

SAGGI

16



Tiziano Vescovi

# **La globalizzazione disattesa**

Le culture influenzano i mercati

Ronzani Editore

Ronzani Editore  
© 2022 Ronzani S.r.l. | Tutti i diritti riservati  
[www.ronzanieditore.it](http://www.ronzanieditore.it) | [info@ronzanieditore.it](mailto:info@ronzanieditore.it)  
ISBN 979-12-5997-080-0

# Indice

## Parte prima

### **Il fascino e il timore della globalizzazione**

- 9 1. La globalizzazione dei mercati
- 15 2. Le radici e le foglie della cultura

## Parte seconda

### **Storie di persone e di modelli**

- 29 1. Edward T. Hall, il pellerossa
- 41 2. Geert Hofstede: l'ingegnere
- 53 3. Shalom H. Schwartz, il rabbino
- 63 4. Richard D. Lewis, il linguista
- 71 5. E tutti gli altri?

## Parte terza

### **L'educazione dei mercati**

- 75 1. Una catastrofe e tre paradossi da superare
- 81 2. L'incomprensione della meravigliosa abbondanza
- 87 3. Davide attacca Golia
- 93 4. L'esplorazione con lo specchio

## Parte quarta

### **Le culture ridisegnano i prodotti**

- 105 1. Il concetto del bello e la cosmesi
- 109 2. Il caffè
- 115 3. La pizza
- 117 4. L'arredamento
- 123 5. Il formaggio
- 127 6. Yachting
- 131 7. Le calzature di lusso
- 135 8. L'olio di oliva

## Parte quinta

### **La marca parla lingue diverse**

- 141 1. Il nome di marca
- 149 2. Quanto è lontano il paese di origine?

Parte sesta

**La comunicazione rumorosa, silenziosa, incompresa**

- 159 1. Parlare lingue sconosciute e lingue silenziose
- 165 2. Raccontare cose incomprensibili

Parte settima

**Le culture giocano con la globalizzazione**

- 171 Il gioco

- 177 **Indice dei nomi**

Parte prima  
**Il fascino e il timore della  
globalizzazione**



## La globalizzazione dei mercati

Nel numero di Maggio-Giugno 1983 della rivista «Harvard Business Review», l'allora più autorevole rivista di management, apparve un articolo di grande fascino, visionario e dirompente, di Theodore Levitt: *La Globalizzazione dei Mercati*.<sup>1</sup> Egli era nato nel 1925 a Vollmerz, un paesino della Germania non lontano da Francoforte in una famiglia ebrea. Nel 1935 la sua famiglia, immaginando cosa sarebbe potuto accadere dopo la presa del potere da parte di Hitler, era emigrata negli Stati Uniti, a Dayton, nell'Ohio. Non era una famiglia benestante e il giovane Theodore ottenne il suo diploma liceale per corrispondenza. Combatté nella Seconda Guerra Mondiale e si laureò presso l'Antioch College di Yellow Spring, noto per essere molto liberale, il terzo college in ordine di tempo, nell'800, ad aver aperto le sue porte a studenti di colore su basi paritarie. Ottenne il diploma lavorando part time come giornalista sportivo presso il «Dayton Journal Herald». La sua carriera di studente e poi di studioso proseguì in istituti di discreto livello, fino ad essere notato nel 1959 dalla università più prestigiosa degli Stati Uniti, Harvard. Aveva certo talento e l'anno dopo pubblicò su «Harvard Business Review», di cui divenne successivamente direttore, un primo articolo che lo rese famoso, *Marketing Myopia*,<sup>2</sup> dove descrisse come le crisi delle imprese dipendevano dalla loro incapacità di vedere oltre sé stesse e perdere la visione allargata dei mercati e delle loro evoluzioni. Ottenne più di seimila citazioni. Le foto che lo ritraggono mostrano un signore non molto alto, stempiato, con folti baffi neri, cravatta regimental e giacca in tweed, come ci si aspetta da un professore di Harvard. È scomparso nel 2006. Io avevo conosciuto il suo articolo sulla miopia di marketing

1. T. LEVITT, *The Globalization of markets*, «Harvard Business Review», May-June 1983.

2. T. LEVITT, *Marketing myopia*, «Harvard Business Review», 38(4), 24-47, (1960).

all'università, bighellonando tra i pesanti volumi che allora contenevano le annate rilegate delle riviste. Mi era piaciuto molto e ne avevo fatto una chiave interpretativa del marketing, da studente curioso e in cerca di pilastri su cui cercare di ridurre la propria ignoranza.

Nel 1984 lavoravo part time in una business school e cercavo, su indicazione del professore cui riferivo, di approfondire i temi di marketing, quando mi era capitato sottomano *La globalizzazione dei mercati*, un'illuminazione. Vorrei ricordare al lettore la data, 1984, chiedendogli di provare a immaginare il contesto di quegli anni, per capire i pensieri e le teorie che poteva generare. Il presidente degli Stati Uniti era Ronald Reagan, il papa era Karol Wojtila, Bettino Craxi era il presidente del consiglio italiano, Konstantin Černenko era il presidente dell'Unione Sovietica, Margaret Thatcher era primo ministro nel Regno Unito. Il terrorismo nero aveva fatto esplodere il Rapido 904 all'ingresso della galleria dell'Appennino, causando sedici vittime. Erano gli anni in cui il Giappone sembrava stesse per dominare l'economia mondiale. Qualche anno dopo Michael Crichton avrebbe scritto con grande successo *Sol Levante*, identificando il nemico e la paura dell'America con il Giappone, appunto. Se si toglie il contesto che genera le teorie economiche e sociali, si perde la cognizione del valore del pensiero umano, decontestualizzare non consente di capire.

La parola "globalizzazione" esisteva già, era stata usata dagli economisti qualche anno prima, ma fu Theodore Levitt a portarla a notorietà mondiale e a originare quello che poi sarebbe stato un concetto incredibilmente diffuso, sostenuto e criticato, demonizzato e confuso. L'articolo ha una frase di spiegazione, a fianco del titolo, che recita: "le imprese devono imparare a operare come se il mondo fosse un solo grande mercato – ignorando le superficiali differenze regionali e nazionali". Questo è già un manifesto molto chiaro del suo contenuto. Sostanzialmente Levitt identificava una ragione che, nel suo pensiero, porta alla inarrestabile globalizzazione: la tecnologia. Scriveva: "una potente forza conduce il mondo verso una comune convergenza, e quella forza è la tecnologia".

In questi giorni rileggevo il suo articolo, ricercando i motivi del mio giovanile entusiasmo per quello scritto, cercando di capire le cause della sua fortuna di allora e della sua sfortuna successiva. Penso che a me sembrasse estremamente coerente e chiaro nelle sue parti, scritto con una nitida visione dei processi economico aziendali allora in atto, e con la capacità di arrivare al nocciolo delle questioni strategiche delle imprese. Quando si ha meno di trent'anni la percezione del mondo ha un colore diverso. Ho ripensato all'importanza del contesto in cui maturano certe idee, in cui vengono conosciute ed esaltate o combattute. L'età, che nei quasi quaranta anni trascorsi da allora mi ha ridotto di molto i capelli così come i facili entusiasmi, ha aumentato un po' la mia prudenza e per fortuna mantenuto la curiosità. Mi ha consentito una lettura ricontestualizzata e quindi non filologicamente corretta, ma capace di produrre uno stress test sulla capacità della resistenza al tempo di quanto era stato scritto. Ebbene, il trascorrere del tempo ha fatto a pezzi l'articolo di Levitt. Mi si perdonerà di cadere forse nel paradossale che del presente, in cui siamo immersi, non capiamo molto e lo giudichiamo straordinariamente complesso, mentre del passato, che ci è personalmente estraneo, pensiamo spesso di aver capito tutto. Letto quarant'anni dopo, più che un articolo scientifico appare ora come un manifesto socio-politico. Allora l'avevo interpretato come una straordinariamente acuta illuminazione sul futuro, sulle strategie di marketing, da giovane studioso entusiasta, ora lo vedo come un capitolo della storia del pensiero economico. Mi sorprendo, col senno di poi, di averci creduto.

Sostanzialmente l'articolo definisce inevitabile la tendenza che la tecnologia provoca nel sistema delle imprese, verso una sempre maggiore concentrazione delle stesse e una omogeneizzazione dei loro prodotti. La successiva storia dello sviluppo tecnologico, soprattutto nella forma della allora imprevedibile tecnologia digitale, dimostra che ciò non sarebbe avvenuto. L'imprudenza di fare ineluttabili previsioni sul futuro non ha mai abbandonato l'essere umano. La globalizzazione sarebbe quindi il risultato del progresso tecnologico che consentirebbe, attraverso la standardizza-

zione dei prodotti, il raggiungimento di enormi economie di scala e la conseguente caduta dei prezzi al consumo. Ciò produrrebbe benefici di sistema, cioè minor spreco di risorse economiche e benefici per i consumatori, aumentando la disponibilità all'acquisto dei prodotti. Si sottintende che ognuno in fondo voglia esattamente le stesse cose: prodotti che funzionano, a basso prezzo. Il basso prezzo convincerebbe tutti a comprare gli stessi prodotti, necessariamente standardizzati. I mercati diventerebbero omogenei nelle loro richieste. Alle imprese, pena il loro fallimento, non resterebbe che cavalcare la globalizzazione dei mercati. Nel testo la parola standardizzazione nelle sue declinazioni è citata ventotto volte. Questo è già molto significativo. Levitt immagina un mondo dominato dalla tecnologia di fabbricazione e dal pensiero utilitarista, orientato a un crescente e inarrestabile aumento della produzione e dei prodotti. Il motivo di mercato che conduce inesorabilmente alla globalizzazione sarebbe quindi la riduzione dei prezzi e la fine della scarsità. Detto così appare come un innegabile beneficio, soprattutto agli occhi dei suoi contemporanei, salvo che per ottenere questo si sarebbe dovuto comprare tutti, entusiasticamente, gli stessi prodotti, fabbricati da quelle che Levitt chiama imprese globali sempre più grandi. Per capire queste affermazioni non si può prescindere dal considerare Levitt influenzato pesantemente dal punto di vista del *Washington Consensus*, cioè il concetto che Williamson<sup>3</sup>, un economista inglese, usò per riassumere i principi finanziari ed economici condivisi in quegli anni da varie istituzioni che avevano sede in Washington, come il Fondo Monetario, la Banca Mondiale ecc. Al di là dei dieci principi che Williamson descrive (dalla politica fiscale a quella competitiva a quella finanziaria), prevalgono la percezione e il pensiero sul mondo visti dagli Stati Uniti. Il razionalismo economico, una certa ossessione per l'efficienza produttiva, il vantaggio di prezzo, la grande impresa globale sono i pensieri dominanti. Nell'articolo si legge che vi sarà "l'emergere di

3. J. WILLIAMSON, *Democracy and the "Washington Consensus"*, «World Development», vol. 21, n. 8, 1993, pp. 1329-1336.

mercati globali di prodotti standardizzati in scala inimmaginabile... in cui le imprese beneficeranno di enormi economie di scala nella produzione, distribuzione marketing e management, traducendo tali benefici in riduzioni mondiali di prezzo, decimando la concorrenza". Levitt prevede che "l'impresa globale vende le stesse cose, nello stesso modo, ovunque". Ancora: "i prodotti e i metodi del mondo industrializzato suonano una stessa musica in tutto il mondo e tutto il mondo desidera danzare a quella musica". Levitt finisce per presentare ai nostri occhi di oggi, ma non a quelli dei suoi contemporanei, una visione un po' spaventosa del futuro; sembra quasi che interpreti un personaggio del libro di George Orwell *1984*. Quello era l'anno in cui io lo leggevo, appunto. Levitt sembra ignorare che la motivazione razionalistica nei consumi funziona solo parzialmente. Maggiore peso hanno infatti spesso le motivazioni simboliche e quelle affettive nelle scelte di acquisto. L'esempio che lui offre per la globalizzazione è quello dell'industria italiana degli elettrodomestici, in particolare delle lavatrici, che ebbe uno straordinario successo negli anni '80, scalzando la concorrenza tedesca, francese, britannica e svedese. In effetti le lavatrici italiane costavano meno e offrivano buone prestazioni. Certo non rappresentavano i prodotti di più alta qualità, ma venivano preferite. Erano più piccole, meno veloci, con capacità inferiore, ma, consentendo prestazioni accettabili, costavano poco, metà circa delle altre. Rispetto a una prestazione di lavaggio paragonabile, seppur leggermente inferiore, perché pagare il doppio? Ma le lavatrici sono un esempio che non può essere totalmente generalizzato. Il tema che offro al lettore è: quale valore simbolico o affettivo può generare una lavatrice? Non vedevo mia madre al suo rientro dal lavoro posare gli occhi orgogliosa e innamorata sulla sua Candy. La fonte del valore di una lavatrice è infatti il valore d'uso, una funzione tecnica del prodotto, quindi la parte più razionalistica della motivazione d'acquisto, dove il prezzo basso risulta fondamentale. Non può essere vero per molti altri prodotti come gli alimentari, l'abbigliamento, l'arredamento e così via, dove la logica razionalistica, pur continuando ad esistere, passa in secondo piano. Levitt

concludeva l'articolo in modo vagamente minaccioso: "le imprese che non si adatteranno alle nuove realtà globali diverranno vittime di quelle che lo fanno".

L'articolo ebbe uno straordinario successo da parte degli studiosi, ma soprattutto provocò una convergenza delle strategie aziendali verso la globalizzazione, innanzitutto dalle grandi imprese americane. Sembrava che il mondo andasse verso una nuova età dell'oro per tutti, mediante la caduta dei prezzi di prodotti standardizzati. La gente ne sarebbe stata certo felice. Si percepiva purtroppo un certo profumo colonialistico, a ovest da parte degli Stati Uniti, a est dal Giappone. Tutto questo provocò evidentemente anche reazioni opposte, causando il fiorire di una vasta letteratura no-global, soprattutto di carattere sociale e a volte ideologico, più raramente economico. La prospettiva di un mondo futuro omogeneizzato, o addirittura standardizzato, non sembrava a molti estremamente attraente.

Che esistano prodotti globali, o che trovino una fortuna globale, non è cosa nuova. Nei percorsi della storia se ne incontrano molti. Spesso da oriente conquistano l'occidente, come il tè, la seta, la carta, le spezie. Da sud vanno a nord, come il caffè, da nord a sud come i panni di lana, da ovest a est come gli orologi, le armi da fuoco, il pomodoro, il cacao. Attraversavano oceani e deserti e tutti li volevano. Non per questo il mondo si è globalizzato. Succede infatti che le cose non vadano mai come si pensa in modo logicamente conseguente. Il futuro non è la semplice continuazione del passato secondo una tendenza prevedibile, intervengono imprevisti e sorprese che cambiano le regole. La realtà è complicata e a volte si sottovalutano aspetti che sembrano secondari, ma non lo sono. Si nascondono nelle pieghe delle società e delle culture e poi emergono inaspettati. Anche la globalizzazione prevista da Levitt è stata dunque disattesa. Come sia potuto avvenire è raccontato prossimi capitoli.

## Le radici e le foglie della cultura

Nel 2007 venne assegnato un importante fondo di ricerca dal ministero dell'università a un gruppo di atenei, di cui l'Università Ca' Foscari era capofila, sul tema "Modelli di business e strategie di mercato per l'ingresso nel mercato della Cina da parte delle imprese italiane". I fondi furono disponibili all'inizio del 2009 e così cominciai a progettare un viaggio in Cina per il mese di aprile. Non essendoci mai stato e non conoscendo la lingua, avendo solo confuse informazioni sul paese e una grande curiosità, chiesi a una giovane collega del Dipartimento di Studi sull'Asia della mia università, coinvolta nel progetto di ricerca, di accompagnarmi. Pochi giorni prima della partenza le riferii che stavo preparando i bagagli, cercando di capire quali indumenti mi sarebbero stati utili in primavera. Dopo qualche informazione mi chiese: "quali regali pensi di portare?" Devo aver avuto un'espressione sconcertata, regali? Era un viaggio di lavoro. "Certo, dovremo incontrare molte persone...", mi spiegò che in Cina non si poteva incontrare delle persone senza offrire dei regali, se lo sarebbero aspettato e ne avrebbero fatti a me. Sarebbe stato davvero scortese non portarne. Passai freneticamente l'ultimo giorno prima della partenza ad accumulare oggetti di regalo da inserire in valigia. Il viaggio in Cina fu come immergersi in un mondo nuovo, nonostante le mie idee sulla globalizzazione inarrestabile e sulla validità generale delle leggi di management. Da quel momento comincio a nascere la mia consapevolezza interculturale. Ammettere quanto sia importante la cultura nel pensiero e nei comportamenti delle persone è certo innegabile in teoria, averne la personale esperienza è però altra cosa, rimane inciso nella pelle. A questo punto, al lettore va chiarito il contenuto della parola *cultura* che sarà usato nel libro

Il significato antropologico di cultura fu introdotto da Edward Burnett Tylor<sup>1</sup> nel 1871. Egli identificò tre compo-

1. E. B. TYLOR, *Primitive culture: Researches into the development of mythology, philosophy, religion, art and custom*, Vol. 2, J. Murray, 1871.

menti principali: a) cosa pensano gli individui: religione, morale e diritto, cioè l'insieme di norme e credenze esplicite; b) cosa fanno: i costumi e le abitudini acquisite dall'essere umano dal fatto di vivere all'interno di una data comunità; la cultura comprende azioni ordinarie che l'individuo compie nella vita quotidiana, basate su regole consuetudinarie e tradizionali; c) gli oggetti: manufatti, cioè i prodotti del lavoro umano, che includono sia gli oggetti di culto sia quelli di uso quotidiano.

Edward Hall<sup>2</sup> definisce la cultura come il medium dell'essere umano, perché non c'è un aspetto della vita umana che non sia toccato o modificato dalla cultura. Essa colpisce la personalità, il modo in cui le persone si esprimono, il loro modo di pensare, come si muovono, come risolvono i problemi, come sono pianificate e strutturate le loro città e villaggi, come funzionano il sistema economico e il sistema politico. Geert Hofstede<sup>3</sup> descrive la cultura come "la programmazione collettiva della mente che distingue i membri di un gruppo o categoria di persone da un altro". Ritroveremo questi due autori nei prossimi capitoli in una lettura più approfondita, poiché sono tra i principali studiosi degli aspetti cross-culturali.

In generale, possiamo considerare che le manifestazioni della cultura siano, a diverso livello, i simboli, gli eroi, i rituali e i valori. I primi tre livelli sono inclusi nell'insieme delle pratiche; come tali, sono visibili a un osservatore esterno; i loro significati culturali, tuttavia, sono invisibili e si trovano precisamente e solo nel modo in cui queste pratiche vengono interpretate. Più specificamente, i *simboli* includono parole, gesti, immagini e oggetti che portano significati spesso complessi riconosciuti come tali solo da coloro che condividono una cultura. Gli *eroi* sono persone che possiedono caratteristiche che sono molto apprezzate in una cultura e quindi servono come modelli di comportamento. I *rituali* sono attività collettive che all'interno di una cultura sono considerate socialmente essenziali, mantenendo l'indi-

2. E. T. HALL, *Beyond Culture*, Anchor Books, 1981.

3. G. HOFSTEDE, *Culture's consequences*, Sage, 2001.

duo vincolato entro le norme della collettività. I *valori* costituiscono lo strato più intrinseco e l'elemento centrale della cultura, che può essere capito solo attraverso una profonda comprensione delle pratiche.

Secondo Hall gli elementi principali della cultura, quindi gli elementi che rafforzano la conoscenza, le credenze e i valori utili alla sua continuazione e durata includono lingua, istituzioni, tempo, spazio, produzioni materiali e produzioni simboliche.

La *lingua* è il meccanismo principale per la condivisione e la trasmissione di informazioni tra i membri di una particolare società. È anche chiaro che la lingua che impariamo nella nostra comunità plasma e struttura il modo in cui pensiamo, la nostra visione del mondo e il nostro comportamento sociale. Si citano sempre gli eschimesi che hanno molte parole per esprimere il concetto di neve in quanto la differenza tra i vari tipi di neve influenza profondamente la loro vita quotidiana, mentre altri popoli hanno molte espressioni per identificare diversi tipi di onde del mare. Mio padre era nato in un paese di montagna dove i suoi genitori parlavano ancora una lingua chiamata Cimbro. Era un dialetto di origine bavarese portato lì da una folta comunità di emigranti tedeschi giunti nell'XI secolo. Egli mi citava i tanti nomi della neve che aveva quella lingua, perché la neve era parte fondamentale della vita delle persone. C'era la Brüskalan, la prima neve d'autunno, la Snèa, la neve leggera del freddo, l'Harpaar, la neve di primavera che ghiaccia di notte, la Swalbalasnèa, la neve della rondine di marzo, la Kukkasnèa, la neve del cuculo di aprile, la Bachtalasnèa, neve della quaglia di giugno, la Kuasnèa, la neve estiva delle mucche al pascolo nelle malghe, il Brüskel, nevischio, la Kabrüskalach, nevicata con vento gelido e nevischio con lammelle di neve gelata, dovuto alla temperatura troppo bassa per una neve a fiocchi. Ci sono altri quindici o sedici nomi della neve che non ricordo, come la lama di neve che cade dai tetti che può far male e che mi raccomandava sempre di controllare con preoccupata attenzione. Lui non parlava cimbro, gli ultimi erano stati i suoi genitori, i miei nonni, ma alcune parole necessarie alla vita in quei monti erano rima-

ste parte del suo quotidiano di ragazzo: non c'erano nomi corrispondenti in italiano. La lingua di un paese esprime i modelli di pensiero di una cultura, quindi si può identificare ciò che è importante in una cultura analizzando ciò che è presente nella sua lingua. In questo senso, i dialetti presenti nelle diverse aree dei paesi evidenziano anche l'esistenza di sottoculture regionali.

Considerando la comunicazione dovremmo includere anche quella non verbale. Per comunicazione non verbale si intende qualsiasi comportamento intenzionale o non intenzionale, che va oltre le parole e che può essere interpretato dal destinatario come portatore di significato. La comunicazione non verbale può includere espressioni facciali, postura, sguardo, gesti, movimenti, distanza interpersonale, contatto fisico, gestione del tempo. I messaggi non verbali possono rafforzare i messaggi verbali o contraddirli. Poiché sono istintivi, abituali e interiorizzati, evidenziano quasi sempre il vero significato della comunicazione. Culture diverse sviluppano differenze nella comunicazione non verbale che è molto importante conoscere per poter comprendere i messaggi. Ad esempio, il silenzio durante una discussione ha significati molto diversi nelle culture occidentali (imbarazzo, opposizione) rispetto a quelle orientali (riflessione, rispetto). Lo stesso accade negli sguardi. Se in Occidente è bene fissare negli occhi le persone con cui si parla, in segno di sincerità, in alcune culture orientali questo segnala una mancanza di rispetto.

Le *istituzioni* sono le strutture che definiscono i processi culturali che legano l'individuo al gruppo. Le istituzioni includono la famiglia, le organizzazioni politiche, amministrative e religiose, il sistema scolastico e qualsiasi tipo di organizzazione sociale che incoraggia un individuo a rispettare le regole. Le istituzioni organizzano gli individui in gruppi. La cultura utilizza le istituzioni per organizzare le persone in modo permanente e stabile, come linea familiare e genere o, in raggruppamento temporaneo, come professioni o interessi comuni, club, ecc.

La percezione del *tempo* determina l'importanza che le diverse culture attribuiscono alle relazioni interpersonali

rispetto all'efficienza della performance. Dove il tempo è considerato l'elemento vincolante, nessuna grande enfasi è posta sulle relazioni interpersonali, mentre viceversa dove è considerato meno vincolante le relazioni assumono molto valore. La percezione del tempo misura il grado di flessibilità di una comunità e il valore delle regole. Esistono quindi culture in cui il rispetto assoluto del tempo rappresenta una variabile fondamentale nella misurazione dei rapporti sociali (Germania, Giappone, USA), prevedendo un inizio e una fine precisi, con logica lineare, e altre culture dove invece il tempo assume un valore relativo rispetto ad altre variabili (Sud America, Paesi latini, Paesi arabi), con inizio e fine approssimativi, secondo una logica circolare.

Nelle università cinesi mi capitò spesso di dover costantemente riprogrammare l'ordine della mia agenda a causa della costante modificazione degli impegni cui i miei colleghi cinesi mi costringevano. L'orario della conferenza, il suo argomento, il giorno, la successione degli oratori mutava a ogni incontro preparatorio. Ero entrato nella forma circolare del tempo con un metro ancora lineare, che non riusciva più a misurarne lo scorrere in successione degli eventi. Dopo qualche stordimento, mi lasciai andare nella corrente che la sua dinamica creava. Fu più semplice di quanto immaginassi. In fondo fortunatamente ero italiano e non tedesco. In quella situazione specifica fu un vantaggio.

Lo *spazio* tra le persone considerato accettabile varia da cultura a cultura. Mentre americani, cinesi, giapponesi e britannici preferiscono mantenere la distanza fisica di circa un metro, limitando il più possibile il contatto fisico, tra sudamericani, italiani, spagnoli e arabi la distanza si riduce e il contatto fisico è considerato un elemento positivo di una relazione. Il contatto fisico diventa una forma di comunicazione. Anche la successione dello spazio può assumere significati diversi nelle diverse culture, soprattutto in coerenza con le direzioni della scrittura. Ad esempio, se nei paesi con scrittura latina la sequenza di eventi si verifica da sinistra a destra, in quelli con scrittura araba o ebraica la sequenza logica si verifica da destra a sinistra. Se in una comunicazione pubblicitaria si vuole sottolineare il prima e il dopo, in

Europa si partirà da sinistra verso destra e nei paesi arabi da destra verso sinistra.

Le *produzioni materiali* di una società trasmettono, riproducono, aggiornano e migliorano le conoscenze e le abilità in una comunità. Includono la produzione artistica come arte, musica, danza; produzioni intellettuali come articoli, libri, film; produzioni fisiche come fabbriche, strumenti e macchinari, nonché il prodotto che consumiamo come cibo, abbigliamento, mobili; e produzioni di servizi come istruzione, sanità, turismo, ecc.

Le *produzioni simboliche* e gli elementi sacri della cultura determinano il rapporto tra il mondo fisico e quello metafisico. L'importanza del mondo metafisico varia nelle diverse culture. In alcune culture è presente nella vita di tutti i giorni mentre è negato in altre. La cultura e la religione sono strettamente connesse, con differenze evidenti tra culture che condividono credenze religiose diverse. Un caso importante riguarda le restrizioni e le abitudini alimentari. Sebbene le società tradizionali siano state più coinvolte nel pensiero simbolico rispetto a quelle moderne, anche queste ultime mantengono comportamenti e oggetti simbolici. Possono essere, ad esempio, numeri (fortunati e sfortunati), oggetti portafortuna da tenere in casa o in macchina, regali in occasioni particolari, come anelli e fiori, una torta al compleanno.

La cultura è poi sempre ibrida. Deve essere vista come una fusione tra una base culturale principale e vari input provenienti anche da altre culture, adottati localmente e modificati per formare una nuova composizione, in costante evoluzione.

Occorre anche avere un'idea chiara di cosa non sia la cultura, soprattutto quando si ha a che fare con realtà molto diverse dalla propria, come può accadere nella conduzione degli affari. Prima di tutto, si può dire che la cultura è relativa, non esiste quindi una cultura giusta o sbagliata, le persone di culture diverse semplicemente percepiscono il mondo in modi diversi. In secondo luogo, la cultura non isola il comportamento dell'individuo, ma lo colloca all'interno della comunità in cui agisce.

Ad esempio, in molti paesi europei o negli Stati Uniti, i bambini acquisiscono valori come quello della famiglia nel contesto della cultura cristiana, mentre in Cina c'è un forte attaccamento al nucleo familiare, ma il contesto è completamente diverso, perché è legato ai valori del confucianesimo, trasmessi attraverso genitori, insegnanti e amici. Una delle situazioni in cui mi riusciva difficile rispondere era quando un collega cinese, durante i miei primi viaggi in Cina, mi avvicinava entusiasticamente dicendomi: "noi cinesi e voi italiani siamo molto simili!". Alla mia reazione perplessa, spiegava: "per entrambi la famiglia è fondamentale". In effetti è vero. Accade però che il contesto culturale in cui questa comunanza si manifesta è assolutamente diverso, per cui finisce per essere diversa la pratica conseguente, seppure il valore in assoluto possa essere lo stesso. Il sistema delle relazioni e dei comportamenti in una famiglia cinese riferentesi a umiltà, correttezza morale, buone maniere, saggezza e rispetto dell'autorità, fondati sul confucianesimo in una cultura collettivista, sono diversi da quelli di una famiglia italiana di partecipazione, amore, perdono, protezione, fondati in profondità sul cattolicesimo in una cultura individualista.

Soprattutto per chi deve affrontare situazioni lavorative e di vita a stretto contatto con altre nazionalità, diventa fondamentale andare oltre una prima impressione, per rompere una visione solo superficiale di quella che potrebbe sembrare la comprensione completa di una cultura. Per spiegare meglio questo fenomeno, gli studi antropologici fanno spesso riferimento a tale dinamica usando la metafora dell'iceberg: ciò che si vede in superficie sono le caratteristiche più comunemente riconosciute, ma ciò che costituisce veramente una cultura è la parte dell'iceberg sotto la superficie dell'acqua. È lì che sono contenute tutte le regole e i valori che strutturano e influenzano il comportamento, i processi decisionali e gli atteggiamenti. È necessario guardare più attentamente e apertamente alla diversità per comprendere i meccanismi che operano all'interno di una cultura diversa dalla propria.

È il posizionamento relativo che determina il modo in cui le

persone vedono gli altri. Si può dire che ogni cultura è in una certa misura etnocentrica. Ad esempio, un manager tedesco potrebbe lamentarsi di un manager italiano disorganizzato, caotico e privo di puntualità. Le stesse lamentele possono essere fatte da un manager italiano a uno indiano. Allo stesso modo un manager italiano potrebbe lamentarsi di uno tedesco di essere rigido, inflessibile e ossessionato dalle scadenze, incapace di adattarsi al mutare della situazione. Lo stesso potrebbe fare un manager indiano nei confronti di uno italiano.

Nelle diverse società, le abitudini variano. Ad esempio, nelle società occidentali, soprattutto negli Stati Uniti, si tende a dare maggiore enfasi e importanza agli aspetti legali e contrattuali di un accordo commerciale, mentre nelle società orientali prevalgono le relazioni e la fiducia personale. La cultura condiziona il modo di agire in una situazione di definizione contrattuale. In Cina e nell'Estremo Oriente in generale si cerca un'alternativa che possa offrire una soluzione dignitosa per entrambe le parti, mentre nei paesi occidentali prevale un atteggiamento più autoritario, definito dal rapporto di potere.

Esistono poi, all'interno delle nazioni che spesso si considerano i confini naturali di una cultura, molte possibili sottoculture, a volte addirittura dominanti. In diversi paesi europei sono presenti sottoculture che riguardano le regioni situate nel nord e nel sud del paese, come in Italia, Francia, Regno Unito e Germania. In Spagna possiamo identificare la sottocultura catalana e quella basca, solo per citare le più note; in Svizzera ci sono quattro diverse sottoculture, quella tedesca, quella francese, quella italiana e quella ladina; in Belgio ci sono le sottoculture vallone e fiamminga. In questi tre ultimi esempi le diverse culture hanno addirittura lingue proprie diverse.

Tuttavia, penso che sia stata posta troppa enfasi sull'identificazione e la descrizione delle differenze tra culture e persone piuttosto che concentrarsi sugli aspetti universali che le uniscono. Probabilmente si dovrebbero trovare soprattutto i punti in comune se vogliamo creare collaborazione e comprensione, non dimenticando le differenze, ma usando

differenze e punti in comune per progettare migliori strategie di management interculturale.

Ritornando ai mercati, si tende a presumere che i consumatori siano sempre meglio informati, ma il processo di informazione è un altro aspetto influenzato dalla cultura; infatti, il modo in cui i consumatori di tutto il mondo ricercano le informazioni è diverso in relazione, ad esempio, all'individualismo/collettivismo e alla accettazione della disuguaglianza di potere delle proprie culture. L'idea di cercare consapevolmente informazioni per prendere una decisione di acquisto informata è più valida nelle culture individualistiche, a bassa disuguaglianza di potere e ad alto timore per l'incertezza, come quelle occidentali. All'opposto, le culture orientali sono più collettiviste e ad alta disuguaglianza di potere, dove quindi informazioni quali l'opinione degli amici più cari, il timore sociale di "perdere la faccia" sono considerati elementi di scelta prodotto molto importanti.

In ogni cultura le persone fanno uso di ciò che possiamo chiamare "alibi". Essi forniscono ragioni "razionali" per i comportamenti. Gli alibi fanno sentire meglio le persone riguardo a ciò che fanno, perché si sentono logiche e socialmente accettabili. Secondo alcune ricerche<sup>4</sup> fatte negli Stati Uniti le persone intervistate hanno ripetutamente affermato di andare a far compere per acquistare beni per sé e per le loro famiglie e che era piacevole fare la spesa perché dava loro l'opportunità di scoprire i prodotti migliori. Questo era l'alibi. Approfondendo, i ricercatori hanno scoperto che lo shopping era soprattutto un'esperienza sociale da fare con gli amici, per incontrare una varietà di persone e imparare le novità del mondo, piene di scoperte, rivelazioni e sorprese. In Francia la stessa ricerca ha portato a un altro codice culturale per lo shopping: imparare la propria cultura. I francesi consideravano lo shopping un'esperienza educativa in cui i membri più anziani della famiglia potevano trasmettere le conoscenze di generazione in generazione. Potevano spiegare perché è importante acquistare pane, vino e formaggio contemporaneamente (perché verranno consumati insieme).

4. C. RAPAILLE, *The Culture Code*, Crown Business, 2006.

me) o perché nell'abbigliamento certi colori e consistenze vanno insieme, mentre altri no. In questo senso, come accade in Italia, lo shopping è una scuola di cultura.

Codici culturali diversi possono essere identificati anche nello shopping dei prodotti di lusso. Per esempio, la maggior parte degli articoli di lusso preferiti dagli americani sono funzionali. Essi cercano il lusso nelle cose che possono usare: case enormi, automobili grandi, cucine di qualità professionale, ecc. La soglia del lusso è spesso il prezzo. Il codice della cultura americana per il lusso è paragonabile ai gradi militari, segue una visione gerarchica. Altre culture trovano il lusso nelle cose meno funzionali. La cultura italiana, fortemente influenzata dalla sua venerazione per i grandi artisti, definisce il lusso attraverso il valore artistico. Qualcosa può essere definito lusso se è altamente raffinato, elegante e ben progettato. Potrebbe essere una collana, una borsa, un abito, mai un frigorifero. Il lusso in Francia rappresenta la libertà di non fare nulla, di possedere cose inutili, fornendo bellezza e armonia, senza alcuna funzione pratica. Ad esempio, una sciarpa molto costosa drappeggiata sulle spalle di una signora. Gli inglesi usano il lusso per sottolineare il loro senso di distacco. Entrano a far parte di club molto esclusivi dove possono dimostrarsi a vicenda di quanto non siano impressionati dal proprio status. Un altro esempio riguarda l'alcol. In Francia e in Italia si beve il vino per il suo gusto, per il suo significato nella cultura alimentare, non per la sua gradazione alcolica. Mentre per gli americani, così come per alcuni paesi scandinavi, le bevande alcoliche hanno uno scopo funzionale: creano distacco di coscienza, un meraviglioso alibi per trasgredire.

Tornando all'obiettivo di questo libro, analizzare la globalizzazione disattesa dai mercati, va considerato che i principali modelli esplicativi delle differenze culturali, utilizzati nella letteratura economico-aziendale e nel contesto operativo delle imprese cui mi riferisco sono cinque: il modello di Hall, il modello di Hofstede, il modello di Schwartz, il modello di Lewis e il modello GLOBE. Dal prossimo capitolo entreremo nei loro pensieri, almeno in quelli che ci hanno raccontato. L'albero della cultura ha quindi radici molto

profonde, esse assorbono linfa dalle profondità della storia sociale dei popoli, le foglie sono le forme e i colori diversi che la cultura prende nelle stagioni del tempo.



Parte seconda  
**Storie di persone e di modelli**



## Edward T. Hall, il pellerossa

Il primo dei personaggi che hanno tracciato la storia dei modelli interculturali è un antropologo americano. Edward Twitchell Hall nacque primo di quattro fratelli nel 1914 a Webster Groves, un paesino del Missouri nelle vicinanze di St. Louis. All'età di tre anni si prese la Spagnola, che incise nel suo fisico, facendone un ragazzo gracile, sofferente d'asma e preda del bullismo dei suoi compagni di scuola. Al termine della guerra, la sua famiglia fece i bagagli, cercando un luogo dove l'aria fosse meno umida e insalubre per Edward, andando verso sud e finendo per stabilirsi nel 1919 a Santa Fe nel New Mexico. Santa Fe è al limitare delle riserve indiane e allora sembrava una città di confine del Vecchio West, con i cowboy a cavallo che giravano per le sue vie sterrate. Approfittando di difficoltà di relazione in famiglia, con la seconda moglie di suo padre, una sedicente contessa italiana, finita chissà come a Santa Fe, dopo che la madre se ne era andata in Francia seguendo l'idea di una vita bohémienne, egli cominciò a condurre una esistenza piuttosto indipendente. Nel 1931 fece un viaggio via mare verso l'Europa per raggiungere la madre e il suo secondo marito a Parigi e poi in Germania, dove viveva la famiglia di quest'ultimo. L'esperienza ricavata dal confronto con i francesi e i tedeschi cominciò a sviluppare in lui l'interesse per lo studio antropologico delle diverse culture. "Mi resi conto che ciò che uno considera normale a casa propria può essere molto diverso a casa degli altri: i modi tedeschi, il tono delle espressioni, il modo in cui si muovevano, il senso del tempo e del ritmo, il modo in cui si relazionavano, il modo in cui lavorava la loro mente erano così diversi da quelli francesi... Il loro approccio alla vita non era lo stesso".

Tornato negli Stati Uniti, dopo qualche tempo, nel 1933, ricevette la richiesta di lavorare per il Commissario agli Affari Indiani su nuovi programmi che l'amministrazione Roosevelt stava promuovendo nelle riserve. Questo cambiò la sua vita. Passò quattro anni percorrendo in lungo e in largo le

riserve Navajo e Hopi, vivendo con loro. Per chi conosce i fumetti di Tex Willer i luoghi sono quelli di Flagstaff, Kayenta, Gallup, per chi ricorda il film di John Ford *Ombre Rosse* sono i panorami della Monument Valley. Si rese immediatamente conto dell'incomprensione che regnava tra la cultura burocratica e colonialista federale del commissario rispetto a quella tradizionale e comunitaria dei pellerossa. Dovendo dirigere un gruppo di Navajos e di Hopi nella costruzione di strade e dighe, si accorse come il suo odore, le sue movenze, il modo di parlare, di vestire, di discutere e di pensare fossero differenti da quelli dei nativi. Si rese conto come la comunicazione passasse anche per i gesti e le espressioni più che attraverso le parole, quindi usando una complessità di linguaggio maggiore e necessaria di apprendimento del contesto in cui avveniva. Il fatto che la mentalità indiana fosse formata da ambienti culturali, storici e psicologici totalmente diversi da quelli dei bianchi non era visto come rilevante dai funzionari governativi, i pellerossa dovevano adattarsi alla cultura dominante. Solo il gestore messicano dell'emporio indiano riusciva a comprendere la loro cultura e ne insegnò a Hall i rudimenti. Gli disse che tre erano le cose fondamentali per il suo lavoro nella riserva: a) essere un caposquadra, b) una rudimentale competenza ingegneristica dei lavori da compiere, c) capire la mentalità indiana. L'unica cosa veramente importante era la terza. Dominava la ricerca dell'armonia nella loro cultura collettivista, contrariamente al credo individualista dei bianchi. Il modo di salutare e dare la mano ad esempio era molto diverso, in un certo modo simile a quello delle culture orientali. Nel condurre i lavori il loro comportamento differiva rispetto al tempo in cui le cose dovevano essere fatte. Riuscendo via via a comprenderne i valori, la religione, i modi di relazionarsi e di collaborare Hall riuscì a completare i suoi compiti, cosa risultata impossibile ai suoi predecessori, volutamente ignari della cultura Navajo e Hopi, in cui la logica aristotelica non funzionava. L'esperienza tra i Navajos e gli Hopi fu decisiva per la sua vita di antropologo. Ne ricavò una lezione fondamentale: "poiché conosciamo poco di noi e pressoché nulla degli altri, è prudente adottare un atteggiamento che

si astenga da giudizi, e anche se pensiamo di tentare di migliorare le cose secondo la nostra logica, è più saggio e in fondo più umano, lasciare che la gente risolva le cose da sé, anche quando si è sicuri di saperne di più”.<sup>1</sup>

Dopo l'esperienza indiana continuò i suoi studi nelle Università di Denver e dell'Arizona, conseguendo poi il dottorato in antropologia alla Columbia University di New York nel 1942. A questo punto decise di arruolarsi e fu assegnato, per la sua esperienza precedente, ai generi, al comando di un reparto di soldati di afroamericani, dove ebbe a che fare con altre due altre culture, quella militare e quella afroamericana. La sua guerra si svolse in Europa e nel Pacifico, dove rimase fino al 1947 impegnato in alcuni programmi indirizzati alle popolazioni di alcune isole tropicali. Rientrato negli USA, cominciò a insegnare antropologia dapprima all'università di Denver, dove si era laureato, al Bennington College nel Vermont e poi in diverse università americane, come Harvard e Northwestern, fino a diventare direttore del programma per il Foreign Service Institute di Washington, progettato per aiutare i dipendenti del Dipartimento di Stato a negoziare le differenze culturali quando assumono incarichi all'estero. Il suo lavoro di ricerca innovativo si concentrò molto non tanto sull'analisi in una singola cultura e sul confronto con altre, quanto piuttosto sull'interazione tra diverse culture.

Le foto ce lo mostrano non molto alto, sempre abbronzato, con un bel ciuffo di capelli candidi, e un sorriso tranquillo. Edward Hall si sposò tre volte, l'ultima quando aveva ormai novant'anni. È morto nel 2009.

L'orientamento al contesto culturale, da lui sviluppato, divide le culture tra quelle che comunicano ad alto o a basso contesto. Nella comunicazione ad alto contesto, la maggioranza delle informazioni fa parte del contesto o è interiorizzata nella persona; pochissimo è reso esplicito come parte del messaggio e potrebbe essere definito inaccessibile agli estranei, cioè a coloro che non condividono la stessa cultura.

1. E. T. HALL, *An anthropology of Everyday Life*, Doubleday, 1992.

Occorre perciò conoscere il contesto in cui il messaggio viene dato per capirne il significato. Al contrario, l'informazione di un messaggio di basso contesto è diretta e inequivocabile; le culture comunicative a basso contesto dimostrano di dare molta importanza alle parole e alle espressioni letterali e dirette. L'argomentazione e la retorica nella società si trovano maggiormente nelle culture a basso contesto, mentre le società di cultura ad alto contesto sono caratterizzate dal simbolismo o dall'espressione verbale indiretta. Un'altra caratteristica della cultura ad alto contesto è l'omogeneità, quindi i suoi membri hanno in comune un vasto patrimonio culturale. Significa che culture omogenee possono fare affidamento su un linguaggio simbolico di condivisione. L'uso principale del codice linguistico nell'invio di messaggi è tipico delle culture esplicite a basso contesto, mentre il codice linguistico è solo una componente della comunicazione nelle culture ad alto contesto, comprende infatti solo una parte del messaggio. A volte il codice linguistico usato può contraddire il messaggio reale, che viene invece inviato dai codici di contesto. Succede in molte culture dell'Estremo Oriente, dove il significato di "sì" (codice linguistico) può essere "no" se si è in grado di leggere i codici di contesto.

Mi è capitato di partecipare a più di una riunione in Cina, in cui ponevo ai miei interlocutori domande sulla possibilità di pianificare e realizzare un certo progetto, una certa iniziativa, un certo lavoro comune. La risposta, generalmente, era: "interessante, si può fare!". Io tornavo dalla riunione molto soddisfatto, vista l'approvazione che avevo ottenuto. In realtà, quello che mi era stato detto era esattamente l'opposto, se solo fossi stato in grado di leggere il contesto in cui l'affermazione era stata detta. Non ne conseguiva infatti mai alcuna azione nella direzione da me proposta. In realtà "si può fare" significava esattamente il contrario, non essendo stata immediatamente seguita dalla definizione della pianificazione operativa (quando, chi, dove ecc.). Il "si può fare" era una negazione di cortesia, poiché un "non si può fare" avrebbe potuto essere considerato scortese. Il mio interlocutore cercava di dirmi che non era d'accordo senza offendermi, evidentemente contando sul fatto che avrei capito

senza difficoltà. Dopo alcune volte in effetti imparai a comprendere il contesto della risposta e quindi il suo significato. Di contro, mi capitò in un corso con studenti internazionali di avere tra di essi degli olandesi. Durante la lezione dovetti “subire” alcuni interventi che io interpretai come attacchi personali diretti, che mettevano in discussione quanto stavo affermando. Ne ero piuttosto sorpreso e seccato. Solo più tardi mi venne in mente che si trattava di persone che provenivano da una cultura a basso contesto, e che era semplicemente il loro modo di interloquire direttamente e senza metafore o giri di parole sull'argomento. Non vi era in loro alcun intento aggressivo, solo era il modo diretto che la loro cultura considerava corretto. Essendo italiano, quindi inserito in una cultura mediterranea, mi trovavo in un qualche punto intermedio tra i due estremi descritti e faticavo a rendermene conto. Poi imparai.

Le culture ad alto contesto considerano che un evento è solitamente infinitamente più complesso e ricco del linguaggio usato per descriverlo. Dovrebbero essere prese in considerazione più categorie di eventi: il soggetto che ne è protagonista, l'attività eseguita, la situazione di contorno, la posizione ricoperta nel sistema sociale da chi comunica, l'esperienza passata e la cultura delle persone protagoniste. In una comunicazione ad alto contesto la maggior parte delle informazioni è inserita nel contesto fisico o interiorizzata nella persona e nei suoi gesti, mentre molto poco è assegnato alla parte codificata ed esplicita del messaggio. In una comunicazione a basso contesto, la gran parte delle informazioni è investita nel codice esplicito usato. In una scala continua, ad esempio, le culture americana, tedesca, svizzera e scandinava sono in fondo alla scala (basso contesto), mentre le culture cinese e giapponese sono in alto (alto contesto). Entrambi questi due paesi hanno una cultura complessa che richiede una profonda conoscenza e un'attenta attenzione al contesto per essere compresa.

Rispetto alla cultura tedesca, svizzera e giapponese, le culture latine, ad esempio quella italiana, spagnola, greca e francese, comprendono un misto di istituzioni e situazioni di alto e basso contesto. Non è sempre possibile per lo

straniero prevedere in quale proporzione o in quale ordine esse si trovino. In tutti i sistemi ad alto contesto le formalità utilizzate sono importanti. Ovviamente, dovrebbe essere evitato il paradosso dell'indagare la cultura ad alto contesto usando metodi a basso contesto e viceversa analizzare la cultura a basso contesto con metodi dell'alto contesto. Cosa che può avvenire a causa dell'autoreferenzialità cui siamo spesso vittime.

Il Giappone rappresenta il tipico esempio di cultura di alto contesto. Raramente, un giapponese correggerà altre persone o spiegherà loro qualcosa in profondità verbalmente. Di solito dirà di sì anche se pensa di no rimanendo molto rispettoso delle posizioni di autorità, preferendo trattare con persone con un ruolo o importanza simile. In Cina, quando, essendo allora vicepreside della facoltà di economia, mi capitava di incontrare in forma ufficiale colleghi di altre università. Dopo qualche incontro in città diverse, mi resi conto che incontravo solo vicepresidi. Quello che per un italiano sembra secondario, normalmente se arriva un ospite da lontano una delegazione completa incontra l'ospite, diventava formalmente importante, basato sulla parità gerarchica, per non mettere in difficoltà l'ospite e l'ospitante. Mi industriai a trovarmi qualche titolo incomprensibile, per ottenere maggiore elasticità. Riuscii a incontrare rettori solo accompagnando il mio rettore. Il prorettore vicario ebbe lo stesso problema, incontrava solo prorettori vicari.

Al contrario, le culture a basso contesto hanno una grande attenzione per la proprietà privata, così come un elevato senso di territorialità e sono use delimitare i confini di proprietà con i loro vicini. Non sorprende che il senso di responsabilità sia diffuso in tutto il sistema e che azioni personali specifiche siano viste come l'ultimo atto più disperato in una serie di eventi crescenti. La legge e gli avvocati sono generalmente punti di riferimento maggiori di quanto non lo siano le relazioni personali. Anche il modo di condurre gli affari è diverso. I manager tedeschi, ad esempio, non sono soddisfatti del loro lavoro fino a quando non hanno raccolto tutte le informazioni possibili sui clienti, in modo da poter soddisfare perfettamente le loro esigenze e richieste. Secon-

do Hall,<sup>2</sup> una delle funzioni importanti della cultura è quella di fornire la selezione delle informazioni a cui le persone sono esposte, proteggendole dal sovraccarico di informazioni: la funzione di screening. In questo senso la cultura designa ciò a cui le persone prestano attenzione e ciò che tendono a ignorare.

Edward Hall<sup>3</sup> divide le culture anche in base alla loro organizzazione del tempo. Esistono quindi culture *monocroniche* e *policroniche*. Le culture monocroniche sono considerate a basso contesto, mentre le policroniche sono considerate ad alto contesto. Nelle culture monocroniche, quelle tedesca, nordeuropea, americana, gli eventi sono programmati come elementi separati, prevedono cioè una cosa alla volta, e una persona non inizia una nuova attività prima di aver terminato quella precedente. Le azioni sono pianificate accuratamente e l'efficienza è la regola da seguire. Programmando si consente di concentrarsi su una sola cosa per volta, in modo accurato, ma anche si riduce l'importanza del contesto. La vita quotidiana è quindi dettata da orari e pianificata nei dettagli dall'inizio alla fine. Nelle culture policroniche, mediterranea, asiatica, sudamericana, le persone sono coinvolte in più cose contemporaneamente. Le azioni vengono continuamente adattate alle situazioni emergenti seguendo la regola della flessibilità. Non importa se non completi un'azione in corso ogni volta che giudichi più importante fare qualcos'altro. Le culture policroniche sono orientate alle persone. Se apprezzi le persone, questo il modo di ragionare, devi ascoltarle quando queste interferiscono con i tuoi piani e non puoi ignorarle semplicemente a causa di un programma prestabilito. Entrambe le culture di tempo hanno punti di forza e di debolezza. In un ambiente molto dinamico le culture policroniche sono in grado di affrontare il cambiamento e adattare comportamenti e compiti alla situazione, mentre le culture monocroniche sono piuttosto rigide e incapaci di adattarsi facilmente al cambiamento. D'altra parte, il comportamento monocronico è più

2. E. T. HALL, *Beyond Culture*, Anchor Books, 1981.

3. ID., *The Dance of Life*, Anchor Books, 1984.

efficiente e preciso nello svolgere compiti in un ambiente relativamente stabile.

Ci sono poi alcune culture che possono essere rivelarsi sia monocroniche che policroniche in diverse situazioni sociali. Alcuni studenti tedeschi del mio corso di cross-cultural marketing mi hanno rivelato di essere rimasti sorpresi dal comportamento dei loro compagni italiani, assolutamente monocronici riguardo alle lezioni e ai doveri universitari, ma totalmente policronici durante il tempo libero quando li incontravano fuori dall'università. La percezione del tempo cambiava a seguito della situazione sociale e della necessità di programmazione. Gli studenti italiani mi stavano dando una straordinaria lezione sulle caratteristiche di adattamento culturale, scelto in coerenza con il contesto. Essi ritenevano che durante il tempo libero avrebbero dovuto cambiare approccio all'orario, rivelandosi non precisi nel rispetto di eventuali accordi programmati, preferendo un approccio policronico, mentre quelli tedeschi, più profondamente a basso contesto, mantenevano il loro atteggiamento culturale monocronico in ogni situazione. All'opposto, un mio studente sudamericano, costantemente policronico, faticava invece a essere puntuale a lezione, ma alla fine la pressione sociale degli altri studenti, e quella mia personale, riuscirono ad avere la meglio, creandogli probabilmente un conflitto culturale.

Il concetto cinese di tempo, ad esempio, anche se ogni intervallo non viene programmato o orientato al risultato, è caratterizzato da un acuto senso del valore. In effetti, spesso si ringraziano gli interlocutori per il tempo concesso e lo considerano un dono prezioso; d'altro canto, si aspettano che venga assegnata una generosa quantità di tempo per la importante considerazione dei dettagli e per la cura attenta delle relazioni personali, come accade negli inviti a pranzo durante gli affari. Il motivo per cui c'è bisogno di tempo è per raggiungere un grado di frequentazione abbastanza alto da costruire una fiducia comune con l'intento di trattare meglio le relazioni e gli affari futuri.

In una situazione aziendale il venditore monocronico instaura relazioni veloci con i clienti perché tende a pensare

a intervalli di tempo brevi, a risultati rapidi, considerando il processo di vendita come la costruzione di una relazione attraverso il business. Mentre in una cultura policronica l'addetto alle vendite tende a creare una relazione personale a lungo termine con il cliente, considerando il processo di vendita come la costruzione del business attraverso la relazione. Anche l'orario di lavoro è influenzato dalla cultura; l'orario monocronico è perfettamente programmato, quindi l'orario di lavoro ha un inizio e una fine molto chiari, definiti e rispettati, mentre il tempo policronico porta in genere a un'estensione dell'orario di lavoro ufficiale. Spesso nella cultura policronica ai lavoratori e ai manager viene richiesto del tempo supplementare, mentre questo avviene molto raramente nelle culture monocroniche.

Il secondo pilastro del modello di Edward Hall è quello che chiama *prosemica*<sup>4</sup>. È la percezione culturale dello spazio e della sua gestione. Lo spazio tra le persone, lo spazio della conversazione, lo spazio tra le case e il senso di privacy cambiano attraverso le culture. La percezione dello spazio privato e della sua invasione è molto puntuale in alcune culture, ad esempio in quella tedesca e britannica. Negli Stati Uniti, dove la definizione di spazio fornisce segnali molto chiari, lo spazio privato è rappresentato ad esempio da una porta aperta o chiusa. Una porta chiusa di un ufficio rappresenta il desiderio di privacy negli USA, mentre in Europa una porta chiusa delimita semplicemente lo spazio rilevante. Nella cultura cinese è difficile pensare a uno spazio privato, le condizioni di vita sono molto collettiviste e affollate, ma si mantiene una distanza di rispetto tra le persone. Non è considerato educato o rispettoso toccarsi, laddove nel sud d'Europa non toccarsi è segno di freddezza e distacco.

Nei paesi del Mediterraneo le persone trascorrono molto tempo fuori casa in spazi aperti. La modalità di socializzazione avviene fuori casa, rispetto ai paesi nordici e agli Stati Uniti. Ciò è ovviamente favorito anche dal clima, ma non solo. Le bancarelle all'aperto, i plateatici di bar e ristoranti nelle vie sono luoghi di forte socialità. In Europa l'organiz-

4. E. T. HALL, *The Hidden Dimension*, Ancor Books, 1969.



Fig. 2.1. Giardino rinascimentale all'italiana e giardino Zen giapponese.

zazione dello spazio urbano comprende aree pedonali, dove la relazione spaziale tra le persone è contigua, mentre negli USA si preferisce dedicare molto spazio alle auto (strade, parcheggi, ecc.) dove la dimensione spaziale tra le persone è separata. La prossemica definisce anche le dimensioni dei negozi, medio-grandi e piccoli in Europa e Giappone, sempre molto grandi negli Stati Uniti.

Lo spazio disponibile aumenta la possibilità di affollamento e distanza. Il risultato è una duplice idea del concetto di individualismo nell'Europa meridionale, rispetto a quanto avviene in quella settentrionale e negli Stati Uniti. Sebbene si ritenga che queste culture, nei confronti di quelle orientali, presentino un maggiore individualismo,<sup>5</sup> questo non ha lo stesso significato. C'è un individualismo mediterraneo, legato all'espressione della propria individualità, che prende forma nelle case, tutte molto diverse tra loro, nei prodotti personalizzati e differenziati, negli stili di vita, nelle sottoculture locali, che derivano da una ragione di contesto storico-culturale, in particolare in Italia, ma non solo. C'è poi un individualismo dell'affermazione e della ricerca del successo personale, derivato dall'etica protestante<sup>6</sup> tipico del Nord Europa e degli USA. Il concetto di individualismo deve quindi essere visto nelle sue differenze di manifestazione.

L'idea di spazio è molto diversa tra la cultura europea e quella dell'Estremo Oriente. In particolare, la percezione del vuoto in Europa è data dall'assenza di elementi fisici, come oggetti o esseri viventi, mentre il vuoto in Giappone è percepito come pieno di spazio. Per avere un'idea della diversa percezione dello spazio, basti pensare a un giardino rinascimentale italiano o a un giardino zen giapponese, come si può notare nelle immagini di figura 2.1.

Nelle culture mediterranee, le persone normalmente non si sentono a proprio agio quando sono sole. La presenza di altri familiari o amici è necessaria per la sensazione di relax e convivialità; è un elemento di serenità. In questo si capi-

5. G. HOFSTEDE, *Culture's consequences*, Sage, 2001.

6. M. WEBER, *L'etica protestante e lo spirito del capitalismo*, Rizzoli, 1991.

## STORIE DI PERSONE E DI MODELLI

sce come la pandemia Covid19 abbia colpito inizialmente in modo diverso, a parità di tutte le altre condizioni, sia in termini di diffusione del virus che in termini di sofferenza sociale, le popolazioni del Sud Europa rispetto a quelle del Nord, più abituate a gestire la solitudine.

## Geert Hofstede: l'ingegnere

Geert Hofstede nacque a Harlem in Olanda nel 1928. La Seconda Guerra Mondiale tracciò la sua adolescenza, fino al diploma di scuola superiore che ottenne nel 1945. Quando la guerra finì, Geert Hofstede aveva diciassette anni e aveva sempre vissuto nei Paesi Bassi in circostanze piuttosto difficili, così decise che era giunto il momento per lui di esplorare il mondo. Si propose di fare un anno di stage, incluso un viaggio in Indonesia nel 1947, come assistente tecnico navale, un viaggio di scoperta e di missione. Era la sua prima volta fuori dal suo paese, immerso in una cultura straniera, e fu una delle prime influenze della sua carriera negli studi interculturali. Fu inoltre significativamente influenzato, come raccontò, da un viaggio che fece in Gran Bretagna, dopo aver incontrato una ragazza inglese presentatagli da un amico di famiglia, dove disse di aver subito uno shock culturale. La cosa di per sé potrebbe riguardare solamente la sua sfera privata, immagino segnata da una ragazza davvero notevole, ma pare che riguardasse anche le differenze culturali che percepì esistere tra l'Inghilterra e l'Olanda, due paesi europei considerati generalmente molto vicini. Queste prime esperienze contribuirono alla sua scelta di dedicarsi permanentemente nella ricerca interculturale. Nel 1953, Hofstede si laureò alla Delft Technical University in ingegneria meccanica. Dopo aver lavorato nel settore meccanico per dieci anni, dapprima come operaio e poi come responsabile del personale, Hofstede iniziò un dottorato part-time in psicologia sociale presso l'Università di Groningen, conseguito nel 1967.

Questa formazione assieme a quella di ingegnere hanno plasmato il suo studio e il suo approccio alle realtà culturali. La sua ricerca sociale ha infatti i caratteri dell'ingegnere: "ho ancora la mente di un ingegnere nella misura in cui cerco di essere specifico...". Questa condizione aiuta a comprenderne il pensiero e il modello di analisi culturale da lui sviluppato, un modello ingegneristico, in alcuni tratti.

Nel 1965 entrò in IBM International, lavorando come formatore manageriale e responsabile della ricerca sul personale. In questo ruolo partecipò a una indagine condotta in settanta paesi nelle filiali IBM del mondo. Nella metà degli anni '60 viaggiò così attraverso l'Europa e il Medio Oriente, intervistando persone e conducendo una ricerca sui loro comportamenti all'interno di grandi organizzazioni e sui loro stili di collaborazione. Accumulò una montagna di dati, ma non ebbe la possibilità di elaborarli poiché il suo lavoro quotidiano glielo impediva. Aveva raccolto oltre centomila questionari, il più vasto data base sull'analisi cross-culturale esistente allora. Si prese quindi periodo sabbatico all'inizio degli anni '70 per lavorarci, scoprendo che vi erano significative differenze tra le culture delle diverse unità organizzative, ma che portavano a una comunanza culturale su base nazionale. Scrisse i risultati che emergevano e cercò di pubblicarli.

Le idee di Geert sulle dimensioni della cultura erano così innovative che ben diciassette editori rifiutarono il manoscritto prima che un editor di Sage, sufficientemente visionario, lo accettasse. Il libro fu pubblicato nel 1980. I libri di Hofstede sono stati tradotti in ventitré lingue.

Geert Hofstede è stato un imprenditore, capace di utilizzare le sue ricerche nella consulenza aziendale, così come uno studioso importante, professore di Studi Comparativi sulle Culture delle Organizzazioni all'università di Maastricht.

Gli si può rimproverare una certa debolezza verso l'autocelebrazione, avendo egli pubblicato lunghi ed estenuanti elenchi di onorificenze e titoli e producendo nel 2014 un film sulla sua vita, intitolato *An Engineer's Odyssey*,<sup>1</sup> dove si fa a gara tra i suoi anziani amici nel descrivere le sue irresistibili qualità di eroe omerico. Come è noto, nel mondo accademico l'esibizione di titoli e onorificenze è mal sopportata, essendo tutti noi certi di essere semidei. Le sue foto presentano un signore calvo come una palla di biliardo, un po' corpulento, che fissa il suo interlocutore attraverso un paio di occhialini rotondi in modo vagamente irritato o al-

1. <https://www.youtube.com/watch?v=xbLjgm-9Pkw>

meno dubbioso. Geert Hofstede è scomparso nel 2020. Il suo lavoro sul confronto culturale tra paesi rimane comunque davvero notevole.

Egli ha creato un modello in sei dimensioni<sup>2</sup> della cultura nazionale su settantacinque paesi, che aiuta a spiegare le differenze culturali. Sebbene il modello sia stato sviluppato per chiarire le differenze nei valori legati al comportamento organizzativo, nel tempo è stato sempre più utilizzato per studi interculturali comparativi e fornisce spiegazioni utili anche delle differenze interculturali nel comportamento dei consumatori. I dati, originati dalla ricerca del 1966, sono da allora aggiornati annualmente in un punteggio che va da 1 (minimo teorico) a 100 (massimo teorico).

Le sei dimensioni culturali di Hofstede sono:

- Distanza di Potere (Power Distance), relativa ai diversi atteggiamenti che le culture presentano al problema fondamentale della disuguaglianza di potere;
- Timore dell'incertezza (Uncertainty Avoidance), correlato al livello di stress in una società di fronte a un futuro sconosciuto;
- Individualismo/Collettivismo (Individualism vs. Collectivism), relativo alla modalità di integrazione degli individui nei gruppi;
- Mascolinità/Femminilità (Masculinity vs. Femininity), in relazione alla diffusione nella società dei ruoli emozionali;
- Orientamento a lungo termine rispetto a orientamento a breve termine (Long-term vs. Short-term orientation), correlato all'orientamento temporale delle scelte delle persone: il futuro o il presente.
- Indulgenza/moderazione (Indulgence vs. Restraint), correlata alla libera gratificazione rispetto alla gestione controllata dei desideri umani legati al godersi la vita.

La *distanza di potere* influenza il modo in cui le persone ac-

2. G. HOFSTEDE, *Culture's consequences*, Sage, 2001, ID., *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context*, Online Readings in Psychology and Culture, Unit 2 (2011). G. HOFSTEDE, MINKOV M., *Culture and organizations: Software of the mind*, McGraw-Hill Education, 2010.

ceitano e assegnano autorità. Nelle culture ad alta distanza di potere, come quelle asiatiche, ognuno ha il suo posto preciso in una scala gerarchica sociale. La disuguaglianza può verificarsi in una varietà di aree: a) caratteristiche fisiche e mentali; b) status sociale e prestigio; c) ricchezza; d) potere; e) leggi, diritti e regole. Questa dimensione evidenzia come le persone percepiscono e gestiscono la disuguaglianza e la distanza tra capi e subordinati. In effetti, l'indice è stato misurato attraverso interviste ai dipendenti su: a) come percepiscono il processo decisionale del capo e in che misura può essere valutato come approccio paternalistico o consolatorio; b) la frequenza del sentimento di essere nel giusto nell'esprimere disaccordo verso i superiori.

In Cina, in particolare, la distanza di potere è giustificata da una regola sociale confuciana secondo la quale esistono forti rapporti di dipendenza tra governante e suddito, padre e figlio, fratello maggiore e minore, marito e moglie, e anche tra amici. Ciò rappresenta la disuguaglianza definita dal basso, non dall'alto. Suggestisce che il livello di disuguaglianza di una società deve essere condiviso dai sottoposti tanto quanto dai leader. Tutte le società in effetti sono ineguali, ma alcune lo sono più di altre. Nelle società in cui l'indice di distanza di potere è basso, i privilegi e gli status symbol sono disapprovati, quindi le persone privilegiano l'understatement nell'acquisto di prodotti e marche con un forte valore di status, mentre dove l'indice è alto privilegi e status symbol sono previsti e popolari. La distanza di potere influenza fortemente gli aspetti organizzativi, politici e familiari. Un indice basso porta a piramidi organizzative piatte, una piccola percentuale di personale di supervisione, atteggiamento favorevole verso le innovazioni, equiparazione del lavoro manuale al lavoro d'ufficio, attesa da parte dei subordinati di essere consultati. All'opposto, nei paesi con indice elevato ci sono alte piramidi organizzative, i manager fanno affidamento su regole formali, i subordinati si aspettano di essere istruiti su cosa fare e non consultati, le innovazioni necessitano di un forte supporto gerarchico, le informazioni sono vincolate dalla gerarchia. Essendomi trovato a fare lezione a una classe di soli studenti giapponesi, la cui cultura

prevede alta distanza di potere, ero spaventato dall'idea di avere interlocutori silenziosi e umilmente rispettosi del ruolo subordinato dell'allievo rispetto al maestro. Si prospettava una tragica lezione in cui si sarebbe sentita solo la mia voce di fronte a persone immobili e zitte per tutto il tempo. Iniziai dicendo "non penserete oggi di fare i giapponesi! Vi invito a interrompermi con domande e richieste di chiarimenti, con opinioni su quello che vi dirò". Non ci fu verso, continuarono a "fare i giapponesi" rimanendo in rispettoso silenzio per tutto il tempo. Imparai che le loro radici culturali erano più forti di qualsiasi mia esortazione.

Alcuni anni fa mi capitò di partecipare a una cerimonia ufficiale di incontro tra una delegazione italiana e una cinese, in una città capoluogo di provincia cinese che aveva il doppio degli interi abitanti della mia regione. Le province cinesi hanno in genere la popolazione di un grande stato europeo. Entrammo tutti in una grande sala luminosa e intimorente dove vi era una doppia fila di sedute, per ognuno dei due lati di lunghezza, una di fronte all'altra. In fondo stavano due grandi poltrone. La prima fila delle sedute era composta da poltrone con tessuto dorato, la seconda fila da sedie in legno. Su ognuna delle sedute era scritto il nome della persona che vi si sarebbe dovuta sedere. Da una parte gli italiani, dall'altra i cinesi. L'ordine di importanza gerarchica della persona era definito dalla vicinanza ai due capi delegazione, seduti in fondo nelle due grandi poltrone, e dall'essere in prima o in seconda fila. Finii in prima fila, sei sedute lontano dai capi. Non capii mai quale fosse stata la ragione del mio grado gerarchico. Ricordo che scherzai a lungo con un amico, funzionario regionale, che era finito più lontano, collocato su una sedia di legno, pavoneggiandomi.

Il *timore per l'incertezza* si occupa della tolleranza di una società per l'ambiguità. Indica in che misura una cultura aiuta i suoi membri per sentirsi a disagio o a proprio agio in situazioni non strutturate. Le culture che evitano l'incertezza cercano di ridurre al minimo la possibilità di tali situazioni mediante rigidi codici comportamentali, leggi e regole e disapprovazione delle opinioni devianti. Il tipo opposto, la cultura che accetta l'incertezza, è più tollerante nei con-

fronti di opinioni diverse da quelle a cui è abituata; cerca di avere meno regole, a livello filosofico e religioso è maggiormente empirista e relativista. Le persone all'interno di queste culture sono in genere più flemmatiche e contemplative e non si aspettano che vengano espresse emozioni. L'estrema incertezza crea un'ansia intollerabile e la società sviluppa modi per affrontarla. Questi modi appartengono alla tecnologia (include tutti i manufatti umani), al diritto (tutte le regole formali e informali che guidano il comportamento sociale); alla religione (che rivela la conoscenza dell'ignoto). L'incertezza può creare situazioni autoritarie, a causa della necessità di fuggire dalla libertà eccessiva. Ciò avviene poiché la libertà implica sia responsabilità di decidere sia incertezza nel comportamento di sé stessi e degli altri. In realtà, regole rigide riducono l'incertezza, così come riducono la libertà. Le culture con un indice basso hanno una bassa fedeltà alla marca, un'attrazione verso prodotti nuovi e innovativi. Nei paesi dove l'indice è alto, cioè vi è molto timore verso l'incerto, c'è molta fiducia su specialisti e competenze ufficiali, sospetto per i nuovi prodotti e forte fedeltà alla marca, che riduce l'incertezza.

*L'individualismo* rispetto al suo opposto, il *collettivismo*, come caratteristica sociale, è il grado in cui le persone in una società sono integrate o meno in gruppi. Il collettivismo non significa negazione del benessere o dell'interesse degli individui; si presume semplicemente che il mantenimento del benessere del gruppo sia la migliore garanzia anche per l'individuo. Sul versante individualista troviamo culture in cui i legami tra gli individui sono sciolti: ci si aspetta che ognuno si prenda cura di sé e della propria famiglia. Sul versante collettivista troviamo culture in cui le persone dalla nascita in poi sono integrate in gruppi forti e coesi, comunità più grandi e spesso famiglie allargate, con zii, zie e nonni, che continuano a proteggerli in cambio di lealtà incondizionata, opponendosi ad altri gruppi. La distinzione proposta da Hall relativa alle culture ad alto e basso contesto, di cui si è parlato nel capitolo precedente, può essere considerata come un aspetto del collettivismo rispetto all'individualismo. La comunicazione ad alto contesto si adatta alla società col-

lettivistica, in cui il gruppo costruisce gli aspetti simbolici e di contesto comuni, e la comunicazione a basso contesto è maggiormente tipica della società individualista, dove i metalinguaggi comuni sono molto rari. Le persone che vivono in paesi con un basso indice di individualismo accettano di vivere in appartamenti o condomini, condividendoli con altre persone, utilizzano i social network e i social media come principale fonte di informazioni, si affidano a reti sociali e familiari o di amici, mentre le persone in culture alto individualismo preferiscono vivere in villette unifamiliari con giardino privato, con gatti o cani per compagnia, prediligono sistemi di sicurezza per la casa e l'assicurazione sulla vita. Mi è capitato spesso, parlando con imprenditori cinesi, di sentirmi raccontare cosa essi stavano facendo per la Cina, proprio così, per la Cina. Poi mi illustravano le iniziative che erano dirette alla popolazione in termini generali. Questo punto mi venne confermato anche da manager italiani che lavoravano in quel paese, che mi dissero che "cosa fai per la Cina?" era una domanda che veniva loro rivolta sia dai colleghi o dai dipendenti, sia da funzionari ufficiali. Pur avendo visitato molte decine, forse qualche centinaio, di aziende in Italia mai ho riscontrato un simile atteggiamento. Piuttosto vi era spesso una preoccupazione per la famiglia, per i propri dipendenti, per la comunità di paese in cui l'azienda era collocata. Esistevano quindi nei due paesi due percezioni di comunità, una molto più larga e una più ristretta, corrispondenti a livelli molto diversi di individualismo e collettivismo culturale, come si può vedere nella figura 2.2.

*Mascolinità e Femminilità*, ancora una volta come valore sociale, non come una caratteristica individuale, si riferiscono alla distribuzione dei valori. Certo non significa che gli uomini abbiano certi valori e le donne altri, legati al loro genere. Trovo infatti questa scelta definitoria non troppo felice, poiché facilmente può essere interpretata in modo distorto, dato che le definizioni di genere subiscono forti cambiamenti nel tempo e si colorano politicamente. È una definizione risalente agli anni '60 e che Hofstede ha continuato a mantenere. I valori che Hofstede considera maschili identificano una dimensione molto assertiva e competitiva

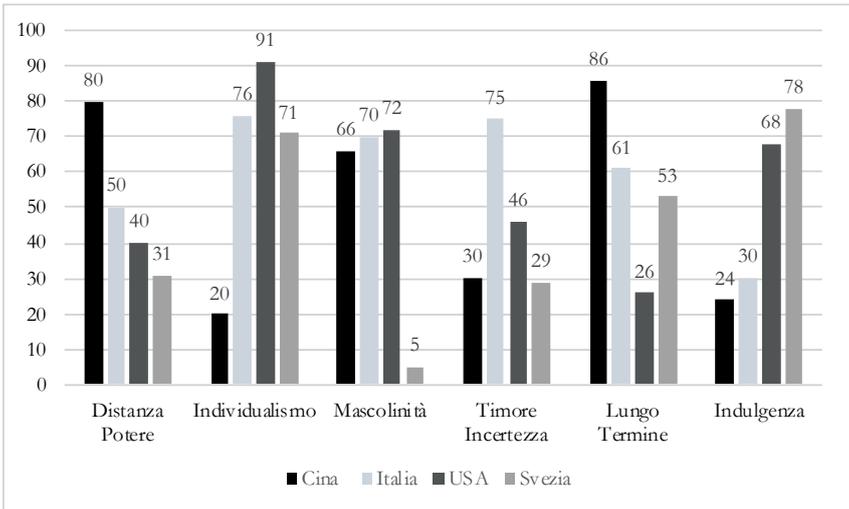


Fig. 2.2. Esempio di confronto tra Paesi basato sui sei fattori culturali di Hofstede.

e molto diversa dai valori femminili, collegati alla modestia e all'attenzione verso gli altri. Secondo Hofstede le società maschili prediligono il successo, l'eroismo, l'assertività e le ricompense materiali per il successo. In tali culture sono importanti la carriera, i guadagni, l'aggiornamento. Le società femminili evidenziano una preferenza per la cooperazione, la cura dei deboli e la qualità della vita, dove è importante ottenere un'atmosfera amichevole, la cooperazione e la sicurezza della posizione di lavoro. Gli uomini nei paesi femminili hanno gli stessi valori modesti e premurosi delle donne; nei paesi maschili le donne sono assertive e competitive, ma non tanto quanto gli uomini, cosicché in questi paesi esiste un certo divario tra i valori degli uomini e quelli delle donne. Nelle culture femminili i ruoli di genere tendono a sovrapporsi, mentre nelle società maschili tendono a essere separati. Nei paesi con un basso indice di mascolinità le decisioni di acquisto e lo shopping sono condivise tra i partner, i prodotti fatti in casa sono piuttosto popolari e c'è meno fiducia nella pubblicità. Nelle culture con un'elevata mascolinità, ad esempio, l'acquisto è dominato dalla volontà di esibizione, c'è maggiore appeal per le merci straniere, le dimensioni delle auto sono considerate importanti.

*L'orientamento a lungo termine* è sinonimo di promozione delle virtù orientate a ricompense future, in particolare, perseveranza e parsimonia e senso di vergogna. Si riferisce alla misura in cui una cultura orienta i suoi membri ad accettare la gratificazione ritardata dei loro bisogni materiali, sociali ed emozionali. Il suo polo opposto, *l'orientamento a breve termine*, rappresenta la prevalenza delle virtù legate al passato e al presente, in particolare, il rispetto della tradizione, la fermezza e la stabilità personale, il mantenimento della reputazione e l'adempimento degli obblighi sociali. In realtà, quest'ultima definizione è un po' controversa perché in Cina (orientamento molto alto al lungo termine) sia il mantenimento della reputazione, quello che si chiama *mianzi*, cioè non perdere la faccia di fronte agli altri, e l'adempimento degli obblighi sociali sono molto importanti, così come il rispetto della tradizione. Nelle società con un orientamento a breve termine i risultati dell'ultimo mese, trimestre o anno rappresentano le principali preoccupazioni di un manager, quella che si chiama "l'ultima riga" (bottom line). Questa situazione è supportata da ragioni considerate "razionali", ma la percezione di ciò che è giudicato razionale è fortemente influenzata dalla cultura dominante. Nelle società caratterizzate da un orientamento a breve termine il risparmio è limitato, gli investimenti riguardano fondi comuni di investimento e ci si aspetta un'immediata gratificazione dei bisogni, ai figli si regalano giocattoli. Nella cultura con un orientamento a lungo termine viene risparmiata gran parte del reddito, i doni offerti ai bambini riguardano la loro istruzione e il loro futuro, nella gestione degli affari le relazioni a lungo termine sono importanti e l'investimento delle famiglie riguarda spesso il settore immobiliare. Attorno al 2015 chiedevo ai miei interlocutori cinesi come stesse andando il loro ambizioso piano di sviluppo chiamato 20-25 cioè proiettato al 2025. Mi rispondevano che tutto era a posto, ma che si stava lavorando sul piano 25-50. Pensando alla pianificazione possibile in Italia, mi chiedevo in quale mese sarebbe stata la successiva tornata elettorale, la massima estensione della visione politica del futuro del paese.

*L'indulgenza* rispetto alla *moderazione* si concentra su

aspetti non coperti dalle altre cinque dimensioni, ma conosciuti dalla letteratura della “ricerca sulla felicità”. L’indulgenza è sinonimo di una società che consente la gratificazione relativamente libera dei desideri umani fondamentali e naturali legati al godersi la vita e al divertimento. Nei paesi con un punteggio di indulgenza elevato c’è una percentuale più alta di persone che si dichiarano molto felici, c’è una percezione di essere in grado di controllare la vita personale, tassi di natalità più alti nei paesi con popolazione istruita e più persone coinvolte attivamente nello sport. Nelle società con un indice di indulgenza basso è diffusa una minore importanza per il tempo libero, meno piacere nel ricordare emozioni positive, un tasso di natalità più basso nei paesi con popolazione istruita, meno persone obese e norme sessuali più rigide nei paesi avanzati.

Dalla figura 2.2 si possono identificare a grandi linee i profili dei paesi rappresentati. La società cinese è caratterizzata da forte gerarchia, collettivismo, discreto orientamento al successo, grandi aspettative verso il futuro e basso edonismo. Di contro la società americana si basa su informatica nelle relazioni, fortissimo orientamento al successo personale, discreta fiducia nel futuro, orientamento a brevissimo termine e forte autostima. La società svedese è assolutamente la più femminile e informale. La società italiana esce come individualista, orientata al successo personale, straordinariamente preoccupata per il futuro, e piuttosto triste.

Hofstede sostiene che ci sono tre ragioni per cui la cultura nazionale è cruciale per comprendere le azioni delle organizzazioni e le decisioni individuali. La prima ragione riguarda la sua importanza politica: le nazioni organizzano sistemi istituzionali e legali formali e informali basandosi sulla cultura condivisa. In secondo luogo, le nazioni sono importanti dal punto di vista sociologico, come riferimento di identificazione per i loro cittadini. Terza ragione, la più importante per Hofstede, la cultura nazionale è fondamentale dal punto di vista psicologico perché è impressa nel nostro cervello come programmazione collettiva e ci condiziona nell’interpretare le situazioni che viviamo e nel trovarne soluzione secondo schemi culturali ereditati.

Il modello di Hofstede ha avuto e ha un'enorme popolarità tra gli studiosi e tra i manager internazionali. È stato citato molte migliaia di volte in riviste accademiche. Il suo successo è certo dovuto alla grande mole di dati raccolti e continuamente aggiornati, alla sua struttura chiara e semplice, alla sua facile comprensione e al suo semplice utilizzo nello sviluppo di strategie e azioni di marketing e nella gestione delle risorse umane. Più importante dell'assegnazione del punteggio dei fattori, comunque piuttosto attraente per la facile applicazione pratica nella gestione aziendale, è stato il modello concettuale che ne sta a fondamento. Sulla base dei dati dell'indagine, Hofstede ha presentato una nuova e semplificata concettualizzazione della cultura nazionale, accompagnata da misurazioni e indici, come la sua radice di ingegnere gli imponeva di realizzare. Il notevole contributo di Geert Hofstede riguarda l'idea di cultura come di un costruito a livello nazionale che cattura un insieme di valori condivisi da una comunità.

Tuttavia, diverse critiche sono state fatte dagli studiosi, ai quali invero non manca mai la ragione per criticare, mentre a volte manca il coraggio per creare modelli. Da un lato si è criticata l'ossessione per misurare in centesimi ciò che sembra non misurabile con il metro, cioè la cultura. L'ossessione ingegneristica di Hofstede per la misurazione, se da un lato è positiva per lo sforzo di rendere confrontabili le cose, dall'altro tende a cadere nell'eccessiva semplificazione. C'è chi ha sostenuto<sup>3</sup> che la caratterizzazione geografica della cultura nel lavoro di Hofstede, cioè il suo confinamento all'interno del territorio degli stati limita la comprensione delle particolarità. All'interno degli stati possono essere presenti importanti differenze culturali in diverse comunità sub nazionali. Se lo scopo è la comprensione culturale, la forzatura nel trovare una uniformità può celare semplificazioni. Si può pensare alla complessità multiculturale degli Stati Uniti, dove risulta arduo parlare di cultura comune,

3. B. MCSWEENEY, *Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith-a failure of analysis*, Human relations, 55(1), (2002).

meglio sarebbe parlare di cultura prevalente. Addirittura, in piccoli paesi come Israele esistono culture molto diverse, come quella laico-europea, religiosa-integralista, araba, beduina e le loro declinazioni, per cui sarebbe complesso identificare una unità omogenea. I fattori di Hofstede devono quindi essere utilizzati con una certa cautela. Ciononostante, hanno molto aiutato le organizzazioni economiche a uscire dall'etnocentrismo che le caratterizzava. Anche solo per questo il suo contributo è stato fondamentale per catturare un concetto così sfuggente come quello di cultura.

## Shalom H. Schwartz, il rabbino

Shalom H. Schwartz è nato a Hempstead, un comune nella contea di Nassau, quaranta km a est di New York City, nelle prime ore del giorno di Capodanno del 1936, due ore troppo tardi perché i suoi genitori potessero beneficiare di una detrazione fiscale, come aggiunge nella sua biografia. Si è diplomato nella scuola superiore di Hampstead. Contemporaneamente due volte a settimana raggiungeva Manhattan per seguire i suoi studi ebraici presso il Jewish Theological Seminary. Si è laureato in letteratura comparata al Columbia College di New York. Avendo trovato estremamente poco stimolante il corso introduttivo di psicologia, che era totalmente comportamentistico e insisteva sull'addestramento di un topo. Si astenne da seguire qualsiasi corso di quella materia fino alla scuola di specializzazione. Mentre otteneva la laurea di primo livello, completò anche una laurea in lingua e letteratura ebraica presso il seminario teologico ebraico. Alla fine di cinque anni di studi rabbinici, di cui uno a Gerusalemme con sua moglie, Schwartz diventò rabbino. A quel punto decise di studiare psicologia sociale, ottenendo il dottorato. Nel 1967 Schwartz iniziò la sua carriera nel dipartimento di sociologia dell'Università del Wisconsin-Madison. Il gruppo di psicologia sociale lì sarebbe stato a casa in qualsiasi dipartimento di psicologia. L'etica del lavoro, il sostegno collegiale, e soprattutto il clima invernale di Madison lo aiutarono a concentrarsi sulla ricerca per i successivi dodici anni.

Nel 1979 si trasferì in Israele, entrando nel dipartimento di psicologia dell'Università Ebraica di Gerusalemme, dove ora è professore emerito. È stato supervisore scientifico del laboratorio socioculturale della Scuola Superiore di Economia di Mosca. Nel 2017 è ritornato a vivere negli Stati Uniti. Il trasferimento in Israele, con la sua grande diversità culturale ma con contatti accademici circoscritti, ha incoraggiato Schwartz a viaggiare molto e ha suscitato il suo interesse per la psicologia interculturale. La sua formazione interdiscipli-

nare in psicologia e sociologia si riflette in gran parte della sua ricerca.

Partendo da studi sul comportamento di aiuto, principalmente esperimenti sul campo che esaminano le interazioni tra variabili situazionali e di personalità come determinanti di scelte, come la donazione di sangue e la volontà di donare un rene, ha sviluppato una teoria delle influenze normative sull'altruismo. E così iniziò lo studio dei valori fondamentali che lo ha occupato da allora. Si rivolse con molta speranza a diciotto ricercatori di diversi paesi per raccogliere dati per rendere operativa la teoria. Grande fu la sua sorpresa quando tutti i diciotto accettarono di collaborare e fornirono effettivamente i dati. Basandosi sulla sua teoria, Schwartz ha finito per coordinare un progetto internazionale applicando la teoria e i suoi strumenti di misura in oltre ottanta paesi, con la partecipazione di circa centocinquanta studiosi. In una linea di ricerca correlata, ha sviluppato e convalidato una teoria degli orientamenti di valore culturale utili per confrontare le diverse società. Studia anche le differenze nazionali nelle dimensioni del valore culturale, le loro origini e le loro conseguenze per il funzionamento della società. C'è una foto recente che lo raffigura con una bella barba bianca, un sorriso disarmante, e la kippiah in testa. Tiene le braccia aperte come per accogliere chi lo sta guardando e ha occhi dolci dietro gli occhialini tondi.

Il percorso compiuto da Schwartz verso l'analisi cross-culturale può essere raccontato in tre fasi. Partendo da una ricerca sulla costruzione di dieci valori di base, fase 1, arriva alla definizione di sette orientamenti culturali, fase 2, che poi utilizza per posizionare i diversi paesi oggetto di indagine, fase 3.

Shalom Schwartz<sup>1</sup> sviluppa il concetto di valori considerando come credenze che si infondono di sentimenti una volta attivate. Si riferiscono a obiettivi desiderabili che stimolano le azioni conseguenti. Diventano criteri, guidando la selezione e la valutazione di azioni specifiche, persone, eventi.

1. S. H. SCHWARTZ, *An overview of the Schwartz theory of basic values*, Online readings in Psychology and Culture, 2(1), 2307-0919, 2012.

- Descrive sei caratteristiche principali implicite dei valori:
- i valori sono credenze legate all'affetto. Quando i valori vengono attivati diventano instillati di sentimento;
  - i valori si riferiscono a obiettivi desiderabili che motivano l'azione. Le persone sono motivate a perseguire quelli che considerano valori importanti, ad esempio l'ordine sociale, la giustizia e la disponibilità;
  - i valori trascendono azioni e situazioni specifiche. Sul posto di lavoro o a scuola, negli affari e in politica i valori di obbedienza e onestà possono rimanere rilevanti;
  - i valori servono come criteri. Conducono la valutazione e la selezione di strategie, azioni, persone ed eventi;
  - i valori sono ordinati per importanza. I valori danno un sistema ordinato di priorità che caratterizzano gli individui;
  - l'importanza relativa di più valori guida l'azione. Qualsiasi atteggiamento o comportamento ha tipicamente implicazioni per più di un valore.

Schwartz<sup>2</sup> identifica dieci valori principali, relativamente all'obiettivo che esprimono. Sono l'autodirezione, lo stimolo, l'edonismo, il successo, il potere, la protezione, il conformismo, la tradizione, la benevolenza e l'universalismo.

In particolare, l'*autodirezione* definisce gli obiettivi di pensiero e di azione indipendenti. I valori in esso contenuti sono creatività, libertà, indipendenza, curiosità. Lo *stimolo* riguarda l'eccitazione, la novità, una sfida nella vita. I suoi valori derivano dalla necessità di mantenere un livello di attivazione ottimale e positivo. L'*edonismo* è il piacere o la gratificazione sensuale, il godersi la vita, l'indulgenza verso sé stessi. Il *successo* si riferisce al successo della persona attraverso la dimostrazione di competenza secondo gli standard e le aspettative sociali. Il *potere* è lo status sociale del controllo del prestigio e del dominio su persone e risorse. Si basa su autorità, ricchezza e potere sociale. La *protezione* è composta da sicurezza, armonia e stabilità della società

2. S. H. SCHWARTZ, *Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries*, in *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25, pp. 1-65), Academic Press, 1992.

S. H. SCHWARTZ, *A theory of cultural value orientations: Explication and applications*. *Comparative sociology*, 5(2-3), 137-182 (2006).

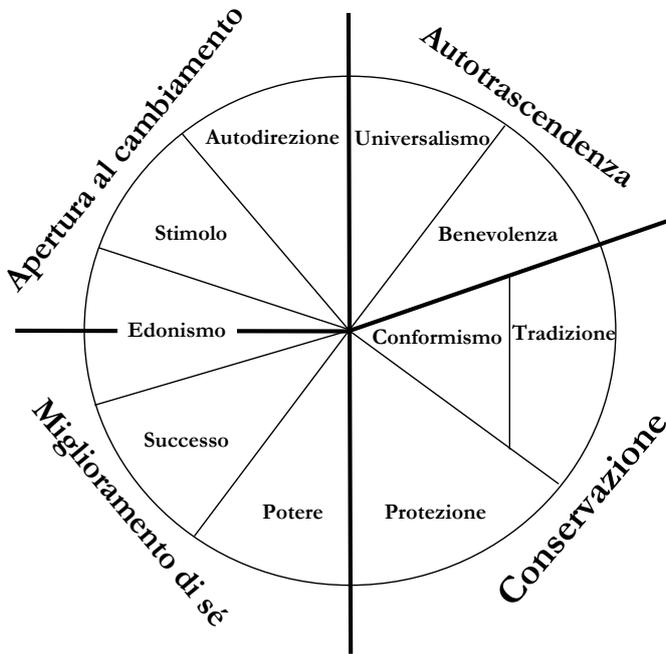


Fig. 2.3. Panoramica della teoria dei valori di base di Schwartz.

e delle relazioni. Il *conformismo* riguarda il controllo delle azioni, delle inclinazioni e degli impulsi che possono turbare o danneggiare gli altri e violare le norme sociali. La *tradizione* mira a raggiungere il rispetto, l'impegno e l'accettazione dei costumi e delle idee fornite da una cultura. Tradizione e conformismo condividono l'obiettivo di subordinare il sé ad aspettative socialmente imposte, immutabili dal passato. La *benevolenza* preserva e accresce il benessere delle persone con le quali si è in frequente contatto e relazione personale. È il requisito base per il buon funzionamento del gruppo. La benevolenza e la conformità promuovono sia la cooperazione che le relazioni sociali. L'*universalismo* considera come valori importanti la comprensione, l'apprezzamento, la tolleranza e la protezione per il benessere di tutte le persone e per il rispetto della natura. È in contrasto con l'orientamento al gruppo dei valori di benevolenza. L'*universalismo* combina mente aperta, giustizia sociale, ugua-

gianza, pace, senso della bellezza, unità con la natura, saggezza, protezione dell'ambiente.

L'ossessione di Schwartz per la definizione degli assi valoriali ha certamente radice nella sua cultura rabbinica, nel suo incessante desiderio di analizzare i valori morali delle persone. È interessante notare come questi tre studiosi, Hall, Hofstede e Schwartz, debbano essere letti anche attraverso le loro storie personali per poter essere maggiormente compresi. Le teorie sociali, psicologiche, culturali infatti non nascono in modo asettico da studi di laboratorio, ma partono da intuizioni ed esperienze personali. Successivamente vengono strutturate su basi scientifiche.

Sebbene la teoria di Schwartz discrimini tra dieci valori, prevede che, a un livello più elementare, i valori formino un continuum di motivazioni correlate. Questo continuum dà origine a una struttura circolare come viene rappresentato nella figura 2.3.

Schwartz<sup>3</sup> compie poi un passo ulteriore. A partire dalla sua classificazione dei valori, costruisce una mappa delle diverse culture nazionali. Egli afferma che i valori prevalenti in una società possono rappresentare la caratteristica più centrale della cultura di quella società. In questa prospettiva, la cultura va oltre l'individuo, unisce le comunità. Non si trova nelle menti e nelle azioni delle singole persone, piuttosto si riferisce alla pressione a cui gli individui sono esposti in virtù del fatto di vivere in un particolare sistema sociale. Schwartz identifica sette orientamenti culturali, a partire dalla sua ricerca sui valori, raggruppandoli secondo una analisi fattoriale che evidenzia la loro vicinanza, come si può vedere in figura 2.4. Queste riguardano due tipi di autonomia, il radicamento, l'egualitarismo, la gerarchia, l'armonia e la padronanza.

3. S. H. SCHWARTZ, *Culture Matters: National Value Cultures, Sources and Consequences*. In C.-Y. CHIU, Y. Y. HONG, S. SHAVITT, & R. S. WYER, Jr. (Eds.), *Understanding culture: Theory, research and application*. New York, Psychology Press, 2009, pp. 127-150.



Nelle culture dell'autonomia, le persone sono incoraggiate a esprimere le proprie preferenze, idee, sentimenti e capacità. Esistono due tipi di autonomia: l'*autonomia intellettuale* e quella *affettiva*. La prima incoraggia a perseguire le proprie idee in modo indipendente. La seconda spinge le persone a perseguire esperienze affettivamente positive, compreso il piacere, la vita eccitante e varia. Nelle culture dominate dal *radicamento* le persone sono considerate radicate nella collettività. Ci si aspetta che il senso della vita si sviluppi attraverso la relazione sociale, identificandosi nel gruppo, partecipando al suo modo di vivere condiviso. La dimensione dell'*egualitarismo* cerca di indurre le persone a riconoscersi reciprocamente come eguali morali che condividono interessi fondamentali come esseri umani. La *gerarchia* culturale si basa su sistemi gerarchici di ruoli attribuiti. Definisce la distribuzione ineguale del potere, dei ruoli e delle risorse. In questo senso si avvicina al modello di Hofstede.<sup>4</sup> L'*armonia* enfatizza l'adattamento al mondo sociale e naturale per apprezzare e accettare piuttosto che cambiare, dirigere o sfruttare; come, ad esempio, la pace nel mondo, l'unità con la natura, la tutela dell'ambiente. La *padronanza* incoraggia l'autoaffermazione attiva al fine di padroneggiare, dirigere e cambiare l'ambiente naturale e sociale per raggiungere obiettivi riguardanti l'ambizione, il successo e la competenza. Schwartz colloca successivamente settantasei paesi di cui ha raccolto informazione su una mappa basata sui sette orientamenti culturali.

Considerando alcuni esempi, la cultura in Danimarca enfatizza l'armonia, l'autonomia intellettuale e l'egualitarismo, mentre meno il radicamento e molto meno la padronanza e la gerarchia. Al contrario, in Giordania la maestria, il radicamento e la gerarchia sono fortemente enfatizzati. Leggendo la mappa di figura 2.5 si possono identificare otto aree culturali: Europa occidentale, paesi anglofoni, America Latina, Europa centro-orientale e balcanica, Europa orientale ortodossa, Asia meridionale, area confuciana e Africa e Me-

4. G. HOFSTEDE, *Culture's consequences*, Sage, 2001.

dio Oriente. Ovviamente i vari paesi presentano una posizione diversa, il che significa che il loro profilo può essere più vicino o più lontano di altri rispetto alle dimensioni di riferimento. Per esempio, l'Italia è più vicina all'armonia di quanto lo sia la Germania e la Grecia è più vicina all'autonomia del Belgio. In particolare, secondo Schwartz, la cultura dell'Europa occidentale è la più alta in termini di egualitarismo, autonomia intellettuale e armonia, e la più bassa in termini di gerarchia e radicamento. La cultura anglofona è ricca di autonomia affettiva e padronanza, mentre è bassa in armonia e radicamento. La cultura americana differisce dalle altre anglofone enfatizzando maggiormente la padronanza e la gerarchia. La cultura confuciana è pragmatica, imprenditoriale, ma combina l'enfasi sulla gerarchia e sulla padronanza, con il rifiuto dell'egualitarismo e dell'armonia. Nelle culture africane e mediorientali il significato della vita si basa sulle relazioni sociali e sulla protezione del gruppo per mezzo del radicamento, piuttosto che dell'individualità e dell'autonomia. Le culture dell'Asia meridionale enfatizzano l'adempimento dei propri obblighi in un sistema gerarchico. L'Europa centro-orientale e baltica differisce dall'Europa orientale e balcanica; la prima è un po' più alta nell'armonia e nell'autonomia intellettuale e più bassa nella gerarchia, mentre la seconda è più conservatrice e orientato al gruppo, quindi più bassa nell'egualitarismo e nell'autonomia. La cultura della regione latino-americana è vicina alla media mondiale in tutti e sette gli orientamenti. È più alta nella gerarchia e nel radicamento rispetto all'Europa, ma più bassa rispetto alle culture africane e asiatiche.

A un estremo, le culture orientate al radicamento si basano sull'idea che l'individuo sia inserito nella collettività trovando il significato della vita attraverso le relazioni sociali e attraverso la condivisione della sua vita con gli altri. All'altro estremo, le culture orientate all'autonomia considerano l'essere umano come un'entità autonoma che cerca di esprimere i suoi valori e trova significati nella sua unicità. Si capisce come le persone nelle culture riferite al radicamento siano propense all'acquisto considerando il valore sociale dei prodotti e il rispetto sociale, mentre, al contrario, nelle

culture dove l'autonomia è alta c'è meno fedeltà alla marca e più individualismo negli acquisti.



## R. D. Lewis, il linguista

Richard Donald Lewis è nato a Billinge, Lancashire, nel 1930. Discende da una lunga stirpe di minatori di carbone, originari di Mold, nel Galles del Nord.

Lewis ha studiato Lingue moderne presso l'Università di Nottingham e si è poi diplomato in Culture e Civiltà alla Sorbona di Parigi. Dopo aver assistito alle Olimpiadi del 1952 a Helsinki, Lewis trascorse i due anni successivi vivendo e lavorando in Finlandia, dove apprese il finlandese e imparò anche a conoscere e ad amare il popolo e la cultura finlandesi. Così nel 1955 fondò la Berlitz School of Languages in Finlandia. Successivamente aprì filiali Berlitz in Norvegia e in Portogallo, negli anni '50 e a Tokio alla metà degli anni '60. Trascorse cinque anni in Giappone, dove divenne tutor di lingua inglese dell'imperatrice Michiko, moglie dell'imperatore Akihito.

Afferma di parlare ben undici lingue: inglese, francese, spagnolo, italiano, portoghese, tedesco, svedese, danese, norvegese, finlandese e giapponese. Deve avere avuto di certo molte cose da dire. Attualmente è presidente di Richard Lewis Communications Ltd, che nel 2016 conobbe un momento di aspre critiche pubbliche per non essere riuscita a pagare ai propri dipendenti il salario minimo nazionale. Nella biografia di Lewis ne risultano un cruccio e una preoccupazione evidente. Egli fa risalire la causa del guaio allorquando una modifica del sistema delle detrazioni per vitto e alloggio ha fatto sì che l'azienda, egli sottolinea "inavvertitamente e temporaneamente, pagasse ad alcuni membri del proprio personale domestico meno del Salario Minimo Nazionale. Non appena questo è stato chiarito, gli arretrati sono stati pagati per intero al personale interessato e il sistema è stato modificato per conformarsi alla legislazione nazionale". Gli avvenimenti della vita non sempre riescono a rimanere coerenti a quanto ci aspettiamo da persone cui dobbiamo interessanti studi che ci sono stati utili e stimolanti. Questo libro non desidera giudicare le persone, quan-

to piuttosto valorizzarne le intuizioni e idee importanti. La sua vita professionale ha sempre presentato una commistione tra l'insegnamento delle lingue e l'analisi delle culture. In effetti la lingua è spesso una chiave importante per la comprensione di una cultura. Concedendosi un briciolo di narcisismo, c'è una foto ricorrente nei siti che lo riguardano. Lo rappresenta con un largo sorriso, quasi una risata, in atteggiamento disinvolto, con un'età attorno ai cinquanta anni. Nelle immagini più recenti si nota un anziano signore con un gran ciuffo di capelli bianchi, in giacca di tweed e gemelli ai polsi, molto britannico.

Lewis<sup>1</sup> ha esaminato le caratteristiche culturali di ottanta-cinque nazioni-stati in sei continenti. Il suo studio evidenzia i numerosi livelli all'interno della maggior parte delle culture nazionali: quello regionale, professionale, generazionale, educativo e quelli derivanti da diverse religioni, generi e classi sociali. La questione di management interculturale riguarda il modo in cui i due tipi di culture, quella nazionale condivisa nella società e quella aziendale, creata da un'organizzazione o da un'azienda, possono relazionarsi e quale tipo di influenza reciproca attivano. Le imprese e le altre organizzazioni commerciali sono interessate e lottano per la sopravvivenza e per la prosperità. Possono farlo, provenendo da altre culture, allineando o meno la cultura aziendale a quella del Paese in cui si trovano, suggerendo un nuovo approccio culturale che creerà un'innovazione del mercato culturale in parte promossa dall'azienda, in parte imposta dalla cultura nazionale. Secondo Lewis la cultura aziendale è formata da diverse componenti principali:

- tratti dello stato-nazione, sono solitamente influenti all'inizio della storia dell'azienda;
- fattori storici, considerando in quale periodo storico è stata fondata;
- personalità del fondatore, nella misura in cui la cultura aziendale riflette la sua immagine;
- caratteristiche regionali, riguardanti la sottocultura nazionale in cui è situata l'azienda.

1. R. D. LEWIS, *When cultures collide*, Boston, Nicholas Brealey Publishing, 2010, pp. 171-211.

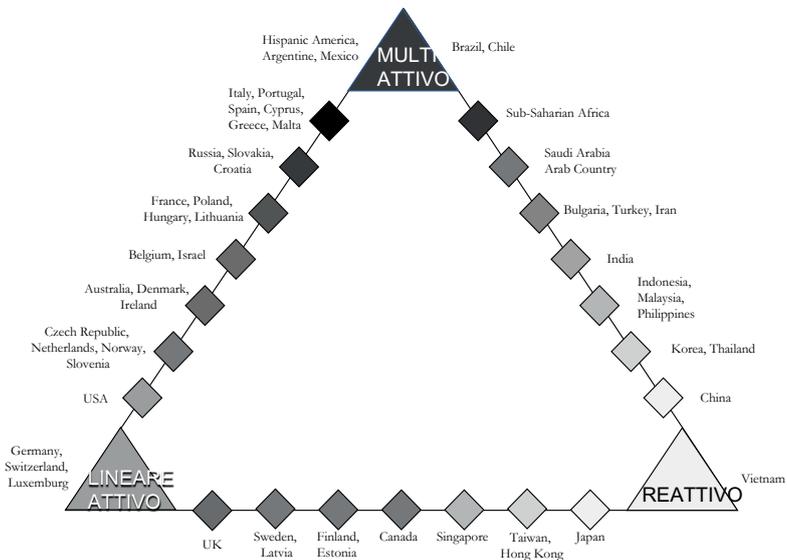


Fig. 2.6. Modello tripartito di Lewis.

- religione, che fornisce regole per i comportamenti di ciascuna comunità, per come condurre gli affari;

Includendo anche le caratteristiche maschili e femminili, così come l'individualismo e il collettivismo descritte da Hofstede, Lewis<sup>2</sup> ha sviluppato un modello tripartito sui tipi culturali nazionali. Il modello ha tre poli culturali, come si vede nella figura 2.6, il polo lineare-attivo, il polo multi-attivo e il polo reattivo. In questo c'è certo un richiamo anche agli studi di Hall sulle culture ad alto e basso contesto.

Le persone *lineari-attive* tendono ad essere pianificatori orientati al compito e altamente organizzati, fanno una cosa alla volta. Preferiscono la discussione diretta, basata sui fatti sui cui ricevono informazioni da fonti affidabili. La comunicazione serve per lo scambio di informazioni e nelle conversazioni parlano e ascoltano a turno. Gli attivi lineari non temono il confronto, seguendo la logica razionale piuttosto che l'emozione. I lineari-attivi credono che i buoni prodotti trovino da soli il loro successo e talvolta non riescono a comprendere che le vendite, in molte parti del mondo, si basano su relazioni. Il termine "lineare-attivo" si riferisce a culture

2. K. HAMMERICH, R. D. LEWIS, *Fish Can't See Water*, Wiley, 2013.

che enfatizzano qualità “lineari” come la puntualità, la pianificazione punto per punto, la determinazione, il rispetto delle scadenze, la risposta rapida alla comunicazione scritta e il completamento delle attività. Supportano i loro obiettivi attraverso un sistema elaborato di strategie e processi.

Anni fa mi trovavo a Berna per un’audizione al parlamento svizzero, che doveva preparare una legge sull’editoria. Erano presenti un esperto per ciascuna area linguistica, c’era quindi un tedesco, un francese e io per l’Italia. Al di là della sensazione di sentirsi all’interno di una barzelletta sulle nazionalità, potei apprezzare il modo lineare-attivo in cui avveniva la discussione, secondo l’importanza relativa della comunità svizzera di riferimento. Prima il tedesco, poi il francese, infine l’italiano. La presentazione dei lavori fu fatta in inglese. Da parte dell’esperto tedesco non vi fu alcuna empatia durante l’esposizione, ma venne seguita una logica puntuale e razionale, con atteggiamento estremamente serio, in lingua tedesca. Non ricordo nemmeno un sorriso tra la ventina di persone presenti. Poi toccò al francese che se la cavò discretamente nella sua lingua facendo frequente ricorso a quella che chiamava l’“esperienza francese”. Alla fine, toccò a me e iniziai arditamente con una battuta. Vista la fredda reazione, tornai immediatamente a una esposizione che giudicavo orrendamente noiosa, ma che fu ascoltata con cortese attenzione nell’inglese, che mi sforzai di usare, pensando che l’italiano non fosse compreso da tutti i presenti. Quando l’audizione fu terminata, nella parte informale dei saluti, mi furono concessi alcuni sorrisi. I parlamentari mi confessarono che capivano l’italiano, ma che non avevano osato interrompermi.

Le persone *multi-attive* sono emotive, loquaci e impulsive. Danno grande importanza alla famiglia, ai sentimenti, alle relazioni e alle persone in generale, alla compassione e al calore umano. Preferiscono impegnarsi su molte cose allo stesso tempo e sono scarsamente fedeli ai programmi del giorno previsti. La conversazione risulta tortuosa e animata poiché tutti cercano di parlare e ascoltare allo stesso tempo. Nelle relazioni d’affari e le relazioni sono molto importanti.

Preferiscono la comunicazione vis-à-vis, le informazioni ottenute direttamente dalle persone e il raccogliere voci sugli argomenti di loro interesse. Sebbene abbiano un rispetto limitato per l'autorità in generale, accettano il posto loro assegnato nella gerarchia sociale. I multi-attivi sono spesso flessibili e cambiano frequentemente la loro programmazione, che non è così dettagliata come quelle degli attivi lineari. L'improvvisazione e la gestione degli imprevisti sono i loro punti di forza. Negli affari usano carisma e retorica. Sono diplomatici e pieni di tatto. La maggior parte delle persone nel mondo appartiene a questa categoria.

Nella cultura *reattiva* le persone vengono accolte e ascoltate. "Reattivo" descrive una posizione psicologica della mentalità asiatica. Gli ascoltatori reattivi hanno la capacità di adattarsi sia ad attività lineari sia a quelle multi-attive. Ad esempio, i giapponesi sottolineano le loro qualità di puntualità, fattualità e pianificazione quando hanno a che fare con i tedeschi, mentre adottano un approccio più flessibile e orientato alle persone, coltivando l'amicizia, quando si confrontano con spagnoli o italiani multi-attivi. Durante la negoziazione, le culture reattive chiedono all'interlocutore di parlare per primo. Parlando per secondi sono in grado di modificare la distanza tra la loro opinione e quella dell'altra parte. Questo non significa che siano passivi, ma perseguono l'obiettivo di evitare possibili pseudo-conflitti dovuti a diversi gradi di autoaffermazione. Nella cultura reattiva la modalità di comunicazione preferita è monologo-pausa-riflessione-monologo, mentre nelle culture lineare-attiva e multi-attiva la modalità di comunicazione è il dialogo. Il reattivo tollera il silenzio e lo considera una parte molto significativa e raffinata del discorso.

Le persone lineari-attive, multi-attive e reattive vivono nei loro diversi mondi. Affinché le relazioni siano armoniose ed efficaci è necessaria una certa congruenza. La globalizzazione come concetto di business è stata sviluppata inizialmente negli Stati Uniti, in una cultura lineare-attiva. Le teorie commerciali che derivano da quel concetto sono pesantemente influenzate da quella cultura. Ma le culture multi-attive e reattive (italiana, araba, giapponese, cinese, france-

se, ecc.) conducono gli affari in modo diverso. Pertanto, è estremamente importante essere in grado di comprendere e adattare le modalità di business al diverso tipo di cultura che si sta affrontando.

La nuova geografia economica indica rotte verso l'Est, non solo per la rapida crescita della Cina nella prima parte del XXI secolo, ma anche per la tradizionale importanza del Giappone e quella crescente della Corea, e per il nuovo sviluppo in atto in Vietnam. Questo nuovo equilibrio modifica il predominio della cultura lineare-attiva come cultura di riferimento aziendale. È sempre più necessario acquisire una cultura aziendale multipolare in un mondo in continuo movimento da Ovest a Est, e in futuro probabilmente anche da Nord a Sud. Poiché il mondo è un globo, il movimento è circolare, non lineare, quindi infinito.

Sfortunatamente, tutte le culture sono in una certa misura etnocentriche, vedono la loro visione del mondo come normale e le altre come imprecise. Ogni cultura ha un elenco di qualità che considera positive e che altre culture considerano sbagliate e vaghe. Quindi ciò che una cultura considera positivo può essere percepito come negativo da un'altra cultura. Nei suoi scritti Lewis identifica un elenco di regole per trattare con culture reattive e multi-attive, partendo dal punto di vista del business lineare-attivo. In realtà, gli uomini d'affari lineari hanno sempre chiesto agli altri di adattarsi a loro e quindi ora dovrebbero fare lo sforzo più grande, quello di essere loro ad adattarsi, scoprendo che il mondo non è solo eccentrico, ma culturalmente diverso.

I suggerimenti di Lewis possono essere utilizzati ad esempio di come gli uomini d'affari lineari-attivi vedono e giudicano le altre culture. In particolare, riferendosi alla cultura reattiva, Lewis suggerisce quanto segue: la parola è per promuovere l'armonia, il buon ascolto è importante, non interrompere mai, mai confrontarsi, mai dissentire apertamente, non far perdere mai la faccia a nessuno, i suggerimenti soprattutto le critiche devono essere indiretti, mantenere ambiguità in una certa misura, in modo da lasciare l'opzione aperta, dare priorità alla diplomazia sulla verità, utilizzare le conoscenze personali, rispettare la gerarchia e le relazioni

di potere. Riferendosi alla cultura multi-attiva, suggerisce quanto segue: il dialogo è per presentare una opinione non solo per lo scambio di informazioni, lasciare che le persone parlino a lungo e poi ripetere completamente quanto hanno detto, essere pronto a discutere più cose contemporaneamente, essere preparato a più persone che parlano contemporaneamente, mostrare liberamente sentimenti ed emozioni, ciò che si considera la verità è in realtà flessibile e situazionale, essere diplomatico piuttosto che diretto, socializzare con entusiasmo, pensare ad alta voce, fare favori a persone chiave, il linguaggio del corpo e toccare le persone sono accettabili, la reputazione è importante quanto il profitto, accettare la mancanza di puntualità, rimanere orientati alla relazione. Sembrano le istruzioni date da un anziano esploratore a un novizio che dovrà trattare con gli indigeni, gente dalle abitudini davvero bizzarre, ma non pregiudicatamente ostili.

In realtà Lewis riconosce che le sue descrizioni rischiano di risultare solo stereotipi, ma afferma che tutto sommato il suo modello fornisce una struttura pratica per la comprensione e la comunicazione con persone di altre culture e che il suo modello può essere facilmente ampliato e arricchito, inserendo altre caratteristiche, come ad esempio le dimensioni culturali di Hofstede, seppure viste attraverso gli occhiali della sua rappresentazione triangolare.



## E tutti gli altri?

Ovviamente molti altri studiosi si sono occupati dell'analisi cross-culturale, cercando di individuare i fattori che meglio spiegassero le differenze nelle scelte dei mercati e delle organizzazioni. Il loro elenco completo riuscirebbe a scoraggiare anche il lettore orientato al martirio. Merita certamente di essere citato il contributo più recente, quello proposto dal progetto GLOBE<sup>1</sup> (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) è un lavoro di gruppo, dove è presente un organizzatore del lavoro, Robert House, ma tra i protagonisti ci sono dieci collaboratori del team di coordinamento e centoquarantadue colleghi, se non ne ho perso qualcuno nel conteggio, più quattro ricercatori associati senior. Praticamente una corposa compagnia di studiosi internazionali coinvolti in diversa misura, ma tutti portatori di contributo personale, in una mastodontica ricerca sulla cultura, la leadership e le organizzazioni. Ne nasce un rapporto di più di ottocento e venti pagine che risulta intimo, ma che ricompensa una stoica lettura con la ricchezza di informazioni. Ne risultano sei stili di leadership e nove cluster di culture-paesi che adottano i diversi tipi di leadership. È una geografia complessa che affascina gli studiosi, ma che risparmia al lettore. Ci sono i notevoli lavori di Harry Triandis,<sup>2</sup> uno psicologo americano noto per i suoi studi sul comportamento del consumatore e sulle influenze cross-culturali sui comportamenti sociali, di Fons Trompenaars,<sup>3</sup> un consulente di management olandese che, lavorando nel settore del personale per la Royal Dutch Shell, si

1. R. J. HOUSE, P. J. HANGES, M. JAVIDAN, P. W. DORFMAN, & V. GUPTA, (Eds.), *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*, Sage publications, 2004.

2. H. C. TRIANDIS, *Cultural aspects of globalization*, «Journal of International Management», 12(2), 2006, pp. 208-217; H. C. TRIANDIS, *Culture and Social Behavior*, McGraw-Hill, 1993.

3. F. TROMPENAARS, P. WOOLLIAMS, *Business across Cultures*, Capston, 2003.

trovò ad affrontare temi simili a quelli che aveva incontrato Geert Hofstede sebbene vent'anni dopo, negli anni '80.

Ci sono molti altri che meritano attenzione per come hanno studiato i temi dell'influenza delle culture sulle decisioni dei mercati, offrendo puntualizzazioni, aggiustamenti o allargamenti dei concetti che i quattro autori-pionieri precedenti avevano proposto. Come il lettore si sarà reso conto, esistono già in questi quattro dei punti di sovrapposizione, di richiami comuni, di riferimenti. È il percorso obbligato dello studioso, che si appoggia sulle spalle degli altri per riuscire a portare il suo contributo alla conoscenza.

Tirando le fila di questa parte penso che gli aspetti chiave, da memorizzare per una lettura più chiara di quanto seguirà, siano nelle basi dei quattro modelli fin qui raccontati.

Innanzitutto, la distinzione di Hall tra culture a basso e ad alto contesto, soprattutto utile per gli aspetti di comunicazione tra diverse culture. Poi il lavoro di rigore valutativo di Hofstede, l'ingegnere che ha cercato di misurare le culture per poterle confrontare; l'analisi valoriate di Schwartz nelle diverse culture, che ha dato contenuto al pensiero etico che fonda ogni cultura; infine, il modello triangolare di Lewis, che ha posto in successione di vicinanza le diverse culture rispetto ai tre poli di comportamento. Alla clemenza del lettore offro questi strumenti di lettura di quanto troverà nelle prossime pagine. Sono quelli che ho usato nel cercare di capire dove di volta in volta mi trovavo, senza fare troppe gaffes. Non sempre mi è riuscito.

Parte terza  
**L'educazione dei mercati**



## Una catastrofe e tre paradossi da superare

Il mercato internazionale ha costantemente rappresentato opportunità e sfide per le aziende, motivate nel loro desiderio e spesso anche nella necessità di espansione dalle dimensioni insufficienti del mercato interno. Il processo di internazionalizzazione dell'azienda è stato così oggetto di un continuo e approfondito studio sin dal secondo dopoguerra, dando vita a numerose teorie e tracciando modelli che hanno cercato di descrivere strategie e modalità di espansione sui mercati esteri. In realtà quasi sempre ciò è avvenuto con una logica di moderna colonizzazione economico-culturale. Qui non si vogliono dare valutazioni etiche, che appartengono ai valori e alla coscienza di ciascuna persona, ma si vuole sottolineare la logica di approccio, al lettore il giudizio morale. Il mio può interessare solo ai parenti stretti e agli amici più cari, evito perciò di importunare il lettore con ponderosi sermoni. Nella grande maggioranza dei casi, imprese provenienti da economie forti si sono affacciate a mercati di economie meno forti o addirittura deboli, con l'approccio di chi porta la modernità, le tecnologie, le metodologie gestionali corrette e superiori, indirizzando quei mercati verso un comportamento del tutto simile nelle risposte e nei comportamenti ai mercati di provenienza. C'è un vago profumo di colonialismo dei mercati, della gestione aziendale e dei consumi. Fossimo stati nel XIX secolo sarebbero partite le cannoniere, nel XX e nel XXI secolo sono partiti i manager.

Non si deve rimanere sorpresi che vi sia il permanente tentativo, esplicito o implicito, di promuovere una cultura dominante, in genere quella del più grande e del più forte. Ciò è accaduto con i greci dell'età preromana, poi con l'Impero Romano e via così in ogni epoca dove una cultura dominante imponeva le sue regole sociali, le sue leggi e il suo modo di pensare, fosse napoleonica o vittoriana, sovietica o americana. Il tentativo è sempre quello di semplificare il

mondo rendendolo simile a sé, per essere in grado di affrontarlo. Lo sforzo paradossale, antistorico e inutilmente titanico da parte di molti grandi imperi è spesso stato quello di cambiare il mondo per poterlo finalmente capire, riuscire a gestirlo perché del tutto omogeneo. La globalizzazione, comunque la si chiamava, avrebbe salvato l'impero. Ma gli imperi crollano e ne nascono altri, che poi crollano per lasciare spazio ad altri ancora.

Il comportamento delle aziende, in quanto organizzazioni socio-economiche, non poteva ignorare le condizioni geopolitiche in cui queste organizzazioni sono nate e hanno agito. Leggendo la genesi dell'internazionalizzazione delle imprese, si capisce come la sua storia nel XX secolo sia quella delle grandi aziende americane che trovano spazio nei mercati europei e nei mercati dominati dall'influenza economico-politica degli Stati Uniti. È quindi la storia della grande impresa americana, che inizia negli anni '50, con un grande mercato interno come punto di partenza, e che si espande in mercati più piccoli, culturalmente simili e/o politicamente condizionati.

Le medie imprese europee coinvolte in queste scelte, rispetto alle grandi imprese, soprattutto statunitensi, hanno seguito approcci simili alla ricerca di un assetto impossibile. I modelli di internazionalizzazione dominanti, infatti, sono nati in un mondo inverso dal loro, che era invece quello delle aziende più piccole con mercati interni limitati. Eppure, la letteratura manageriale non sembrava porsi il problema.

Le tradizionali teorie sull'internazionalizzazione delle imprese sono state sviluppate con riferimento a uno specifico, seppur ampio, quadro socio-economico che descrive il mondo emerso dalla Seconda Guerra Mondiale. Le caratteristiche principali dei mercati derivavano quindi da una divisione economico-politica che prevedeva una netta separazione tra due realtà principali. Riassumendo in modo estremo, si poteva distinguere da un lato il quadrante America-Europa occidentale e dall'altro l'Unione Sovietica e paesi collegati. Il resto delle nazioni, non allineate a questi due campi, si riferiva all'uno o all'altro sistema economico

integrato sulla base di influenze, più o meno pesantemente esercitate, di convenienza politica e di appartenenza culturale.

Anche dal lato europeo si sono proposte descrizioni di processi di internazionalizzazione come il modello di Uppsala,<sup>1</sup> dal nome dell'università in cui è stato sviluppato, che si potrebbe definire caratterizzato da un approccio prudente. Sembra sentire il manzoniano Gran Cancelliere Ferrer sussurrare: “adelante, Pedro, si puedes... adelante, presto, con juicio”. È adatto a un pensiero manageriale più che imprenditoriale, a basso rischio, secondo cui è saggio entrare in mercati internazionali in fasi di impegno crescente, a piccoli passi, partendo dai mercati più simili a quello domestico. I vari momenti, in ordine successivo prevedono: a) nessuna attività di esportazione regolare, ma solo episodi casuali o temporanei; b) esportazione regolare tramite agenti; c) creazione di una filiale commerciale all'estero ed, eventualmente, d) sviluppo di unità produttive locali. È una magnifica descrizione della saggezza del pensiero prudente.

C'è voluta una drammatica interruzione nella continuità, una catastrofe come direbbero i fisici, per risvegliarsi dal sopore rassicurante.

Questa catastrofe, cioè mutamento di ambiente che ha cambiato le regole del gioco, ha un nome e un luogo: Cina. L'ingresso della Cina nell'economia di mercato ha creato uno squilibrio rispetto al bilanciamento precedente. Se fino agli anni 2000 il grande mercato erano gli Stati Uniti e tutti gli altri erano mercati minori, mantenendo il rapporto di grande mercato e grandi imprese verso mercati minori, la Cina ha creato un altro grande mercato, potenzialmente molto più grande, e lo spazio per altre grandi imprese locali, che dopo aver raggiunto dimensioni rilevanti si affacciano verso altri mercati minori con discreta aggressività. A questo punto si pone la questione della cultura dominante, che

1. J. JOHANSON, J. E. VAHLNE, *The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership*, «Journal of International Business Studies», 40 (9), 2009, pp. 1411-1431.

non trova più il suo punto di appoggio. Si crea l'incerto panorama multiculturale, dove non nasce una nuova logica bipolare, ma piuttosto multipolare. Ci sono gli Stati Uniti, l'Unione Europea, la Russia, la Cina, l'India, il Giappone e così via. Non sono solo mercati diversi, sono anche contesti culturali diversi.

Ecco che si apre lentamente la porta cross-culturale del mondo.

Le teorie manageriali hanno dovuto essere ripensate a fronte di un sistema economico, sociale e culturale globale completamente rinnovato. Le imprese europee internazionali, soprattutto quelle di medie dimensioni<sup>2</sup>, devono affrontare nuovi grandi mercati, ancora in via di formazione, con culture di consumo molto lontane da quelle dei loro ambiti tradizionali, con strutture sociali diverse, mercati che hanno un alto tasso di cambiamento rispetto a quanto erano abituate a gestire. Propongo perciò al lettore tre paradossi da risolvere.

Il primo paradosso è dato dalla offerta da parte delle imprese provenienti dai mercati maturi, che si rivolgono ai nuovi mercati internazionali. Queste propongono prodotti sofisticati in mercati non istruiti a comprenderli; potremmo definire la situazione come dominata dal *paradosso dell'incomprensione della meravigliosa abbondanza*.

Il secondo paradosso è quello del piccolo alla conquista del grande, costituito da relativamente piccole e medie imprese che devono affrontare grandi mercati; potremmo chiamarlo il *paradosso di Davide che attacca Golia*.

Il terzo paradosso è descritto dal desiderio da parte delle imprese di attuare strategie orientate a replicare rassicu-

2. La questione della dimensione delle imprese è un altro vecchio retaggio di economie del XX secolo. La dimensione limite per piccole (meno di 50 dipendenti), medie (meno di 250) e grandi imprese (>250) poggia su una idea di aziende e mercati che non corrisponde molto alla realtà attuale dove esistono gruppi di imprese, reti di imprese, alleanze di imprese che superano la logica della dimensione singola. Le medie imprese nel contesto internazionale sono molto più grandi delle medie imprese in un contesto di mercato interno, sono grandi, ma rimangono medie rispetto ad altre ben più grandi. Definire dei numeri precisi non mi sembra abbia molto senso.

ranti modelli di business noti e di successo, sperimentati nei loro mercati domestici, verso mercati culturalmente e strutturalmente completamente diversi da quelli di origine; potremmo descriverlo come il *paradosso della esplorazione con lo specchio*.

I prossimi paragrafi cercano di affrontare questi tre paradossi.



## L'incomprensione della meravigliosa abbondanza

Osservando con occhiali da esploratore i nuovi mercati affacciatisi al nuovo millennio, con il desiderio di esserne anche loro tra i protagonisti, il viaggiatore appare spesso sorpreso dalla loro incomprendenza per la meravigliosa abbondanza di prodotti offerta dalle imprese che provengono da mercati maturi, offrendo portenti, splendori e bellezze. I nuovi clienti sembrano perplessi e spesso li rifiutano, preferendone altri, più banali e di molto minore qualità. Per comprendere questo paradosso vanno introdotti due nuovi concetti descrittivi dei mercati.<sup>1</sup> Esistono i mercati educati e i mercati non educati al consumo.

Il *mercato educato* è il mercato in cui la conoscenza dei consumatori e dei clienti su marche e prodotti ha raggiunto un livello tale da renderli in grado di comprendere, e valutare in modo sufficientemente corretto, le differenze di qualità presenti nelle offerte proposte dai vari concorrenti. I mercati educati sono generalmente mercati sviluppati, con moltissime offerte di prodotto differenziate e indirizzate a diversi gruppi di consumatori, che manifestano attese sofisticate. Sono i mercati europei, nord e sudamericani, ma anche mercati asiatici come il Giappone e la Corea, o quelli medio orientali, come Israele, gli Emirati Arabi e l'Arabia Saudita. Ovviamente il livello di educazione dei mercati non è lo stesso, alcuni lo sono in modo maggiore di altri, ma comunque si possono considerare possessori di una conoscenza diffusa di marche e prodotti.

Nei mercati educati, le conoscenze vengono acquisite e apprese utilizzando e consumando prodotti, in un processo di apprendimento che normalmente dura per decenni, attraverso le generazioni, mediante l'acquisizione di informazioni che si formano sia individualmente che in una condizione collettiva. Proviamo a immaginare di entrare in un

1. A. PONTIGGIA, T. VESCOVI, *Panni stesi a Pechino. Esploratori e pionieri nei nuovi mercati internazionali*. Egea, (2015).

grande ipermercato o in un grande centro commerciale italiano. Ci sono trenta tipi di birra sullo scaffale, diverse marche, diversa gradazione, diversa confezione, diverso gusto ecc. Oppure, volendo farla ancora più complicata, trecento tipi di vini, provenienti da diverse aree vinicole, con diverse marche, diverse storie e tradizioni, diversi prezzi, diverse annate. Ci si può perdere una giornata. E questo accade per un italiano, un francese, uno spagnolo, cioè per culture educate al vino da generazioni e da almeno un paio di secoli, per parlare del vino moderno come lo intendiamo ora, da tre millenni per parlare di storia antica. Sono tutte persone educate al prodotto da una conoscenza ed esperienza individuali e da una conoscenza culturale diffusa nella società cui appartengono.

Ora immaginiamoci un acquirente vietnamita, cinese, cambogiano, luoghi dove il vino non ha nessuna storia o tradizione, desideroso di provare questo prodotto. Non potrebbe farcela, se non in due modi: a caso o incorrendo nella *sindrome del numero uno*, che più avanti verrà rivelata.

Diamo un mezzo giro al mappamondo. Ora c'è un cliente potenziale europeo che entra in un grande negozio orientale di tè. Tra le innumerevoli alternative presenti, quale scegliere? La mia educazione non va molto oltre il tè verde e il tè nero, grazie all'informazione concessa dalle marche britanniche presenti sugli scaffali italiani posso azzardare qualche alternativa di tè nero, forse tre. Quando in Cina si viene invitati a una semplice degustazione di tè, senza quindi cadere nell'abisso culturale in cui la cerimonia del tè giapponese riesce a far precipitare un europeo, ci si sente improvvisamente socratici, si sa di non sapere. Non sono in grado di descrivere nel dettaglio la cosa, avendo avuto l'occasione di partecipare solamente a un paio di degustazioni. Ero seduto di fronte a una signora che aveva un vassoio particolare dove poteva vuotare delle tazzine molto piccole e trasparenti che prima scaldava, lavava con acqua poi vi poneva l'infuso, me lo mostrava mentre si preparava in pochi secondi e me lo dava da assaggiare. Poi ripeteva il lavaggio e usava un tè diverso. Le foglie dei diversi tipi di tè si dovevano guardare mentre scendevano nell'acqua, prendendo for-

me incredibili e aprendosi a fiore. Mi rimane la sensazione di aver scoperto un mondo ricco, complesso, affascinante, di cui ho intuito profonde radici culturali e storiche e di cui ho capito pochissimo. Ricordavo mia madre che quando da bambino non mi sentivo molto bene mi preparava un tè. La associazione tra mal di pancia e tè come medicamento rappresentava tutta la mia educazione a quel prodotto. Mi sono ben guardato da riferirlo ai miei interlocutori cinesi.

Il mercato educato o non educato può quindi riguardare anche singole categorie di prodotto. Può creare condizioni di reciprocità. Quello che ne identifica la caratterizzazione è però la diffusione della conoscenza necessaria per comprenderlo. Un mercato non educato ha una conoscenza molto limitata rispetto al numero di prodotti e marche potenzialmente disponibili.

Il *mercato non educato* è quindi quel mercato dove vi è una scarsa conoscenza relativa ai molti prodotti che sono disponibili per l'acquisto. Anche i mercati generalmente considerati ad alto livello di educazione, possono non esserlo per particolari categorie di prodotto. Se in un paese europeo esiste una alta educazione a una categoria di prodotto, generalmente per ragioni culturali, non è detto che esista negli altri. Con i miei studenti non italiani, provenienti da mercati educati, faccio spesso l'esempio della pasta. Per molti di loro esistono solo gli spaghetti. Un italiano è in grado di citare dai dieci ai venti tipi di pasta. Senza entrare nelle estreme particolarità regionali, ne esistono più di cento tipi, escludendo la pasta minuta da minestra. Il mercato educato non prevede quindi una conoscenza completa, ma una conoscenza tale da riuscire a giudicare anche i prodotti meno noti, poiché i consumatori educati possiedono criteri di valutazione sufficienti.

Le aziende, nel loro continuo processo di internazionalizzazione, devono quindi confrontarsi con nuovi mercati caratterizzati da una conoscenza inadeguata, se confrontata con la complessità dell'offerta che propongono. I loro meravigliosi prodotti non vengono compresi, non sono adeguatamente valorizzati. La risposta stizzita di molti manager è "non capiscono nulla", riferendosi ai clienti, men-

tre dovrebbe essere “non sono capace di spiegare una cosa terribilmente complessa”. In realtà è molto difficile educare un mercato. Non è un processo semplice, non è immediato. Ci vogliono molte risorse e molto tempo. Spesso le imprese europee si trovano di fronte a questo problema: la loro offerta è troppo complessa per essere compresa e quindi viene respinta, mentre ha grande successo nei mercati domestici. Come sceglie il cliente di un mercato non educato? Spesso fa ricorso a quella che si può definire la *sindrome del numero uno*. Il cliente, gettato nel panico da un eccesso di offerta e con pochissima conoscenza dei prodotti, si rifugia in quella che è stata definita “la saggezza della folla”.<sup>2</sup> In pratica compra il prodotto/marca più venduto o più famoso, confidando che, poiché sono in molti ad averlo preferito, non sarà una scelta azzardata o sbagliata. Questa condizione, molto comprensibile nel suo contesto, finisce per avvantaggiare le imprese più grandi e più note rispetto a tutte le altre, con una logica di acquisto che non valuta il prodotto, ma il suo successo. Potrebbe risultare in una scelta sbagliata, perché non connessa con il beneficio specifico che si vuole ottenere, ma in un mercato non educato è la decisione meno rischiosa.

Ovviamente i clienti aumentano le loro conoscenze nel tempo attraverso il comportamento di acquisto. Man mano che la loro esperienza cresce, nel mercato sorgono segmenti specifici e sofisticati di clienti alla ricerca di beni e servizi di qualità più elevata, di complessità maggiore, dove il prezzo non è così importante, anzi a volte produce una reazione inversa: più è alto il prezzo, più ciò finisce per segnalare che il prodotto è di valore e quindi va acquistato. Le posizioni dinamiche sono quindi due: a) quella dell'azienda che cerca di adattarsi il più possibile al mercato, avvicinandosi a condizioni di offerta comprensibili ai clienti; b) quella del mercato che acquisisce competenza, avvicinandosi a un'offerta aziendale di qualità maggiore.

Un importante volano dell'educazione dei mercati riman-

2. J. SUROWIECKI, *The Wisdom of Crowds: Why the Many are Smarter than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business, Economics, Society and Nations*, Abacus, 2005.

gono sempre le grandi imprese, poiché sono le uniche ad avere una forza sufficiente per proporre strategie di educazione ai nuovi prodotti. Un esempio che può aiutare a capire questo aspetto, che verrà ripreso in un prossimo capitolo in modo più completo, è quello del caffè.

In un Paese come la Cina, dove il consumo di caffè non ha tradizione e le persone hanno pochissima conoscenza del prodotto, la diffusione di un'offerta base promossa da grandi multinazionali come Starbucks permette la nascita e la crescita del mercato. Successivamente, altre aziende minori, come Illy o Lavazza, possono entrare in gioco, offrendo prodotti con caratteristiche qualitative superiori a un prezzo più alto, ma accettabile, perché valutato con maggiore competenza dal consumatore. Accedono come *secondo entrante*.<sup>3</sup> Se lo facessero per prime cadrebbero in probabili fallimenti, non avendo la forza per creare il mercato. Questa strategia del secondo entrante è anche necessaria a ridurre l'impatto del paradosso successivo, quello di Davide che attacca Golia.

Nel caso di prodotti destinati a un mercato industriale le cose cambiano parzialmente per due ragioni: la velocità dei mercati e il trasferimento dei loro grandi clienti. Pur mantenendo il concetto di mercati educati e non educati, i settori industriali aumentano le loro competenze con maggiore rapidità rispetto ai mercati di consumo, spinti dalla necessità economica di sopravvivere alle azioni della concorrenza. Le imprese devono adeguarsi rapidamente alle innovazioni altrimenti rischiano di perire. Inoltre, spesso i grandi produttori di beni di consumo hanno la necessità di avere approvvigionamenti adeguati, per cui chiedono ai propri fornitori, solitamente di minori dimensioni, di seguirli nei mercati non educati, dove altrimenti non troverebbero alternative di rifornimento, promettendo loro acquisti vantaggiosi della loro offerta. I produttori di componenti, semilavorati, macchinari arrivano perciò nei nuovi mercati trovandovi già clienti cui sono abituati e che già servono. In pratica un circoscritto mercato educato. Anche in questo caso si trat-

3. E. GAL-OR, *First mover and second mover advantages*, «International Economic Review», 649-653, (1985).

ta di una strategia da secondo entrante, dopo la decisione di ingresso delle grandi imprese loro clienti. Non è sempre quindi una decisione libera e autonoma di accedere a un nuovo mercato, ma piuttosto la necessità di servire un grande cliente strategico, seguendolo ovunque si trovi.

## Davide attacca Golia

Le grandi imprese si sono storicamente sempre affacciate a nuovi mercati internazionali, a mano a mano che questi diventavano potenzialmente interessanti per la loro espansione. Si può dire che hanno una vocazione internazionale inserita nel DNA della loro dimensione, sia perché la loro crescita continua è condizione del loro funzionamento, sia perché la dimensione permette loro quantità di risorse e conoscenze che rendono possibile il loro sviluppo internazionale. Si formano così quelle che sono chiamate con una certa superficialità *imprese globali*, ma che forse sarebbe più corretto chiamare ancora *imprese multinazionali*.

C'è però un fenomeno nuovo che emerge con ricorrenza nei mercati: il tentativo di medie e piccole imprese di affrontare la sfida della internazionalizzazione. È un'onda crescente che sale a mano a mano che le barriere tradizionali all'espansione in mercati esteri sembrano ridursi in altezza, anche se ne sorgono altre di meno note o sfuggenti a sguardi superficiali. La comunicazione ai clienti sembra certamente più semplice e meno costosa a una prima analisi, nel passaggio dalla fase off line a quella online, attraverso i social media. La diffusione globale della lingua franca inglese sembra superare le barriere linguistiche. L'e-commerce riduce gli ostacoli della distribuzione capillare. Purtroppo, a un'analisi più attenta, non è un nuovo paradiso quello che si presenta alle imprese di minore dimensione. La loro comunicazione online si può perdere nell'infinito del web risultando invisibile, pochi clienti si fidano di acquistare online prodotti offerti da sconosciuti, non avendo la possibilità di vederli e provarli nella realtà fisica.

Vi sono in ogni caso coraggiosi pionieri, a volte spinti da una baldanza incosciente, che salpano per i grandi mercati lontani, come Marco Polo: *giugnéro a la grande città, andarono al mastro palagio, dov'era il Grane Cane e co molti baroni...* Vi è soprattutto una ragione strategica che spinge le aziende di minore dimensione ad affrontare i mari tem-

pestosi dei mercati lontani, del tutto ragionevole in sé, ma spesso sopravvalutata nelle sue potenzialità e insufficiente al successo. Si tratta della convinzione di possedere almeno un vantaggio competitivo unico e di difficile imitazione, a volte più di uno, sufficiente a convincere clienti lontani e sconosciuti ad accettare la loro offerta, perché giudicata superiore. Queste imprese sono quindi in possesso di un qualche vantaggio rispetto ai concorrenti, che rende la loro offerta vincente sotto alcune condizioni. La prima delle quali è che il vantaggio sia compreso dai clienti e abbia valore per loro, come si è visto nel capitolo precedente. A volte il vantaggio competitivo, la forza dell'offerta, si basa su di un contesto culturale preciso, che non trova alcuna ragione in quello del lontano grande mercato di destinazione.

Alla fine di una conferenza sul mercato cinese e sulle sue opportunità e difficoltà, mi si presentò un imprenditore artigiano con una borsa. Nei suoi occhi vibrava lo sguardo febbrile di chi ha una grande idea di business. Mi disse che aveva un'idea vincente per il mercato cinese, ma voleva sentire anche il mio parere. Estrasse dalla borsa una confezione di tre salse spalmabili tipiche venete. Una era di baccalà mantecato, una di funghi porcini e la terza di formaggi misti regionali. I tre vasetti erano inseriti in un supporto di cartoncino colorato, con scritte in cinese e immagini di Venezia. Erano sicuramente ottime salse a un palato italiano e forse europeo. Non avevo cuore di dirgli due o tre cose. La prima è che in Cina non vi era il supporto per spalmare quelle salse, i cinesi non fanno uso di pane normalmente. La seconda è che il senso del gusto cambia da cultura a cultura e che, ad esempio il sapore del formaggio non è gradito in Cina. Forse nemmeno i funghi porcini e il baccalà, ma confesso che non ne ho conoscenza precisa. La terza è quale soluzione distributiva avrebbe mai potuto trovare per i suoi prodotti in una realtà così immensa. Però quello che mi rendeva rispetto di quel tentativo naïve era il coraggio straordinario che indicava, la forza interiore di superare ostacoli impossibili, la vitalità del piccolo imprenditore, che butta il cuore al di là di inimmaginabili scogli. Il problema dei gusti alimentari diversi nelle diverse culture è ovviamente reversibile nella

direzione. Mi sono trovato in un pranzo ufficiale offerto da un viceministro di una provincia cinese in cui il piatto d'onore, il più prelibato e raro, sicuramente il più costoso e presentato solo in occasioni molto speciali, era rappresentato dal cetriolo di mare in un brodo all'uovo. Premetto che amo moltissimo la cucina cinese e la considero una delle più prelibate e sofisticate del mondo, che detto da un italiano è una dichiarazione importante. Ma il cetriolo di mare non fa parte delle cose che riesco a mangiare, né lo auguro ad alcuno che non abbia delle solide motivazioni culturali e storiche per farlo. In breve, a una mia discreta confessione di orrore alla persona italiana presente che faceva da traduttore culturale, ricevetti la risposta che sarebbe stato offensivo per l'ospite non mostrare di gradire il piatto. In breve, mangiai tutto e sempre sorridendo, mentre il traduttore finì un problema di stomaco e non pranzò, vigliaccamente. A mio modesto giudizio, il cetriolo di mare potrà molto difficilmente essere apprezzato da un palato italiano. Il cibo rimane un presidio fortemente no-global, anche se vi sono piatti che sembrano seguire un percorso di globalizzazione, ma se ne parlerà in un prossimo capitolo.

L'idea che Davide posso attaccare Golia e vincere è un nostro mito ricorrente. Come tutti i miti offre all'impossibile una strada percorribile. Senza i miti non sfideremmo mai il destino, non accetteremmo le battaglie più ardue, raggiungendo a volte traguardi impensabili. Un altro imprenditore artigiano mi contattò con l'obiettivo di portare le sue scarpe da donna di lusso di straordinaria fattura, dei veri e propri gioielli, nei mercati dell'estremo oriente. Chiedeva consigli per rendere possibile l'accesso al mercato del lusso ai suoi prodotti. Le calzature erano davvero notevoli, almeno per quanto ne riuscivo a capire. La qualità dei materiali era altissima, la produzione era del tutto limitata e assolutamente personalizzata. Tutto ciò è quello che consideriamo coerente con l'idea del lusso. Del lusso visto da occidente, sarebbe meglio precisare.

I due casi, pur presentando alcune similitudini sono molto diversi. Il primo deve affrontare ostacoli insormontabili che possiamo ricondurre, per semplificare, a quattro punti:

a) l'accettazione dei sapori, cosa che richiede tempi lunghissimi e offre risultati molto incerti; b) l'assenza di prodotti complementari all'uso, se non vi sono supporti spalmabili come il pane è molto difficile poter usare il prodotto, occorrerebbe inventarne nuovi usi (ci ritorneremo); c) la notorietà di marca e l'informazione sul prodotto, impossibile da parte di una piccola impresa in un mercato così grande; d) una distribuzione capillare, impossibile in assenza di un qualsiasi potere contrattuale con le catene distributive.

Il secondo caso non presenta alcuno di questi problemi in misura grave, poiché la natura del prodotto è del tutto diversa e maggiormente adatta a un'offerta limitata. Il vero punto chiave è la possibilità di trovare un distributore di accessori moda di lusso, con una reputazione capace di garantire il prodotto e spiegare adeguatamente al cliente finale il suo valore. Giocano a favore la esclusività, che riduce le dimensioni del grande mercato a quelle di uno molto piccolo, una certa reputazione associabile alla loro origine italiana, il prezzo molto elevato, che consente di offrire al distributore un margine adeguato. Rimane il problema del mercato educato: esiste un distributore con tali caratteristiche, esiste un cliente educato capace di giudicare l'offerta con gli occhi di un cliente italiano? Il concetto di lusso è lo stesso in tutte le culture e società?

Il tema della piccola impresa in un grande mercato ha una possibile soluzione strutturale, rappresentata da una piattaforma distributiva con reputazione sufficiente a garantire i prodotti e le marche che offre. Ciò accade per i prodotti francesi, tedeschi, britannici e americani. Le grandi catene distributive alimentari, e non solo, di quei paesi possono supportare nei loro assortimenti anche prodotti di aziende minori, provenienti dai loro mercati. Il piccolo può così affrontare il grande. Non esiste nessuna catena di dettaglio alimentare italiana che abbia una significativa presenza estera. Esistono invero alcuni esempi di piattaforme distributive italiane di nicchia che offrono questa possibilità ai produttori, in mercati molto limitati di grandi città. È il caso di Eataly, che propone prodotti alimentari italiani di alta qualità, che ha punti vendita in alcune grandi città euro-

pee e americane, anche in medioriente e in estremo oriente. Prevede di essere presente dove vi sia una forte comunità italiana o dove esiste un mercato sufficientemente educato. Non vi è nessun adeguamento dei prodotti ai gusti locali, se non nell'assortimento adattato alle preferenze del luogo. I prodotti sono originali, seguendo la tradizione e il gusto italiani.

Un altro esempio interessante è rappresentato da Florentia Village, che ha una diffusione significativa in alcune tra le principali città cinesi. Si tratta di un formato di outlet che richiama l'immagine dell'Italia e dei suoi prodotti. Negli spazi dell'area commerciale sono ricostruite tre ambientazioni che richiamano alle città di Roma, Firenze e Venezia. Ovviamente la quasi totalità delle marche, dei negozi, dei punti di ristoro sono italiani e offrono prodotti italiani. Su questa piattaforma è ipotizzabile che Davide attacchi Golia con possibilità di successo. In realtà Davide combatterebbe sulle spalle di un robusto scudiero e da quella posizione Golia non appare più un grande gigante.

Vi sono poi numerose altre imprese che rimangono piccole, se misurate con il metro cinese o giapponese, che affrontano i mercati asiatici con discreto successo. Quasi tutte appartengono al mondo dei beni industriali. In questo caso i mercati sono specializzati, la competenza degli acquirenti è maggiore e si forma più rapidamente.

Davide che attacca Golia può quindi vincere se sale sulle spalle di un alleato o se costituisce un gruppo abbastanza forte di compagni di ventura. Questo è il caso di una importante azienda vinicola italiana, che per affrontare un mercato così vasto come quello cinese e per poter rispondere alla concorrenza dei grandi vigneron francesi o americani ha costituito un'alleanza con un produttore spagnolo e con un produttore minore francese. Si è formata così una dimensione di offerta in grado di agire con successo. In questo caso sono stati anche creati nuovi vini maggiormente adatti al gusto cinese e alla combinazione con i cibi di quella cucina. L'esempio del vino anticipa un mantra che percorre questo libro: prodotti che partono con un cipiglio globale e finiscono per essere locali.



## L'esplorazione con lo specchio

La scelta relativa al modo in cui le imprese internazionalizzano le proprie attività si apre a un dilemma classico nella strategia di business: standardizzare o adattare?

I sostenitori del cosiddetto approccio di *standardizzazione* vedono la globalizzazione come una tendenza verso una maggiore omogeneità del mercato e una maggiore convergenza dei bisogni, dei gusti e delle preferenze dei consumatori. Questa linea di pensiero sostiene che la standardizzazione è ulteriormente facilitata dalla crescita e dall'emergere di segmenti di mercato globali. I vantaggi di una strategia basata sulla standardizzazione sono: significative economie di scala in ricerca e sviluppo, produzione e marketing; la presentazione di un'immagine aziendale/ di marca coerente tra i diversi paesi, soprattutto alla luce della crescente mobilità dei consumatori in tutto il mondo; la ridotta complessità gestionale grazie a un migliore coordinamento e controllo delle operazioni internazionali.<sup>1</sup> La standardizzazione della strategia soffre però di un'eccessiva semplificazione della realtà e dimentica che gli obiettivi generali dell'azienda non sono la riduzione dei costi, ma la crescita di redditività, raggiungibile anche attraverso una migliore risposta alle diverse richieste dei consumatori nei vari paesi.

Al contrario, l'approccio di *adattamento* afferma che le tendenze alla globalizzazione non influiscono sulle profonde differenze tra i paesi. Le esigenze dei consumatori, le condizioni d'uso, le abitudini di acquisto, le infrastrutture commerciali e di consegna, la cultura e le tradizioni, le leggi e i regolamenti sono ancora troppo diversi per pensare a un approccio unico. Ne emerge la necessità di adeguare la strategia delle imprese alle condizioni idiosincratiche e specifiche di ciascun mercato estero.

1. S. G. WINTER & G. SZULANSKI, "Replication as strategy", *Organization Science*, Vol.12, No. 6, 730-743, (2001).

Un terzo approccio offre una prospettiva contingente al dibattito replicazione/standardizzazione rispetto adattamento, secondo cui la standardizzazione o l'adattamento sono due estremità dello stesso continuum,<sup>2</sup> in cui il grado di standardizzazione/adattamento della strategia dell'impresa può variare. In altri termini non si tratta di una scelta distinta tra opposti. In secondo luogo, la decisione di standardizzare o adattare la strategia dipende dal mercato specifico in un determinato momento o periodo. Terzo, l'adeguatezza del livello selezionato di standardizzazione/adattamento della strategia dovrebbe essere giudicata e misurata in base al suo impatto sulla performance aziendale nei mercati internazionali.

Al di là di questo dibattito tra studiosi, il quadro generale che emerge nella pratica aziendale mostra un'ampia tendenza a replicare i modelli di business della configurazione domestica verso i nuovi mercati, soprattutto per semplificare forzatamente la complessità reale dei mercati, in modo da agire secondo modalità conosciute e rassicuranti, piuttosto che addentrarsi nell'incerto. Si preferisce ignorare il fatto che quasi sempre le persone e i mercati presentano differenze culturali e strutturali, per non complicarsi la vita. L'esplorazione dei nuovi mercati viene fatta quindi con lo specchio, dove domina l'immagine preesistente, e non con gli occhiali che permettano di vedere le diverse realtà e le differenze.

Piuttosto di rischiare innovazione si preferisce sperare che il mondo sia omogeneo. Quindi ciò che funziona in un luogo, ad esempio in Italia o in Europa, funzionerà anche in Giappone o in Cina. È più semplice dal punto di vista organizzativo e rassicurante dal punto di vista psicologico, ma può rivelarsi, ovviamente, terribilmente errato.

Alcuni anni or sono mi trovavo a parlare di mercato cinese a un gruppo di imprenditori del settore arredamento cucine. Più di uno di loro mi illustrava la strategia distributiva

2. A. JONSSON & N. FOSS, *Internal Expansion through Flexible Replication: Learning from the Internationalization Experience of IKEA*, «Journal of International Business Studies», 42, 1079-1102., (2011).

che aveva adottato. Qualcuno aveva aperto punti vendita monomarca in alcune grandi città come Shanghai, Pechino, Canton, Hong Kong, altri si erano affidati a distributori locali, altri ancora avevano stretto alleanze con altri produttori italiani di arredamento e avevano costituito punti vendita in aree commerciali comuni, dove si concentravano con un'offerta integrata di prodotti italiani, dai salotti, alle camere, alle cucine. Sembravano tutti sufficientemente soddisfatti delle loro scelte e sicuri del fatto che i loro prodotti godessero di una qualità elevata, da costituire le ragioni di un'attrazione importante e quasi irresistibile per il cliente di fascia alta cinese, cui si rivolgeva ovviamente la loro offerta. Erano anche particolarmente orgogliosi dell'immagine del made-in-Italy del quali erano sicuri di godere; su questo ultimo punto torneremo più avanti. In conclusione, le cucine italiane, con il loro apprezzamento diffuso nei mercati internazionali tradizionali, non potevano che divenire un successo anche in estremo oriente. Confesso che rimasi un po' sorpreso da tale fiducia e ottimismo e, volendo pungere il loro orgoglio, domandai con fare ingenuo se erano mai entrati in una cucina di una casa cinese. La risposta di tutti fu "No, perché?". Sugerii il dubbio che forse il modo di cucinare e quindi l'organizzazione della cucina non fosse esattamente come quella europea, vista la diversità del cibo cinese. "Un dubbio me lo farei venire", conclusi. La cucina come viene percepita nella cultura italiana e anche in molti paesi europei è il centro della casa. È un luogo affettivo, dove si prepara il cibo, dove si compiono molte attività domestiche, dove si rimane a lungo, dove spesso si pranza, dove una volta venivano fatti accomodare i visitatori. È uno dei principali siti tecnologici della casa, con forni, frigoriferi, lavapiatti, fornelli, piccoli elettrodomestici ecc. Se si immagina o ricorda la propria madre nella sua normalità, il luogo in cui viene ambientato il ricordo è la cucina. Si può comprendere quindi il valore simbolico, affettivo e culturale che la cucina ha in Europa. In Cina, la cucina rappresenta invece una officina produttiva. Per molti anni è stato un luogo condiviso tra più famiglie e quindi non ha assunto valori affettivi nella memoria collettiva. In genere è di piccolissime dimensioni e non

vi è spazio per rimanervi se non per la produzione del cibo. Non vi sono sedie o tavoli. È uno spazio nascosto nella casa, le cui pareti sono spesso macchiate di schizzi, dove non c'è posto per il frigorifero, che in genere sta in salotto. Di più, la cucina cinese è un fornello formato da due fuochi di grandi dimensioni, adatti a cucinare usando il wok. La cucina europea ha quattro o cinque fuochi, tutti molto più piccoli di quelli cinesi. Gli imprenditori italiani, perciò, si indirizzavano al mercato cinese riflettendo sé stessi e la loro tradizione in uno specchio. Non riuscivano ad attraversarlo. Qualcuno azzardò: “però ne vendiamo...”. Alla prima occasione in cui mi trovai successivamente in Cina, visitai alcuni punti vendita di cucine italiane. Fui illuminato da una elegante signora cinese che ne dirigeva uno, da cui ricevetti la spiegazione. Mi confessò che le vendite avevano una ragione sorprendente. Le famiglie di alto reddito che potevano permettersi una cucina occidentale ne compravano due, una di tipo cinese e una italiana. La cucina cinese serviva per preparare il cibo e veniva utilizzata dalla cuoca. La cucina italiana veniva inserita in un ambiente a parte, dedicato agli ospiti, e mostrata orgogliosamente, ma mai usata. Come bene di lusso aveva una funzione di immagine sociale. Come se, in modo speculare, nell'800 una famiglia benestante europea esibisse una preziosa e curiosa cineseria.

Il modello *mirroring-mirronig back*<sup>3</sup> (specchiarsi-riattraversare lo specchio) aiuta a comprendere quanto avviene nella fase di espansione internazionale di una impresa. L'azienda sviluppa il suo modello di business, cioè il modo in cui conduce i suoi affari, nel mercato domestico di origine e utilizza lo stesso modello quando decide di entrare in mercati lontani culturalmente e strutturalmente, anche se le loro caratteristiche sono totalmente diverse. Questo perché quanto ha sviluppato negli anni con fatica, superando osta-

3. A. PONTIGGIA, & T. VESCOVI, *Medium Size Multinational Firms Internationalization Strategies in China*, in R. TAYLOR (ed.), *The Globalisation of Chinese Business: Implications for multinational investors*, p. 80-108, London, ChandoS, 2014.

coli e difficoltà e ha dato prova di funzionare. Costruirne un altro sarebbe una decisione complessa che comporterebbe tempi e costi elevati. Preferisce quindi sperare, con una semplificazione tutto sommato irragionevole, ma dettata da una distorta logica economica, che tutti i mercati rispondano nello stesso modo alle sue proposte. La globalizzazione così intesa rappresenterebbe una meravigliosa facilitazione delle attività e una riduzione significativa di costi. Paradossalmente, costerebbe troppo accettare che i mercati siano diversi. Preferibile quindi pensarli uguali piuttosto che accettarli reali. L'azienda entra quindi nello specchio, ma non lo attraversa, replicando il modello di business originario. Da questa azione possono derivare tre situazioni alternative:

- il mercato di destinazione si comporta come il mercato di origine e reagisce in modo molto simile (improbabile in mercati culturalmente lontani);
- Il mercato di destinazione accetta l'offerta dell'impresa per ragioni imprevedute e sorprendenti del tutto diverse da quelle del mercato di origine (possibile ma estremamente raro);<sup>4</sup>
- il mercato di destinazione ignora l'offerta dell'impresa perché non la comprende e non si adatta alle condizioni contestuali del mercato (molto probabile).

La prima situazione può riguardare le categorie di prodotti definiti "globali" appunto. Possono riguardare esempio l'elettronica di consumo (smartphone, computer ecc.), in modo minore gli accessori moda di lusso, le automobili. L'analisi delle ragioni di acquisto e della valutazione dei prodotti presenta anche in questi casi delle differenze, soprattutto nelle scelte di comunicazione e di prezzo, ma sostanzialmente i prodotti vengono presentati senza variazioni.

La seconda situazione ha a che fare con il caso, la fortuna e la capacità di gestirne i vantaggi. Un esempio spesso citato è quello di Ferrero Rocher in Cina. È una pralina di cioccolato di ottimo successo in Europa, che è stata presentata nelle stesse condizioni sul mercato cinese. Va premesso che

4. G. GEORGE, & A. J. BOCK, *Models of opportunity: How entrepreneurs design firms to achieve the unexpected*, Cambridge University Press, 2012.

il gusto cinese non ama i dolci e lo zucchero come invece il palato europeo, americano, mediorientale. Il potenziale di successo dal punto di vista della cultura alimentare è molto basso, quindi. Ma è intervenuto un aspetto simbolico che ne ha decretato la fortuna. La forma rotonda e l'involucro dorato hanno incontrato la simbologia cinese di buona sorte costituita dalla pallina d'oro. Questo aspetto si combina con l'usanza sociale del regalo di oggetti simbolici che si accompagna al regalo sostanziale in denaro, inserito in una busta rossa, nelle occasioni importanti. In breve, Ferrero Rocher è divenuto il regalo simbolico principale nei matrimoni, feste e ricorrenze in Cina. L'azienda ha compreso questo inaspettato valore e lo ha cavalcato con successo. Nei supermercati cinesi si trovano spazi molto ampi dedicati al prodotto in una moltitudine di confezioni regalo, piramidi, scatole, bauletti, spesso protette da dispositivi antitaccheggio. Il mercato cinese è così divenuto rapidamente il primo mercato mondiale di Rocher.

La terza situazione è quella più frequente, in cui l'offerta dell'impresa, presentata nelle caratteristiche e nelle modalità con cui ha avuto successo altrove, non trova alcun successo nel nuovo mercato. Delle ragioni si è parlato nel capitolo precedente, ma facciamo un passo più avanti.

L'export manager di una azienda produttrice di stendini per bucato, quelli con le ali laterali che si aprono per aumentare la superficie utilizzabile per i panni, successivamente a una mia presentazione delle caratteristiche generali del mercato cinese, mi raccontò con un ampio sorriso che dopo alcune difficoltà avevano finalmente trovato un importatore e distributore che aveva correttamente inserito i loro prodotti negli spazi dei maggiori ipermercati cinesi. Alla mia solita domanda se avessero verificato come venivano stesi i panni ad asciugare in Cina, la solita risposta fu: "perché? Come dovrebbero stenderli?". Appena mi fu possibile tornare in Cina, qualche mese dopo, cercai subito di capire se ci fossero differenze. E le trovai. Se in Italia l'idea guida per stendere è la corda, cui si appendono i panni con mollette, in Cina l'idea guida è il palo. Dai condomini spuntano alle finestre lunghi pali in bambù o in alluminio, dove vengono

infilati, e non appesi, i panni (la gamba di un paio di pantaloni, la manica di una camicia ecc.). Ciò che non si può infilare viene appeso con grucce agganciate al palo, come fosse l'interno di un armadio. L'azienda si risolse a ideare stendini verticali, da inserire nella doccia, forniti di agganci per le grucce. La globalizzazione non aveva toccato i panni stesi.

Torniamo al processo di *mirroring/mirroring-back*. Esso attraversa quattro fasi principali, come si può osservare nella figura 3.1. La prima fase, identificata con la strategia di *mirroring/export*, definisce un accesso semplificato al nuovo mercato, cioè semplicemente una replica del modello di business domestico, con l'esportazione di prodotti esistenti. Non c'è presenza diretta dell'azienda, si usano importatori. Essa tende a semplificare l'approccio ai mercati esteri, a causa della limitata disponibilità di risorse (umane, finanziarie, di conoscenza), facendo leva sull'esperienza maturata in precedenza nei mercati internazionali. Vuole minimizzare o addirittura ignorare le possibili differenze riscontrate nel nuovo mercato, seguendo una strategia che potremmo chiamare "strategia della speranza", sperando che il nuovo mercato sia molto simile agli altri.

La seconda fase, *esplorazione/attesa* del mercato educato, avviene dopo un certo periodo di presenza sul mercato, tipicamente 3-5 anni, quando l'azienda si rende conto che la sua espansione è bloccata, la sua crescita è inferiore al tasso di sviluppo del mercato. L'azienda cerca perciò di aumentare la propria conoscenza del mercato per adattare la sua offerta alle aspettative dei clienti. Agisce su due dimensioni, quella del mercato e quella dell'organizzazione. Dal punto di vista del mercato l'azienda cerca di identificarne il livello di educazione, selezionando il target di clienti e studiando la concorrenza; dal punto di vista dell'organizzazione modifica la sua comunicazione, sviluppa una distribuzione flessibile e innovativa. Avvia una presenza diretta sul mercato, il più delle volte attraverso manager espatriati, con il compito di leggere il mercato locale, ma spesso ancora ancorati culturalmente al mercato domestico. L'azienda sta prendendo una decisione strategica su quali sono i mercati chiave in cui investire per il futuro.

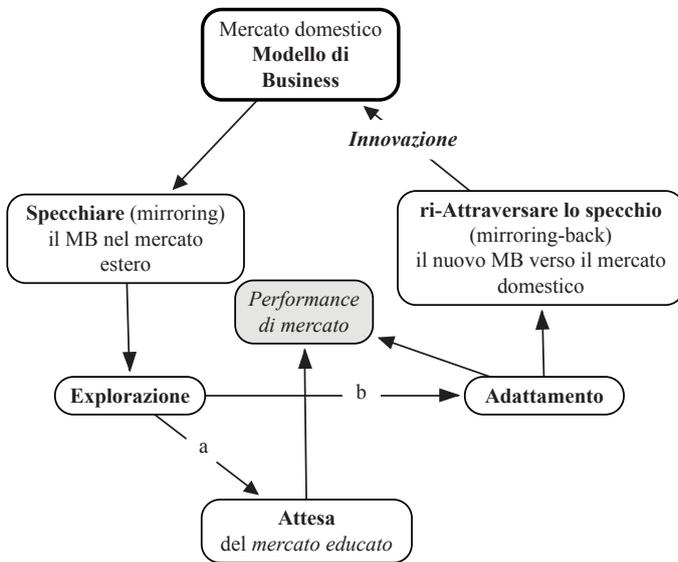


Figura 3.1. *Processo di mirroring/mirroring-back.*

Nella terza fase, di *adattamento* dell'offerta, l'azienda sceglie di cambiare la propria offerta o il modello di business, rispetto alla strategia iniziale di mirroring. È a quel punto evidente che il modello di business derivato dal mercato domestico non funziona. L'azienda decide di adattare la propria offerta al mercato locale in modo non marginale, modificando il contenuto e le caratteristiche del prodotto, il suo design, la strategia di marca e così via. A questo punto si è rotto il muro di vetro che culturalmente impedisce una radicale innovazione. Il management viene reclutato localmente, perché è più importante aumentare la sensibilità al mercato locale che il legame con la cultura aziendale domestica. La quarta fase, *mirroring back/nuovo modello di business*, è caratterizzata da una crescente internazionalizzazione dell'impresa, che costruisce un nuovo modello di business, o modifica il modello di business esistente in base al nuovo mercato. Lo sviluppo di prodotti specifici per nuovi mercati e le scelte distributive sono modellate utilizzando soluzioni innovative. Le strategie di comunicazione e di marca sono

fortemente localizzate. Il prodotto segue spesso una logica di “sufficiente qualità” per il contesto e non di “assoluta qualità”, di modificazione dell’offerta. Successivamente a questa fase l’azienda fa tesoro della sua esperienza nel nuovo mercato e porta nel proprio mercato domestico o in altri mercati in cui è presente alcuni dei modelli strategici così sviluppati, riadattandoli. Pertanto, l’azienda riattraversa lo specchio verso il mercato domestico e i suoi mercati tradizionali producendo innovazione strategica. In questa fase, il processo di internazionalizzazione passa concettualmente dall’estensione del mercato domestico (mirroring) allo sviluppo di un nuovo mercato (adattamento), all’innovazione dovuta all’apprendimento dal nuovo mercato (mirroring back).

Superare la fase di mirroring, arrivando al mirroring back, significa per l’azienda avviare un processo di innovazione culturale e strategica.



## Parte quarta

# Le culture ridisegnano i prodotti

Questo capitolo è dedicato a una serie di esempi su come prodotti che sembrerebbero globali, divengono in realtà ridisegnati per renderli coerenti alle condizioni locali, adeguandosi ai gusti, alle attese e agli usi che ogni cultura richiede. Questo processo spesso ne mantiene i nomi e alcune caratteristiche, ma in realtà li trasforma profondamente, tanto che risulta difficile riconoscerli. In alcuni casi, addirittura, ne cambia completamente le condizioni d'uso. La forza delle culture locali strapazza la globalizzazione a volte in modo sottile e crescente, a volte in modo brusco e clamoroso.



## Il concetto del bello e la cosmesi

Uno dei miei ricorrenti consigli agli imprenditori o manager che vogliono sviluppare il loro business nei mercati dell'estremo oriente o in mercati non collegati alla cultura europea o mediterranea, è quello di impiegare un po' del loro tempo in visite ai musei. Questo per rendersi conto del senso del bello che è radicato in quelle culture. Questo è di aiuto nella definizione del design dei prodotti, nella costruzione degli elementi della comunicazione, nella definizione della simbologia delle forme e degli oggetti. Ciò che è considerato "bello" è sempre correlato a una percezione culturale, anche quando una cosa, sia un'opera d'arte o un prodotto, è apprezzato da culture molto diverse, spesso non lo è per le medesime ragioni, ma per punti di vista culturali dissimili. Rimane quindi importante, per comprendere un mercato, capire il concetto del bello che lo percorre culturalmente. Ad esempio, l'uso del colore nei dipinti è del tutto diverso, spesso i dipinti cinesi sono accompagnati dalla scrittura di una poesia i cui caratteri assumono valore artistico. La tradizione pittorica giapponese si riflette nei manga. Il timbro dell'imperatore o dei funzionari imperiali ha valore storico e artistico molto più alto di un qualsiasi sigillo di feudatario o re europeo, lo spazio dedicato a questi oggetti nei musei è molto diverso.

Uno dei molti esempi dove il concetto del bello ha una rilevanza elevata nella definizione dei prodotti per il mercato è quello dei cosmetici.

Il settore dei cosmetici è uno dei più in crescita e appartiene ai primi cinque settori dei beni di consumo in Cina, riveste grande importanza in Giappone e in Corea. In trent'anni quello cinese si è sviluppato dall'essere inesistente fino a diventare il secondo mercato più grande al mondo. L'influenza della cultura sulle strategie delle aziende è molto forte. L'aspetto principale riguarda il fatto che l'ideale di bellezza cinese e orientale più in generale, è tradizionalmente differente da quello occidentale. Nonostante l'influenza occiden-

tale, i criteri di bellezza orientali rappresentano perciò una barriera a un approccio standardizzato.

Fino a pochi anni or sono, in Cina non esisteva una tradizione di mercato nei cosmetici di lusso. Le pratiche del cosiddetto “autoabbellimento” furono proibite durante il regime di Mao e fu perseguita l’uguaglianza dei generi, in una società di tipo collettivista, che riguardava tutti i consumi. Una volta apertosi il mercato, l’inesistenza dell’industria nazionale ha rappresentato un’opportunità per le aziende occidentali, attratte dalle potenzialità del paese. Oggi esse dominano l’80% del mercato. Tuttavia, il diverso ideale di bellezza, le barriere culturali e l’aumento della concorrenza da parte di attori nazionali e regionali, in grado di offrire prodotti destinati specificamente alle donne dell’Asia orientale, esercitano una pressione crescente.

Si è detto che l’ideale di bellezza tradizionale orientale ha canoni propri. Non solo l’ideale è diverso, ma anche un adattamento allo stereotipo occidentale, a causa delle caratteristiche fisiche naturali, è impossibile da ottenere. Nonostante la possibilità crescente di interventi di chirurgia plastica, il risultato è stato un composito di canoni tradizionali e occidentali. Ad esempio, gli occhi grandi, all’occidentale, sono considerati estremamente belli, ma rimane l’adorazione della pelle molto bianca. Le principali aziende occidentali hanno dovuto offrire prodotti adatti al diverso tono della pelle e ai capelli delle donne asiatiche. Tuttavia, un’analisi esclusivamente focalizzata sul mercato cinese, senza inserire nel discorso anche Giappone e Corea del Sud, non fornirebbe il quadro completo.

Se in una prima fase gli ideali di bellezza occidentali hanno esercitato un’elevata influenza sugli ideali di bellezza orientali, più recentemente sta crescendo una nuova consapevolezza nelle scelte dell’Asia orientale. L’apprezzamento di un altro ideale è derivato dalla diffusione dell’esposizione di attrici cinesi famose e belle. Il Giappone è stato il primo paese a sviluppare una forte industria cosmetica e a diventare il secondo mercato al mondo. Le marche giapponesi hanno presidiato un livello altamente innovativi e di qualità dei prodotti per la bellezza.

L'emergere di Cina, Giappone e Corea come economie potenti, legittima l'elogio dell'ideale di fascino, grazia, avvenenza e seduzione dell'Asia Orientale e sta influenzando anche le donne occidentali.

In tutti e tre i paesi la bellezza ideale si identifica con le seguenti caratteristiche:

- Pelle bianca: la pelle non deve essere solo il più bianca possibile, ma anche liscia e priva di rughe e macchie.
- Naso a ponte alto: si preferiscono nasi non troppo piatti e larghi.
- Capelli neri: si preferiscono comunque i capelli lunghi neri lucidi.
- Viso a forma di V: l'ovale lungo e sottile con il mento appuntito è l'ideale.
- Doppia palpebra: gli occhi ben aperti sono senza dubbio la caratteristica più desiderata.
- Figura minuta: c'è un accento estremo sulla magrezza e la maggior parte delle donne fin dalla tenera età sono vittime di diete estreme.
- Gambe lunghe: le donne indossano spesso gonne corte per evidenziare le gambe.

È possibile ricavare l'impatto della cultura sulle abitudini di acquisto e le ragioni alla base della preferenza o della scarsa diffusione di determinate categorie. Da quanto detto finora, gli acquisti sono guidati dal desiderio di raggiungere l'ideale descritto che si affida alla cura della pelle per ottenere un incarnato giada, adottando un basso uso di trucco e profumo, entrambi non percepiti come naturali. La cura della pelle è quindi la categoria dominante, seguita dalla cura dei capelli, mentre il trucco e le fragranze richiedono profondi adattamenti.

Un aspetto culturale interessante è anche la differenza esistente nell'uso maschile dei prodotti per la cura della pelle. Mentre in Occidente gli uomini mantengono un certo pregiudizio nei confronti dei cosmetici, gli uomini asiatici storicamente hanno adottato la cura della pelle e il trucco come le donne. Il segmento uomo in estremo oriente è il più alto al mondo e tutte le aziende hanno sviluppato linee dedicate.

Le strategie delle aziende occidentali hanno adattato la loro offerta alle richieste poste dall'ideale di bellezza orientale, ad esempio inserendo molte creme sbiancanti per la pelle, diverse tinture per capelli, profumazioni più leggere, linee maschili del tutto nuove. La bellezza globale e omogenea quindi non esiste, ogni cultura ne costruisce di diverse.

Le aziende di bellezza hanno avuto un ruolo importante nel plasmare gli standard di bellezza in tutto il mondo e, dopo decenni di promozione degli ideali caucasici, sta avvenendo un cambiamento con gradi di diversità sempre più elevati in termini di modelli impiegati e prodotti offerti. Si possono intravedere inoltre alcuni elementi di strategia di mirroring-back. Alcuni canoni di bellezza orientale si affacciano a occidente.

## Il caffè

Il caffè è una bevanda che occupa un posto molto importante nella cultura italiana. Bere caffè è un'abitudine quotidiana, ma è anche e soprattutto un'occasione di socializzazione, un'ottima scusa per discutere di lavoro, fare due chiacchiere con un amico o invitare qualcuno a uscire. La cultura italiana del caffè, con la sua varietà di bevande, non è un fenomeno limitato entro i confini nazionali, ma ha conosciuto un'ampia diffusione all'estero, portando con sé molti nomi come "espresso", "cappuccino", "latte" e "macchiato", che sono rimasti non tradotti e tuttavia pronunciati ogni giorno da moltissimi consumatori in tutto il mondo. Il caffè che si richiama alla tradizione italiana ha conquistato in realtà molti paesi negli ultimi quaranta anni. All'inizio degli anni '80 mi trovavo a Berkley dove esisteva un solo posto dove si poteva acquistare un cappuccino, c'era sempre una lunga coda. I baristi impiegavano lunghi ed estenuanti minuti per prepararlo, in un modo artigianale e naïve, utilizzando macchine italiane. Tutti attendevano con pazienza la magica bevanda al di fuori degli italiani presenti, irritati dalla poca professionalità e dai tempi biblici, abituati com'erano all'efficienza dei bar in Italia. Era chiaramente l'inizio di un'era. Il caffè italiano è quindi un prodotto globale?

Partiamo dall'inizio. Per verificare la globalità del caffè andiamo dall'altra parte del mondo, non dove la nostra cultura alimentare è presente da secoli. Dal punto di vista degli infusi il mondo si divide in due blocchi, l'Italia fa parte del blocco del caffè, la Cina e il Giappone di quello del tè. Nell'VIII secolo il Chajing di Lu Yu (733-804) è il capostipite di un'importante tradizione di saggi dedicati al tè o a specifici aspetti della sua preparazione. Nel corso dell'epoca imperiale sono stati scritti oltre cento chashu, trattati sul tè. Nella Shanghai degli anni Venti e Trenta iniziarono a essere aperti i primi café, gestiti e frequentati per lo più da occidentali e da qualche cinese di ceto elevato. Con la fondazione della Repubblica Popolare Cinese nel 1949, tali locali fu-

rono chiusi e il caffè sparì. Comparve nuovamente solo negli anni Ottanta. È tornato in una forma globalizzata, quella del modello Starbucks. Per la verità Starbucks rappresenta uno straordinario esempio di cultura italo-americana post-globale. I nomi dei prodotti sono italiani o italianizzati: Cappuccino, Macchiato, Espresso, Latte, fino allo straordinario neologismo di Frappuccino. Le caratteristiche del prodotto sono una globalizzazione dell'idea americana del caffè: una bevanda calda più o meno amara. L'offerta dell'azienda statunitense è un buon esempio del processo di globalizzazione disattesa.

Dobbiamo prima fare un passo indietro e tornare alla cultura del caffè in Italia. Dell'identità nazionale fanno parte il caffè, la moka Bialetti e la preparazione del caffè, di cui ognuno di noi italiani conserva il segreto, che nasce dalla composizione delle quattro variabili chiave: la quantità d'acqua da inserire nel serbatoio, la quantità di polvere da porre nel filtro, l'intensità della fiamma, il momento dello spegnimento. Ciò avviene secondo un'arte severa, tramandata nelle famiglie. In altre parole, il caffè non è una bevanda, è un rito identitario individuale e sociale.

Che il caffè non sia considerato in Italia una bevanda è provato dalla scarsissima fortuna della sua versione solubile, adatta a creare una grande tazza. Da un insieme complesso di condizioni, che prevedono un prodotto predisposto (caffè tostato in polvere), una dotazione di hardware (una o più moka Bialetti), condizioni produttive specifiche (fuoco piccolo) e competenze elevate (processo di preparazione), nasce il caffè italiano. Ebbene, per capire questa storia si deve ricordare che in moltissimi paesi del mondo le famiglie non possiedono una moka Bialetti, non hanno un fuoco piccolo nei fornelli, non sanno come va preparato il caffè. Per loro il caffè rimane una bibita calda che deve essere facile da preparare con quanto a disposizione, meglio se è già pronta. Dalla fiaba italiana del caffè si passa quindi alla storia globale del caffè. La sua globalizzazione richiede quindi che il caffè sia una bevanda e non un rito complesso. Le caratteristiche di una bevanda di successo sono: a) facilità di preparazione; b) quantità elevata; c) gusto gradito al consumatore.

Sono tre cose che il caffè italiano, così com'è, non può offrire. Se qualcuno al bar ordina un caffè lungo tutti sapranno che non si tratta di un intenditore, nel Nord Italia sarà tollerata questa sua stranezza, nel Sud Italia dovrà giustificarla a un severo tribunale di Sacerdoti del Caffè. Nel resto del mondo non sempre è così. Pagare il corrispondente di quattro euro circa per una goccia di bevanda sarebbe ingiustificato, per trentasei centilitri è accettabile. Nella successione dei fatti di questa storia, viene il caffè al bar prima che in casa, il caffè solubile prima del caffè macinato, prima le caffettiere del caffè in polvere. Queste condizioni prevedono alcune imprese molto difficili, altre impossibili. Partiamo da quelle difficili.

La diffusione e il successo crescente in nuovi paesi della versione attuale dei Caffè, in grandi catene internazionali, è un primo passo necessario alla diffusione del prodotto. Per uso domestico è necessario il caffè solubile. Questo non appartiene alla tradizione italiana, è considerato demoniaco o, nella migliore delle ipotesi, un disgraziato ripiego cui si potrebbe essere costretti per forza maggiore. In realtà il prodotto solubile ha un vantaggio straordinario in un mercato nuovo al caffè: non richiede attrezzature particolari né competenze straordinarie per poter essere preparato. Basta dell'acqua calda. Se si vuole diffondere il prodotto in tempi non biblici la riduzione dei costi di apprendimento è necessaria.

Un'alternativa di un certo successo nei mercati tradizionali è rappresentata recentemente dalle capsule. Ma le capsule richiedono una caffettiera specifica, costosa, le dosi sono pensate soprattutto per quello che internazionalmente è definito "espresso", cioè una tazzina, dove il *value for money* può essere compreso correttamente solo da un consumatore educato al caffè, in grado di valutarne la qualità con canoni europei. Una nuova offerta in crescita è rappresentata da bevande pronte al caffè in bottigliette o in lattina sugli scaffali dei supermercati o nei distributori automatici, ma questa è ancora un'altra storia.

Il caffè del riconosciuto paese del caffè non è globalizzabile. Lo è invece un altro prodotto, che a questo si richia-

ma, utilizzandone la notorietà e immagine. La storia è nota. Howard Schultz, il fondatore della catena Starbucks come la conosciamo oggi, ha ricordato che la sua impresa è fortemente collegata all'Italia fin dalle sue origini. Nel 1983, quando era direttore marketing dell'azienda, fece un lungo viaggio nel nostro paese per un evento dedicato al caffè, dove si rese conto di quanto l'espresso fosse importante per gli italiani. Da quel viaggio tornò con molte ispirazioni, rimase incantato dal modo in cui i baristi preparavano il caffè e dal modo in cui trattavano i clienti, sembravano sempre conoscere chi avevano davanti. Bere un espresso, in Italia, è spesso una vera e propria esperienza sociale. Era quello che mancava in America. Al suo ritorno a Seattle, l'entusiasmo fu presto spento dai proprietari che sostenevano di avere un target diverso. Alla fine, Schultz acquistò Starbucks e la trasformò da piccola azienda locale in grande catena, dando valore sociale al caffè. Ciò che creò su ispirazione italiana non era il caffè, ma il bar.

La sua diffusione e successo in molti paesi avviene però per ragioni diverse in ogni cultura. Per un americano di città, entrare in un coffee shop è raramente un luogo di sosta. Prende l'ampio bicchiere in carta con il coperchio e si porta il caffè al lavoro lo consuma per strada o in auto. Per un giovane cinese, entrare in Starbucks significa passare qualche ora in Occidente, in un luogo desiderato, che lo fa sentire parte del mondo nuovo. Il caffè è la pozione magica che lo trasporta. Il caffè è quindi una bevanda che rappresenta lo stile di vita moderno, urbano, professionale e internazionale. Dal successo di Starbucks sono poi nate altre catene simili, che hanno diffuso l'idea del bar all'italiana, vista da uno straniero. Caffetterie e produttori di miscele solubili sperimentano nuove formule di gusto e proprietà medicinali da offrire ai consumatori orientali, avvicinandosi ai loro desideri, ai gusti accettati e preferiti con miscele di ingredienti e aromi diversi, per incontrare meglio i gusti dei consumatori locali: sapori dolcificati, ridotto contenuto di caffeina, creme a basso contenuto di grassi, aromi speziati. Assieme al cappuccino tradizionale, ad esempio, si possono trovare caffelatte aromatizzati al tè o alla frutta.

Quello che a una vista iniziale sembra divenuto un prodotto globale è in realtà una bevanda localizzata. Il caffè in America in Europa, in Italia, in Oriente, in Turchia o in Grecia sono cose diverse.



## La pizza

Sicuramente la pizza ha conquistato un ruolo di prodotto globale nel nostro immaginario. Non vi è paese dove non si possa trovare una pizzeria con le sue gustose promesse. Ci sono condizioni strutturali che ne hanno deciso questo destino. Innanzitutto, una semplicità di preparazione, poi la estrema flessibilità e facilità di personalizzazione, il basso costo e quindi il prezzo accettabile e affrontabile per moltissimi clienti nel mondo.

Detto questo si solleveranno voci indignate manifestando opposizione a quanto enunciato in precedenza. L'autentica pizza richiede competenze sofisticate che solo abili pizzaioli possiedono, l'impasto è una straordinaria combinazione, la qualità degli ingredienti è fondamentale, così il punto di cottura ecc. Confesso che ogni volta che mi trovo a Napoli mangio pizza. Non riesco a spiegarmi la ragione, ma è mediamente sempre superiore alle pizze del resto d'Italia, suppongo che ci sia un segreto che derivi dalla qualità della competizione. Se non la fai buonissima non c'è spazio sul mercato.

Però proviamo a fare il giro del mondo. Il primo consiglio da dare a un italiano che si trova all'estero è quello di evitare in generale, se possibile, le pizzerie; in primis le catene. Quando il prodotto si globalizza assume caratteristiche che, a dispetto dell'articolo fondante di Levitt, non sono omogenee. Il paradosso è sempre lo stesso: globalizzando il prodotto, la sua versione diviene locale. Nonostante il consiglio citato più sopra, mi è capitato molte volte di mangiare la pizza in luoghi lontani. Una delle prime esperienze, molti anni or sono è stata in Turchia. La pizza turca aveva in comune con quella italiana certamente la forma tonda, poco altro. La pizza americana ripete la storia del caffè. La potenza delle catene internazionali, Domino's e Pizza Hut ad esempio, fa percepire la pizza nei nuovi mercati, come un prodotto statunitense, compreso il riferimento di gusti che porta. Al di là della nota pizza "pepperoni", che sarebbe la

pizza senza alcuna traccia di peperoni, ma con la presenza di un indefinibile salamino, le catene americane si sono industriate a costruire prodotti a gusto locale, successivamente esportate con ulteriori modifiche in altri paesi. Come per il caffè ne è rimasta sostanzialmente salva l'Italia.

Durante una lunga riunione presso la Zhejiang University di Hangzhou, in Cina, si era raggiunta l'ora di pranzo, ma il lavoro richiedeva di non essere interrotto. A quel punto l'ospite cinese, conoscitore del fatto che la pizza era un'invenzione italiana e pensando di far cosa gradita ai visitatori, fece arrivare tre enormi pizze già tagliate a fette dal vicino Domino's. Così si iniziò un break a base di fette di pizza con ketchup, gamberi, salamino, maionese e ananas, innaffiate da caldo tè verde. Non riesco a immaginare niente di meno globale di quella pizza. I colleghi cinesi sembravano apprezzare molto l'agrodolce. Negli Stati Uniti mi era capitato, in un periodo in cui da studente non avevo a disposizione molte risorse, di accettare una pizza con ketchup, ma questa versione cinese incarnava una creatività assolutamente superiore.

Anche in questo caso ci sono alcuni aspetti ricorrenti nei cosiddetti processi di globalizzazione. Innanzitutto, l'immagine del paese di origine dipende dalla forza economica del produttore e dalla notorietà della marca, generalmente patrimonio delle imprese più grandi, spesso statunitensi. Secondo aspetto, vi è una forte modificazione del prodotto in coerenza con i gusti e gli usi locali, che moltiplicano le versioni possibili e frantumano ogni omogeneità. Terzo aspetto, la versione nata dalla localizzazione del prodotto finisce per divenire la base per localizzazioni successive, allontanandosi sempre più dal prodotto originario.

## L'arredamento

Quando si parla della forza del made in Italy, cioè dell'immagine paese costruita sull'eccellenza di alcune categorie di prodotto, si citano frequentemente le 3F: Food, Fashion, Furniture. Quindi sull'arredamento (Furniture) si gioca una importante partita del successo dei prodotti italiani e della loro capacità di essere apprezzati globalmente. Le 3F sono perciò una delle descrizioni della globalizzazione che parte dall'Italia. Ma non è sempre vero. La dimensione e l'organizzazione delle abitazioni non sono le stesse nei vari paesi. Le aziende di arredamento italiane che entrano nel mercato giapponese, ad esempio, trovano una realtà che impone un ripensamento dell'offerta. La ragione è la diversità culturale della casa. Per poter scegliere una corretta strategia d'entrata in quel mercato è ovviamente necessario studiare prima gli spazi abitativi giapponesi e i loro significati.

Le caratteristiche della casa tradizionale si possono notare visitando un qualunque edificio tradizionale in Giappone: austerità, materiali leggeri e porosi, pareti interne ed esterne molto sottili. Un aspetto fondamentale dell'architettura giapponese è il suo rapporto con la natura, si può dire che mentre gli architetti occidentali spesso contrastano gli elementi della natura, quelli giapponesi, ammirandone il loro potere, cerchino il modo di utilizzarne il fascino. In Europa nel corso dei secoli i costruttori hanno tradizionalmente scelto la pietra, forte e resistente, per sopraffare la natura producendo strutture permanenti, torreggianti e monumentali. I giapponesi, ricercando armonia e sintonia con essa, hanno scelto come materia predominante il legno. Se nell'architettura europea prevale la presenza di guglie e alte proiezioni verticali mirate a mostrare la potenza dell'uomo, i templi e santuari giapponesi di solito hanno una struttura orizzontale, di piccole dimensioni e nascosti da alberi e altre componenti naturali.<sup>1</sup> Il Giappone è la patria del design

1. D. M. HAYS, K. KIMURA, *Biliary atresia: the Japanese experience*, Harvard University Press, 2013.

minimalista: gli architetti giapponesi sono impegnati nel rendere le loro strutture semplici ed essenziali. L'esperienza che provavo continuamente nelle case giapponesi era quella di ritrovarmi in luoghi pieni di spazio, mentre avrei percepito luoghi vuoti di oggetti se mi fossi trovato in una situazione simile in Europa.

La casa tradizionale giapponese, come la conosciamo oggi, ha le sue origini nelle case dei ricchi agricoltori nei primi anni del periodo Edo (1603-1868) costruite con strumenti e metodi importati dalla Cina e dalla Corea. Una casa tradizionale giapponese è principalmente costituita da legno e con un sistema di pavimentazione a tatami, ovvero una stuoia rettangolare di paglia intrecciata. Il legno è un materiale leggero che risponde bene ai terremoti e che riassume in sé il concetto di transitorio; negli interni il calore che il legno trasmette agli ambienti, le sue irregolarità e venature vengono considerate di alto valore estetico. La stuoia a tatami invece si presta bene ad essere utilizzata per rivestire il pavimento poiché si adatta bene con il clima. Permette all'aria di circolare liberamente sul terreno e risulta molto gradevole la sensazione di camminarci a piedi nudi sopra. Per i giapponesi il tatami rappresenta l'erba e dunque al sedersi sopra di essa trasmette la sensazione di unione con la natura.<sup>2</sup>

La zona d'ingresso si chiama *Genkan*, è il luogo dove bisogna togliersi le scarpe una volta entrati ma anche quello in cui vengono accolti gli ospiti: il *genkan* è a un piano inferiore rispetto al resto della casa serve proprio a definire il confine fra lo spazio interno abitativo e quello esterno. Allo stesso tempo però, proprio per la sua posizione ribassata rispetto agli altri piani della casa, il *genkan* si pone come uno spazio in continuità con la natura e non di separazione da essa come avviene invece all'ingresso delle case europee.

L'interno delle case tradizionali giapponesi non è fatto di anticamere e stanze con destinazioni fisse ma sono spazi

2. F. TOCCI, *Aspetti Cross-culturali dell'arredamento*, Tesi di laurea, Università Ca' Foscari Venezia, 2020.

abitabili secondo le esigenze del momento. Mentre nelle case europee i muri dividono nettamente le stanze le une dalle altre, ognuna delle quali riveste un ruolo ben preciso: la cucina, il bagno, la camera, la sala, lo studio ecc. Nella casa tradizionale giapponese la suddivisione appare più sfumata con spazi definiti e separati da porte scorrevoli, gli *shoji*. Gli arredi presenti sono pochi e favoriscono questa elasticità di adattamento: gli armadi a muro isolano gli unici due locali fissi che sono la cucina e il bagno.

Le pareti *shoji* servono anche ad attenuare la luce proveniente dall'esterno: le ombre prodotte da luci e pareti definiscono lo spazio interno flessibile. Il silenzio nelle case giapponesi parla lo stesso linguaggio del suono. Si preferisce ciò che è ricercato a ciò che è ovvio e la presenza della luce implica quella delle ombre, particolarmente apprezzate. Junichirō Tanizaki descrive<sup>3</sup> la casa tradizionale giapponese come un delicato equilibrio di luci e ombre. La civiltà giapponese è un comporsi di mezzi toni, di spazi vuoti che non vanno subito colmati ma goduti come sono, di un'infinità di espressioni artistiche che hanno come scopo non il prodotto estetico ma l'atto che arricchisce il rapporto con le persone, la natura, le cose. Per Tanizaki il bagno è il simbolo delle differenze fra il Giappone e l'Occidente: nelle case giapponesi la stanza da bagno è separata dalla toilette. La bellezza dei gabinetti tradizionali, spiega Tanizaki, distanti dall'abitazione e immersi nell'ombra, così in contrasto con l'esigenza moderna di luminosità, acquista valore estetico con la patina lasciata dal tempo.

La stanza da bagno invece, *Ofuro*, separata dalla toilette è spesso piccola. Costruite tradizionalmente in legno o ceramica (raramente in metallo), le vasche vengono prodotte oggi in polipropilene rinforzato con fibra di vetro. Il legno rimane comunque il materiale più adatto ad arredare il bagno: a contatto con i vapori e con l'acqua emana una fragranza particolare. La stanza da bagno per molti è un'esperienza religiosa, per altri curativa, entrambi i due aspetti sono strettamente connessi al rito della purificazione: non

3. J. TANIZAKI, *Linea d'ombra*, Milano, Bompiani, 2018.

ci si immerge nell'acqua bollente solo per una questione di igiene ma anche per purificare l'animo.<sup>4</sup>

La dimensione degli spazi abitativi è un elemento fondamentale da tenere in considerazione per tutte quelle aziende straniere che vogliono entrare nel mercato giapponese dell'arredamento, poiché si tratta chiaramente di un fattore che influenza la domanda di mobili e di arredamento da parte del cliente.

Quando si tratta di arredare spazi abitativi più o meno ridotti, in primo luogo la scelta ricadrà su mobili e accessori di arredamento di piccole dimensioni e soprattutto funzionali, che possano essere combinati e utilizzati in vari modi. Emerge da questo tipo di utilizzo il concetto di polifunzionalità di spazi e oggetti. Le diverse aree abitative possono essere utilizzate con finalità diverse ma anche una stessa piattaforma può funzionare come piano di seduta, scrivania, tavolo per mangiare ecc. Il soggiorno si trasforma a sera in camera da letto. Un esempio di polifunzionalità è l'idea nata in Giappone di includere nell'arredamento delle proprie case la cosiddetta *Draw a line*: si tratta di un bastone in tensione da porre alle due estremità di un pavimento, soffitto o parete a cui si possono appoggiare o attaccare supporti, ripiani, luci ecc. La *Draw a line* è una soluzione essenziale, salva-spazio e rappresenta l'incontro in un unico oggetto di semplicità, linearità e stile giapponese.

Anche il posizionamento e la forma dei mobili è una scelta da non sottovalutare nel caso in cui si viva in spazi ridotti. In questo caso aiutano sicuramente i divani ad angolo e/o a muro, in modo da sfruttare tutto lo spazio a disposizione. In questo modo il pavimento sarà più libero e di conseguenza la casa sembrerà anche più spaziosa. Basandosi sempre sul principio di far sembrare la stanza più grande, i consumatori giapponesi scelgono abilmente i mobili anche in base alla loro altezza: più i mobili sono bassi e larghi più sono in grado di offrire una visione più ampia della stanza. Tavoli, letti ma anche sofà, tutti con altezze contenute in modo tale da mantenere la linea degli occhi bassa.

4. B. SMITH, Y. YAMAMOTO, *The Japanese Bath*, Gibbs Smith, 2012.

Nelle case moderne giapponesi la cucina e la sala da pranzo rappresentano un unico spazio. Negli interni prevale il colore bianco, un colore che dà vita allo spazio. Più i mobili sono bianchi più si fondono con le pareti senza creare un senso di oppressione. Oltre al bianco, i giapponesi scelgono spesso i prodotti in legno, dello stesso colore del pavimento, in modo da eliminare il confine fra essi, quasi a creare una fusione.

Di fronte a questa realtà così diversa dalla casa occidentale, le imprese italiane hanno sviluppato due strategie opposte. Alcune grandi marche dell'alto di gamma hanno preferito la strategia di mirroring, quindi di globalizzazione replicata pura e semplice, altre di adattamento. Il tasso di successo delle prime si misura solamente sugli accessori secondari e di minori dimensioni, come lampade e carta da parati, mentre letti, divani e armadi non trovano letteralmente nessuno spazio nelle case giapponesi. Le imprese che hanno preferito l'adattamento hanno coinvolto designer giapponesi nella progettazione dei mobili, privilegiando la competenza culturale. Dato il posizionamento nel segmento alto di mercato, preferiscono la personalizzazione dell'arredamento sugli spazi della casa. In altre parole, localizzano la loro offerta sulle caratteristiche della casa giapponese. Sono mobili che difficilmente troverebbero successo in Italia.



## Il formaggio

Prima di una cena formale a un congresso tenuto all'università di Harvard venne servito un aperitivo. C'era un buffet con molti stuzzichini e del vino californiano. Mi aggiravo con i colleghi nello stato d'animo che si prova alla fine dei giorni di ogni convegno: termine della parte scientifica, soddisfazione per quanto vissuto, spazio per conoscenze e per qualche leccornia, rilassatezza dopo la tensione delle presentazioni delle relazioni e dei paper. Rimasi quasi senza fiato quando mi accorsi che in mezzo a tutto il cibo da aperitivo c'era una montagnola di pezzetti di formaggio con un cartello che recitava "Asiago Cheese". La mia famiglia è originaria di Asiago, lì c'è la casa dei miei nonni ricostruita dopo le distruzioni della Grande Guerra, il formaggio Asiago è per me un parente stretto. Ora ero all'università di Harvard, uno dei templi della mia disciplina, e servivano formaggio Asiago! Mi precipitai quasi commosso a prendere alcuni pezzetti. La mia delusione fu pari alla sorpresa. Il sapore si avvicinava, a mio parere, all'incrocio tra la plastica e il Cheddar. Del formaggio Asiago aveva mantenuto la sola forma. Alcuni mesi dopo, il marketing manager del consorzio di protezione di quel formaggio mi raccontò una storia chiarificatrice. Negli Stati Uniti un'imitazione, l'Asiago del Wisconsin, era divenuta una tipologia di formaggio molto diffusa. Il sapore non aveva nulla a che fare con l'originale, era stato adattato al gusto americano, da cheesburger. Dopo una lunga lotta legale, era stato assegnato a quella tipologia il nome di American Asiago, per distinguerlo dall'Asiago DOP italiano, che andava strenuamente difeso.

Questa è una storia che porta ancora una volta alla disattesa della globalizzazione, ma certo non al mirroring-back. Tentare di portare l'American Asiago in Italia avrebbe provocato disordini. Lo stesso avviene per il caso del Parmesan, difficile imitazione del Parmigiano-Reggiano e del Grana Padano. Il loro successo ha dato vita a una certa globaliz-

zazione teorica, ma a un adattamento reale a gusti e usi del tutto locali.

Passando, come mi capita spesso in questi scritti, dall'altra parte del mondo, c'è un'altra storia di formaggi che parte da Asiago e raggiunge la Cina. Un importante caseificio di quell'area DOP, con presenza produttiva anche internazionale, si trovò nelle condizioni di poter rilevare un piccolo caseificio nell'area di Pechino, gestito da una coppia di italiani, che aveva attivato una piccola produzione di mozzarelle per le pizzerie locali. In Cina il formaggio e i latticini in generale non hanno mai avuto grande fortuna. La tradizione è pressoché assente se non in alcune aree vicine alla Mongolia, il sapore e l'odore sono giudicati troppo intensi, soprattutto quelli dei formaggi a pasta dura o semi morbida. Si accetta cotto nelle pizze perché la sua connotazione è lì superata dai profumi e sapori degli altri ingredienti. Vennero inviati in Cina dei mastri casari e un manager per iniziare la ristrutturazione della produzione. Certo non si poteva pensare ai formaggi all'italiana. All'inizio si continuò la produzione della mozzarella da pizza, allargando il mercato ad aree maggiori, seguendo anche la diffusione crescente delle pizzerie italiane. Ma questo non bastava, era necessario ampliare la gamma. Dopo alcuni studi, condotti assieme a una università di Pechino al fine di costruire un protocollo sanitario per la produzione del formaggio, allora assente in Cina, si arrivò a una decisione. La ricotta sembrava la soluzione più adeguata per due motivi: il gusto dolce e poco connotato e la possibilità della sua aromatizzazione con altre componenti. In breve, venne creato un prodotto adatto al mercato cinese. Uno snack in confezione mono dose a base di ricotta aromatizzato al cacao, al tè verde, ai fagioli rossi ecc. da tenere in borsa e consumare in movimento in città o al lavoro. Un formaggio si trasformava in uno snack per un uso molto lontano dalla tradizione di partenza e dal mercato domestico, divenendo un prodotto del tutto diverso. L'azienda casearia potrà pensare a una sua diffusione anche in altri mercati, seguendo una strategia di mirroring-back, innovando su idee provenienti dall'ingresso in un mercato culturalmente lontano. È facile prevedere che in tal caso il prodotto subirà

ulteriori adattamenti. Ciò è accaduto anche ai biscotti ricoperti di cioccolato, aromatizzati al tè verde, wasabi, fagioli rossi, che cominciano a vedersi anche in Europa.



## Yachting

Parlare di nautica da diporto e di yachting sembra già di per sé un richiamo alla globalizzazione. Ci sono molte condizioni che fanno pensare a questo. Innanzitutto, il concetto di lusso, che percorre globalmente in modo molto simile tutte le persone ricche nelle varie parti del mondo. Poi la necessità delle condizioni di navigazione, quindi l'ingegneria degli scafi, le tecnologie motoristiche, i sistemi di sicurezza marina e le dotazioni elettroniche. Insomma, siamo di fronte a un prodotto che proviene da cantieri italiani, europei, americani in un modo fortemente competitivo e sostanzialmente globale. Ma i cantieri occidentali che si sono affacciati al mercato cinese hanno conosciuto una storia diversa.

Le coste della Repubblica Popolare Cinese si estendono per 14.500 Km, sono bagnate dal Mar Giallo, dal Mar cinese orientale e dal Mar cinese meridionale, più di cinquemila isole appartengono al territorio cinese o sono considerate come tali dal governo della RPC, fra cui le maggiori sono Taiwan e Hainan. La Cina al suo interno è costellata di laghi e possiede immensi bacini idrografici, come quello del Fiume Giallo e del fiume Azzurro. Dal punto di vista climatico, le province costiere sono favorevoli alla navigazione.

Nonostante ciò, la Cina viene descritta dagli storici come una potenza principalmente terrestre e non marittima, ad eccezione delle grandi spedizioni dell'ammiraglio Zheng He agli inizi della dinastia Ming. Si pensi che ai cinesi si attribuisce l'invenzione delle paratie stagne, del timone e della bussola<sup>1</sup>. Inoltre, la Cina ha avuto storicamente una importante navigazione interna, lacustre e fluviale. Ma nel 1421 l'imperatore Chengzu, benché avesse promosso l'ultima spedizione di Zheng He, spostò la capitale da Nanjing

1. A. S. ERICKSON, L. S. GOLDSTEIN, *China goes to sea, Maritime Transformation in Comparative Historical Perspective*, Annapolis, Naval Institute Press, 2009.

a Beijing: questa decisione decretò il declino dell'interesse ufficiale per le questioni marittime. Intorno al 1430 furono imposti vari divieti sulle attività marittime: fu vietato alle navi e ai naviganti cinesi di recarsi all'estero, fu vietata la costruzione di navi per le lunghe navigazioni oceaniche e fu largamente ridotta la realizzazione di navi da guerra, il sistema di difesa costiera venne abbandonato. Infine, il governo proibì ai mercanti stranieri di recarsi in Cina. Tra i divieti vi era quello di costruire una nave con più di due alberi, pena la morte. Nel 1525 fu annunciata la distruzione di tutte le navi atte alla navigazione oceanica e l'arresto di tutti i cinesi coinvolti nel commercio marittimo. Questa storia fa comprendere una assenza di tradizione marinara.

Relativamente alla navigazione da diporto si deve fare riferimento anche al concetto di tempo libero, di svago e di leisure che differenzia la cultura cinese da quelle occidentali di tradizione latina, dove l'*otium* è opposto al *negotium*, gli affari. Secondo la tradizione cinese, sia taoista sia confuciana, lo svago e il tempo libero devono essere impiegati per coltivare sé stessi con attività edificanti, prediligendo le attività passive a quelle attive. A questo ideale è associata l'immagine del funzionario letterato che si dedica alle arti e alla contemplazione della natura.

Si evince che il concetto di tempo libero si discosta in toto dalla visione occidentale di leisure, e proprio da questa distanza culturale deriva il diverso impiego che gli armatori cinesi fanno dello yachting. Una concezione e un impiego del tempo libero diversi portano quasi necessariamente a un uso differente. Nei fatti, gli armatori cinesi utilizzano lo yacht principalmente come strumento di business e non come luogo in cui divertirsi spensieratamente, navigando.

In Cina il concetto di una barca per svago è stato per secoli totalmente estraneo alla cultura locale tanto quanto era estranea la visione del mare come luogo rigenerante e di relax. Il mare rappresenta storicamente una minaccia: dal mare giungono i tifoni, dal mare sono arrivati i pirati e i giapponesi alla fine degli anni Trenta. I cinesi non amano prendere il sole, il bikini è considerato come un outfit alquanto provocante, pranzare all'aperto è una stravaganza

introdotta di recente, la barca è vista come scomoda e poco spaziosa, la maggior parte dei cinesi non sa nuotare e soffre il mal di mare.

I clienti cinesi decidono di comprare uno yacht principalmente per avere un oggetto status symbol e per fare business a bordo, per avere un luogo in cui godere di estrema privacy e per diventare membri di un prestigioso yachting club. Lo yacht è un luogo in cui si ostenta la propria ricchezza, un luogo in cui tenere incontri e riunioni di affari con partner di business e clienti e dove consolidare nuovi e vecchi legami o, per dirla alla cinese, *guanxi*. Lo yachting club è un ambiente in cui si possono moltiplicare le proprie conoscenze e aumentare le occasioni di business. Infine, l'uso dello yacht può essere offerto in cambio di favori. Attualmente l'attività che i proprietari cinesi prediligono a bordo è "banchettare", le altre tre attività più praticate sono il karaoke, la crociera e il gioco d'azzardo.

Dato l'uso che si fa della barca, questa è di solito ormeggiata in luogo vicino a dove si svolgono i propri affari oppure in una prestigiosa località turistica come l'isola di Hainan: di solito si tratta di luoghi sul mare, anche se le numerose marine presenti a Shanghai, ad esempio, si trovano sul fiume Huangpu. Gli armatori cinesi non amano dormire a bordo, in molti trovano la barca scomoda. Raramente si salpa e solo per brevi crociere vicino alla costa.

In merito al design degli interni e degli esterni, i clienti cinesi preferiscono yacht più "chiusi", desiderano aree esterne molto ombreggiate, spesso si riducono le aree living esterne a favore di quelle interne, dato che molti cinesi non amano dormire a bordo la cabina armatoriale e le cabine ospiti vengono ridotte a favore di aree dedicate alla convivialità.

Poiché normalmente la navigazione è molto ridotta, spesso non viene posta molta enfasi sulla qualità dei motori e delle strumentazioni di navigazione in genere. In Cina lo yacht è visto come un oggetto statico, usato soprattutto come luogo dove tenere colazioni di lavoro e meeting, la comodità e la vivibilità e l'arredamento della barca sono gli elementi prioritari per gli armatori cinesi, mentre motori

performanti e strumenti di navigazione affidabili sono elementi che vengono spesso trascurati.<sup>2</sup>

In molti desiderano un'area riservata al gioco d'azzardo, mentre la sala karaoke è un vero e proprio obbligo a bordo: l'entertainment è un aspetto a cui si dà la maggiore importanza. Home cinema nel salone e uno nella cabina armatoriale, una consolle dj e una vastissima scelta di film e brani musicali da cui attingere, a questo si aggiungono numerosi water toy.

Costruire uno yacht per il mercato cinese da parte di un cantiere italiano impone quindi un capovolgimento di logica. Si tratta di uno spazio conviviale di lusso galleggiante, non di un'imbarcazione oceanica.

2. B. NERI, *Nautica italiana e mercato cinese. Aspetti cross-culturali*, Tesi di laurea, Università Ca' Foscari Venezia, 2015.

## Le calzature di lusso

Il lusso fa parte delle dinamiche collettive di una società, per cui alcuni gruppi sociali cercano di segnalare la loro simbolica superiorità nel gusto, se non nella ricchezza e nel potere.<sup>1</sup> L'industria del lusso della moda è totalmente diversa da tutte le altre industrie per la sua caratterizzazione di consumo emotivo. Il cliente sceglie prodotti sulla base di esperienze, sensazioni, piaceri e idee soggettive di bellezza, arte, status e società.<sup>2</sup> Indagando il significato di lusso<sup>3</sup> in USA, Cina, Brasile, Giappone, Germania e Francia, si è scoperto che la maggior parte delle caratteristiche dei prodotti più apprezzate per i clienti del lusso sono per lo più le stesse, tranne che per poche idiosincrasie locali come l'importanza per il prodotto di essere senza tempo in Giappone, legato al desiderio di identificazione e di lungo rapporto con il valore della qualità, o il voler apparire di moda in Cina, determinato dal ruolo sociale che si vuole ricoprire. In altre parole, i marchi di lusso competono in Cina, a differenza del Giappone, su una gerarchia sociale latente di buon gusto e su capitale simbolico piuttosto che su qualità. La valutazione e i significati differiscono da un paese all'altro, evidenziando differenze culturali rispetto allo status e alle dimensioni emotive.<sup>4</sup>

A un estremo, una parte dei consumatori cerca di manifestare uno status elitario dimostrando una tendenza al consumo ostentativo, valorizzando così tutte le variabili del

1. J. N. KAPFERER, *Kapferer on luxury: How luxury brands can grow yet remain rare*, Kogan Page Publishers, 2015.

2. P. RODRIGUES, P. COSTA, *Why consumers buy Luxury Brand?*, in: EMAC proceedings, Oslo, 2016.

3. J. N. KAPFERER, P. VALETTE-FLORENCE, *Beyond rarity: the paths of luxury desire. How luxury brands grow yet remain desirable*, «Journal of Product & Brand Management», 25(2), 2016, pp. 120-133.

4. B. GODEY, et al., *A cross-cultural exploratory content analysis of the perception of luxury*, «Journal of Product & Brand Management», 22(3), 2013, pp. 229-237.

materialismo come il prezzo, il prestigio, l'apparenza rispetto agli elementi simbolici interiori, come avviene invece in Giappone. All'estremo opposto, altri sono totalmente ispirati e legati ai fashion brand del lusso: sono influenzati da percezioni personali che favoriscono l'emergere di un sentimento emotivo e comportamento edonistico del consumatore, come in Cina.

Per raggiungere il target dei clienti del lusso in Cina, ad esempio, una azienda italiana di calzature<sup>5</sup> ha formulato una strategia di prodotto specifica per una risposta locale rispetto a una standardizzazione globale. Questa scelta si è resa necessaria per la presenza di differenze principalmente guidate da variabili ambientali, morfologia distintiva del piede e comportamenti di consumo divergenti, generati da questioni culturali, strutturali ed economiche. Di conseguenza, l'azienda ha adattato la sua strategia di prodotto su tre caratteristiche principali: la forma delle scarpe e la relativa calzabilità, la scelta dei materiali e gli stili della scelta di acquisto.

La prima principale modifica progettuale che l'azienda ha attuato per evitare problemi legati all'ambiente esterno cinese, come l'umidità e le stagioni delle piogge, è la sostituzione della tradizionale suola in cuoio con una in gomma. Nonostante la prima sia la più preferita dalle donne italiane ed europee per la sua elevata qualità e traspirabilità, non è per nulla performante in presenza di terreno umido a causa della sua permeabilità e scivolosità. Le clienti cinesi, infatti, valutano sempre le caratteristiche delle soles provandole e testandone attentamente la resistenza. Nei rari casi in cui la suola è in cuoio i clienti addirittura posizionano una base in gomma sopra la soletta interna. Tuttavia, sebbene la soletta in gomma riduca la probabilità di un rapido deterioramento e il rischio di scivolamento, essa altera in modo permanente il baricentro delle scarpe creando problemi di scollamento del tallone.

5. C. LAMANNA, *Product adaptation strategy for the Chinese fashion luxury market: the Sergio Rossi case*, Tesi di laurea, Università Ca' Foscari Venezia, 2019.

Inoltre, le clienti cinesi considerano di scarso valore le calzature di lusso in tela o denim, molto apprezzate in Italia e non giustificano i prezzi elevati. Preferiscono i colori fucsia o rosa a tutti gli aranci, gialli e verdi per la loro capacità di evidenziare il chiarore della loro pelle. L'eleganza femminile e la cultura tradizionale sono impersonate al massimo da tacchi alti, soprattutto con plateau, per accrescere la statura, e da effetti glitter, cristalli, strass, fiocchi ed effetti luccicanti. A differenza delle clienti occidentali che non considerano limitazioni quotidiane nell'uso dello stile, gli asiatici lo associano al lavoro o a occasioni formali; nella vita privata di ogni giorno prediligono invece sneakers, modelli flat come zoccoli e ciabatte, stivaletti e stivali. Nell'idea culturale la donna lavoratrice deve essere una signora di fatto e usare la classica scarpa a stiletto. Le donne occidentali di oggi non imitano le modelle quando si vestono per il lavoro. E anzi, prediligono anche sandali, ballerine o scarpe con tacco basso per la loro funzionalità e comodità. L'altezza del tacco è scelta in base alle preferenze personali e lo stiletto sta perdendo la sua natura di scarpa indispensabile a favore di tacchi larghi, modelli piatti e materiali come la tela e il lino.

L'azienda realizza edizioni limitate per il mercato cinese in due diversi tipi di situazioni. Innanzitutto, progetta *capsule collection* per eventi locali organizzati dai centri commerciali del lusso. In queste occasioni alcuni modelli vengono reinventati nei materiali, nei colori e negli accessori in sintonia con il tema dell'evento.

La seconda situazione, invece, riguarda l'edizione limitata dedicata al Capodanno cinese. Viene analizzata la parte culturale dell'evento studiandone i rituali e le tradizioni. Successivamente, si valuta come includere l'animale dell'anno nel design delle scarpe. Non tutti gli animali degli anni cinesi sono ahimè adatti a calzature di fascia alta, caratterizzate da uno stile elegante e delicato. Si selezionano quindi lo stile, il materiale e il colore in relazione alle usanze cinesi e viene creato un packaging ad hoc che ricordi la festività. La confezione speciale del 2019 era composta dalla scatola rosa delle scarpe e dall'applicazione di una fascia in raso rosso con dettagli dorati a creare due cerchi attorno all'animale

celebrato, il maiale. Ora si può immaginare come una cliente occidentale sia lontana da calzature di lusso che hanno nel design un maiale.

La mancata conoscenza dei contesti culturali porta anche a errori. Nel 2018 l'azienda produsse una pantofola in lamé Portofino nero ornata di drappi cinesi rossi in occasione del Capodanno cinese. Purtroppo, l'accostamento scelto tra il drappo floreale rosso e la lamé Portofino sono quelli utilizzati frequentemente in occasioni funerarie per la fodera della bara. Quell'anno le vendite dell'edizione limitata furono nulle e l'azienda rischiò anche una significativa perdita di immagine.

## L'olio di oliva

L'olio d'oliva è un patrimonio culturale dell'area del mediterraneo. Deriva da una storia millenaria, ha un valore quotidiano sulle tavole, ma anche simbolico e religioso. Insomma, è identitario di una grande area culturale come lo sono il pane e il vino. Se l'olio d'oliva vuole entrare nelle abitudini del Giappone si trova a dover affrontare una cultura diversa e prodotti sostitutivi.

Relativamente alle differenze culturali, la dieta giapponese è sempre stata tradizionalmente povera di grassi e lo è ancora rispetto alla maggior parte dei Paesi industrializzati; il loro impiego in cucina ha effettivamente origini straniere.

La produzione di oli vegetali in Giappone appare tuttavia piuttosto antica: le prime tracce risalgono al III-IV secolo. Gli antichi giapponesi ricavano olio da varie piante come il sesamo o l'*egoma*,<sup>1</sup> in quantità minime destinate all'illuminazione di templi e di residenze aristocratiche, così come d'altra parte il grasso animale. Il loro impiego in cucina sembra iniziare in epoca Nara (710-794) su influenza continentale, in un contesto di generale contaminazione culturale cinese. Comparvero così piatti come l'*aburaiti*, un riso cotto in acqua e olio di sesamo di origine probabilmente medio orientale, o gli *hasshu tōgashi*, dei dolcetti fritti cinesi, ma erano ancora poche specialità esotiche. In modo simile a quanto avvenuto per l'olio di oliva nel Nord Europa medievale,<sup>2</sup> a incoraggiare ulteriormente la diffusione degli oli vegetali nell'alimentazione fu la religione. Per sopperire alla mancanza di sapore e nutrimento dovuta al divieto di assumere carne, infatti, i monaci buddisti cinesi presero a fare abbondante uso di olio, in particolare di sesamo; i loro colleghi giapponesi, di ritorno dai loro viaggi di studio nel

1. *Egoma*: pianta aromatica, dall'aspetto simile al basilico, nome scientifico *Perilla frutescens*. È ancora usata nella cucina orientale.

2. È stato l'obbligo di rispettare dei periodi di magro durante l'anno a portare l'olio di oliva in quelle zone dell'Europa del nord, in cui tradizionalmente venivano consumati strutto e burro.

continente, portarono con sé in patria oltre ai testi sacri anche questo tipo di cucina, che si diffuse parallelamente al buddhismo Zen in epoca Kamakura (1185-1333), pur rimanendo confinata agli strati più alti della popolazione.

Una nuova svolta avvenne nel XVI secolo su influenza stavolta europea: nel 1543 arrivarono infatti in Giappone i primi occidentali, commercianti e poi missionari portoghesi, e con loro quel metodo di frittura che si sarebbe poi evoluto nel famoso *tempura*.<sup>3</sup> Fu in epoca Edo (1603-1867) che gli oli vegetali penetrarono veramente nella dieta della grande maggioranza della popolazione, seppure in quantità modeste, grazie da una parte al miglioramento dei processi produttivi e dall'altra alla diffusione della frittura e della cucina cinese. Tuttavia, la principale destinazione d'uso degli oli vegetali rimase l'illuminazione fino al '900: fu solo allora che, con l'introduzione della cucina occidentale e la rivisitazione di quella locale in seguito all'apertura e alla modernizzazione del Paese, diventarono parte integrante dell'alimentazione giapponese.

Per quanto riguarda l'olio d'oliva, sembra che la sua prima introduzione in Giappone risalga alla fine del '500 ad opera dei missionari francescani portoghesi, che ne avevano bisogno non solo a tavola ma anche, e forse soprattutto, nelle funzioni religiose; da qui la definizione di "olio portoghese". In epoca Edo, con la chiusura del Paese, le già limitate occasioni di contatto diminuirono ulteriormente, fatta eccezione per quei pochi pionieri della medicina occidentale che ne facevano uso a scopo farmaceutico. Agli inizi del Novecento, il Ministero dell'Agricoltura e del Commercio cercò di promuovere la coltivazione dell'olivo per ottenere l'olio necessario ad inscatolare la produzione ittica delle regioni settentrionali. L'esperimento riuscì inizialmente solo a Shōdoshima, un'isoletta del Mare Interno, considerato il Mediterraneo del Giappone; da lì l'olivo si espanse gradualmente nelle aree circostanti, ma la diffu-

3. La parola stessa, sebbene esistano più teorie, sembra derivare dal latino *tempora*, a indicare il periodo quaresimale durante il quale questa frittura veniva consumata in sostituzione della carne.

sione del suo olio nella dieta dei giapponesi era ancora da venire.

Semplificando, si può dire che sono solo duecento anni che i giapponesi assumono grassi vegetali nella loro dieta alimentare, tanto che li digeriscono con fatica per via della minore secrezione di lipasi e acidi biliari. Rispetto all'Italia, il consumatore giapponese ha un'immagine più positiva di grassi e oli, grazie allo sviluppo di prodotti ad hoc e alle campagne promozionali da parte delle aziende produttrici nazionali. È disposto a provarne una buona varietà e ciò si riflette nella differenziazione dei consumi e nella crescita dei prodotti a maggiore valore aggiunto, come l'olio di oliva o quelli che vengono definiti "nuovi oli" (cocco, lino, *shiso*<sup>4</sup> ecc.), usati in modo nuovo: non più solo per cuocere, come avveniva in passato, ma a crudo, un po' come integratori. Le abitudini alimentari giapponesi hanno infatti conosciuto dal dopoguerra una profonda trasformazione, su influenza da una parte della cucina straniera e dall'altra dello sviluppo dell'industria alimentare.<sup>5</sup>

La conoscenza dei metodi di impiego del prodotto è sicuramente aumentata, come testimoniato dall'ampliarsi dei suoi utilizzi, ma permane una certa confusione. Ad esempio, non tutti sono ancora convinti che l'extravergine sia adatto per cuocere; tanti, per eccesso di scrupolo, lo conservano in frigorifero.<sup>6</sup>

Se l'olio di oliva non è facilmente adattabile nei suoi contenuti a una diversa cultura alimentare, la varietà di utilizzi che i giapponesi riescono a fare dell'olio di oliva, nonostante sia per loro un prodotto relativamente nuovo, è sorpren-

4. Pianta aromatica affine all'*egoma* e utilizzata in diversi modi nella cucina giapponese.

5. B. CIANI, *Un filo d'olio sul sashimi: strategie per l'olio di oliva a marchio di origine nel mercato giapponese*, Tesi di laurea, Università Ca' Foscari Venezia, 2017.

6. Il freddo causa meno danni all'olio di oliva rispetto al caldo e alla luce, ma ripetuti sbalzi di temperatura nuocciono al prodotto, accelerandone il deterioramento. Inoltre, sotto i 10° C i trigliceridi dell'olio iniziano a congelare, formando dei granuli bianchi che vengono percepiti negativamente da un consumatore poco informato.

dente. Al di là del più scontato uso in cucina, viene impiegato come cosmetico, per preparare creme o come struccante; viene usato per i suoi effetti salutari anti-aging o anti-colesterolo, per la cura del corpo, ad esempio come idratante; c'è chi lo usa come lubrificante, per usi meccanici o addirittura intimo; chi come sapone e detergente; infine, seppur, in modo minore, non mancano persone che lo impiegano come medicinale vero e proprio, contro la psoriasi o la pediculosi. Effettivamente, per lungo tempo l'olio di oliva è stato usato in Giappone più in medicina che in cucina e rientra addirittura nella farmacopea tradizionale.

Ma il metodo di utilizzo più importante rimane quello a crudo. In realtà, l'abitudine di condire gli alimenti con un grasso è nuova per i giapponesi, poiché gli oli vegetali venivano essenzialmente usati per cuocere, tanto che l'olio "da insalata" fu lanciato solo nel 1924. C'è chi poi ne fa utilizzi estremi, ad esempio nello yogurt o nella cucina tradizionale giapponese. I motivi per i quali i giapponesi consumano olio di oliva non sono così vicini a quelli del Mediterraneo. Il fattore principale, infatti, non è tanto il gusto, che spesso è un ostacolo per il palato dei consumatori, ma il beneficio per la salute. In altre parole, molti consumatori giapponesi hanno iniziato ad impiegarlo non tanto per il suo sapore, ma "nonostante" questo. Se per noi l'olio d'oliva è una componente principale del gusto dei cibi, per i giapponesi rimane spesso un integratore medicale.

## Parte quinta

# La marca parla lingue diverse

Uno dei punti fermi della teoria manageriale suggerisce che la marca va trattata con molta attenzione nel tempo e che le sue eventuali modifiche devono essere seriamente giustificate, poiché il suo valore va disperso a ogni modifica che ne cambia la percezione, ne rende difficile la memorizzazione, mette in difficoltà il cliente. Il consiglio ricorrente è di non toccare la marca per quanto possibile e mantenerne la coerenza nei diversi contesti e nel tempo.

Tuttavia, la crescente internazionalizzazione delle imprese e il sorgere di importanti mercati culturalmente lontani, riduce questa sicurezza, come si vedrà nel prossimo paragrafo, poiché in molti paesi cambiano la lingua, il sistema di scrittura i riferimenti simbolici.

Un secondo aspetto riguarda un importante componente della marca quando si accede in contesti internazionali, l'immagine paese. Quello che orgogliosamente definiamo il "made in Italy", ma potremmo anche considerare il "made in France" o il "made in Germany" e così via, non ha lo stesso valore nei vari contesti culturali, a causa di diversità di percezione, di conoscenze, di attese. Anche a questo viene dedicato un paragrafo successivo.



## Il nome di marca

La scelta di una marca può essere molto importante per il successo del prodotto. Il nome è uno degli elementi della marca e produce effetti importanti sull'atteggiamento del cliente e sull'immagine dell'impresa, inoltre può aumentare la conoscenza e creare una percezione favorevole del prodotto.

Le due componenti principali della conoscenza della marca sono l'immagine e la notorietà.<sup>1</sup> Essere in grado di leggere o pronunciare il nome della marca è il primo passo per ottenere il riconoscimento o la memorizzazione. Se una marca vuole quindi essere riconosciuta da un consumatore, deve essere leggibile e pronunciabile. Una marca facile da ricordare è il presupposto per elaborare le informazioni e condurre a un posizionamento competitivo efficace. Il nome, infatti, dovrebbe essere facile da pronunciare per riuscire a ottenere un passaparola rilevante tra i clienti.<sup>2</sup>

La questione della marca diventa ancora più rilevante nel contesto internazionale, dove l'azienda deve scegliere se tradurla o meno. In molti casi, parlando di paesi occidentali, non c'è motivo di tradurre il nome, poiché, anche se straniero, può essere compreso e pronunciato senza eccessive storpiature dalla maggior parte dei consumatori. Possiamo considerare i marchi più conosciuti, come Nike, Apple, Google, ecc., ma possiamo anche fare riferimento ad alcuni marchi italiani, come Armani, Prada, Barilla, Diesel e così via.

Inoltre, andare all'estero con il nome originale può aggiungere in molti casi un vantaggio competitivo al prodotto, a causa dell'effetto paese di origine di cui si parlerà nel prossimo paragrafo. Il paese di origine della marca, infatti, ha un impatto più profondo sull'intenzione di acquisto del consu-

1. L. C. DONG, M. M. HELMS, *Brand name translation model: a case analysis of US brands in China*; Brand Management, vol. 9, n. 2, November 2001.

2. K. L. KELLER, *Strategic Brand Management*, Harlow, Pearsons Education, 2008.

matore rispetto al paese o ai paesi di effettiva produzione.<sup>3</sup> Questo effetto è ancora più forte nelle economie più recenti, a causa dei significati simbolici positivi, come la modernità e l'alto status sociale, associati ai marchi stranieri.<sup>4</sup> Tuttavia, non esiste un'unica strada di successo per la strategia di marca.

Uno dei principali fattori ambientali che può influenzare la strategia di marca è la lingua. Ciò relativamente a tre aspetti: pronuncia, significato e suono fonetico. Questo è particolarmente importante quando il sistema linguistico è completamente diverso, come nei Paesi dell'Estremo Oriente.

Ad esempio, a differenza delle lingue dell'Europa occidentale, la lingua cinese utilizza gli ideogrammi. Questo sistema di scrittura logografica non può coniare un nome codificando alcune lettere alfabetiche, come solitamente avviene nei processi di denominazione europei. Tutti i nomi cinesi sono costruiti con parole significative e la creatività dei nomi di marca cinesi riflette alcuni valori culturali di quella cultura.<sup>5</sup>

Le strategie di marca dovrebbero quindi riconoscere la situazione particolare del mercato locale e sviluppare modalità di marketing diverse da quelle precedentemente adottate nei mercati di esportazione tradizionali. In questo senso, andrebbero anzitutto sviluppate immagini di paese relative ai prodotti, anche di aree geografiche (Europa), mentre sembrano inutili gli sforzi per affermare anche l'immagine di aree microregionali all'interno delle nazioni. Si può immaginare quanto sia impossibile comprendere la regionalità dei prodotti italiani, un vino toscano, un formaggio veneto, un olio pugliese, un pistacchio siciliano e così via, da parte di un paese dove molte delle trentaquattro provincie hanno decine di milioni di abitanti e otto sono grandi come l'Italia o più. Si potrebbe fare la domanda inversa a un consumato-

3. N. PAPADOPOULOS, L. A. HESLOP, *Product-country images: Impact and role in international marketing*, Routledge, 2014.

4. N. ZHOU, R. W. BELK, *Chinese consumer readings of global and local advertising appeals*, «Journal of advertising», 33(3), 2004, pp. 63-76.

5. Y. Y. HUANG, A. K. CHAN, *The role of language and culture in marketing communication: A study of Chinese brand names*, «Journal of Asian Pacific Communication», 15(2), 2005, pp. 257-285.

re italiano, chiedendo quante provincie cinesi o quante regioni giapponesi conosce e quali siano i loro prodotti tipici. Rimane misterioso l'obiettivo di cospicue delegazioni regionali italiane che si incrociano a volte viaggiando in Estremo Oriente; non può essere certo la costruzione di notorietà della marca dei loro prodotti tipici regionali.

Una corretta comprensione del sistema di valori delle società culturalmente lontane, della tradizione e delle norme su cui si basano la loro cultura e la loro storia, può essere un buon modo per costruire una marca.

Nei mercati culturalmente lontani, vi sono tre condizioni combinate che conducono a una situazione del tutto diversa e che vanno considerate:

- la presenza di un contesto culturale (simboli, miti, riti, valori ecc.) molto diversi da quelli comunemente diffusi nei mercati internazionali;
- l'esistenza di un sistema di scrittura, di segni e di significati che possono essere del tutto differenti;
- un eccesso di informazioni disponibili su innumerevoli marche, indistinguibili per le popolazioni locali.

Di fronte a questo contesto, alcune imprese hanno intrapreso una strategia di mercato internazionale che intende costruire una personalità di marca completamente legata a un contesto culturale e di mercato specifico, senza perdere alcune identità di carattere globale, ma finendo per dare vita a una identità nuova di brand. Questa politica ha trovato in Cina una vasta applicazione a causa delle condizioni proprie di quel mercato.

Le ragioni di forza di una marca sul mercato cinese paiono poggiare su tre elementi di fondo che non sono poi così lontani dai mercati occidentali anche se assumono forza e carattere diversi.<sup>6</sup> Questi tre elementi sono a) valori condivisi che definiscono la marca; b) storia e reputazione; c) coerenza culturale e riferimenti ricchi di significato a cui è collegata.

Le imprese europee e italiane, in particolare, possono go-

6. T. VESCOVI, *Strategie di marca per i prodotti italiani in Cina*, «Micro & Macro Marketing», vol. XX, n. 1, (2011).

dere di alcuni vantaggi significativi nella costruzione di immagine di marca poggiando su aspetti che sono propri della loro tradizione di mercato. Il rischio potrebbe essere quello di dare per scontate conoscenze e percezioni che sono proprie dei mercati di provenienza, ma che non trovano corrispondenza in quelli di destinazione. Ciò significa che si deve offrire un tracciato narrativo chiaro per la storia della marca, con solidi riferimenti culturali, che devono appartenere all'origine della marca, ma devono essere contemporaneamente comprensibili e coerenti con quelli dei clienti cui è diretta. La marca deve possedere valori definiti e chiari, che siano comprensibili per il cliente obiettivo e che possano essere identificati come importanti nei suoi criteri di scelta.

Un aspetto del tutto nuovo e di fondamentale importanza è dato dalla traduzione del nome di marca. Fino a ora i problemi di traduzione della marca in un mercato internazionale erano collegati alle tradizioni da mantenere o ai significati e alle similitudini fonetiche, che venivano assunte nel paese di arrivo e che potevano portare accezioni indesiderate sulle marche, dando luogo a casi ed episodi quasi aneddotici. Ad esempio, alla fine degli anni '70 la FIAT cambiò il nome della "Ritmo" nei paesi anglosassoni in "Strada", poiché "ritmo" richiamava il ciclo mestruale. Alla fine degli anni '80 l'Alfa 75 venne chiamata "Milano" negli USA, poiché era molto più evocativo di un semplice numero, cosa che non sarebbe stata invece utile in Italia. Il detersivo per lavatrici che conosciamo come Dash ha come nome originale statunitense Daz; Perlana viene tradotto nei diversi paesi in Fawa, Perwoll, Perlan, Mir, Persil ecc. I gelati Unilever che in Italia e in ulteriori ventiquattro paesi si riconoscono sotto il nome Algida hanno altri ventitré nomi internazionali,<sup>7</sup> per

7. Bresler (Chile, Bolivia, Uruguay e Peru), Eskimo (Croatia e Austria), Frigo (Spain), Frisko (Denmark), GB Glace (Finland, Sweden), Good Humor (USA), HB (Ireland), Helados La Fuente (Colombia), Holanda (Mexico), Kibon (Argentina e Brazil), Kwalit Wall's (India), Langnese (Germany), Lusso (Swiss), Miko (Egypt, Morocco e France), Ola (Belgium, Netherland, Luxemburg e South Africa), Olá (Portugal), Pinguino (Ecuador), Selecta (Philippines), Strauss (Israel), Streets (Australia, New Zealand e Vanuatu), Tio Rico (Venezuela), Wall's (UK, China, Jordan, Saudi Arabia, Qatar, Singapore, Malay-

mantenere la familiarità del consumatore con marche locali preesistenti. Con l'apertura del mercato cinese la situazione è ulteriormente cambiata in modo importante, legandosi alle specificità e complessità maggiori dei significati culturali e letterali. Il sistema cinese di linguaggio è molto diverso da quello occidentale. Ogni carattere cinese è, infatti, associato a un suono sillabico e a un significato proprio, mentre i caratteri dell'alfabeto europeo non hanno in sé significato alcuno e solo la loro composizione ne porta un suono e un significato. Anche se un nome può venire tradotto in caratteri cinesi non significa che questo assuma comunque un significato comprensibile per un consumatore cinese, poiché il suono o l'insieme dei significati che ne derivano possono risultare senza senso. Ad esempio, la scelta di traduzione del caffè Maxwell in "la marca della mia famiglia" non ha avuto successo poiché il caffè non appartiene alla cultura cinese e quindi un significato che si colleghi a una inesistente tradizione non è comprensibile e accettabile, meglio sarebbe forse un nome senza significato e un suono che richiami a una marca occidentale e straniera, il prodotto risulterebbe più credibile. La lingua cinese è completamente immersa nei modelli di pensiero delle persone e influenza fortemente esse stessa il modo di pensare. I nomi di marca che non hanno significato diretto sono estranei alla cultura cinese, mentre non lo sono nella cultura occidentale, dove dominano sigle, acronimi, cognomi ecc.

Vi sono diversi approcci alla traduzione del nome;<sup>8</sup> se ne possono indicare almeno cinque: a) la traduzione diretta, un suono equivalente a quello originale senza alcun significato specifico; b) la traduzione libera, dove il nome straniero è reso con un significato culturale locale senza mantenere la pronuncia originale; c) la traduzione culturale, dove si modifica parzialmente il significato per renderlo coerente alla cultura locale; d) la traduzione mista, in cui è mantenuto un suono simile all'originale, ma viene aggiunto un significato

sia, Sri Lanka, Maldives, UA, India, Indonesia, Lebanon, Pakistan, Thailand, Vietnam), Wall's HB (North Ireland).

8. Y. FAN, *The art of brand renaming*, «Brand Strategy», n. 158, April 2002.

coerente; e) il mantenimento della marca originale senza alcuna modifica.

Nel primo caso, suono equivalente, Audi ha scelto una coppia di ideogrammi che imita il suono originale “Ao Di”, ma che non ha alcun particolare significato. La traduzione cinese di Nike, “Nai Kè” non ha alcun senso compiuto ma suona straniera e attrae coloro che sono sensibili allo stile di vita occidentale. La scelta di ricercare un nome di marca che crei similitudine di suono con la marca originale mantiene una coerenza fonetica e un riconoscimento di tipo globale, ma occorre verificare che i caratteri che producono il suono non portino in sé significati negativi o non desiderati. Nel secondo caso, traduzione libera, Heineken ha scelto “Xi Li” che significa *Forza Felice*, ma che non ha nessun legame con il nome originale. Nel terzo caso, traduzione culturale, RedBull, dove sembrerebbe semplice una trasposizione letterale di ToroRosso, ha dovuto cambiare il nome in “Hong Niu”, cioè *Bovino Rosso*, poiché la mucca e il bue rappresentano simboli positivi nell’oroscopo cinese che rimandano a lavoro, robustezza, mansuetudine e opulenza, mentre il toro viene percepito molto meno positivo e non ha in Cina il valore culturale che invece possiede in occidente, dove è simbolo di forza e irruenza. Il 2021 è stato appunto l’anno del bue. Si può immaginare l’effetto sui mercati occidentali di un nome di marca di questo tipo.

Per quanto riguarda il quarto caso, la traduzione mista, si può comprendere come questa spinga, là dove sia possibile trovarle, a soluzioni di maggior successo di memorizzazione e immagine. Ikea, un acronimo dal significato semi sconosciuto in Occidente, ha trovato la soluzione “Yi Jia” che ha un suono simile e che significa *Casa (Famiglia) Adeguata*. Un ulteriore esempio può essere quello di Coca-Cola, la cui traduzione cinese si pronuncia “Ke-Kou-Ke-Le” e significa *è buona e rende felici*; in alcune situazioni però occorre seguire una logica opposta perché più adatta al prodotto in gioco. Reebok, “Rui Bu” viene tradotto come *Passo Ardito*, ma non presenta alcun sapore internazionale. È necessario quindi adottare una soluzione di traduzione valutando con attenzione i suoi riflessi. Il mantenimento della marca originale

senza alcuna variazione è la scelta maggiormente ricorrente nel lusso e nell'alto di gamma, poiché la marca originale è parte del valore del prodotto, per cui ogni modifica significherebbe diminuirlo.

La scelta del nome del prodotto è quindi fortemente influenzata, non solo dalla strategia aziendale, ma anche dalle caratteristiche linguistiche, dai riferimenti culturali, dalle tradizioni dei diversi mercati. Anche le marche vengono trasformate dalle culture.



## Quanto è lontano il paese di origine?

Quando si è di fronte alla scelta di un prodotto o di una marca esiste un importante effetto psicologico creato dalla conoscenza del suo paese di origine qualora l'acquirente non abbia conoscenza precisa di un prodotto, ad esempio relativamente alla qualità, o di una marca. In questo caso la reputazione del paese di origine produce un effetto alone sulla valutazione che il cliente fa del prodotto o marca.

Fra le varie caratteristiche estrinseche di un prodotto che possono influenzare il processo di scelta del consumatore, si colloca quindi anche il paese di origine, che diventa un indicatore della qualità e degli attributi del bene. La nazione di origine rappresenta, quindi, un segnale, che alla pari di prezzo e marca, è in grado di influenzare positivamente o negativamente il comportamento degli acquirenti: questo fenomeno è definito come *Country of Origin Effect*. Proprio per il condizionamento che può attuare su abitudini e comportamento dei consumatori, il paese di origine costituisce un importante fattore competitivo per la commercializzazione dei prodotti sul mercato internazionale.

Per la sua importanza, il tema del paese di provenienza del prodotto è stato ampiamente trattato dalla letteratura economica internazionale e stando ad alcuni studi<sup>1</sup> si sono registrate più di 1700 pubblicazioni sull'argomento dallo studio originale del 1965.<sup>2</sup> L'immagine relativa al paese di origine di un prodotto è data dalla creazione di uno stereotipo, ad esempio le auto tedesche sono di qualità superiore o gli orologi svizzeri sono i migliori, che produce un effetto ombrello su tutti i prodotti di una certa categoria provenienti da un determinato paese. Non sempre questo è vero, ma comunque le attese del cliente sono soddisfatte con una certa regolarità, tale da poter generare lo stereotipo.

1. J.C. USUNIER, *Relevance in business research: the case of country of origin research in marketing*, «European Management Review», 3(1), 2006, pp. 60-73.

2. R.D. SCHOOLER, *Product bias in the central American common market*. «Journal of Marketing Research», November 1965, pp. 394-397..

Il grado con cui il consumatore utilizza le informazioni relative al paese di origine di un prodotto dipende da diversi fattori, tra i quali il coinvolgimento, l'orientamento culturale o il patriottismo. In questo ambito risulta rilevante il livello di etnocentrismo del consumatore. Quasi sempre l'etnocentrismo comporta la supervalutazione della propria cultura e, di conseguenza, la svalutazione della cultura altrui.

Siamo abituati a considerare il paese di origine di un prodotto come il luogo in cui viene creato e costruito. La cosa è un po' più complessa. La realtà delle cose sfugge e la percezione ne prende il posto. Se ci si chiede dove viene prodotta la Nutella il pensiero corre alle nocciole del Piemonte e alla città di Alba. In realtà la Nutella viene prodotta in Italia, Germania, Belgio, Russia, Sud Africa, India, Camerun, Francia, Irlanda, Lussemburgo, Polonia, Turchia, Argentina, Brasile, Canada, Messico, Usa, Sri Lanka, Australia, Nuova Zelanda. Ma le produzioni di Ferrero, se andiamo oltre la sola Nutella, sono localizzate anche in altri paesi. Lo stesso vale per BMW, che produce in Germania, Austria, Cina, UK, Sud Africa, Usa, Tailandia, Russia, Indonesia, Egitto, India, Malesia. Quindi se desideriamo comprare una crema alle nocciole spalmabile italiana o una macchina tedesca dobbiamo riferirci a qualcos'altro rispetto al luogo di produzione. Dipende innanzitutto da dove siamo: se ci troviamo negli Stati Uniti la Nutella sarà stata prodotta in New Jersey, la BMW in South Carolina. In realtà il paese di origine è sempre più percepito come il luogo cui i consumatori associano normalmente una marca, senza riferimento a dove il prodotto è effettivamente realizzato.

Visitando supermercati cinesi, anche quelli di proprietà occidentale, francese e statunitense, non è infrequente notare alcune forti imprecisioni relativamente al paese di origine. Mi è capitato lo shock emotivo nel vedere che la Nutella fosse indicata come prodotto tedesco e le olive Saclà come prodotto spagnolo. Forse provenivano da stabilimenti di produzione situati in quei paesi, ma il made-in Italy se ne andava a quel paese, metaforicamente.

Allora in una economia internazionale il concetto di

made-in suona a volte un po' obsoleto, anche se mantiene un suo valore, soprattutto in alcuni casi specifici. Al concetto di made-in dovremo forse a volte sostituire i concetti di design-in, cioè relativo al luogo di progettazione, quello di brand country, cioè dove la marca è nata, oppure di home country, dove è collocata la sede principale dell'azienda. Esistono dei veri e propri paradossi di percezione di qualità creati dall'esistenza di produzioni decentrate in modo internazionale. Ad esempio, la marca Apple per telefoni cellulari, tablet e computer è generalmente considerata di qualità molto alta, che ne giustifica un prezzo superiore a tutti i concorrenti. Salvo che i suoi prodotti sono fabbricati in Cina, paese che gode di una bassa reputazione relativa alla qualità dei suoi manufatti. Lo stesso vale per Nike o Lotto. Pare che comunque che i clienti vivano con serenità queste contraddizioni logiche, soprattutto quando la marca domina il pensiero e costituisce la garanzia del prodotto.

Tornando al paese di origine, il valore e le caratteristiche che questo concetto possiede, variano nelle diverse aree del mondo e culture, così come i contenuti della sua percezione paese per paese. Partiamo dall'Italia. La percezione che l'Italia ha di sé stessa, come paese di origine di successo, riguarda quelle che si definiscono come le tre F (Food, Fashion, Furniture) cioè i reparti alimentare, della moda e dell'arredamento. Ci si dimentica sempre del settore di gran lunga più importante per il nostro export che è quello delle macchine utensili, che vale più della somma degli altri tre, probabilmente non è molto sexy. Questione di percezione.

La considerazione che ne deriva è una idea di reputazione che è molto radicata in Italia e che ha il profumo dell'etnocentrismo. Non se la sono inventata solo gli italiani, vi è una percezione relativamente simile anche nei paesi europei e in alcuni paesi occidentali, ma non è condivisa nel mondo. Qualche anno fa avevo effettuato una ricerca in Cina per comprendere quale fosse e che valore avesse la percezione dell'Italia come paese di produzione di qualità.<sup>3</sup> Le sorprese

3. F. CHECCHINATO, M. DISSEGNA, T. VESCOVI, *Does Country of Origin Affect Brand Associations? The Case of Italian Brands in China*, in G. AIELLO

non sono mancate. L'Italia non era certo percepita come il paese dell'arredamento, posto che toccava senza indugi alla Svezia, grazie al successo di Ikea. Era sufficientemente percepita come il paese della moda, sebbene dopo la Francia, che primeggiava di gran lunga, e gli Stati Uniti, che seguivano, per la notorietà delle loro marche di abbigliamento e calzature basic. Poco importa che gran parte dei prodotti della moda francese siano prodotti in Italia, la marca è francese. Relativamente al settore alimentare ebbi una sorpresa. L'Italia non era riconosciuta come paese guida, cosa che mi aspettavo data la grande tradizione della cucina cinese, ma nemmeno le si riconoscevano prodotti icone come la pizza, considerata americana come il caffè, o gli spaghetti, del tutto inaccettabili in un paese che ne rivendica la primogenitura. Inaspettatamente l'Italia era considerata di gran lunga il paese della cioccolata, con buona pace della Svizzera.

A questo punto si deve comprenderne la ragione. Tale giudizio era stato costruito grazie al successo in quel paese di Ferrero Rocher. Ecco quindi come nasce la reputazione internazionale di un paese. Deriva dal successo di una grande azienda, Ferrero piuttosto che Ikea, che alza una bandiera nazionale su una categoria di prodotti. Il paradosso Ikea e che i suoi prodotti sono fabbricati in molti paesi e pochissimo in Svezia, il paradosso Ferrero, il più grande stabilimento di Rocher si trova in Cina, è accresciuto dal fatto che non si tratta di cioccolata, ma di una gustosa combinazione di wafer, Nutella e nocciola, dove il cacao è quasi assente. Questa percezione aprirebbe in ogni caso le porte alle aziende cioccolatiere italiane, che possederebbero uno scivolto di reputazione positiva in quel paese. Il caffè e la pizza sono considerati americani grazie alla presenza capillare di Starbucks, Domino's Pizza e PizzaHut. Per la verità le cose sono ancor più complesse, poiché ad esempio Starbucks ha un'immagine americana, intrecciata a quella italiana, come si è visto nel capitolo 4, Costa Coffe, un brand che ha origine da emigrati italiani a Londra e presenta ambientazioni

R. DONVITO, T. VESCOVI (a cura di), *Global Branding and Country of Origin*, New York, Routledge, 2014, pp. 53-63.

italiane, ora posseduto da Coca-Cola, viene percepito americano anch'esso.

Quando la reputazione internazionale su di un settore è molto forte, si assiste a un effetto alone rafforzato. Ad esempio, in Cina dove la moda è assegnata come si è detto soprattutto alla Francia, Armani viene percepito come francese, in Giappone dove è invece l'Italia a essere associata a quel settore, Zara è percepita come italiana.

Se ne può concludere quindi che la percezione del paese di origine cambia da contesto a contesto, relativamente alla cultura di ogni singola nazione, relativamente alla tipologia di prodotto e alla familiarità con i prodotti stranieri. I paesi con forte cultura alimentare come Italia, Francia, Cina, India, percepiscono la loro cultura come nettamente superiore alle altre e nelle diverse aree del mondo vi sono quindi giudizi molto diversi; d'altro canto, ciò che non si conosce bene è difficile da giudicare.

A valle della reputazione di paese di origine è sorta la strategia di marca che si definisce *country sound branding*, cioè riguarda la costruzione di marche che richiamano nel suono un certo paese pur non essendo di quella nazione.<sup>4</sup> Individua il fenomeno di costruzione di marca che ha l'obiettivo di richiamare nella mente del consumatore una immagine di Country of Origin non reale, ma che si considera porti un effetto positivo per l'accettazione dell'offerta di prodotti dell'impresa. Esistono quindi due condizioni di base perché questa strategia trovi applicazione efficace: a) una immagine paese di origine positiva relativa alla categoria di prodotti oggetto della strategia; c) una non grande competenza su marche e prodotti da parte del cliente finale; b) una su capacità di riconoscimento del paese a cui si vuole riferire la marca, attraverso il suono o la grafia del nome.

Così nei supermercati orientali si può trovare la Biscottina Rustica Rialto seguita dal chiarimento *biscotada*, che ne tradisce la provenienza spagnola, o i mobili Giomani, con

4. T. VESCOVI, *L'Italian Sound Branding e gli effetti sull'immagine del made in Italy*, in G. AIELLO (a cura di), *Davanti agli occhi del cliente. Branding e Retailing del made in Italy nel mondo*, Roma, Aracne Editrice, 2013, pp. 97-110.

l'esposizione di molte bandiere italiane, oppure la catena coreana Pronto Caffè, nel cui menù troneggia un volto di barista italiano circondato da pomodori. L'americana Haagen-Dasz usa un nome danese per rendere credibili i propri gelati, mentre la cinese Haier ne usa uno tedesco per valorizzare i suoi elettrodomestici. Neppure l'Italia è esente da queste scelte. Basti pensare alle marche di jeanseria italiane come Diesel, Replay, Miss Sixty e così via, dove il richiamo è statunitense.

Esistono inoltre classifiche di immagine paese pubblicate con una certa periodicità da istituti di ricerca internazionali, basate su studi allargati a numerosi paesi e relative ad alcune categorie di giudizio che riguardano in genere il sistema di valori, l'attrattività turistica, i beni culturali, la qualità della vita, l'affabilità degli abitanti, la governance e le opportunità di business di ogni nazione. L'Italia si situa tra il settimo e il quattordicesimo posto in tali classifiche, secondo il peso che ogni istituto dà a tali fattori. Tra le prime marche-nazioni figura anche il paese "Unione Europea", come paese di origine. Questo è significativo, soprattutto nella percezione dei paesi più lontani; è un meta-paese che sta costruendo una sua identità e reputazione internazionale. Si tratta comunque di medie e quindi non si notano le differenze di percezione paese per paese intervistato. La cosa lascia sempre un po' perplessi, perché le differenze in ogni nazione interrogata possono essere molto significative ed è questo quello che conta, altrimenti si cade nel gioco della classica menzogna statistica, secondo cui ogni famiglia mangia in media un pollo a settimana, salvo che alcune famiglie ne mangiano due o tre e altre nessuno.

La percezione del paese di origine Italia, Germania, Giappone, Cina ecc. non è quindi sempre la stessa nei diversi contesti culturali. Per un italiano contiene certi valori che non sono esattamente gli stessi per un tedesco o un francese. Quindi quello che un'impresa pensa sia un punto di forza del suo essere italiana potrebbe non esserlo in alcuni mercati rispetto ad altri. In conclusione, nemmeno la percezione della qualità produttiva delle nazioni è globale, ma differisce cultura per cultura, nazione per nazione, in uno

QUANTO È LONTANO IL PAESE DI ORIGINE?

specchio pirandelliano in cui esistono uno, nessuno e centomila volti diversi della stessa realtà.



## Parte sesta

# La comunicazione rumorosa, silenziosa, incompresa

Una credenza diffusa è quella che la comunicazione di marketing, attraverso la pubblicità, le promozioni e i social media, tenda a una omogeneità generale. Per alcuni prodotti, già di per sé globali, sembra del tutto realizzata, mentre per gli altri rappresenterebbe una forte tendenza in atto. In realtà la cosa si dimostra molto più difficile di quanto si possa pensare in un primo tempo, a causa della diversità dei riferimenti culturali che in qualche modo vengono sempre citati in ogni messaggio, a volte in modo molto netto, a volte in maniera più sfumata, ma che finiscono per giocare un ruolo sempre importante nella comprensione del racconto che la comunicazione di marketing propone relativamente al prodotto o alla marca.

L'idea di utilizzare una sola campagna di comunicazione in tutti i mercati è un sogno ricorrente dei manager di marketing delle imprese. Significherebbe una minore complessità gestionale e una forte riduzione di costi. La cosa però appare non semplice, il sogno si avvera molto raramente. Esistono invero campagne pubblicitarie globali, dove addirittura si usa per tutti i paesi una sola lingua, l'inglese o raramente il francese, e si veicola un messaggio unico. Si tratta comunque di pochissimi esempi, che non costituiscono una tendenza neanche embrionale. La comunicazione di marketing globale non sembra funzionare per una serie di cause e condizioni, anche se alcune parti del messaggio posso essere a volte mantenute, in genere sono soprattutto le immagini, quasi mai la lingua. Ma anche le immagini contengono riferimenti che possono risultare incomprensibili o addirittura controproducenti.



## Parlare lingue sconosciute e lingue silenziose

Il maggiore ostacolo a una omogeneizzazione globale della comunicazione di marketing è naturalmente rappresentato dalla lingua. La traduzione, spesso anche la traslitterazione, in una lingua diversa comporta inevitabilmente variazioni dovute all'adattamento culturale. Molti anni or sono vi era in Italia una notissima pubblicità di un carburante che recitava "metti un tigre nel motore", mentre la corrispondente versione inglese suggeriva "put a tiger in your tank" e quella tedesca "Pack den Tiger in den Tank". Per la cultura motoristica italiana era più sensato citare il motore, per quella anglosassone e tedesca invece, con più precisione, si doveva mettere la tigre, cioè la potenza del carburante, nel serbatoio. Inoltre, in italiano la tigre era diventata, in una cultura allora motoristico-maschilista *un tigre*, mentre nel resto d'Europa rimaneva semplicemente il neutro *a tiger e den Tiger*.

La traduzione di un messaggio pubblicitario è quindi fortemente influenzata dai riferimenti culturali di ogni singolo paese e la differenza si nota inevitabilmente soprattutto dove le culture sono lontane come nelle differenze tra oriente e occidente, tra sud e nord del mondo. Spesso cambiano anche i contenuti, seguendo la stessa coerenza. Ad esempio, in Giappone non si accettano appelli all'acquisto molto diretti, come invece si preferiscono negli Stati Uniti, ma sono accettabili quelli indiretti. È molto positivo richiamarsi alla tradizione, al rispetto per gli anziani e all'immagine corporate più che di singola marca o prodotto. Sottolineare il packaging è sempre importante. Molto spesso le immagini reali di persone si mischiano a inserti di disegni manga, che per un occidentale suonerebbero fuori luogo. Per tornare agli USA, nella comunicazione si stressano molto i benefici del prodotto, la soluzione di problemi specifici, in una costante comparazione diretta con i concorrenti, cosa che in Europa generalmente si evita. I bambini sono sempre posti in condizioni idealistiche, puliti, in ordine e sorridenti.

Come ci si può attendere, in Germania sono preferiti i messaggi informativi e tendenzialmente cognitivo-razionalistici, anche se vi è una nuova tendenza verso l'emozione. La Francia e l'Italia hanno preferenze piuttosto simili verso annunci pubblicitari di tipo simbolico, orientati ad atmosfere di sogno, con una grande importanza assegnata all'estetica, a contenuto emozionale e anche edonistico. I bambini sono generalmente raffigurati in modo tutto sommato realistico. Anche l'uso dello humor si differenzia nella dimensione e nelle caratteristiche. Tradizionalmente nel Regno Unito la presenza in pubblicità dello humor è superiore rispetto agli altri paesi, e spesso è humor nero, mentre in Germania è più farsesco e demenziale, in Giappone si tende a una drammatizzazione che in Europa non sarebbe apprezzata.

La comunicazione di marketing può quindi non risultare corretta nelle parti esplicite del suo linguaggio, cioè in quelle verbali, ma anche nelle sue parti implicite, silenziose, ma non meno importanti, poiché definiscono il contesto della comunicazione stessa.

Se ricorriamo ai modelli di Hall e di Hofstede, come descritto nella parte seconda, nella pubblicità dei paesi ad alta distanza di potere, come la Cina o il Giappone, sono spesso presenti status symbol e relazioni tra le persone di tipo top-down, mentre in quelli a bassa distanza di potere si ricorre a suggerimenti di rafforzamento della personalità e di auto affermazione. Dove vi è forte individualismo e cultura a basso contesto, come ad esempio gli USA, la pubblicità è diretta, esplicita, soprattutto verbale e personalizzata, mentre nei paesi più collettivisti e con culture ad alto contesto rimane indiretta, implicita, impersonale e maggiormente basata su aspetti visuali. Dove dominano valori di tipo maschile vi sono rappresentati situazioni vincenti e differenti ruoli di genere, nelle situazioni opposte prevalgono situazioni di understatement e in cui ci si prende cura di persone. Infine, dove prevale il timore per l'incertezza sono enfatizzati dettagli tecnici e di progettazione, referenze, istruzioni per l'uso.

Vi sono inoltre linguaggi non verbali che assumono significati dissimili nei contesti culturali diversi. Si tratta ad esem-

pio dei colori e dei numeri. Il significato dei colori<sup>1</sup> varia da oriente a occidente, sia per ragioni storiche, sia tecnologiche, sia simboliche. Spesso queste tre ragioni si intrecciano tra loro, creando il significato che assumono attualmente. Ad esempio, il blu, colore generalmente preferito in Europa, si pensi alla bandiera dell'Unione Europea, e negli Stati Uniti, la cui percezione è associata simbolicamente ai valori dello status e del potere, dall'azzurro/blu regale, all'abito blu, fino all'auto blu, trova la sua radice nel basso medioevo. Fino a quel tempo il binomio colore/non colore apparteneva al binomio rosso-bianco. Il rosso, anche nei suoi diversi toni come il porpora, era il colore per antonomasia, grazie alla tecnologia di tintura che lo rendeva particolarmente vivido e permanente, mentre gli altri colori tendevano a scolorire col tempo. Verso il 1400 si sviluppò una tecnologia di tintura del blu, in particolare del blu di Prussia, che portava alle stesse proprietà del rosso: sfumature, permanenza, brillantezza. La differenza sostanziale risiedeva nel costo molto più elevato di preparazione della tintura, per cui solo le persone più ricche potevano permettersi gli abiti blu, nobili, mercanti, condottieri e così via. Da qui il legame simbolico del blu con il lusso e il potere, che rimane ancora.

Di contro, in estremo oriente il giallo connota il potere e la ricchezza e la saggezza, riferendosi ai colori imperiali. L'abito dell'imperatore era giallo. In Europa il giallo ha invece il significato di malattia, poiché era il vessillo esposto dalle navi in quarantena nei porti. Nell'iconografia medievale i personaggi spregevoli sono rappresentati in giallo. Era identificato come il colore del tradimento; si dipingeva di giallo la casa dei falsari e si vestivano di giallo i condannati di falso. Per i giapponesi è invece il colore del coraggio. Più recentemente il verde ha assunto significati collegati all'ecologia e al rispetto per la natura, mentre il bianco richiama la purezza in occidente e il lutto in oriente. La storia dei colori ha quindi un fascino evidente, che ha portato a significati che

1. M. PASTOREAU, *Il piccolo libro dei colori*, Ponte alle Grazie, (2006). M. PASTOREAU, *The History of a Color. Blue, Green, Red, Yellow, Black*, Princeton University Press, 2018.

nel tempo a volte si sono capovolti, a volte perduti, a volte consolidati. La stessa percezione dei colori assume caratteristiche diverse nelle culture. Mentre in Europa si tende a privilegiare la sobrietà e il colore tenue, in Asia invece si preferiscono colori brillanti e vivaci.

Tutto ciò crea contesti silenziosi, ma colmi di significato nelle comunicazioni di marketing. Nelle culture occidentali, una ambientazione verde assume caratteristiche di naturalezza, una bianca e azzurra di purezza, una rossa di forza. In quelle orientali una ambientazione gialla di potere e saggezza, una rossa di femminilità. In Giappone e in Cina spesso le comunicazioni pubblicitarie combinano immagini reali con disegni e cartoon che hanno un forte valore simbolico, soluzione incomprensibile in occidente, dove rimane una netta divisione tra i due mondi. Si comprende quindi che la globalizzazione delle comunicazioni di marketing, possibile peraltro in alcuni casi, non trova un terreno molto fertile.

Un'altra comunicazione silenziosa riguarda i numeri e il loro significato simbolico.<sup>2</sup> Nei diversi contesti il significato dei numeri assume contenuto e importanza che mutano. Esistono in tutte le culture numeri fortunati e numeri sfortunati, spesso addirittura lo stesso numero assume significati opposti nei vari paesi. I casi sono numerosi. Ad esempio, il 13, il numero dei partecipanti all'ultima cena, è un numero del tutto sfortunato nei paesi anglosassoni, dove sparisce dai piani dei grattacieli, dalle file dei posti aerei e dei teatri, mentre in Italia è considerato un numero fortunato, il numero fortunato al totocalcio di anni fa. Qui il numero sfortunato per eccellenza è il 17 per l'anagramma del numero latino XVII in VIXI, cioè "ho vissuto" e quindi indicante la morte. Lo stesso numero assume significato positivo nelle culture islamiche. Il numero 4 in Cina e in Giappone è assolutamente evitato per la sua pronuncia simile alla parola "morte", mentre in Europa è un numero fortunato, associato al quadrifoglio. Il numero più fortunato per un cinese è l'8 che porta il significato di denaro e ricchezza. Non è raro trovare in quel paese centri commerciali o negozi che presen-

2. G. FLEGG, *Numbers. Their History and Meaning*, Dover Publications, 2002.

tano l'insegna 666, che significa che le cose andranno bene, mentre nella cristianità quel numero rappresenta l'anticristo. La lista andrebbe ancora avanti. Inoltre, esiste nelle diverse culture una sensibilità diversa ai simboli della fortuna e della sfortuna. Mentre in occidente si è maggiormente secolarizzata, in oriente è ancora molto forte, e si traduce in prezzi elevati per ottenere numeri di telefono o targhe automobilistiche considerate fortunate. Inserire numeri nelle comunicazioni, nei contenuti delle confezioni, nei nomi dei prodotti è quindi un esercizio che richiede prudente attenzione.

Un ulteriore tema riguarda comprensibilmente la percezione etica della comunicazione che varia secondo religione, tradizione, cultura. In alcuni paesi la religione, in particolare quella islamica, pone importanti vincoli ai riferimenti di sex appeal. Ciò avviene in diversi gradi anche in paesi con tradizione in qualche modo puritana, seppure molto diversi, come ad esempio Stati Uniti, Cina, Giappone, India. Mentre in paesi europei come Francia o Italia, la comunicazione vi fa ricorso ampiamente.

Ancora una volta molti fattori tramano contro la globalizzazione immaginata da Levitt.



## Raccontare cose incomprensibili

Alcuni anni fa assistevo alla relazione di un noto consulente aziendale italiano a un gruppo di consulenti cinesi. A un punto chiave della sua esposizione, volendo sottolineare un'idea di sotterfugio, utilizzò un esempio per noi classico, quello della moglie che inserisce una lima dentro una pagnotta consegnata al marito carcerato, per farlo fuggire di galera, consentendogli di segare le sbarre di ferro. Disse "è come mettere una lima dentro una pagnotta". Gli ascoltatori non ebbero alcuna reazione e si comportarono in modo molto educato, un po' sconcertati dal racconto, ma sostanzialmente impassibili. Alla fine, mi permisi di raccontare al relatore, un amico, che l'idea di pagnotta non aveva alcun significato in Cina, dove il pane non appartiene nella tradizione di quel paese, sostituito dal riso, e tanto meno aveva logica quello di una lima al suo interno, che era addirittura un nonsenso.

Un errore piuttosto ricorrente nel tentativo di globalizzare la comunicazione di marketing risiede nell'uso indistinto dei riferimenti culturali impliciti, sia nella parte visuale sia in quelle verbale. Ciò significa che si usano dei riferimenti nella comunicazione che in diversi contesti culturali cambiano di significato o non ne hanno alcuno, distorcendo completamente o addirittura rovesciando il senso che il messaggio pubblicitario voleva presentare, secondo il desiderio delle aziende proponenti. Ad esempio, mi è capitato di notare in Cina la comunicazione di un'impresa italiana di prodotti per la prima infanzia che voleva ricordare in un manifesto la ricorrenza dei cinquanta anni di vita dell'impresa stessa. Per fare questo proponeva un'immagine che si riferiva alla fine degli anni '60 in Italia, volendo in tal modo ribadire la tradizione positiva dell'azienda fin da quel periodo. L'immagine raffigurava una donna in acconciatura e abbigliamento di quel periodo, capelli cotonati e pantaloni a zampa di elefante, poggiata su di un'auto simbolo del tempo, una Cinquecento Fiat. Sul tettuccio della stessa vi era fissato con dei

tiranti elastici, come si usava allora trasportare i bagagli, il prodotto icona dell'impresa, una carrozzina per neonati. Al di là del contenuto verbale del messaggio, il significato visivo, perfettamente coerente per un italiano, discretamente coerente per un europeo, non era per nulla comprensibile per un consumatore cinese. Infatti, non potevano avere alcun significato di memoria l'abito e l'acconciatura fine anni '60, quando in Cina si era in piena rivoluzione culturale e l'abbigliamento femminile era per tutti basato su di una specie di divisa verde oliva e l'acconciatura era un taglio di capelli alla maschietta. La Cinquecento poi era del tutto sconosciuta e lo rimane tutt'oggi, apparendo come un veicolo vecchio, piccolo, scomodo e per nulla attraente. Una carrozzina sul tettuccio inoltre era del tutto incomprensibile. Ancora, in un grande centro commerciale di lusso di Shanghai, troneggiava un enorme manifesto di una importante casa di gioielleria italiana. Raffigurava una bella immagine in bianco e nero di Sofia Loren degli anni '60 mentre fotografa un collega attore. La descrizione dell'immagine recitava "Cinecittà, Roma" e il senso della comunicazione era quello di trasmettere una sofisticata immagine glamour. Siamo di nuovo a una comunicazione che fa riferimento a un periodo oscuro per un cinese in cui dominava una fortissima chiusura verso l'esterno e quindi il contenuto del messaggio risulta del tutto sconosciuto. Il riferimento "Cinecittà" ha un senso chiaro per un italiano, così come per un europeo e un americano sofisticati cinefili, ma assolutamente nessuna per un cinese, lo stesso vale parzialmente per la testimone Sofia Loren. Sono due esempi di come sia davvero difficile riuscire a creare una comunicazione globale, poiché i riferimenti del messaggio appartengono a culture diverse e quindi si interpretano in modo differente da parte del pubblico obiettivo.

Anche lo sport, spesso utilizzato come contesto della comunicazione di marketing, ha significato e notorietà diverse. Il baseball ha senso in America e Caraibi, ma molto meno in Europa, così come il calcio negli Stati Uniti. Esistono quindi gli sport nazionali che uniscono e dividono i vari paesi e che spesso vengono utilizzati come contesti significanti per i messaggi pubblicitari da veicolare.

Lo stesso uso degli stereotipi, usato in comunicazione per semplificare e rendere facilmente comprensibile il messaggio, assume valore diverso nelle varie culture. Gli stereotipi sugli italiani, sui tedeschi, sugli inglesi oppure sui francesi, sono abbastanza simili nelle diverse culture europee, ma non sono gli stessi che si percepiscono in altri paesi più lontani. Ad esempio, se in Europa si percepisce la cucina italiana come basata su pizza e spaghetti, ciò non ha molto significato in Cina. In Sud America lo stereotipo dell'italiano o dello spagnolo è del tutto diverso da quello che si percepisce in Europa o in Asia. Ne deriva che l'uso degli stereotipi, abbastanza frequente in pubblicità, non può essere generalizzato perché in alcuni paesi può risultare incomprensibile e quindi perdere del tutto la sua funzione semplificativa del messaggio. Ad esempio, vi sono alcune pubblicità della pasta, prodotto tipicamente italiano, che utilizzano per vari contesti culturali diversi modelli, adattati alla percezione del paese. Per gli Stati Uniti la comunicazione si riferisce allo stereotipo italiano del latin lover, che non avrebbe alcun senso in Messico, dove è rappresentato l'italiano come cuoco o in Francia, dove l'Italia diventa il paese delle vacanze. In Cina o in India raffigurare l'italiano con i baffi e la coppola in testa non avrebbe alcun senso identificativo. L'idea che di uno stereotipo cinese abbiamo in Italia è assolutamente diversa da quella che si ha in Giappone. Ecco, quindi, che il racconto della comunicazione d'impresa non ha un riferimento comune nei vari paesi, ma risponde all'esperienza che dell'Italia e degli italiani ha quello specifico paese. Lo stesso vale per ogni diversa nazione, appartiene a quel singolo paese, relativo alla sua vicenda storica e a relazioni e scambi che sono avvenuti tra paesi. In alcuni casi non ve ne è alcuna. Che idea abbiamo in Italia di uno stereotipo cileno o nigeriano?

La globalizzazione omogenea dei racconti di marketing non è facilmente realizzabile. I riferimenti culturali sono molto diversi, se non se ne tiene conto spesso si rischia di raccontare storie incomprensibili.



Parte settima  
**Le culture giocano con  
la globalizzazione**



## Il gioco

Siamo alla fine del viaggio. Ricordiamo la partenza: nel numero di Maggio-Giugno 1983 della rivista «Harvard Business Review», l'allora più autorevole rivista di management, apparve un articolo di grande fascino, visionario e dirompente di Theodore Levitt: *La Globalizzazione dei Mercati*. Levitt prevedeva che una potente forza, la tecnologia, avrebbe condotto il mondo verso una comune convergenza, una totale standardizzazione. Il modo appassionato con cui lo studioso entusiasticamente preconizzava il futuro, secondo lui migliore, risulta alla fine vagamente minaccioso, grigio e triste.

Il viaggio che ho proposto attraverso il management cross-culturale aveva l'intenzione di smentire la profezia nata nella società entusiasta degli anni '80 del secolo scorso, dove sembrava che il mondo corresse inarrestabile verso direzioni chiare e straordinariamente vantaggiose per il techno-pensiero allora dominante. Accade però che ogni qualvolta si cerchi di disegnare il futuro si prendano sonore cantonate. L'avvenire è ignoto e non è mai dato dalla semplice continuità del presente, si diverte a produrre salti logici imprevedibili. Nel 1983 non esisteva Internet, né alcuno ne ipotizzava l'avvento. Quindici anni dopo ha cominciato a cambiare le società secondo direzioni che non avevamo neanche immaginato. La globalizzazione, nel frattempo, ha assunto significati sempre più minacciosi nella vulgata popolare, un po' come il marketing. Mi sgolo con gli studenti e con le persone che incontro, cercando di spiegare che *marketing* non è quello che gli attribuisce la vulgata: un sinonimo di falsità, inganno e superficialità. Tutt'altro, significa studiare con serietà il mercato per cercare di risolvere i diversi problemi delle persone attraverso l'offerta di prodotti e nel momento della scelta e dell'acquisto, all'interno di un'arena competitiva. Cercare di ingannare le persone, al di là del giudizio etico, è la cosa più stupida che un'impresa potrebbe fare. Le persone non sono stupide nella valutazione

dei propri benefici, e cercare di ingannarle significa perderle per sempre. La globalizzazione, da parte sua, porta con sé la minaccia dell'omogeneizzazione, della scomparsa della varietà, delle differenze di pensiero e di comportamento.

Ho cercato di raccontare come ciò non sia avvenuto negli ultimi quaranta anni, in maniera non molto diversa di quanto la storia ce lo presenti. Basta pensare, ad esempio, al mondo occidentale, ai tempi dei greci, terribili globalizzatori del Mediterraneo, dei romani, feroci globalizzatori di Africa, Europa e Medio Oriente, dei cinesi, globalizzatori dell'Asia e così via, fino alla mite Unione Europea. Lo hanno fatto gli imperi coloniali, la Guerra Fredda e oggi stiamo assistendo ancora a battaglie tra imperi, ingenuamente, come se fosse cosa nuova. Ma le culture hanno resistito ai millenni di globalizzazioni, adattandosi, cambiando, soprattutto accettando fattori esterni, come idee, leggi, prodotti, tecnologie, e digerendoli, creandone la propria versione. Le culture hanno la straordinaria capacità di modificarsi costantemente mantenendo la propria identità, generandone nuove versioni, accettano il cambiamento rivoluzionario di fattori che manderebbe in pezzi, travolgendola, ogni organizzazione, quali la tecnologia, il sistema delle relazioni sociali, l'economia, i valori condivisi, le condizioni ambientali. Sono in grado di affrontare minacce, a volte di petto, a volte lateralmente aiutate dal tempo, di cogliere opportunità, secondo velocità e modalità diverse.

Le culture si dimostrano straordinari filtri assorbenti. Filtrano gli stimoli, le incursioni che provengono dal loro esterno, cioè da altre culture, e ne accolgono alcune, mentre altre le respingono. Assorbono le cose che in quel momento risultano, per molti motivi diversi, più accettabili, evolutive, funzionali alla loro crescita e sopravvivenza. Ma il loro assorbire non è passivo. In realtà modificano ciò che assorbono, a volte in misura leggera, a volte più pesante, rendendole compatibili con l'impianto di valori, usi e relazioni proprie. E questo gioco non è univoco, ma reciproco. Non esiste una cultura che solo assorbe e una che solo inietta. In grado diverso e in tempi diversi l'influenza è reciproca.

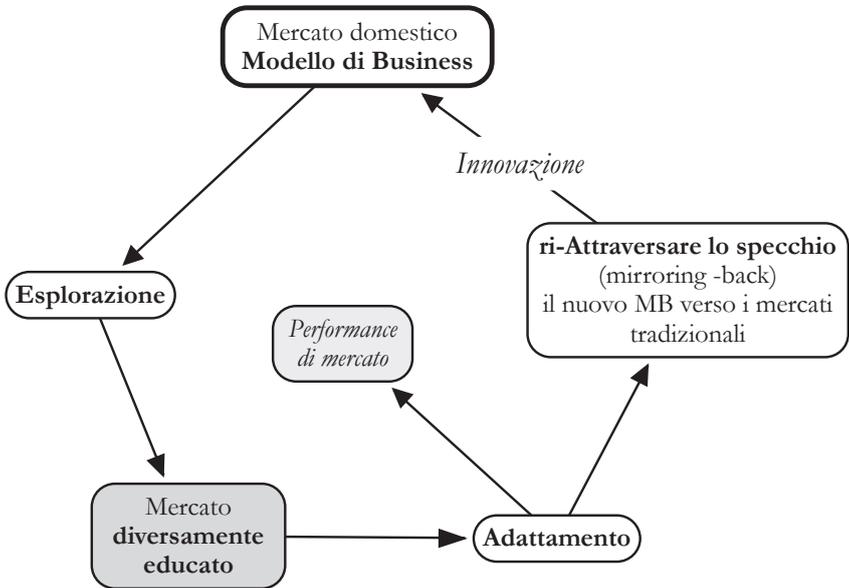


Fig. 7.1. *Processo di ingresso nei mercati culturalmente lontani.*

Le culture sanno come sopravvivere, adattandosi, accogliendo ciò che è funzionale alla loro vita, evolvendosi in un gioco infinito di reciprocità. In questo il mondo dei prodotti e dei desideri non fa eccezione. L'espresso e la pizza, ad esempio, sono entrati in molte culture, ma spesso con modificazioni e adattamenti lontani dagli originali. Il guacamole, l'hummus, hanno percorso strade inverse. Le sneaker italiane non assomigliano a quelle americane, ma ne sono l'esempio di un assorbimento rivisitato in una digestione culturale estetica diversa.

Il nuovo contesto nei mercati culturalmente lontani si basa sull'ibridazione tra modelli culturali importati attraverso molteplici processi di scambio (economico, personale, culturale, migratorio, ecc.) e modelli culturali tradizionali preesistenti. Questo fatto complica l'analisi interculturale dei mercati, poiché non solo le aziende hanno bisogno di conoscere le culture locali, i loro simboli, rituali e valori, ma anche come vengono utilizzati e adattati prodotti, simboli e

rituali delle culture occidentali (europee e americane) alle culture locali. Questa operazione diventa difficile perché vengono riconosciuti come occidentali dalle aziende e quindi interpretati secondo culture occidentali, che possono rivelarsi del tutto sbagliate, poiché, una volta assimilati alle culture locali, possono assumere ruoli e valori molto diversi. Un'analisi cross-culturale superficiale porterebbe a grossolani errori di marketing.

Come indicato nella figura 7.1, il processo di ingresso in mercati che compiono processi di educazione ai consumi diversi da quelli tipici dei mercati più tradizionali, dovrebbe passare attraverso una fase di esplorazione, identificazione delle caratteristiche idiosincratiche del mercato e adattamento come l'unico modo per sperare di avere successo. Al contrario, i mercati europei e americani sono interessati da un'ibridazione in direzione opposta, acquisendo simboli culturali, rituali e valori dalle culture lontane. Il processo di *mirroring-back* introduce elementi ibridi nei mercati interni, costringendo a un'analisi costante delle aspettative, delle interpretazioni e dei comportamenti dei consumatori. È un processo culturale a rotazione che porta a innovazione.

Questo libro raccoglie una serie di punti di vista interculturali sul comportamento degli attori del mercato nelle diverse culture. Analizza quindi almeno tre componenti della nostra vita che non sono pietrificati nel marmo, ma che possiedono una natura liquida<sup>4</sup> e quindi cambiano forma molto facilmente. Sono il contesto sociale, il contesto culturale e il contesto economico. La velocità del cambiamento non è la stessa ovunque e per ogni paese. Ognuno dei tre contesti può seguire una diversa velocità. Ci sono aree del mondo in cui i cambiamenti sono molto rapidi, altri in cui sono più lenti e le diverse aree cambiano costantemente velocità. La geografia appartiene più al cielo che alla terra. È la geografia delle nuvole e non quella dei continenti, in continua evoluzione secondo il vento delle società umane. Ci si potreb-

4. Z. BAUMAN, *Liquid life*, Cambridge, Polity, 2005.

be quindi chiedere perché sia utile descrivere situazioni e comportamenti in continua evoluzione. In effetti, quando il lettore ha finito il libro, ci sono già stati cambiamenti inaspettati e imprevisti.

Questo libro, quindi, vuole rappresentare una sfida per il lettore: la sfida di aver mostrato una realtà complessa e interconnessa che deve ancora, e continuamente, essere scoperta. Si suggerivano modelli, si aprivano visioni, si raccomandava di fare attenzione a non mantenere un atteggiamento etnocentrico, disinvoltato nel guardare il mondo. Il consiglio finale che mi sento di dare, e che ho imparato dai miei studenti, provenienti da decine di paesi molto diversi, è quello di far sopravvivere e crescere la curiosità che è in ognuno di noi, di cambiare continuamente il punto di osservazione da cui guardiamo il mondo e senza temere, di conseguenza, di cambiare opinione sulle cose che vediamo, cercando di capire perché c'è un altro modo per giudicarle.

Bisognerà capire le cause e le ragioni delle differenze, ma, soprattutto, scoprire le somiglianze, le cose e i valori che ci accomunano tra culture diverse, che esistono da sempre, con l'obiettivo di farne la base su cui costruire le relazioni. Se la scoperta e la comprensione delle differenze culturali arricchiscono la nostra vita sociale e professionale, i punti in comune le rafforzano.

Penso che un libro dovrebbe essere usato per aiutarci a pensare, non per darci ricette per quello che dovrebbe essere fatto. Ogni storia passata e ogni libro non possono predire il futuro, né insegnare come affrontarlo, poiché anche se alcuni fatti possono essere ripetuti, il contesto in cui si svolgeranno sarà comunque diverso. Pertanto, una nuova soluzione dovrà sempre essere trovata, almeno in parte. Alla fine di questo libro, quindi, dopo averlo letto, si dovrebbe iniziare a scrivere il proprio.

Hall, Hofstede, Schwartz, Lewis e gli altri hanno tracciato mappe culturali per aiutare a comprendere le differenze, in un mondo in perenne scambio, ma in permanente identità. Se si pensava che queste identità potessero rimanere immutabili nel tempo si è commesso un grave errore, non è mai av-

venuto. Se si pensava che queste identità corressero rapide verso il precipizio dell'omogeneità si è commesso un altro errore, non sta avvenendo.

Ai nuovi mercanti esploratori, coloro che si imbarcano su di un aereo con entusiasmo e speranza, per cercare nuove opportunità di business in nuovi mercati lontani, il consiglio è di seguire l'esempio di Marco Polo: avere la pazienza di capire la cultura di quei luoghi, immergersi, per comprendere le reali opportunità e minacce, per imparare cose nuove e per capire sé stessi e l'adeguatezza delle proprie proposte, per innovare.

Così è scritto nel *Milione*: "Or avvenne che questo Marco, figlio di messer Nicolò, poco istando nella corte del lo Grande Cane, aparò li costumi de' Tartari e loro lingue e loro lettere, e diventò uomo savio e di valore oltre misura".<sup>5</sup>

5. M. POLO, *Il Milione*, Milano, Adelphi, 1975.

## Indice dei nomi

- Aiello, G., 151, 153  
Akihito, 63
- Bauman, Zigmunt, 174  
Belk, R. W., 142  
Bock, A. J., 97
- Černenko, Konstantin, 10  
Chan, A. K., 142  
Checchinato, F., 151  
Chengzu, 127  
Chiu, C.-Y., 57  
Ciani, B., 137  
Costa, P., 131  
Craxi, Bettino, 10  
Crichton, Michael, 10
- Dissegna, M., 151  
Dong, L. C., 141  
Donvito, R. 152  
Dorfman, P. W., 71
- Erickson, A.S., 127
- Fan, Y., 145  
Flegg, G., 162  
Foss, N., 94
- Gal-Or, E., 85  
George, G., 97  
Godey, B., 131  
Goldstein, L.S., 127  
Gupta, V., 71
- Hall, E.T., 16, 17, 24, 29-31, 35,  
37, 46, 57, 65, 72, 160, 175  
Hammerich, K., 65  
Hanges, P.J., 71  
Hays, D. M., 117  
Helms, M. M., 141  
Heslop, L. A., 142  
Hofstede, G., 16, 24, 39, 41-43,  
47, 48, 50, 51, 52, 57, 59, 65, 69,  
72, 160, 175  
Hong, Y. Y. 57, 95, 146  
House, R. J., 71  
Huang, Y. Y., 142
- Javidan, M., 71  
Johanson, J., 77  
Jonsson, A., 94
- Kapferer, J. N., 131  
Keller, K. L., 141  
Kimura, K., 117
- Lamanna, C., 132  
Levitt, Theodore, 9-14, 115, 163,  
171  
Lewis, Richard Donald, 24, 63-  
65, 68, 69, 72, 175  
Lu Yu, 109
- McSweeney, Brendan, 51  
Michiko, 63  
Minkov, Michael 43
- Neri, B., 130
- Orwell, George, 13
- Papadopoulos, N. 142  
Pastoreau, M., 161  
Polo, Marco, 87, 176  
Pontiggia, A., 81, 96
- Rapaille, C., 23  
Reagan, Ronald, 10  
Rodrigues, P., 131
- Schooler, R.D., 149  
Schultz, Howard 112  
Schwartz, Shalom H., 24, 53-60,  
72, 175  
Shavitt, S., 57  
Smith, B., 120

## INDICE DEI NOMI

- Surowiecki, J., 84  
Szulanski, G., 93
- Tanizaki, Junikiro, 119  
Taylor, R., 96  
Thatcher, Margaret, 10  
Tocci, F., 118  
Triandis, Harry C., 71  
Trompenaars, Fons, 71  
Tylor, Edward Burnett, 15
- Usunier, J. C., 149
- Vahlne, J. E., 77  
Valette-Florence, P. 131
- Vescovi, Tiziano, 81, 96, 143,  
151, 152, 153
- Weber, Max, 39  
Williamson, John, 12  
Winter, S. G., 93  
Wojtila, Karol, 10  
Woolliams, P., 71  
Wyer, R. S., 57
- Yamamoto, Y., 120
- Zhou, N., 142

## Colophon

Volume composto dall'Officina Grafica Ronzani con il carattere Tiempos Text (regular, italic e semibold) di Kris Sowersby.

Stampato e rilegato in Italia, per conto di Ronzani S.r.l. da Digital Book S.r.l., Città di Castello.

Prima edizione: gennaio 2023.

