

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

esempio del famoso gioco da tavola Trivial Pursuit, di cui sono state create ben 40 edizioni internazionali: se infatti i britannici per esempio preferiscono domande sul cricket (piuttosto che sul baseball), i francesi amano le domande su vita notturna, arte e letteratura (Carey 1996). Allo stesso modo le mandorle Blue Diamond erano sconosciute in Estremo Oriente, finché l'azienda ha deciso di lanciare una campagna di nuovi ed esotici prodotti a base di mandorle per soddisfare i gusti locali: tra questi tofu alle mandorle, zuppa di soia e mandorle e Calmond, un nutriente snack ottenuto mescolando sardine essiccate e granella di mandorle. In televisione sono apparsi messaggi pubblicitari che illustravano gli utilizzi delle mandorle in cucina, il loro valore nutritivo e la loro versatilità; oggi il Giappone è il maggiore importatore di mandorle. La Blue Diamond esporta il proprio prodotto in oltre 100 Paesi, e parte dal presupposto che non esistono due mercati che reagiranno allo stesso modo. Un altro esempio è dato dal latte: molti occidentali consumano i prodotti a base di latte durante i pasti e prima di andare a letto per favorire il sonno, a causa delle proprietà calmanti e rilassanti del prodotto; in Thailandia invece lo stesso alimento viene consumato mentre ci si reca al lavoro e spesso fuori casa, a causa delle proprietà rinforzanti, energetiche e stimolanti. Anche per quanto riguarda i farmaci vi sono delle differenze culturali: britannici e olandesi preferiscono le compresse, i francesi le supposte e i tedeschi le iniezioni.

La filosofia di marketing delle aziende giapponesi è incentrata sul tentativo di fondere la tecnologia con la cultura e lo stile di vita tradizionali giapponesi, per esempio creando programmi di videoscrittura con font che ricalcano la grafia a mano, lavatrici silenziose, elettrodomestici per cuocere il riso che cambiano automaticamente i tempi di cottura in base alla qualità di riso introdotta e *kotatsu* (stufe tradizionali giapponesi) ad alta tecnologia (Nishima 1990). Grande enfasi viene posta sull'importanza di preservare la cultura giapponese nel mettere la tecnologia al servizio dei consumatori. L'introduzione di un nuovo prodotto è spesso accompagnata sia da dimostrazioni porta a porta sia da presentazioni ufficiali organizzate nei principali alberghi delle grandi città.

A volte la cultura passa in secondo piano rispetto alla politica, diventando una sorta di barriera non tariffaria. Nonostante l'unione economica nell'UE sono ancora presenti segni di protezionismo: in Italia per esempio si può definire "pasta" solo quella a base di grano duro, mentre la Francia ha proibito alla Coca-Cola di utilizzare aspartame (il dolcificante artificiale NutraSweet) nella sua Diet Coke e ha richiesto l'aggiunta di una quantità maggiore di vitamina B1 nel Gatorade (Lublin 1988).

## La marca

Le marche assolvono diverse funzioni fondamentali:

1. identificano un prodotto o servizio permettendo al cliente di specificare, rifiutare o raccomandare una determinata marca;

2. comunicano al consumatore una serie di informazioni, che possono riguardare anche lo stile, la modernità o il benessere economico associati all'acquirente (Anonimo 1994b);
3. fungono da proprietà legale dell'azienda in cui questa può investire e che è protetta per legge da eventuali violazioni da parte della concorrenza. Il marchio rimanda all'immagine del prodotto; per "marca" si intende il nome, termine, segno, simbolo o design utilizzato da un'azienda per distinguere i propri prodotti da quelli della concorrenza, associandoli a un determinato venditore. Attraverso la creazione e lo sviluppo della marca si aggiunge valore ai beni e ai servizi, un valore che scaturisce dall'esperienza accumulata dall'acquirente stesso nell'utilizzo continuato di quella marca – familiarità, affidabilità e sicurezza – così come dall'identificazione con gli altri utilizzatori della stessa marca.

Il potere delle marche deriva e dipende dagli sforzi pubblicitari atti a creare un'immagine di marca e farla conoscere al pubblico. Non necessariamente il prodotto o la marca devono essere standardizzati: una marca regionale può avere particolarità di natura locale, così come una marca altamente standardizzata può avere nomi diversi a livello locale. È il caso per esempio del detergente della Unilever, che si chiama Vif in Svizzera, Viss in Germania, Jif in Gran Bretagna e in Grecia e Cif in Italia e in Francia. Standardizzare il nome del prodotto in tutta Europa si rivelerebbe un'operazione alquanto difficile, poiché le varie marche individuali sono oramai affermate sui rispettivi mercati locali.

Spesso è difficile standardizzare una marca a livello globale: Pledge, il detergente per mobili della Johnson, si chiama Pronto in Italia e in Svizzera e Pliz in Francia, mentre nel Regno Unito mantiene il nome originale. Problemi di traduzione possono rendere la versione tradotta oscena o conferirle connotazioni negative (legate a espressioni gergali o idiomatiche utilizzate a livello locale); il marchio può essere stato già registrato da un'altra azienda locale o internazionale. Molti nomi di marca tuttavia valgono tanto oro quanto pesano: chiunque nella propria personale classifica delle dieci marche globali più famose includerebbe aziende quali Coca-Cola, Sony, Kodak, Disney, Nestlé, Toyota, McDonald's, IBM e Pepsi-Cola.

Le marche globali sono immediatamente riconoscibili, e soprattutto per i viaggiatori internazionali rappresentano una strategia di sicurezza rispetto all'utilizzo delle marche locali. I consumatori europei acquistano marche americane per una questione di qualità, prestigio e per la loro immagine americana: in Germania la Goodyear vende i propri pneumatici con le pubblicità delle auto Indy, mentre la Budweiser si è creata un'immagine di successo proprio grazie a una campagna pubblicitaria americana. Gli europei sono disposti anche a spendere di più per un prodotto americano: una confezione da sei lattine di Bud costa 7 dollari nel Regno Unito e soltanto 2 negli Stati Uniti. Gli adolescenti europei indossano cappellini da baseball (naturalmente al contrario) e giubbotti da football su magliette da basket; liquori come il Jack Daniel's e il Southern

Comfort, pubblicizzati e venduti quali marche americane, hanno riscosso grande successo all'estero (Milbank 1994). Laddove le case automobilistiche giapponesi amano dare alle proprie auto nomi bucolici o nomi di donna (Bluebird, Bluebonnet, Sunny, Violet e Gloria), gli americani optano per nomi di animali o che rimandano comunque all'idea di possenza (Mustang, Cougar, Cutlass). La prima auto sportiva esportata dalla Nissan negli Stati Uniti si chiamava Datsun Fair Lady; l'inevitabile insuccesso venne scongiurato cambiando il nome in 240Z. Non sempre tuttavia la marca è una garanzia di successo sul mercato globale (Onvisit e Shaw 1991). In alcuni casi anche i nomi di marca sono soggetti a restrizioni: in Francia per esempio il suffisso "-med" viene utilizzato esclusivamente per i prodotti medici, costringendo così le aziende a modificare eventualmente i propri nomi.

Lo scarso successo riscosso dalla Suchard al suo ingresso sul mercato britannico dimostra che i buoni risultati ottenuti sul mercato di un dato Paese non garantiscono automaticamente il successo anche in un altro semplicemente trasferendovi la propria marca. La Thorntons, celebre produttrice di cioccolato britannica, ha incontrato notevoli difficoltà in Francia. La Cadbury ha fatto ricorso a una strategia di marca frammentata, mantenendo il nome nelle varie aziende acquisite in Europa (Littler e Schlieper 1995). La Diet Coke in Francia si chiama Coke Lite, poiché qui la parola "diet" ha un uso limitato ristretto al campo medico, dunque allude a problemi di salute; allo stesso modo in Giappone il prodotto si chiama Coke Light, dal momento che le donne giapponesi non ammettono volentieri di essere a dieta, un concetto che evoca l'idea di malattia e di medicine. In altri casi il nome può essere modificato anche per cause indipendenti dalla volontà dell'azienda: in India un divieto sull'uso di nomi stranieri porta a ricorrere abitualmente a nomi ibridi, per esempio Maruti-Suzuki, Dom-Toyota, Kinetic-Honda e Lehar Pepsi (Anonimo 1992a).

I giapponesi venerano le marche, una soluzione perfetta in una società dove non è ammesso esprimere preferenze individuali. Non appena una marca o un logo attecchiscono, comincia la corsa all'acquisto: una volta sicuri che quel determinato logo sia indice di status e prestigio, i consumatori si gettano all'assalto di qualsiasi oggetto su cui lo si trovi impresso. Questo fanatismo va anche oltre: non solo i giapponesi corrono ad acquistare qualsiasi marca vagamente riconoscibile, ma addirittura acquistano cataloghi pieni di fotografie dei prodotti di marca riconosciuti come tali e spesso prima di effettuare un acquisto esigono di consultarne uno per assicurarsi del prestigio della marca. Questa fedeltà alla marca trova spiegazioni diverse in base alla fascia d'età del consumatore: per i più anziani il motivo principale è legato agli anni della loro formazione (durante la Seconda Guerra mondiale e nel dopoguerra, caratterizzato da estrema povertà), quando i beni erano scarsi e le opportunità ben poche; non essendo sicuri di cosa vogliano esattamente, queste persone optano dunque per la sicurezza connessa a un nome famoso. I giovani invece tendono a scegliere prodotti di marca perché sensibili alla moda del momento. I consumatori associano la qualità, sicurezza e affidabilità del prodotto all'immagine dell'azienda che lo produce;