

**Simone Guercini**

Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese  
Dipartimento di Scienze Aziendali  
Via delle Pandette, 9  
50127 Firenze  
e-mail: [simone.guercini@unifi.it](mailto:simone.guercini@unifi.it)  
telefono: +39 055 4374704

**Andrea Runfola**

Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese  
Dipartimento di Discipline Giuridiche ed Aziendali  
Via Pascoli, 20  
06123 Perugia  
e-mail: [andrea.runfola@unipg.it](mailto:andrea.runfola@unipg.it)  
phone: +39 075 5855267

## MARKETING INTERCULTURALE ED ESPORTAZIONE DEL FORMATO DISTRIBUTIVO\*

### ABSTRACT (Italiano)

Il presente articolo, di prevalente natura concettuale, propone evidenze sul rapporto tra marketing interculturale e strategie di esportazione del formato distributivo da parte delle imprese della distribuzione al dettaglio. Lo scopo è fornire una tassonomia concettuale utile ad inquadrare i driver interculturali che impattano sulle politiche di trasferimento dei formati distributivi nei mercati internazionali. L'analisi si concentra sul ruolo della cultura e sulle tematiche di natura interculturale che sembrano assumere una crescente rilevanza nelle strategie e nelle politiche d'impresa in virtù della persistenza di fenomeni di divergenza nell'ambito dei processi di globalizzazione. Tra le possibili influenze della cultura, l'articolo affronta la rilevanza di tale concetto per le strategie di internazionalizzazione del retailing, focalizzando l'attenzione sull'impatto della cultura nelle strategie di trasferimento del formato distributivo nei mercati esteri. Dal punto di vista metodologico, il paper si basa su dati di natura secondaria relativi alle politiche di trasferimento del formato da parte di alcuni distributori globali nel contesto cinese. L'impianto teorico e l'approfondimento empirico sul caso cinese sono finalizzati a proporre una tassonomia concettuale utile ad inquadrare l'influenza della cultura sull'esportazione del formato distributivo.

### ABSTRACT (English)

This paper, mainly conceptual, proposes evidence on the relationship between cross cultural marketing and the transfer of retail formats into international markets. The main aim is to provide a conceptual taxonomy of cross-cultural drivers to be considered in the transfer of retail formats. The analysis focuses on the role of culture and cross-cultural issues that seem to assume a growing relevance in firm's internationalization strategies under the persistence of phenomena of "divergence" in the globalization process. Among the possible influences of culture, the paper discusses the importance of this concept for the retailers' internationalization strategies, focusing on the impact of culture in the transfer of retail format into international markets. From the methodological point of view, the paper is based on secondary data regarding the export of retail formats by global retailers in international markets in the Chinese context. The review of the literature and the first empirical investigation in the Chinese market let us propose a conceptual taxonomy on the influence of culture in retail format export strategies.

---

\* Le idee contenute in questo scritto sono state elaborate di comune accordo dagli autori. Sono comunque da attribuire a Simone Guercini il paragrafo 2 e ad Andrea Runfola il paragrafo 3. I paragrafi 1 e 4 sono attribuibili ai due autori congiuntamente.

## 1. Introduzione

Fin dalle sue origini il marketing si avvale dei contributi provenienti da altre discipline (micro e macro economia, sociologia, psicologia ecc.). Gli approcci antropologici al marketing, che rappresentano un elemento non nuovo in assoluto, stanno diventando in tempi recenti di crescente interesse rispetto al passato e sono percepiti come più rilevanti da leader aziendali e marketers. L'approccio antropologico è in crescita perché le nuove tendenze dell'ambiente di marketing (telematica, globalizzazione, frammentazione) vedono la persistenza di eterogeneità culturale e internazionalizzazione. Se Levitt (1983) evidenziava come le diversità nelle preferenze culturali fossero un concetto del passato, dal momento che la globalizzazione avrebbe comportato una convergenza delle diverse culture nazionali verso una realtà globale, altri autori successivamente hanno invece sottolineato come non necessariamente la globalizzazione si accompagni ad una omogeneizzazione dal punto di vista culturale per i processi che interessano le imprese ed i mercati (Vaccà 1986, Hirst e Thomson 1996), ma piuttosto veda una persistente eterogeneità in termini di distanza culturale tra i contesti nazionali e locali. Gli ultimi anni (in particolare gli anni '90 e '2000) hanno registrato una crescita significativa delle problematiche socioeconomiche legate alla provenienza culturalmente diversificata di consumatori e di attori aziendali. Di conseguenza si è registrato un crescente fabbisogno di competenze interculturali, più o meno consapevolmente definito, presso le imprese impegnate nei processi di internazionalizzazione *resource seeking* (accesso ad approvvigionamenti, partner in outsourcing, canali distributivi) oltre che *market seeking* (consumatori, intermediari). In questo senso l'emergere del marketing interculturale viene a dare nuovi contenuti alle strategie e politiche di internazionalizzazione delle imprese.

L'impatto delle differenze culturali su aspetti selezionati del marketing investe vari fronti (comportamento di consumo, processi di comunicazione, ricerche di marketing, politiche di prodotto, ecc..) tra i quali assume rilievo il tema della distribuzione, che rappresenta l'oggetto specifico di interesse del presente paper. La distribuzione è una delle aree del marketing che più di altre è profondamente radicata nella cultura, perché è strettamente collegata alla vita di tutti i giorni ed alle relazioni umane. La cultura è quindi un elemento fondamentale per comprendere gli assetti del sistema distributivo e le politiche di trade e retail marketing, a fianco di altri elementi di natura sociodemografica e/o di condizione economica del contesto paese. In particolare si considerano le strategie e le politiche di retail marketing, la cui portata ha acquisito negli ultimi anni una crescente connotazione in termini di internazionalizzazione. Quest'ultima genera l'incremento di fabbisogni conoscitivi in chiave interculturale (si pensi allo sviluppo di conoscenza sull'approccio ai nuovi mercati come Cina, Brasile, Russia), e rappresenta un campo di studi di rilievo e di rinnovata

centralità nell'ambito delle discipline manageriali (Usunier 1993, Herbig 1998). Tra le strategie di marketing distributivo, il paper concentra l'attenzione sulle strategie di esportazione del formato. Quest'ultimo, inteso come una specifica tecnica di vendita caratterizzata da una certa combinazione e dose di servizi commerciali (Spranzi 1991), ha sempre avuto una connotazione fortemente influenzata dalla cultura, avendo i differenti formati avuto genesi in differenti contesti nazionali (nell'alimentare si pensi ad esempio alla genesi del supermercato, dell'ipermercato, dell'hard discount, nel non alimentare, del grande magazzino, ecc...). Le scelte inerenti l'adattamento del formato distributivo al contesto culturale locale non riguardano sole le tematiche di esportazione del formato distributivo nei mercati internazionali, dato che anche in ambito nazionale si pone il problema di adattare il punto vendita ai gusti ed alle abitudini dei territori in cui è localizzato (ad esempio recependo differenze a livello regionale). Tuttavia, è in ambito internazionale che l'impatto della dimensione culturale può acquisire uno spettro più ampio in termini di difficoltà di replicazione delle formule distributive proposte dall'impresa, sia per quanto riguarda gli aspetti operativi che per quanto riguarda la dimensione strategica. Nell'internazionalizzazione delle politiche distributive, infatti, la cultura nazionale propone interessanti ripercussioni sugli attributi del formato (assortimento, percezione dell'ambiente fisico e dell'atmosfera, ecc...), oltre che sulle dimensioni legate alla sua gestione (competenze del personale, management del punto vendita, ecc.) ed alle relazioni distributive (rapporti di canale, relazioni di filiera, ecc.). Questi stessi aspetti acquisiscono poi una valenza differente in considerazione della natura del prodotto che compone l'assortimento del distributore e delle possibilità che questo offre in termini di integrazione verticale tra funzioni di natura industriale e funzioni di natura commerciale. In questo senso, trattare della dinamica interculturale nelle strategie di esportazione del formato distributivo, assume una differente connotazione allorquando si considerano retailer puri (come i distributori grocery) e retailer industriali (come alcuni distributori di abbigliamento), laddove nel secondo caso l'enfasi sulla gestione delle attività di acquisto di semilavorati e di gestione di network produttivi oltre che sulle dimensioni di retailing propone un differente impatto della dimensione interculturale sulle strategie di marketing e di internazionalizzazione del format anche con riguardo alle filiere produttive.

Secondo la prospettiva delineata, il paper intende fornire una visione di alcune problematiche interculturali nelle strategie di esportazione del formato distributivo, attraverso una riflessione teorica che parte dall'analisi di dati secondari per sviluppare sul piano teorico una tassonomia concettuale dei principali driver che influiscono in tale direzione. Dal punto di vista metodologico, sono presentati i risultati di una prima investigazione empirica su strategie e politiche di esportazione di formati distributivi da parte di imprese appartenenti a differenti comparti del retail

nel mercato cinese. La scelta di limitare ad un unico paese il campo di analisi è dettato da un lato dalla natura esplorativa dell'investigazione empirica, dall'altro dalla rilevanza del paese oggetto di investigazione, la Cina, tanto sul piano "qualitativo" per le problematiche sollevate in chiave interculturale che in termini "quantitativi" per le dimensioni ed i tassi di sviluppo che ha mostrato negli ultimi anni, nel comparto distributivo oltre che in altri comparti settoriali. Tale analisi è stata condotta, con l'obiettivo di costruire un quadro esaustivo delle strategie dei retailer globali, quanto invece con lo scopo di illustrare elementi utili per integrare l'analisi della letteratura ed in particolare per costruire una tassonomia concettuale sui fatti rilevanti nel rapporto tra esportazione del formato e distanza culturale da sottoporre ad una successiva indagine sul campo.

## **2. Modelli di globalizzazione e marketing interculturale**

Le problematiche di esportazione del formato distributivo fanno parte del processo di internazionalizzazione che interessa le singole imprese non solo sul piano del decentramento geografico delle attività da queste poste in essere, ma anche nell'ambito dei processi di apprendimento da esse realizzati. In questo senso, l'esportazione del formato si può tradurre non solo nella forma dell'apertura di nuovi punti vendita oltre frontiera da parte della stessa impresa, ma può comprendere il fenomeno dell'imitazione delle formule distributive da parte delle imprese dello stesso paese o di altri paesi che si traducono nella presenza di una tipologia di punto vendita in contesti esteri. Infatti, il risultato dell'esportazione del formato si realizza in entrambi i casi, ovvero tanto nell'apertura di punti vendita in nuovi paesi da parte della stessa impresa, che nell'imitazione da parte di altre imprese dei formati che si traduce nella presenza di punti vendita all'estero. Tale processo determina il confronto tra soluzioni distributive generate in un determinato contesto con le caratteristiche proprie della realtà di destinazione. Infatti il formato distributivo è specifico non solo alla realtà aziendale che può averlo generato attraverso il suo processo innovativo, ma anche al contesto nel quale ha avuto origine e che ne ha permesso il successo e la diffusione. Il formato distributivo, in questo senso, è il risultato dell'attività innovativa dell'impresa, ma le condizioni per la sua creazione e successiva affermazione sono espressione di un contesto di mercato che può essere caratterizzato da propri connotati presenti nella realtà di provenienza (locale, regionale, nazionale) nella quale il formato ha origine. Si individuano agevolmente noti casi di formato nella distribuzione prevalentemente grocery (il superstore americano, l'ipermercato francese, il discount tedesco) che presentano specificità che traggono origine non solo dalla realtà aziendale (ad esempio, Carrefour nel caso dell'ipermercato) ma anche dal contesto nazionale sociale e di consumo nel

quale il formato viene ad avere la sua prima affermazione e che lo ha “selezionato” come prodotto di successo. Il formato distributivo è infatti un prodotto la cui definizione trova a monte, in una logica di marketing, l’individuazione e la soddisfazione dei bisogni e dei desideri espressi da una clientela (Kerin et al 2009) e quest’ultima presenta un suo profilo culturale anche qualificato su base nazionale. In questo senso il formato è storicamente il risultato di una innovazione distributiva realizzata in un contesto nel quale il formato stesso trae origine e dove trova la sua prima affermazione (Capuzzo 2006). La diffusione successiva di tale formato in altri contesti porta inevitabilmente ad un confronto tra la matrice originaria del prodotto-servizio commerciale ed il nuovo contesto di insediamento, che può apparire più o meno culturalmente distante dalla realtà nazionale di provenienza del formato, dei cui attributi culturali (presenti nella società, nei consumi, ma anche nell’imprenditorialità) è in qualche forma espressione.

Il problema dell’esportazione del formato distributivo può essere pertanto presentato in termini di confronto interculturale tra contesti di origine e contesti di nuovo insediamento e di sua diffusione. Si osserverà come da questa prospettiva il prodotto della distribuzione non appaia legato alla dimensione territoriale tanto per la distanza fisica e quindi per l’aspetto logistico che è elemento determinante del suo contributo alla generazione del valore economico. Il formato distributivo è espressione diretta o indiretta della cultura presente nella società, nel consumo e nell’imprenditorialità radicata in una determinata dimensione territoriale. Distanza fisica ed eterogeneità culturale, elementi caratterizzanti le tematiche di internazionalizzazione delle imprese, si trovano quindi entrambe in rapporto alla dimensione del formato distributivo ed in modo particolare nel momento della sua diffusione nel territorio nazionale a partire dalla prima realtà locale nella quale è venuto a prendere forma (Strasser 1996).

Il confronto culturale tra contesto nel quale il formato ha origine e contesto nel quale il formato si viene ad insediare per effetto della sua esportazione (e prima ancora diffusione entro i confini territoriali) propone per certi aspetti caratteristiche consuete per il tema dell’esportazione del prodotto nel marketing internazionale, e che riguardano in particolare il problema dell’adattamento (Kogut e Singh 1988). Quest’ultimo però viene affrontato nel marketing internazionale in chiave di adattamento tecnico (degli attributi materiali del prodotto) o delle leve del mix di marketing, in qualche modo perdendo di vista la dimensione strategica che è connessa a tali elementi di livello operativo, e che riguarda le scelte discendenti dall’analisi di marketing interculturale. L’esportazione del formato distributivo assume infatti un carattere rilevante in chiave culturale al punto che la formulazione della questione in chiave di adattamento può non risultare sufficiente, essendo in gioco la stessa possibilità di esportazione, per cui la stessa analisi di fattibilità

dell'esportazione da parte delle imprese impone una riflessione di taglio strategico e di natura più compiutamente interculturale (DeMooji e Hofstede 2001).

Nell'ambito di questo scritto ci limitiamo ad articolare la nostra riflessione su due passaggi. In un primo passaggio cerchiamo di sviluppare una definizione delle problematiche di marketing interculturale, che nella nostra impostazione appare collegata al tema tradizionale dell'ipotesi di convergenza in antagonismo a quella di persistenza dei modelli nazionali (se non regionali o locali) nel processo di globalizzazione. Questo primo passaggio implica la necessità di richiamare i termini della questione dell'ipotesi di convergenza, per fare, sia pure in forma sintetica e nei limiti della nostra trattazione, il punto su un tema di così ampia portata. In un secondo passaggio proviamo invece a fare una riflessione meno sviluppata sulla letteratura ma a nostro avviso di grande rilievo e che riguarda il ruolo che può assumere la distanza culturale e quindi la tematica di marketing interculturale per le scelte di marketing, arrivando a definire il tema dell'eterogeneità e dell'eredità culturale da un lato come fonte di fabbisogni per le organizzazioni che affrontano le scelte di marketing internazionale connesse all'esportazione del formato (l'adattamento è emblematico di questa dimensione), dall'altro come fonte di risorse specifiche che possono essere connesse alla stessa origine culturale (il carattere evoluto del contesto di provenienza può essere visto come elemento altrettanto emblematico).

Con riferimento al primo dei due ambiti di riflessione così delineati analizziamo il problema interculturale dandone una definizione operativa. Dal nostro punto di vista la tematica interculturale nel marketing e nel management in generale è oggi un portato dei caratteri concretamente assunti dalla "mondializzazione" e dalla "globalizzazione", per cui quest'ultima vede un robusto processo di internazionalizzazione che si accompagna ad una persistente eterogeneità dal punto di vista culturale per i processi che interessano le imprese ed i mercati (Vaccà 1986, Hirst e Thomson 1996). Sposando una prospettiva parzialmente diversa, si può parlare di un incedere più rapido della globalizzazione rispetto al ritmo della convergenza, che porta all'affermarsi delle problematiche di tipo interculturale, con la connessa attenzione per gli approcci antropologici cui abbiamo già fatto riferimento (Goodenough 1981, Hofstede 1980, Hall 1959).

La rilevanza della cultura nazionale per lo studio e per la prassi manageriale è conseguenza diretta dei caratteri emergenti del processo di globalizzazione nel quale le imprese vengono a muoversi. Lo stesso termine "globalizzazione" appare impiegato per "descrivere, spiegare e prevedere quasi tutti i grandi cambiamenti intervenuti nella società in questi ultimi decenni" (Berger 2005, 20). In questo senso il ricondursi dell'internazionalizzazione alle "nuove dimensioni della concorrenza" (Vicari 1989) può assumere il carattere dell'inevitabile tautologia, nel senso che da un lato la globalizzazione viene vista come fenomeno di nuova affermazione proprio perché nel linguaggio,

non solo corrente, gran parte dei fenomeni di internazionalizzazione sono qualificati con tale termine proprio nei loro aspetti di maggiore novità. Eppure una parte ampia della letteratura riconduce il fenomeno della globalizzazione oggi in atto alla condizione di nuovo ciclo che segue altri compiutisi in passato, e quindi lo qualifica come un fenomeno non nuovo in assoluto, ricordando in particolare il ciclo che segna la così detta era dell'imperialismo europeo (la fase che va grosso modo dal 1870 allo scoppio della prima guerra mondiale) come un'epoca di "prima globalizzazione". In tale ciclo infatti i livelli degli scambi commerciali, della mobilità del capitale, ed ancora di più della mobilità delle forze lavoro e delle persone in generale erano stati almeno pari, se non ancora relativamente più elevati, rispetto a quelli oggi registrati (Hirst e Thompson 1996, 42; Berger 2003). Del resto il primato del contesto istituzionale e competitivo nazionale nella definizione delle scelte, delle attività e delle condizioni alla base del successo delle imprese viene ad essere superato attraverso il processo di globalizzazione solo se quest'ultimo "nel suo significato radicale" si presenta come "sviluppo di una nuova struttura economica" nella quale il quadro di riferimento cessa di essere l'ambito nazionale nella sua rilevanza istituzionale e culturale "e non semplicemente come un mutamento congiunturale che porta ad un maggiore commercio internazionale e a investimenti più ampi" (Hirst e Thompson 1996, 11). Questo tipo di risultato sembra oggi essere in corso di conseguimento per coloro che intravedono il venire meno degli elementi di specificità delle condizioni di offerta definite dal quadro istituzionale e dei processi competitivi su scala internazionale, al punto da tratteggiare il profilo di un mondo "piatto" (Friedman 2006) nel quale la visione "radicale" del processo di globalizzazione troverebbe realizzazione. Tale visione non è comunque oggetto di generale accettazione. Il dibattito sullo stato della globalizzazione trova ancora sostanzialmente contrapposti coloro che propongono una visione più radicale del processo di globalizzazione in corso di realizzazione (Ohmae 1990, 1995, Friedman 2006) e coloro che sottolineano il persistente rilievo dei contesti istituzionali nazionali regionali o locali tra le dimensioni determinanti i comportamenti e le condizioni di successo degli attori (Berger e Dore 1998, Berger 2005, Hirst e Thompson 1996). Entrambe le posizioni non mancano comunque di individuare elementi di specificità negli attuali connotati del processo di globalizzazione, connessi se non altro al divenire delle tecnologie rispetto alle condizioni presenti in cicli passati di diffusione dei processi di internazionalizzazione. Altri elementi di specificità dell'attuale ciclo derivano poi dal mutamento del contesto sociale. Come rilevato in relazione ad un nostro precedente studio (Guercini 1999) i connotati di novità del fenomeno della globalizzazione sarebbero quindi confermati, se non sul piano dell'intensità dello sviluppo internazionale, almeno nei termini della loro caratterizzazione ovvero degli attributi "qualitativi".

La variabile culturale appare difficile da isolare rispetto al contesto, presenta natura complessa ed il modo in cui viene ad influenzare il comportamento appare conseguentemente di analisi complessa. Essa è comunque impiegata dagli individui quale elemento che guida comunicazione e l'interazione. Il concetto è stato studiato in antropologia, dove risulta riconducibile al modo di vita di una comunità, per cui in prima approssimazione può essere concepita come somma dei modelli di comportamento appresi e delle attitudini, anche in relazione al bagaglio di cose materiali prodotte. Una prima definizione di cultura veniva fornita da Tylor (1871) ma, come ricorda Hall (1959), il concetto non ha superato le difficoltà di enunciazione che ancora molti anni dopo portavano autori di studi molto influenti sul tema del management interculturale ad evidenziare i rischi connessi all'utilizzo del concetto in oggetto (Hofstede 1980). Sempre Hall evidenziava come non vi fosse una visione univoca sulla quale definire la sostanza precisa della cultura, dal momento che una parte degli studiosi si concentrava su singole categorie di eventi tra i molti posti in essere nella vita umana, tendendo a ragionare su quelli come essenza della cultura, mentre un'altra parte degli studiosi cercava su un piano più generale di identificare la cultura come punto di stabilità nel divenire della società (Hall 1959, 20 e ss.).

Tra i fattori che portano ad una sostanziale difficoltà incontrata nella formulazione di una definizione del concetto di cultura si trovano quelli connessi al suo apprendimento (Usunier 1993). Quest'ultimo appare secondo molti possibile solo attraverso l'esperienza prolungata, data la sostanziale difficoltà di codifica derivante dal fatto che singoli attori possono muoversi nel contesto delle proprie problematiche limitandosi all'utilizzo del proprio bagaglio culturale, come tale già acquisito e quindi che non richiede concretamente uno sforzo di codifica per l'apprendimento (Hall 1959). A questo si aggiunga la tendenza a muoversi nei confronti dei contesti esterni a quello della cultura di provenienza utilizzando gli stessi schemi di ragionamento e le stesse prassi e ritenendo la dimensione culturale non rilevante di per sé o rispetto al problema considerato (approccio culture-free – Decastri 1993) o, infine, riconoscendone l'esistenza ma ritenendo di poter affermare la propria prospettiva culturale (approccio etnocentrico – Perlmutter 1965). In altri termini, i limiti alla presenza del tema nel campo del management si collegano al diffuso etnocentrismo ed alla sottovalutazione del rilievo delle tematiche dell'eterogeneità culturale, così come al persistente etnocentrismo diffuso presso i decisori imprenditoriali e manageriali, quando non anche presso il consumo (Herbig 1998).

Il carattere complesso del fattore cultura trova corrispondenza nelle difficoltà metodologiche che si incontrano per la codifica finalizzata al comunicarne le specificità quando queste sono realmente tali, ovvero riconducibili alla coerenza dell'informazione di base utilizzata, alla difficoltà a precisare i termini delle differenze, così come alla difficoltà ad insegnare la cultura come si fa per la

lingua, elemento quest'ultimo rivelatore e intimamente connesso alla sua natura complessa (Paoli 2006).

La rilevanza assunta oggi da tematiche di tipo interculturale è quindi connessa alla persistenza proprio nell'ambito dei fenomeni della globalizzazione della eterogeneità di comportamenti diffusi nel contesto del consumo ma anche in quello delle imprese, che trova conferma in estese e recenti ricerche (Berger 2005). L'importanza o meno della dimensione interculturale nelle problematiche di marketing e di management più in generale è elemento che si collega quindi al tema interdisciplinare della "convergenza/divergenza", che appare direttamente collegato alla stessa definizione del processo di globalizzazione ed alla sua qualificazione in termini di presupposti socio-economici e politico-istituzionali alla base della crescita internazionale dell'economia e delle imprese. Si tratta di problematiche affrontate da lungo tempo, come dimostra il fatto che l'ipotesi di convergenza trova spazio in scritti di autori dei primi anni del novecento, che rilevano l'esistenza di una "vitale interdipendenza ... che taglia trasversalmente le frontiere" come "risultato dell'uso giornaliero di quei congegni della civilizzazione che risalgono a ieri – la posta rapida, l'istantanea disseminazione delle informazioni commerciali ed in generale l'incredibile aumento della rapidità della comunicazione" (Angell 1913).

L'alternativa tra convergenza e divergenza riemerge nei modelli di globalizzazione individuati recentemente nello studio proposto dalla Berger sui comportamenti delle imprese nel contesto della globalizzazione (Berger 2005, 53 e seguenti). Dopo aver ricordato le grandi forze che stanno dietro il contesto della globalizzazione (liberalizzazione del commercio, deregulation, costi delle comunicazioni sempre minori, rivoluzione informatica, con il conseguente emergere della possibilità di modularizzazione dei processi aziendali), questo studio del MIT evidenzia la contrapposizione tra "due sistemi coerenti di idee" che "stanno influenzando aspettative contrastanti sulle conseguenze della globalizzazione", ovvero "il modello delle convergenze e le varianti nazionali del modello capitalistico" (Berger 2005, 54). Lo studio evidenzia la persistenza di eterogeneità nelle condotte delle imprese, in interazione con le "eredità" della propria storia e della storia del contesto economico, sociale, culturale ed istituzionale di riferimento. Ne consegue che non vi è dubbio che siano in atto dei processi convergenti legati alle grandi forze che operano sul fronte della globalizzazione. Allo stesso tempo però, la convergenza potrebbe non essere per altri versi l'unico processo in atto, per cui, tenuto conto delle forze della globalizzazione che contrastano le possibilità di realizzare un modello della divergenza, la forza delle specificità dei contesti culturali di riferimento è tale da portare comunque alla individuazione di un modello di globalizzazione che viene definito dei "modelli dinamici ereditati" (Berger 2005, 62).

Compresenza di robuste forze di globalizzazione e persistenza delle “path dependencies” nel comportamento delle imprese e molto probabilmente in quello dei consumatori possono essere individuati come i fattori all’origine della rilevanza crescente delle problematiche interculturali anche nel management e nel marketing dell’impresa distributiva orientata alla crescita internazionale. In questo ambito si colloca l’emergere della variabile culturale come elemento di interesse per il management, e del marketing interculturale come tema che si collega al rapporto tra processi di convergenza e persistenza delle varianti nazionali sulla cultura dei decisori di mercato.

Come ricordato, tra chi sostiene gli argomenti della convergenza e chi enfatizza gli argomenti della persistente eterogeneità si è istaurato, sul piano del confronto e delle tendenze nei modelli di capitalismo, un dibattito ampio e di notevole consistenza (Berger e Dore 1998, Albert 1991). Le connessioni tra contesto culturale di provenienza e comportamenti delle grandi imprese internazionalizzate è stato da tempo rilevato ed era già presente, del resto, nel confronto tra multinazionali americane e grandi imprese internazionali tedesche o giapponesi (Vaccà e Rullani 1983). Questa specificità trova riscontro anche nello sviluppo di specifici modelli di marketing da parte delle imprese riconducibili a diversi contesti, giustificando ad esempio la minore rilevanza assunta dalle tematiche di marketing relazionale e di marketing industriale in contesti caratterizzati da imprese verticalmente integrate, come è stato a lungo in passato nel contesto americano (Berger 2005, 62). Nell’ottica dell’impresa i due temi (convergenza e divergenza) sono compresenti e, mentre il primo ha al suo attivo forze significative e cospicue, il secondo è alimentato dalla stessa volontà dell’impresa di ritrovare nella propria specificità culturale elementi di vantaggio competitivo. In altri termini, è l’azione delle imprese che mirano a sfruttare nel contesto globale le proprie “eredità dinamiche” che contribuisce ad alimentare il tema dell’interculturalità. In questo senso la problematica interculturale entra in rapporto con il marketing d’impresa almeno da due versanti. Da un lato l’impresa avverte la necessità di dare risposta ad un fabbisogno, dall’altro si presenta in chiave di risorsa.

In quanto risposta ad un fabbisogno, il tema dell’interculturalità emerge dalla “inerzia” di fattori culturali ereditari di fronte alle forze della convergenza. La persistenza di questi elementi di eterogeneità culturale (nel consumo, nei comportamenti delle altre imprese, nel ruolo assunto dalle altre istituzioni ecc.) impone alle imprese di far fronte ad un “fabbisogno”, da esso generato, di competenze e di risorse che possono tradursi in prassi manageriali, cultura aziendale ecc. L’impresa deve superare il “self-reference criterion” (Herbig 1998, 29) se vuole affrontare tale fabbisogno. Si tratta di un fenomeno di per sé non nuovo, se si pensa al tema dell’adattamento (nel prodotto, nella comunicazione, ecc.) prima accennato.

La specificità culturale del contesto di provenienza si presenta però anche in quanto fonte di risorse, ovvero come fattore capace di qualificare fonti di vantaggio specifiche e vie originali al successo economico e competitivo, oggi come non mai al centro dell'attenzione delle imprese. Basti pensare all'interesse per il paese di origine quale possibile fattore di successo di mercato (Bilkey e Nes 1982, Jaffe e Nabenzahl 1989). Oltre che a livello di formati (modelli di prodotto), questo tema dell'intercultura come fonte di risorse lo si ritrova nel contesto delle prassi di marketing e dei modelli di approccio al mercato ed alle catene di fornitura, ad esempio di approccio ad offshoring ed outsourcing. Queste risorse le troviamo quindi nei fattori di importazione delle "eredità dinamiche" di cui parla la Berger (2005) e che risultano essere maturate in ampia parte in specifici contesti di origine.

### **3. L'impatto della dimensione interculturale nell'esportazione del formato distributivo: elementi teorici e risultati di una prima investigazione empirica**

L'internazionalizzazione della distribuzione al dettaglio rappresenta un tema di sicuro rilievo nell'ambito della letteratura di matrice manageriale e di marketing. Molti autori mettono in evidenza come l'espansione internazionale della distribuzione rappresenti non solo un'opportunità da sfruttare per perseguire una strategia di crescita aziendale, ma anche un'effettiva necessità in uno scenario che vede ormai mercati domestici sempre più competitivi e saturi dal punto di vista commerciale (Vida and Fairhurst, 1998). Particolare attenzione, nella recente letteratura di marketing, viene attribuita allo sviluppo delle operazioni su scala internazionale con riferimento ai mercati emergenti (Goldman 2001) considerati paesi attrattivi in virtù di una serie di condizioni favorevoli per un distributore, come alti tassi di crescita del reddito, crescente presenza di classe media, debolezza nelle competenze di retail dei distributori locali oltre che in considerazione dei tassi di modernizzazione dell'apparato distributivo. Inoltre occorre ribadire come la rilevanza di processi di internazionalizzazione verso i paesi emergenti non si esaurisce solo nella loro importanza come mercati di sbocco, ma anche per le opportunità di sourcing che questi generano (Guercini e Runfola, 2004)<sup>1</sup>. Infatti, nonostante le imprese di distribuzione internazionale siano state tipicamente identificate con quelle che operano con punti vendita in mercati esteri, i processi di internazionalizzazione che riguardano il retailing sono molto più ampi e complessi.

---

<sup>1</sup> Su questo aspetto rimandiamo al dibattito teorico che analizza il processo di internazionalizzazione e sulle opposte posizioni di chi ritiene che l'internazionalizzazione debba riguardare esclusivamente la dimensione operativa dei punti vendita e chi invece comprende nel processo di internazionalizzazione anche altri aspetti, come le attività di sourcing (si vedano Dawson 1994 e Sterndquist 1997).

Come è noto nell'ambito della letteratura di marketing, il fenomeno dell'internazionalizzazione della distribuzione ha trovato una sistematizzazione teorica a partire dai primi anni settanta con il contributo seminale di Hollander (1970)<sup>2</sup> per poi trovare sviluppo teorico negli anni ottanta e novanta (Akehurst e Alexander 1995; Alexander e Myers 2000; Burt et al. 2002; Dawson 1994). Le direttrici di analisi nel corso del tempo hanno riguardato molteplici campi di applicazione focalizzando di volta in volta l'attenzione sul processo di internazionalizzazione (Treatgold 1988), sulla possibilità di applicare modelli di internazionalizzazione dell'impresa industriale al commercio (Dawson 1994, Sternquist 1997), sulla scala e l'estensione della presenza internazionale del retail (Myers e Alexander 1995), sulle direzioni del processo di internazionalizzazione (Dawson 1994), sulle motivazioni che spingono all'internazionalizzazione (Treatgold 1988, Kacker 1985), sulle alternative in termini di entrata (Quinn e Doherty, 2000). Più recentemente, l'elevato numero di esperienze di internazionalizzazione della distribuzione ha messo poi in evidenza, la rilevanza dello studio dei fenomeni di disinvestimento da parte dei distributori nei mercati internazionali (Alexander and Quinn, 2002, Burt et al 2004). Queste esperienze vengono messe soprattutto in relazione con il modo in cui i retailer occidentali affrontano l'ingresso in mercati emergenti. Tutte queste prospettive di ricerca sono state analizzate di volta in volta con riferimento a specifici mercati di destinazione (es. esperienze in paesi in via di sviluppo o in paesi occidentali) o con riferimento a specifici settori (es. l'internazionalizzazione della moda, piuttosto che dei distributori del grocery) o ancora attraverso lo sviluppo di framework teorici di carattere generale. Secondo l'interpretazione di Alexander e Myers, negli ultimi quindici anni lo studio dell'internazionalizzazione della distribuzione ha un visto un passaggio "da una posizione di osservazione, ad una di analisi, fino ad una di sviluppo concettuale" (Alexander e Myers, 2000, p. 334), affermazione che segnala l'esigenza di formalizzare in contributi di natura concettuale gli elementi descrittivi ed empirici osservati ed analizzati.

In questo articolato scenario del dibattito teorico, si colloca l'attenzione sul formato distributivo e sull'impatto della dimensione interculturale nelle strategie di esportazione dello stesso formato. La centralità di tale concetto, quello di formato, nelle strategie della distribuzione è ribadita in numerosi contributi (McGoldrick 2002, Brown 1991, Lugli e Pellegrini 2002), che ne sottolineano la maggiore rilevanza rispetto ad altre categorie concettuali, giacché connotato da un elevato grado di instabilità che né rende interessante lo studio della dinamica, sia in termini innovativi, che, con riferimento allo scopo del presente paper con riferimento alla dimensione di esportazione sui

---

<sup>2</sup> Stanley Hollander (1970) descrive l'impresa di retail multinazionale come "quella impresa distributiva che risponde a vario titolo a quartieri generali localizzati al di fuori del paese in cui è presente con i punti vendita. A partire da questa definizione, molti autori hanno proposto definizioni su cosa può essere considerato distributore internazionale/multinazionale (Moore e Fernie, 2004, McGoldrick and Davies 1995).

mercati internazionali. La dimensione interculturale, invece, ha acquisito una maggiore autonomia più recentemente e, risultando distinta dalle strategie di internazionalizzazione, rappresenta quindi un tema interessante in una logica di analisi come quella che ci proponiamo.

La cultura è stata studiata nella sua influenza sia a livello di concetto di marketing nelle sue dimensioni ideologiche, strategiche, operative ed organizzative che a livello di impatto sui processi di internazionalizzazione (Usunier 1993, Herbig 1998). Con particolare riferimento ai processi di internazionalizzazione la cultura viene ad essere in alcuni contributi un fattore facilitatore/ostativo (McGoldrick 2002, Dupuis e Prime 1996); in molti modelli di internazionalizzazione, è stato, infatti, evidenziato come le imprese distributive abbiano migliori performance in quei mercati di destinazioni che sono “simili” rispetto ai mercati domestici. In altri termini, si sostiene che si possa proporre una relazione negativa tra la “distanza psichica”, in termini di distanza cognitiva tra mercato di origine e mercato di destinazione, e le “performance organizzative” (Evans et al 2000, Evans e Mavondo, 2002). Visto che l’internazionalizzazione è un’attività complessa, i distributori tendono ad attivare processi di internazionalizzazione verso quei mercati considerati più facili da comprendere (Whitehead, 1992, Treadgold 1988). La cultura in questo senso gioca un ruolo rilevante, tanto che in alcuni contributi (Treatgold e Davies, 1988) si propone il concetto di “distanza socio-culturale” per affermare il concetto della preferenza del retailer verso quei mercati considerati più simili ai mercati domestici<sup>3</sup>. Anche Sternquist (1997) menziona la prossimità geografica e culturale come uno dei fattori più importanti per la selezione dei mercati esteri.

L’ambito della distribuzione, in effetti, è profondamente radicato nella cultura, perché è strettamente collegato alla vita di tutti i giorni ed alle relazioni umane (Herbig, 1998); la cultura diviene quindi un elemento fondamentale per comprendere le politiche in tema di distribuzione, a fianco di altri elementi di natura socio-demografica e/o di condizione economica del contesto paese. In questo senso, Murphy (1999) evidenzia come in passato molti distributori americani ed inglesi<sup>4</sup> abbiano ignorato la rilevanza della dimensione culturale nei loro processi di internazionalizzazione, dimenticando che la distribuzione al dettaglio è un concetto estremamente localizzato che richiede la conoscenza e l’interpretazione della variabile culturale. De Mooij e Hofstede (2001), sottolineano che ignorare la cultura può portare alla centralizzazione delle attività di marketing e di internazionalizzazione, che invece di portare profittabilità si traducono in una diminuzione della competitività, data la persistente divergenza nelle abitudini di acquisto dei consumatori. Usunier

---

<sup>3</sup> Questa interpretazione non è comunque esente da critiche. Non mancano, infatti, contributi che sottolineano come non è sempre empiricamente dimostrato che il distributore si muove gradualmente verso quei paesi che sono culturalmente più distanti. Per un interessante dibattito su questo aspetto si veda l’articolo di Gripsrud e Benito (2005) in cui si affronta il problema dell’entrata sui mercati esteri da parte dei distributori internazionali. Si veda anche Aiello (2005).

<sup>4</sup> Si veda Herbig (1998) per una ricca analisi di casi di distributori che, non considerando la dimensione interculturale, hanno incontrato difficoltà nella loro presenza in mercati esteri.

(1993) con riferimento a tale aspetto mette in evidenza una serie di fattori culturali che possono incidere fortemente sulla dinamica competitiva del formato. Questo può avvenire nell'interpretazione dell'autore con riferimento ai seguenti aspetti: il comportamento di acquisto (come è percepito il tempo dedicato agli acquisti o la preferenza verso taluni piuttosto che altri luoghi di acquisto), l'atteggiamento nei confronti degli argomenti religiosi ed il ruolo della donna; la natura dell'assortimento commerciale (restrizioni di carattere religioso, legale, preferenza per prodotti locali, ecc.); la preferenza verso il self service o la vendita assistita (visione del ruolo del venditore, rispetto delle regole), la percezione dell'ambiente fisico e dell'atmosfera del servizio e altri aspetti culturali (diversi approcci ai fenomeni di taccheggio, alla presenza di code e attesa alle casse, ecc....).

Con riferimento specifico agli obiettivi del paper, la cultura viene quindi ad essere considerata con riferimento al suo impatto sulle strategie di esportazione del formato distributivo. Il formato distributivo è interpretabile in questo senso come un elemento centrale delle strategie del retail, in grado di influenzare il successo/insuccesso dell'iniziativa sul mercato estero. In uno studio sulle strategie di esportazione del formato distributivo verso i paesi emergenti, Goldman (2001) mette in evidenza come questa area di ricerca necessiti di integrazione dal punto di vista concettuale. L'autore analizzando la letteratura relativa all'internazionalizzazione della distribuzione sottolinea come in tema di trasferimento del formato distributivo (Hollander 1970, Akerhust e Alexander 1995, Salmon e Tordjman, 1989) verso nuovi mercati possano essere rinvenibili essenzialmente due strategie: la strategia di adattamento e quella di non variazione degli attributi del formato distributivo. Mentre la prima strategia, quella di formato invariato sembra essere riconducibile a quei distributori che si rivolgono a segmenti di nicchia globali<sup>5</sup>, la seconda strategia è quella di adattamento è invece riferibile ad una varietà di situazioni distributive con diversi livelli di intensità. Goldman (2001) amplia tale distinzione e propone un tentativo di identificazione delle variabili che incidono sulla necessità di adattamento nei seguenti termini: (a) le condizioni del mercato locale, sia in considerazione delle preferenze del consumatore, che dei problemi di natura supply-side (presenza e affidabilità dei fornitori, ecc.); (b) la posizione globale del distributore e le opportunità/esigenze che da questa derivano (ricerca di economie di scala, immagine globale); (c) la strategia di marketing del distributore con riferimento agli specifici mercati di destinazione. Questo tipo di interpretazione delle politiche di esportazione del formato distributivo tiene conto della cultura solo indirettamente, e si riconduce all'interno del più generale problema di marketing

---

<sup>5</sup> Si cita come esempio il caso dei distributori del lusso che per mantenere una identità globale e portare avanti un concetto di lusso coerente con l'immagine acquisita sul mercato ritengono sia necessario non adattare gli attributi del formato distributivo. Si veda Goldman (2001).

internazionale relativo alla decisione se standardizzare o invece adattare l'offerta alle condizioni locali dei mercati di destinazione.

In un interessante contributo, che focalizza l'attenzione sulle strategie di esportazione del formato distributivo ipermercato<sup>6</sup>, Dupuis e Prime (1996) propongono un modello sull'analisi dei fattori di successo e di insuccesso, in cui si assegna un ruolo rilevante alla cultura. I due autori evidenziano il concetto di "business distance" tra il mercato di origine ed i mercati target. Tale concetto è rilevante per capire l'eventuale differenziale di competitività del formato distributivo. Secondo gli autori in sostanza, la strategia di esportazione del formato distributivo deve tenere in considerazione l'impatto che la cultura può avere su quattro elementi salienti che influenzano la "business distance": (1) la natura del consumatore in termini ad esempio di abitudini di acquisto; (2) il concetto stesso di formato distributivo, in termini di attributi costituenti e di retailing mix; (3) le relazioni all'interno del canale distributivo, in termini di legame tra queste e la competitività del formato; (4) le condizioni ambientali generali, in termini di ambiente politico, sociale, legislativo (come ad esempio il livello di motorizzazione o la diffusione di beni problematici come il frigorifero).

Per comprendere quindi l'impatto della cultura sul formato distributivo è evidente sottolineare che tale effetto non deve essere analizzato solo a livello di cambiamento degli attributi visibili al consumatore, ma può incidere anche sulle dimensioni che riguardano quegli elementi che non sono visibili al consumatore (come le relazioni di fornitura) e che possono invece minare le dimensioni di competitività del formato. Ciò è in linea con le recenti tendenze della letteratura in tema di innovazione di formato che cercano di spiegarne la dinamica, andando a comprendere oltre il concetto stesso, anche le dimensioni legate alle strutture e processi organizzativi, oltre che le relazioni di canale e di filiera<sup>7</sup>. In altri termini la divergenza tra la cultura del mercato di destinazione ed il mercato di origine può avere interessanti ripercussioni sugli attributi che costituiscono il formato (assortimento, atmosfera di servizio, ecc..), tanto quanto sulle dimensioni relative alla sua gestione (competenze del personale, gestione del punto vendita), nonché sulle relazioni nel canale e nella filiera (legame tra formato distributivo e relazioni di fornitura)<sup>8</sup>. Differenti culture possono attivare differenti percorsi di cambiamento del formato distributivo ed avere differenti conseguenze in termini di profittabilità.

Con lo scopo di approfondire a livello empirico le dimensioni interculturali nell'esportazione del formato distributivo ed al fine di arrivare a definire una tassonomia concettuale di driver connessi

---

<sup>6</sup> Lo studio di Dupuis e Prime (1996) propone interessanti evidenze sul caso di insuccesso dell'ipermercato nel mercato americano.

<sup>7</sup> Si vedano ad esempio le classificazioni proposte da Castaldo (2001) e da Lugli e Pellegrini (2002).

<sup>8</sup> Sul rapporto tra formati distributivi e gestione delle relazioni di fornitura si veda Guercini e Runfola (2004).

all'intercultura ed il grado di regolare l'esito dell'esportazione, abbiamo condotto una analisi preliminare di natura secondaria delle strategie di adattamento del formato distributivo di alcuni retailer globali. Tale ricerca ha riguardato fonti aziendali, pubblicazioni di società di consulenza e pubblicazioni accademiche di carattere scientifico con lo scopo di individuare alcuni elementi rilevanti per gli argomenti di diretto interesse del paper<sup>9</sup>. L'analisi si concentra sulle dimensioni che vengono ad essere citate con riferimento alla dimensione interculturale, facendo prevalentemente riferimento alla casistica internazionale di attori globali della distribuzione e delle loro strategie di esportazione del formato distributivo in Cina. La scelta di limitare l'attenzione al mercato cinese è giustificata dalla natura investigativa della ricerca e dall'estrema rilevanza di tale mercato per le strategie di internazionalizzazione della distribuzione<sup>10</sup>. Come è noto la Cina rappresenta ormai una delle più grandi economie del mondo, ed il retail è chiaramente considerato, visti i tassi di crescita, un comparto estremamente rilevante, la cui analisi ci è di aiuto per lo sviluppo di una tassonomia concettuale. Infatti, con l'ingresso della Cina nel WTO nel 2001, ed il passaggio del periodo di transizione dal 2001 al 2004, la riduzione di alcune limitazioni in termini di accesso, di proprietà e lo sviluppo di una dimensione infrastrutturale logistica dovrebbero consentire una maggiore competizione sia a livello di innovazioni nel front-end che nel back-supply chain e costituire opportunità di investimento da parte dei retailer internazionali. L'analisi della letteratura recente con riferimento al mercato cinese (Zhen, 2007) mette in evidenza un livello di modernizzazione dell'apparato distributivo ancora molto limitato, con una quota detenuta dal grande dettaglio ancora molto modesta (inferiore al 10%), una quota di acquisti presso retailer internazionali altrettanto ridotta (inferiore al 5%)<sup>11</sup> ed un assetto proprietario dei competitor locali che presenta peculiarità di rilievo, come la presenza di imprese statali e cooperative, per comprendere la dinamica competitiva che vede ancora questi distributori come leader di mercato<sup>12</sup>.

<sup>9</sup> Le fonti che sono di volta in volta indicate hanno fatto prevalentemente riferimento a report aziendali, riviste specialistiche nazionali sul retail (Gdo Week e Mark up), pubblicazioni di società di consulenza (McKinsey, PriceWaterhouseCoopers, A.T. Kerney, Ernst & Young), pubblicazioni accademiche di casi aziendali rinvenibili nelle principali riviste scientifiche orientate al retail, fino ad includere indicazioni emergenti da articoli in periodici di natura economica (es. Il Sole 24 Ore, The China Business Review).

<sup>10</sup> L'interesse verso le strategie di ingresso nei paesi quali la Cina è evidenziato in numerosi contributi. Alexander e Myers (2000), sottolineano come la letteratura abbia dapprima analizzato le strategie di ingresso dei distributori occidentali (prevalentemente europei) verso altri paesi occidentali (come l'ingresso dei retailer francesi in USA o in altri paesi europei come l'Italia), per poi enfatizzare il ruolo dei mercati dell'Est Europeo (Polonia, Ungheria) ed, infine, ribadire la rilevanza dei mercati asiatici, con una relativamente recente attenzione sulla Cina. La Cina, insieme a Vietnam, India e Russia rappresenta secondo le stime della società internazionale di consulenza A.T. Kerney uno dei quattro mercati in cui sono migliori le opportunità di retail in una classifica elaborata considerando quattro aspetti: rischio paese, attrattività del mercato, saturazione e tempistica d'ingresso (Gdo Week, 2008).

<sup>11</sup> Cfr Gdo Week 2008 su dati AT Kerney.

<sup>12</sup> I dati sul mercato riportati dalla rivista Mark up (nel dicembre 2007) su stime della China Chain Store & Franchising Association mostrano come i primi cinque retailer sul mercato (al 2005) siano cinesi ed in particolare nell'ordine: Brilliance Group con 8,8 miliardi di dollari di fatturato e 6.345 punti vendita, Cr Vanguard con 3,8 miliardi di dollari e 2.133 punti vendita, Dashang Group con 3,7 miliardi di dollari e 130 punti vendita, Beijing Hualian con 2,5 miliardi di dollari e 74 punti vendita e Wu-Mart con 2,3 miliardi di dollari e 659 punti vendita. I principali retailer occidentali,

La Cina è un mercato talmente complesso ed ampio che a tale riferimento Swanson (1998), uno dei primi studiosi ad evidenziare le disparità regionali in termini di possibilità di marketing e di management dei formati distributivi in Cina, propone la definizione delle “dodici nazioni della Cina” per segnalare l’estrema varietà di situazioni nel mercato paese, mentre Liu (2007), riportando una precedente distinzione di Cui e Lu, pone invece in evidenza sette principali aree della Cina per le opportunità di retail (figura 1).

**Figura 1. Sette aree principali per le opportunità di retail in Cina**



**Fonte: Liu (2007)**

Disparità che in termini di gestione del retail sono essenzialmente riconducibili ad almeno i seguenti aspetti (Goldman, 2000, 2001; Au-Yeung and Henley, 2003; Zhen 2007): (a) livello dello sviluppo economico della regione; (b) potere di acquisto del consumatore; (c) numero di livelli e implicazioni relazionali nel canale distributivo; (d) livelli di scolarità, educazione, sistemi di supporto sociale; (e) presenza di infrastrutture; (f) differenze interculturali nei processi di acquisto del consumatore; (g) differenti normative a livello provinciale e protezionismo a livello locale. Queste forti disparità rendono difficile non solo le problematiche manageriali di gestione del retail in Cina, ma rendono complesso “esportare” le pratiche vincenti proposte dai leader di mercato persino all’interno delle stesse regioni della Cina. Il mercato cinese rappresenta quindi un ambito geografico particolarmente rilevante per comprendere la dimensione interculturale ai fini del presente paper. A tale scopo abbiamo analizzato fonti di natura secondaria per ricostruire alcuni elementi conoscitivi in merito all’impatto della dimensione interculturale nelle strategie di alcuni distributori occidentali presenti in Cina, focalizzando l’attenzione su alcuni player globali.

---

sempre secondo la stessa fonte (al 2005), sono invece rispettivamente Carrefour con 2,1 miliardi di dollari di fatturato, Wal-Mart con 1,2 miliardi di dollari, Tesco e Metro con 900 milioni di dollari, Auchan con 600 milioni di dollari. Per un maggiore livello di dettaglio dell’articolato scenario in termini di modelli di business dei retailer locali e sulla rilevanza di distributori esteri provenienti da altri mercati orientali (come Taiwan e Thailandia) si rimanda a Zhen (2007).

Dall'analisi delle fonti secondarie sono emersi elementi conoscitivi in merito all'impatto dell'intercultura sulle strategie di esportazione del formato distributivo. Nelle tabelle 1, 2, 3 che seguono vengono riportati sinteticamente alcuni aspetti salienti delle scelte operate da alcuni retailer occidentali presenti nel contesto cinese. Le evidenze mostrano in primo luogo la rilevanza della cultura ai fini del mercato e segnalano una serie di influenze di tale concetto con riferimento ai seguenti aspetti<sup>13</sup>:

- Necessità di adattamento in termini di assortimento, livello di pricing, layout, atmosfera del punto vendita ed esperienza di servizio (emergente dai dati relativi a Wal-Mart, Carrefour, Ahold, IKEA, B&Q, Metro Group, Tesco, Best Buy);
- Introduzione di nuovi servizi per soddisfare esigenze specifiche del mercato (emergente dai dati relativi B&Q, Carrefour);
- Importanza del personale di vendita (emergente dai dati relativi a Carrefour, Metro Group, B&Q)
- Rilevanza del ricorso a partner locali (emergente dai dati relativi a Carrefour, Best Buy, Metro Group);
- Rilevanza dei rapporti di fornitura (emergente dai dati relativi a Carrefour, Best Buy, Metro Group).

---

<sup>13</sup> Gli aspetti segnalati ed i casi d'impresa sono quelli risultati dall'analisi secondaria e quindi dai dati a nostra disposizione.

**Tabella 1. Alcuni esempi di adattamento degli attributi del punto vendita nel mercato cinese da parte di alcuni retailer globali**

Retailer (Formato)	Attributi del formato distributivo
<b>Wal Mart (Superstore)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presente sul mercato cinese con oltre 100 punti vendita raggiunge un fatturato di circa 213 mil Rmb al 2007</li> <li>• La dimensione della convenienza tipica del retail americano è ribadita in Cina, dove però c'è un forte adattamento alla cultura locale soprattutto con riferimento alle categorie che ruotano attorno al diverso significato attribuito dalla cultura cinese al concetto di "fresco". Il tipico caso è quello della vendita del pesce, che avviene in ampie vasche in cui sono mostrate le diverse tipologie di pesce che è ancora vivo, per simulare, tra l'altro, le modalità di presentazione che avvengono nei ristoranti o nei mercati all'aperto. L'assortimento merceologico prevede comunque un numero crescente di referenze straniere, soprattutto "made in USA"</li> </ul>
<b>Carrefour (Ipermercato)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presente con 110 punti vendita e con un fatturato di 296 mil. Rmb nel 2007, rappresenta il primo distributore grocery estero.</li> <li>• L'assortimento presenta una rilevante incidenza di referenze tipiche del mercato cinese, con una ricerca di ampliamento delle referenze straniere. Anche nel caso di Carrefour l'adattamento al concetto di "fresco" locale ha visto lo sviluppo di una modalità di vendita che ricorda i tipici mercati di strada. Ne sono esempi la possibilità di effettuare acquisti di prodotti sfusi per preparare piatti più elaborati o le modalità di vendita del pesce, che avviene diversamente a seconda della regione della Cina (nei punti vendita nel centro-ovest il pesce è, infatti, venduto surgelato piuttosto che fresco (non vivo) giacché i consumatori si mostrano più fiduciosi). Adattamento viene indicato anche nel caso della birra, per la quale il distributore ha dovuto modificare l'assortimento in considerazione del diverso livello di immagine presso i consumatori di differenti marche di birra locale. Lo scarso livello di motorizzazione e la mancanza di frigoriferi rende la visita all'ipermercato molto frequente e comporta uno scontrino medio più basso rispetto ad altri mercati.</li> <li>• Per gli ipermercati presenti nelle principali grandi città cinesi l'impresa opera grosso modo con lo stesso stile di punto vendita, con un parziale adattamento che riguarda il punto vendita collocato nel centro della città rispetto a quello in periferia, mentre nel centro e nell'ovest della Cina, in virtù di un mercato meno maturo, vi sono più forti adattamenti.</li> <li>• Per quanto riguarda le periferie delle grandi città, l'ambiente competitivo è differente rispetto al caso del "downtown". In particolare si possono identificare due tipologie di periferie: le periferie dove vivono persone povere che non possono permettersi di viver nel centro della città, e quelle dove vivono persone affluenti, che si sono mosse all'esterno del "downtown" per avere più spazi, e che continuano a lavorare in centro ed ad acquistare prevalentemente lì i prodotti. Sembra essere preferibile dare spazio nelle periferie a punti vendita che propongono una maggiore componente di non food, in particolare di abbigliamento, rispetto al centro città, ponendo una maggiore enfasi alla dimensione di convenienza.</li> </ul>
<b>Ahold (Supermarket)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ahold ha aperto il suo primo punto vendita in Cina nel 1996 ma ha incontrato problemi di adattamento del formato che hanno fatto sì che il distributore decidesse di disinvestire nell'ottobre del 1999 lasciando i propri punti vendita al partner locale.</li> <li>• Particolare importanza in tale difficoltà è stata attribuita dallo stesso management alla sottostima dei necessari adattamenti del formato distributivo per operare in Cina. In particolare i punti vendita erano eccessivamente piccoli (sotto i 3000 mq) ed in localizzazioni non di vantaggio, competendo così in maniera inefficace rispetto alla forza degli ipermercati (grandi tra i 10.000 ed i 30.000 mq) sia in termini di prezzo (aspetto su cui i cinesi sono particolarmente attenti) che sull'assortimento di prodotti.</li> <li>• Le ridotte dimensioni dei punti vendita rendevano inoltre poco efficace il pieno utilizzo delle possibilità offerte dalla centralità dei prodotti freschi, sia in termini di atmosfera e modalità di presentazione (i manager citano il ruolo della frutta e della verdura, oltre che del reparto pescheria) sia in termini di inserimento di servizi di ristorazione per soddisfare le tradizioni asiatiche di arrivare fino a sei pasti al giorno. L'assenza di questi elementi ha contribuito a diminuire significativamente le visite presso i supermercati della catena. In definitiva secondo il management i fattori centrali per capire le ragioni dell'insuccesso possono essere identificati nei seguenti: le dimensioni del punto vendita, l'assortimento poco ampio, la ridotta convenienza e l'esperienza di shopping non stimolante per un consumatore cinese.</li> </ul>
<b>IKEA (G.s.s arredamento)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ikea, che è entrata in Cina nel 1998, è attualmente attiva con 5 punti vendita diretti: a Pechino, mq 42.000 aperto nel 2006 (il più grande flagship store dopo quello di Stoccolma), a Chengdu mq 26.000, aperto nel 2006, a Guangzhou (Canton), mq 16.000, aperto nel 2005, a Shanghai, mq 32.000, aperto nel 2003, a Shenzhen, mq 34.000, aperto nel 2008. Entro il 2010, è prevista l'apertura di altri 4 pdv. In aggiunta a questa rete diretta, sono operativi altri 3 pdv a Hong Kong, in franchising con la società Jardine, che ne aprirà un quarto nel 2009.</li> <li>• Il distributore svedese basa le sue strategie distributive sulla duplicazione del formato distributivo, ed in particolare con lo stesso assortimento (sebbene vari nel numero complessivo di prodotti in funzione della grandezza del punto vendita).</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcuni dei servizi tipici anche di altri mercati, come la navetta per il punto vendita, sono coerenti con il mercato, che vede un basso livello di motorizzazione. Altri come quello del montaggio da parte del distributore (servizio di montaggio) hanno ottenuto tassi di utilizzo molto alti comparativamente ad altri mercato, dato che la cultura del “fai da te” (do it yourself) non è molto diffusa. Secondo Ulf Smedberg, marketing manager di IKEA China (in un'intervista riportata dal periodico The China Business Review, però all'epoca dell'ingresso in Cina, il punto vendita era considerato troppo caro per il target di riferimento. Questo ha fatto sì che IKEA riducesse i prezzi (fino al 70% in alcuni casi) per conciliare la propria immagine con una di convenienza.</li> <li>• Per quanto riguarda l'assortimento, IKEA ha dovuto adeguarsi al modo di vivere cinese, proponendo ad esempio una sezione relativa ai balconi, tipici degli appartamenti cinesi. Interessante evidenziare come il diverso utilizzo delle stanze rispetto a quello dei consumatori di altri mercati si rifletta nelle vendite in Cina. Gli acquirenti cinesi ad IKEA acquistano molto arredamento per il salotto, in misura inferiore arredamento da cucine (in genere molto piccole) ed in misura ancora inferiore arredamento per la camera da letto (considerata come il luogo più riservato della casa).</li> <li>• Secondo Smedberg, IKEA ha dovuto e deve affrontare tre principali sfide in Cina: le politiche di pricing, le tasse di importazione e la burocrazia. IKEA che già produceva in Cina alcune referenze, per evitare l'eccessiva incidenza delle tasse di importazione ha dovuto riallocare la produzione di altri prodotti verso fornitori locali in Cina. Il successo di IKEA ha accentuato fenomeni di contraffazione e di imitazione (con catene di arredamento che utilizzano i colori giallo e blu tipici di IKEA)</li> </ul>
<b>B&amp;Q (G.s.s arredamento)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uno dei primi entranti nel mercato cinese è stato B&amp;Q, catena di proprietà della britannica Kingfisher. Attualmente opera con circa 50 punti vendita in otto città cinesi, con circa 10,000 impiegati ed un fatturato di quasi 500 milioni di dollari di vendite totali. Ha aperto il primo punto vendita a Shanghai nel giugno del 1999 ed ha successivamente sviluppato la rete privilegiando le città più ricche di Shanghai, Shenzhen, Pechino e Guanzhou</li> <li>• B&amp;Q ha cercato di allinearsi alla crescita del mercato adattando la propria offerta assorti mentale. La riforma del sistema abitativo negli anni 90 ha infatti portato alla nascita di una vero e proprio mercato della proprietà, con l'opportunità per gli impiegati statali di comprare gli appartamenti in affitto ed un enorme volume di nuovi appartamenti di qualità di nuova costruzione. Questa tendenza ha generato una crescente necessità di richiesta di arredamento da parte di segmenti di domanda non abituati a saper gestire tale situazione. B&amp;Q ha aggiunto un nuovo servizio di completa decorazione di appartamenti, alle sue normali attività di retail, con il quale i consumatori possono progettare i loro appartamenti e farli decorare e arredare da un team di decoratori della B&amp;Q. Il distributore ha progettato e realizzato oltre 15.000 appartamenti in Cina. Nel giugno 2005 l'impresa ha acquistato e rinominato i punti vendita cinesi della OBI tedesca, fino ad allora il terzo più grande player del mercato; a ottobre del 2005 ha acquistato cinque dei 30 punti vendita della catena americana PriceSmart's..Elemento rilevante secondo Steve Gilman, Asian CEO of B&amp;Q, è il continuo aggiornamento del personale di punto vendita per offrire un maggiore livello di servizio.</li> <li>• B&amp;Q ha sviluppato in Cina nuovi concetti di formato distributivo che ha intenzione di “esportare” nel mercato di origine quello britannico.</li> </ul>
<b>Metro Group (Cash and Carry)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metro presente con 37 punti vendita ed un fatturato di circa 111 mil Rmb nel 2007. Ha l'obiettivo di aprire 9 punti vendita entro il 2009.</li> <li>• Metro ha cercato di adattare l'assortimento ai gusti locali. Non meno del 30-40% dei prodotti dell'alimentare sono acquistati localmente, percentuale che sale al 90% per i prodotti appartenenti alla filiera del fresco. Nella parte non food interessante il caso dell'abbigliamento, il cui assortimento con riferimento alle taglie cambia in funzione delle regioni del paese, in considerazione ad esempio della differente statura tra cinesi del nord e cinesi del sud, con i primi tipicamente più alti dei secondi.</li> <li>• Considerando l'estensione geografica del paese e per garantire un maggiore adattamento alle abitudini locali dei prodotti in assortimento, l'impresa ha diviso le strutture amministrative che si occupano della formazione dell'assortimento in quattro unità Cina dell'Est, Cina del Nord, Cina del Sud e Cina Centrale.</li> </ul>
<b>Tesco (Ipermercato)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con una presenza di 51 punti vendita ed un fatturato di 125 milioni di Rmb nel 2007, Tesco, leader nel mercato britannico rappresenta il quarto distributore occidentale nel comparto grocery. Nel 2006 ha acquisito la maggioranza di Hymall (catena di ipermercati), il partner con cui aveva sviluppato i punti vendita in Cina, elemento che ha consentito un rapido sviluppo nel mercato.</li> <li>• Il distributore intende sviluppare centri commerciali su più livelli con un ipermercato come punto vendita ancora presso le principali città cinesi. Il formato distributivo viene ad essere ampliato attraverso la ricerca di un maggiore assortimento del non-food, oltre che in considerazione del “traffico” all'interno del punto vendita che è molto alto e che comporta la necessità di adattare il layout del punto vendita.</li> </ul>

**Fonte: GDO Week (15 Aprile 2008), Mark Up (Dicembre 2007), PricewaterhouseCoopers (2006), McKinsey Quarterly (2006), Report Aziendali, Palmer e Quinn (2007), Ernts & Young (2006)**

**Tabella 2. La gestione del punto vendita in alcune esperienze in Cina: la rilevanza delle partnership e delle relazioni di fornitura**

Distributore	Relazioni di fornitura e con partner locali
<b>Carrefour (Ipermercato)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nonostante la possibilità per le imprese estere di possedere propri punti vendita in Cina, Carrefour ha deciso di mantenere le relazioni con partner locali per la gestione dei punti vendita. Le considerazioni legali non sono l'unico motivo che spingono l'impresa ad avere dei partner locali. Secondo il management Carrefour, la Cina è un mercato talmente complesso – oltre che enorme – per cui sono necessari partner locali per comprendere pienamente le dinamiche del mercato e per muoversi così più velocemente rispetto ai competitor. Ogni partner distributivo ha un proprio network all'interno della comunità e conosce bene "...i buoni produttori ed i buoni fornitori...". Attraverso le relazioni con i partner Carrefour intende adattarsi alle condizioni locali, in alcuni casi con pieno successo, come a Shanghai, in altri casi, con meno successo come a Beijing. Nei prossimi anni Carrefour, che può operare senza l'ausilio di partner, ha intenzione di mantenere almeno 20 dei trenta partner attualmente attivi (differentemente da altri competitor che vogliono mantenere al massimo 2-3 relazioni di partnership).</li> <li>La ricerca di collaborazione naturalmente riguarda anche le relazioni di fornitura. Queste relazioni sono rese complesse in Cina dalla mancanza di un reale sviluppo della rete autostradale o ferroviaria. Visti gli elevati tempi di percorrenza Carrefour ha deciso fin dall'inizio di utilizzare solo network locali.. Carrefour ha deciso di avere una propria piattaforma centralizzata solo per i punti vendita di Shanghai, lasciando ai network locali la gestione della sfera logistica con riferimento agli altri punti vendita.</li> </ul>
<b>Best Buy (G.s.s. elettronica di consumo)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Best Buy, la più grande catena di elettronica di consumo negli Stati Uniti e oltre 930 punti vendita ha acquisito il 75% del quarto più grande retailer cinese, Jiangsu Five Star Appliance, nel maggio 2005 e sta cercando di chiudere l'acquisizione di Sanlian Commerce, un distributore nella provincia occidentale dello Shandong. Best Buy per alimentare l'assortimento dei propri punti vendita punta molto sulle relazioni con partner locali. Nel 2006 BestBuy ha proceduto con l'apertura di un punto vendita ad insegna presso Shanghai. L'impresa ha già tre uffici acquisti a Shanghai, Shenzhen e Pechino ed ha iniziato a costruire relazioni con produttori locali. Tra questi spicca l'accordo con il produttore cinese di computer Lenovo per proporre in assortimento PC e laptop. Mentre, infatti, l'impresa può fare leva su un set di relazioni globali, la sovrapposizione tra le categorie di prodotto che sono comuni negli Stati Uniti o in Europa e la Cina non è ampia. Di conseguenza molte delle relazioni globali su cui si potrebbe fare leva non possono essere utilizzate per ottenere prodotti destinati al consumatore cinese (es. la lavatrice ha tipicamente una carica dall'alto differentemente dal mercato europeo ed americano dove la carica è frontale).</li> </ul>

Fonte: Report Aziendali, McKinsey Quarterly (2006), Ernts & Young (2006)

**Tabella 3. La rilevanza della formazione di managerialità di punto vendita in Cina**

Distributore	Gestione manageriale del punto vendita
<b>Carrefour (Grocery)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Carrefour considera rilevante lo sviluppo di managerialità da destinare alla gestione dei propri punti vendita. L'impresa ha creato il Carrefour China Institute nel 2000 per procedere ad attività di formazione di management da destinare alla gestione degli ipermercati. Tale istituto si propone di formare lo staff con riferimento alle competenze di retail e, al contempo, selezionare personale da inserire in percorsi di carriera piuttosto lunghi (il management evidenzia in tre-cinque anni la durata di questi contratti). E' questo un tipo di politica differente rispetto a quelle utilizzata dal distributore francese in altri contesti paese come ad esempio nella precedente esperienza (negativa) negli Stati Uniti, dove si verificarono criticità nel raccordare la "managerialità" tipica del direttore di punto vendita americano (orientata al supermercato e con un minor ricorso alla delega), con la managerialità tipica del direttore di punto vendita francese (con una mentalità maggiormente imprenditoriale ed un più ampio ricorso alla delega). Attualmente in Cina oltre la metà dei punti vendita vede come direttore un manager cinese.</li> </ul>
<b>Metro Group (Cash and Carry)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Metro Cash and Carry China impiega più di 7,700 persone ed il personale è considerato particolarmente rilevante per il successo dei propri formati di punto vendita. Nel novembre 2004 Metro ha aperto un "intercultural training center" per l'Asia a Shanghai per diffondere la "cultura aziendale" e raccorderla con la "cultura cinese". Metro ha inoltre programmato una serie di interventi di training che supportano lo scambio di studenti universitaria la Cina e la Germania, per favorire il futuro inserimento nei punti vendita.</li> </ul>

Fonte: Mckinsey Quarterly (2006), Report Aziendali, Dupuis e Prime (1996)

### 3. Tassonomia concettuale e individuazione dei driver: alcune considerazioni finali

Le problematiche teoriche e gli elementi di natura empirica raccolti e discussi nei paragrafi precedenti di questo paper, ci consentono di proporre alcune riflessioni in merito all'impatto della dimensione interculturale sulle strategie di esportazione del formato distributivo. Su questa base nel presente paragrafo, proponiamo alcune nostre riflessioni teoriche attraverso l'elaborazione di una tassonomia concettuale che evidenzia i possibili driver che guidano il processo oggetto specifico della nostra attenzione. Più precisamente tale tassonomia intende definire i tipi di driver che influiscono sull'esportazione del formato distributivo, fornendo una base da cui partire per una successiva ricerca che voglia definire quale sia lo spazio del tema interculturale nell'ambito dell'esportazione del formato distributivo. Allo stesso tempo l'individuazione di tali fattori intende rappresentare un ausilio al management nel senso di fornire una check list che consenta di analizzare la variabile culturale connessa alle realtà del paese di origine e del paese di destinazione e le sue possibili implicazioni.

In particolare la nostra scelta è di definire cinque tipologie di driver, che possono essere identificati nei seguenti:

(a) *Driver di confine di impresa*: riguarda l'influenza della cultura con riferimento alle decisioni inerenti l'alternativa make or buy, ed in linea generale riguardo ai confini d'impresa nella gestione del formato distributivo. In questo senso, la dimensione interculturale può incidere fortemente sulla configurazione delle attività svolte internamente/esternamente dall'impresa, dato che talune culture possono suggerire lo svolgimento di talune attività internamente mentre altre esternamente. Si consideri ad esempio il fenomeno del taccheggio (o anche alla gestione immobiliare del punto vendita piuttosto che ai servizi di pulizia, ecc..), in talune culture, la visione con riferimento a tale aspetto nelle norme culturali, può suggerire una gestione interna, in altre invece una gestione da parte di soggetti terzi. Inoltre, la cultura paese può incidere sui confini aziendali, modificando la natura dei network di fornitura attivati dalla stessa impresa per la gestione dell'assortimento di punto vendita, necessitando il ricorso a nuovi fornitori, non necessariamente locali, rispetto a quelli attuali. Con i driver di confine, si intende quindi segnalare l'influenza della cultura sulla configurazione interna/esterna delle attività per la gestione del formato distributivo, oltre che sui soggetti (nuovi fornitori o fornitori esistenti) che vengono deputati allo svolgimento delle attività/prodotti servizi che si decide di non gestire direttamente.

(b) *Driver di entrata*: in questo caso la cultura del mercato di destinazione può incidere nel senso di richiedere la necessità del ricorso a forme di partnership per la gestione del punto vendita. Con

riferimento a questo driver, si intende mettere in evidenza non tanto la necessità imposta da vincoli normativi, ma quanto l'opportunità suggerita dalla variabile culturale del ricorso a partner locali per un migliore adattamento al contesto di destinazione (sia con riferimento al mercato che con riguardo ad altri attori rilevanti per le performance del punto vendita). Si tratta di una specifica problematica che si collega al driver precedente, giacché può riguardare anch'esso una logica di confine aziendale (si pensi ad esempio all'alternativa di entrata tramite sviluppo interno o sviluppo di partnership), ma viene ad essere considerato separatamente per il particolare impatto che la dimensione culturale può avere sulle modalità di gestione del rapporto di partnership. Si vuole qui segnalare l'influenza delle norme culturali nella gestione della relazione con i partner locali, in termini di rapporti personali nell'interazione oltre che di diverse "culture manageriali" che possono venire a scontrarsi nella gestione operativa del formato distributivo.

(c) *Driver di confine nazionale*: riguardano l'influenza della variabile culturale nella scelta di localizzazione rispetto ai confini nazionali delle attività d'impresa poste in essere per la gestione del formato; in altri termini si tratta di stabilire "dove" le attività (interne/esterne) per la gestione del punto vendita vengono ad essere svolte. Con riferimento a tale aspetto, la variabile culturale può incidere nel senso di contribuire a modificare o di consentire il mantenimento di tali attività in taluni contesti-territoriali. L'organizzazione su base territoriale delle attività del retailer può venire ad essere modificata dagli elementi interculturali. Si pensi ad esempio all'impatto del c.d. effetto "made in" ed al diverso rapporto che lega la cultura di destinazione con i mercati di fornitura locali. In taluni casi la scelta di operare in un mercato di destinazione oltre a mutare i confini d'impresa, nel senso di richiedere il ricorso ad esempio a nuovi fornitori, può imporre il ricorso a fornitori locali, o quanto meno insediati nel territorio di destinazione.

(d) *Driver di punto vendita*: riguardano l'impatto della cultura sugli elementi connessi agli attributi del punto vendita, sia in termini di cambiamento dell'intensità di utilizzo delle leve del retail mix del distributore, sia in termini di servizi offerti e di contributo del personale di vendita in rapporto alla dimensione interculturale. Il settore culturale può incidere nel senso di determinare la necessità di adattamento degli attributi del punto vendita o anche nei casi di maggiore rilevanza nel senso di inibire le capacità competitive di una tipologia di vendita con riferimento a particolari mercati di destinazione. In altri termini, la dinamica localizzativa, la composizione dell'assortimento di punto vendita, la gestione dello spazio espositivo, l'efficacia delle politiche di pricing e di comunicazione possono dover essere letti con riferimento alla cultura del mercato di destinazione. L'impatto della

cultura in una logica di internazionalizzazione ha sempre avuto una forte enfasi su questi aspetti del marketing del distributore.

(e) *Driver di canale e contesto*: si tratta dell'influenza della cultura sull'evoluzione dei rapporti di canale/filiera industriale oltre che sul tema della modernizzazione distributiva presso altri stakeholder (pubblica opinione, governo locale/nazionale, consumatori). Comprende anche un insieme di fattori che riguardano la cultura dei consumi, la legislazione in materia di regolamentazione dei consumi e della vendita al dettaglio ed più in generale gli aspetti legati all'ambiente di marketing. In questo senso, l'analisi della dimensione interculturale può essere di ausilio per comprendere ad esempio il divario tra ordinamento giuridico formale e sostanziale che viene adottato in conseguenza del sussistere di determinate norme culturali, o ancora nel rapporto tra processi di consumo e contesti di provenienza del distributore.

La tassonomia qui proposta si pone come alternativa a quelle già presenti in letteratura e discusse nel precedente paragrafo. A nostro avviso, infatti, è opportuno alimentare la discussione di natura concettuale, visto il rilievo assunto dall'esportazione del formato e dall'interculturale nella distribuzione commerciale. Ciò anche attraverso la costruzione di tassonomie applicabili come strumenti nei processi di analisi. Sarà possibile successivamente da parte del ricercatore confrontare e scegliere le tipologie di driver più utili per il proprio processo di ricerca empirica e per il proprio studio. In questo senso il presente lavoro si colloca pienamente nella fase di concettualizzazione che caratterizza l'evoluzione degli studi sul tema da noi affrontato, coerentemente con quanto evidenziato da altri autori in letteratura.

I driver proposti possono essere presi in esame isolatamente, per quanto la loro influenza possa presentarsi nella realtà in maniera congiunta. In altri termini, possiamo associare i driver individuati ad esempi ben specificati, per quanto nella realtà i loro effetti si producano in termini congiunti. La tabella 4 che segue cerca di delineare i tratti essenziali di tali driver interculturali. Inoltre, è evidente che tali driver possono esercitare il loro effetto secondo un'intensità differente sia in considerazione del mercato del paese oggetto specifico delle strategie di esportazione del formato distributivo, sia della natura "pura" o "industriale" del retailer con riferimento alle possibilità di integrazione tra funzioni di natura commerciale e funzioni di natura industriale.

Tabella 4. Tassonomia concettuale dei driver interculturali

Driver	Descrizione	Principali effetti	Alcuni esempi dalla ricerca secondaria
<b>Driver di confine d'impresa</b>	<i>Riguardano gli elementi relativi alla scelta make or buy (confini di impresa) per la realizzazione del formato distributivo. Comprende l'impatto della cultura sulle relazioni di fornitura che alimentano l'assortimento di punto vendita</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con riferimento all'implementazione del formato, si tratta di definire quali prodotti e servizi sono realizzati internamente all'impresa e quali esternamente (es. dalla realizzazione e gestione immobiliare, alla gestione del personale fino ad aspetti come sicurezza o pulizie)</li> <li>• Si evidenziano anche nell'impatto dei cambiamenti di formato e delle preferenze connesse alla cultura di insediamento nelle modalità di relazione con fornitori esistenti e con nuovi fornitori</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il caso Best Buy evidenzia lo sviluppo di specifiche relazioni con nuovi fornitori vista la difficoltà di far leva sulle relazioni esistenti per la formazione dell'assortimento di punto vendita (tabella 1)</li> </ul>
<b>Driver di entrata</b>	<i>Riguarda l'influenza della cultura nel caso in cui la gestione dei punti vendita richieda la presenza (sia essa per motivi regolamentativi che volontaristici) di partner locali. Tale elemento può sollevare dinamiche interculturali che possono minare la competitività del formato.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impatto delle problematiche interculturali sulle relazioni per l'entrata nel nuovo mercato e per la gestione del punto vendita</li> <li>• Il rilievo degli aspetti riconducibili alla cultura nazionale nel determinare l'efficacia, il trasferimento di tecniche distributive ed il ciclo di vita della relazione di partnership</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si consideri il caso Carrefour e la decisione di mantenere le relazioni con i partner locali per ottenere una maggiore aderenza dell'assortimento ai gusti dei consumatori cinesi (tabella 2)</li> </ul>
<b>Driver di confine nazionale</b>	<i>Riguardano gli elementi relativi alle scelte dei contesti territoriali-culturali nei quali reperire fornitori o avviare investimenti diretti dell'impresa (confini nazionali). Comprende la percezione dell'effetto "made in" ed in generale la rilevanza del "country of origin"</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quali attività internalizzate e/o esternalizzate sono condotte nel paese di origine e quali in altri paesi</li> <li>• Rilievo dei fornitori locali e dei fornitori non locali in rapporto alla cultura del mercato di insediamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tali driver sono di difficile reperimento da materiali secondari. Si veda comunque il caso di IKEA e l'inserimento di prodotti "made in China" (tabella 1)</li> </ul>

<b>Driver di punto vendita</b>	<i>Si tratta dell'impatto della cultura sugli attributi del punto vendita. In tal senso l'adattamento delle caratteristiche del punto vendita riguarda sia gli attributi costitutivi la tipologia di punto vendita, che gli elementi di ambientazione o le tipologie di servizio offerto. Comprende anche gli elementi interculturali che interferiscono sulle politiche di gestione delle risorse umane del punto vendita.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ruolo della cultura nelle scelte di localizzazione del punto vendita e di gestione dello spazio espositivo</li> <li>• Cultura e caratteristiche dell'assortimento, della dose di servizio e dell'ambiente di vendita (store atmosphere)</li> <li>• Politiche di pricing e influenza culturale nella determinazione e percezione del prezzo</li> <li>• Formazione del personale, ruolo delle figure organizzative nel punto vendita e cultura nazionale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tali driver risultano attivi in una pluralità di esempi evidenziati dai materiali secondari. Si veda ad esempio alcuni fattori all'origine del caso di insuccesso di Ahold (tabella 1)</li> </ul>
<b>Driver di canale e contesto</b>	<i>Si tratta dell'influenza della cultura sull'evoluzione dei rapporti di canale/filiera oltre che sul tema della modernizzazione distributiva presso altri stakeholder (pubblica opinione, governo locale/nazionale, consumatori). Comprende anche un insieme di fattori che riguardano la cultura dei consumi, la legislazione in materia di regolamentazione dei consumi e della vendita al dettaglio ed più in generale gli aspetti legati all'ambiente di marketing.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impatto delle abitudini di acquisto di distributori e consumatori sull'evoluzione dei rapporti di canale</li> <li>• Funzione sociale e altre motivazioni non economiche nello spiegare la struttura del settore distributivo</li> <li>• Caratteri propri della cultura di consumo e dei processi di acquisto (processo di scelta e preferenza all'acquisto) nei paesi di entrata ed in relazione con la provenienza del formato</li> <li>• Rapporto tra ordinamento giuridico formale e sostanziale adozione per effetto di norme culturali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• I driver riconducibili in questa tipologia sono rinvenibili in molteplici esempi osservati. Si consideri ad esempio il caso B&amp;Q e l'adeguamento del livello di servizio per le differenze osservate con la provenienza del formato (tabella 1)</li> </ul>

Fonte: nostra elaborazione

La tassonomia proposta può essere di ausilio allo sviluppo di ulteriore futura ricerca sull'interculturale nell'esportazione dei formati distributivi. In particolare, la tassonomia di driver che è stata qui formulata può assumere rilievo per la futura verifica di ipotesi di ricerca da sottoporre ad investigazione empirica. Tale indagine potrebbe orientarsi a dare risposta a quesiti quali i seguenti:

*Q1. Quanto è importante la dimensione interculturale nell'internazionalizzazione del formato distributivo? L'interculturale è un tema rilevante? Se è il frutto di internazionalizzazione senza convergenza, questi fenomeni sono in atto simultaneamente nell'ambiente in cui si esportano i formati distributivi?*

*Q2. Quanto la variabile della distanza culturale nell'internazionalizzazione del formato si traduce in termini di fabbisogni e necessità di adattamento? La cultura è un fattore che genera "attrito" nei processi di trasferimento di formato? In che misura agisce sulle dinamiche e quanto ne rallenta eventualmente il divenire? Può rappresentare una fonte determinante del successo/insuccesso?*

*Q3. In quale misura l'esistenza della dimensione interculturale rappresenta invece una risorsa competitiva nei processi di internazionalizzazione del formato? La provenienza nazionale del formato da uno specifico contesto culturale può fornire elementi di differenziazione fonte di vantaggio competitivo difficilmente imitabili? Tali elementi possono determinare il successo/insuccesso? Esiste e quanto è rilevante un effetto "country of origin" nel formato distributivo?*

Questi e altri ulteriori elementi potranno essere oggetto di futura ricerca.

**Riferimenti bibliografici**

- A.T. Kerney (2008), *Emerging opportunities for global retailers*, www.atkearney.com
- Aiello G.M. (2005), *L'internazionalizzazione delle imprese al dettaglio*, Franco Angeli, Milano
- Akehurst, G, Alexander, N (1995), "The internationalisation process in retailing", *The Service Industries Journal*, Vol. 15 No.4, pp.1-15.
- Albert M. (1991) *Capitalisme contre capitalisme*, France métropolitaine, Paris, edizione italiana (1993) *Capitalismo contro capitalismo*, Il Mulino, Bologna.
- Alexander N., Myers H. (2000), "The retail internationalisation process", in *International Marketing Review*, Vol. 17 , Issue 4/5 , pp.334 - 353
- Alexander, N., Quinn, B. (2002), "International retail divestment", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 30 No.2, pp.112-25.
- Angell N. (1911) *The great illusion. A study of the relation of military power for national advantage*, G.P. Putnam's Sons, New York.
- Au-Yeung, A. and Henley, J.S. (2003), "Internationalisation strategy: in pursuit of the china retail
- Berger S. (2003) *Notre première mondialisation*, Seuil, Paris.
- Berger S. (2005), *How we compete*, Doubleday, New York, edizione italiana (2006), *Mondializzazione: come fanno per competere?*, Garzanti, Milano
- Berger S., Dore R. (a cura di) (1998) *Difference nazionali e capitalismo globale*, Il Mulino, Bologna, edizione originaria (1996) *National diversity and global capitalism*, Cornell University Press, Ithaca, New York.
- Bilkey W.J., Nes E. (1982) "Country of origin effect on product evaluations", *Journal of International Business Studies*, vol. 3, n. 1, pp. 89-99.
- Brown S. (1991), "Variations on a Marketing Enigma: The Wheel of Retailing Theory", *Journal of Marketing Management*, 1991, 7, 131-155
- Burt, S., Dawson, J., Sparks, L. (2003), "Failure in international retailing: research propositions", *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 13 No.4, pp.355-73.
- Capuzzo P. (2006) *Culture del consumo*, Il Mulino, Bologna.
- Castaldo S. (2001) (a cura di), *Retailing & innovazione. L'evoluzione del marketing nella distribuzione*, EGEA, Milano
- Child P. (2006), "Lessons from a global retailer: An interview with the president of Carrefour China", *The McKinsey Quarterly*, June 2006
- Dawson, J (1994), "Internationalization of retailing operations", *Journal of Marketing Management*, Vol. 10 pp.267-82.
- Decastri M. (1993) *Verso l'internazionalità. Assetti organizzativi, sistemi di gestione del personale e cultura d'azienda per affrontare la sfida internazionale*, Guerini Studio, Milano.
- De Mooij M, Hofstede G. (2001), "Convergence and divergence in consumer behavior: implications for international retailing", *Journal of Retailing*, Vol. 78, pp. 61– 69.
- Desvaux, G. and Ramsay, A.J. (2006), "Shaping China's home-improvement market: an interview with B&Q's CEO for Asia", *McKinsey Quarterly*, pp. 83–91
- Dupuis M., Prime N. (1996), "Business distance and global retailing: a model for analysis of key success/failure factors" in *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 24, Issue 11, pp. 30-38

- Ernst & Young (2006), *Retail Revolution – A Look at Mergers & Acquisitions in China’s Retail Industry*, www.ey.com/china
- Evans, J. and Mavondo, F.T. (2002). "Dynamics of Psychic Distance in International Retailing" in *International Retailing Reader*, London, UK
- Evans, J. Treadgold, A and Mavondo, F.T. (2000). "Performance of International Retailers: A suggested Theoretical Framework", *International Marketing Review*, Vol. 17, n. 4/5, pp. 373-39
- Friedman T.L., (2006), *Il mondo è piatto. Breve storia del ventunesimo secolo*, Mondadori, Milano
- Goldman A. (2001), “The transfer of retail formats into developing economies: The example of China”, *Journal of Retailing*, vol. 77, pp. 221–242
- Goldman, A. (2000), “Supermarkets in China: the case of Shanghai”, *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 10 No. 1, pp. 1-21.
- Goodenough, W. H. (1981), *Culture, language, and society.*, Menlo Park, CA Benjamin/Cummings.
- Gripsrud G., Benito G.R.G. (2005), “Internationalization in retailing: modeling the pattern of foreign market entry”, *Journal of Business Research* , Vol 58 , n. 1, 672– 1680
- Guercini S. (1999), *Processi di internazionalizzazione della R&S d’impresa*, Giappichelli, Torino
- Guercini S., Runfola A. (2004), “Sourcing Strategies in Clothing Retail Firms: product complexity versus overseas supply chain”, *Journal of Customer Behaviour*, vol. 3, n. 3, winter, 305-334
- Hall, E.T. (1959), *The Silent Language*, New York: Doubleday
- Herbig P. (1998), *Handbook of cross-cultural marketing*, Haworth Press, New York
- Hirst, P, Thompson G. (1996), *Globalization in Question*, Cambridge: Polity Press
- Hofstede G. (1980), *Culture's consequences: International differences in work-related values.* Newbury Park, Sage.
- Hollander, S (1970), *Multinational Retailing*, Michigan State University, East Lansing, MI.
- Jaffe E., Nebenzahl I. (1989) “Global promotion of country image”, in Luostarinen R. (editor) *Dynamics of International Business*, European International Business Association, Amsterdam.
- Kacker, M (1985), *Transatlantic Trends in Retailing*, Quorum, Westport, CT, .
- Kerin R.A., Hartley S.W., Rudelius W. (2009) *Marketing*, 9<sup>th</sup> ed., McGraw-Hill Irwin, Boston.
- Kogut B., Singh H. (1988) “The effect of national culture on the choice of entry mode”, *Journal of International Business Studies*, vol. 19, n. 3, pp. 411-432.
- Levitt, T. (1983) “The globalization of markets”, *Harvard Business Review*, Vol 61. n. 3, pp. 92-102
- Liu K. (2007), “Unfolding the post-transition era: the landscape and mindscape of China’s retail industry after 2004”, *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 19 No. 4, 2007, pp. 398-412
- Lugli G., Pellegrini L. (2002), *Marketing distributivo*, UTET, Torino
- McGoldrick P.J. (2002), *Retail Marketing*, McGraw-hill Education, New York
- McGoldrick, P.J. and G. Davies, eds. (1995), *International Retailing: Trends and Strategies*, London, Pitman

- Moore C.M, Fernie J. (2004), "Retailing within and international context", in Bruce M., Christopher M., Birtwistle G. (eds), *International Retail Marketing*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Burlington.
- Ohmae K. (1990) *The borderless world*, Collins, London-New York, traduzione italiana (1991) *Il mondo senza confini*, Milano
- Palmer M., Quinn B (2007), "The nature of international retail divestment: insights from Ahold" *International Marketing Review*, Vol. 24, n. 1, pp. 26-45
- Paoli M. (2006), *Management della complessità, complessità del management*, Franco Angeli, Milano
- Permuter H.V. (1965) "L'entreprise internazionale – trois conceptions", *Revue Economique et Sociale*, 23.
- PricewaterhouseCoopers (2006), *Investing in China's Retail Industry*, April, www.pwcnn.com
- Quinn B., Doherty A.M. (2000), "Power and control in international retail franchising? Evidence from theory and practice", *International Marketing Review*, Vol.17, n. 4/5
- Salmon, W.J., Tordjman. A. (1989). "The Internationalization of Retailing", *International Journal of Retailing*, Vol. 4, n. 2, pp. 3–16
- Spranzi A. (1991), *La distribuzione commerciale. Economia del commercio e politica commerciale*, Franco Angeli, Milano
- Sternquist, B (1997), "International expansion of US retailers", *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 25, n.8, pp.262-268.
- Strasser S. (1996) *Soddisfazione garantita. La nascita del mercato di massa*, Il Mulino, Bologna, edizione originaria (1989) *Satisfaction guaranteed. The making of the American mass market*, Pantheon Books, New York.
- Swanson, L.A. (1998), "The twelve 'Nations' of China", *Journal of International Consumer Marketing*, Vol. 21, n. 2, pp. 83-105.
- Treadgold, A (1988), "Retailing without frontiers", *Retail and Distribution Management*, Vol. 16 No.6, pp.8-12.
- Treadgold, A.D., Davies, R.L. (1988), *The Internationalization of Retailing*, Longman, Harlow, 1988.
- Tyler E.B. (1871) *Primitive culture*, Brentano, New York (7<sup>th</sup> ed. 1924).
- Usunier J.C. (1993), *Marketing across cultures*, Prentice Hall-Financial Times, London.
- Vaccà S. (1986), "Internazionalizzazione delle imprese: passaggio obbligato per lo sviluppo tecnologico o veicolo di 'dipendenza'?", *Economia e politica industriale*, n. 49
- Vaccà S., Rullani E. (1983), "Oltre il modello classico di impresa multinazionale: nuovi ruoli e nuovi comportamenti nel processo di internazionalizzazione delle imprese", *Finanza Marketing e Produzione*, anno 1, n. 1, marzo, pp. 133-174
- Vida, I, Fairhurst, A (1998), "International expansion of retail firms: a theoretical approach for future investigations", *Journal of Retail and Consumer Services*, vol. 5, n.3, pp.143-51.
- Whitehead, M. (1992) 'Internationalization of retailing: developing new perspectives', *European Journal of Marketing*, vol. 26, n.8/9, pp. 74–79
- Zhen Y. (2007), *Globalization and the Chinese Retailing Revolution: competing in the World's Largest Emerging Market*, Chandos Publishing, Oxford