

## 5. Aspetti interculturali dei prodotti

### I prodotti

Un prodotto è un insieme di prestazioni, di fattori atti a soddisfare una serie di valori. I prodotti si suddividono in beni (materiali) e servizi (intangibili); il valore attribuito dal cliente a un determinato prodotto è proporzionato all'abilità percepita del prodotto di esaudire un suo desiderio o soddisfare un suo bisogno. I prodotti si compongono essenzialmente di tre elementi: il prodotto di base (il cosiddetto *core product*), ossia l'entità fisica; il prodotto tangibile (che include packaging, nome di marca, caratteristiche, qualità e styling) e il prodotto ampliato (comprensivo di installazione, consegna e credito, addestramento del personale addetto all'utilizzo, servizi post-vendita e garanzia). In questo capitolo si esamineranno gli aspetti interculturali relativi alle prime due componenti; il prodotto ampliato verrà trattato esaurientemente nel capitolo relativo all'aftermarket.

L'importanza del prodotto nel suo complesso (ossia dell'insieme di tutti e tre gli elementi) è assolutamente basilare. La Coca-Cola o la Pepsi-Cola vendono molto più che acqua gassata aromatizzata nelle loro lattine: ciò che vendono è l'idea di ristoro, di divertimento, di intrattenimento, oltre ovviamente a una bibita dissetante. In casi come questi il prodotto tangibile assume dunque maggiore importanza rispetto al prodotto di base; il cliente acquista il prodotto nel suo complesso, la combinazione dei tre elementi, ciascuno dei quali non avrebbe possibilità di successo da solo. Le varie bibite alla cola presenti sul mercato hanno caratteristiche diverse, e ciascuna mira a soddisfare le esigenze di un particolare tipo di cliente; ciò che il cliente compra dunque è la sensazione di appagamento, derivante dai diversi attributi e dalle varie caratteristiche del prodotto.

La Gillette per esempio si trova spesso, prima ancora di poter vendere le proprie lamette, a dover vendere il concetto stesso di rasatura: in alcuni Paesi infatti barba e baffi vengono eliminati con una lama affilata o con un pezzo di vetro tagliente. Per convincere questi clienti che la rasatura può essere più semplice e gradevole (senza nulla togliere però alla virilità dell'operazione), la Gillet-

te invia i propri addetti alle vendite di villaggio in villaggio con tutto l'essenziale per la rasatura (i rasoi vengono distribuiti gratuitamente, mentre le lamette, nel miglior stile dell'azienda, vanno acquistate separatamente). Laddove invece questo tipo di operazione sia già diffusa, prendono il sopravvento altri fattori (soprattutto economici): avendo scoperto per esempio che in Messico la schiuma da barba era poco utilizzata, la Gillette ha introdotto sul mercato una crema da barba in tubetto a un prezzo pari alla metà di quello della schiuma. La sua crema *Prestobarba* ha riscosso un successo immediato.

L'effetto della cultura su un determinato prodotto può essere direttamente connesso al concetto complessivo del prodotto stesso; le diverse culture hanno infatti gusti diversi. Per quanto il prodotto di base resti spesso immutato, sono tipicamente quello tangibile e quello ampliato a variare; a ciascun prodotto infatti si associano, oltre che un insieme di caratteristiche fisiche, una serie altrettanto importante di caratteristiche psicologiche, che sono fondamentali per raggiungere l'obiettivo della *customer satisfaction*. A queste tuttavia le diverse culture attribuiscono valori diversi: sull'adozione e sul potenziale adattamento di un prodotto all'interno di una data cultura possono dunque influire tanto le caratteristiche fisiche quanto il grado di conflittualità tra il concetto del prodotto e gli usi e costumi di quella cultura. Le Pop-Tarts della Kellogg's, uno snack per la prima colazione da riscaldare nel tostapane, si sono rivelate un fallimento in Inghilterra non solo perché troppo dolci per i palati inglesi, ma soprattutto perché i potenziali acquirenti per gran parte non possedevano un tostapane. La Lever Brothers tentò invece per esemplari di introdurre i propri cibi surgelati in alcuni Paesi in via di sviluppo, dove raramente le abitazioni sono dotate di frigorifero. Resasi conto della vanità dei propri sforzi nell'attuale fase di sviluppo economico di quei Paesi, l'azienda ha creato e commercializzato con successo una linea di verdure disidratate; l'azienda continua comunque a tenere quei Paesi costantemente sotto controllo per poi introdurre la propria linea di prodotti surgelati in un momento più opportuno, quando cioè ci sarà maggiore dotazione di risorse complementari (freezer venduti e installati nelle abitazioni).

Un ulteriore esempio è rappresentato dalle automobili, dove il processo di definizione dello stile rispecchia modelli culturali ben precisi. I gusti dei tedeschi in fatto di automobili si ispirano alla natura, con i suoi lenti cambiamenti e la sua qualità duratura: il design delle Mercedes cambia dunque molto lentamente, di conseguenza deve essere accuratamente bilanciato affinché possa durare a lungo nel tempo. In una Mercedes nessun elemento spicca rispetto agli altri; tutto è in rigida proporzione.

Laddove gli occidentali nelle pubblicità di automobili utilizzano come sfondo la natura, i giapponesi tendono invece a utilizzare allo stesso scopo una parete bianca. Dal momento inoltre che nelle strette strade giapponesi le automobili si osservano quasi sempre da vicino, i giapponesi prediligono gli elementi visivi che attirano lo sguardo quando si osserva un'automobile nelle sue varie parti. Le auto americane sono invece progettate per essere osservate da una distanza

compresa tra i 6 e i 9 metri: qui è l'immagine complessiva che conta piuttosto che i dettagli. Un'ulteriore differenza sta nel fatto che quando un occidentale pensa a un'auto, la visualizza in posizione laterale; i giapponesi invece la vedono frontalmente. Per i giapponesi il "muso" di un'auto ha un'espressione ed una personalità; gli "occhi" dunque (i fanali) non devono sembrare né troppo insonnoliti né troppo spalancati, e la bocca (la griglia anteriore) deve avere una forma accettabile. Nello scegliere un'auto gli occidentali sono attratti dall'aspetto atletico, mentre i giapponesi non amano le auto con caratteristiche animalesche e non condividono la predilezione degli occidentali per gli interni in pelle (originariamente legata alla pratica di andare a cavallo); quando a causa delle pressioni del mercato i giapponesi si sono visti costretti ad adottare gli interni in pelle, hanno innanzitutto eliminato l'odore, la caratteristica che attrae invece maggiormente i consumatori occidentali. Mentre infine gli occidentali sono soliti rimodellare, rielaborare e modificare un prodotto un po' per volta, i giapponesi sono soliti ripartire completamente da zero.

I giapponesi hanno una visione olistica del prodotto. Il concetto tipicamente giapponese del *kansei* si basa sull'identità tra il prodotto e chi lo usa e prende in considerazione tutte le caratteristiche intangibili che fanno sentire il cliente sicuro e a proprio agio nell'utilizzare il prodotto. La parola giapponese *keibokutan-shoka* ("più leggero, più sottile, più corto e più piccolo") si riferisce invece all'idea secondo cui gli oggetti meno costosi sono i più utili, in quanto economici dal punto di vista tanto dell'acquisto quanto dell'utilizzo e della manutenzione (Czinkota e Kotabe 1990); le versioni mini dei prodotti si accordano con il principio buddista secondo cui le cose più piccole sono le migliori. I consumatori giapponesi inoltre sono alquanto pignoli per quanto concerne la qualità e le prestazioni dei prodotti: se riscontrano la seppur minima imperfezione in un prodotto appena acquistato, non esitano a protestare sia con il rivenditore che con l'azienda produttrice (Johansson 1986).

Le aziende giapponesi sono solite lanciare un numero particolarmente elevato di nuovi prodotti, che testano poi sull'intero mercato del consumatore; se il prodotto ha successo viene prodotto in quantità maggiori, altrimenti viene abbandonato. Nel caso in cui il prodotto non dovesse riscuotere il successo previsto la Coca-Cola, come molte altre aziende occidentali, lo manterrebbe invece in commercio e anzi cercherebbe di rilanciarlo, nel timore che ammettere la sconfitta possa risultare in cattiva pubblicità: negli anni Sessanta un succo di pomodoro arricchito, il VI-ProMin, è rimasto sul mercato per diversi anni senza riscuotere alcun successo. Adeguatasi finalmente allo stile locale, la Coca-Cola immette oggi sul mercato giapponese fino a 50 nuove bibite l'anno, a volte a distanza di soli 30 giorni l'una dall'altra, e ha imparato a entrare e uscire agevolmente dal mercato accettando gli inevitabili fallimenti; ne è un esempio quello dell'Ambasa Whitewater, una bibita che, dopo aver venduto inizialmente milioni di confezioni, dopo 18 mesi ha iniziato il proprio declino e quindi è stata ritirata dal mercato (Frank 1995).

## Caratteristiche e particolarità del prodotto

Le caratteristiche di un prodotto possono essere di vario tipo; tra le più ovvie – ma anche più importanti – figurano dimensioni, taglia, capacità e volume. Uno dei problemi principali di natura culturale è rappresentato dal sistema di pesi e misure utilizzato nei Paesi anglosassoni in contrapposizione al sistema metrico decimale diffuso nel resto del mondo; in realtà i potenziali problemi sono molto più numerosi. Le diverse caratteristiche fisiche dei consumatori spesso influenzano il design del prodotto: la GE Medical Systems per esempio ha creato un prodotto di dimensioni inferiori appositamente per il mercato giapponese, poiché gli ospedali giapponesi sono più piccoli, così come lo è il tipico paziente giapponese. Allo stesso modo i fabbricanti di orologi svizzeri creano orologi di dimensioni inferiori per i consumatori giapponesi, il cui polso è più piccolo rispetto a quello dell'occidentale medio. Delle oltre cinquecentomila paia di stivali da cowboy venduti ogni anno in Germania, ben poche sono di produzione statunitense: per i tedeschi infatti gli stivali made in USA non sono abbastanza appuntiti e il tacco è troppo largo. Allo stesso modo i calzaturifici non americani devono ricorrere a delle modifiche per vendere i propri prodotti negli Stati Uniti.

Le diverse preferenze alimentari delle varie culture hanno costretto molte aziende internazionali a modificare il proprio prodotto in parte o addirittura completamente per avere successo. Agli italiani non piace il Gatorade all'uva, mentre i tedeschi lo adorano. Per molti europei le tavolette di cioccolata Her-

they's sono amare. Quando la General Food ha introdotto le gelatine Jell-O nel Regno Unito, ha scoperto che i consumatori britannici preferivano gelatine meno mollicce. La Heinz aggiunge al proprio ketchup spezie, curry o peperoncino a seconda dei gusti del mercato locale (mentre infatti gli americani amano un ketchup piuttosto dolciastro, gli europei preferiscono una varietà più speziata e piccante); la stessa azienda ha creato inoltre una linea di prodotti per bambini a base di riso appositamente destinati al mercato cinese, nonché una bibita per bambini a base di frutta (Frutsi) per il mercato messicano.

La General Food produce miscele diverse di caffè per la Gran Bretagna (dove al caffè si aggiunge latte), la Francia (dove si beve nero) e l'America Latina (dove si preferisce invece il gusto della cicoria). La Nestlé e la Coca-Cola hanno creato una joint-venture per diffondere sul mercato coreano il caffè in lattina, sia caldo che freddo, quale alternativa alle bibite analcoliche; ne sono state introdotte due versioni, una dal sapore più intenso, l'altra più cremosa. In Giappone la Coca-Cola ha già la sua marca di caffè in lattina, Georgia, mentre la Nestlé ha il suo Nescafé; il consumo pro-capite di caffè in Corea equivale tuttavia a solo un quarto di quello giapponese (Coke 1991). Quando ha tentato di vendere il proprio caffè istantaneo in Inghilterra, la Nestlé ha scoperto che gran parte degli inglesi preferisce un caffè più leggero, quasi biondo; in materia di caffè gli inglesi hanno gusti simili a quelli degli americani, poiché la bevanda si è diffusa in Inghilterra durante la Seconda Guerra Mondiale e dunque le abitudini di consumo dei britannici sono state fortemente influenzate da quelle delle truppe americane.

Talvolta un determinato sapore è sconosciuto a una cultura e dunque deve essere acquisito; in questi casi è spesso necessario un impegno notevole per educare il pubblico al nuovo gusto (Stern 1992). La Heinz sta insegnando al resto del mondo come utilizzare il ketchup: in Grecia i messaggi pubblicitari mostrano ai potenziali clienti come il ketchup possa essere aggiunto a pasta, uova e carne. A Tokyo inoltre l'azienda sponsorizza corsi di cucina per insegnare alle casalinghe giapponesi a utilizzare il ketchup nella preparazione di piatti occidentali quali frittate, salsiccia e pasta.

La Campbell ha scoperto che l'autostima delle casalinghe brasiliane si basa sulle loro abilità culinarie: il valore di una zuppa fatta in casa sorpassa dunque di gran lunga quello di qualsiasi zuppa in scatola. È interessante notare che la Campbell, consapevole del fatto che vendere al mercato americano equivale a vendere su scala internazionale, ha suddiviso gli Stati Uniti in 22 diversi mercati, distinti in base a vari gusti e preferenze di natura culturale ed etnica. L'azienda ha poi creato una serie di marche appositamente pensate per soddisfare le specifiche esigenze delle varie regioni così individuate; le specialità includono per esempio fagioli alla messicana e zuppa messicana al formaggio per la zona sudoccidentale, zuppa creola per la zona meridionale, zuppa di fagioli rossi per i mercati ispanici, zuppa al pepe per la città di Filadelfia e sottaceti piccanti per la zona nordoccidentale.

A volte per avere successo è necessario adattare il prodotto. È il caso per