

Editoriale

Il racconto della marca nei nuovi mercati internazionali

Entrando in uno qualsiasi dei grandi centri commerciali che caratterizzano le principali città della Cina si rimane frastornati dalla vastità, opulenza e dettaglio dell'offerta; camminando per gli scaffali di un supermercato si nota l'abbondanza di marche e prodotti, perfino superiore a quanto si possa trovare in occidente. Uscendo un po' storditi ci si chiede come una marca possa avere speranza di essere notata, considerata, acquistata, superando il paradosso evidenziato da Edgard Allan Poe nel racconto «La lettera rubata»: il miglior luogo per nascondere alcunché è metterlo insieme ad altre cose simili. C'è poi un secondo elemento da considerare nei mercati internazionali. Con la globalizzazione alcune fonti di valore della marca tendono a ridursi più o meno fortemente, altre a cambiare di pelle.

Il country of origin ad esempio, che dall'articolo di White e Cundiff¹ ha aperto una nuova visione della percezione del valore, a distanza di 40 anni ha necessità di essere riconsiderato, evitando la nostra consueta pigra attitudine a dare per definitivi alcuni assunti che hanno fatto la storia del marketing. La intricata connessione data dalla globalizzazione impedisce di parlare ancora di made-in, ma sempre più frequentemente anche di design-in. Rimane il branded-in. Ma cosa significa tutto ciò in mercati dove l'immagine e la storia artigianale-industriale di un paese straniero è piuttosto incerta e a volte del tutto sconosciuta, dove la marca è ancora ignota?

Tre aspetti sembrano a questo punto caratterizzare il ruolo e la posizione della marca nei mercati internazionali: *a*) offerta continuamente crescente e innumerevole di prodotti; *b*) diversità culturale; *c*) asincronicità tra evoluzione sociale e sviluppo economico. Alcuni sono ricorrenti, seppur in un contesto rinnovato, altri del tutto nuovi. Queste condi-

¹ P.D. White e E.W. Cundiff, Assessing the quality of industrial products. *The Journal of Marketing*, 1978, pp. 80-86.

zioni richiedono un approccio diverso da quanto normalmente troviamo nei manuali di marketing internazionale. Mettiamoci quindi nei panni di un potenziale cliente che viva in questi mercati.

Prendiamo il primo aspetto, l'offerta infinita. Come può un acquirente districarsi tra le comunicazioni di marca, a volte molto simili, a volte troppo sofisticate nei distinguo, per un mercato ineducato alle marche e alla percezione delle differenze sottili che le percorrono? La prima generazione di acquirenti che si affaccia al mercato nei nuovi mercati trova soluzione al dilemma della scelta attraverso una *saggezza della moltitudine*² dove la scelta si orienta verso le marche più note e più vendute. In assenza di informazioni e in situazione di disorientamento la semplice notorietà favorisce perciò la *sindrome da numero 1*³, dove le marche leader sono preferite in quanto leader. Questo comportamento di scelta caratterizza in genere le prime fasi di apertura del nuovo mercato, solitamente concentrato soprattutto sugli acquisti alto di gamma o di lusso. Successivamente, gli acquirenti cominciano una fase maggiormente esplorativa delle alternative, in parte perché emerge una ricerca della differenza come valore di acquisto, in parte perché hanno accresciuto la loro conoscenza ed esperienza sui prodotti. Cercano motivazioni distintive e informazioni che giustifichino una scelta di prodotti meno noti. Questa è la fase che sta caratterizzando i grandi mercati orientali e che da tempo è presente nei mercati occidentali. Occorre quindi che le imprese propongano comunicazioni adeguate a questo bisogno informativo, sia funzionale/razionale, sia emozionale.

Qui entra in gioco il secondo aspetto, la diversità culturale. Comunicare i valori della marca non può prescindere dal contesto culturale in cui ciò avviene. Le regole auree della comunicazione, che indicano la coerenza e continuità come chiavi di successo e che inducono spesso alla standardizzazione della comunicazione nei diversi mercati, non sembrano più così marmoree. Sono state infatti immaginate ~~in mercati culturalmente diversi~~, con riferimenti, valori e modalità affini al mercato di origine, ~~Cosa che non avviene~~ ma che possono risultare incoerenti nei nuovi mercati.

Il terzo aspetto, asincronicità tra evoluzione sociale e sviluppo economico, nasce dalla natura diversa dei due aspetti. Negli ultimi settanta anni la velocità dello sviluppo economico, orientata alla globalizzazione ha superato spesso la capacità della società di comprenderla, integrarla nei suoi comportamenti, regolarne l'andamento. Quando la velocità di evoluzione sociale è più rapida si creano le condizioni per muta-

London

² J. Surowiecki, *The Wisdom of Crowds*. ????: Abacus, 2004.

³ T. Vescovi, Strategie di marca per i prodotti italiani in Cina. *Micro & Macro Marketing*, 2011, vol. XX, n. 1.

menti rivoluzionari, quando lo è quella economica ciò alimenta timori, creando rallentamenti o regressioni.

Come tutto ciò influenzi la percezione e le politiche di marca è oggetto di questa riflessione. Propongo perciò tre ipotesi di azione connesse con i tre aspetti citati:

1. ricostruzione e narrazione della marca;
2. ricerca di valori comuni su cui fondare la relazione con i clienti;
3. costruzione di immagini insieme globali e locali.

Per accrescere la conoscenza di marca si dovrebbero percorrere strade di narrazione che offrano informazioni ed emozioni ai potenziali acquirenti, non dando per scontato quello che è ormai acquisito dai mercati tradizionali. Si deve quindi riraccontare la marca fin dall'inizio, utilizzando la comunicazione innovativa rappresentata dai social media, web e la creazione di esperienze di marca attraverso flagship store, street marketing, eventi ecc. Non è la notorietà ad essere l'obiettivo, quanto soprattutto la conoscenza dei valori della marca. Nei nuovi mercati internazionali ciò richiede strategie integrate di storytelling.

La diversità culturale, soprattutto nei paesi dell'estremo oriente e dell'Africa, richiede una riformulazione dei modi di comunicare, dei messaggi, dei concetti di marca, in una parola dei valori di riferimento della marca. Infatti in contesti culturali diversi le scelte di comunicazione (valori, riferimenti, immagini, messaggi) possono risultare incomprensibili o confuse, addirittura negative in alcuni casi. Gli esempi sono innumerevoli, l'analisi da compiere è sofisticata e non grossolana. Le scelte di globalizzazione della comunicazione vanno perciò sottoposte a seria verifica per evitare etnocentrismo controproducente.

Premesso che, in una offerta crescente ed esplosa, in alcuni mercati il valore della marca può rappresentare l'unico faro-guida cui clienti ineducati possono riferirsi per selezionare la scelta, quali approcci stanno rinnovando il contesto competitivo?

La seconda o la terza generazione di acquirenti, ormai presente in molti nuovi mercati, sposta le ragioni di scelta di marca non più e non solo sulla *numero 1*. Si crea uno spazio per marche di imprese di media dimensione, non solo di grandi imprese globali, che però devono essere raccontate costruendo identità chiare e di valore. L'ombrello del made-in può essere di aiuto, ma tende a perdere via via potere di attrazione. La generazione Y dei consumatori appoggia le proprie scelte meno sulla pubblicità globale, su ombrelli percettivi generali, più sulla comunicazione di condivisione (social) legata a conoscenze dirette. L'esperienza di marca è quindi una nuova frontiera per costruire notorietà

e reputazione; va integrata nelle sue parti virtuali e fisiche. Il country of origin si misura sempre più sulla marca, sempre meno sulla produzione a causa della globalizzazione. Il grano della pasta italiana è spesso canadese, le componenti di un capo di abbigliamento sono sviluppate in India, Marocco, Romania. I designer vengono da diversi paesi, seguendo la mobilità delle idee. L'elenco sarebbe molto lungo. Rimane la marca come garante dell'offerta e della capacità di gestire una filiera sempre più complessa. Branded-in sostituisce made-in.

Marche globali dominano nei mercati di massa, ma nei mercati di nicchia, più vicini alle imprese italiane, una dimensione globale si unisce a un radicamento locale. Seppure paradossale, la domanda degli acquirenti chiede marche che possano essere riconosciute globalmente, ma che possiedano rassicurazioni qualitative legate a competenze o territori locali. La soluzione di questo paradosso è parte di una strategia di internazionalizzazione al passo con la storia. La perdita di identità dell'offerta, dovuta alla globalizzazione, può essere superata sviluppando concetti di marca che non sono, come si paventava anni addietro, glocali⁴: adattamento locale di marche globali. Sono invece il frutto di un processo che porta marche legate a forti identità locali a essere percepite in termini globali.

La capacità di raccontare la marca, la sua ragione, la sua storia e i suoi valori, a chi di questa nulla o poco conosce, in un linguaggio culturalmente comprensibile, diventa chiave di successo. La competizione sui nuovi mercati internazionali abbraccia questo racconto.

Tiziano Vescovi

⁴ R. Robertson, *Glocalization: Time-space and homogeneity-heterogeneity*. *Global modernities*, 1995, 25, 44.