

STRATEGIE DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DEI BRAND

Elaborato finale di
Serena Candela
Giovanni Coco
Karin Kamler
Giuseppe Moscarelli

Master in Marketing Management XIX ed.

Anno accademico: 2015/2016



FONDAZIONE ISTUD

INDICE

Introduzione

Obiettivi e metodologie del lavoro

1. Perché espandere il proprio *brand*?

1.1 La decisione di operare sul mercato globale

1.2 Vantaggi e rischi dell'internazionalizzazione

2. Dove espandere il proprio *brand*?

2.1 Comprendere l'ambiente in cui si opera

2.2 Pestel *analysis*

2.3 Gli indicatori macro e micro ambientali

2.4 SWOT *analysis*

2.5 Lead-leg analysis e barometric analysis

3. Come espandere il proprio *brand*?

3.1 Il nuovo marketing mix: le 7P

3.2 Globalizzazione e localizzazione:
due opzioni per un posizionamento strategico del *brand*

3.3 Definire la *brand identity*

3.4 Scegliere l'architettura del *brand*

3.5 Il ruolo del brand all'interno dell'organizzazione
e della comunicazione

Conclusioni

Bibliografia

Sitografia

Introduzione

Con il termine internazionalizzazione si intende definire tutti i percorsi di crescita che le imprese attuano sui mercati esteri. L'internazionalizzazione è un fenomeno imprescindibile all'interno delle strategie legate alla gestione delle imprese.

La strategia di espansione all'estero delle imprese può essere intesa come un'opportunità da cogliere per poter formulare quelle strategie che permettono di conservare e, in breve tempo, incrementare la quota di mercato nei vari *business markets* esteri.

Nell'attuale panorama economico globale nessun mercato può considerarsi totalmente protetto e difeso dalla concorrenza internazionale. Le imprese stanno constatando con il tempo che è necessario considerare e orientarsi più che al dominio dei propri mercati nazionali, alla ricerca di opportunità e all'ingresso in nuovi mercati esteri.

L'internazionalizzazione rappresenta una strategia difensiva efficace contro le minacce rappresentate dai potenziali concorrenti stranieri nei loro mercati nazionali. Nel tentativo di affermarsi l'impresa dovrà imparare a sviluppare la sua capacità di confronto concorrenziale su orizzonti globali, sia se perseguirà la sua missione all'estero, sia se la continuerà nel proprio mercato di origine.

Il *brand* è riconosciuto come uno strumento fondamentale per le aziende di tutti i settori nell'ottica di incrementare il proprio profitto. Il valore patrimoniale di un'azienda viene determinato non solo tenendo conto da *asset* tangibili ma anche da *asset* intangibili. Pertanto, il *brand* è di fondamentale importanza se si vuole avere un business di successo; ancor più se le imprese vogliono muoversi in ottica internazionale.

Obiettivi e metodologie del lavoro

Questo elaborato si prefigge l'obiettivo di analizzare il fenomeno dell'internazionalizzazione del *brand* e in particolare le modalità inerenti il perché, il dove e il come le imprese decidono di espandersi e penetrare nuovi mercati. Inoltre, si analizza la politica del *brand* inserita all'interno delle strategie di marketing globale.

La metodologia applicata si basa su un'attenta ricerca bibliografica e un'analisi del materiale rintracciato.

Il lavoro di ricerca è stato suddiviso in tre parti.

La prima parte intende esplicitare le motivazioni alla base dell'internazionalizzazione del *brand* e i vantaggi e rischi che ne conseguono. La seconda parte si focalizza sull'analisi delle variabili e dei fattori chiave inerenti la scelta dell'ambiente in cui il *brand* vuole internazionalizzarsi. La terza e ultima parte è strettamente connessa ai principali concetti legati al *brand management* e alle strategie del marketing mix.

1. Perché espandere il proprio brand?

1.1. La decisione di operare sul mercato globale

La crescente competizione nazionale ha portato sempre più le aziende a ricercare nei mercati esteri nuove opportunità di crescita e il miglioramento della produttività aziendale.

L'internazionalizzazione rappresenta una scelta strategica quasi obbligata per imprese che vogliono assumere un ruolo da protagonista nel mercato attuale. Quindi crescere, migliorare ed affermarsi nei nuovi scenari competitivi, caratterizzati dalla globalizzazione e dal conseguente progressivo aumento della concorrenza, pone l'azienda in condizione di affrontare giorno dopo giorno sfide sempre più stimolanti e complesse (Calvelli, 1998). Se l'impresa aspira ad una leadership di settore è necessario che competa nei mercati internazionali.

Nell'attuale contesto l'internazionalizzazione sembra essere diventata una dimensione fondamentale nella strategia delle imprese per creare valore ed estendere o mantenere il proprio vantaggio competitivo. Nel nuovo scenario si assiste ad un abbattimento della concezione dei confini nazionali, di conseguenza si è creato un nuovo ambiente competitivo dove vi è maggiore integrazione tra i vari sistemi economici, tecnologici e politici dei diversi Paesi in cui i concorrenti stranieri mettono in discussione e quindi minacciano la posizione dell'impresa sul suo stesso mercato domestico.

Le strategie di internazionalizzazione hanno come oggetto lo sfruttamento e o il rafforzamento di un vantaggio competitivo in Paesi diversi da quello di origine (Andersen e Buvik, 2002).

Nel passato tale strategia veniva seguita quasi esclusivamente dalle imprese maggiori dei paesi industrializzati in grado di superare ostacoli e barriere. Oggi, rispetto al passato, la presenza sui mercati esteri è vista dai manager come un'opportunità da cogliere per poter mantenere e aumentare la propria quota di mercato.

Nessuna impresa nell'arena competitiva, indipendentemente dalle sue dimensioni o settore di appartenenza, può ritenersi esente da un processo di internazionalizzazione (Cedrola e Battaglia, 2011).

La strategia di internazionalizzazione è associata, in primo luogo, al superamento di alcune criticità ed in particolare alla saturazione dei mercati nazionali e al sovradimensionamento produttivo.

In molti Paesi il mercato interno non assorbe più il volume dei beni e dei servizi prodotti, il consumatore medio è soddisfatto dei suoi bisogni. L'eccessiva produzione rappresenta un altro freno per collocare i beni e servizi prodotti nei mercati interni che potrà essere superato attraverso la ricerca di nuovi mercati.

Molteplici sono le determinanti del processo di internazionalizzazione. Essi possono essere classificati in fattori esterni ed interni all'impresa.

I fattori esterni all'impresa sono:

- progresso tecnologico: il miglioramento delle tecnologie e delle comunicazioni hanno aumentato le probabilità di successo in una logica di espansione internazionale e ridotto l'esclusione di operare in un mercato globale. Con le nuove tecnologie è possibile trasmettere in maniera istantanea informazioni e conoscenza, quindi raggiungere mercati distanti geograficamente e difficilmente raggiungibili, con conseguente riduzione in termini di costi e tempi di trasporto;
- caduta delle barriere tra Stati: i confini nazionali oggi sono più flessibili rispetto al passato, anche grazie agli accordi internazionali sottoscritti dai vari

Paesi e grazie all'introduzione dell'Euro come moneta unica con cui sono stati risolti i problemi della convertibilità delle monete;

- la convergenza della domanda: assistiamo ad una omogeneizzazione dei gusti che rende i mercati nazionali più attraenti e molto più accessibili alla concorrenza internazionale;
- la disponibilità di incentivi fiscali e monetari: molti Paesi hanno messo a disposizione fondi per agevolare le imprese che intendono investire in rapporti commerciali con l'estero;
- La ricerca di risorse a basso costo: l'esigenza delle imprese di contenere i costi del lavoro che induce ad esternalizzare i processi di trasformazione dei manufatti.

I fattori interni all'impresa sono:

- superamento della limitatezza dei mercati domestici: quando le dimensioni del mercato nazionale sono modeste, i tassi di crescita del mercato sono ridotti, le imprese possono trovare un'alternativa di crescita nell'internazionalizzazione;
- aumento della capacità di competere: competere in mercati nuovi comporta adottare strategie nuove e operare in condizioni ambientali diverse; tutto ciò porta ad aumentare nell'impresa la capacità di affrontare sempre più ambienti competitivi nuovi;
- attenuazione delle fluttuazioni: essere presenti in diversi mercati attenua le fluttuazioni in quanto sarà molto difficile che in uno stesso settore commerciale vi siano contemporaneamente fasi di recessione o espansione, apprezzamento o deprezzamento della moneta;
- *global sourcing*: ovvero individuazione e utilizzazione delle migliori fonti di materie prime, componenti, lavoro, prodotti finiti e servizi nel mondo.

1.2. Vantaggi e rischi dell'internazionalizzazione

Adottare una strategia di internazionalizzazione consente di ottenere una serie di opportunità di sviluppo e crescita per l'impresa. Alcune di queste opportunità sono conseguibili nel breve e medio periodo in termini di volume d'affari e contribuzione facilmente individuabili; altre meno immediate ed evidenti che riguardano l'aumento della sua competitività e la possibilità di costruire barriere nei confronti dei competitors, quindi di creare un posizionamento stabile e duraturo nel tempo sul mercato.

I vantaggi che derivano da un processo di internazionalizzazione sono:

- aumento dei ricavi: i mercati ai quali ci si rivolge sono più vasti, non più regionali o nazionali, ma internazionali. Le vendite aumentano e di conseguenza i ricavi dell'impresa e se si mette in atto una strategia ottimale di contenimento dei costi oltre all'incremento dei ricavi si avrà un aumento dei profitti;
- maggiore stabilità produttiva: allargando il proprio mercato di sbocco si avrà una maggiore stabilità produttiva soprattutto nelle aziende che producono e vendono beni stagionali;

- ciclo di vita del prodotto: l'espansione in nuovi mercati porterà alla possibilità di prolungare nel tempo il ciclo di vita del prodotto;
- diversificazione del rischio: l'aumento dei mercati permette di compensare eventuali cali della domanda interna, situazione che sarebbe altamente rischiosa per un'impresa che lavora solo nel Paese di origine, quindi l'internazionalizzazione riduce la dipendenza dell'azienda da un unico mercato (Cedrola, 2005);
- vantaggi fiscali: in base al Paese nel quale si intende operare è possibile ottenere vantaggi fiscali dall'internazionalizzazione derivanti da accordi, patti, legislazione e così via;
- sfruttamento di economie di scala: aumentare la dimensione aziendale porta a migliori condizioni in termini di risorse finanziarie e di abbattimento dei costi;
- accesso a nuove idee: operare su mercati diversi consente di venire a contatto con diverse culture, modi di vivere, usanze e abitudini, nuove idee di successo che possono essere recepite e utilizzate in altri contesti.

Negli scambi internazionali i rischi che derivano dalla negoziazione delle merci e dei servizi acquistano maggiore rilievo rispetto a quelli che sono presenti sul mercato interno. Questo effetto è dovuto alle diversità economico-sociali connesse a fattori di natura diversa che l'impresa dovrà affrontare. Le tipologie di rischio in cui l'impresa potrà incorrere sono molteplici. Il rischio di impresa nei mercati esteri è un rischio molto elevato, ciò deriva dalla poca conoscenza del mercato, dei *competitors*, delle normative, delle consuetudini, delle tecniche oltre che dalla posizione di svantaggio che l'azienda si troverà a dover affrontare nella fase iniziale.

La multinazionale Coca-Cola nel dicembre 2015 ha lanciato in Messico uno spot contro la discriminazione ma esso ha avuto un effetto opposto. L'azienda che voleva diffondere un messaggio di fratellanza e unione è stata accusata di avere un atteggiamento razzista verso gli indigeni indiani. Tali polemiche hanno costretto Coca-Cola a ritirare la campagna pubblicitaria.

Inoltre operando sui mercati internazionali, specialmente quelli caratterizzati dai maggiori tassi di crescita e quindi caratterizzati da un alto grado di incertezza e di volatilità, l'azienda sarà esposta al rischio definito economico. Tale rischio è una tipologia di rischio che potrebbe portare a improvvisi e notevoli eventi di contrazione della domanda stessa (Cedrola, 2005).

Essere presenti in mercati diversi comporta che il prezzo e la moneta dovranno essere stabiliti al momento della stipulazione del contratto. In presenza di dilazioni di pagamento, l'azienda sarà esposta al rischio di riduzione di valore della transazione, causato dalla svalutazione della moneta estera rispetto all'euro. Tale rischio, definito di cambio, non implica necessariamente un evento sfavorevole, ma potrà rappresentare un evento di incertezza. L'euro ha eliminato tale incertezza per le imprese, i loro clienti e i fornitori che risiedono in Paesi dell'euro zona.

Connesso al sopracitato rischio è quello finanziario, ovvero il rischio generato dal differenziale di tassi di interesse praticati nel mercato e quelli concessi alla clientela estera per finanziare gli acquisiti. La differenza tra i tassi concessi alla clientela denominati tassi CIRR (Commercial Interest Rates Of Reference) e quelli concessi dalle banche genera un aumento del rischio finanziario.

È molto importante non sottovalutare il rischio politico in quanto l'orientamento dei governi potrà determinare il successo o fallimento nei mercati esteri; si pensi alle frequenti crisi politiche di alcuni Paesi, alle politiche protezionistiche, alla chiusura dei mercati e così via.

La selezione dei mercati esteri di sbocco è una scelta molto complessa e dovrà essere svolta tenendo conto di aspetti molto rilevanti. Sarà utile per le aziende

andare ad attuare un'analisi del rischio (*country risk*), ovvero quel processo che potrà ad una valutazione del rischio aggregato di un determinato mercato estero.

Uno strumento molto utile per le imprese nelle loro strategie di crescita internazionale è dato dalla Sace¹. Essa ha realizzato una mappa dei rischi costruita attraverso un'analisi di determinati fattori economico-finanziari che influenzano i Paesi esteri. Nel dettaglio vengono considerati e classificati i rischi di mancato pagamento e accesso al credito, i rischi normativi e il rischio di violenza politica. La scala di *rating* è strutturata in nove livelli ed essi sono suddivisi in tre categorie: *low risk*, *medium risk* e *high risk*. Le schede dei Paesi che specificano i diversi profili di rischi e di opportunità per le imprese nelle loro attività sono state elaborate per 189 Paesi².

Tuttavia non dovranno essere sottovalutati determinati avvenimenti: le crisi socio-politiche di alcuni Paesi possono influenzare e trasmettersi ad altre realtà diventando globali. Questo effetto è dato in gran parte dalla tecnologia che rende tutto molto vicino. Le crisi, quindi, diventano molto meno prevedibili rispetto al passato. Una mappa dei rischi potrebbe risultare inattendibile in pochissimo tempo. Tra gli altri rischi troviamo quello di contraffazione dei marchi e di pirateria dei *software* in Paesi in cui le legislazioni cambiano continuamente.

Un ostacolo che potrebbero incontrare le aziende nel loro processo di internazionalizzazione è rappresentato dalle barriere allo scambio. Molti Paesi in via di sviluppo puntano sullo sviluppo del proprio mercato nazionale, con la convinzione che la politica migliore sia quella della chiusura e del protezionismo a tutela del mercato interno.

2. Dove espandere il proprio brand?

2.1 Comprendere l'ambiente in cui si opera

La definizione delle strategie di internazionalizzazione di qualsiasi tipo di impresa o *brand*, prende avvio da un'analisi dei mercati esteri in modo tale da individuare quelli che presentano le condizioni maggiormente favorevoli per l'espansione dell'impresa stessa.

La scelta del nuovo paese-mercato richiede all'impresa la raccolta e l'analisi di tutte quelle informazioni relative ai diversi mercati esteri che formano oggetto di interesse e di esplorazione.

L'analisi delle variabili ambientali, che caratterizzano un paese-mercato, consiste nella ricerca e valutazione dei vantaggi o degli svantaggi prospettati da un determinato Paese e, pertanto, nella raccolta, studio e analisi di tutte quelle informazioni utili a comprenderne le specificità.

Il successo della condotta di ingresso e le strategie di marketing idonee per penetrare un nuovo mercato dipendono, in sostanza, dalla capacità del *brand* di interpretare e valutare le influenze esercitate dalle variabili macro-ambientali. Infatti, molti dei problemi incontrati dalle imprese e di conseguenza dai *brand* nello sviluppo delle loro attività all'estero, sono spesso imputabili alla difficoltà di comprensione e valutazione a priori della specificità di un determinato ambiente o di un determinato mercato.

Un passaggio fondamentale quindi nella scelta del nuovo mercato è comprendere l'ambiente in cui si vorrà operare e internazionalizzare il *brand*.

¹ Società del Gruppo Cassa depositi e prestiti, offre un'ampia gamma di prodotti assicurativi e finanziari: credito all'esportazione, assicurazione del credito, protezione degli investimenti, garanzie finanziarie, cauzioni e factoring. Opera in paesi (<http://www.sace.it/chi-siamo>).

² Per maggiori informazioni consultare <http://www.sace.it/studi-e-formazione/country-risk-map>.

Occorre, infatti, un modello in cui confluiscano tutte le informazioni relative alle caratteristiche e alle condizioni culturali, sociali, politiche, economiche e legali che possono riguardare il settore e le aree di affari ove il *brand* desidera penetrare (Lowe, 2000).

2.2 Pestel analysis

Uno dei modelli di raccolta e analisi dei dati macro-ambientali più utilizzati è la Pestel *analysis*. Essa si divide in sei differenti segmenti di analisi: analisi politica, legale, ambientale, sociale, tecnologica ed economica.

Questo modello di analisi permette un focus particolare sui fenomeni e i cambiamenti macro-ambientali di un determinato paese-mercato.

Ogni segmento di questo modello di analisi può rappresentare un bacino importantissimo per la raccolta di dati e informazioni per il *brand* nell'ambito del processo di scelta del nuovo mercato.

L'analisi dei fattori politici e legali indaga il grado di stabilità istituzionale di un determinato Paese, le regolamentazioni vigenti, le politiche di bilancio, le politiche fiscali, le politiche e le normative anti-trust e la legislazione sul lavoro.

Il sistema legale, i cambiamenti nelle normative e nella giurisprudenza possono avere impatti rilevanti sull'ambiente in cui agisce l'organizzazione. Questo può influenzare molti aspetti delle strategie di marketing, in primis quelle legate alla pubblicità, in quanto può variare a seconda delle regolamentazioni e delle restrizioni vigenti sull'utilizzo dei media.

Spesso, in alcuni Paesi, le barriere all'entrata nel mercato, sancite dalle rispettive normative locali, hanno rappresentato un vero e proprio fattore frenante per molti *brand*. In Cina, ad esempio, era perfino proibito alle società straniere aprire punti vendita; ciò limitò l'ingresso di molte imprese, le quali erano scoraggiate dalle molteplici difficoltà burocratiche. Prendendo in considerazione la strategia di internazionalizzazione di Benetton nel mercato cinese, già dal 1991 l'azienda era presente in Cina, ma vi erano numerose difficoltà, legate alle barriere legali derivanti dalle politiche protezionistiche del Paese, che ne limitavano una loro vera e propria espansione. Solo nel 2006 la "*Shanghai foreign economic & trade commission*"³ rilasciò al gruppo veneto la licenza commerciale per aprire e gestire direttamente, senza intermediari né joint venture, i propri punti vendita di proprietà (Bertoli, 2010).

Il segmento dedicato all'analisi ambientale verte in particolare sul clima, le risorse floro-faunistiche, le risorse estrattive, la morfologia del territorio. Il cambiamento climatico, ad esempio, potrebbe incidere in particolare in settori quali il turismo, l'agricoltura e le assicurazioni (Foglio, 2015).

L'analisi sociale tratta sia fattori demografici, come la popolazione, la distribuzione per età, la distribuzione geografica, la composizione etnica, che sociologici, ad esempio il livello di istruzione, gli stili di vita e i comportamenti di acquisto-consumo prevalenti. La conoscenza di questi ultimi, in particolare, sono essenziali durante la scelta dei mercati in cui operare. Quando la Kellogg's introdusse i cereali da colazione in India, confidava soprattutto sulla reputazione internazionale del suo marchio. Il progetto fallì sia a causa del prezzo di lancio troppo alto, se paragonato ai concorrenti, e sia a causa di una errata conoscenza delle tradizioni e delle abitudini locali: gli indiani amano il latte caldo, nel quale i cereali si sciolgono e perdono la loro croccantezza. Revlon, invece, azienda cosmetica americana, tentò di lanciare in Brasile un profumo alla fragranza di camelia, non considerando che in Brasile la camelia è il fiore dei morti.

³ La Shanghai foreign economic & trade commission è un organo di natura governativa, succursale del Ministro del Commercio.

Inoltre, le differenze culturali e specialmente quelle insite nella lingua, hanno un impatto significativo nella creazione di un prodotto da distribuire in quella specifica zona, nel nome del prodotto e del marchio e nella campagna pubblicitaria. Inizialmente anche Coca-Cola ebbe gravi problemi con il mercato cinese perché il nome della bibita suonava per i cinesi come "Kooke Koula" che veniva tradotto come "un sorso arido di cera di candele". Quindi elaborarono una nuova pronuncia "Kee Kou Keele" che veniva tradotta come "gusto allegro e felice" (Tischler, 2005).

La Pepsi irruppe a Taiwan con lo slogan americano "Come alive with Pepsi Generation", il quale venne erroneamente tradotto nel dialetto taiwanese in "Riporta i tuoi antenati in vita con Pepsi".

L'azienda che intende internazionalizzare il proprio *brand* non deve assolutamente dimenticare di prendere in considerazione altri indicatori come il tasso di sviluppo demografico, il tasso di composizione d'età, il livello occupazionale e di disoccupazione, il grado di istruzione e formazione, le aspettative di vita e la densità per centri abitativi.

L'analisi tecnologica indaga il territorio in oggetto d'esame in chiave tecnologica, osservandone il livello di digitalizzazione, le politiche inerenti all'innovazione, l'esistenza o meno di incentivi alla ricerca, il ruolo delle università. Il grado d'innovazione nelle tecnologie dell'informazione e della comunicazione sta assumendo un ruolo sempre più importante. Grazie al progresso tecnologico degli ultimi due decenni è diventato possibile l'accesso a un quantitativo innumerevole di informazioni che possono essere facilmente condivisibili e rapidamente distribuite nell'attuale società moderna. Pertanto, le società hanno la possibilità di ridurre i costi e migliorare i servizi, servendosi di strumenti tecnologici all'avanguardia sia nella produzione che nel monitoraggio in tempo reale della situazione globale e del loro giro di affari (Lowe, 2000).

Infine, l'analisi economica, strettamente legata a quella politico-legale, osserva una serie di dati e trend economici che caratterizzano il nuovo paese-mercato.

Il PIL, il PIL pro capite, il reddito pro capite, i principali settori manifatturieri, la pressione fiscale, i tassi di inflazione, di cambio e di interesse sono solo alcuni degli indici più importanti che un'azienda deve tenere in considerazione al fine di riuscire nel suo intento di internazionalizzare il *brand*.

L'utilizzo di questo modello formale di analisi del macro ambiente rappresenta in sintesi uno dei modi migliori per raccogliere con sistematicità informazioni e conoscenze utili.

Questa tipologia di analisi dovrebbe produrre due tipologie di conoscenze. Una conoscenza descrittiva, la quale consente, attraverso la descrizione di caratteristiche e peculiarità, la familiarizzazione con lo scenario del nuovo paese-mercato; e, inoltre, una conoscenza interpretativa, necessaria invece per poter comprendere ed apprezzare in profondità la specificità e le differenze del contesto in esame.

Le caratteristiche e specificità politiche, economiche e socio-culturali di un paese-mercato esercitano un'influenza decisiva sulla scelta di un Paese e sulle modalità e strategie funzionali per l'eventuale ingresso. Ad esempio, un elevato rischio politico, percepito nella stabilità o nella politica industriale ed economica di uno stato, può consigliare il *brand* ad un ingresso con graduale coinvolgimento e precauzionale impegno di risorse. Al contrario, un clima politico stabile e rassicurante unito ad una situazione di crescita dinamica del sistema economico, possono influenzare modalità di ingresso più energiche, con un maggiore coinvolgimento di risorse in previsione di favorevoli prospettive di sviluppo nel lungo termine (Foglio, 2015).

Inoltre, le differenze socio-culturali tra il Paese di origine e quello ospite, possono influenzare la sequenza temporale nella scelta dei mercati designati quali obiettivo dell'attività internazionale e favorire quei paesi-mercato più simili e

familiari a quelli in cui l'azienda opera. Infatti, spesso la selezione dei mercati è innanzitutto influenzata dalla localizzazione del Paese di origine in quanto, soprattutto nella prima fase di espansione, sono scelti gli stati confinanti maggiormente simili sotto il profilo delle abitudini di acquisto e delle tendenze. Tali Paesi vengono individuati solitamente attraverso una *cluster analysis* la quale aggrega gruppi di Paesi contraddistinti da un elevato livello di omogeneità al loro interno rispetto alle caratteristiche del mercato d'origine. Generalmente, le prime esperienze all'estero rappresentano anche una sorta di "avvicinamento" nei confronti degli altri mercati e quindi fanno da ponte per la successiva fase di internazionalizzazione. Queste aziende nelle loro scelte sono anche influenzate dalle mosse già intraprese dai concorrenti sia agendo con comportamenti reattivi, sia per sfruttare l'opportunità di rivolgersi ad una domanda potenzialmente favorevole alla propria offerta poiché già abituata a confrontarsi con aziende che adottano un *concept* distributivo simile (Valdani, 1991).

Ad esempio, nel settore delle catene distributive di abbigliamento vi sono, infatti, dei mercati ai quali una catena distributiva non può non fare riferimento; essi rappresentano effettivamente delle tappe obbligate nelle politiche di internazionalizzazione distributiva. Paesi come ad esempio la Germania, la Francia e il Regno Unito, mercati nei quali la presenza delle catene distributive è consolidata da anni.

2.3 Gli indicatori macro e micro ambientali

Gli indicatori macro sono usualmente utilizzati nella fase iniziale del processo di selezione dei mercati esteri più ospitali per l'ingresso e la diffusione del *brand* e, come visto in precedenza, sono rappresentati in genere da indici macro economici, demografici o sociali e possono essere utilizzati come basi correlative e esplicative delle vendite di una determinata categoria di prodotto.

Ad esempio, la numerosità della popolazione di un Paese e la sua stratificazione anagrafica possono essere impiegati per tale scopo in quanto il largo consumo di molti prodotti di massa sono ad essi correlabili. Tuttavia, non va dimenticato che i fattori determinanti del potenziale di mercato sono imputabili al potere di acquisto della popolazione e alla possibilità di accesso al mercato estero.

Anche il tasso di crescita della popolazione di uno stato, quale indicatore della sua potenzialità di sviluppo economico, può essere un indicatore debole e contraddittorio. Una forte crescita demografica di un Paese, contrapposta ad una crescita economica marginale, può comportare una riduzione del potere d'acquisto del potenziale acquirente locale e quindi anche una riduzione del mercato potenziale del prodotto.

La struttura e la ripartizione per età della popolazione può avere invece una certa rilevanza per la segmentazione del mercato e per la stima del potenziale per certe categorie merceologiche il cui consumo è strettamente correlabile alla classe di età del potenziale acquirente.

La densità e la dispersione geografica della popolazione rappresentano invece indicatori significativi di accessibilità al mercato. La dispersione della popolazione sul territorio nazionale è infatti un'informazione di importanza considerevole per quanto riguarda le strategie inerenti le politiche distributive e comunicative.

In sostanza, l'utilizzo combinato di indicatori demografici e macro economici permette di stimare la diversa capacità del potere di acquisto e di consumo tra vari Paesi. Gli indicatori macroeconomici quali il prodotto nazionale lordo per abitante vengono invece utilizzati come indicatori di approssimazione delle disponibilità e del potere di acquisto della clientela potenziale di un mercato (Lowe, 2000).

Gli indicatori macroeconomici sono normalmente e largamente impiegati nell'analisi quantitativa di un mercato estero ma, tuttavia, presentano evidenti debolezze qualora l'obiettivo fosse quello di comparare le differenze di potere di acquisto tra vari Paesi o se li si volesse utilizzare per la stima del potenziale di mercato per certe categorie di prodotti.

I dati disponibili negli annuari statistici internazionali per l'analisi comparata internazionale degli indicatori macroeconomici sono infatti espressi in dollari, stimati sulla base dei tassi di cambio ufficiali e non rispecchiano quindi la parità del potere di acquisto tra i vari stati (Bertoli, 2010).

Il potenziale di vendita di un nuovo paese-mercato può essere stimato anche sulla base di indicatori micro-ambientali. L'impiego di questi indicatori può risultare più efficace per approfondire il processo di selezione dei mercati, già analizzati sulla base degli indicatori macro visti in precedenza. Gli indicatori micro usualmente permettono di stimare più realisticamente il potenziale di mercato di un prodotto in particolare quando non sono disponibili dati statistici ad esso specifici e si deve quindi ricorrere ai dati relativi ai consumi di prodotti simili, succedanei o ad esso correlabili quali variabili di prossimità. Alcuni micro indicatori ad esempio possono essere: diffusione mezzi tv, sale cinematografiche, laureati in discipline tecnico scientifiche, livelli di consumo di benzina, flusso turistico, numero automobili per abitante, numero delle aziende agricole (Valdani, 1991).

2.4 SWOT analysis

La PESTEL *analysis* e gli indicatori macro e micro ambientali possono essere affiancati anche dalla SWOT *analysis*, una tecnica sviluppata come supporto alla definizione delle strategie aziendali e alla razionalizzazione dei processi decisionali, in contesti caratterizzati in particolare da incertezze e forte competitività.

Conosciuta anche come matrice SWOT, è uno strumento di pianificazione strategica usato per valutare i punti di forza (*Strengths*), debolezza (*Weaknesses*), le opportunità (*Opportunities*) e le minacce (*Threats*) di un determinato progetto.

L'analisi SWOT è una delle metodologie più diffuse per la valutazione di fenomeni che riguardano il territorio. Nella pratica questo tipo di studio è un procedimento logico, originariamente utilizzato in economia aziendale e poi applicato negli altri ambiti, che consente di rendere sistematiche e fruibili le informazioni raccolte circa un tema specifico. La quantità di dati raccolta con questo sistema è fondamentale per delineare le politiche e le linee di intervento (Bohm, 2013).

La validità dell'analisi SWOT, in termini di esaustività, è legata in maniera diretta alle analisi di tipo preliminare. Il fenomeno oggetto della valutazione deve essere approfonditamente studiato per poter mettere in luce tutte le caratteristiche, le relazioni e le eventuali sinergie con altre proposte. Per tale ragione non è necessario conoscere solo il tema specifico ma occorre avere quanto più possibile il quadro riguardante l'intero contesto completo. A questo proposito, all'interno delle strategie di international branding, è fondamentale che tale tipologia di studio venga effettuato simultaneamente alle analisi osservate precedentemente (in particolare la PESTEL *analysis*).

2.5 Lead-lag analysis e barometric analysis

In alcuni casi, la misurazione del potenziale di un paese-mercato può essere rilevata ricorrendo all'analisi dei dati relativi ai consumi maturati in altri mercati esteri, selezionati per le loro similarità al mercato oggetto di studio. A questo proposito possono essere utilizzati due diversi approcci metodologici: la "lead-lag analysis" e la "barometric analysis".

La tecnica *lead-lag* prevede l'impiego di serie storiche, relative ai dati di vendita di determinati prodotti, rilevate in uno stato associabile a quello di cui si desidera stimare il potenziale per le sue caratteristiche macro e micro ambientali.

L'assunto di base ipotizzato da questa tecnica è che le determinanti della domanda di alcuni prodotti siano simili in Paesi con ambienti socio-economico-culturali convergenti. Questo stesso assunto, tuttavia, secondo alcuni studiosi, rappresenta anche la principale criticità di questa tipologia di analisi, in quanto, nonostante la convergenza degli scenari economici, sociali e culturali dei due diversi Paesi, le determinanti della domanda del prodotto in esame possono essere diverse.

La tecnica della *barometric analysis* si fonda invece sull'ipotesi che esista una relazione diretta tra il consumo-vendita di un prodotto e un indicatore specifico in un Paese e che quindi la stessa correlazione possa essere riconosciuta valida anche in altri paesi-mercati.

Tuttavia, la criticità principale di questa tecnica è il fatto che viene presupposta la linearità della funzione di consumo a prescindere dal prezzo o dall'esistenza di facilitazioni nel quadro legislativo (Valdani, 1991).

3. Come espandere il proprio brand?

3.1 Il nuovo marketing mix: le 7P

La strategia di marketing dell'impresa stabilisce quali clienti servire e in che modo creare valore per il mercato obiettivo. Il passo successivo consiste nello sviluppo di un programma di marketing integrato⁴, capace di trasferire tale valore ai potenziali clienti. Tale programma riguarda il marketing mix che è un insieme di strumenti adottati per l'applicazione della strategia di marketing.

Il **marketing mix** si basa su decisioni relative al prodotto, al prezzo, al punto vendita e alle attività di promozione. Le variabili del marketing mix vengono chiamate le quattro P del marketing. Le quattro P, che non sono altro che strumenti tattici di marketing, possono essere controllate e armonizzate dall'impresa allo scopo di ottenere le reazioni desiderate all'interno del mercato obiettivo.

Se l'impresa desidera raggiungere il suo obiettivo, è fondamentale che combini tutti questi strumenti del marketing mix in un programma di marketing integrato e completo, che comunichi e offra il valore desiderato ai clienti selezionati.

Le quattro variabili del marketing mix sono:

- Prodotto: varietà, qualità, design, caratteristiche, nome di marca (*brand*), confezione (packaging) e servizi;
- Prezzo: prezzo di listino, sconto, agevolazione, tempo di pagamento, condizione di credito;
- Promozione: pubblicità, vendita personale, promozione delle vendite e pubbliche relazioni;
- Punto vendita: canali, copertura, assortimento, localizzazione, scorte, trasporto, logistica.

Il prodotto rappresenta la combinazione di beni e servizi offerti dall'impresa al mercato obiettivo. Il prezzo rappresenta l'importo che il cliente deve corrispondere per l'acquisto del prodotto, ed è l'unica variabile del marketing mix che produce ricavi (le restanti variabili producono costi). La terza variabile del marketing mix è la promozione che comprende tutti quegli strumenti che sono in grado di comunicare ai

⁴ Per programma di marketing integrato si intende la combinazione di tutti gli strumenti per offrire il valore desiderato ai clienti selezionati.

clienti obiettivi i pregi del prodotto e, infine, convincerli all'acquisto. Per concludere, la quarta P è il punto vendita, ovvero la distribuzione, che rappresenta le attività dell'impresa che rendono il prodotto disponibile ai consumatori obiettivo.

Un programma di marketing efficace presenta una combinazione di tutti gli elementi del marketing mix per la realizzazione di un programma di marketing integrato, che consenta di raggiungere gli obiettivi di mercato dell'impresa erogando valore per il cliente. Gli elementi del marketing mix rappresentano i "ferri del mestiere" degli operatori di marketing per la creazione di un forte posizionamento nei mercati obiettivo (Kotler, 2009).

Nel 1993, il professor Robert F. Lauterborn⁵ ha proposto una modifica alla classificazione delle 4 P del marketing mix trasformandole in **quattro C** e quindi, spostando il focus dalla prospettiva dell'impresa a quella del cliente.

Pertanto, mentre le imprese si riconoscono quali venditori di un prodotto, i clienti si percepiscono come acquirenti di valore e soluzioni in grado di risolvere i loro problemi. I clienti non sono interessati solo al prezzo ma si preoccupano anche dei costi complessivi dell'acquisto, dell'utilizzo e dell'eliminazione del prodotto; richiedono prodotti e servizi ottenibili nel modo più semplice e comodo e aspirano a una comunicazione bilaterale (Kotler, 2009).

Perciò, è fondamentale che le imprese prendano in considerazione prima le quattro C e, successivamente, costruiscano su queste premesse le quattro P.

Quattro P	Quattro C
Prodotto	Clienti (bisogni e desideri)
Prezzo	Costi per il cliente
Promozione	Comunicazione
Punto vendita	Convenienza

Il modello delle quattro C pone l'attenzione sulla percezione che i clienti possono avere dei seguenti elementi: la soddisfazione legata al consumo del prodotto, il prezzo, la comunicazione bilaterale, la facilità di acquisto.

Uno dei passaggi fondamentali su cui si basa il marketing mix è la segmentazione del mercato, in cui il mercato viene diviso in gruppi di acquirenti ben distinti con bisogni, caratteristiche e comportamenti differenti che possono esigere prodotti e marketing mix personalizzati. Nel caso delle strategie di *branding*, l'elemento chiave che viene preso in considerazione per un'efficace segmentazione del mercato è la fedeltà (*loyalty*) alla marca.

Nella fase dell'internazionalizzazione del *brand*, è indispensabile che il **prodotto** sia innovativo, affidabile, di qualità costante, lanciato con puntualità sui mercati esteri, compatibile con gli usi che ne farà il consumatore e, infine, che soddisfi le sue esigenze oggettive. Oltre a ciò, l'impresa può scegliere tra quattro strategie diverse per l'internazionalizzazione del *brand*:

1. stesso prodotto del mercato di origine:

la decisione di vendere all'estero lo stesso prodotto realizzato per il mercato di origine. Si internazionalizza il prodotto di maggior successo nel mercato interno e/o quello che ha la maggior domanda potenziale. Il mercato di origine resta il più importante per l'impresa.

⁵ Robert F. Lauterborn è professore all'Università di North Carolina a Chapel Hill ed è uno dei pionieri di "Integrated Marketing Communication".

2. prodotto adattato ai nuovi mercati:

si propone al compratore straniero un prodotto differente da quello venduto sul mercato interno. Le possibili modifiche al prodotto sono: design, packaging (ad esempio in Croazia esiste la Coca-Cola da 2.5 L), marchio, prestazioni oppure si agisce sugli altri elementi del marketing mix (comunicazione, punto vendita, prezzo). Il prodotto viene modificato per specifica regolamentazione locale per la difesa del consumatore e dell'industria nazionale, per diverse condizioni d'uso del prodotto oppure per differenze in tradizioni, gusti (ad esempio in India la Coca-Cola ha un gusto più dolce) e stili di vita dei potenziali consumatori locali. L'impresa fa una politica di espansione internazionale diversificando in parte i prodotti secondo le esigenze dei mercati tuttavia, il mercato di origine rimane il più importante.

3. prodotto nuovo per il mercato mondiale:

si offre un prodotto nuovo (per l'impresa o per il mercato) vale a dire, l'impresa considera un gruppo di mercati internazionali come un unico grande mercato (ad esempio la Coca-Cola Cherry in America, Lime Coke o Lemon Coke in Russia, Lettonia e Polonia oppure la Citra Coke che si trova soltanto in Messico, Nuova Zelanda, Giappone e Bosnia e Herzegovina)⁶.

4. prodotto su misura:

il prodotto viene studiato, progettato e realizzato dall'impresa rispettando le esigenze specifiche dei singoli compratori.

La variabile prezzo è solo una degli strumenti del marketing mix a disposizione dell'impresa per il raggiungimento dei propri obiettivi di marketing, perciò le decisioni relative a questa variabile devono essere coordinate con quelle inerenti la progettazione, la distribuzione e la produzione del prodotto. Anche le decisioni relative alle altre variabili del marketing mix possono influenzare le decisioni di prezzo: la scelta di impostare il posizionamento su un'elevata qualità delle prestazioni, per esempio, impone al venditore di fissare prezzi più alti (Kotler 2009).

Le imprese spesso posizionano i propri prodotti in base al prezzo e definiscono le altre variabili del marketing mix di conseguenza. Il prezzo diventa dunque un fattore cruciale del posizionamento del prodotto, che ne definisce il mercato, la concorrenza e la progettazione (Kotler 2009).

Secondo Philip Kotler: "La strategia migliore spesso non consiste nel fissare i prezzi più bassi, ma piuttosto nel differenziare l'offerta di marketing in modo da poter fissare un prezzo più elevato"⁷.

Durante la fase di decisione del prezzo, prima dell'internazionalizzazione del *brand*, bisognerà valutare la valuta locale. Oggigiorno la valuta presa in considerazione da molte imprese è il dollaro americano. Il prezzo del prodotto però, varia a seconda delle abitudini dei consumatori e a seconda del PIL del paese. Per esempio, una bottiglia di Coca-Cola costa più in Europa che negli Stati Uniti d'America. La differenza di prezzo dipende soprattutto dalle abitudini dei clienti (negli U.S.A il consumatore medio è abituato a bere più volte al giorno una Coca-Cola e quindi il prezzo adottato in questo paese è basso. In Europa invece il consumatore medio ha l'abitudine di bere poche quantità di Coca-Cola al giorno e quindi il prezzo è leggermente più elevato).

Secondo il rapporto annuale di "Deutsche Bank", dal titolo "Mapping the World's Prices", risulta che la bottiglia di Coca Cola da 2L più costosa al mondo è

⁶ Per maggiori informazioni consultare <http://thefw.com/weird-coke-flavors/>

⁷ Philip Kotler è considerato uno dei quattro "guru del management" di tutti i tempi dal Financial Times e nominato come "il maggior esperto al mondo nelle strategie di marketing" dal Management Centre Europe. Inoltre viene considerato uno dei pionieri del marketing sociale.

venduta a Sydney al costo di 3.36 US Dollars, seguita da Zurigo (2.93 US Dollars) e poi Londra (2.76 US Dollars)⁸.

Nella definizione del prezzo, l'impresa può adottare due strategie diverse di mercato:

- strategia di scrematura del mercato: l'impresa fissa i prezzi iniziali elevati con l'intento di "scremare" il mercato, cioè eliminare i clienti che non sono disposti ad acquistare a quel prezzo e trarre quindi il massimo ricavo dai restanti segmenti del mercato;
- strategia di penetrazione del mercato: l'impresa definisce un prezzo iniziale molto basso con lo scopo di penetrare il mercato in profondità e conquistare un'elevata quota di mercato. L'obiettivo è attirare più clienti possibili per tagliare fuori la concorrenza.

Generalmente, le politiche di prezzo cambiano progressivamente in base alle diverse fasi del ciclo di vita del prodotto.

La terza P del marketing mix è la **promozione**, definita anche mix promozionale. Il mix promozionale di un'impresa, o mix della comunicazione, rappresenta la combinazione specifica degli strumenti di pubblicità, pubbliche relazioni, vendita personale, promozione delle vendite e marketing diretto utilizzati dall'impresa per comunicare il valore al cliente obiettivo e costruire relazioni profittevoli con quest'ultimo. I strumenti principali del mix promozionale sono:

- Pubblicità: promozione impersonale di idee, beni o servizi da parte di un promotore ben identificato;
- Promozione delle vendite: incentivo di breve periodo volto a incoraggiare l'acquisto o la vendita di un prodotto o servizio;
- Vendita personale: presentazione personale fatta dalla forza di vendita dell'impresa;
- Pubbliche relazioni: pratiche di comunicazione volte a creare un'immagine positiva dell'impresa;
- Marketing diretto: contatti diretti tramite televisione, telefono, internet, e-mail, smartphone, posta e altri strumenti.

Oggi, tante imprese adottano il concetto di comunicazione integrata di marketing in base al quale si dedicano a un'attenta coordinazione e integrazione dei diversi canali di comunicazione al fine di trasmettere un messaggio convincente, coerente e chiaro sulla propria organizzazione e il relativo *brand*. La comunicazione integrata di marketing prevede l'individuazione del potenziale pubblico e la creazione di programmi promozionali ben coordinati per l'ottenimento della reazione voluta da parte del pubblico (Kotler, 2009). Gli operatori di marketing tendono quindi ad orientarsi alla comunicazione intesa come gestione del rapporto con il cliente nel tempo. Poiché i clienti sono diversi tra loro è necessario sviluppare programmi di comunicazione per ciascun segmento di consumatori (Kotler, 2009).

Durante l'internazionalizzazione, la promozione deve tener conto del linguaggio e della cultura locale. Questo vuol dire che la promozione dovrà essere tradotta in lingua locale e, se possibile, ricercare un ambasciatore locale.

Nella fase della definizione del **punto vendita**, sempre durante il processo di internazionalizzazione del *brand*, è assai importante definire, studiare e trovare i migliori punti vendita per la distribuzione, a seconda del paese nel quale si vuole operare.

Nel periodo nel quale è stato pensato il marketing mix, il processo di acquisto aveva una forte base razionale: il prodotto doveva soddisfare un bisogno reale del

⁸ Per maggiori informazioni consultare http://mashable.com/2015/04/17/australia-expensive-country/#8K38u8Qj_iqs

cliente, essere conosciuto, essere facilmente trovabile e infine avere un prezzo conveniente. Negli ultimi tempi però, questo processo razionale di acquisto ha acquisito caratteristiche sempre più emozionali e da "processo" si è trasformato in "esperienza" di acquisto. Il ruolo delle **persone** nel marketing ha iniziato a diventare centrale. Difatti sono le persone che spesso fanno la differenza nella *customer experience* in termini sia di creazione di nuovi bisogni e sia di relazione diretta con il cliente. Per questo motivo è stata introdotta la quinta P, ovvero la variabile che riguarda le persone.

Inoltre, oltre alle cinque P, nell'internazionalizzazione del *brand* abbiamo altre due variabili nel campo del marketing che sono: *packaging* e *process*.

Il **packaging** riguarda la parte informativa e tangibile del prodotto e rappresenta l'identità vera e propria del *brand*. Inoltre, il packaging può cambiare il suo aspetto visuale a seconda del modello culturale del paese in cui si trova (modifica della dimensione e/o forma del prodotto), del linguaggio (il testo del packaging dovrà subire delle traduzioni in lingua locale) e delle modalità di trasporto.

La settima P del marketing mix è la variabile **processo**. Nel lancio di un prodotto nel mercato, non è sufficiente avere un buon prodotto ma è fondamentale offrire anche un soddisfacente processo sia in chiave pre-vendita che post-vendita.

Quando il cliente obiettivo ha un interesse verso il prodotto dell'azienda, si aspetta che l'approccio al prodotto (ad esempio la brochure, sito web, telefonata informativa, promozione) e il processo di acquisto (compera online, punto vendita, prezzo, assistenza) siano soddisfacenti.

Oggi, il mercato viene definito "glocale"⁹ il che vuol dire che l'azienda è globale ma agisce in modo locale a seconda di dove si trova.

Nell'internazionalizzazione del *brand*, il marketing mix delle 7P si dovrà adeguare al contesto linguistico e culturale.

Il messaggio che si vuole far passare, perciò, non va meramente tradotto ma bisogna impostare una vera e propria strategia di comunicazione del *brand*. Occorre prendere in considerazione, oltre alla lingua e alla cultura, i costumi locali, le norme e le altre caratteristiche formali del target locale a cui ci si rivolge, andando comunque sempre a preservare l'identità originale del *brand* e del relativo prodotto¹⁰.

3.2 Globalizzazione e localizzazione: due opzioni per un posizionamento strategico del brand.

La strategia connessa al *brand* di un piano di marketing internazionale definisce la personalità, l'essenza di ciò che si vuole comunicare e trasmettere al fine di rafforzare il proprio posizionamento sul mercato.

Alla luce dell'ambiente globale contemporaneo illustrato nei capitoli precedenti, è possibile individuare dei principi chiave per una gestione strategica e di successo del *brand* in ambito internazionale.

Per Globalizzazione si intende un insieme assai ampio di fenomeni connessi con la crescita dell'integrazione economica, sociale e culturale tra le diverse aree del mondo. Nel 1983 Theodore Levitt affermò che il futuro delle marche sarebbe stato globale garantendo così economie di scala e standardizzazione dei prodotti. In realtà il mondo rimane una realtà molto complessa e per niente omogenea.

Negli anni '80 la Coca-Cola ha seguito tale strategia (oggi abbandonata) in nome di un riconoscimento delle profonde differenze che caratterizzano i mercati.

⁹ È un modello globale con i dovuti adattamenti nelle varie parti del mondo per venire incontro ai gusti e alle esigenze locali; pensare a livello globale agendo però a livello locale.

¹⁰ "L'internazionalizzazione del brand attraverso le strategie di marketing", "Spinosi marketing strategies", ultima cons. 9 gennaio 2016, <http://www.spinosismarketing.com/it/le-strategie-di-internazionalizzazione.html>

Un *brand* globale trascende le sue origini e crea relazioni con i suoi consumatori qualsiasi sia la loro provenienza geografica e culturale.

Molti *brand* possono essere definiti globali, ma pochi *brand* possono essere definiti di successo. La sfida fondamentale per chi si occupa di *branding* è capire quali aspetti della marca possono essere esportati con successo e quali invece vanno adattati (Hollis, 2008).

Tenendo conto del fatto che un *brand* è un insieme composto da un nome, un concetto e un prodotto, è possibile identificare varie tipologie di *brand* in base al livello di globalizzazione di questi.

Un *brand* che non presenta caratteristiche globali viene definito locale.

Un modello di *brand* è quello della Coca-Cola, Chanel e della Sony dove il *brand* è prettamente globalizzato salvo alcuni adattamenti alle varie realtà locali; all'estremo opposto troviamo tutti quei *brand* che localizzano per ogni mercato il prodotto, il *positioning* e il nome.

Il *brand* Mars, è una marca sicuramente globale ma riconosce l'importanza di un posizionamento strategico; nel Regno Unito è un sostitutivo di un pasto mentre nell'Europa continentale viene offerto come barretta energetica; in questo caso troviamo un prodotto e un nome globale e quindi un *positioning* locale.

Garnier riconosce l'importanza di applicare significativi adattamenti al prodotto, commercializzando nelle diverse aree geografiche del pianeta prodotti che tengono conto sia delle diverse tipologie di capelli e pelli che del clima, del sole e dell'umidità.

Vi sono delle differenze tra i diversi paesi e questo può portare a una differenziazione e adattamento del marketing mix.

Secondo un'indagine di Eurocom i fattori determinanti circa la scelta di non adottare una strategia globale sono soprattutto in ordine decrescente: gli aspetti legali, le abitudini dei consumatori, la struttura della catena distributiva, la consapevolezza del *brand* e il livello di distribuzione del *brand*. Tornando alle varie alternative che un *brand* può adottare qualora decidesse di penetrare mercati esteri, un'ulteriore tipologia riguarda quelle aziende che non possono utilizzare lo stesso nome ovunque a causa di implicazioni legali e/o la presenza su un determinato mercato di un omonimo *brand*, è il caso di Burger King in Australia.

Invece, gli elementi del *brand* mix che vengono più spesso cambiati per accedere in nuovi mercati sono soprattutto in ordine decrescente: logo, nome, attributi del prodotto, *packaging* e servizi post-vendita. Ogni azienda deve trovare un bilanciamento tra la localizzazione (ovvero l'adattamento dei suoi prodotti a un mercato locale) e la globalizzazione (che favorisce sicuramente una riduzione dei costi attraverso economie di scala). Ad esempio Barilla, il *brand* di pasta numero uno in Italia, decise di estendersi geograficamente in Europa attraverso un posizionamento molto diverso rispetto a quello del mercato domestico. Creò il mercato della pasta *premium* in Europa. Il prezzo era il 25% più alto rispetto ai *leader* locali di mercato che, pur possedendo un *brand name* italiano, non ricreava alcuna associazione al Bel Paese.

Barilla fu presentata quasi come un bene di lusso; tutto questo fu implementato attraverso la presentazione di nuovi tipi di pasta e attraverso un *packaging* dallo specifico design ricercato. Lo scopo principale di Barilla non era diventare *leader* di una nicchia di mercato bensì il numero due se non il numero uno in tutti i paesi stranieri. Ciò comportò un indirizzo verso il consumatore medio e le sue abitudini e non verso uno di tipo elitario. Al fine di perseguire tale obiettivo, Barilla decise di attuare un'abbassamento del prezzo e una maggiore attenzione verso i consumi dei bambini e delle famiglie attraverso lo sviluppo di nuove linee. Ciò comportò la produzione di prodotti che non sono associati con l'Italia ma che sono parte delle abitudini alimentari di molti consumatori, ad esempio i *noodles*.

Il cartone è stato abbandonato al fine di adattare il *packaging* ad un prezzo rivolto ad un mercato di massa. Ciò dimostra che, posizionare un prodotto su un mercato straniero come il preferito dai propri consumatori domestici, contribuisce a rinforzare

un'immagine estranea e non familiare del brand per il mercato-obiettivo (Kapferer, 2008).

3.3 Definire la brand identity

L'identità può essere definita come un'articolata descrizione dell'immagine aspirazionale del marchio. Essa rappresenta il come si desidera che il *brand* appaia agli occhi del consumatore.

Quando l'identità risulta essere vincente, guida e allo stesso tempo riflette il modello di business dell'azienda, la differenzia rispetto ai *competitor*.

Se tale identità risulta essere inefficiente e inconsistente di conseguenza anche i rispettivi programmi di marketing risulteranno inconsistenti ed inefficaci (Aaker, 2014).

L'identità è aspirazionale in quanto non sempre l'immagine attuale combacia con quella che l'organizzazione auspica per il suo futuro. Quindi, per il suo sviluppo, è necessario identificare i punti di forza e debolezza del *brand*, ed in secondo luogo le cosiddette associazioni che devono rappresentare un punto di differenziazione rispetto alla concorrenza e, soprattutto, devono supportare la *value proposition*.

Tali associazioni devono ispirare sia i partner che i lavoratori dell'organizzazione e possono assumere svariate forme come gli attributi del prodotto, i benefici (funzionali, espressivi della propria personalità, emozionali), la *brand personality* in senso stretto, un determinato colore, un'area geografica, uno stile musicale e così via.

Quindi in un certo senso la mente dello *user* può essere percepita come uno spazio geometrico e percettivo dove brand e prodotti ne occupano uno specifico punto. Tale spazio percettivo pone le basi teoriche per lo sviluppo del concetto di *brand positioning* (Aaker, 2014).

Affinchè un prodotto esista deve trovare un posto all'interno dell'individuale percezione che il consumatore ha del mondo di prodotti che lo circonda. Tale percezione è chiaramente soggettiva ed è determinata dall'insieme di valori, credenze, bisogni che ogni individuo possiede, dall'idea che ha del *brand* in questione e dalla relazione che questo ha con gli altri *brand* (Sengupta, 2005).

Le ricerche connesse all'immagine riguardano il ricevente e si focalizzano sul modo in cui dei gruppi percepiscono un prodotto o un'azienda; è il modo in cui vengono decodificati i segnali emanati dai prodotti. L'immagine è la sintesi fatta dal pubblico di tutti i messaggi del *brand* (Aaker, 2014).

L'identità del *brand* può essere inoltre rappresentata attraverso il modello del prisma dell'identità della marca. Il primo elemento del prisma è la componente fisica e nel caso della Coca-Cola il colore scuro della bibita, la bottiglia "contour", il font utilizzato sono elementi chiave della sua identità.

Altro fattore è la personalità, ovvero quei tratti di personalità umana che sono rilevanti e attribuibili al *brand* (Kapferer, 2008). Il *brand* visto come una persona, crea un'immagine più ricca ed interessante. La personalità può essere la base per costruire il tipo di relazione che il *brand* vuole costruire con il consumatore (Aaker, 1996).

Altri fattori sono la cultura, la relazione, il riflesso e l'immagine di sé. La cultura è ciò che unisce il *brand* all'azienda. La relazione è il modo in cui il *brand* decide di approcciarsi al mercato. Il riflesso non è descrivere il target di riferimento ma piuttosto indica come il consumatore spera di essere visto attraverso la fruizione del brand. Pertanto, il riflesso fornisce un modello col quale identificarsi e può essere indicato come lo specchio del target di riferimento.

Ad esempio, Coca-Cola ha una clientela decisamente più ampia rispetto a quella che auspica di riflettere (15-18 anni). Per il segmento più giovane i protagonisti della Coca-Cola incorporano il loro sogno, ciò che vogliono diventare

una volta grandi, mentre per gli adulti essi sono i rappresentanti di un certo stile di vita (Kapferer, 2008). Molte aziende hanno un manuale che specifica chiaramente gli elementi dell'identità che dovrebbero essere usati al fine di perseguire la propria strategia. Tale documento va utilizzato ogni qualvolta l'azienda si trova a dover prendere delle decisioni circa la creazione, la produzione e il design di qualsiasi materiale. Un programma aziendale dell'identità ha bisogno di essere costruito su una profonda comprensione aziendale e della sua cultura, che è determinata dall'immagine aziendale ma anche da fattori esterni quali l'ambiente competitivo (Broderick, 2001).

3.4 Scegliere l'architettura del brand

Ai fini dell'internazionalizzazione del *brand* è necessario capitalizzare su pochi *brand* strategici con una forte componente intangibile che convergono verso una grande idea, una visione e che sono guidati dal desiderio di cambiare le vite dei clienti.

Capitalizzando sui successi ottenuti dai suoi prodotti e/o servizi, un *brand* può rinforzare la relazione con i suoi *user*, oppure se possibile puntare su altri segmenti o nuovi circuiti distributivi.

Quando questa estensione di perimetro si verifica, l'organizzazione si trova di fronte al dover decidere strategicamente come organizzare i propri prodotti e servizi erogati.

La strategia di *branding* intesa come architettura è usata per decisioni riguardanti il numero di livelli di *brand* da adottare, il ruolo dell'azienda nella comunicazione del valore del prodotto, il grado di globalizzazione dell'architettura e così via.

È possibile identificare diversi livelli di *brand*: il *brand* aziendale, il *brand* commerciale, il *brand* di linea, il *brand* di prodotto.

Da cosa dipende dunque la scelta di architetture con uno, due o più livelli di *brand*? Principalmente dal mercato e dal suo livello di segmentazione.

Nei mercati di massa dove i prodotti si presentano ampiamente simili, l'utilizzo di differenti *brand name* avviene al fine di creare percettibili differenziazioni. Il *corporate brand*,¹¹ se utilizzato, ha una funzione garantista della qualità e dell'eticità del prodotto.

La strategia di *branding* basata sui prodotti è tipica di quelle organizzazioni che assegnano ad ogni singolo prodotto un *brand name* e dunque un posizionamento esclusivo. La stessa organizzazione, quindi, può presentare diversi prodotti o linee di prodotti all'interno dello stesso mercato, ma con posizionamenti ben definiti e che occupano specifici segmenti. Tale strategia risulta ottimale per quelle aziende che vogliono introdurre sul mercato prodotti nuovi ma dal riscontro incerto tra i consumatori. La *Coca-Cola Company* ha attuato tale strategia lanciando il *brand Tab*¹² nel 1963.

Le strategie di *branding* basate sullo sviluppo di linee di prodotto, invece, riguardano lo sfruttamento di un *brand* di successo, estendendolo e al contempo rimanendo vicino al concetto del prodotto originario. Tale strategia consente di rinforzare l'immagine del *brand*, facilita la distribuzione e riduce significativamente i costi di lancio dei nuovi prodotti. La *Coca-Cola senza Caffeina* corrisponde a tale modello. Tra i vantaggi di questa strategia abbiamo sicuramente la possibilità di distribuire nuovi prodotti che comunque rimangono allineati *brand*.

Queste sono alcune delle molteplici architetture che un'organizzazione può adottare, ma in realtà possono essere adottate configurazioni miste, ibride o che

¹¹ Il brand aziendale.

¹² Cola dietetica prodotta dalla Coca-Cola Company.

addirittura utilizzano diverse tipologie di categorizzazione. In ogni caso, un'architettura che presenta molteplici livelli di *brand* può comportare poca chiarezza. È il caso della Coca-Cola Company che può essere definita al contempo una *house of brands* (legame debole tra prodotto e *corporate brand*, ad esempio P&G e Unilever) che una *branded house* (preminenza del *brand corporate*, ad esempio Google). In presenza di molti *brand* sul mercato i rischi che l'impresa potrebbe fronteggiare sono quelli della "balcanizzazione" del suo portfolio e della "cannibalizzazione" tra i suoi prodotti. È necessario identificare in "questo caso" un cosiddetto *flagship product* che esprima a pieno gli intenti e gli attributi della marca (Kapferer, 2008).

Nel gennaio 2016 Coca-Cola ha colto tali assunti trasmettendoli a pieno nella sua nuova strategia globale di marketing denominata "One Brand", la quale raccoglie tutti i marchi dell'azienda sotto l'unico e iconico posizionamento del brand Coca-Cola attraverso un'unica campagna creativa globale intitolata "*Taste the feeling*". Alla base della scelta vi è la consapevolezza di aver creato prodotti alternativi, tuttavia a discapito della consistenza del *brand*. Le campagne passate avevano in un qualche modo corroso il posizionamento distintivo della marca.

3.5 Il ruolo del *brand* all'interno dell'organizzazione e della comunicazione

Non tutti i *brand* globalizzano la comunicazione. Le aziende giapponesi ad esempio garantiscono alle loro sedi locali una certa autonomia. Tale autonomia potrebbe portare alla percezione di una scarsa unità del *brand*, data dalla proiezione di immagini differenti.

Le sedi locali sono viste come strumenti per l'ottimizzazione delle vendite di prodotti globali. I manager sono valutati in base a questo e non in base all'accrescimento del patrimonio della marca. Tutte le marche vorrebbero globalizzare la pubblicità sebbene non sia possibile in certe situazioni per motivi pratici.

Contrariamente a ciò che si possa pensare, il quartier generale di McDonald si limita a fornire delle linee guida senza esercitare alcuna forma di controllo o imposizione alle sue filiali. Le campagne pubblicitarie vengono approvate dalle diverse sedi nazionali.

Il totale allineamento al brand è dato dall'alto livello di comprensione e condivisione delle regole pubblicitarie, della *brand identity* da parte dei responsabili dell'advertising di tutto il mondo.

Nivea invece, al fine di standardizzare la pubblicità, invita ogni anno alcuni direttori marketing locali a partecipare ad un progetto sviluppato in collaborazione con un'agenzia di Amburgo, al fine di definire la piattaforma creativa globale (Kapferer, 2008). Ad ogni modo i *brand* devono tenere conto della dimensione locale per coinvolgere la comunità (Hollis, 2008).

Inoltre, per un'impresa operante nel mercato globale, è fondamentale la creazione di un team multiculturale, che permetta di migliorare le *performance* e consenta di rafforzare il *brand*. In quest'ottica è indispensabile il ricorso a uno specifico *training* interculturale che consenta alle risorse umane di sviluppare strategie comunicative vincenti, sia lavorando sul riconoscimento delle peculiarità della propria cultura di origine, sia analizzando culture diverse dalla propria, cogliendone differenze in termini di valori, abitudini, stili di leadership. All'interno di un'impresa, quindi, la creazione di un *team* multiculturale aiuta a superare luoghi comuni e pregiudizi tra i dipendenti, migliorando le prestazioni del *team*.

Come visto nei capitoli precedenti, la cultura aziendale influenza notevolmente il processo di creazione di identità del *brand*. D'altro canto però, anche

le politiche del *brand* influenzano sicuramente le scelte aziendali che riguardano sia la comunicazione che l'organizzazione.

Negli ultimi decenni le strategie di marketing hanno riconosciuto un forte potenziale nelle risorse umane, le quali hanno sempre più bisogno di adottare tecniche di comunicazione efficaci per raggiungere i propri obiettivi, riassunte nel marketing interno.

Le strategie di marketing interno, strettamente collegate a quelle dell'*internal branding*, partono da un principio piuttosto semplice, ma efficace: gli impiegati vengono trattati alla stessa stregua dei clienti esterni che devono essere sedotti dal *brand*. L'obiettivo del marketing interno è quello di fare in modo che ogni lavoratore, attraverso la propria motivazione, riesca a ottimizzare le sue performance e a fornire un valore aggiunto inestimabile al cliente esterno.

Questa *vision* pone le proprie risorse umane come clienti interni e quindi di focalizzarsi sulla comprensione dei loro bisogni, le loro aspettative e le loro motivazioni. Una delle strategie più frequenti messe in atto dai *brand* è quindi adottare un programma di comunicazione che incentivi e sviluppi la motivazione ed il morale all'interno dell'organizzazione.

Alla luce di ciò che abbiamo esposto, il *brand* funge da vera e propria leva di forza sia nel campo della comunicazione che nel campo delle risorse umane. Nel caso delle *human resources*, il *branding* è un prezioso alleato al fine di trasmettere e rinforzare la cultura aziendale. Nel caso della comunicazione, il *brand* è un potente strumento che attraverso la sua *identity* assume il ruolo di coordinatore delle scelte in termini di *media* e di mercati. Da ciò si evidenzia come le politiche di *branding* siano trasversali a tutte le aree funzionali dell'azienda. Pertanto nasce l'esigenza di creare una posizione che si occupi totalmente della gestione della marca, ovvero il *brand manager*, responsabile di raggiungere importanti obiettivi come la fedeltà alla marca e un'immagine del *brand* positiva (Aaker, 2014).

Conclusioni

L'internazionalizzazione ha determinato un cambiamento irreversibile nel modo di individuare e penetrare i nuovi mercati da parte di tutte le imprese.

Nell'attuale scenario mondiale economico e sociale, il mercato può essere definito "glocal", ovvero pur essendo globale, esso è formato da utenti locali. Pertanto, in un'ottica di internazionalizzazione del *brand*, le strategie di marketing devono essere "glocalizzate": il *brand* deve trovare il giusto bilanciamento tra la standardizzazione e l'adattamento, al fine di rendersi più appetibile nel particolare contesto linguistico e culturale dove si andrà ad operare, nonostante la sua natura globale.

Perciò, le strategie adottate non devono essere semplicemente adattate, ma dovranno essere integrate in una più ampia strategia di comunicazione del *brand* che prenda in considerazione, oltre alla lingua e alla cultura, i costumi locali e le altre caratteristiche del *target* locale a cui si rivolge, andando comunque sempre a preservare l'identità originale del *brand* e del relativo prodotto.

Un'adeguata strategia di internazionalizzazione del *brand* dovrebbe essere impostata sui i seguenti quattro punti:

- raccolta delle informazioni sulle realtà locali in chiave politica, economica, sociale, culturale e ambientale;
- conduzione di ricerche dettagliate sul nuovo paese-mercato: i concorrenti, eventuali marchi simili, prodotti simili già presenti nel mercato;
- adeguamento dei testi, del design e delle strategie per quanto riguarda tutti gli strumenti di comunicazione, sia tradizionali che online. Ad esempio la traduzione può richiedere particolari adattamenti, inerenti ai particolari modi di dire presenti nel Paese, il sistema di scrittura in uso, i format di presentazione più utilizzati;
- preservare l'identità originaria del brand al fine di non disperdere le caratteristiche che lo contraddistinguono per quanto riguarda la sua *core identity*, il sistema di valori e il rapporto con gli utenti;

L'obiettivo primario dell'impresa rimane quello di incrementare il patrimonio della marca (*brand equity*). Tale obiettivo è raggiungibile attraverso una strategia a lungo termine che tenga in considerazione la qualità percepita, la fedeltà e la consapevolezza che il consumatore ha del *brand*.

Bibliografia

- Aaker, D.A. 2014. *Building strong brands*. New York: The free press
- Backhaus, Bueschken e Voeth. 2004. *International Marketing*. London: Palgrave Macmillan
- Bertoli, V. e. 2010. *Mercati internazionali e marketing*. Milano: Egea.
- Bohm, Anja. 2013. *The Swot Analysis*. Monaco di Baviera: Grin Verlag.
- Foglio, A. 2015. *Manuale dell'export manager. Politiche e tecniche di penetrazione dei mercati esteri*. Milano: FrancoAngeli.
- Kapferer, Page. 2008. *The new strategic brand management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. London: Kogan Page Publishers
- Kotabe, Helsen. 2001. *Global Marketing Management*. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Kotler, P. e Armstrong, G. 2009. *Principi di Marketing tredicesima edizione*. New Jersey: Pearson Prentice Hall
- Lowe, D. e. 2000. *International Marketing Strategy: Analysis, Development and Implementation*. Londra: International Thomson Business Press.
- Phillips, Doole e Lowe. 2000. *International Marketing Strategy: Analysis, Development and Implementation*. International Thomson Business Press.
- Pickton, D. e Broderick, A. 2001. *Integrated marketing communications*. Essex: Prentice Hall.
- Terpsra. S. 1996. *International Marketing ottava edizione*. San Diego: Harcourt Brace College Publishers
- Tischler, B. e. (2005). *Il metodo Coca-Cola. Rinnovarsi per continuare a crescere*. Milano: Hoepli.
- Valdani, E. e Bertoli, G. 2010. *Mercati internazionali e marketing*. Egea, Ed. Giuridiche Economiche Aziendali dell'Università Bocconi.
- Valdani, E. e Bertoli, G. 1991. *Marketing globale: la gestione strategica nei mercati internazionali*. Egea, Ed. Giuridiche Economiche Aziendali dell'Università Bocconi.

Sitografia

- Beta Ninja Marketing. 2016. *Rivoluzione nel marketing Coca-Cola: da quattro brand strategy ad una sola*. Ultima cons. 19 gennaio 2016.
<http://www.ninjamarketing.it/2016/01/19/marketing-coca-cola/>
- Digital 4 marketing. 2014. *Come costruire il successo di un brand: i segreti di un guru del marketing*. Ultima cons. 17 gennaio 2016
http://www.digital4.biz/marketing/big-data-analytics/come-costruire-il-successo-di-un-brand-viaggio-nella-mente-del-consumatore_43672152475.htm
- Entrepreneur. 2013. *5 Strategies to Build a Global Brand*. Ultima cons. 15 gennaio 2016. <http://www.entrepreneur.com/article/226554>
- Event report. 2014. *Marketing, le 7 strategie dei migliori brand da prendere a esempio*: Ultima cons.9 gennaio 2016.
http://www.eventreport.it/stories/mercato/94440_marketing_le_7_strategie_dei_migliori_brand_da_prendere_a_esempio/
- Gema Business School. 2014. *Marketing: il fronte interno della valorizzazione del brand*. Ultima cons. 22 gennaio 2016.
<http://www.gema.it/blog/2015/04/28/marketing-interno/>
- Marketing 91. 2013. *Marketing mix of Coca Cola*. Ultima cons.18 gennaio 2016
<http://www.marketing91.com/marketing-mix-coca-cola/>
- Mashable. 2015. *Australia is ridiculously expensive for everything that matters*. Ultima cons. 16 gennaio 2016. http://mashable.com/2015/04/17/australia-expensive-country/#8K38u8Qj_iqs
- Sace. 2015. *Studi e Formazione: scede Paese*. Ultima cons. 7 gennaio 2016.
<http://www.sace.it/studi-e-formazione/country-risk-map>
- Sage publishing. 2014. *Marketing an introduction*. Ultima cons. 16 gennaio 2016
http://uk.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/60045_Masterson_ch11.pdf
- Spinosi marketing strategies. X. *L'internazionalizzazione del brand attraverso le strategie di marketing*. Ultima cons. 20 gennaio 2016.
<http://www.spinosismarketing.com/it/le-strategie-di-internazionalizzazione.html>
- The fw.: 2013. *10 Strange Coca-Cola Flavors From Around the World*. Ultima cons. 10 gennaio 2016. <http://thefw.com/weird-cokeflavors/?trackback=tsmcliphhttp://thefw.com/weird-coke-flavors/>