

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

DIPARTIMENTO DI FILOSOFIA, SOCIOLOGIA, PEDAGOGIA  
E PSICOLOGIA APPLICATA

DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI

CORSO DI LAUREA TRIENNALE IN SCIENZE DELLA COMUNICAZIONE

**MARKETING E CULTURA: L'OSTACOLO DELLE DIFFERENZE  
NELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE**

Relatore:

Prof.ssa Silvia Rita Sedita

Laureando:

Letizia Tomasini

Matricola n. 1230018

ANNO ACCADEMICO 2023-2024



Alla mia mamma e ai miei nonni,  
grazie per aver aspettato  
senza smettere di crederci.



## **INDICE**

<b>1. INTRODUZIONE</b>	<b>1</b>
1.1 Marketing e comunicazione internazionale	1
1.2 Teoria di Hofstede	2
1.3 Teoria di Hall	4
<b>2. INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE</b>	<b>7</b>
2.1 Processo di internazionalizzazione	7
2.2 Confronto Italia, Cina e Spagna	9
<b>3. CASI DI STUDIO</b>	<b>11</b>
3.1 FALLIMENTI	11
3.1.1 Sephora in Giappone	11
3.1.2 Coca Cola in Russia	14
3.1.3 AirBnb a Boston	15
3.1.4 Adidas a Boston	17
3.2 SUCCESSI	18
3.2.1 Barilla	18
<b>4. CONCLUSIONI</b>	<b>21</b>

## **BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA**

## **RINGRAZIAMENTI**



# **1. INTRODUZIONE**

Questa tesi analizzerà come il marketing internazionale sia necessario per un'azienda che desidera vendere il proprio prodotto in un paese diverso da quello di origine.

Numerosi sono infatti gli ostacoli che si possono presentare durante questo processo, il più rilevante tra questi è la diversità che esiste tra le due culture.

L'obiettivo di questo studio è quindi illustrare e spiegare, tramite l'analisi di fondamenti teorici e casi reali, il modo in cui si possono superare gli ostacoli dati dalle differenze.

## **1.1 MARKETING E COMUNICAZIONE INTERNAZIONALE**

La comunicazione svolge per l'azienda l'importante ruolo di creare, e successivamente mantenere, la sua immagine. Essa è necessaria ai fini della sopravvivenza stessa dell'impresa, poiché è fondamentale per instaurare il rapporto di fiducia con i clienti che è alla base dell'acquisto. L'immagine permette inoltre all'azienda di ottenere l'appoggio da parte di quei soggetti che sono in grado di apportare le risorse di cui essa necessita per poter svolgere la propria attività. Essa ha l'obiettivo di far conoscere l'offerta aziendale, intesa come la sua capacità di soddisfare i bisogni dei consumatori cui è rivolta, e nella sua unicità rispetto alle offerte dei concorrenti, al fine di assicurarne la preferenza da parte degli stessi consumatori. Trasmette dunque l'essenza dell'impresa, la sua cultura, i suoi valori.

Nello specifico, quando parliamo di qualsiasi tipo di comunicazione, intendiamo lo scambio di segnali tra uno o più soggetti emittenti e uno o più soggetti riceventi. Tale scambio presuppone la presenza di un sistema di codifica e decodifica che permetta sia di esprimere sia di comprendere i messaggi mediante dei segnali. Perché il processo comunicativo risulti efficace, è necessario che emittente e ricevente li utilizzino e li interpretino allo stesso modo. Ciò è possibile esclusivamente se essi condividono lo stesso sistema di codifica/decodifica, che è influenzato dal contesto culturale in cui il soggetto è inserito.

La comunicazione diventa un aspetto critico quando si passa dal marketing nazionale al marketing internazionale. Nel caso in cui un'impresa desideri entrare in relazione con

un pubblico appartenente ad un contesto culturale differente da quello dell'impresa stessa, si parla di comunicazione interculturale, un processo che presenta particolari problematiche. I consumatori rispondono infatti agli stimoli pubblicitari a secondo della propria cultura e del proprio sistema di valori. Dato che la funzione della pubblicità è quella di comunicare ai consumatori la capacità di un prodotto di soddisfare un loro bisogno o desiderio, perché sia efficace le sue caratteristiche devono coincidere con il contesto culturale cui gli stessi consumatori appartengono, e non con quello del venditore.

Quando si parla di marketing internazionale però è necessario porre attenzione all'identità dell'azienda, che non deve essere trascurata o modificata nel processo, pena la perdita di credibilità, ma deve essere modellata a seconda delle esigenze e della cultura del paese in cui viene esportata. Il marketing su ampia scala deve puntare alla standardizzazione, ma è l'adattamento la parte più importante nel caso del marketing internazionale.

Numerose aziende, al fine di guadagnare velocemente quota di mercato internazionale, fanno affidamento su campagne pubblicitarie globali, indifferenziate a livello locale. Studi hanno però dimostrato che gli advertising dovrebbero essere creati considerando i gusti locali, per far sì che essi siano maggiormente graditi dai consumatori. Le aziende dovrebbero, quindi, prestare attenzione a come il messaggio "standardizzato" venga percepito da popolazioni con diversi background culturali. La lingua, la storia, la religione e la politica di un popolo influenzano spesso le reazioni che essi hanno nei confronti della pubblicità. La religione in particolare gioca un ruolo determinante nel definire il comportamento sociale di un popolo e influenza ogni aspetto della sua vita. Anche la situazione politica di un paese è fondamentale, tanto nei contenuti della campagna quanto nella sua progettazione, dal momento che fornisce indizi essenziali per poter interpretare la situazione a lungo termine.

## **1.2 TEORIA DI HOFSTEDE**

Geert Hofstede, influente ricercatore olandese, nel 1984 ha pubblicato una ricerca sulle dimensioni delle differenze culturali, nella quale sostiene che la cultura può essere definita come un sistema di valori condivisi, che distingue i membri di un gruppo da



quelli di un altro. La cultura viene concepita, quindi, come qualcosa di tangibile, di concreto insito nella mente di ogni persona, e per questo misurabile, classificabile. Lo scopo degli studi di Hofstede è quello di fornire alle imprese una struttura, un modello di valutazione e differenziazione delle culture, ai fini della formulazione di una strategia efficace in un contesto internazionale. I risultati dell'indagine svolta, pubblicati nel 1980, sono stati ottenuti attraverso la somministrazione di circa 100.000 questionari, in più di 70 paesi e in 20 lingue diverse; come popolazione di riferimento sono stati utilizzati gli impiegati di una grande multinazionale statunitense: l'IBM (International Business Machines Corporation). Hofstede ha individuato cinque dimensioni attraverso cui analizzare le differenze culturali: distanza dal potere; rifiuto dell'incertezza; collettivismo contro individualismo; mascolinità contro femminilità; orientamento a lungo termine contro orientamento a breve termine.

La DISTANZA DAL POTERE fa riferimento alla distribuzione del potere tra i membri di una società. L'uguaglianza o la disuguaglianza possono riguardare il prestigio, il benessere in generale e il potere. In paesi dove questa distanza assume valori alti, gli individui saranno più propensi ad accettare forme di autoritarismo e viceversa. Questa situazione ha effetto nel marketing, soprattutto in riferimento a quei prodotti che sottolineano e definiscono il prestigio e lo stato sociale.

Il RIFIUTO DELL'INCERTEZZA indica l'attitudine a operare in condizioni incerte. Mentre alcune culture non sono spaventate da situazioni sconosciute, mostrandosi anche più aperte verso l'opinione altrui, altre mostrano un rifiuto netto verso le situazioni con un alto grado di incertezza, affrontandone e minimizzandone il rischio attraverso un sistema di regole e leggi. Chi non teme l'incertezza, per quanto riguarda il marketing, è più aperto all'innovazione.

L'INDIVIDUALISMO O IL COLLETTIVISMO descrive il rapporto tra l'individuo e la collettività. Le culture individualistiche sono caratterizzate dalla centralità dell'individuo e del suo nucleo familiare, al contrario le culture collettiviste considerano l'individuo parte di un gruppo più ampio, di una collettività.

## MASCOLINITA' CONTRO FEMMINILITA'

Le società che potremmo definire più “mascoline” sono quelle più materialiste, opportuniste, competitive, dove fattori come il successo, il denaro, la carriera assumono una rilevanza assoluta. Nelle società più “femminili” prevalgono invece altri aspetti, come la qualità della vita, le relazioni interpersonali, la solidarietà, la fedeltà. In questi paesi, una politica di marketing troppo aggressiva e poco discreta non otterrebbe il riscontro atteso e viceversa.

ORIENTAMENTO A LUNGO TERMINE O A BREVE TERMINE è una dimensione che è stata aggiunta successivamente e sviluppata in collaborazione con la Chinese University di Hong Kong.

Secondo questa teoria alcuni paesi sono caratterizzati da un orientamento a lungo termine, dove valori e stili di vita sono tutti orientati al futuro. I fattori associati all'orientamento a lungo termine sono la perseveranza e la parsimonia. Altri paesi, invece, prevalentemente quelli asiatici, prediligono un orientamento a breve termine, perché molto legati ai valori tradizionali del passato, all'adempimento delle obbligazioni sociali e collettive.

## 1.3 TEORIA DI HALL

Edward T. Hall, antropologo statunitense, nel 1976 ha pubblicato una ricerca dove sostiene che le culture si possano classificare in alto e basso contesto. Egli propone lo studio allo scopo di comprendere le differenze basilari tra gli stili di comunicazione e tra gli elementi caratteristici della cultura. Con stile di comunicazione si intende il modo in cui ci si esprime e i tratti che sono ritenuti tipici della comunicazione di una certa cultura; con elementi caratteristici della cultura si intendono alcuni fattori sociali come la storia, la religione, le tradizioni.

Le culture ad alto contesto sono caratterizzate da una comunicazione morbida e indiretta, con messaggi densi e ambigui. In questo tipo di comunicazione non tutto è sempre specificato esplicitamente o detto chiaramente, molto viene enfatizzato tramite

linguaggio non verbale. Le culture ad alto contesto sono caratterizzate da rapporti personali centrali, stretti rapporti umani, una gerarchia sociale ben strutturata e norme comportamentali rigide. Le culture ad alto contesto sono storicamente stabili, unite, coese e reticenti al cambiamento. Le persone per dare significato ad un evento tendono a fare affidamento sulla loro storia, le loro relazioni, il loro status e sulla religione. Esempi di culture ad alto contesto sono: araba, asiatica

Le culture a basso contesto sono caratterizzate da una comunicazione dettagliata, tecnica e strutturata. In questo tipo di comunicazione i contenuti sono espliciti, il linguaggio diretto e si predilige evitare i segnali non verbali. Le persone comunicano dando spiegazioni quando qualcosa è poco chiaro e ci si aspetta che gran parte delle informazioni vengano trasmesse dal messaggio.

Esempi di culture a basso contesto sono: scandinava, tedesca, americana

L'idea di base è che in alcune culture nella comunicazione tutto debba essere esplicitato, mentre in altre numerosi contenuti siano impliciti, dati per scontati dal momento che è presente un background culturale comune.



## **2. INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE**

Il processo di internazionalizzazione dell'impresa moderna ebbe inizio negli Stati Uniti nel 1870.

Nel 1914 già ben 41 imprese statunitensi iniziarono ad operare sui mercati esteri.

Ancora oggi l'internazionalizzazione è un tema di grande attualità.

### **1.1 PROCESSO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE**

Secondo i dati Istat, nel 2020, il commercio mondiale di beni ha subito una contrazione del 7,5% rispetto al 2019 per effetto della crisi connessa alla pandemia.

Nonostante ciò, secondo l'analisi effettuata attraverso la piattaforma Margò, emerge che le aziende con più propensione all'internazionalizzazione hanno ricavi in crescita, benché il periodo storico non sia favorevole.

L'Italia è presente in 175 paesi esteri.

Solo nel 2021 le aziende internazionalizzate risultavano circa 25mila e fatturavano complessivamente circa 567 miliardi l'anno.

Il fatturato prodotto all'estero sul totale degli introiti delle piccole medie imprese italiane è del 32%.

Nonostante ciò meno del 5% delle imprese italiane dimostra un'elevata propensione all'internazionalizzazione e si concentrano principalmente nel nord e solo in alcuni settori.

Questo indica come l'internazionalizzazione sia un'opportunità per le aziende italiane, ma è necessario procedere con cautela.

I motivi principali che dovrebbero spingere un imprenditore ad intraprendere un'attività all'estero non sono sempre facilmente individuabili, ma attraverso un'attenta analisi possiamo riconoscere i principali: vantaggi di costo, aumento della competitività sul mercato interno (grazie ai ricavi e all'esperienza acquisita), diversificazione del rischio (riduce la dipendenza dell'impresa da un unico mercato) e accesso a nuove conoscenze

e risorse.

Tenendo conto delle variabili e dei fattori, tramite un'attenta analisi, si può rendere la proposta valida, cioè il più adeguata e coerente a ciascun mercato.

Gli ostacoli tecnici comuni all'internazionalizzazione delle imprese sono vari: difficoltà a trovare partner locali adeguati, seguire le normative import/export, problemi di proprietà intellettuale e infine le dogane.

Superati questi ostacoli, puramente pratici, è necessario tenere conto di quelli più complessi, legati alle differenze culturali.

L'analisi dei dati in questo caso è di fondamentale importanza.

Attraverso dunque strategie di marketing mirate e una profonda comprensione delle dinamiche culturali locali, possiamo adattare la nostra offerta e creare connessioni significative con i consumatori di tutto il mondo.

Madzuli Agency, una società belga che si occupa di marketing digitale, ha raccolto in una recente nota cinque consigli per una maggiore possibilità di crescita e successo nel vendere il proprio prodotto in altri paesi.

Risulta necessario innanzitutto raccogliere quante più informazioni possibili sull'andamento del mercato aziendale del paese in cui si vuole andare ad operare.

Successivamente è importante studiare i clienti reali e potenziali, valutando quali siano le migliori strategie da adottare per attirare la loro attenzione, oltre a quali messaggi e iniziative commerciali siano più sensibili.

La fase successiva consiste nell'individuare i concorrenti, quali siano i loro successi e i loro fallimenti, così da evitare i medesimi errori e potersi differenziare in modo efficace.

Il penultimo passo è scegliere i canali da utilizzare, in base ai propri valori aziendali ma soprattutto ai valori riconosciuti dal paese estero.

Per concludere, è importante contestualizzare la propria offerta, adattarla al nuovo paese in ogni modo necessario.

In aggiunta, è utile ricordare un aspetto da non sottovalutare, cioè la lingua: riportare sfumature e aspetti tipici di una lingua e di una cultura in un'altra, rispettandone i codici, le usanze e i costumi locali, richiede non solo un'ottima conoscenza della lingua di destinazione, ma anche sensibilità culturale.

## 2.2 CONFRONTO ITALIA, CINA E SPAGNA

Risulta fondamentale dunque adattarsi allo stato in cui si andrà ad operare, a seconda dei suoi caratteristici aspetti culturali.

Esistono mercati molto simili al nostro e allo stesso tempo ne esistono di profondamente differenti.

Prendiamo quindi ad esempio, per un confronto, l'Italia, la Cina e la Spagna, utilizzando i grafici suggeriti dal modello di Hofstede.



Grafico modello Hofstede (Fig. 2.1)

I valori degli indici culturali di Italia e Cina sono particolarmente differenti (tranne un'eccezione per quanto riguarda la motivazione a raggiungere i propri obiettivi), mentre i valori degli indici di Italia e Spagna sono molto più simili.

I due paesi europei risultano caratterizzati da una cultura individualista, in cui si evita il rischio in favore di una maggiore sicurezza nel breve periodo.

La Cina invece è una società orientata al collettivismo, in cui l'individuo risulta parte di un gruppo più grande ed è più propenso a fare progetti a lungo termine.

Possiamo dunque trarre le nostre conclusioni, affermando che le imprese italiane incontreranno meno ostacoli a portare avanti il loro processo di internazionalizzazione in quei paesi con cui condividono valori sociali e culturali.



### **3. CASI DI STUDIO**

#### **3.1. FALLIMENTI**

##### **3.1.1. SEPHORA IN GIAPPONE**

Sephora nasce nel 1969 quando Dominique Mandonnaud aprì la sua prima profumeria in Francia. Dopo aver acquisito una catena di negozi di cosmetici al dettaglio, nel 1993, la società si è rapidamente espansa. Nel 1997 entra a far parte del prestigioso gruppo LVMH (leader mondiale di prodotti di lusso) e inizia una fase di espansione internazionale, grazie ad alleanze strategiche tra cui acquisizioni e joint venture con aziende stabilite nel settore del mercato di riferimento. Dopo l'acquisizione da parte del gruppo LVMH nel 1997 Sephora iniziò un processo di espansione in Portogallo, Polonia, Spagna, Stati Uniti e Italia. Nel 1999 ha lanciato il suo sito web che ora commercializza i prodotti in 10 lingue differenti per acquisti online.

Sephora oggi adotta un tipo di struttura ibrida che integra elementi di suddivisione per area geografica e per funzione, al fine di assumere un atteggiamento flessibile per poter rispondere alle condizioni dinamiche del mercato globale. Data la concorrenza del mercato, propone una strategia di differenziazione. Negli anni è rimasta rigorosa per quanto riguarda il suo modello di vendita di self-service assistito. Al fine di un migliore coordinamento globale per l'unione di diversi background culturali, Sephora si serve di team composti da membri di nazioni diverse con molteplici competenze.



Logo Sephora (Fig. 3.1)

Nel 1998 Sephora tentò l'ingresso in Giappone, in cui la liberalizzazione economica e la deregolamentazione delle barriere commerciali attraeva gli investitori stranieri. Aprì un punto vendita a Ginza, nel quartiere dello shopping di lusso di Tokyo. Nel 2002 però Sephora venne spinta fuori dal mercato giapponese in quanto non comprese quali fossero le aspettative dei clienti, ignorando gli elementi socio-culturali del mercato giapponese. Quella che sembra essere mancata a Sephora è un'adeguata analisi delle differenze culturali che possono influenzare il business e pertanto necessitano di essere prese in considerazione.

I fattori chiave che hanno portato al fallimento dell'espansione di Sephora in Giappone sono:

**1) MANCANZA DI COMPrensIONE DEL CONSUMATORE DI RIFERIMENTO E SERVIZIO CLIENTI**

Sephora esportò il suo modello di self-service assistito ignorando che i consumatori giapponesi sono attenti alla qualità del prodotto ma anche ai servizi di assistenza ricevuto.

**2) TARGETING PRODOTTO INEFFICACE**

Un altro errore è stata l'enfasi posta sui profumi dato che i cosmetici rappresentano la maggiore quota di mercato dei prodotti di bellezza in Giappone; inoltre il rivenditore non è riuscito ad analizzare i dati demografici della popolazione che sono fondamentali

per l'identificazione, collocazione e promozione dei prodotti.

### 3) EFFETTO COLOR ASSOCIATION

Il tema distintivo di Sephora è il bianco e il nero, che non si riflette solo sul logo aziendale ma si estende a tutti gli aspetti del design. Nella cultura giapponese i colori bianco e nero sono associati alla morte e questa associazione di colori ha ulteriormente aggravato l'avversione del consumatore giapponese nei confronti del rivenditore di lusso.

### 4) INTERPRETAZIONE SBAGLIATA DEI TREND

La concezione di bellezza varia da paese a paese, mentre nella cultura occidentale sono di moda rossetti sgargianti e trucchi appariscenti, in Asia si predilige un trucco più sobrio e naturale, senza contare che la tonalità della pelle e la tipologia di ciglia, sopracciglia e capelli delle persone asiatiche sono molto diverse da quelle europee. Oltre a questi aspetti prettamente legati al marketing, è subentrata un'errata interpretazione del clima economico e un mancato trasferimento delle conoscenze e dell'apprendimento. A questo si è aggiunta una mancata consapevolezza degli aspetti culturali incorporati nel sistema di commercio e distribuzione giapponese, ovvero la presenza di "keiretsu", cioè una rete di imprese che cooperano verso un obiettivo comune. Sembra infine che LVMH non avesse trasferito a sufficienza le sue conoscenze delle abitudini commerciali giapponesi e dei modelli di comportamento dei consumatori.

Ciononostante, sebbene Sephora abbia fallito in Giappone, è evidente che l'azienda ha imparato dagli errori passati, lo dimostra quando ha tentato una seconda entrata in Asia stabilendosi in Cina.

In questa seconda espansione il rivenditore di lusso ha eseguito una serie di attività di ricerca di mercato strutturate attorno a diversi aspetti e la società è stata quindi in grado di adattare il proprio marketing mix per amalgamarsi in modo più coeso alla cultura cinese. L'azienda ha compreso come il consumatore cinese, simile a quello giapponese, preferisse la cura del corpo rispetto ai profumi, che tra l'altro in passato erano considerati un prodotto ad uso esclusivo delle prostitute. Inoltre ha identificato l'associazione del colore rosso e cambiato gli imballaggi da bianco e nero a rosa e viola durante il capodanno cinese, a significare felicità e prosperità. Nei suoi store ha

implementando realtà aumentata e intelligenza artificiale, per tenere il passo con la concorrenza high-tech. Infine si è concentrato sulle innovazioni di app mobili, programmi e collaborazioni con altre piattaforme per indirizzare meglio il cliente di e-commerce di lusso.

Nonostante ciò, il fallimento in Giappone non è da prendere alla leggera: non solo comporta un costo opportunità notevole ma può essere dannoso per l'immagine globale di una multinazionale e influenzare la fiducia degli investitori.

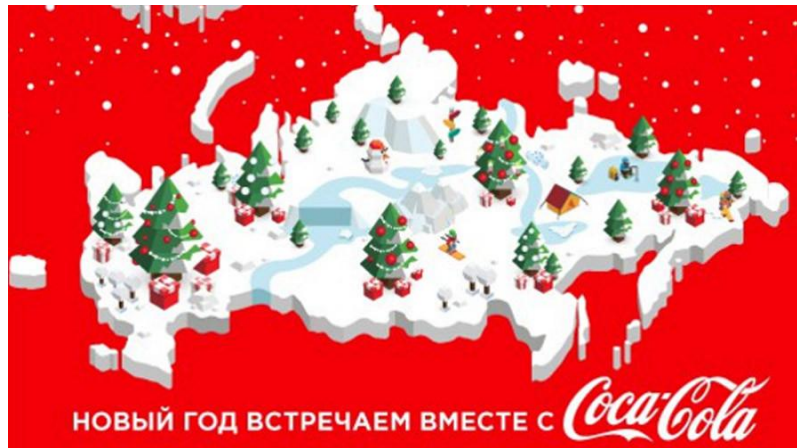
Concludendo, è necessario specificare che Sephora resta comunque un caso di successo se si guardano i risultati raggiunti dopo il fallimento in Giappone: il brand è presente in 34 paesi con più di 2.500 punti vendita.

### **3.1.2. COCA COLA IN RUSSIA**

Mentre il caso Sephora ha determinato un fallimento generale dell'azienda in uno stato, causato dai vari fattori che abbiamo analizzato, altre aziende hanno riscontrato dei problemi nelle loro campagne che però fortunatamente sono stati risolti e contenuti in modo da non influenzare la rimanenza del brand in quel mercato.

Coca Cola, uno dei brand più famosi al mondo e che ha visto il successo di numerose campagne pubblicitarie, ha commesso un errore in Russia nel Natale 2016.

A dicembre l'azienda ha deciso di pubblicizzarsi in Russia con l'immagine di una mappa del paese coperta dalla neve.



Campagna CocaCola Russia Natale 2016 (Fig. 3.2)

Il problema che si è però riscontrato è che i confini dello stato sono soggetti a una continua discussione dal 2014, anno dell'annessione della Crimea.

La mappa in oggetto infatti non solo escludeva quest'ultima ma addirittura le isole Curili e la città di Kaliningrad, univocamente riconosciuta come russa nel 1945.

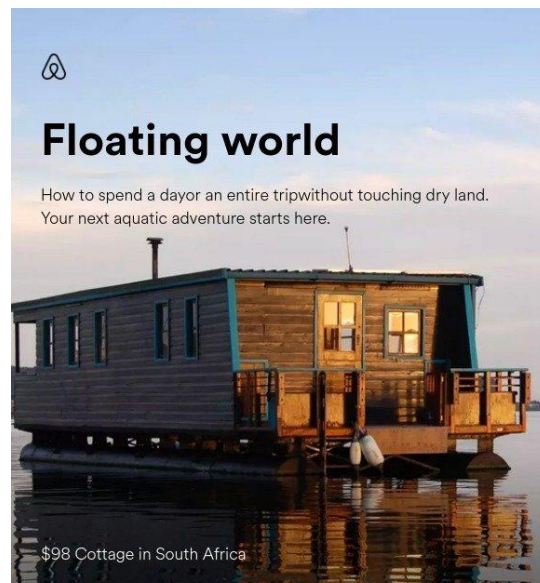
Le proteste non hanno tardato ad arrivare e Coca Cola, invece di ritirare la campagna, ha deciso di ridisegnare la mappa includendo tutte le aree che erano state escluse.

Questa decisione, probabilmente dettata dalla fretta di rimediare all'errore, non fu accolta con entusiasmo dal governo Ucraino. L'incidente creato dal brand ha scatenato una reazione a catena che ha raggiunto il suo apice quando un gruppo di influenti personalità russe ha postato una lista di aziende americane globali che riconoscevano l'annessione della Crimea alla Russia, nonostante la posizione ufficiale degli Stati Uniti sulla questione. Oltre alla dimostrazione di quanto sia importante valutare gli aspetti culturali e socio-politici durante una campagna pubblicitaria, questo fa riflettere sul crescente peso delle multinazionali anche a livello politico.

### 3.1.3. AIRBNB A HOUSTON

AirBnb, portale statunitense presente in tutto il mondo, ha lanciato una campagna di marketing via email ai suoi clienti lunedì 28 agosto 2017. La comunicazione, intitolata "*floating homes, waterfall slides & more reasons to travel*" (trad." Case galleggianti,

scivoli a cascata ed altri motivi per viaggiare”), pubblicizzava le case galleggianti e in generale alloggi a tema acquatico con attrazioni. Gli altri messaggi contenuti nel testo variavano da “*Stay above water*” (trad. “Resta sott’acqua”) a “*Live the life aquatic with these floating homes*” (trad. “Vivi la vita sottomarina con queste case galleggianti”).



PLACES TO STAY

### Stay above water

Live the life aquatic with these floating homes.

Campagna AirBnb Floating World 2017 (Fig. 3.3)

Il problema di questa campagna risiede nel suo tempismo e nei luoghi che ha raggiunto. In quel momento, infatti, Houston (Texas) era sommersa dall'Uragano Harvey. L'uragano aveva già tolto la vita a nove persone, lasciandone oltre 30.000 senza una casa, e altri venti pollici di pioggia erano previsti nei successivi giorni. Le critiche non hanno tardato ad arrivare, in particolare su Twitter. Un portavoce di AirBnb ha prontamente presentato delle scuse per l'insensibilità della campagna, aggiungendo che l'azienda era vicina a tutti coloro che erano stati colpiti dall'uragano. L'azienda però non ha risposto semplicemente a parole, ma ha lavorato per fornire un aiuto concreto durante i disastri, fedele ai suoi valori di brand orientato alla comunità.

AirBnb infatti collega persone senza una casa in seguito a catastrofi con volontari che aprono le loro case gratuitamente per ospitarli. Ha attivato questa funzione durante l'emergenza per l'uragano Harvey, fornendo più di 250 alloggi con un prezzo di 0\$.

#### **3.1.4. ADIDAS A BOSTON**

Adidas, impresa multinazionale con sede in Germania, è il maggior produttore di abbigliamento sportivo in Europa e il secondo a livello mondiale. Nel 2017 il brand ha sponsorizzato la tradizionale Maratona di Boston, che ha avuto luogo lunedì 17 aprile. Martedì mattina, Adidas ha inviato un'email ai partecipanti, congratulandosi per aver completato la gara. Il messaggio aveva come oggetto "*Congrats, you survived the Boston Marathon!*" (trad. "Congratulazioni, sei sopravvissuto alla maratona di Boston").

La comunicazione, senza dubbio originale, ha scatenato immediatamente una polemica sui social media. Gli utenti l'hanno giudicato inappropriato dal momento che proprio durante la Maratona di Boston nel 2013 c'è stato un attacco terroristico che ha provocato tre vittime e oltre 260 feriti. Adidas ha risposto alle critiche con una dichiarazione pubblica su Twitter, dove si è scusata profondamente dell'errore commesso e per l'insensibilità dimostrata. L'azienda ha involontariamente sottovalutato il contesto e una comunicazione studiata per valorizzare il brand ha creato un momento di imbarazzo e un danno per la sua immagine.



Messaggio scuse Adidas 2017 (Fig. 3.4)

## 3.2 SUCCESSI

### 3.2.1. BARILLA

Barilla, nata a Parma nel 1877 come negozio di pane e pasta, è oggi una tra le aziende alimentari più importanti a livello mondiale. Prima degli anni '90, Barilla era riuscita ad aprire solo alcune filiali in Germania e in Francia. Successivamente, Barilla comprese che per diventare un'azienda competitiva a livello internazionale occorreva un approccio più strategico: doveva cambiare il modo in cui si affrontavano i mercati, comprendere quale era la modalità adeguata per entrarvi, capire quanto adattare i prodotti ai gusti locali. Una strategia multinazionale richiede infatti risposte differenziate a seconda della situazione locale. Tuttavia, in tutti i mercati in cui è presente, l'azienda offre lo stesso prodotto: ricetta, formati e tenuta di cottura non vengono adattati alle modalità di consumo locale; Barilla ha infatti preferito esportare la cultura della pasta autentica, sostenendo nei paesi in cui è presente la valorizzazione della gastronomia italiana. Un importante strumento volto proprio a promuovere la cultura gastronomica regionale italiana è Accademia Barilla, un progetto internazionale nato nel 2004. Grazie alle efficaci politiche promozionali, la pasta Barilla è riuscita nell'intento di affermarsi come prodotto vero italiano e di qualità. La Francia è il paese



europeo in cui il marchio gode della maggiore notorietà; in Giappone, paese caratterizzato da un'elevatissima attenzione alla qualità, Barilla è leader nel segmento della ristorazione; significative sono inoltre le vendite a Hong Kong, Australia, nella penisola iberica, in Olanda e in Belgio; i mercati con le più importanti prospettive di crescita per l'azienda sono ora l'India e la Cina.



Logo Barilla (Fig. 3.5)

L'analisi dei motivi del successo di Barilla deve partire dalla comprensione del processo di percezione del prodotto da parte del consumatore. Tale processo si basa sostanzialmente su tre elementi: la qualità, il prezzo e l'immagine aziendale. La pasta Barilla è senza dubbio percepita come cibo buono e qualitativo, e il prezzo è congruo ad altri prodotti della stessa fascia, tuttavia i principali motivi del suo successo vanno ricercati soprattutto nell'immagine aziendale.

Il marchio Barilla si fa portatore, in Italia, dei valori di qualità e rispetto delle tradizioni; quest'ultimo in particolare, declinato come famiglia, affetti veri, buoni sentimenti, e consente l'instaurazione del rapporto affettivo tra marca e consumatore. E' dunque la marca, non il prodotto, il vero punto di forza di Barilla.

Il fatto che, sui mercati esteri, la comunicazione Barilla non faccia leva sugli stessi valori difesi in Italia, non deve portare a credere che l'azienda presti meno attenzione al rapporto con il consumatore estero. Il punto di forza resta infatti l'immagine della

marca, ma invece che sul parallelo Barilla-casa, si punta in questo caso alla valorizzazione della specialità italiana: Barilla-Italia. Inoltre, nel mercato domestico come in quelli esteri, la pubblicità Barilla è riuscita a rivolgersi sia ad un pubblico raffinato, sia alle classi sociali più popolari, senza mai eccedere né verso l'alto, né verso il basso, dando così un'immagine di prodotto adatto a tutti.

Lo strumento di comunicazione maggiormente utilizzato da Barilla è sempre stato la televisione. Per la realizzazione degli spot, Barilla si affida ad agenzie pubblicitarie locali; esse divengono veri e propri partner dell'azienda, con cui lavorano fianco a fianco. Questo approccio consente da una parte l'adattamento delle pubblicità alle specificità locali, dall'altro il mantenimento di un marchio e di un'immagine coerenti a livello sovranazionale. Le pubblicità mandate in onda risultano dunque differenti di paese in paese, pur avendo degli elementi in comune.

L'approccio adottato da Barilla risulta coerente con le dinamiche di globalizzazione: la capacità dell'azienda di comprendere le diversità e le trasformazioni nelle culture dei consumatori è un evidente segno della sua vocazione internazionale. Barilla ha saputo evolversi ed adattarsi alle differenti pressioni dei contesti in cui opera, pur mantenendo coerenti la propria immagine e la propria promessa: il prodotto, con la sua genuinità e la sua bontà, è in grado di annullare le differenze culturali.

## 4. CONCLUSIONI

La capacità di un'azienda di comprendere le diversità e le trasformazioni nelle culture dei consumatori è un evidente segno della sua vocazione internazionale.

Se da una parte i continui progressi nel campo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione causano un'attenuazione delle distanze fisiche e culturali, si sta riscoprendo allo stesso tempo una tendenza a preservare i tratti distintivi dell'identità di una nazione per non perderli nel processo di globalizzazione.

Sarebbe dunque un grave errore per un'azienda trascurare la dimensione culturale, in tutti i suoi aspetti.

Evolversi ed adattarsi pur mantenendo coerenti la propria immagine e le proprie promesse è il punto focale dell'intero processo di creazione di una campagna.

Persone appartenenti a culture diverse sono influenzate e guidate da valori diversi, dunque una ricerca di mercato ampia e strutturata è necessaria nel processo di internazionalizzazione, in cui la conoscenza fornisce le basi e il principale vantaggio competitivo, dimostrandosi la chiave per colmare il divario culturale.

I dati sono una parte fondamentale, vanno analizzati da più fronti e interpretati nel modo corretto.

Il compito del marketing internazionale è dunque quello di comprendere la diversità culturale, sociale ed individuale del mercato di destinazione al fine di elaborare una strategia vincente, differenziare le parti del marketing mix, elaborare una strategia di prezzo che tenga conto del contesto socio economico del paese, realizzare una campagna pubblicitaria che rispetti i valori e i gusti del consumatore ed allo stesso tempo rispetti i valori e l'orientamento del brand.

Dalla ricerca affrontata in questa tesi possiamo quindi trarre delle conclusioni.

Innanzitutto le aziende che desiderano espandere il proprio commercio oltre i confini nazionali devono effettuare una ricerca specifica.

La strategia migliore in questo caso è di confrontare i risultati di questa ricerca e puntare inizialmente ad un mercato estero il più simile possibile a quello italiano, poiché più saranno contenuti gli ostacoli legati alle differenze culturali e più sarà facile superarli. Traendo poi le somme e analizzando successi e insuccessi di questa espansione, sarà successivamente più facile inserirsi in mercati sempre più differenti.

Concludendo, l'internazionalizzazione è un rischio ma anche un'ottima opportunità, affrontata nel modo giusto e con un'efficace strategia di marketing porterà le aziende a crescere con successo.

## BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

F. Musso (2010), Università di Urbino

“Le nuove frontiere del marketing internazionale fra approccio strategico, contestualizzazione e interculturalità”

A. M. Soares, M. Farhangmehr, A. Shoham (2007), Journal of Business Research

“Hofstede’s dimensions of culture in international marketing studies”

J. Scherma (2019), Università di Pisa

“Caso studio Sephora WG, guide, progetti e ricerche di organizzazione aziendale”

G. Fratarcangeli (2014), Università Ca’ Foscari Venezia

“La sfida dei mercati internazionali: l’influenza dei fattori sociali, culturali e politici sulle strategie di marketing”

E. Martinello (2017), Università degli Studi di Padova

“Lo shock advertising: il caso Netflix”

C. Martiriggiano (2009), LUISS Guido Carli

“Global marketing: il caso della comunicazione Barilla sui mercati internazionali”

D. K. Tse, K. Lee, I. Vertinsky, D. A. Wehrung (1988), Journal of Marketing

“Does culture matter? A cross-cultural study of executives’ choice, decisiveness, and risk adjustment in international marketing”

L. Boone, D. Kurtz (2012), Mason, Cengage Learning

“Contemporary marketing”

F. Bradley (2005), Gosport, Ashford Coloured Press

“International marketing strategy”

P. Kotler (2015), Milano, Pearson Italia

“Principi di marketing”

A. Cavicchi (2019), Tiemme Edizioni Digitali

“Marketing internazionale: commercio estero e internazionalizzazione”

R. Sassatelli (2004), Bologna, Società editrice il Mulino

“Consumo, cultura e società”

M. Y. Abolafia (1998), Oxford, Blackwell

“Markets as cultures: An ethnographic approach”

<https://www.teikos.team/la-comunicazione-cross-culturale-lintelligenza-culturale-fattore-chiave-nei-rapporti-commerciali/>

[https://www.repubblica.it/sport/running/storie/2017/04/19/news/boston\\_la\\_gaffe\\_dell\\_a\\_didas\\_congratulazioni\\_siete\\_sopravvissuti\\_alla\\_maratona\\_-163385434/](https://www.repubblica.it/sport/running/storie/2017/04/19/news/boston_la_gaffe_dell_a_didas_congratulazioni_siete_sopravvissuti_alla_maratona_-163385434/)

<https://qz.com/1064387/airbnb-sent-a-floating-world-marketing-email-in-the-middle-of-hurricane-harvey>

<http://geert-hofstede.international-business-center.com/>

<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?countries=italy%2Cchina%2Cfrance>

<https://www.cribis.com/it/approfondimenti/internazionalizzazione-e-pagamenti-l-espansione-estera-accresce-la-puntualita/#:~:text=Il%2021%2C4%25%20delle%20aziende,8%25%20in%20utile%20nel%202020>

<https://www.mintense.it/blog/conquistare-mercati-esteri-performance-marketing/>

<https://www.businesspeople.it/business/pmi-strategie-per-crescere-alleestero-113125/>

<https://mallozzifiaschiavocati.it/internazionalizzazione-imprese-italiane-i-problemi-principali-nel-2021/>

<https://www.ilsole24ore.com/art/l-internazionalizzazione-imprese-italiane-vale-oltre-mille-miliardi-all-anno-AEfj5MsB>





## **RINGRAZIAMENTI**

Un grazie di cuore alla mia famiglia, in particolare alla mia mamma e ai miei nonni, che non hanno mai smesso di dirmi che ce l'avrei fatta.

Un grazie di cuore ai miei amici e ai miei colleghi, che ci sono sempre stati.

Un grazie di cuore a tutti quelli che hanno fatto parte del mio percorso, senza di voi non sarebbe stato lo stesso.