

Tiziano Vescovi  
Università Ca' Foscari Venezia  
Cannaregio 873  
30121 Venezia  
[vescovi@unive.it](mailto:vescovi@unive.it)

# STRATEGIE DI MARCA PER I PRODOTTI ITALIANI IN CINA

## 1. Introduzione

La strategia di marca in un contesto internazionale ha rappresentato costantemente un ambito di studio importante nelle politiche di marketing fino dagli anni '70, grazie all'espansione delle imprese multinazionali del largo consumo, subendo una svolta importante a partire dagli anni '80, quando si è cominciato a teorizzare il mercato globale. Theodore Levitt (1983) ha introdotto infatti il concetto di globalizzazione dei mercati che ha trovato immediatamente fertile declinazione nelle varie politiche di marketing internazionale, fornendo una motivazione teorica a evidenze empiriche che le imprese cominciarono a sperimentare nei mercati di diversi paesi. Il dibattito tra globalizzazione e localizzazione si è sviluppato negli anni '90 e ancora non si è concluso, anche se la stragrande maggioranza delle imprese che si è andata via via internazionalizzando ha seguito una tendenza alla globalizzazione, spinta da evidenti vantaggi di costi operativi da un lato e di aumento dell'efficacia di coerenza, notorietà e posizionamento dall'altro.

Negli ultimi anni si è assistito a una riconsiderazione della spinta alla globalizzazione delle marche, ma ciò ha spesso riguardato una localizzazione geografica di marca (Vescovi e Gazzola 2007) che aggiunge valore in un contesto globale e che tende con il tempo ad assumere un legame astratto e di riferimento generico, spesso rivolto a nicchie “colte” di mercato, presso cui il riferimento locale, storico o culturale richiama concetti di qualità ed eccellenza. Sostanzialmente, in un mercato educato e dove la conoscenza del consumatore sui prodotti è elevata, tipicamente quindi nei mercati sviluppati, si cerca di ridurre l'anomia della marca globale e di accrescere gli attributi differenzianti attraverso politiche di marca specifiche. Ciò trova maggiore frequenza passando da prodotti di consumo di massa a prodotti di alta gamma, dove gli attributi e i valori di marca si fanno più sofisticati e ricercati. Il panorama in cui tutto ciò avviene è però caratterizzato da alcune condizioni che rendono possibile l'esistenza contemporanea di queste strategie di differenziazione di marca, tali caratteristiche possono essere così riassunte:

- contesto compatibile e sufficientemente omogeneo in termini di riferimenti culturali di base (valori, simboli, scrittura, icone, miti ecc.)
- buona conoscenza, a volte ottima, delle categorie e delle caratteristiche principali dei prodotti
- sostanziale comunanza del set dei criteri di scelta, pur nella diversa valutazione dei singoli criteri secondo percezione soggettiva dei benefici e del bisogno
- notorietà diffusa delle marche e vissuto di marca codificato sia individualmente che socialmente, relativa facilità di classificazione e posizionamento delle marche

Quello descritto potrebbe essere definito un ambiente maturo per le strategie di marca, in cui si fa strada una condizione di post-globalizzazione, dove, semplificando il concetto, la marca globale cerca un arricchimento locale.

In questa situazione controllata, seppure in evoluzione, a partire dagli anni 2000 fa irruzione un elemento di novità straordinaria che rimette in gioco prassi consolidate nelle strategie di marca, tale

elemento è rappresentato dall'apertura del mercato della Cina, che per dimensioni, crescita e caratteristiche particolari, influenza in modo sempre più diffuso e profondo l'approccio al mercato delle imprese. Senza addentrarsi nelle caratteristiche di base dell'economia cinese, si rimanda per questo ai numerosi report disponibili (ICE 2008), la presenza di un nuovo mercato di un miliardo e trecento milioni di potenziali consumatori, con cultura di consumo del tutto diversa da quella dei principali mercati tradizionali, richiede di rivisitare con attenzione gli approcci di marketing utilizzati tradizionalmente, per verificarne quantomeno la correttezza e applicabilità in un ambiente del tutto diverso.

Questo paper si focalizza su alcuni aspetti delle politiche di marca che assumono nel mercato cinese caratteristiche del tutto nuove e non ritrovate nelle pratiche e negli studi precedenti, relativi al marketing internazionale e che si possono ascrivere a tre condizioni combinate che conducono a una situazione del tutto nuova:

- la presenza di un contesto culturale (simboli, miti, riti, valori ecc.) molto diversi da quelli ritrovabili comunemente nei mercati internazionali
- l'esistenza di un sistema di scrittura, di segni e di significati del tutto diversi da quelli abituali
- una apertura rapidissima del mercato e un conseguente overload di informazioni su marche verso una popolazione per nulla abituata al funzionamento di un mercato di consumo

## **2. Elementi di contesto/mercato**

Il mercato cinese non deve essere considerato come un'unica composizione seppur variegata, ma si tratta in realtà dell'insieme geografico-politico di almeno cinque mercati molto diversi tra loro: l'area orientale e costiera del paese, l'Est, il mercato più occidentalizzato e avanzato rispetto ai consumi; l'area meridionale, il Sud, un mercato ben sviluppato sulle città principali di Canton e Hong Kong nonché sulle aree di recente sviluppo industriale; il Centro, caratterizzato dall'espansione della classe media; l'area meno sviluppata e meno popolata del paese, l'Ovest e infine l'area in forte crisi economica, il Nord Est e la Manciuria, che sta subendo una forte ristrutturazione industriale con una conseguente larga disoccupazione. Ovviamente le regole di marketing da seguire per questi mercati non sono le stesse, poiché vi sono sottoculture molto diverse che li caratterizzano sia nei confronti dei consumi, sia nei confronti dei prodotti occidentali.

All'interno della differenziazione di area geografica, una ulteriore partizione è data dai livelli delle città cinesi. Si riconoscono infatti le città di primo livello, con una popolazione superiore ai dieci milioni di abitanti (Beijing, Shanghai, Canton, Tienjin ecc.) che in genere rappresentano esempi avanzati di mercati di consumo; le città di secondo livello, con una popolazione superiore ai cinque milioni, che hanno uno sviluppo anche avanzato, ma differenziato secondo le cinque aree geografiche; e le città di terzo livello, con una popolazione superiore al milione di abitanti, dove lo sviluppo dei consumi è ancora parziale. Resta sostanzialmente esclusa per ora dal fenomeno dei consumi la popolazione delle zone rurali. Nei prossimi due anni ci si aspetta che la quota di popolazione affluente nelle città del terzo livello quadruplichi. Un forte senso di comunità e di sviluppo caratterizza queste città per cui le imprese internazionali non devono convincere il singolo

consumatore ma piuttosto le comunità che condividono credi e atteggiamenti e gli opinion leader di tali comunità (Sinha 2007).

Le famiglie di queste città sono maggiormente conservatrici e rimangono fedeli, ad esempio, alla cucina cinese. Nondimeno esistono delle significative opportunità per i cibi precotti (microonde) e takeaway. La credenza che piccola città significhi richiesta di bassa qualità e basso prezzo è errata poiché i consumatori sono disposti a spendere se considerano l'offerta come *good value for money*. Per quanto riguarda l'esposizione ai media la TV rimane il mezzo più diffuso (94%) anche se nel primo livello è utilizzato come strumento di entertainment, nel secondo come aggiornamento sulle notizie locali e nel terzo come aggiornamento sulle notizie internazionali e come mezzo di promozione culturale e di sviluppo di carriera. Internet ha una penetrazione molto inferiore (37%) e viene utilizzato soprattutto in ambienti comuni, internet caffè.

Se nelle città del primo livello i vini francesi, la tecnica tedesca o il design italiano sono apprezzati, nel terzo livello potrebbero creare distanze dovute al timore sui prezzi. È quindi opportuno usare una comunicazione culturalmente rilevante e corretta assieme a una maggiore targetizzazione dei prodotti, con conseguenti politiche di marca.

Complessivamente il mercato della Cina è ancora poco efficiente, manca la possibilità di ricorrere a economie esterne, soprattutto per i servizi avanzati alle imprese e la qualità e competenza del management richiede ancora miglioramenti.

In questo quadro i mercati di consumo si vanno sviluppando rapidamente, sia in termini geografici sia trasversalmente tra i livelli di città e quindi la presenza su questi mercati deve essere sufficientemente rapida ampia da rappresentare un punto di ancoraggio e presenza per le marche che vogliono apparire sul mercato. Ciò va misurato anche sulle dimensioni del tutto straordinarie e senza paragoni del paese.

I comportamenti di consumo sono caratterizzati dall'influenza del confucianesimo (Wang e altri 2001) e da alcune componenti chiave di scelta. Il confucianesimo interviene sui comportamenti sulla base di almeno tre chiavi. La prima è la relazione di armonia, secondo cui viene favorita e cercata sempre una soluzione di minimo conflitto o di massima cooperazione. Significa che tra acquirente e venditore, tra proposta e richiesta deve essere costruita una relazione positiva e non conflittuale, che si cerca una composizione armonica tra le parti, dove il concetto di regalo reciproco ha grande importanza.

La seconda chiave è rappresentata dall'orientamento al gruppo più che all'individuo nelle scelte di consumo (Melewar e altri 2004), ciò porta ad accrescere il valore dell'acquisto ostentativo o di segnale sociale di appartenenza. Gli stili di vita sono ancora molto descrittivi nella società cinese e il gruppo è dominante sull'individuo per cui le marche di riferimento sociale sono preferite a quelle di ricerca di identità individuale, atteggiamento che invece si sta diffondendo nei mercati occidentali. Ciò comporta, ad esempio, che la personalizzazione del prodotto, un valore fortemente positivo nei mercati europei e statunitensi, ma che richiede competenze nel cliente, finisca per rappresentare più un problema che un beneficio in Cina. Il produttore di computer Dell può essere un buon esempio (Melewar e altri 2004), la sua strategia comprende di avvicinare i consumatori che abbiano una discreta conoscenza dei computer e poi personalizzare il prodotto sulle esigenze individuali. L'impresa non ha però in Cina lo stesso successo che raggiunge in altri paesi, il

consumatore cinese preferisce infatti un prodotto più standard e dove non è previsto un intervento diretto da parte del cliente.

La società cinese è inoltre fortemente orientata gerarchicamente, a differenza delle società occidentali, possedere o regalare prodotti e marche alto di gamma promuove socialmente. Questo si riflette anche nei comportamenti di acquisto, nelle relazioni cliente-venditore e nei livelli di servizio attesi. Ciò vale soprattutto nei prodotti alto di gamma, dove la distanza percepita tra il cliente e commesso nel punto vendita rappresenta un gap di relazione molto importante, che riguarda la gestione del personale dei negozi monomarca, dove viene richiesto standing e competenza del venditore molto elevate, assolutamente difficili da trovare sul mercato del lavoro cinese.

La terza chiave è la forte propensione al risparmio, collegata con l'orientamento al lungo termine, si potrebbe dire quasi in condizione opposta alla cultura statunitense di consumo, in questo più simile all'orientamento europeo e mediterraneo in particolare. Il forte orientamento al risparmio, che sta creando problemi di mercato interni, dove l'accumulo di risorse non viene utilizzato in acquisti, frenando in tal modo la diffusione della ricchezza e la crescita di una classe media, significa che i criteri di scelta non sono solo orientati sul prezzo, ma anche sul valore del prodotto e sull'acquisto attento e accurato.

Vi sono poi altri fattori che riguardano il concetto di *qualità*, la similitudine *culturale* e l'accessibilità *globale* (definito fattore QCG). Il concetto di qualità è associato alla storia dei prodotti e dei consumi in Cina negli ultimi 60 anni, focalizzato su affidabilità e durata dei prodotti, tipici benefici ricercati in un mercato di scarsità (durata) e di basso servizio (affidabilità), ciò si combina coerentemente con l'orientamento al lungo termine di derivazione confuciana. La similitudine culturale riguarda il riconoscimento identitario nelle marche e nei prodotti come accettabili e comprensibili nel contesto culturale di riferimento, nei quali si devono trovare valori e simboli condivisi. La similitudine culturale è particolarmente importante in una situazione di sensibile differenza dai costumi dei mercati occidentali, ciò è visibile in modo crescente a mano a mano che ci si sposta verso i mercati di largo consumo e di beni considerati commodities. L'accessibilità globale è data dalla richiesta di marche e prodotti disponibili in un contesto globale e non solamente locale. Il valore delle offerte è infatti legato alla loro accettazione generale e universale e non solamente riservata al mondo locale. Il consumatore cinese non vuole essere considerato diverso, pur richiedendo una coerenza con i propri riferimenti culturali.

Sembra che gli approcci di insuccesso che le imprese occidentali hanno seguito possano essere inquadrati in due categorie principali, una che comprende le imprese che pensano che il mercato cinese sia simile ai mercati in cui già operano e che cercano di applicare le stesse modalità di ingresso e strategie di marketing, un'altra che comprende le imprese che rimangono ad osservare la situazione, ritenendola troppo complessa e cercano di capire quando e quali condizioni possano essere adatte al loro ingresso. Il primo gruppo di imprese semplifica eccessivamente il mercato e ignora uno dei fattori di influenza sulle scelte di marketing più importanti che è la cultura locale. Il background culturale cinese è così forte che non può essere cambiato facilmente. Il secondo gruppo è intimidito da una cultura non familiare e può esagerare il rischio connesso all'ingresso sul mercato. Da un lato vi è la formazione di errori, dall'altro un'attesa infinita che può portare a un ritardo irrecuperabile.

Nella risoluzione di questi paradossi di mercato si trova l'equilibrio dell'offerta di marca delle imprese che desiderano affrontare il mercato cinese.

### 3. La ricerca

Nell'ambito di una ricerca PRIN 2007<sup>1</sup> sono state svolte alcune interviste in profondità relative alle politiche di marca delle imprese italiane che approcciano il mercato cinese. Sono stati ascoltati 5 studiosi di marketing di tre università cinesi<sup>2</sup>, 5 studiosi europei di marketing internazionale e di relazioni con la Cina, 11 manager in Cina di imprese italiane, 4 dirigenti di enti di promozione delle imprese italiane in Cina (Ambasciata, ICE e camera di commercio), 4 consulenti internazionali del mercato cinese, 5 imprenditori cinesi di imprese di media dimensione in relazioni d'affari con imprese italiane. Le interviste, formulate sulla base di una traccia comune, si sono svolte tra i mesi di aprile e novembre 2009.

Lo scopo di questa ricerca esplorativa qualitativa era quello di individuare gli aspetti di diversità fondamentali nelle politiche di marca e di prodotto tra i mercati occidentali e il mercato cinese, in modo da isolare i fattori di marketing che richiedono lo sviluppo di strategie specifiche o che seguono schemi di analisi e applicazione non usuali nei mercati di provenienza e di tradizionale presenza delle imprese italiane in particolare e occidentali in generale. Data la significativa specificità del mercato della Cina, tale tipo di ricerca preliminare è sembrata di particolare importanza e i risultati rilevati sono stati coerenti con questa attesa.

Una volta isolati i fattori chiave, la parte successiva della ricerca seguirà una metodologia di tipo quantitativo e sperimentale nella verifica e analisi puntuale di tali elementi. In questo paper si riporta in particolare quanto emerso relativamente alle politiche di marca e di immagine di marca/prodotto.

Per le condizioni riportate nei paragrafi 1 e 2, un aspetto fondamentale di tipo generale è dato dalla necessità di costruire una cultura di prodotto e di marca che sia adeguata all'offerta enorme e diversificata che proviene dalle imprese europee e statunitensi. In particolare ciò è più vero per quelle marche e prodotti che incorporano un set importante di valori storico-culturali, immagine paese, elementi e caratteristiche sofisticate di qualità. Ciò rappresenta un cappello generale e iniziale a ogni strategia di marketing e va poi declinato sulla situazione specifica.

Prima di analizzare gli aspetti specifici di marca sembra utile riferire che dalle interviste emergono alcune costanti relative alle politiche di prodotto che hanno un importante riflesso sulla gestione della marca e che riguardano:

- la necessità di adattamento dei prodotti alle specificità del mercato cinese relativamente ad aspetti funzionali (taglie e dimensioni), e simbolici (colori e forme)
- la necessità di spiegare uso e ruolo del prodotto nella vita e nella costruzione identitaria del consumatore, collegandoli al contesto della società cinese (ad esempio nei prodotti alimentari collegandoli a finalità e proprietà salutistiche specifiche e non semplicemente al

---

1 La ricerca PRIN 2007 a cui ci riferisce ha come titolo *“Modelli di business e strategie di mercato per l'ingresso nel mercato della Cina da parte delle imprese italiane”* e comprende unità di ricerca delle università Ca' Foscari Venezia, Trieste, Firenze e Macerata.

2 East Cina Normal University e Tongji University di Shanghai, Zejiang University di Hangzhou.

sapore), non esistono e non si possono dare quindi per scontate le conoscenze diffuse e consolidate normalmente presenti sui mercati occidentali

- la necessità illustrare e far comprendere al consumatore le chiavi e le componenti di valore del prodotto sia in termini generali sulla categoria, sia in quelli specifici sul singolo prodotto

Più in generale si tratta di costruire una cultura di prodotto che ha una maggiore e più rapida facilità di comprensione nelle classi di reddito più elevate e più esposte a un contesto internazionale, ma presenta difficoltà crescenti via via che si procede verso classi medie e mercato di massa. La considerazione generale che se ne ricava è quella di una inevitabile esigenza da un lato di adattamento e di aumento della localizzazione dell'offerta, dall'altro di formare una cultura dell'acquisto più vicina ai modelli presenti sui mercati occidentali, poiché le offerte delle imprese internazionali si fondano su riferimenti di comportamento e criteri di scelta che in Cina non sono ancora diffusi. Come si vedrà, nella politica di marca ciò assume caratteristiche del tutto originali.

I commenti degli intervistati relativamente all'adattamento delle strategie di marca, infatti, si focalizzano su quattro aspetti che possono essere così delineati:

- componenti di valore di una marca per il consumatore cinese
- traduzione della marca secondo lingua e cultura cinese
- necessità di esperienza, rassicurazione e visualizzazione della marca
- importanza della leadership di marca

Questi aspetti verranno approfonditi nel paragrafo successivo.

#### **4. Le strategie di marca nel mercato cinese**

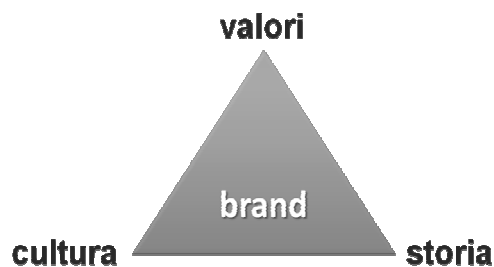
Come suggerisce Schulz (2002) la recente introduzione delle marche in Cina ha attraversato tre fasi principali. La fase uno riguarda il concetto di globalizzazione proposto da Levitt (1983) secondo cui l'organizzazione che si affaccia sul mercato sceglie di rafforzare e standardizzare il concetto globale di marca e di prodotto come nei mercati dove è presente da tempo. Questa è la strategia seguita dalle grandi imprese globali all'ingresso nel mercato cinese, in particolare nelle principali città, dove la distanza culturale e strutturale era minore, ma poiché il mercato è così differenziato, grande e in rapida evoluzione, questo approccio finisce per mostrare presto i suoi limiti. La fase due è quella del "think global, act local", ciò significa utilizzare concetti e competenze di produzione, logistica e di processo sviluppati nei mercati di origine e applicarli in Cina nelle condizioni possibili, relative ai limiti di mercato presenti nella comunicazione (disponibilità di media), nelle alternative distributive, nel merchandising. La fase tre comprende il concetto di "think local, act local", cioè prevede lo sviluppo di politiche di marca, di marketing e di comunicazione che siano pensate specificamente per il mercato cinese, mantenendo i vantaggi derivanti da metodi, tecniche e approcci manageriali sviluppati sui mercati di origine.

Successivamente alcune imprese hanno intrapreso quella che si può definire una quarta fase, che non ha esempi nelle strategie e politiche di marketing internazionali precedenti, che riguarda la

*post-glocalizzazione*, la 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 la maggiore applicazione a causa delle condizioni proprie di quel mercato.

Le ragioni di forza di una marca sul mercato cinese appaiono dalle interviste poggiate su tre elementi di fondo che non sono poi così lontani dai mercati occidentali anche se assumono forza e carattere diversi. Questi tre elementi sono illustrati nella figura 1 e riguardano i valori che la definiscono, la storia e un passato di reputazione, i riferimenti culturali ricchi a cui è collegata.

Figura 1. Elementi chiave di forza della marca nel mercato cinese



Le imprese europee e italiane in particolare possono godere di alcuni vantaggi significativi nella costruzione di immagine di marca proprio poggiando su aspetti che sono propri della loro tradizione di mercato. Il rischio potrebbe essere quello di dare per scontate conoscenze e percezioni dei consumatori che sono proprie dei mercati di provenienza, ma che non trovano corrispondenza in Cina. Ciò significa offrire un tracciato narrativo chiaro per la storia della marca e il suo consolidato, solidi riferimenti culturali che devono appartenere all'origine della marca ma devono essere contemporaneamente comprensibili e coerenti con quelli dei consumatori. Deve proporre una chiave valoriale definita e chiara, che colga uno spazio di posizionamento comprensibile per il consumatore obiettivo e che possa essere identificato come importante nei criteri e alternative di scelta.

Il consumatore cinese è estremamente interessato alla conoscenza del percorso storico della marca, poiché non ha esperienze precedenti, mantiene i riferimenti della tradizione come valori essenziali e assegna alla storia il ruolo di costruzione di una reputazione che non può essersi già creata nel mercato, data la sua recente formazione.

Molte marche italiane ed europee possiedono elementi di storia e riferimenti culturali unici e straordinari. Devono riuscire a renderli evidenti e a unirli a valori positivi per il consumatore cinese. Lo studio del contesto socio-culturale è quindi una premessa essenziale per lo sviluppo di ogni strategia di marketing in Cina. Le marche estere trovano maggiori difficoltà di penetrazione e successo nei mercati cinesi dove è ancora forte la cultura locale per mancanza di conoscenza del consumatore, dei suoi credi, dei suoi atteggiamenti, delle sue attese. Nei mercati più occidentalizzati (Est e costa) riescono a crescere con minore difficoltà perché il consumatore assume valori più coerenti con i mercati di provenienza (Gao e altri 2006). L'importanza dei mercati medi, definiti



“good-enough” in Cina è però crescente. Questi mercati ancora fortemente dominati da un sentiment locale rappresentano più del 60% dell’intero mercato cinese, mentre la fascia alta, maggiormente occidentalizzata, è del 10-15% e quella bassa, zone rurali e fasce marginali, è del 25% (Gadiesh 2007). Forse il “good-enough” è un mercato più interessante per imprese globali di prodotti di largo consumo, anche durevoli, di quanto lo possa essere per PMI più adatte a strategie di nicchia.

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 solamente 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. Con l’apertura del mercato cinese la situazione è cambiata in modo significativo, legandosi alle specificità e complessità maggiori dei significati culturali e letterali. Sviluppare una marca globale può essere molto corretto secondo una astratta strategia di marketing, ma non considera le differenze culturali esistenti, mantiene un approccio ‘coloniale’ che non può essere applicato in tutti i mercati, soprattutto in quelli che meno accettano o possiedono parametri di omogeneità e dominio culturale occidentale.

Keller (2008) definisce la brand equity come composta da consapevolezza (awareness) e da immagine (image). La consapevolezza deriva dal riconoscimento (recognition), individuazione corretta, e dal richiamo (recall), facilità di ricordo nelle condizioni di acquisto. L’immagine è definita dalle percezioni del consumatore relativamente alle associazioni che la marca gli porta alla memoria. La coerenza con i riferimenti culturali del paese in cui si desidera che la marca venga diffusa è comprensibilmente un punto importante in ogni contesto, ma assume rilevanza strategica in Cina.

Una marca è composta infatti da molti elementi identificativi: il nome, il logo, i segni, la musica ecc. dove il nome rimane l’elemento centrale. Altri fattori che influenzano la scelta del nome sono l’indicazione dei benefici di prodotto o delle caratteristiche dell’industria, la qualità promessa e il posizionamento desiderato di marca, i legami con il logo e con il packaging, l’effetto paese di origine, i valori tradizionali del mercato di arrivo, il senso di patriottismo, i credi e le abitudini diffuse nei consumatori target.

I caratteri cinesi hanno significati associati oltre i suoni, questi possono influire significativamente sulla percezione della marca. C’è una lingua semplificata scritta che si chiama Pu Tong Hua che può essere utilmente utilizzata per i nomi di marca poiché è la più comprensibile per tutti i cinesi (Dong e Helms 2001). 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” o “collegato al grano” non ha avuto successo poiché il caffè non appartiene alla cultura cinese e quindi un significato tradizionale non è comprensibile e accettabile, meglio sarebbe un nome senza significato e un suono che richiami a una marca occidentale e straniera, il prodotto risulterebbe più credibile.

Esiste inoltre un fortissimo *generation divide* tra i giovani urbani e istruiti e gli adulti e anziani di zone rurali. I primi possono riferirsi con maggiore facilità a marche occidentali come nel caso sopra citato, i secondi invece ne sono completamente estranei e quindi vanno studiate traduzioni

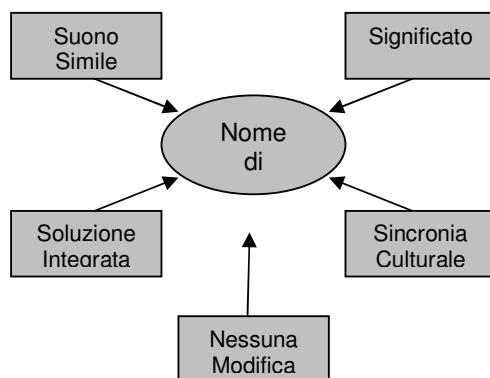
significanti là dove possibile, oppure non rappresentano un target raggiungibile perché troppo estranei alla categoria di prodotto proposto.

Vi sono diversi approcci alla traduzione del nome, Fan (2002) ne indica tre: la traduzione diretta, un suono cinese equivalente a quello originale senza alcun significato specifico; la traduzione libera, dove il nome straniero è tradotto con un significato cinese senza mantenere la pronuncia originale; la traduzione mista, in cui è mantenuto un suono simile all'originale, ma viene aggiunto un significato coerente. Nel scegliere un nome, normalmente in Cina viene assegnata una maggiore enfasi al significato rispetto al suono, anche se rimane positivo poter associare un suono simile all'originale a un significato coerente. I fattori principali che riguardano la traduzione della marca sono associabili all'indicazione dei benefici del prodotto, al posizionamento di marca desiderato e ai valori culturali che la marca contiene.

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 senso. La lingua cinese è completamente immersa nei modelli di pensiero delle persone e influenza fortemente il modo di pensare. I nomi che non hanno significato diretto sono estranei alla cultura cinese, mentre non lo sono nella cultura occidentale (ad esempio sigle, acronimi, cognomi ecc.). Un esempio esplicativo può essere quello di Coca-Cola, la cui traduzione cinese si pronuncia “Ke-Kou-Ke-Le” e significa “è buona e rende felici”; la soluzione collega la marca alle caratteristiche del prodotto e ai risultati ottenibili dal suo utilizzo: i significati sono più importanti dei suoni, anche se la loro combinazione è la soluzione preferibile. In alcuni casi però occorre seguire una logica opposta perché più adatta al prodotto in gioco. Ad esempio la traduzione cinese di Nike non ha alcun senso compiuto ma suona estera e attrae coloro che sono sensibili allo stile di vita occidentale, mentre Reebok viene tradotto come “passo ardito”, ma non presenta alcun sapore internazionale. È necessario quindi adottare una soluzione di traduzione valutando con attenzione il segmento obiettivo e le sue attese.

Dalle risposte alle interviste effettuate su questo tema emerge un modello di riferimento per la definizione del nome di marca che si prevede sarà testato tramite esperimenti nella parte successiva della ricerca. Il modello è rappresentato nella figura 2 e comprende cinque alternative di base: la similitudine di suono, la costruzione di significato, la ricerca di sincronia culturale, le soluzioni integrate tra le diverse componenti, il mantenimento della marca originale senza alcuna modifica.

Figura 2. Alternative nella definizione del nome di marca nel mercato cinese.



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 abbiano in sé significati negativi o non desiderati. Si deve comunque considerare che un significato, sia pur debole, emerge comunque dagli ideogrammi scelti. Un esempio di questa alternativa sono le automobili Audi, la cui traduzione cinese è stata impostata su di un suono fonetico simile “Ao-Di” che non ha significato diretto alcuno nella lingua cinese, ma che per questo richiama un prodotto occidentale destinato a una nicchia sensibile alla internazionalizzazione.

Una marca internazionale deve decidere quale immagine (occidentale o locale) vuole perseguire. Se un nome occidentale beneficia dell’effetto paese d’origine ed è più coerente con l’originale, un nome locale può avere maggior appeal per il fatto che i consumatori trovano più facile identificarsi con esso. Si deve comunque ricordare che in generale il nome cinese è composto da due, massimo tre sillabe (corrispondenti a caratteri), se è più lungo ha una percezione difficile.

La creazione di significato riguarda quindi una scelta in cui la pronuncia originale della marca non viene ripresa, ma abbandonata a favore della costruzione di un messaggio che sia indicativo del posizionamento ricercato. A questo punto si assiste a un completo rinnovamento del nome di marca, mentre rimangono comuni il logo, i colori e gli altri elementi grafici. Questo è il caso ad esempio della birra Heineken, che ha tradotto in Cina il proprio nome con “Xi-Li” il cui significato è quello di “forza felice”. Come si capisce viene completamente slegata ogni connessione tra il nome originale e la scelta locale, lasciando il compito di mantenere coerenza di immagine agli elementi visivi della marca.

La ricerca della sincronia culturale riguarda l’identificazione di un nome che abbia valore positivo nella cultura cinese e consenta un riferimento a identità sociali condivise. Ciò significa costruire un nome di marca che possa essere anche in parte lontano come suono e come posizionamento desiderato al nome originale, ma che possieda caratteri accettabili con facilità dal consumatore cinese, perché appartenenti al suo riferimento di valori tradizionali. Un caso interessante è quello rappresentato dalla bibita energetica Red Bull, che è stata tradotta con i caratteri pronunciati “Hong-

Niu” che significa “mucca (bue) rossa”, poiché la mucca o il bue rappresentano simboli positivi nell'oroscopo cinese (il 2009 è appunto l'anno della mucca) 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.

La scelta integrata cerca di combinare i tre aspetti precedenti. È evidente come sia in teoria la scelta di gran lunga preferibile, ma non sempre è percorribile poiché non è detto che possano coincidere in un unico nome i tre obiettivi precedenti. Un caso interessante è quello di perseguito dal distributore di prodotti di arredamento Ikea che ha tradotto il nome in “Yi-Jia” che significa “casa (famiglia) appropriata”. La scelta comprende un suono simile nel dittongo creatosi, un significato di posizionamento corretto perché perfettamente in linea con la missione della marca in termini globali, un riferimento corretto per la cultura cinese in cui la casa e la famiglia rappresentano valori chiave.

L'ultima alternativa perseguita dalle imprese è quella di non adattare nulla al mercato locale, mantenendo la marca e la grafia originali, insistendo sull'idea di globalizzazione e di prodotto internazionale e occidentale. Questo è ad esempio il caso di molti beni di alto di gamma e del lusso. Ciò, pur inseguendo vantaggi chiaramente definibili e collegati alle strategie globali di marca, devono pur considerare che i caratteri latini del nome dovranno comunque essere tradotti in cinese, sia per la loro pronuncia, sia per la necessità di essere scritti quando si devono citare sui media o sui vari supporti di stampa. Mantenendo quindi inalterato il nome originario si finisce per affidare il nome di marca a traduzioni estemporanee e non codificate, diverse di volta in volta, da parte di giornalisti o copy che non hanno alcuna conoscenza o l'hanno molto limitata dei valori e delle strategie di marca. Ciò è già di per sé negativo, ma può essere ulteriormente peggiorato se la traduzione popolare non corrisponde a un posizionamento di immagine desiderato, quando non addirittura negativo. Si potrebbe ricorrere a una variazione del famoso aforisma di Watzlavick (1971) secondo cui “non si può non comunicare”, adattandolo al contesto cinese secondo cui “non si può non tradurre”.

La necessità di esperienza, di rassicurazione e di visualizzazione della marca sono fattori che assumono un'importanza notevole nel contesto del mercato cinese proprio per la sua relativa giovinezza e inesperienza. Esiste la necessità nel consumatore di essere rassicurato attraverso prove molteplici di reputazione della marca, che passano attraverso aspetti percettivi molteplici. Innanzitutto nelle componenti grafiche della marca e delle confezioni occorre valutare la percezione culturale del colore, che differisce fortemente tra Cina e Occidente (Aslam 2006).

Le visioni estetiche dei consumatori cinesi sono normalmente basate sulla loro percezione della natura. Immagini di forme naturali risultano quindi fortemente attraenti; montagne e animali sono utilizzati normalmente nell'immaginario di marca e nei display visivi, mentre i simboli astratti hanno difficoltà nell'essere accettati poiché estranei alla cultura cinese (Melewar e altri 2004).

Questo vale anche in tutte le rappresentazioni fisiche della marca, come ad esempio avviene nei punti vendita monomarca, così importanti in Cina nelle strategie di comunicazione, rappresentazione, rassicurazione ed esperienza di marca. Anche la location del punto vendita è fondamentale, non solo per i normali aspetti di traffico commerciale e di immagine, ma anche per aspetti di carattere simbolico e scaramantico che in occidente non si potrebbero comprendere. Certi luoghi sono infatti considerati negativi e sfortunati e i consumatori per questo non sono propensi a frequentarli o a comprarvi alcunché. La parte dell'offerta e della comunicazione collegata ai punti

vendita rappresenta sovente un punto di debolezza dell'offerta italiana sul mercato cinese, da un lato per la dimensione stessa del mercato che richiede investimenti molto elevati, dall'altro per una cronica debolezza e mancanza di internazionalità del sistema della grande distribuzione italiana che non è in grado di promuovere prodotti nazionali come invece riescono a fare i competitor francesi o tedeschi. Il punto vendita, là dove non siano possibili soluzioni monomarca, dovrebbe riuscire a proporre un concept “dreaming Italy” per far apprezzare il prodotti italiani, ma finora ciò non è avvenuto. In realtà le principali marche italiane sono presenti in Cina attraverso una percezione stand-alone e utilizzano in modo molto limitato un effetto di immagine del Paese d'origine.

È essenziale sviluppare una prospettiva cross-culturale per costruire una corretta politica di immagine di marca in un contesto internazionale con differenze significative. I valori culturali e la politica di posizionamento determinano anche la scelta dei colori per una corretta politica di marketing. I consumatori cinesi hanno una tendenza maggiore a valutare i prodotti secondo attributi percettivi, come ad esempio l'apparenza estetica e il colore (Guo 2008); ne deriva che la propensione a creare stereotipi è molto più forte in Cina che in occidente. Questo influenza grandemente la valutazione dei nuovi prodotti, non essendoci una conoscenza di categorie di prodotto diffuse e profonde come in occidente. Per condizioni linguistiche (ideogrammi e pittogrammi) il consumatore cinese è inoltre molto più attento alla parte visiva che alla parte fonetica dei testi e dei messaggi, per cui la somiglianza dei suoni con le marche occidentali non è poi così importante. Inoltre, nel costruire il significato di marca, è opportuno ricordare che il numero dei fattori che un consumatore cinese è in grado di considerare è superiore a quello normalmente adottato da un consumatore occidentale, essendo il cinese abituato culturalmente alla molteplicità dei segni e non alla loro semplificazione.

Un ultimo aspetto emerso dalla ricerca riguarda l'importanza della leadership di marca. Da tutti gli intervistati infatti è stato sottolineata l'esistenza in Cina di una posizione di forte prevalenza assegnata dal consumatore, in via preliminare nelle valutazioni di scelta, alle marche leader, molto più accentuata di quanto non avvenga in occidente. Si tratta di quella che potremmo definire una sindrome da numero uno e che riguarda la necessità di costruire un criterio di scelta tra innumerevoli alternative non così facilmente distinguibili e per parte sconosciute, che sono giunte sul mercato in modo velocissimo, senza poter attendere di veder costruita una capacità di scelta sofisticata, come esiste in occidente dopo molti decenni di sviluppo di società basate sui consumi.

Identificare come rassicurante la marca leader è un processo noto da tempo, ma la dimensione che può assumere in Cina è notevole, accompagnato dall'effetto di società collettiva e meno individuale di quelle occidentali. In ogni settore o categoria di prodotto il consumatore cinese ricerca quale sia la marca leader per ridurre il rischio percepito e l'ansia della scelta. Ciò tende a rafforzare le marche già forti a discapito di nuovi entranti, mantenendo bassa l'innovazione dell'offerta. Per le altre marche si tratta di trovare e far emergere posizioni di leadership anche parziale o di nicchia e così aumentare la propria reputazione. La ricerca di una qualche leadership è quindi fondamentale, così come di un riconoscimento oggettivo da presentare come possono essere premi di qualità e referenze da clienti di alta reputazione.

Una marca globale con una immagine locale rappresenta un paradosso che va equilibrato e che può innalzare la brand equity di partenza.

## 5. Conclusioni

Dalla ricerca emerge come la distanza tra la cultura di consumo occidentale e quella cinese sia tale che le regole precedenti di marketing internazionale non siano estensibili tout court, in particolare la visione di globalizzazione dei mercati entra in crisi o comunque subisce limitazioni e modifiche significative. Siamo di fronte a una fase di post globalizzazione che richiede di tracciare nuovi approcci? I consumatori possono cambiare anche rapidamente, ma i cambiamenti rimangono all'interno di un contesto culturale definito. Nel caso cinese gli atteggiamenti dei consumatori verso i prodotti e le marche sono sicuramente differenti da quelli occidentali. Le aziende possono pensare che la Cina possa diventare maggiormente occidentalizzata, ma certi aspetti del contesto culturale rimangono forti e consolidati, così come in realtà avviene anche in altri paesi che marcano differenze di base meno evidenti. Il modo più efficace per un'impresa di costruire un forte nome di marca in un mercato poco conosciuto e molto diverso è quello di adattarsi alla cultura locale, anche attraverso l'utilizzo di un management e cooperando con professionisti del paese.

Resta il problema di come gestire coerentemente una localizzazione della marca che oltrepassa tutte le regole di globalizzazione precedenti, quelle che hanno guidato il marketing prima del secolo cinese. La questione in questa fase di post globalizzazione è cosa deve rimanere riconosciuto in modo globale e cosa va invece localizzato sugli specifici mercati. Finora rimanevano localizzate le marche locali possedute dalle imprese globali attraverso acquisti, anche se da tempo la strategia dominante era quella di ridurre la localizzazione, rapidamente ove possibile, con tempi più lunghi dove la marca locale possedeva radici forti. Il mercato cinese con le distanze culturali e la dimensione che lo caratterizzano mette tutto questo in discussione. Finora infatti le differenze di marca erano mantenute in ogni caso all'interno di un quadro culturale compatibile (Keller 2007), relativo a strutture commerciali, scelte di marketing mix, aspetti legali e normativi non troppo diversi. Dopo l'apertura del mercato della Cina non è possibile agire nello stesso modo.

Le marche globali italiane sono soprattutto collegate con il sistema moda, anche se non mancano i beni durevoli. Per ora la strategia seguita è stata prevalentemente quella del quinto tipo, cioè di nessun adattamento. Ci sembra che in molti casi ciò sia più frutto di impreparazione e forse di un atteggiamento superficiale e semplicistico, inseguendo il minore sforzo e studio di mercato, più che una scelta strategica. D'altro lato si apre forse una opportunità per le PMI, da sempre più predisposte alla flessibilità e all'adattamento e con minori necessità e costi affossati di globalizzazione con cui fare i conti.

Alcune ricerche (Gao 2006) evidenziano come più a lungo una marca estera è presente sul mercato cinese, maggiore sia la sua quota di mercato. L'investimento di lungo termine deve essere considerato importante. Come suggerisce Ewing, La gara delle marche è una maratona, non uno sprint (Ewing e altri 2002). Le marche con una più lunga storia di presenza sul mercato, ne è buon esempio il caso dei prodotti di abbigliamento Zegna, sono considerate molto più affidabili dei nuovi entranti. Esiste però una possibilità anche per le nuove marche estere che possono godere di una immagine generale positiva poiché nel passato si sono dimostrate superiori in termini di qualità a quelle nazionali. Ciò consente anche di perseguire una politica di premium price, anche se si deve attendere una crescente concorrenza delle marche locali nel futuro. La presenza e il rafforzamento in Cina delle marche italiane può prevenire la competizione da parte delle marche cinesi in futuro. Kleppe (e altri 2002) nota come al fine di raccogliere gli effetti di immagine legate al paese di

origine ci deve essere una corrispondenza coerente tra l'identità culturale di origine, quella politica, sociale, economica e tecnologica e il prodotto proposto. Ciò deve essere compatibile con i riferimenti di identità e culturali del paese di arrivo. Nel caso dei prodotti made in Italy è utile far conoscere e apprezzare l'identità e lo stile di vita italiani, come fattore di posizionamento e di reputazione dei prodotti. Questa azione prevede comportamenti cooperativi tra le imprese italiane, non facilmente ottenibili a causa di elementi strutturali (limitata dimensione delle imprese e scarsa abitudine ad accordi e alleanze) e culturale (forte individualismo tra imprenditori).

Si tratta di perseguire in ogni caso strategie di investimento sulla marca di lungo termine definendo il mantenimento di elementi globali, relativi all'accesso internazionale ai prodotti e all'identità comune riconoscibile, unendolo con la creazione di componenti locali della marca, relativi alla formazione e percezione di una identità comprensibile e di una similitudine culturale necessaria alla comprensione e accettazione dell'offerta, adattandosi alle varie aree mercato. Forse il post globale è proprio questo, mantenimento e superamento delle regole della globalizzazione alla ricerca di un nuovo equilibrio.

## **Bibliografia**

- Aslam M.M. (2006), "Are You Selling the Right Colour? A Cross-cultural Review of Colour as a Marketing Cue"; *Journal of Marketing Communications*, vol. 12, n. 1.
- Dong L. C., Helms M. M. (2001); "Brand name translation model: a case analysis of US brands in China"; *Brand Management*, vol. 9, n. 2, November.
- Ewing M.T., Napoli J., Pitt F.L., Watts A. (2002), "On the renaissance of Chinese brands"; *International Journal of Advertising*, n. 21.
- Fan Y. (2002) "The art of brand renaming"; *Brand Strategy*, No. 158, April.
- Fan Y. (2002), "The national image of global brands"; *Brand Management*, vol. 9, n. 3, January.
- Gadiesh O., Leung P., Vestring T. (2007), "The Battle for China's Good-Enough Market"; *Harvard Business Review*, September.
- Gao G. Y., Pan Y., Tse D. K., Yim C. K. (2006); "Market Share Performance of Foreign and Domestic Brands in China" *Journal of International Marketing*, Vol. 14, No. 2.
- Guo L., Meng X. (2008), "Consumer knowledge and its consequences: an International comparison"; *International Journal of Consumers Studies*, vol. 32.
- ICE (2008), "Cina. Aggiornamento al secondo semestre 2008", *Rapporti Paese congiunti Ambasciate/Uffici Ice estero*.
- Kapferer J-N (2008), *The New Strategic Brand management*; London, Kogan Page.
- Keller K. L. (2008), *Strategic Brand Management*; Harlow, Pearson Education.
- Kleppe I., Iversen N., Stensaker G. (2002) "Country images in marketing strategies: Conceptual issues and an empirical Asian illustration"; *Brand Management*, Vol. 10, No. 1.
- Lane K. P., St-Maurice I., Dyckerhoff C. S. (2006) "Building brands in China"; *McKinsey Quarterly*, special edition.

- Levitt T. (1983), "The Globalization of Markets"; *Harvard Business Review*, May/June.
- Melewar T. C., Meadows M., Wenqiang Z., Rickards R. (2004), "The influence of culture on brand building in the chinese market: a brief insight"; *Journal of Brand Management*, July, Vol. 11, Issue 6.
- Schulz D.E. (2002); "Another Turn of the Weel", *Marketing Management*, March-April.
- Sinha K. (2007); "The Challenge for Brands in the Other China"; *China Business Review*, September/October.
- Vescovi T., Gazzola P. (2007), "Immagine territoriale e identità globale. L'utilizzo del legame con il territorio nello sviluppo della marca"; *Micro e Macro Marketing*, vol. XVI, n. 3.
- Wang J., Piron F., Xuan M. V. (2001) "Faring One Thousands Miles to Give Goose Feathers: Gift Giving in the People's Republic of China"; *Advances in Consumer Research*, Vol. 28, Issue 1.
- Watzlawick P., Beavin J.H., Jackson D.D. (1971), *Pragmatica della comunicazione umana*, Casa editrice Astrolabio-Ubaldini, Roma.