



FACOLTA' DI ECONOMIA AZIENDALE

Tesi di laurea in Marketing Internazionale

GLOCAL MARKETING:

**IL CASO DELLA COMUNICAZIONE BARILLA SUI
MERCATI INTERNAZIONALI**

Relatore:

Prof. Michele COSTABILE

Laureando:

Carlo MARTIRIGGIANO

ANNO ACCADEMICO 2008/2009

GLOCAL MARKETING:

**IL CASO DELLA COMUNICAZIONE
BARILLA SUI MERCATI INTERNAZIONALI**



1 - INTRODUZIONE

2 - LA COMUNICAZIONE INTERCULTURALE SUI MERCATI INTERNAZIONALI

2.1 – Caratteristiche generali

2.1.1 - La comunicazione verbale

2.1.2 - La comunicazione non verbale

2.2 - La comunicazione pubblicitaria

2.2.1 - Messaggio e componente visiva

2.2.2 - Scelta dei mezzi di comunicazione

2.2.3 - Standardizzazione e contestualizzazione della politica pubblicitaria

3 - IL CASO BARILLA: MARCA GLOBALE, PUBBLICITÀ LOCALE

3.1 - Il settore della pasta secca: un po' di storia

3.2 - La strategia di marketing internazionale di Barilla

3.3 - I punti di forza di Barilla

3.4 - Le politiche pubblicitarie di Barilla nei diversi Paesi

4 – RIFLESSIONI FINALI

5 – BIBLIOGRAFIA

1 - INTRODUZIONE

La comunicazione svolge per l'azienda l'importante ruolo di creare e, successivamente, di mantenere e/o di rinnovare un'immagine forte ed attrattiva. Tale immagine può permettere all'azienda stessa di ottenere il "consenso" da parte di quei soggetti che, direttamente o indirettamente, sono in grado di apportare le risorse di cui essa necessita per poter svolgere la propria attività.

I soggetti in questione non sono solo gli attori del contesto competitivo (concorrenti, fornitori clienti attuali e potenziali), ma tutti gli stakeholders (conferenti di capitale di rischio, creditori, dipendenti, istituzioni politiche e non, pubblica opinione). <<Il consenso non è quindi fine a sé stesso, ma è indispensabile per l'ottenimento di un vantaggio competitivo; come tale, diviene elemento fondamentale del processo di marketing dell'impresa>> (Guatri 1999, p.640).

La letteratura specializzata distingue diverse "aree" nell'ambito della comunicazione aziendale (Corvi e Fiocca, 1996, pp.88-90): si parla di comunicazione *commerciale* (o *di marketing*), *istituzionale*, *gestionale* ed *economico-finanziaria*.

In questo lavoro si esamineranno in particolare gli aspetti relativi alle relazioni con i clienti finali, prendendo dunque in considerazione la comunicazione commerciale, che a questi è destinata. Essa ha l'obiettivo di far conoscere l'offerta aziendale nella sua capacità di soddisfare i bisogni dei consumatori cui è rivolta, e nella sua unicità rispetto alle offerte dei concorrenti, al fine di assicurarne la preferenza da parte degli stessi consumatori.

Tuttavia è opportuno osservare che le singole aree della comunicazione non sono sistemi a sé stanti; la comunicazione commerciale non è infatti la sola a rivolgersi ai clienti finali: anche quella di tipo istituzionale è volta al miglioramento delle relazioni con i diversi attori del contesto sociale, facendo conoscere loro l'impresa, la sua cultura, i suoi valori. Le diverse aree devono dunque essere gestite in modo coerente fra loro, per far sì che l'immagine aziendale espressa dai molteplici flussi di comunicazione risulti unitaria.

<<L'immagine dell'azienda può contribuire ad arricchire l'immagine del suo prodotto, migliorandone in questo modo le prospettive di vendita. Molte campagne istituzionali hanno proprio l'obiettivo di innescare un circolo virtuoso che traina lo sviluppo delle vendite dei prodotti grazie al prestigio della marca, dell'impresa, del gruppo aziendale>> (Valdani e Bertoli, 2006, p.353).

Prendendo atto del processo di globalizzazione che coinvolge sempre maggiormente i contesti competitivi in cui le imprese operano, il discorso verrà affrontato in un'ottica internazionale. Sotto questo profilo, si vedrà come i processi di comunicazione interculturali richiedano ulteriori accorgimenti rispetto a quelli relativi ad ambiti circoscritti.

Infine, si osserverà il caso specifico della Barilla, analizzando l'approccio che tale azienda adotta nelle sue campagne di comunicazione.

**2 - LA COMUNICAZIONE
INTERCULTURALE SUI MERCATI
INTERNAZIONALI**

2.1 – Caratteristiche generali

Qualsiasi tipo di comunicazione prevede lo scambio di *segnali* tra uno o più soggetti emittenti e uno o più soggetti riceventi. Tale scambio presuppone la presenza di un sistema di codifica e decodifica che permetta sia di esprimere (mediante, appunto, segnali), sia di comprendere i messaggi. Perché il processo comunicativo risulti efficace, è necessario che emittente e ricevente utilizzino e interpretino univocamente questi segnali. Ciò è possibile se essi condividono lo stesso sistema di codifica/decodifica, lo stesso *contesto culturale*: un insieme di codici, linguaggi e simboli a loro comuni.

Questo aspetto diviene ancor più critico a livello internazionale, laddove un'impresa desideri entrare in relazione con un pubblico appartenente ad un contesto culturale assai differente da quello dell'impresa stessa. Si parla in questo caso di *comunicazione interculturale*, processo che presenta particolari problematiche.

È rilevante, sotto tale profilo, l'importanza che il contesto assume in una data cultura nell'ambito degli scambi comunicativi. Vi sono infatti culture in cui esso ha un'importanza tale da rendere difficoltoso, per soggetti appartenenti a culture diverse, trasmettere o recepire un messaggio. Al contrario, risulta più agevole comunicare con persone appartenenti a culture nelle quali il contesto concorre in maniera poco rilevante alla determinazione dei significati. Le prime sono dette culture *high context*; in esse la trasmissione delle informazioni avviene prevalentemente in modo non verbale. Nelle seconde, le cosiddette culture *low context*, tale trasferimento avviene per lo più in modo verbale.

2.1.1) La comunicazione verbale

Per quanto concerne la trasmissione verbale, la principale barriera alla comunicazione interculturale è la *lingua*. Fino a tempi relativamente recenti, tale barriera è stata abbastanza sottovalutata dalla letteratura di marketing, che confondeva la traducibilità della lingua con quella del messaggio. In realtà

nella traduzione nomi, slogan, descrizioni possono perdere una parte del messaggio che comunicano, se non addirittura mutare il proprio significato. Ciò è dovuto all'*unicità culturale* (Usunier 2001, p.39): messaggi che in una lingua significano una cosa, tradotti letteralmente assumono significati ben diversi. L'esempio seguente è utile ad illustrare il concetto: in inglese il termine *business* ha una connotazione positiva: è collegato al fatto di essere occupati (*busy*), enfatizza l'aspetto del fare. In spagnolo, il termine corrispondente è *negocio*: la seconda parte del termine, *ocio*, significa piacere, serenità.; quando una persona è allontanata dal proprio *ocio*, allora deve dedicarsi al *negocio*. Il significato attribuito al termine è dunque molto meno positivo rispetto a quello inglese (Fisher, 1988, pp.148-49).

Sempre a proposito della comunicazione verbale, occorre inoltre considerare una serie di elementi quali ad esempio il tono di voce, la rapidità e l'enfasi del discorso, la frequenza delle interruzioni, le digressioni, etc... Si tratta di fattori imposti dalle norme culturali, i quali contribuiscono in modo rilevante a definire l'idoneità di una comunicazione nei confronti di soggetti appartenenti a una data cultura.

2.1.2 - La comunicazione non verbale

La comunicazione non verbale riguarda invece qualsiasi comportamento interpretabile come portatore di significato.

Le persone, infatti, non comunicano esclusivamente mediante le parole e gli altri elementi della comunicazione verbale, ma anche con lo sguardo, la mimica facciale, i movimenti del corpo. Questi messaggi non verbali possono accompagnare –amplificando o anche contraddicendo– quelli verbali, o essere utilizzati indipendentemente da essi. Sono quasi sempre involontari, oramai interiorizzati.

Ovviamente, anche la comunicazione non verbale è legata al contesto culturale. Le differenze culturali emergono ad esempio in maniera palese nel modo di salutare: si pensi da una parte alla stretta di mano occidentale, dall'altra

all'inchino giapponese. Un altro esempio può riguardare la gestualità delle mani: se nelle culture latine –in particolare nell'America Latina e in Italia– gesticolare rappresenta un ausilio quasi irrinunciabile in una conversazione, in alcune zone dell'Asia anche un leggero gesto fatto per indicare qualcosa o qualcuno può innervosire le persone.

Quanto detto in precedenza ha messo in luce la grande influenza che il contesto culturale esercita sulla comunicazione, e, dunque, l'importanza di comprenderlo a fondo qualora si intenda comunicare con soggetti appartenenti a culture diverse. Tale conoscenza permetterà infatti di realizzare campagne di comunicazione più efficaci e consentirà di capire quando è opportuno replicare in diversi contesti le medesime campagne e quando invece è il caso di adattare alle differenti specificità culturali.

Come scrive Herbig (2003, p.94): <<Spot televisivi di successo nelle culture low context appaiono spesso freddi e arroganti ai membri di una cultura high context; viceversa gli spot creati appositamente per questi ultimi confondono i primi, per i quali nonostante la ricchezza delle informazioni deducibili dal contesto gli spot sembrano non giungere mai al punto. Le pubblicità prevalentemente verbali, preferite dai membri di culture low context, tendono a essere troppo legate alla lingua (il che impedisce loro di superare le barriere culturali) e generalmente noiose per i membri di culture high context.>>

2.2 – La comunicazione pubblicitaria

La pubblicità è lo strumento di comunicazione più persuasivo, in quanto si basa principalmente su linguaggio e immagini; proprio per questo motivo è utilizzata soprattutto nei mercati dei beni di consumo.

Questa è la ragione per cui le decisioni riguardanti la comunicazione pubblicitaria sono le più influenzate dalle differenze culturali dei vari paesi.

I consumatori rispondono agli stimoli pubblicitari a secondo della propria cultura, del proprio sistema di valori, della propria percezione. Dato che la funzione della pubblicità è quella di comunicare ai consumatori la capacità di un prodotto di soddisfare un loro bisogno o desiderio, perché sia efficace le sue caratteristiche devono per forza coincidere con il contesto culturale cui gli stessi consumatori appartengono (Cateora 2000, p.369).

La cultura incide in primo luogo sull'efficacia dello *stile comunicativo* utilizzato. La letteratura specializzata distingue lo stile informativo, quello persuasivo e quello onirico. Ad esempio, si è rilevato che in paesi come Canada e Svezia, in cui la maggior parte dei consumatori ha un elevato livello di istruzione, la comunicazione adotta prevalentemente uno stile informativo (le pubblicità abbondano di contenuti tecnici). Al contrario, in paesi come la Turchia, in cui gran parte della popolazione possiede un grado di istruzione assai modesto, la persuasione e gli slogan giocano un ruolo centrale (Kaynak e Ghauri 1986, p.127). Ancora, i consumatori italiani e francesi reagiscono più facilmente a messaggi di tipo onirico, i quali, stimolando la fantasia dei destinatari, permettono loro di evadere dalla vita quotidiana (Dianoux ed Herrmann 2001, p.157); in questo genere di pubblicità, i benefici apportati dal prodotto sono solitamente impliciti piuttosto che descritti esplicitamente.

Inoltre, il contesto culturale influenza anche l'atteggiamento da parte del destinatario della pubblicità nei confronti della stessa. Vi sono zone, come la Francia e i paesi dell'Europa Settentrionale, nei quali esiste una vera e propria "publifobia", un rifiuto verso ogni forma di pubblicità (Usunier e Lee 2005, p.411); questi timori sono dovuti agli effetti negativi che la pubblicità è in grado di esercitare: ad esempio, la stimolazione smodata dei bisogni e dunque l'incoraggiamento al consumismo. Dove tale fobia è diffusa maggiormente, i governi sono soliti sottoporre la comunicazione pubblicitaria a regimi più

severi. Proprio la regolamentazione in materia di pubblicità è una delle maggiori influenze che l'ambiente di appartenenza dei destinatari esercita sulla definizione della politica pubblicitaria. Le normative assumono notevoli differenze di paese in paese, per quanto riguarda l'utilizzo di linguaggi e immagini, la pubblicità ingannevole e comparativa, i limiti relativi alla frequenza e alla quantità dei messaggi televisivi nonché alle pubblicità di determinati beni e servizi .

Tutte queste influenze culturali incidono sulla struttura del messaggio e sulla scelta dei mezzi di comunicazione.

2.2.1 - Messaggio e componente visiva

Un messaggio pubblicitario ha la funzione di presentare una marca e/o un prodotto, al fine di generare nel pubblico cui è rivolto una preferenza verso di essi. Per riuscire in questo scopo, la marca e/o il prodotto in questione vengono spesso presentati in modo nuovo e accattivante; l'idea creativa alla base del messaggio deve colpire, meravigliare, emozionare i soggetti cui è rivolta, ma al tempo stesso deve essere di facile e immediata comprensione per li stessi, affinché la sensazione positiva suscitata si traduca in un atto di preferenza verso la marca e/o il prodotto presentati.

Un primo ostacolo a questa comunicazione sono i limiti di tempo e di spazio che vincolano rispettivamente i messaggi audiovisivi e quelli a mezzo stampa.

Per quanto riguarda poi la veicolazione sovranazionale dei messaggi, la prima barriera che si incontra è, come detto in precedenza(2.1), quella della non traducibilità letterale di dialoghi e slogan.

Uno degli esempi più citati a questo proposito riguarda una campagna pubblicitaria lanciata negli anni Settanta dalla Esso. Lo slogan originario era: *“put a tiger in your tank”* (“metti una tigre nel tuo serbatoio”); tuttavia, in Italia e in Francia la parola “serbatoio” fu sostituita con quella di “motore”, dato che è quest'ultimo la fonte di potenza dell'auto; inoltre, per mantenere la

connotazione originale, si cambiò sesso all'animale (“metti *un* tigre nel tuo motore” e “mettez *un* tigre dans votre moteur”). Ancora più rilevante è però il fatto che in paesi in cui la tigre non è simbolo di forza, lo slogan non ha avuto alcun significato (Terpstra e Sarathy 2000, p.459).

PUT A TIGER IN YOUR TANK!



"FREDDY...
ONE TIGER IN THE CAR
IS ENOUGH!"

And what a Tiger! New High-energy Esso Extra gasoline unages the power of your engine. It gives you that: 1-cleaning power; 2-strong power; 3-certain power for smooth

performance and a strong, exciting response when you hit the accelerator. Get more fun out of driving with a Tiger in your tank! Happy Motoring!

HUMBLE



Fonte: Google Immagini

Per evitare qualsiasi problema legato alla lingua converrebbe dunque eliminare la componente testuale (orale e scritta) del messaggio, puntando esclusivamente sulla forza comunicativa della componente visiva. Si pensi ai numerosi *spot* televisivi consistenti esclusivamente in immagini e musica; i personaggi non parlano, né vengono raffigurate informazioni scritte; successivamente alle immagini può essere aggiunta in sede locale una voce fuori campo, eliminando così i problemi di doppiaggio (ovvero l'incoerenza fra

i suoni e il movimento delle labbra). Lo stesso principio vale per le inserzioni sulla stampa, in cui il testo può essere eliminato o quantomeno ridotto.

Anche la componente visiva può comunque richiedere una “traduzione”. Nulla infatti dovrebbe essere lasciato al caso: le situazioni rappresentate, il sesso dei personaggi, la loro età, l’abbigliamento, la posizione sociale sono tutti elementi che possono influire sul posizionamento della marca/prodotto. Un aspetto cui è necessario prestare ulteriore attenzione è costituito dagli *elementi simbolici* contenuti nel messaggio. I simboli sono degli elementi astratti che rappresentano idee e sentimenti e che sono percepiti e interpretati in maniera differente di cultura in cultura. Per esempio, il significato legato ai colori è assai variabile: per esempio, nei paesi occidentali il lutto è associato al colore nero, mentre in oriente il colore del lutto è il bianco (Lambin 1997). Nell’ideazione di un messaggio pubblicitario è dunque importante avere una grande cura nella scelta degli elementi rappresentati, in quanto essi possono influire notevolmente sulla percezione del significato che si vuole comunicare.

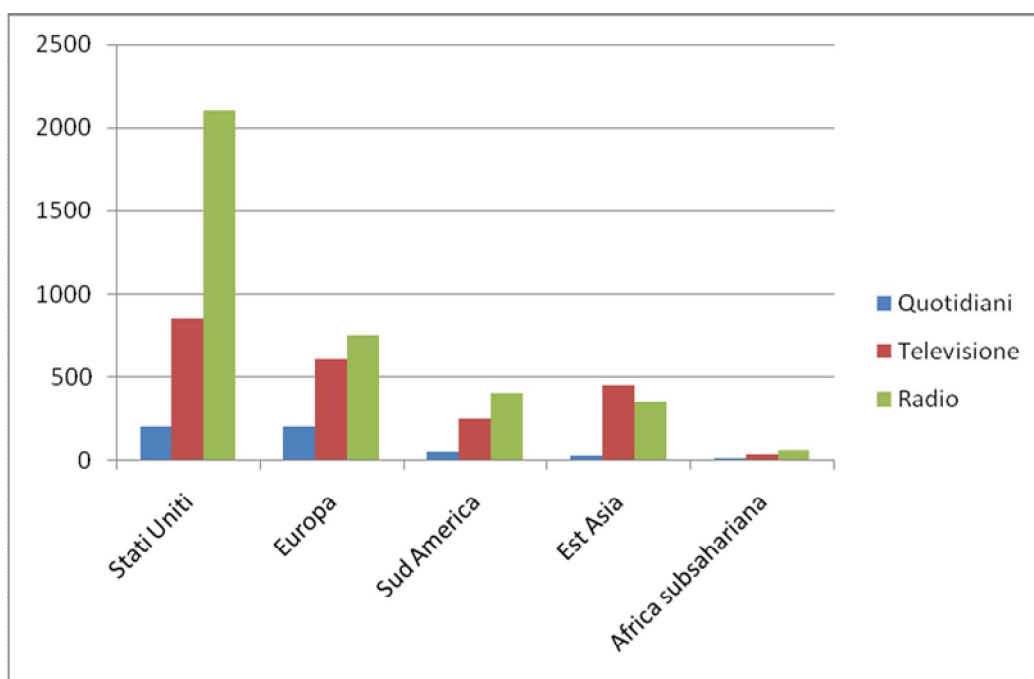
Il suggerimento condiviso da studiosi e operatori del settore è quello di ideare la campagna pubblicitaria in collaborazione con persone native del posto in cui essa verrà diffusa (o, in caso di pubblicità standardizzata a livello sovranazionale, di testarla su soggetti provenienti da ciascun paese target).

2.2.2 - Scelta dei mezzi di comunicazione

La trasmissione di un messaggio presuppone un’ulteriore scelta: quella dei mezzi di comunicazione da utilizzare nei diversi paesi in cui si intende proporre la propria offerta. I *media* più adatti sono ovviamente quelli che permettono al messaggio di raggiungere il pubblico target nel modo più efficace ed efficiente.

Tale scelta nella maggior parte dei casi viene effettuata su base nazionale, in quanto i mezzi di comunicazione hanno una diversa diffusione nelle varie aree del globo (*vedi figura*).

Fig.: diffusione dei principali mezzi di comunicazione per area geografica (per 1000 abitanti)



Fonte: Simmaco Consulting (2005)

Inoltre, non è la sola disponibilità dei media a dover essere considerata nello scegliere il mezzo di comunicazione più adatto per raggiungere il target: sono infatti rilevanti anche le abitudini di fruizione dei media stessi. Ad esempio, nei paesi ricchi la radio raggiunge gli ascolti più elevati nel corso della mattinata, e viene ascoltata per lo più in auto; nei paesi poveri, invece, è il mezzo di informazione ed intrattenimento per le famiglie nella prima serata (ruolo che nei paesi avanzati è ormai occupato dalla televisione). Occorre poi tener conto di un ulteriore fattore di differenziazione: la specializzazione dell'offerta dei mezzi di comunicazione, che può essere su

base geografica o tematica. Infine, non bisogna tralasciare le limitazioni che i vari ordinamenti nazionali impongono alla trasmissione dei messaggi pubblicitari (2.2); tali restrinzioni investono soprattutto la televisione, poiché a essa è attribuita una forte valenza sociale.

Per tutte queste ragioni, la scelta dei mezzi di comunicazione e la definizione del loro peso relativo è un'operazione che solitamente viene realizzata a livello locale.

Tab.: ripartizione degli investimenti pubblicitari in alcuni paesi del mondo (valori percentuali)

Paesi	Televisione	Radio	Stampa	Esterna
Stati Uniti	56	4	39	2
Canada	27	12	50	11
India	21	3	67	9
Indonesia	43	10	41	5
Giappone	47	5	40	8
Corea del Sud	28	4	45	21
Tailandia	51	11	34	4
Francia	33	9	45	12
Germania	19	4	73	4
Italia	53	4	40	3
Svezia	24	2	69	5
Regno Unito	32	3	61	4
Argentina	60	7	21	11
Brasile	59	4	34	3
Messico	68	11	16	4
Venezuela	74	2	23	2

Fonte: Terpstra e Sarathy (2000, p.466) su dati Euromonitor

2.2.3 - Standardizzazione e contestualizzazione della politica pubblicitaria

Alla luce di quanto detto in precedenza, si analizzeranno ora le problematiche riguardanti la scelta fra standardizzazione e contestualizzazione della politica pubblicitaria internazionale.

È necessario a tal proposito chiarire cosa si intende per “standardizzazione della politica pubblicitaria”. La standardizzazione può infatti riguardare, oltre alla combinazione marca-prodotto, anche il messaggio pubblicitario, i mezzi di comunicazione, lo svolgimento del processo di elaborazione e realizzazione della campagna comunicativa e il budget a essa relativo.

In realtà, la standardizzazione del budget non ha senso, in quanto la sua dimensione dipende dagli obiettivi della campagna in quel paese; lo stesso discorso vale per la scelta dei mezzi: anch’essa, come detto (2.2.2), è specifica dei singoli paesi (Collesei 2000, p.569-70).

Per quanto riguarda invece il messaggio, le scelte possibili vanno dalla soluzione locale a quella unificata. Nella prima soluzione il processo creativo avviene a livello nazionale, per meglio adattarsi alla realtà locale; l’alternativa opposta prevede invece la comunicazione dello stesso messaggio in tutti i paesi target.

Nella pratica, tali soluzioni sono estreme e difficilmente riscontrabili allo stato puro; la soluzione più diffusa è invece l’adattamento locale di un *format* standardizzato. Per esempio, lo slogan originale della Coca-Cola è “Can’t back the feeling”; tradotto letteralmente diventerebbe “sensazione imbattibile”, tuttavia lo slogan utilizzato in Italia è “Sensazione unica”. In Giappone diventa invece “I feel coke”, in Cile “The feeling of life”: è dunque il pay-off ad essere adattato su base nazionale.

Le case automobilistiche modificano spesso il messaggio-base, evidenziando gli attributi del prodotto ai quali il mercato locale è più sensibile. Ad esempio, la Peugeot 205 è stata proposta in 25 differenti versioni; la casa francese ha cercato di introdurre in ogni paese solo le versioni più adatte alle esigenze del consumatore locale. <<Relativamente alla politica pubblicitaria, venne definito un tema unico per tutte le aree geografiche che enfatizzava il carattere giovanile, veloce e “brioso” della vettura. Il filmato pubblicitario standard venne inviato alle unità locali le quali, partendo dalle riprese base, hanno ognuna aggiunto le sequenze relative al tipo di modello più adatto al proprio mercato>>(Caroli 1994, p.229).

Come accennato in precedenza, la standardizzazione può riguardare anche il processo di elaborazione e realizzazione della campagna. Anche qui le scelte possibili si dipanano in un continuum, ai cui estremi vi sono da una parte lo svolgimento centralizzato del processo, dall'altra il suo affidamento alle unità locali.

Lo schema concettuale sottostante combina queste due alternative con le decisioni riguardanti la marca, la quale nella pubblicità di prodotto assume un'importanza centrale:

<i>Identica</i>	Marca e pubblicità sovranazionali	Marca sovranazionale e pubblicità locale
Marca	Marca locale e pubblicità sovranazionale	Marca e pubblicità locali
<i>Differente</i>		

Standardizzata

Pubblicità

Contestualizzata

Fonte: adattato da Sandler e Shani (1992)

Le alternative strategiche proposte dallo schema sono quattro:

- **Marca e pubblicità sovranazionali:** l'impresa ricorre a questo approccio se il suo target è costituito da un segmento transnazionale; si tratta di <<consumatori sensibili alla comunicazione mediatica, "cittadini del mondo". Musica, cinema e televisione hanno agito in profondità, uniformando i giovani, chi viaggia, chi innova; i giovani si ripartiscono in tipologie simili in tutti i paesi occidentali o influenzati dall'occidente. Nike, Coca-Cola, Levi's, Swatch, McDonald's, Disney "parlano" a questi target>> (Lombardi 1998, p.423-24). La strategia standardizzata è attuata anche nel caso di prodotti per loro natura "universali", come sono ad esempio Armani, Valentino, Versace, Microsoft, BMW, Sony, Rolex.
- **Marca sovranazionale e pubblicità locale:** qualora il prodotto o il target non permettano un approccio sovranazionale, l'impresa deve tener conto delle differenze locali e adeguarsi ad esse intervenendo sulla comunicazione. L'adattamento della pubblicità può avvenire a vari livelli: Barilla (anticipando l'esempio che verrà analizzato nel capitolo successivo) a livello internazionale mantiene la stessa *promessa* delle campagne italiane(<<al dente>>); variano invece i valori evocati dalla marca e la *reason why*.
- **Marca locale e pubblicità sovranazionale:** come si è detto (2.1 e 2.2.1), le differenze linguistiche rappresentano uno dei principali

ostacoli alla comunicazione interculturale. Spesso il nome di una marca usato in un'altra lingua non rende adeguatamente; scaturisce dunque la necessità per l'impresa di adottare un *brand name* specifico per ogni paese target, pur mantenendo una politica di comunicazione unitaria. È questa la strategia adottata da Unilever, la cui direzione ritiene che armonizzando i valori associati alla marca, il nome passa in secondo piano. L'impresa in questione ha ad esempio adottato questo approccio per un suo ammorbidente, chiamato Cocolino in Italia, Cajoline in Francia, Snuggle negli Stati Uniti, Huggy in Australia, etc... Nonostante il nome vari da un paese all'altro, l'idea evocata è sempre la stessa: morbidezza, amore, fiducia e sicurezza; questi vantaggi vengono presentati ovunque da un orsacchiotto parlante, simbolo universale di morbidezza (Riesenbeck e Freeling 1991, p.155).

- **Marca e pubblicità locali:** è la soluzione opposta a quella standardizzata, viene adottata in ambienti in cui le forze locali si impongono su quelle sovranazionali; il caso tipico è quello del settore alimentare. Tale approccio si adatta estremamente alle differenze di stile di vita nei diversi paesi, consentendo all'offerta dell'impresa di rispettarle.

Ma quali considerazioni spingono l'impresa ad adottare un approccio piuttosto che un altro? Vale a dire, quali sono i vantaggi apportati dalla standardizzazione della politica pubblicitaria e quali quelli relativi alla sua contestualizzazione?

Il beneficio tradizionalmente riconosciuto alla standardizzazione è il conseguimento di economie di scala, relative in questo caso allo sviluppo ed alla realizzazione della strategia pubblicitaria (De Mooij e Keegan 1994, pp.142-43). Inoltre, una politica pubblicitaria uniforme consente di acquisire

con maggior successo un posizionamento omogeneo e dunque un'immagine coerente nei diversi paesi in cui viene implementata; ciò assume particolare importanza qualora il target sia costituito da persone che viaggiano spesso, per lavoro o per turismo: se il messaggio è identico per tutti i paesi, questi soggetti resteranno con più probabilità fedeli alla marca. Infine, non bisogna ignorare la maggior efficienza derivante dalla standardizzazione delle attività comunicative, la quale consente una minore complessità nella pianificazione, nel coordinamento e nel controllo delle stesse.

Tuttavia, la rinuncia ad assumere connotati locali comporta il pericolo di essere considerati "stranieri"; ciò non avviene se si mette in atto una strategia di contestualizzazione dell'attività pubblicitaria. Questa scelta consente infatti all'impresa di aderire alla cultura, ai valori, alle tradizioni dei differenti paesi target, presentando la propria offerta in maniera adeguata alle specificità locali, alle diverse percezioni, abitudini e modalità d'uso dei prodotti che distinguono i consumatori dei diversi paesi; ciò consentirà alla pubblicità una maggiore efficacia comunicativa.

L'orientamento emergente, quello che con ogni probabilità caratterizzerà l'attività delle imprese negli anni a venire, combina alcuni dei vantaggi della standardizzazione all'efficacia derivante dall'adattamento alle differenti culture. In questa logica, l'espansione a livello sovranazionale delle aziende si coniuga con la conformità delle stesse alle esigenze dei diversi target. La merce può essere esportata (seppure con alcuni accorgimenti relativi alle differenze culturali), ma non la marca, non l'insieme di valori, simboli, significati che la caratterizzano nel suo mercato originario; questi devono essere tradotti, adattati a seconda delle specificità locali. Ciò non vuol dire rinunciare alla propria identità, ma semplicemente porre fine ad atteggiamenti miopi e forse addirittura arroganti nei confronti del pubblico cui ci si propone; il prezzo da pagare potrebbe altrimenti essere elevato: il progetto di imporre ovunque la propria visione del mondo e della vita potrebbe portare

all'incomunicabilità e l'estraneità nei confronti dei consumatori cui ci si rivolge.

(Valdani, Bertoli 2006)

3 – IL CASO BARILLA:

MARCA GLOBALE, PUBBLICITÀ LOCALE

Nelle pagine seguenti, verrà analizzato il caso dell'azienda italiana Barilla G. e R. Fratelli, sub-holding del gruppo Barilla Holding S.p.A., uno tra i principali attori del mercato alimentare mondiale e leader mondiale nella produzione della pasta. Si tratta di una storia di successo: nata a Parma nel 1877 come una bottega di pane e pasta, è oggi presente in oltre 125 paesi (dati Datamonitor 2008).



Fonte: Google Immagini

Coerentemente con gli argomenti trattati nei capitoli precedenti, l'analisi riguarderà l'attività di comunicazione commerciale del gruppo a livello internazionale, relativamente al mercato della pasta secca.

3.1 – Il settore della pasta secca: storia recente

Il lento processo di internazionalizzazione dell'industria italiana della pasta secca ha conosciuto il suo vero inizio soltanto negli anni '90. Fino ad allora, le rivalità domestiche non erano particolarmente avvertite; solo poche imprese avevano un brand nazionale, mentre la maggior parte dei marchi operavano soltanto su base regionale. Questa estrema frammentazione del settore non favoriva investimenti diretti esteri da parte dei produttori italiani, la cui unica via per raggiungere i mercati esteri era rappresentata dalle esportazioni (Venturini e Boccaletti 1997, p.7 e seg.).

Nonostante la situazione poco favorevole, la pasta italiana era comunque conosciuta ed apprezzata all'estero: Barilla già negli anni '60 era riuscita a penetrare in Germania (Fratocchi e Presutti 2000, p.244) e nel '79 aprì una filiale in Francia, mentre De Cecco già dal dopoguerra era costantemente impegnata negli Stati Uniti (Fratocchi e Presutti 2000, p.247).

I motivi di questo successo sono stati molteplici:

- la diffusione nel mondo della dieta mediterranea, la quale premia le scelte alimentari degli italiani e di cui la pasta è uno dei componenti fondamentali (Venturini e Boccaletti 1997, p.12 e Fratocchi e Presutti 2000, p.243);
- l'elevata presenza, in paesi quali USA e Canada, ma anche in molti paesi europei, di consumatori italiani, che hanno avuto l'importante ruolo di "ambasciatori" dei prodotti alimentari del loro paese d'origine (Fratocchi e Presutti 2000,243);
- in tempi più recenti, l'importante attività promozionale svolta in Francia, Regno Unito e Germania da UNIPI (l'associazione di categoria dei pastai italiani), volta in particolare a modificare le abitudini alimentari dei giovani, orientandoli verso un regolare consumo della pasta (Fratocchi e Presutti 2000, p.245).

Tuttavia il grado di internazionalizzazione dell'industria pastaria italiana restava assai debole, dato che -come si è appena osservato- si basava quasi esclusivamente sulle esportazioni.

L'evento che determinò il cambiamento di scenario fu l'ingresso delle multinazionali estere nel mercato italiano. Nel 1988 Nestlè acquistò Buitoni, il secondo maggior produttore italiano di pasta, dopo Barilla; due anni dopo, BSN comprò la quota di maggioranza di Agnesi (Venturini e Boccaletti 1997, p.19). Nello stesso periodo si registrò l'avvento degli hard-discount e la conseguente crescita delle cosiddette "private label", marche fino ad allora

sconosciute che conobbero in quegli anni una velocissima, esponenziale, imprevedibile crescita.

Fu Barilla a guidare la reazione dei produttori italiani, adottando una strategia di crescita assai aggressiva. Incrementò in modo massiccio gli investimenti in pubblicità e promozioni (Fratocchi e Presutti 2000, p.251); l'intensità delle sue réclame crebbe del 3,8% nel biennio 1993-94, dallo 0,5 % del 1981. Questa violenta manovra comportò un cambiamento radicale nelle dinamiche concorrenziali del settore, che è oggi caratterizzato da un'enfatica *non-price competition* e da forze concorrenziali di tipo orizzontale molto forti (quest'ultime dovute anche al drastico processo di concentrazione che ha caratterizzato l'industria italiana della pasta a partire dalla fine degli anni '80) (Venturini e Boccaletti 1997, p.19-20).

In questo nuovo scenario, Barilla riuscì ad accrescere la propria quota sul mercato domestico (dal 20% del 1981 al 37% del 1996) e incrementò la propria performance relativa alle esportazioni. L'azienda emiliana uscì quindi rinforzata in seguito all'incursione delle multinazionali nel mercato italiano; il top management comprese che, in un mercato oramai animato da forze sovranazionali, diventava irrinunciabile puntare ad un nuovo obiettivo: l'internazionalizzazione (Venturini e Boccaletti 1997, p.20).

Per la verità, tale processo era incominciato già nel 1979, quando venne aperta Barilla France, la prima sussidiaria estera dell'azienda; tuttavia il suo vero e proprio avvio ebbe luogo nel 1991 con l'acquisizione di Misko, leader nella produzione di pasta in Grecia, seguita tre anni dopo da quella di Filiz, secondo produttore turco. In seguito, furono effettuati importanti investimenti con la creazione degli stabilimenti di Ames (Iowa, Stati Uniti) nel 1999 e di Tebe (Grecia) nel 2001. Sempre nel 1999 Barilla rilevò la svedese WASA, leader mondiale nei pani croccanti; nel 2001 irruppe nel mercato messicano acquisendo i marchi Yemina e Vesta e creando, grazie ad una joint venture con il Gruppo Herdez, la filiale Barilla Mexico. Ma lo sforzo più imponente venne

realizzato per l'acquisto della tedesca Kamps, che si rivelò di enorme importanza per la presenza di Barilla in Germania; peraltro, Kamps deteneva in portafoglio il 49% del marchio Harry's, ben posizionato sul mercato francese e su quello spagnolo; Barilla lo rilevò completamente nel 2003. La politica di internazionalizzazione del gruppo si completò negli anni immediatamente successivi, con l'apertura di divisioni in Australia, Brasile, Giappone, Austria e Polonia e il potenziamento di quelle già esistenti (è del 19 settembre 2007 l'inaugurazione di un secondo stabilimento negli Stati Uniti, nello stato di New York) (Datamonitor 2008).

Oggi Barilla è presente in oltre 125 paesi sia con proprie filiali operative, sia (nei mercati emergenti) con esportazioni. E', come detto, il maggiore player mondiale nel settore pastaio; la sua attuale posizione sul mercato e la sua distribuzione mondiale lasciano prevedere che resterà tale anche nell'immediato futuro (Datamonitor, 2008).

3.2 – La strategia di marketing internazionale di Barilla

Negli anni '90, Barilla comprese dunque la differenza tra esportazione e business a livello mondiale; per diventare veramente internazionale occorreva un approccio più strategico: doveva cambiare il modo in cui si affrontavano i mercati, comprendere quale era la modalità adeguata per entrarvi, capire quanto adattare i prodotti ai gusti locali. Una strategia multinazionale richiede infatti risposte differenziate alle pressioni di adattamento locale.

Tuttavia, in tutti i mercati in cui è presente, l'azienda offre lo stesso prodotto *core*: ricetta, mescola delle diverse semole di grano duro, formati, performance di tenuta di cottura non vengono adattati alle modalità di consumo locale. Barilla ha infatti preferito esportare la cultura della pasta "authentic italian", implementando nei paesi che presidia una strategia di valorizzazione della gastronomia italiana. Un importante strumento volto proprio a

promuovere la cultura gastronomica regionale italiana è *Accademia Barilla*, un progetto internazionale nato nel 2004.



Fonte: Google Immagini

Grazie alle efficaci politiche promozionali, la pasta Barilla è riuscita nell'intento di affermarsi come prodotto di qualità e “genuinamente italiano”. La Francia è il paese europeo in cui il marchio gode della maggiore notorietà e dell'immagine più elevata sia in termini di qualità percepita, sia di posizionamento di prezzo; in Giappone, paese caratterizzato da un'elevatissima attenzione alla qualità, Barilla è leader nel segmento della ristorazione. Il posizionamento è invece controverso per quanto riguarda gli Stati Uniti: da un lato compete nei supermercati con la fascia bassa della pasta americana, dall'altro sta conquistando una fetta sempre maggiore nella fascia premium del mercato.

Significative sono inoltre la leadership a Hong Kong ed il secondo posto sul mercato australiano; affermata la propria presenza anche in Brasile, nella penisola iberica, in Olanda e in Belgio, i mercati con le più importanti prospettive di crescita per l'azienda sono ora l'India e la Cina.

Ma l'attività di comunicazione commerciale non è stata la sola determinante del successo internazionale: fondamentali sono state anche le alleanze con fornitori e distributori, le quali hanno permesso al gruppo di accelerare il

proprio sviluppo internazionale. La creazione di una fittissima rete di relazioni con questi soggetti, diventati in pianta stabile veri e propri partner di Barilla, ha infatti dato maggior valore all'intera catena distributiva, consentendo all'azienda di continuare ad operare secondo la filosofia della qualità e al tempo stesso di far fronte alle tendenze competitive degli ultimi anni.

3.3 – I punti di forza di Barilla

Come detto nel paragrafo 3.1, l'industria italiana della pasta secca ha beneficiato di determinati vantaggi sui mercati internazionali, i quali hanno aperto la strada al suo successo mondiale. Tuttavia, tali vantaggi non bastano a spiegare gli imponenti risultati di Barilla, specialmente se si osserva che la promessa storica della marca ("Al dente") manifesta da tempo sintomi di cedimento: sempre più marche sono infatti in grado di offrire a basso prezzo pasta di buona qualità, che non scuoce subito e non resta attaccata sul fondo della pentola.

L'analisi dei punti di forza del posizionamento di Barilla deve dunque partire dalla comprensione del processo di percezione del prodotto-pasta da parte del consumatore. Tale processo si basa sostanzialmente su tre elementi:

- la qualità;
- il prezzo;
- l'immagine aziendale.

La pasta Barilla è senza dubbio percepita come cibo di qualità, goloso e salutare; l'esclusività del packaging (è l'unica nella sua fascia ad essere venduta in scatole di cartone) e l'ampiezza e la varietà della gamma (Fratocchi e Presutti 2000, p.253) contribuiscono a conferirle forza e statura di "alta classe". Tuttavia, le determinanti del suo successo vanno ricercate soprattutto nell'immagine aziendale, di cui la marca costituisce il sunto.

Il consumatore cerca sempre di stabilire un rapporto con la marca. Essa funge da organizzatore cognitivo, poiché fornisce informazioni sulla qualità dell'acquisto; se l'esperienza d'acquisto è positiva, è probabile che abbia luogo il passaggio da *utilizzazione* a *consumo*: il rapporto tra marca e consumatore si dilata, quest'ultimo tende a considerare la marca come una persona e le concede la propria fiducia affettiva. Dunque, la relazione con i consumatori guadagna se la si pone su un piano affettivo ed identificativo (Siri 2001)

“Dove c'è Barilla, c'è casa”; così recitava il noto pay-off dell'azienda emiliana. Come afferma Lombardi (1998, p.154 e seg.), << se è vero che la pasta è l'alimento simbolico più familiare per noi italiani e che la casa è il luogo, il contenitore dei legami familiari, allora esiste un parallelo fra Barilla e casa >>.

Il marchio Barilla si fa quindi portatore, in Italia, dei valori di qualità e rispetto delle tradizioni; quest'ultimo in particolare, declinato come famiglia, affetti veri, buoni sentimenti, consente l'instaurazione del rapporto affettivo tra marca e consumatore (Semprini e Musso 2000, p.43 e seg.). E' dunque la marca, non il prodotto, il vero punto di forza di Barilla. Ciò lo si evince prendendo in esame gli spot italiani del marchio: sono gli unici, nel settore alimentare, in cui il prodotto non viene subito esplicitato, come se non necessitasse di presentazioni; la vicenda rappresentata ruota invece intorno ai valori di cui, come detto, la marca è portatrice.

Il fatto che, sui mercati esteri, la comunicazione Barilla non faccia leva sugli stessi valori difesi in Italia, non deve portare a credere che l'azienda presti meno attenzione al rapporto con il consumatore estero. Il punto di forza resta infatti l'immagine della marca, ma invece che sul parallelo Barilla-casa, si punta in questo caso alla valorizzazione della specialità italiana: *Barilla=Italy*, dove *Italy* è sinonimo di gusto e genuinità.



Fonte: Google Immagini

Inoltre, nel mercato domestico come in quelli esteri, la pubblicità Barilla è riuscita a rivolgersi sia ad un pubblico raffinato, sia alle classi sociali più popolari, senza mai eccedere né verso l'alto, né verso il basso, dando così un'immagine di prodotto adatto a tutti. Dunque, il primato sul mercato discende dalla leadership in termini di prestigio e notorietà che Barilla ha conquistato grazie all'efficace politica di comunicazione (Fratocchi e Presutti 2000, p.252-53).

3.4 – Le politiche pubblicitarie di Barilla nei diversi paesi

Da quanto si è potuto evincere dall'analisi dei punti di forza di Barilla, la comunicazione ha rappresentato un passaggio fondamentale nel processo di internazionalizzazione del marchio parmense.

Lo strumento di comunicazione maggiormente utilizzato dall'azienda, sia nel mercato domestico (fin dagli anni '60), sia, in seguito all'espansione avvenuta negli anni '90, nella maggior parte delle altre nazioni in cui essa opera, è lo spot televisivo. La motivazione di tale scelta è lampante: non è dovuta tanto alla diffusione del mezzo nelle aree interessate, quanto soprattutto alla sua efficacia: la pubblicità audiovisiva può infatti coinvolgere maggiormente lo spettatore, ancor più se questo appartiene ad una cultura particolarmente sensibile a messaggi di tipo enfatico (2.2).

Per la realizzazione degli spot, Barilla si affida ad agenzie pubblicitarie locali; esse divengono veri e propri partner dell'azienda, con cui lavorano fianco a

fianco. Questo approccio consente da una parte l'adattamento delle pubblicità alle specificità locali, dall'altro il mantenimento di un marchio e di un'immagine coerenti a livello sovranazionale. Le pubblicità mandate in onda risultano dunque differenti di paese in paese, pur avendo degli elementi in comune. Emblematico di questo approccio glocal è il confronto tra gli spot che spianarono la strada alla conquista dei mercati europei da parte di Barilla, nella prima metà degli anni '90.

La strategia fu quella di scegliere registi e testimonial d'eccezione, in grado di condurre la marca nel "paradiso affettivo" dei consumatori (Semprini e Musso 2000, p.46.). Si trattava di un'idea già ampiamente sperimentata in Italia, dove le presenze illustri nelle réclame Barilla si susseguivano fin dai "Carosello" degli anni '60. Per il mercato francese furono mobilitati Gérard Depardieu (alla sua prima apparizione pubblicitaria in carriera) e i registi Ridley Scott (1992) e David Lynch (1993); per il mercato tedesco la tennista Steffi Graf (per diverse volte, a partire dal 1992); per gli spot spagnoli la scelta ricadde invece sul cantante lirico Plácido Domingo (1993).

Nonostante le vicende messe in scena siano completamente differenti, l'origine italiana viene costantemente richiamata: sia con gli slogan (anch'essi scelti a livello locale: prendendo come esempio le due campagne francesi, sono "*On est tout un peu italien quelque part*" e "*La plus délicieuse des créations italiennes*"), sia con elementi secondari, come il giornale italiano che Depardieu legge all'inizio del filmato o, in uno degli spot tedeschi, con le numerose parole italiane pronunciate dalla Graf.



Fonte: Google Immagini

Peraltro, il richiamo all'italianità è ricorrente anche nelle pubblicità americane di Barilla, sempre ricche di location, personaggi e sottofondi musicali italiani. Tuttavia questi spot presentano anche una componente informativa, assente in quelli europei.

Tale componente è stata adottata anche dalla comunicazione relativa al mercato svedese; coerentemente con lo stile informativo tipicamente gradito dai consumatori scandinavi, per presentarsi loro Barilla scelse un mezzo di comunicazione alternativo rispetto alle altre campagne intraprese in Europa: la stampa. Anche in questo caso fu però scelto come testimonial un nome noto, ossia il tennista Stefan Edberg.

Nonostante l'eterogeneità delle scelte di adattamento locale, il messaggio che Barilla diffonde nei diversi paesi target è sempre la bontà e la genuinità dei prodotti italiani, di cui l'azienda si elegge ambasciatrice.

Inoltre, l'attività di comunicazione del gruppo non si basa più soltanto sui mezzi tradizionali: nel 2002, in occasione del 125° anniversario dall'inizio dell'attività, è stata completamente rinnovata ed ampliata la presenza istituzionale su Internet. I siti dedicati ai consumatori esteri non si limitano ad essere una mera traduzione di quello italiano, ma risultano entità a sé stanti. Anche dalla loro comparazione, così come nel caso degli spot, emerge la

pluralità di stili che la comunicazione Barilla adotta nel rivolgersi alle differenti realtà nazionali: le versioni italiana, francese e tedesca, molto simili tra loro, esaltano “l’universo Barilla” e l’Italia come “paese dei sapori”; quella spagnola e quella messicana appaiono molto attente all’aspetto dietetico; il sito dedicato agli Stati Uniti è invece molto descrittivo, così come quello svedese e quello australiano.

Relativamente allo strumento del web, è rilevante anche l’attività online di Academia Barilla: si tratta di brevi filmati in cui i cuochi dell’istituto illustrano la preparazione di ricette italiane. In questo modo Barilla non limita la propria presenza ai soli siti istituzionali, ma la espande a piattaforme innovative, quali ad esempio *Youtube* e *Facebook*, raggiungendo così anche i target più giovani.

4 – RIFLESSIONI FINALI

La tendenza sempre crescente dell'economia ad assumere una dimensione sovranazionale ha assunto nell'ultimo ventennio una portata tale da far sì che un'impresa non possa operare senza confrontarsi con un contesto competitivo "globalizzato". Questo fenomeno ha comportato da un lato l'incremento della tensione concorrenziale; dall'altro, ha prospettato per gli operatori nuove opportunità, derivanti dalla possibilità di entrare in mercati aventi grandi potenzialità di sviluppo e di aver accesso a nuove o più convenienti risorse (Valdani e Bertoli 2006, introduzione).

I continui progressi nel campo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione e in quello dei trasporti, intensificando i contatti fra popolazioni e culture diverse, causano inoltre un continuo processo di diminuzione delle distanze culturali e comportamentali, peraltro accelerato dall'integrazione dei mercati. Come conseguenza, si osserva una tendenziale omogeneizzazione degli stili di vita e di consumo a livello mondiale. Si tratta di una crescente *ubiquità* dei modelli comportamentali, sempre meno ancorati alla specifica area geografica.

Tuttavia, questa mobilità non va confusa con l'uniformazione dei suddetti modelli: non ne rappresenta necessariamente una replicazione inalterata, in quanto interagisce di volta in volta con i diversi ambienti locali. Dunque, la globalizzazione non riduce la varietà culturale espressa dai diversi mercati; al contrario, eliminando le separazioni spaziali, la distribuisce in modo trasversale su tutti i mercati (Valdani e Bertoli 2006, p.30-34).

L'approccio *glocal* adottato da Barilla risulta coerente con queste dinamiche: la capacità dell'azienda di comprendere le diversità e le trasformazioni nelle culture dei consumatori è un evidente segno della sua vocazione internazionale.

Barilla ha saputo evolversi ed adattarsi alle differenti pressioni dei contesti in cui opera, pur mantenendo coerenti la propria immagine e la propria promessa: il prodotto, con la sua genuinità e la sua bontà, è in grado di annullare le differenze culturali, "annichilendole" nel fascino dell' *italian way of life* .

5 - BIBLIOGRAFIA

Caroli M.G. (1994), *Marketing e processo di pianificazione nell'impresa internazionalizzata*, Torino, Giappichelli.

Caroli M.G., Fratocchi L. (2000), *Nuove tendenze nelle strategie di internazionalizzazione delle imprese minori. Le modalità di entrata emergenti tra alleanze e commercio elettronico*, Milano, Angeli.

Cateora P.R., Graham J.L., Ghauri P.N. (2000), *International Marketing. European Edition*, Londra, McGraw-Hill.

Collesei U. (2000), *Marketing*, Padova, Cedam

Corvi E., Fiocca R. (1996), *Comunicazione e valore nelle relazioni d'impresa*, Milano, Egea.

De Mooij M.K., Keegan W. (1994), *Advertising Worldwide*, Cambridge, Prentice Hall.

Dianoux C., Herrmann J.-L. (2001), <<La pubblicità comparativa in Europa: bilancio e prospettive>>, *Micro & Macro Marketing*, n.1.

Fisher G. (1988), *Mindsets*, Yarmouth, Intercultural Press.

Fratocchi L., Presutti M., Schicchi M. (2000), <<Il commercio elettronico come forma di internazionalizzazione virtuale per le minori imprese>>, in M.G.Caroli, L.Fratocchi (a cura di), *Nuove tendenze nelle strategie di internazionalizzazione delle imprese minori*, Milano, Angeli.

Guatri L., Vicari S., Fiocca R. (1999), *Marketing*, Milano, McGraw-Hill-

Herbig P.A. (2003), *Marketing interculturale*, Milano, Apogeo

Kanyak E., Ghauri P.E. (1986), <<A comparative analysis of advertising practices in unlike environments: a study of agency-client relationship>>, *International journal of advertising*, vol.5.

- Lambin J.-J. (1997), <<Comunicazione d'impresa e modelli di marketing europei>>, *Sinergie*, n.43-44.
- Lombardi G. (a cura di) (1998), *Manuale di tecniche pubblicitarie*, Milano, Angeli.
- Riesenbeck H., Freeling A. (1991), <<How global are global brands?>>, *The McKinsey Quarterly*, n.4.
- Sandler D.M., Shani D. (1992), <<Brand globally but advertize locally? An empirical investigation>>, *International marketing review*, Winter.
- Semprini A., Musso P. (2000), <<Dare un senso alla marca>>, in M.Lombardi (a cura di), *Il dolce tuono*, Milano, Franco Angeli.
- Siri G. (2001), *La psiche del consumo. Consumatori, desiderio e identità*, Milano, Franco Angeli.
- Terpstra V., Sarathy R. (2000), *International marketing*, The Dryden Press.
- Usunier J.-C. (2001), <<La négociation face aux barrières du langage>>, *Revue Française de Gestion*, n.135.
- Usunier J.-C., Lee J.A. (2005), *Marketing across Cultures*, Pearson Educational.
- Valdani E., Bertoli G. (2006), *Mercati internazionali e marketing*, Milano,EGEA.
- Venturini L., Boccaletti S. (1997), <<Sources of competitive advantage and international competitiveness: the case of the italian pasta industry>>, *Working Paper 9/97*, Piacenza, Università Cattolica del Sacro Cuore.