di un linguaggio informale: *choccy* è un termine colloquiale che si utilizza al posto di *chocolate*, mentre *Philly* è il diminutivo di Philadelphia, città dove il formaggio spalmabile Kraft è nato. Il messaggio è diretto e vuole scatenare un senso di stupore nei confronti del nuovo prodotto nato dallo strano accostamento di cioccolato Cadbury e Philadelphia, che viene definito come *silly*, cioè sciocco, senza senso. Completano il messaggio l'immagine del prodotto e la breve descrizione *Cool creamy light Philadelphia and delicious Cadbury milk chocolate*, che chiarisce il claim e descrive le caratteristiche fisiche del prodotto.

Il secondo esempio è un completamento del primo. Il claim recita *Be silly*: dopo il momento iniziale di sconcerto per il bizzarro accostamento, vi è un apprezzamento del prodotto. Se prima il pensiero di mangiare il formaggio Philadelphia mischiato al cioccolato al latte Cadbury era descritto come *silly*, ora si sceglie di essere *silly* per godere della bontà del prodotto.

Lo stesso tema si ritrova nello spot televisivo, dove una famosa attrice britannica parodia la reazione delle persone allo strano accostamento, definito come una mostruosità: *"It's a monstrosity, it's cheese and chocolate, chocolate and cheese"*. Dopo averlo provato, la reazione cambia: *"That's really....unusual, mmm!"*

L'utilizzo di una celebrità nel ruolo di presentatrice è tipico delle culture maschiline, come è appunto il Regno Unito. Lo stile umoristico e la parodia sono riflessi delle culture individualiste, con basso indice di distanza dal potere e bassa avversione all'incertezza: tutti elementi riconducibili alla cultura anglosassone. Altri elementi che riflettono le dimensioni della cultura sono: lo stile diretto e verbale, tipici di culture a basso contesto, l'utilizzo ripetuto del pronome *I* nello spot televisivo (*I found, I had to buy it and try it, as I predicted...*) e della parola *silly*, indirizzata al pubblico, che denotano di nuovo individualismo e bassa avversione all'incertezza. Il claim *Be silly*, che ricorda molto il famoso slogan utilizzato da Diesel *Be stupid*, incita il consumatore a mettersi in gioco e a prendersi in giro, facendo una cosa che potrebbe essere considerata come sciocca.

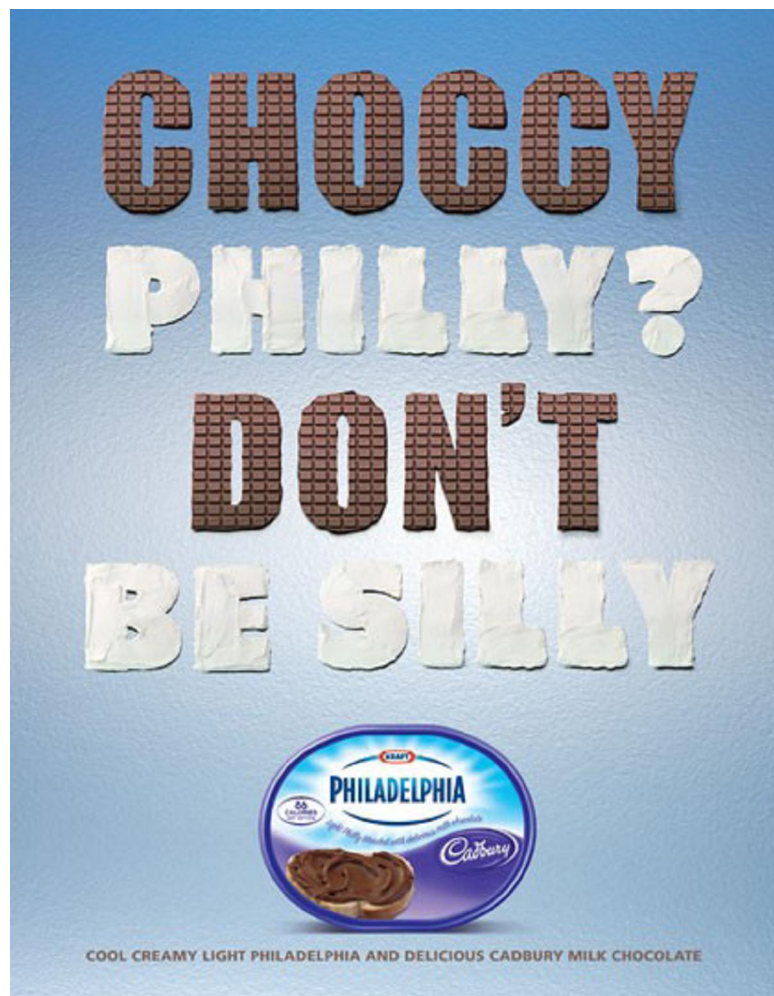


FIG. 56 Pubblicità Philadelphia con Cadbury, Regno Unito



FIG. 57 Pubblicità Philadelphia con Cadbury, Regno Unito

La campagna lancio di Philadelphia con Milka per l'Italia, dal titolo *Esiste davvero!*, è meno creativa e piuttosto semplice rispetto alla campagna creata per il mercato britannico, come si può vedere dall'esempio in figura 58.



FIG. 58 Pubblicità Philadelphia con Milka, Italia

Il claim che recita *Philadelphia con Milka. Esiste davvero!* si basa sullo stesso concetto di stupore e incredulità mostrato nella versione britannica. Nello spot televisivo si vede un yeti avvicinarsi a una casa circondata dalla neve, dove una famiglia sta per fare merenda con il nuovo Philadelphia con Milka: i bambini sono così impegnati a gustare la loro fetta di pane e Philadelphia con Milka da non interessarsi minimamente alla leggendaria creatura alle loro spalle. (FIG.59)



FIG. 59 Spot TV Philadelphia con Milka, Italia

Lo stile indiretto e principalmente incentrato sulle immagini piuttosto che sui dialoghi è tipico delle culture ad alto contesto, come l'utilizzo della famiglia e di persone comuni, non famose, riflettono il collettivismo delle cultura italiana.

Se il concetto di stupore è un importante punto di comunanza tra le due campagne italiana e britannica, un punto di divergenza rilevante è il target cui la campagna si riferisce. Per il mercato britannico non è evidente un target specifico: non ci sono immagini di persone nella pubblicità a stampa, il linguaggio è informale ma non marcato, nello spot televisivo il testimonial è un adulto che si rivolge a un pubblico indifferenziato. Al contrario la campagna pubblicitaria italiana è immediatamente associata a un target giovanissimo, di bambini, come chiaramente illustrato dalle immagini, e a un momento specifico, quello della merenda, come si evince dallo spot televisivo.

L'adattamento culturale è inoltre ben riconoscibile nell'adattamento di prodotto, strettamente legato alla cultura nazionale: nel mercato italiano è commercializzato Philadelphia con Milka, in quello britannico Philadelphia con Cadbury.

4.2.3. Fiat 500

Il gruppo automobilistico Fiat nasce a Torino nel 1899 ed è oggi la maggiore multinazionale italiana, presente in 61 nazioni e con un'ampia gamma di attività in numerosi settori oltre a quello automobilistico.

L'automobile che ha segnato la storia della casa automobilistica torinese è sicuramente la Fiat 500. Nata nel 1936 con il modello Topolino, la vera diffusione è avvenuta negli anni del dopoguerra, grazie al miglioramento delle condizioni di vita determinate dal boom economico. Con i suoi numerosi modelli, la Fiat 500 ha segnato un'epoca: definita superutilitaria per i bassi costi di produzione, acquisto, uso e manutenzione che la rendevano accessibile alla maggioranza delle famiglie italiane, si è convertita in una vera e propria leggenda.

Nel 2007 il gruppo Fiat ha deciso di dare nuova vita alla leggenda lanciando la nuova Fiat 500, omonima della mitica automobile. La Fiat 500, sottoposta a un *restyling* sia tecnico sia estetico, ha riscosso un enorme successo in Italia e nel mondo, per il suo design raffinato e un po' retrò, le basse emissioni di CO² e le oltre cinquecentomila personalizzazioni possibili.

Oltre che dalle caratteristiche tecniche, il successo dell'automobile è stato decretato dalle importanti azioni promozionali a sostegno del prodotto, prima fra tutte il lancio nel 2007 con una straordinaria cerimonia a Londra durante la quale la vettura è stata collocata in una delle cabine del London Eye. (FIG. 60)



FIG. 60 Cerimonia di presentazione Fiat 500

Qui di seguito analizzeremo le campagne a stampa che Fiat 500 ha utilizzato per il mercato statunitense e per quello italiano nell'anno del lancio della vettura.

La campagna *Myth*, diffusa negli Stati Uniti, è incentrata sul tema della rinascita, con ovvio riferimento al *restyling* cui la mitica autovettura degli anni Cinquanta è stata sottoposta. (FIG. 61 e 62). Il claim in lingua inglese dice: *A myth is born again*. Il

termine *myth* attribuisce al prodotto una forte connotazione positiva inserendolo in un contesto leggendario. Anche le immagini utilizzate rafforzano l'idea del mito raffigurando due neonati con le fattezze di Marilyn Monroe ed Elvis Presley che rappresentano la rinascita di due icone della cultura americana.

Dalle immagini si ricava l'idea che chi la Fiat 500 è uno status symbol che dona a chi la possiede stile e fascino e la rende una persona che si distingue dalla massa. L'appeal è quello tipico di una cultura altamente individualista e mascolina dove il successo, lo status e la loro ostentazione sono valori molto importanti, come per l'appunto la cultura statunitense.

Nonostante gli Stati Uniti siano una cultura a basso contesto, il significato delle immagini è talmente forte e comprensibile che non è necessario aggiungere nessun'altra spiegazione.



FIG. 61 Campagna pubblicitaria *Myth*, Fiat 500, USA **FIG. 62** Campagna pubblicitaria *Myth*, Fiat 500, USA

Anche nella campagna *Manifesto*, ideata per il mercato italiano, il concept alla base della stessa è quello della rinascita, o meglio, della riscoperta. Infatti, come si vede in figura 63, il claim recita *Tutta da scoprire*, caricando il destinatario di aspettative e curiosità sul prodotto.

La scoperta è rappresentata attraverso la sovrapposizione di due immagini: quella superiore che rappresenta la vecchia 500 si accortaccia parzialmente per svelare l'immagine sottostante che raffigura la nuova versione del 2007.

Il fatto che non ci sia nessuna descrizione e che tutto lo spazio sia occupato dalle due immagini è tipico delle culture ad alto contesto, come l'Italia. L'utilizzo dell'immagine della vecchia 500 riflette la caratteristica di alta avversione all'incertezza tipica della cultura italiana: la novità viene camuffata e la vecchia 500 utilizzata come garanzia per la nuova.



FIG. 63 Campagna pubblicitaria *Manifesta*, Fiat 500, Italia

Entrambe le campagne sono costruite sull'idea di qualcosa che torna: se negli Stati Uniti la mitica 500 viene incarnata da due star come Marilyn ed Elvis, in Italia è la vecchia 500, mito della storia italiana, che viene utilizzata come richiamo alle leggendarie origini del nuovo prodotto. L'adattamento è principalmente nei riferimenti culturali: in Italia Fiat può utilizzare la sua vecchia 500 come mito perché è così che viene percepita dal consumatore italiano; lo stesso non vale negli Stati Uniti e per questo lì Fiat ricorre a due figure riconosciute come iconiche per il consumatore statunitense.

4.3. L'unione delle due strategie: la campagna glocalizzata

4.3.1. Il caso Coca-Cola

The Coca-Cola Company è una delle aziende produttrici e distributrici di bevande analcoliche più grandi al mondo. La società vende più di 400 tipi di bevande in oltre 200 Paesi. La famosa bevanda Coca-Cola fu inventata nel 1886 ed è oggi uno dei marchi più conosciuti a livello globale. Come conseguenza della sua diffusissima presenza a livello mondiale, Coca-Cola è il brand globale per antonomasia. Levitt lo indica come esempio di successo di brand completamente standardizzato. Tuttavia, come abbiamo già visto, questa definizione non è del tutto corretta. Sebbene a livello strategico si possa parlare di standardizzazione, non si può dire lo stesso a livello operativo: Coca-Cola modifica, a volte in maniera maggiore, a volte in maniera minore, il sapore, il packaging, il prezzo e la comunicazione per andare incontro ai gusti specifici dei suoi consumatori. Si può dire che Coca-Cola adotti oggi la strategia *“Think Global, Act Local”*. Di seguito verranno analizzate la campagna globale *Open Happiness* nella versione a stampa e alcuni spot realizzati appositamente per eventi particolari: le Olimpiadi del 2008 a Beijing, il Super Bowl del 2010, la festività indiana Diwali.

4.3.2. La campagna globale *Open Happiness*

Open Happiness è la campagna globale di Coca-Cola lanciata nel 2009, come seguito della campagna *Coke Side of Life* (FIG. 64) Coca-Cola ha lanciato diverse campagne di successo negli ultimi anni che hanno contribuito al rafforzamento del brand e della sua immagine. La campagna del 2006,

Coke Side of Life, invitava le persone a scegliere Coca-Cola per vivere positivamente. Lo slogan in inglese però risultava di difficile comprensione in molti Paesi non anglofoni. Anche per questo motivo nel 2009 è stata introdotta la nuova campagna, basata su quella precedente. Il tema centrale della campagna è un invito a rompere la

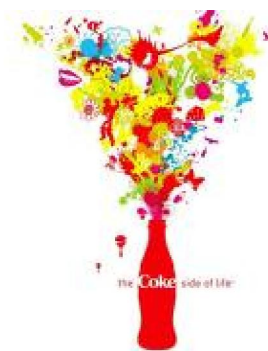


FIG. 64 Campagna *Coke Side of Life*, Coca-Cola

solita routine e rinfrescarsi con una Coca-Cola, apprezzando i semplici piaceri della vita.

“*Central to Open Happiness is the simple notion of enjoying an ice-cold Coca-Cola and taking a small break from the day to connect with other;*” dice Katie Bayne, direttore marketing di Coca-Cola North America, in un’affermazione ufficiale. “*With this new campaign, that’s exactly what we’re inviting people to do more often – open a Coke and share a little happiness.*”

Coca-Cola ha promosso il concetto *Open Happiness* non solo attraverso la comunicazione pubblicitaria ma anche con diverse campagne di marketing esperienziale: il camion *Happiness Truck* che ha girato per varie città regalando doni



FIG. 65 Happiness Truck, Coca-Cola

Machine che impiegava lo stesso concetto, la *Hug Machine* che regalava una bottiglietta di Coca-Cola in cambio di un abbraccio

(FIG. 65), la *Happiness Vending*



FIG. 66 Hug Me Machine, Coca-Cola

Paesi. La ragione del successo di questa campagna si deve principalmente a due azioni: l'utilizzo di un tema globale, con appeal universale, e la fiducia alle unità locali. Come abbiamo già detto, è estremamente difficile trasportare i valori tra Paesi. Concetti come la libertà o la pace sono altamente *culture specific*, mentre la felicità è un concetto comune, un valore che esiste in ogni cultura, anche se magari cambia l'importanza che gli è attribuita o la modalità per raggiungerla. Un brand che tenta di esportare i valori del proprio Paese in altri mercati rischia di fallire se il valore non ha lo stesso significato o non è compreso: Coca-Cola è riuscita ad evitare questa trappola scegliendo un tema che può adattarsi e funziona ovunque. Inoltre, Coca-Cola ha dato fiducia alle unità locali per interpretare meglio il concetto di felicità in base alle singolarità di specifiche regioni. Il brand ha emesso delle linee guida per assicurarsi la consistenza della comunicazione, lasciando alle unità locali la possibilità di esprimere al meglio l'idea di felicità.

Per quanto riguarda la campagna a stampa, si può affermare che l'azienda abbia utilizzato una strategia di standardizzazione: le immagini utilizzate sono le stesse ovunque; l'unico elemento che, in alcuni casi, viene tradotto è il pay-off *Open Happiness*: (FIG. 67 e FIG. 687)



FIG. 67 Campagna *Open Happiness*, Coca-Cola



FIG. 68 Campagna *Open Happiness*, Coca-Cola

4.3.3 Le campagne localizzate

Oltre a campagne globali standardizzate, Coca-Cola produce delle campagne specifiche in relazione a particolari eventi, ad esempio per grandi eventi sportivi quali il Super Bowl americano o le Olimpiadi.

Il Super Bowl è l'evento sportivo più importante dell'anno negli USA, capace di paralizzare per un giorno intero l'intera nazione davanti allo schermo del televisore e considerato quasi come giorno di festa nazionale. Per il Super Bowl del 2010 Coca-Cola ha prodotto uno spot di 60 secondi, intitolato *"Sleepwalker"*. Lo spot raffigura un sonnambulo che cammina nel buio attraverso la savana africana alla ricerca di una bevanda per soddisfare la sua sete; nel sonno incontra pericolosi animali selvaggi come giaguari, elefanti e ippopotami, finché non raggiunge la sua destinazione e apre un frigorifero, tirando fuori la Coca-Cola che desiderava nel sogno. (FIG. 69)



FIG. 69 Spot *Sleepwalker*, Coca-Cola

Lo spot riflette un alto livello di individualismo mostrando un uomo solo, e incarna i valori di realizzazione di se stessi e soddisfazione dei desideri che caratterizzano la cultura americana: alla fine l'uomo riesce a superare illeso tutti i pericoli della savana e soddisfa il suo desiderio di Coca-Cola.

Un'altra pubblicità creata appositamente per un evento sportivo è quella trasmessa in Cina in occasione dei Giochi Olimpici del 2008 a Beijing, dal titolo *Red Carpet Road for China*. Lo spot mostra una moltitudine di persone Cinesi che si aiutano per srotolare un tappeto rosso dal centro di Beijing fino al Monte Everest, passando attraverso molti luoghi: si vedono infatti simboli della Cina come la Grande Muraglia, i Guerrieri di Terracotta e dei panda. Sulla cima del mondo, in un momento quasi drammatico, queste persone spingono con forza il tappeto giù per il fianco del monte. Alla fine si vede il giocatore di basket professionista Yao Ming correre sul tappeto rosso con la Torcia Olimpica, seguito da migliaia di Cinesi che stringono in mano una bottiglia di Coca-Cola. (FIG. 70)

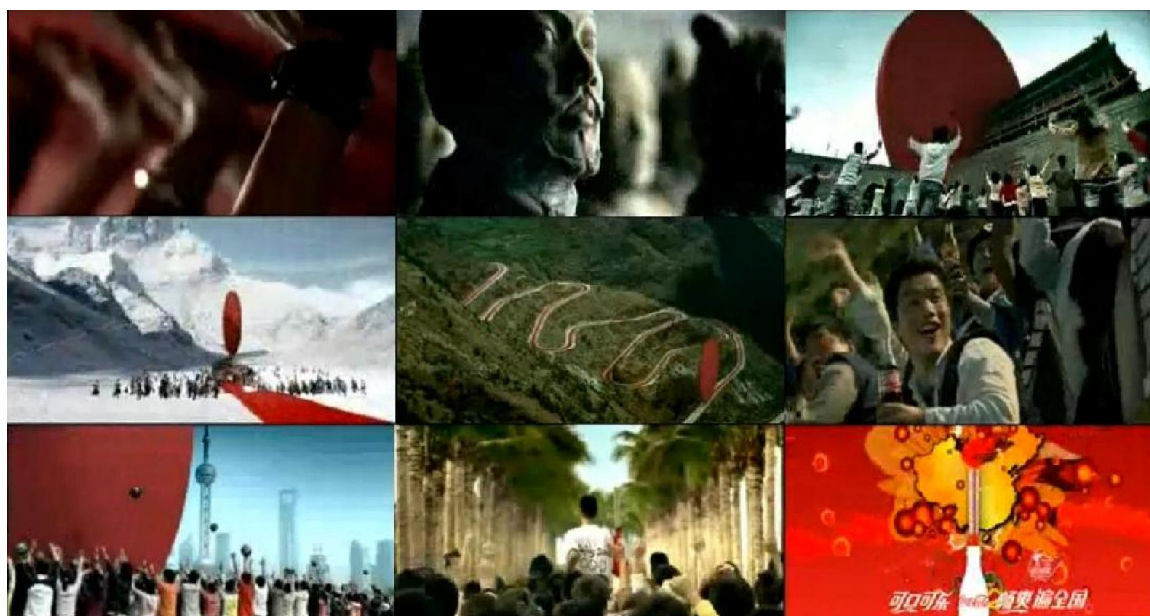


FIG. 70 Spot *Red Carpet Road for China*, Coca-Cola

È evidente l'appeal collettivistico dello spot, che riflette lo spirito collaborativo e l'ideale che "l'unione fa la forza" e che nulla è impossibile grazie agli sforzi congiunti del gruppo. Il contenuto enfatizza l'interdipendenza delle relazioni, la cooperazione e l'armonia all'interno del gruppo, valori primari nella cultura cinese. La mancanza di dialoghi e la prevalenza delle immagini è, come abbiamo già visto, tipico dello stile comunicativo delle culture ad alto contesto.

Il terzo e ultimo spot in analisi è quello creato da Coca-Cola per celebrare la festività indiana *Diwali*, conosciuta anche come festival delle luci, una delle più importanti feste nazionali, che si celebra tradizionalmente in famiglia. L'attività tradizionale consiste nell'accensione di piccole lampade di creta o argilla (Diyas) riempite con olio che significano la vincita del bene sul male. Per celebrare la gioia della condivisione e la diffusione della felicità, Coca-Cola ha lanciato la campagna *Khushiyan Baatne Se Hi Badhti Hain* per il Diwali del 2011. Il tema della campagna per Diwali è che la felicità diventa più grande quando si estende ad altri, allargando la sfera della felicità, e si illumina tutto intorno alle persone. Secondo Anupama Ahluwalia, VP - Marketing, Coca-Cola India and South West Asia, "*Coca-Cola, the universal icon of Happiness, believes that Happiness becomes much bigger when you share it with others. We have built our Diwali campaign based on this simple proposition. Just as Diwali marks a new beginning and brings on the celebratory mood, it also gives us a good reason to undertake a little act of digging into our own happiness and sharing it with others, in turn making the moment even more special. What better way to symbolize this act but by lighting 'Diyas'?*" Lo spot televisivo di Coca-Cola per Diwali mostra un gruppo di amici che illumina con Diyas gli spazi a loro più cari, diffondendo in tal modo la felicità. Il luccichio di Diyas sullo sfondo rende emozionante l'atmosfera, contribuendo ad aumentare lo spirito di celebrazione. Alla fine, i quattro camminano verso il tramonto sotto uno scintillante cielo stellato. (FIG. 71)

Anche qui l'appeal è tipicamente collettivistico e riflette i valori positivi della cultura indiana: l'amicizia, la cooperazione, il rispetto delle tradizioni. L'utilizzo di immagini molto espressive e la voce fuori campo riflettono lo stile comunicativo tipico delle culture ad alto contesto, come l'India. Inoltre, la pubblicità ritrae una festività tradizionale indiana e non avrebbe significato al di fuori di quell'ambiente.



FIG. 71 Spot *Khushiyan Baatne Se Hi Badhti Hain*, Coca-Cola

BRAND	STRATEGIA BRAND	STRATEGIA DI COMUNICAZIONE
SWAROVSKI ELEMENTS	 BRAND GLOBALE DI LUSO DETTAGLIANTE ELITARIO GLOBALE	 STANDARDIZZAZIONE 
BREIL	 BRAND GLOBALE DI LUSO / MODA BENI DUREVOLI	 STANDARDIZZAZIONE 
CARRERA	 BRAND GLOBALE DI MODA DETTAGLIANTE ELITARIO GLOBALE	 STANDARDIZZAZIONE 
NESPRESSO	 BRAND GLOBALE PRESTIGIOSO BENI NON DUREVOLI	 STANDARDIZZAZIONE
IKEA	 BRAND GLOBALE DI ARREDAMENTO BENI DUREVOLI	 ADATTAMENTO 
PHILADELPHIA	 BRAND GLOBALE ALIMENTARE BENI NON DUREVOLI	 ADATTAMENTO 
FIAT 500	 BRAND GLOBALE PRESTIGIOSO BENI DUREVOLI	 ADATTAMENTO 
COCA COLA	 BRAND GLOCALE ALIMENTARE BENI NON DUREVOLI	 GLOBALIZZAZIONE campagne sia standardizzate sia adattate al contesto 

Fig. 72 Riassunto delle strategie di comunicazione utilizzate nei casi analizzati

Conclusioni

Lo scopo di questa tesi era quello di analizzare in che modo le differenze che si riscontrano nella cultura dei diversi Paesi influiscono sulle strategie di comunicazione utilizzate dalle aziende e quali sono gli aspetti che ne sono maggiormente influenzati.

La stesura del presente elaborato è stata un viaggio negli appassionanti mondi della cultura e della pubblicità, dei quali si sono scoperti numerosi aspetti interessanti e che meriterebbero un ulteriore approfondimento. L'ipotesi iniziale era l'utilizzo sempre più diffuso di un approccio locale alla comunicazione pubblicitaria, anche tra quelle aziende considerate globali. Nella tesi sono state illustrate le principali teorie sulla cultura e sulle sue dimensioni, sono stati discussi alcuni aspetti legati alla globalizzazione del brand e si è cercato di definire le opposte strategie di standardizzazione e adattamento, le caratteristiche, i vantaggi e gli svantaggi dell'una e dell'altra e come queste si concretizzano in ambito pubblicitario.

Uno degli aspetti interessanti è stato analizzare i lavori di Geert Hofstede e de Mooij e vedere come la cultura influenza profondamente ogni aspetto della vita quotidiana e i valori che stanno alla base di percezioni e comportamenti. Si è visto come la creazione di un brand globale, percepito allo stesso modo in tutto il mondo, sia un'impresa ardua proprio a causa delle diversità culturali che definiscono le attitudini e i valori di un popolo.

Proprio per la forte influenza che esercita la cultura in ogni ambito dell'esistenza, compreso quindi quello lavorativo, e considerato l'orientamento sempre più internazionale anche delle piccole imprese, sarebbe necessario darle più spazio in ambito formativo manageriale: la cultura fa parte della quotidianità nella vita lavorativa, condizionando il modo in cui pensiamo e in cui ci relazioniamo alle persone. Capire perché esistono diversi stili manageriali, di comunicazione, di negoziazione è necessario per rispondere correttamente alle esigenze dell'azienda che vuole entrare in nuovi mercati, sviluppare il proprio negozio e non trovarsi impreparata e incapace di reagire di fronte alle divergenze culturali.

Un altro aspetto che si è rivelato degno di interesse è il dibattito tra globalizzazione e localizzazione nel marketing, che si concretizza nella scelta di utilizzo di strategie di standardizzate piuttosto che adattate per le 4 P del marketing mix, in particolare per quanto riguarda la comunicazione pubblicitaria, all'interno della leva *promotion*. Si è visto che non esiste un approccio migliore dell'altro in quanto entrambi presentano vantaggi e svantaggi, e che spesso le due strategie vengono utilizzate insieme a seconda delle necessità aziendali e di mercato.

L'influenza della cultura nella comunicazione e nel linguaggio pubblicitario può essere un affascinante ambito di indagine sia per gli studiosi di marketing, che hanno così la possibilità di approfondire quali sono gli aspetti culturali che più influenzano le strategie di marketing e come utilizzare al meglio le differenze tra le culture, sia per gli studiosi di linguistica, che possono indagare le differenze nell'utilizzo della lingua e delle sue espressioni e l'influenza della cultura nella traduzione dei testi.

Grazie alla sinergia tra marketing, linguistica e altri ambiti scientifici interessati al fenomeno pubblicitario, come ad esempio la sociologia, sarà possibile ottimizzare l'efficienza delle campagne. Solo attraverso uno studio combinato che tenga conto dei fattori economici, culturali e linguistici del target nazionale a cui rivolgersi sarà possibile elaborare campagne che soddisfino le aspettative dell'azienda e i suoi bisogni e che riscuotano successo.

Anche se la standardizzazione a volte rappresenta una scelta apparentemente vincente per l'azienda, è innegabile che la cultura sia una forte influenza in ambito pubblicitario (come evidenziato nei casi oggetto di studio di questa tesi) ed è quindi necessario tenerne conto nella realizzazione delle campagne di comunicazione aziendale per non commettere errori.

Complessivamente la tesi supporta l'ipotesi iniziale secondo la quale sempre più aziende cercano di avvicinarsi culturalmente ai mercati cui sono destinati i messaggi pubblicitari, utilizzando approcci locali o glocali che portano a maggiore efficienza nella comunicazione.

Bibliografia

Alon, I., Jaffe, E. D. (2012). *Global Marketing: Contemporary Theory, Practice, and Case*. New York: McGraw-Hill.

Balboni, P. E. (2007). *La comunicazione interculturale*. Venezia: Marsilio.

Capozzi, M. R. (2008). *La comunicazione pubblicitaria. Aspetti linguistici, sociali e culturali*. Milano: Franco Angeli.

Collesei, U., Ravà, V. (2008). *La comunicazione d'azienda. Strutture e strumenti per la gestione*. Torino: ISEDI.

Codeluppi, V. (2001). *Il potere della marca. Disney, McDonald's, Nike e le altre*. Torino: Bollati Boringhieri.

De Mooij, M. (2000). The future is predictable for International marketers. Converging incomes lead to diverging consumer behaviour. *International Marketing Review*. Vol. 17 No. 2, pp 103-113.

De Mooij, M. (2004). Translating Advertising. Painting the Tip o fan Iceberg. *The Translator*. Vol. 10, No. 2.

De Mooij, M. (2009). *Global Marketing and Advertising: Understanding Cultural Paradoxes (3rd Ed.)*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Guidère, M. (2003). *The translation of Advertising: from Adaptation to Localization*.
<http://www.translationdirectory.com/article60.htm>

Hall, E. (1989). *Beyond Culture*. Anchor Books.

Herbig, P.A. (2003). *Marketing Interculturale*. Milano: Apogeo.

Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences: International differences in work-related values*. Newbury Park: Sage.

Hofstede, G., Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill.

Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture, 2(1)*. <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1014>

Jobber, D. (2010). *Principles and Practice of Marketing. (6th Ed.)* London: McGraw-Hill.

Levitt, T. (1983). The globalization of markets", *Harvard Business Review*. May-June, pp 2-11.

Morris, P. K., Waldman, J. A. (2011). Culture and Metaphors in Advertising: France, Germany, Italy, the Netherlands, and the United States. *International Journal of Communication*. Vol. 5.

Müller, B. (2011). *Dynamics of International Advertising: Theoretical and Practical Perspectives*. New York: Peter Lang.

Neuliep, J. W. (2012). *Intercultural Communication: A Contextual Approach (5th Ed.)*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. Free Press.

Schuiling, I., Kapferer, J. N. (2004). Executive Insights: Real Differences Between Local and International Brand: Strategic Implications for International Marketers. *Journal of International Marketing*. Vol. 12, No. 4, pp 97-112.

Soares, M. A., Farhangmehr, M., Shoham, A. (2007). Hofstede's dimensions of culture in international marketing studies. *Journal of Business research*, Vol. 60, No. 3, pp. 277-284.

South China Morning Post. (2012). *Italian brands finds sex appeal is timeless*. <http://www.scmp.com/article/511803/italian-brand-finds-sex-appeal-timeless>

Van Mesdag, M. (2000). Culture-sensitive adaptation or global standardization – the duration-of-usage hypothesis. *International Marketing Review*. Vol. 17, No. 1, pp. 74 – 84.

Varner, I., Beamer, L. (2010) *Intercultural Communication in the Global Workplace (3th Ed.)*. London: McGraw-Hill.

Verbeek, H. (2003). *Duitsers begripen Engelse Slogans niet*. [Germans do not understand English slogans]. Adformatie 39, p. 16.

Vescovi, T. (2011). *Create: Cross Cultural Marketing*. New York: McGraw- Hill.

Whitelock, J., Rey, J. (1998). Cross-cultural advertising in Europe: An empirical survey of television advertising in France and the UK. *International Marketing Review*, Vol. 15, No. 4, pp. 257 – 276.

Sitografia

images.google.com

en.wikipedia.org

www.breil.com

www.carreraworld.com

www.coca-colacompany.com

www.coca-colaindia.com

www.fiat500.com

www.ikea.com

www.kraftbrands.com/philly/

www.nespresso.com

www.nutella.it

www.safilo.com

www.swarovski-elements.com

www.youtube.com

Appendice

Indice di Distanza dal Potere

Power distance index (PDI) values for 50 countries and 3 regions					
<i>Score rank</i>	<i>Country or region</i>	<i>PDI score</i>	<i>Score rank</i>	<i>Country or region</i>	<i>PDI score</i>
1	Malaysia	104	27/28	South Korea	60
2/3	Guatemala	95	29/30	Iran	58
2/3	Panama	95	29/30	Taiwan	58
4	Philippines	94	31	Spain	57
5/6	Mexico	81	32	Pakistan	55
5/6	Venezuela	81	33	Japan	54
7	Arab countries	80	34	Italy	50
8/9	Ecuador	78	35/36	Argentina	49
8/9	Indonesia	78	35/36	South Africa	49
10/11	India	77	37	Jamaica	45
10/11	West Africa	77	38	USA	40
12	Yugoslavia	76	39	Canada	39
13	Singapore	74	40	Netherlands	38
14	Brazil	69	41	Australia	36
15/16	France	68	42/44	Costa Rica	35
15/16	Hong Kong	68	42/44	Germany FR	35
17	Colombia	67	42/44	Great Britain	35
18/19	Salvador	66	45	Switzerland	34
18/19	Turkey	66	46	Finland	33
20	Belgium	65	47/48	Norway	31
21/23	East Africa	64	47/48	Sweden	31
21/23	Peru	64	49	Ireland (Republic of)	28
21/23	Thailand	64	50	New Zealand	22
24/25	Chile	63	51	Denmark	18
24/25	Portugal	63	52	Israel	13
26	Uruguay	61	53	Austria	11
27/28	Greece	60			

Indice di Individualismo

Individualism index (IDV) values for 50 countries and 3 regions					
<i>Score rank</i>	<i>Country or region</i>	<i>IDV score</i>	<i>Score rank</i>	<i>Country or region</i>	<i>IDV score</i>
1	USA	91	28	Turkey	37
2	Australia	90	29	Uruguay	36
3	Great Britain	89	30	Grecce	35
4/5	Canada	80	31	Philippines	32
4/5	Netherlands	80	32	Mexico	30
6	New Zealand	79	33/35	East Africa	27
7	Italy	76	33/35	Yugoslavia	27
8	Belgium	75	33/35	Portugal	27
9	Denmark	74	36	Malaysia	26
10/11	Sweden	71	37	Hong Kong	25
10/11	France	71	38	Chile	23
12	Ireland	70	39/41	West Africa	20
	(Republic of)		39/41	Singapore	20
13	Norway	69	39/41	Thailand	20
14	Switzerland	68	42	Salvador	19
15	Germany F.R.	67	43	South Korea	18
16	South Africa	65	44	Taiwan	17
17	Finland	63	45	Peru	16
18	Austria	55	46	Costa Rica	15
19	Israel	54	47/48	Pakistan	14
20	Spain	51	47/48	Indonesia	14
21	India	48	49	Colombia	13
22/23	Japan	46	50	Venezuela	12
22/23	Argentina	46	51	Panama	11
24	Iran	41	52	Equador	8
25	Jamaica	39	53	Guatemala	6
26/27	Brazil	38			
26/27	Arab countries	38			

Indice di Mascolinità

Masculinity index (MAS) values for 50 countries and 3 regions

<i>Score rank</i>	<i>Country or region</i>	<i>MAS score</i>	<i>Score rank</i>	<i>Country or region</i>	<i>MAS score</i>
1	Japan	95	28	Singapore	48
2	Austria	79	29	Israel	47
3	Venezuela	73	30/31	Indonesia	46
4/5	Italy	70	30/31	West Africa	46
4/5	Switzerland	70	32/33	Turkey	45
6	Mexico	69	32/33	Taiwan	45
7/8	Ireland	68	34	Panama	44
	(Republic of)		35/36	Iran	43
7/8	Jamaica	68	35/36	France	43
9/10	Great Britain	66	37/38	Spain	42
9/10	Germany FR	66	37/38	Peru	42
11/12	Philippines	64	39	East Africa	41
11/12	Colombia	64	40	Salvador	40
13/14	South Africa	63	41	South Korea	39
13/14	Equador	63	42	Uruguay	38
15	USA	62	43	Guatemala	37
16	Australia	61	44	Thailand	34
17	New Zealand	58	45	Portugal	31
18/19	Greece	57	46	Chile	28
18/19	Hong Kong	57	47	Finland	26
20/21	Argentina	56	48/49	Yugoslavia	21
20/21	India	56	48/49	Costa Rica	21
22	Belgium	54	50	Denmark	16
23	Arab countries	53	51	Netherlands	14
24	Canada	52	52	Norway	8
25/26	Malaysia	50	53	Sweden	5
25/26	Pakistan	50			
27	Brazil	49			

Indice di Avversione all'Incertezza

Uncertainty avoidance index (UAI) values for 50 countries and 3 regions

<i>Score rank</i>	<i>Country or region</i>	<i>UAI score</i>	<i>Score rank</i>	<i>Country or region</i>	<i>UAI score</i>
1	Greece	112	28	Ecuador	67
2	Portugal	104	29	Germany FR	65
3	Guatemala	101	30	Thailand	64
4	Uruguay	100	31/32	Iran	59
5/6	Belgium	94	31/32	Finland	59
5/6	Salvador	94	33	Switzerland	58
7	Japan	92	34	West Africa	54
8	Yugoslavia	88	35	Netherlands	53
9	Peru	87	36	East Africa	52
10/15	France	86	37	Australia	51
10/15	Chile	86	38	Norway	50
10/15	Spain	86	39/40	South Africa	49
10/15	Costa Rica	86	39/40	New Zealand	49
10/15	Panama	86	41/42	Indonesia	48
10/15	Argentina	86	41/42	Canada	48
16/17	Turkey	85	43	USA	46
16/17	South Korea	85	44	Philippines	44
18	Mexico	82	45	India	40
19	Israel	81	46	Malaysia	36
20	Colombia	80	47/48	Great Britain	35
21/22	Venezuela	76	47/48	Ireland (Republic of)	35
21/22	Brazil	76	49/50	Hong Kong	29
23	Italy	75	49/50	Sweden	29
24/25	Pakistan	70	51	Denmark	23
24/25	Austria	70	52	Jamaica	13
26	Taiwan	69	53	Singapore	8
27	Arab countries	68			