perché una marca riceva un giudizio positivo da parte dei clienti, l'azienda deve essere ritenuta credibile e affidabile (Nishikawa 1990).

L'utilizzo delle diverse marche è legato tuttavia anche a considerazioni di tipo gerarchico, come è evidente dall'esempio del whisky Suntory: di questo esistono infatti diverse marche, ciascuna legata a una posizione gerarchica ben precisa all'interno della società. Negli anni Sessanta la più venduta tra le marche Suntory era un whisky leggero di nome Red; qualche anno più tardi venne immesso sul mercato il Kaku, venduto a un prezzo superiore, mentre la marca più costosa era la Old. In seguito si aggiunse la Suntory Reserve, dal prezzo ancora più alto e destinata dunque ai dirigenti di livello superiore. Quando un dipendente di un'azienda giapponese sceglie un whisky Suntory, lo fa dunque esclusivamente sulla base della propria posizione all'interno dell'azienda; Suntory Old domina il mercato giapponese dei dirigenti di livello medio, mentre quando si passa al livello superiore è Reserve che si beve (Fields 1984).

Quando i biscotti farciti Oreo della casa statunitense Nabisco approdarono in Giappone, la loro quantità di zucchero dovette essere ridotta, poiché i consumatori li trovavano troppo dolci. Questo però non risolse il problema per alcuni consumatori, che riferirono all'azienda di preferire soltanto i biscotti senza la crema: seguendo il suggerimento, la Nabisco creò allora i Petit Oreo Non-Creme Cookies.

Anche la fedeltà alla marca varia nelle diverse culture. I consumatori cinesi sono tendenzialmente fedeli, e tendono ad acquistare le marche o i prodotti raccomandati dagli altri membri del gruppo: il mercato appare dunque suddiviso in un limitato numero di gruppi di riferimento. Gli ispanici sono solitamente più fedeli alla marca, più inclini a fare compere in negozi conosciuti e più informati su prezzi e offerte speciali; questo potrebbe essere dovuto alla concomitanza di redditi relativamente bassi e famiglie numerose (Saegert, Hoover e Tharpe Hilger 1985). Una spiegazione per la maggiore fedeltà alla marca delle minoranze etniche – e dunque per la minore propensione ad acquistare i prodotti di piccole aziende private – potrebbe stare nel senso di assimilazione all'interno dell'economia nazionale che si lega all'acquisto di una marca nota. Appena giunti in un Paese straniero tuttavia molti immigrati continuano ad acquistare le marche che utilizzavano abitualmente nella propria terra d'origine, tanto per la sicurezza connessa all'utilizzo di un prodotto noto quanto per considerazioni di carattere emotivo. Il dentifricio Colgate ha una quota di mercato del 70% grazie alla sua predominanza in America Latina; il concorrente Crest tuttavia, per quanto acquistato solo dal 15% dei neo-immigrati, attira quasi il doppio degli ispanici integrati.

Il contesto culturale in cui si sviluppa la fedeltà alla marca è facilmente illustrabile con il ricorso alle dimensioni di Hofstede. Lo studioso ha rilevato come le diverse culture accettino in misura variabile la distanza gerarchica e l'ineguale distribuzione del potere (*power distance*): il rispetto dello status e dei ruoli gerarchici è una caratteristica culturale tipica per esempio dei Paesi asiatici. I consumatori provenienti da culture di questo tipo tenderanno ad accordare automaticamente la propria preferenza alle marche che possiedono le quote di mercato

maggiori: essi ritengono infatti che l'azienda che raggiunga la posizione dominante sul mercato sia innegabilmente la migliore. Questa dimensione è legata inoltre a quella della sicurezza, al tentativo cioè di evitare i rischi (*uncertainty avoidance*) optando per una marca ben consolidata. Una terza dimensione infine è rappresentata dalla contrapposizione tra individualismo e collettivismo, ossia la misura in cui le convinzioni dell'individuo vengono messe in secondo piano per conformarsi al perseguimento del bene comune dell'intera società. Le culture asiatiche sono solitamente altamente collettiviste; questo influenza la formazione dell'atteggiamento del consumatore e la sua fedeltà alla marca, garantendo la sopravvivenza della marca dominante (Robinson 1995).

Il packaging

Le considerazioni riguardanti il packaging di un dato prodotto si basano sul mercato a cui questo è indirizzato: i prodotti pensati per le aziende presentano solitamente confezioni semplici, sobrie e funzionali (in termini di sicurezza e spedizione), mentre nel caso dei beni di consumo la confezione diventa parte dell'attività promozionale. Dal momento che i beni industriali sono molto meno soggetti a problemi di ordine culturale rispetto ai beni di consumo, gran parte dell'esposizione in questa sede verterà su questi ultimi; c'è da dire tuttavia che nelle culture in cui il consumatore non ha solitamente la possibilità di scegliere tra una serie di prodotti in esposizione (*self-service*) bensì riceve solitamente ciò di cui necessita direttamente dal negoziante, la componente promozionale nel packaging diventa meno rilevante.

Anche la legislazione nazionale può influenzare notevolmente l'aspetto finale di un prodotto. Gli Stati Uniti per esempio tassano determinati prodotti chimici destinati alle discariche di rifiuti tossici; una legge danese prevede che le bibite vengano commercializzate in bottiglie riutilizzabili; in Canada è prevista una cauzione per le bottiglie di birra; in Germania secondo la legge non più del 28% dei contenitori di birra e bibite varie possono essere in formato usa-e-getta, e le aziende sono tenute a raccogliere e riciclare le proprie confezioni usate. La R.J. Reynolds, produttrice di sigarette americana, dichiarò di aver dovuto realizzare oltre 250 tipi di confezione non solo a causa dei diversi stili delle varie marche, ma anche per soddisfare i requisiti imposti dai vari governi stranieri: in Australia per esempio la confezione deve riportare sul davanti il numero di sigarette contenute nel pacchetto; in Arabia Saudita ciascun prodotto deve avere un nome specifico; in Venezuela bisogna riportare il prezzo sull'etichetta, mentre in Cile è illegale indicare il prezzo o suggerire qualsiasi modifica ai prezzi al dettaglio in vigore.

Il packaging di un prodotto può diventare essenziale nel determinarne il successo o il fallimento. La promozione Bunny Set della Lego, dove le costruzioni erano contenute all'interno di un contenitore a forma di coniglio, non venne accolta con entusiasmo in Giappone: secondo i giapponesi infatti il contenitore a forma di coniglio era superfluo e i consumatori non accettavano di essere co-

stretti a sprecare denaro per qualcosa che non volevano. D'altra parte negli Stati Uniti la Lego ha adottato piuttosto tardi la confezione a forma di secchiello proposta inizialmente dalla Tyco (l'azienda voleva invece diffondere su scala mondiale la propria elegante confezione trasparente), e lo ha fatto solo dopo che la Tyco aveva danneggiato seriamente la sua quota di mercato. Con l'introduzione del secchiello, i genitori americani hanno cominciato ad acquistare più secchielli che scatole; la Lego ha oramai introdotto in tutto il mondo la confezione in secchiello (Kashani 1989).

In Francia il ketchup Amora (una marca locale) ha sorpassato la Heinz introducendo bottiglie di plastica a forma di razzo, presto riprese dalla stessa Heinz. A Panama il preparato per dolci Aunt Jemima e i cracker Ritz sono venduti in contenitori di latta invece che in scatola a causa dell'alto tasso di umidità. In America Latina la Gillette vende lo shampoo Silkience in confezioni di forma sferica da 45 ml circa e il deodorante Right Guard in tubetti di plastica (l'alternativa allo spray per i meno abbienti). Mentre gli americani preferiscono acquistare maionese e mostarda in barattoli di vetro, tedeschi e svizzeri optano per il tubetto. L'immagine della confezione per il consumatore varia da Paese a Paese: i motivi floreali sulle confezioni di saponette sono stati giudicati di scarso valore dai consumatori di Hong Kong, mentre per gli americani la stessa fantasia era associata a prodotti femminili senza alcuna connotazione particolare (Knutsen, Thrasher e Kathawala 1988).

Nei Paesi in via di sviluppo il packaging può addirittura essere del tutto assente. Nel 1991 la Andersen Consulting ha aiutato la Moscow Bread Company a migliorare la propria distribuzione di pane a Mosca: avendo riscontrato che ben un terzo del pane andava sprecato, i consulenti della Andersen suggerirono di utilizzare sacchetti in plastica per conservare il prodotto più a lungo, un'idea innovativa a quel tempo. Sebbene infatti nei Paesi in via di sviluppo il 95% dei cibi sia confezionato, nell'ex-Unione Sovietica la cifra scendeva al 2%. I consumatori russi reagirono bene all'iniziativa: il sacchetto garantiva maggior freschezza allungando i tempi di conservazione del pane, e per di più poteva essere riutilizzato.

Molte aziende stanno iniziando a utilizzare simboli in sostituzione dei nomi sulle proprie confezioni. I cioccolatini Frango (commercializzati a Chicago da Marshall Field's) non hanno avuto successo in Portogallo, poiché *frango* in portoghese significa "pollo"; l'azienda ha dunque sostituito il nome con un simbolo. Sulle confezioni dei prodotti in carta della Scott (per esempio i rotoli da cucina) vendute al di fuori degli Stati Uniti è riportata un'icona – un rotolo di carta con una freccia – che ne simboleggia l'assorbente.

Anche con i simboli tuttavia possono insorgere problemi di traduzione: sulle confezioni dei prodotti per l'igiene femminile della Always è riprodotta una colomba, che se negli Stati Uniti è simbolo di pace e serenità, in Giappone è però simbolo di morte. La croce a svastica è associata alla Germania nazista in gran parte delle società occidentali, dunque ha una connotazione negativa; in molte società asiatiche tuttavia è un simbolo porta fortuna, perfettamente accettabile se

riprodotto su una confezione*. La Gerber ha scoperto – nel peggiore dei modi – che nei Paesi a basso tasso di alfabetizzazione le immagini e i simboli sono interpretati alla lettera: quando i suoi vasetti di omogeneizzato sono stati introdotti sul mercato africano nelle tipiche confezioni con l'immagine di un bambino sorridente, i consumatori – quasi tutti con scarso livello d'istruzione – credevano che i vasetti contenessero omogeneizzati di bambino. A Hong Kong, Taiwan e in Corea è consigliabile evitare le forme triangolari sulle confezioni, alle quali si preferiscono quelle sferiche o quadrate.

A Hong Kong la Philip Morris ha modificato la trascrizione fonetica del proprio nome da *mo li see* a *mor ha li see*: con la semplice aggiunta di una sillaba il nome del prodotto è passato dall'essere associato alla malasorte a essere considerato addirittura portafortuna. Le confezioni della Zaitun, una marca malese di prodotti per l'igiene personale, sono prevalentemente bianche e verdi e riportano scritte sia in arabo che nella lingua ufficiale locale, il Bahasa Malaysia; grazie al nome islamico e al doppio stimolo visivo dei colori e delle scritte tradizionali dell'Islam, la Zaitun ha creato nei suoi clienti malesi un forte senso di identificazione (McDonald e Roberts 1991).

Nel tentativo di distinguere il proprio prodotto e farlo risaltare sugli scaffali dei supermercati, la Pepsi ha sostituito i suoi colori tradizionali – rosso, bianco e blu – con il blu elettrico. Il cosiddetto "Project Blue" è costato alla PepsiCo 500 milioni di dollari; l'azienda ha dovuto inoltre riorganizzare la produzione (in termini di standard di freschezza e controlli sulla qualità) e la distribuzione per ottenere una bibita che avesse lo stesso gusto in qualunque parte del mondo, nonché modificare le strategie di marketing e pubblicità. A livello di vendite internazionali la Coca-Cola batte la Pepsi tre a uno (Frank 1996).

I consumatori giapponesi attribuiscono grande importanza alla confezione e all'aspetto complessivo del prodotto: ciascun articolo va accuratamente incartato e infiocchettato, con nastri specifici a seconda del prodotto. La presentazione conta dunque quanto l'oggetto in sé, l'apparenza vale quanto la funzionalità; di conseguenza il tipico giapponese si rifiuterà di acquistare un prodotto male incartato, poiché una confezione malfatta dà un'impressione di cattiva qualità. La confezione deve essere dunque ben fatta, bella da vedere e funzionale; la carta utilizzata per gli incarti e per i sacchetti-regalo è sempre di altissima qualità, ed è uso comune utilizzarne tre strati. La Lever Brothers vende il sapone Lux in eleganti confezioni poiché oltre la metà del totale delle saponette acquistate in Giappone si vende nei due periodi in cui tradizionalmente ci si scambiano doni (in inverno e in estate). L'importanza della confezione, del modo in cui l'azienda comunica il messaggio e di come lo mette in pratica è fondamentale. Per i giapponesi un'azienda che non si sforza di presentare le proprie idee in modo adeguato non può produrre nulla di buono.

* In realtà quella che l'autore confonde con una svastica è la croce buddista cosiddetta *man de* ("diecimila virtù"), che della prima rappresenta l'immagine speculare [N.d.T.]