Alessandra Mazzei, Alfonsa Butera*

Alessandra Mazzei
Professore Associato di Economia e gestione delle imprese
Università IULM
Via Carlo Bo, 1
alessandra.mazzei@iulm.it

Alfonsa Butera
Cultrice di Comunicazione d'impresa
Università IULM
Via Carlo Bo, 1
alfonsa.butera@pleon.com

* Con la collaborazione di Carolina Dell'Oro alla raccolta e alla prima elaborazione delle informazioni

Adattamento e standardizzazione nella comunicazione internazionale: una comparazione tra aziende globali, etnocentriche e policentriche

Abstract

This study aims at understanding whether and to what extent companies operating internationally need some degree of adaptation of their communication activities. Companies competing at international level can adopt a global, an ethnocentric or a polycentric approach. Each of these approaches prelude to communication strategy standardization or adaptation. Polycentric companies are expected to adapt their communication activities according to the country where they are running their business, whereas global and ethnocentric companies are supposed to standardize their communication strategies. The research questions if also global and ethnocentric companies adapt their communications activities to some extent.

The analysis compares the communication activities of 37 international retailers with global, ethnocentric or polycentric approach. The comparison is based on the information available on the corporate and local websites which regards the companies' corporate identity, media relations, marketing communications and corporate social responsibility initiatives.

The paper discusses two aspects. First, the relationship between the level of standardization or adaptation of communication activities and the global, ethnocentric or polycentric approach adopted by each company. Second, the influence of the level of internationalization, the home country, the industry, the dimension and the age of the companies on the adaptation/standardization strategies.

The analysis shows that even global and ethnocentric companies tends to adapt some aspects of their communication initiatives. Further it highlights that the industry and the country of origin influence the standardization/adaptation communication strategies.

The exploratory nature of this study cannot lead to definitive conclusions. However the tendency to adaptation makes it evident the need for communication professionals to develop their cultural mediating capabilities.

Parole chiave

Comunicazione internazionale, adattamento, standardizzazione, analisi qualitativa.

International communications, adaptation, standardization, qualitative analysis.

Introduzione

Le aziende che competono a livello internazionale possono adottare un approccio globale, etnocentrico o policentrico. Secondo la teoria prevalente, le aziende globali e quelle etnocentriche tendono a standardizzare la propria comunicazione nei paesi in cui operano e in particolare quelle etnocentriche comunicano caratteri peculiari del paese di origine. Mentre le aziende policentriche tendono ad adattare la propria strategia di comunicazione a livello locale nei paesi ospiti.

L'obiettivo di questo studio è indagare se e quanto anche le aziende con approccio globale ed etnocentrico adattino le iniziative di comunicazione. La domanda di ricerca, in particolare, è capire se le imprese globali ed etnocentriche pratichino comunque un qualche grado di adattamento delle iniziative di comunicazione a seconda del paese in cui operano. Oltre a questo obiettivo, la ricerca ha avuto il meta-obiettivo di sviluppare e testare un modello di analisi delle strategie di comunicazione internazionale delle aziende.

La ricerca è stata svolta nella primavera 2010 analizzando i siti web corporate e quelli locali di 37 aziende operanti nel settore retail a livello internazionale. Il sito web aziendale è stata la fonte di comunicazione prescelta in virtù dell'importanza che la comunicazione online assume nel ventaglio degli strumenti di comunicazione d'impresa. Inoltre perché il sito web per sua natura è un contenitore di molteplici forme di comunicazione e di relazione con gli stakeholder dell'azienda. Tramite il sito web infatti l'azienda comunica il proprio corporate brand, diffonde la propria comunicazione pubblicitaria e di marketing, intrattiene relazioni con i media, con gli investitori, con le comunità locali e addirittura con i collaboratori.

Il settore del retail è stato scelto perché si tratta di un settore soggetto a importanti processi di internazionalizzazione (Pellegrini, 2003 e 2009). Inoltre perché essendo l'anello finale di congiunzione con i consumatori per sua natura è esposto alle dinamiche della comunicazione interculturale in misura maggiore e più immediata rispetto alle aziende di altri settori.

Analizzando i siti web con la guida di griglie di rilevazione strutturate, le aziende sono state categorizzate in globali, etnocentriche oppure policentriche. Per ciascuna azienda sono state analizzate le informazioni disponibili sui siti web corporate e locali relative a quattro aree della comunicazione d'impresa: la comunicazione della *corporate identity*, la gestione delle relazioni con i media, la comunicazione di marketing e la comunicazione della *corporate social responsibility*. Per ciascuna area è stato valutato il grado di adattamento e di standardizzazione. I risultati sulla standardizzazione/adattamento delle strategie di

comunicazione sono stati incrociati con l'approccio globale, etnocentrico o policentrico delle aziende.

L'analisi ha confermato l'ipotesi che anche le aziende globali e quelle etnocentriche praticano alcuni adattamenti nelle politiche di comunicazione. Questo dato fa presupporre che l'adattamento della comunicazione sia un elemento che migliora l'efficacia della stessa e il dialogo con gli stakeholder.

La ricerca ha anche valutato se esiste un'influenza da parte di settore competitivo, paese di origine, età, grado di internazionalizzazione e dimensioni dell'azienda sulla scelta di una strategia di standardizzazione piuttosto che di adattamento. I dati raccolti evidenziano che sono in particolare il settore e il paese di origine ad incidere sulle scelte di strategia di comunicazione.

Le conclusioni raggiunte hanno una validità limitata dalla natura esplorativa e qualitativa della ricerca, dalla sottorappresentazione delle aziende policentriche e dal fatto che i siti web sono stati l'unica fonte di informazione consultata e in molti casi si sono rivelati incompleti. L'analisi fornisce indicazioni utili per sviluppare un modello di ricerca sulle strategie di comunicazione internazionale.

Analisi della letteratura

Le aziende adottano sempre più spesso un modello di gestione che le porta a operare a livello extra-nazionale al fine di massimizzare i profitti e le quote di mercato (Mattelart, 1996) e di rafforzare le posizioni di vantaggio competitivo sfruttando le economie di apprendimento, le economie di dimensione e le differenze di costo dei fattori sui mercati esteri (Valdani, Bertoli, 2006; Di Gregorio, 2003). Il progresso tecnologico ha a sua volta determinato l'emergere di mercati globali poiché ha reso accessibile a tutti le comunicazioni, semplificato i trasporti, ha ridotto la varianza del mondo e ha omogeneizzato i bisogni e i gusti dei consumatori (Levitt, 1983).

Di conseguenza le imprese sono chiamate a comunicare in un contesto multinazionale e interculturale (Guercini, 2010; Usunier, Lee, 2009; Taylor, 2001). In questo le imprese sono agevolate dall'accresciuta disponibilità di nuovi mezzi di comunicazione. Da un lato Internet ha facilitato alle aziende il contatto con stakeholder più lontani e dispersi geograficamente, che a loro volta possono generare contenuti. Dall'altro lato la stessa industria dei media ha visto crescere il numero di operatori che operano a livello globale (Szondi, 2009; McPhail, 2006).

Per definire la propria strategia di comunicazione internazionale un'azienda è chiamata a decidere in merito a due principali dimensioni: il grado di accentramento/decentramento delle attività e delle responsabilità ad esse associate; il grado di standardizzazione/adattamento delle campagne e dei messaggi (Szondi, 2009; Hollis, 2008; Valdani, Bertoli, 2006; Di Gregorio, 2003; Verčič, Grunig, Grunig, 1996).

Questo studio si concentra sulle scelte di standardizzazione/adattamento delle iniziative di comunicazione. La standardizzazione si concretizza in contenuti e modalità di esecuzione delle iniziative di comunicazione uniformi nei diversi paesi, mentre l'adattamento tiene in maggior considerazione le specificità locali. Tali scelte investono gli *obiettivi*, i *messaggi*, i *canali*, la *valutazione della comunicazione* (Szondi, 2009).

Gli *obiettivi di comunicazione* di solito vengono standardizzati il più possibile perché sono collegati all'identità dell'organizzazione e ne preservano la coerenza. Un qualche grado di adattamento può essere previsto in relazione a sotto-obiettivi funzionali a perseguire gli obiettivi primari in uno specifico contesto geografico.

I *messaggi* in genere subiscono un adattamento rispetto alle specificità del paese target per tenere conto del profilo economico, politico, legale, sociale e culturale del paese .

I *canali* attraverso cui veicolare i messaggi sono di solito caratterizzati da un significativo grado di adattamento perché anche se esistono diversi media sovranazionali, il panorama mediatico è molto disomogeneo da paese a paese (Hollis, 2008).

I metodi e gli strumenti per la *valutazione* del raggiungimento degli obiettivi sono di solito omogenei nei diversi paesi, così come gli obiettivi.

In linea generale le strategie di standardizzazione sono preferite quando i target sono omogenei nei diversi paesi, il brand è noto e il messaggio è trasferibile in altri contesti senza alterarne la forza (Valdani, Guerini, Bertoli, 2000; Kotler, Armstrong, Saunders, Wong, 1999; Van Riel, 1995). L'omogeneizzazione dei gusti dei consumatori è evidente presso gruppi sociali specifici quali i giovani, ma in linea generale le scelte dei consumatori sono influenzate dalle caratteristiche culturali della nazione di riferimento (de Mooij, Hofstede, 2002). Le strategie di adattamento risultano rilevanti al fine di incorporare gli attributi funzionali e simbolici dei prodotti nei contesti culturali specifici dei consumatori (Salciuviene, Ghauri, Mockaitis, De Mattos, 2009).

Nel caso del retail, che è oggetto di questo studio, il processo di internazionalizzazione può essere accompagnato più facilmente da scelte di standardizzazione del corporate brand quando l'impresa opera in nicchie di mercato come quella dei beni moda di lusso. Tuttavia l'evidenza empirica ha mostrato che sono necessari almeno alcuni gradi di adattamento sul

piano della gamma dei prodotti offerti, dei servizi, del punto vendita e della comunicazione (Burt, Sparks, 2002).

La ricerca qui presentata ha voluto indagare se e quanto pesa tra le variabili che spiegano le scelte di adattamento/standardizzazione della comunicazione il tipo di approccio all'internazionalizzazione adottato dalle aziende.

I principali approcci all'internazionalizzazione dell'impresa sono tre: etnocentrico, policentrico e geocentrico (Perlmutter, 1969; Keegan, 1984). L'impresa ad approccio *etnocentrico* è *home-country oriented*: la strategia competitiva e il marketing mix seguiti nel paese d'origine vengono replicati nei mercati esteri senza particolari adattamenti alla realtà locale e con una forte influenza della cultura del paese d'origine. L'azienda-madre e il paese-genitore fungono da baricentro mentre le consociate estere e i paesi ospite costituiscono dei mercati target.

Il management esprime l'identità nazionale dell'azienda sia nella casa madre sia nelle consociate (Perlmutter, 1969). Un'azienda etnocentrica mantiene dunque un'identità ancorata alla casa madre e ai portati culturali del paese d'origine e va alla conquista di mercati in altri paesi, dove esporta valori e modelli culturali del paese da cui proviene.

Un approccio centrato sull'azienda-madre e sul paese-genitore rischia di ostacolare il processo di comprensione degli stakeholder del paese ospite e di inclusione delle loro caratteristiche in un nuovo impianto valoriale. Per esempio le aziende multinazionali con base negli Stati Uniti spesso conducono iniziative di comunicazione d'impresa all'estero sulla base di assunti etnocentrici che limitano la comprensione delle altre culture e l'efficacia delle stesse attività (Botan, 1992). È invece auspicabile per un'impresa delle gestire le relazioni con i propri stakeholder per raggiungere una comprensione reciproca (Invernizzi, 2005; Grunig, Grunig, Dozier, 2002; Ledingham, Bruning, 2000; Hutton, 1999).

L'impresa ad approccio *policentrico* è *host-country oriented*: ogni unità locale persegue il massimo adattamento rispetto alle peculiarità della domanda dello specifico paese per adottare un marketing mix coerente (Perlmutter, 1969). Queste aziende, per esperienza o per l'inclinazione del top management, agiscono con la consapevolezza che la cultura dei paesi ospite è diversa da quella del paese d'origine. Di conseguenza la parte dell'azienda che opera nel paese ospite dovrebbe essere il più possibile "locale nell'identità" (Perlmutter, 1969).

Le aziende policentriche dunque mettono in gioco la propria identità d'origine attraverso l'adattamento sia del sistema di offerta sia delle iniziative di comunicazione in funzione delle specificità del paese ospite (Valdani, Bertoli, 2006). In tal caso le aziende gestiscono dinamiche di comunicazione interculturale.

L'impresa ad approccio *geocentrico* è *world-oriented*: è gestita da un management il cui obiettivo è perseguire l'interesse dell'impresa a livello internazionale nel paese d'origine dell'azienda e nelle consociate, senza tenere conto della propria nazionalità d'origine. Casa madre e unità locali collaborano per definire standard comuni consentendo variazioni locali sempre congruenti per cercare il successo nei singoli paesi (Perlmutter, 1969; Valdani, Bertoli, 2006). A questo tipo di approccio possono essere ricondotte le cosiddette *aziende globali*.

Le imprese che adottano un approccio *geocentrico o globale* non conservano un'identità caratterizzata da valori nazionali del paese di origine né il coinvolgimento nella comunità d'origine. A esse si adatta il concetto di brand globale *"as one that has trascended its cultural origins to develop strong relationships with consumers across different countries and cultures"* (Hollis, 2008:26). È questo il caso di aziende che in effetti si sono affrancate nel tempo da connotati legati a una specifica nazionalità come Coca Cola, Apple, Nike (Hollis, 2008; Curtin, Gaither 2007).

Il tipo di approccio all'internazionalizzazione che un'azienda adotta a sua volta può essere influenzato dal paese d'origine, dal settore industriale, dall'esperienza e dalle attitudini dei manager, dall'età e dalle dimensioni aziendali. Differenti funzioni di una stessa azienda, come per esempio R&D, finanziaria, marketing, possono essere caratterizzate da approcci diversi (Perlmutter, 1969).

Le aziende tendono a modificare nel tempo il tipo di approccio all'internazionalizzazione seguito, passando da quello etnocentrico a quello policentrico e infine a quello globale (Valdani, Bertoli, 2006; Caroli, 2000): in funzione dell'età e del crescente numero di paesi in cui l'impresa opera, con un progressivo allontanamento dal paese di origine. Tale espansione internazionale presume anche una crescita di fatturato e numero di dipendenti, man mano che il numero di mercati di riferimento aumenta. Tuttavia è rilevabile come diverse aziende non seguano tale percorso, ma possono nascere già globali oppure mantenere le caratteristiche di etnocentrismo pur crescendo di dimensioni.

Il tipo di approccio all'internazionalizzazione incide sulle strategie di comunicazione internazionale e quindi sulle scelte di accentramento/decentramento e di standardizzazione/adattamento delle iniziative di comunicazione, che sono legate a come l'identità aziendale viene proposta nei paesi in cui l'azienda opera.

L'analisi della letteratura evidenzia in sintesi una propensione delle aziende globali e di quelle etnocentriche alla standardizzazione della comunicazione. Al contrario, le aziende policentriche sarebbero propense ad elevato adattamento e decentramento. Tuttavia alcuni

contributi suggeriscono cautela. La standardizzazione delle attività di comunicazione non dovrebbero risultare in nessun caso in una dominanza della casa madre sul piano organizzativo e culturale al fine di *non inficiare l'efficacia della comunicazione* stessa (Szondi, 2009; Hirsch, Shaukat, 2008; Valdani, Bertoli, 2006; Wakefield, 2001; Botan, 1992).
Le aziende che adottano un approccio globale hanno la necessità di comunicare in modo uniforme affinché l'identità dell'organizzazione mantenga coerenza (Morley, 2002). Tuttavia anche in questo caso tra le due dimensioni standardizzazione/adattamento è necessario trovare un equilibrio. È auspicabile che già dalle prime fasi del processo di pianificazione vengano coinvolti professionisti ed esperti della comunicazione che operano nei paesi target affinché il loro contributo di conoscenza della realtà locale venga recepito nell'impianto strategico della campagna (Szondi, 2009; Di Gregorio, 2003; Wakefield, 2001).
Il modello del *cultural interpreter* (Grunig, Grunig, Sriramesh, Huang, Lyra, 1995) propone di avvalersi di professionisti originari dei paesi ospiti in cui l'organizzazione opera affinché essi interpretino il messaggio della casa madre e lo adattino grazie propria comprensione della lingua, degli usi, dei valori, del sistema politico ed economico locale. Ciò consentirà di creare migliori relazioni con gli interlocutori locali.
La sensibilità culturale è necessaria per creare maggiore comprensione fra i soggetti e maggiore condivisione di valori e significati. In questo modo sarà possibile accrescere l'efficacia delle iniziative di comunicazione a vantaggio dell'organizzazione nel suo complesso (Hollis, 2008; Curtin, Gaither, 2007a; Zaharna, 2001).
Emerge dunque che almeno un minimo grado di adattamento sia sempre indispensabile. La scelta di una strategia di comunicazione internazionale implica la ricerca di un equilibrio tra le due posizioni polari per preservare l'efficacia della comunicazione e la capacità di dialogo dell'impresa con i propri stakeholder.

Domande e metodo della ricerca

La ricerca qui presentata ha avuto proprio l'obiettivo di indagare se tutte le aziende, anche quelle con approccio etnocentrico o globale, adattano la propria strategia di comunicazione al fine di migliorare il dialogo con gli interlocutori locali e l'efficacia della comunicazione.
La ricerca qui presentata ha anche una finalità di tipo metodologico: mettere a punto un modello di ricerca per analizzare e interpretare le strategie di comunicazione internazionale delle aziende. Il modello individua e testa un sistema di indicatori e i possibili fattori esplicativi. I risultati della ricerca daranno quindi anche indicazioni per un futuro modello di ricerca.

Le domande di ricerca alla base di questo studio sono due.

Domanda di ricerca 1 - Le aziende che adottano un approccio globale propongono iniziative e messaggi di comunicazione standardizzati nei diversi paesi oppure praticano un grado di adattamento delle iniziative?

Ipotesi 1 - L'ipotesi è che le aziende che adottano un approccio globale pratichino comunque alcuni gradi di adattamento nelle politiche di comunicazione e relazione con gli stakeholder per migliorare l'efficacia della comunicazione stessa e il dialogo con gli stakeholder.

Domanda di ricerca 2 – Le aziende che adottano un approccio etnocentrico adattano in qualche misura le politiche e le iniziative di comunicazione per adeguarsi alla cultura degli interlocutori di altri paesi oppure mantengono pressoché invariate in tutti i paesi le iniziative di comunicazione?

Ipotesi 2 - L'ipotesi è che il grado di adattamento delle iniziative di comunicazione delle aziende etnocentriche sia inferiore a quello delle aziende globali, in quanto vogliono esportare modelli culturali propri del paese d'origine oltre che prodotti e sono pertanto meno disposte a tener conto del contesto culturale con cui si relazionano e ad adattarvisi.

Metodo della ricerca

La ricerca si è basata su un'analisi comparativa delle attività di comunicazione realizzate da aziende del settore del retail che operano su scala internazionale e che adottano diversi tipi di approccio: etnocentrico, geocentrico o globale e policentrico. La scelta del settore retail è dettata dall'accelerarsi negli ultimi anni del processo di internazionalizzazione nelle imprese di questo settore. Ciò è dovuto in molti casi alla saturazione del mercato domestico che ha spinto le imprese distributrici a cercare nuovi mercati (Alexander, Doherty, 2009). Le aziende possono accrescere l'efficacia di tale processo migliorando la comprensione delle dinamiche di adattamento ai nuovi contesti geografici di competizione e riducendo i costi di tale adattamento (Pellegrini, 2003 e 2009).

Lo studio comparativo delle aziende selezionate è stato svolto nella primavera 2010, attraverso l'analisi delle informazioni contenute nei siti web corporate e locali delle aziende studiate.

L'analisi tramite siti web è stata scelta perché ha consentito di prendere in esame un numero consistente di aziende ricorrendo a una fonte diretta presumibilmente aggiornata e contenente tutte le informazioni necessarie a verificare le ipotesi di studio e a rilevare tutti gli indicatori previsti nel modello di ricerca.

La scelta di analizzare i siti web deriva anche dalla constatazione che la comunicazione interculturale ha rilevanti implicazioni sulla comunicazione in internet, oltre che sulla pubblicità e sul punto vendita (Guercini, 2010). Le scelte di standardizzazione o di adattamento nella comunicazione online sono infatti rintracciabili nell'uso di elementi verbali e visivi quali colori, immagini, suoni.

L'analisi ha avuto lo scopo di:

- categorizzare ciascuna impresa a seconda del tipo di approccio all'internazionalizzazione adottato (etnocentrico, policentrico, globale);
- valutare il grado di standardizzazione/adattamento di quattro ambiti della comunicazione d'impresa: la comunicazione della *corporate identity*, la gestione delle relazioni con i media, la comunicazione di marketing, le iniziative di *corporate social responsibility*.

Il grado di standardizzazione/adattamento delle iniziative di comunicazione è stato in seguito messo in relazione con il tipo di approccio adottato per rispondere alle due domande di ricerca e verificare le rispettive ipotesi.

La ricerca ha quindi indagato la relazione fra le strategie di comunicazione (standardizzate/adattate) e una serie di fattori:

- il settore competitivo di riferimento;
- il paese d'origine;
- l'età dell'impresa;
- il grado di internazionalizzazione dell'azienda (per numero di continenti e di paesi in cui essa opera);
- le dimensioni dell'azienda (per fatturato e numero dei dipendenti).

Il watching dei siti è stato svolto analizzando tra aprile e giugno 2010 le caratteristiche e le pagine dei siti web rilevanti rispetto agli indicatori prescelti. Ogni pagina o caratteristica (come per esempio la struttura o i colori del sito) è stata analizzata seguendo la griglia degli indicatori e i criteri di classificazione. Le informazioni raccolte sono state quindi interpretate e classificate con modalità qualitative. Le pagine in lingue diverse sono state tradotte e poi comparate tra loro.

L'analisi si è concentrata su aziende della distribuzione e aziende manifatturiere che distribuiscono i propri prodotti attraverso punti vendita proprietari o in franchising e che uniscono quindi alla vocazione produttiva anche una forte vocazione alla distribuzione.

L'individuazione delle aziende incluse nel campione è avvenuta per referenza prendendo quali iniziali riferimenti il sito Retail-Index.com e l'edizione 2009 di Pianeta Distribuzione (rapporto annuale sul grande dettaglio internazionale edito da Edizioni Largo Consumo).

Sono state selezionate 37 aziende del settore di distribuzione che operano a livello internazionale e sono state incluse nell'analisi sia aziende molto internazionalizzate (cioè attive in numerosi paesi e continenti) sia aziende poco internazionalizzate (cioè attive in un numero limitato di paesi e anche in un solo continente) per valutare se il grado di internazionalizzazione influisca sul tipo di strategia di comunicazione adottata.

Nell'analisi sono state incluse aziende operanti in diversi sotto-settori del retail e originarie di diversi paesi. Sono stati rilevati anche l'anno di fondazione di ciascuna impresa, il numero dei dipendenti e il range di fatturato. Quando questi dati non erano disponibili nei siti web delle aziende, si è fatto ricorso ad altre fonti su Internet (es. siti web specializzati o articoli di testate di settore disponibili online). I dati relativi al sotto-settore di riferimento, al grado di internazionalizzazione al paese d'origine, all'età, al numero di dipendenti e al fatturato sono stati incrociati con il tipo di strategia di comunicazione adottata (standardizzata/adattata) per identificare eventuali fattori in grado di orientare la scelta delle imprese verso un particolare tipo di strategia.

Le 37 aziende sono suddivise in 7 sotto-settori del retail: Grande distribuzione organizzata (GDO), Ristorazione, Abbigliamento, Calzature, Profumeria/Cosmetica, Elettronica/Home Entertainment, Arredamento/Home Decoration/Fai-da-te.

Per i settori GDO, Ristorazione e Abbigliamento sono state analizzate 7 aziende rispettivamente, mentre per ciascuno dei restanti settori sono state analizzate 4 aziende.

Le aziende selezionate sono riconducibili a 10 paesi d'origine: Brasile (1), Francia (8), Germania (4), Giappone (1), Italia (3), Regno Unito (2), Repubblica Ceca (1), Spagna (2), Svezia (2), USA (13). La tabella 1 riporta l'elenco delle aziende incluse nel campione, il settore d'appartenenza e il paese d'origine.

Tabella 1. Elenco delle aziende incluse nell'analisi

Azienda	**Settore**	**Paese d'origine**
Aldi sud	GDO	Germania
Auchan	GDO	Francia
Carrefour	GDO	Francia
Metro	GDO	Germania
Muji	GDO	Giappone
Tesco	GDO	Regno Unito
Walmart	GDO	USA
Burger King	Ristorazione	USA
Grom	Ristorazione	Italia

Haagen Dazs	Ristorazione	USA
KFC	Ristorazione	USA
Krispy Kreme	Ristorazione	USA
McDonald's	Ristorazione	USA
Starbucks	Ristorazione	USA
Benetton	Abbigliamento	Italia
H&M	Abbigliamento	Svezia
Intimissimi	Abbigliamento	Italia
American Apparel	Abbigliamento	USA
Oysho	Abbigliamento	Spagna
Prénatal	Abbigliamento	Francia
Zara	Abbigliamento	Spagna
Bata	Calzature	Repubblica Ceca
Deichmann	Calzature	Germania
Foot Locker	Calzature	USA
Timberland	Calzature	USA
L'Occitane en Provence	Profumeria/Cosmetica	Francia
O Boticario	Profumeria/Cosmetica	Brasile
Sephora	Profumeria/Cosmetica	Francia
The Body Shop	Profumeria/Cosmetica	Regno Unito
Best Buy	Elettronica/Home Entertainment	USA
Blockbuster	Elettronica/Home Entertainment	USA
Fnac	Elettronica/Home Entertainment	Francia
Game Stop	Elettronica/Home Entertainment	USA
Ikea	Arredamento/Home Decoration/Fai-da-te	Svezia
Leroy Merlin	Arredamento/Home Decoration/Fai-da-te	Francia
Obi	Arredamento/Home Decoration/Fai-da-te	Germania
Roche Bobois	Arredamento/Home Decoration/Fai-da-te	Francia

Per ogni azienda è stato analizzato il sito corporate/di gruppo e almeno 4 siti locali, di riferimento per altrettanti paesi o aree geografiche in cui ciascuna azienda è presente con propri punti vendita.

I siti analizzati sono stati scelti prediligendo la varietà geografico-culturale. Per ogni azienda è stato analizzato il sito corporate e i siti di paesi ospite quanto più possibile diversi tra di loro per tradizioni, religione e cultura. La scelta di includere nel campione aziende con diverso

grado di internazionalizzazione, tuttavia, ha in alcuni casi creato una difficoltà: le aziende presenti solo in uno o due continenti non hanno potuto garantire una elevata varietà geografico-culturale.

Infine, sono stati registrati casi limite come quello di Benetton che a fronte di un approccio globale dispone di due soli siti web di carattere corporate, diversi solo per la lingua: uno in italiano e l'altro in inglese. Questo elemento è di per se stesso indicatore di una scelta fortemente orientata alla standardizzazione e dunque significativo per questa ricerca. Da qui la decisione di non escludere l'azienda dal campione sebbene non fosse possibile un'analisi su almeno cinque siti.

L'approccio all'internazionalizzazione delle aziende studiate

Per categorizzare ciascuna azienda del campione secondo gli approcci presi in considerazione dalla ricerca sono state analizzate le informazioni disponibili nei siti web relative ai valori e alla mission aziendali. Questo indicatore è stato scelto perché rappresenta il cuore dell'identità d'impresa anche se usare un solo indicatore è limitato. Ciò è spiegabile con il fatto che si tratta dell'elemento prevalente/pregnante tra gli indicatori che era possibile analizzare solo attraverso siti web.

In caso di valori e mission adattati nei diversi paesi l'impresa è stata categorizzata con approccio policentrico. In caso di valori e mission standardizzati è stato valutato se essi fossero riconducibili o meno al paese d'origine dell'azienda e ai suoi portati culturali. Nel primo caso l'impresa analizzata è stata ricondotta a un approccio etnocentrico, nel secondo caso a un approccio globale.

Dopo aver classificato le aziende per tipo di approccio all'internazionalizzazione, per ciascuna di esse è stata valutata la tendenza alla standardizzazione/adattamento di quattro aree della comunicazione d'impresa: la comunicazione della *corporate identity*, la gestione delle relazioni con i media, la comunicazione di marketing e le iniziative di *corporate social responsibility*.

Per valutare la tendenza alla standardizzazione/adattamento della comunicazione della *corporate identity*, sono stati presi in considerazione i seguenti indicatori:

- il *numero di siti web* disponibili: la numerosità dei siti web locali è stata considerata come un indicatore della volontà di rispondere in maniera specifica alle esigenze di pubblici diversi, quanto meno in funzione della lingua. La presenza di un numero di siti inferiore a 4 è stato valutato come una volontà di standardizzazione della comunicazione internazionale, mentre un numero di siti superiori a 4 è stato interpretato come un indicatore di adattamento.

Tale numero, del tutto convenzionale, è stato scelto perché la traduzione in 1/2/3 lingue straniere parrebbe troppo poco per considerarle segno di una decisa volontà di adattamento.

- le *caratteristiche del marchio* d'impresa così come utilizzato in ciascun sito locale oggetto d'analisi: eventuali differenze fra il marchio proposto nel sito corporate e quello utilizzato nei siti locali, sia relativamente al logo che al simbolo, sono state considerate indicazioni di adattamento. Sono state prese in considerazione differenze cromatiche, nelle dimensioni e nelle proporzioni fra i diversi elementi del marchio, l'eventuale integrazione nel marchio locale di un pay-off pubblicitario non presente nel marchio a livello corporate, oppure la traduzione del pay-off globale nella lingua locale.
- le modalità con cui i *valori e la mission* d'impresa vengono veicolati in ognuno dei siti analizzati: sono stati analizzati la *forma* con cui i valori e la mission sono comunicati nei diversi siti locali in confronto con il relazione al sito corporate. In ciascun sito locale essi possono essere espressi tramite la sola traduzione di quanto comunicato nel sito corporate oppure con delle peculiarità, quali delle sottolineature. Inoltre i valori possono emergere dal racconto della storia dell'impresa o venire evidenziati in una pagina dedicata con modalità diverse rispetto al sito corporate o ad altri siti locali. Ad esempio McDonald's a fronte di un approccio globale basato su valori uguali in tutti i paesi presenta tali valori in modo diverso nei siti web locali.
- la *struttura* dei siti web: la presenza di diversi canali e sezioni, eventuali nomi diversi dati a sezioni analoghe, differenze nell'uso delle barre per consentire la navigazione, sono stati considerati indicatori di una volontà di adattamento della comunicazione.
- i *colori* dei siti web: il ricorso a colori diversi nei siti presi in considerazione per ciascuna azienda è stato considerato un elemento di adattamento della comunicazione.

Per valutare la tendenza alla standardizzazione/adattamento della *gestione delle relazioni con i media*, sono stati presi in considerazione i seguenti indicatori:

- l'origine e il contenuto dei *comunicati stampa*: sono stati conteggiati i comunicati stampa pubblicati su ciascun sito locale e sul sito corporate di ogni impresa in un anno solare (2009), ed è stato valutato se fossero presenti in misura maggiore i comunicati di contenuto corporate, non relativi a notizie locali (indicatore di standardizzazione), o se al contrario fossero prevalenti i comunicati stampa sviluppati a livello locale e/o relativi a notizie di specifico interesse per un particolare paese (indicatore di adattamento).
- la presenza di *foto e/o biografie del management globale* nei siti web: l'assenza o la presenza di tali risorse nel solo sito corporate, oppure nel sito corporate e in tutti i siti locali presi in considerazione, è stata valutata come una scelta di standardizzazione della

comunicazione. La presenza di tali risorse solo in alcuni siti locali (e non nel sito corporate) è stata valutata al contrario un indicatore di adattamento della comunicazione.

- la presenza di *foto e/o biografie del management locale* nei siti locali: la costante assenza di queste risorse in tutti i siti locali presi in considerazione è stata interpretata come una scelta di standardizzazione della comunicazione, in quanto presuppone la volontà dell'impresa di non qualificare i manager locali come possibili portavoce e dunque di non associare ad essi la propria identità in un determinato paese. Al contrario, la presenza delle biografie e delle foto del management locale nei siti web dedicati a determinati paesi è stata interpretata come una scelta di adattamento della comunicazione.

Per valutare la tendenza alla standardizzazione/adattamento della *comunicazione di marketing*, sono stati presi in considerazione i seguenti indicatori:

- *comunicazione pubblicitaria*: l'utilizzo della stessa creatività in tutti i paesi nella lingua originale o anche tradotta nella lingua del paese target è stato valutato come un indicatore di standardizzazione. Al contrario, l'utilizzo di creatività diverse per determinati paesi è stato ricondotto a una volontà di adattamento della comunicazione.
- *sponsorizzazioni*: il ricorso a un'unica sponsorizzazione sovranazionale – per esempio sportiva o culturale – è stato letto come un indicatore di standardizzazione della comunicazione di marketing. L'evidenza di sponsorizzazioni specifiche per un determinato paese è stata invece interpretata come una tendenza all'adattamento.

In diversi casi i siti web delle aziende analizzate non contenevano risorse legate alla comunicazione di marketing, per esempio le riproduzioni delle campagne affissioni, i video degli spot televisivi o informazioni sulle sponsorizzazioni condotte. Per condurre un'analisi significativa anche in quest'area sono state usate altre fonti web, come YouTube.

Per valutare la tendenza alla standardizzazione/adattamento delle iniziative di *corporate social responsibility* (CSR), sono stati presi in considerazione i seguenti indicatori:

- *iniziative verso l'ambiente*: la conduzione di un'unica campagna di protezione dell'ambiente (per esempio l'adozione di misure di risparmio energetico in tutte le sedi e i punti vendita dell'azienda) è stata interpretata come un indicatore di standardizzazione della CSR. Al contrario, la realizzazione di iniziative locali rivolte all'ambiente (per esempio il rimboscamento dei territori del paese di riferimento) è stata letta come una scelta di adattamento della CSR.
- *iniziative verso la comunità*: la scelta di intraprendere un'unica campagna sovranazionale di carattere sociale (per esempio di promozione dell'alfabetizzazione e dello sviluppo nel terzo mondo o la sovvenzione della ricerca medico-scientifica) è stata interpretata come tendenza

alla standardizzazione della CSR. Sul fronte opposto, l'evidenza di iniziative rivolte alle comunità locali di uno specifico paese è stata ricondotta a una tendenza di adattamento.

Risultati della ricerca

L'approccio all'internazionalizzazione delle aziende studiate

Nella prima fase dell'analisi ogni impresa è stata categorizzata secondo il tipo di approccio all'internazionalizzazione adottato, attraverso l'analisi dei valori e della mission dichiarati nei siti web corporate e locali.

È emersa una netta prevalenza delle aziende che perseguono un approccio globale: 27 su 37 ancorano la loro identità a valori e mission uniformi in tutti i paesi di riferimento e dissociati dalle specificità del paese d'origine. 7 aziende hanno mostrato un approccio etnocentrico, con un impianto valoriale legato alle specificità culturali del paese d'origine. Solo 3 aziende hanno mostrato un approccio policentrico, cioè un adattamento dei valori e della mission da paese a paese.

Ad esempio Prénatal, catena di abbigliamento *prémaman* e per bambini, adatta i propri valori ai diversi paesi target per conformarli al modello di maternità e alle condizioni socio-economiche del paese target. In Italia, dove negli ultimi anni è avvenuta un'evoluzione culturale che ha investito il ruolo e l'ideale di madre portando la donna ad abbandonare progressivamente il compito esclusivo della cura dei figli, "Prénatal aiuta le donne ad essere mamme moderne". Nei Paesi Bassi, dove il modello allargato di *parenting* e cura dei figli è culturalmente accettato e largamente condiviso, "Prénatal crea prodotti per madri e padri, nonni e nonne, zii e zie". Infine in Russia, dove nell'ultimo periodo si è verificato un allargamento della fascia abbiente della popolazione e un miglioramento delle condizioni di vita, con una conseguente crescita di attenzione circa la qualità dei prodotti, "Prénatal vuole essere utile alle mamme con competenza e attenzione".

La seconda parte dell'analisi ha valutato le tendenze di standardizzazione/adattamento di alcune aree della comunicazione d'impresa: la comunicazione della *corporate identity*, la gestione delle relazioni con i media, la comunicazione di marketing e la comunicazione della *corporate social responsibility*.

La comunicazione della corporate identity

Per quel che riguarda la comunicazione della *corporate identity*, è emerso che:

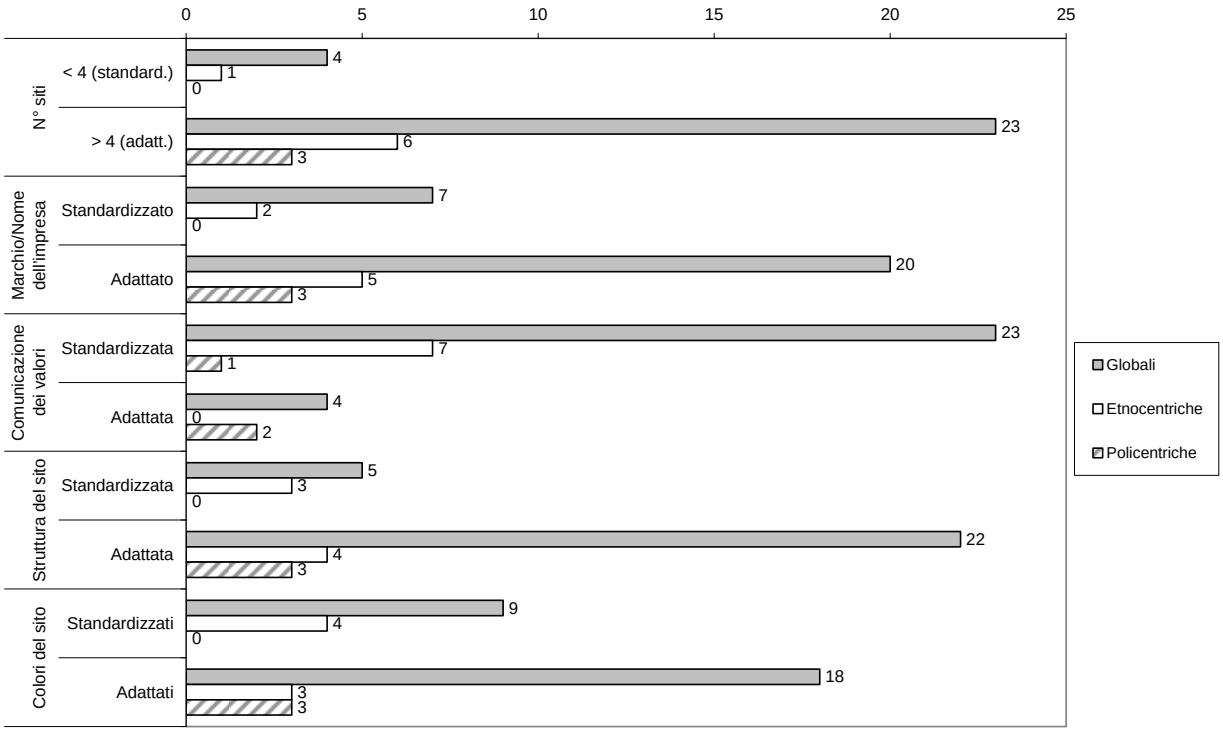
- Le *aziende globali* dispongono in 23 casi su 27 di un numero di siti web superiore a quattro. In 20 casi modificano le caratteristiche del marchio da un sito all'altro, in 22 casi adattano la

struttura dei propri siti e in 18 i colori dei siti stessi. Solo in 5 casi su 27 variano le modalità con cui i valori e la mission aziendali sono comunicati: su questo aspetto, dunque, prevale nelle imprese analizzate la tendenza alla standardizzazione. Quando si va al vero cuore dell'identità d'impresa, dunque, molto poco viene adattato da un paese all'altro.

- Le *aziende etnocentriche* dispongono in 6 casi su 7 di più di quattro siti web. Sono 5 le aziende che adattano il marchio d'impresa, 4 quelle che adattano la struttura dei propri siti e 2 quelle che modificano i colori di riferimento per i vari siti. Nessuna azienda etnocentrica adatta le modalità con cui i valori e la mission aziendali vengono comunicate: ancor di più che le aziende globali, dunque, le imprese etnocentriche sono attente a comunicare il cuore dell'identità d'impresa in modo omogeneo.
- Le *aziende policentriche* dispongono tutte di più di quattro siti web e adattano tutte il marchio d'impresa all'interno dei vari siti, nonché la loro struttura e i loro colori. Nel caso di un'azienda le modalità con cui i valori e la mission vengono espressi sono simili in tutti i siti analizzati, sebbene essi cambino nei contenuti, mentre le altre due aziende con questo tipo di approccio adattano le modalità con cui i valori e la mission vengono comunicati nei diversi siti.

Il grafico 1 evidenzia i risultati emersi dall'analisi della *corporate identity*.

Grafico 1. Tendenze di standardizzazione/adattamento della corporate identity



La gestione delle relazioni con i media

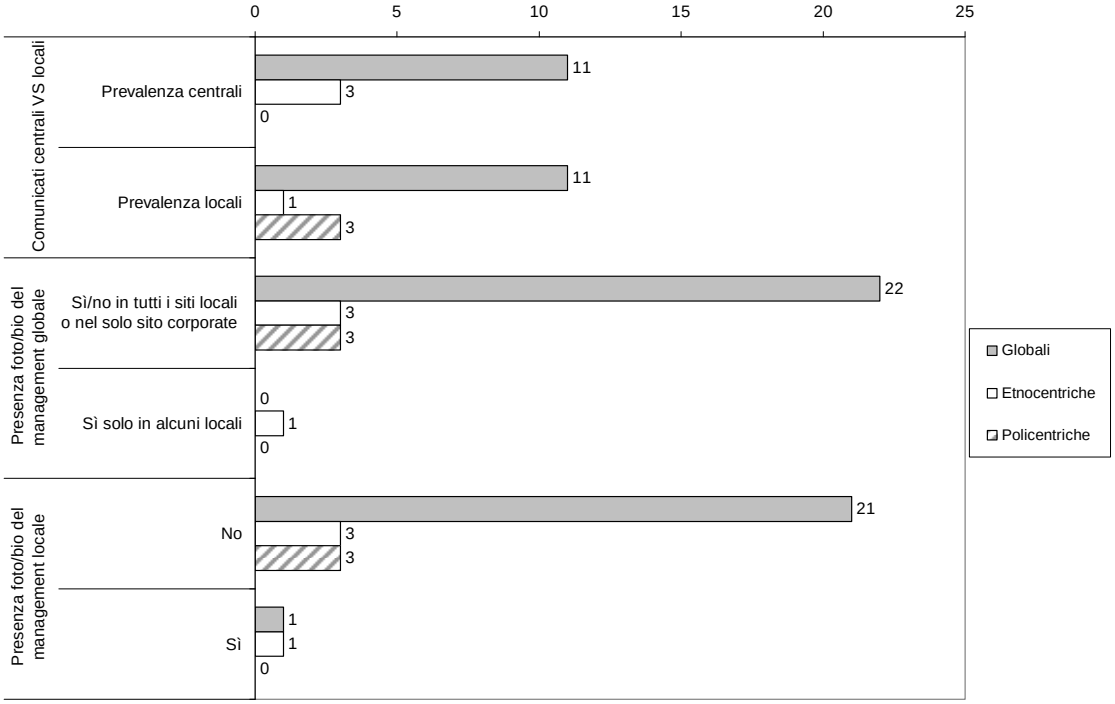
In merito all'analisi delle tendenze di standardizzazione/adattamento della gestione delle relazioni con i media, una valutazione è stata possibile solo in 29 aziende su 37. Infatti i siti di 5 aziende globali e 3 aziende etnocentriche sono risultati privi di risorse utili per la stampa (comunicati stampa, biografie e foto del management). Il 24% delle aziende non presidia dunque le relazioni con i media sul web.

Dall'analisi è emerso quanto segue:

- Le 22 *aziende globali* su cui è stato possibile condurre l'analisi si distribuiscono in modo uniforme per quel che riguarda i contenuti e l'origine delle notizie oggetto dei comunicati stampa: in 11 casi vi è una prevalenza di comunicati stampa che trattano notizie che interessano l'azienda globalmente, nei restanti 11 invece prevalgono i comunicati stampa con notizie relative alle diverse realtà locali. Per quel che riguarda la presenza delle foto e delle biografie del management globale e locale, prevale invece una netta tendenza alla standardizzazione: le biografie del management globale e locale vengono rese disponibili su tutti i siti o su nessuno, senza eccezioni per paese. La sola voce fuori dal coro è quella di Tesco, che ospita nella sezione Stampa del sito irlandese la foto del CEO di Tesco Irlanda.
- Le 4 *aziende etnocentriche* su cui è stata condotta l'analisi mostrano in 3 casi su 4 una prevalenza di comunicati stampa originati centralmente o che comunque trattano notizie che interessano l'azienda globalmente. Per quel che riguarda la presenza delle foto e delle biografie del management globale, in 3 casi su 4 esse vengono rese disponibili sul sito corporate e/o su tutti i siti locali analizzati, dunque con una tendenza di standardizzazione; in un solo caso queste risorse sono rese disponibili solo su alcuni siti web locali, un'occorrenza che indica volontà di adattamento da parte di un'unica azienda con approccio etnocentrico. Identica la situazione per quel che riguarda le risorse relative al management locale: la tendenza è verso la standardizzazione, nel senso che in 3 casi su 4 esse non vengono mai rese disponibili oppure sono rese disponibili in tutti i siti analizzati.
- Le *aziende policentriche* mostrano in 3 casi su 3 una prevalenza di comunicati stampa originati localmente o che comunque trattano notizie di carattere locale: dunque una univoca tendenza delle aziende con questo tipo di approccio ad adattare alla realtà locale i contenuti e le notizie aziendali veicolate ai giornalisti di un determinato paese. Per quel che riguarda la disponibilità delle risorse relative al management, al contrario, per tutte le aziende la tendenza è alla standardizzazione: le biografie del management globale e locale vengono rese disponibili su tutti i siti o su nessuno, senza eccezioni per paese, in 3 casi su 3.

Il grafico 2 evidenzia i risultati emersi dall'analisi della gestione delle relazioni con i media.

Grafico 2. Tendenze di standardizzazione/adattamento della gestione delle relazioni con i media



La comunicazione di marketing

In merito all'analisi delle tendenze di standardizzazione/adattamento della comunicazione di marketing, i risultati cui è stato possibile giungere sono parziali: i dati raccolti non hanno consentito di trarre indicazioni sufficientemente rilevanti.

Tramite le informazioni disponibili sui siti web delle aziende analizzate e in altre fonti sul web è stato possibile valutare la comunicazione pubblicitaria di sole 11 aziende globali (40% del totale aziende globali) e 2 etnocentriche (29% del totale aziende etnocentriche). Per quel che riguarda le sponsorizzazioni, dai siti web delle aziende e da altre fonti web è stato possibile ricavare informazioni sufficienti solo per 14 aziende globali (52% del totale aziende globali), 2 etnocentriche (29% del totale aziende etnocentriche) e 2 policentriche (66% del totale aziende policentriche).

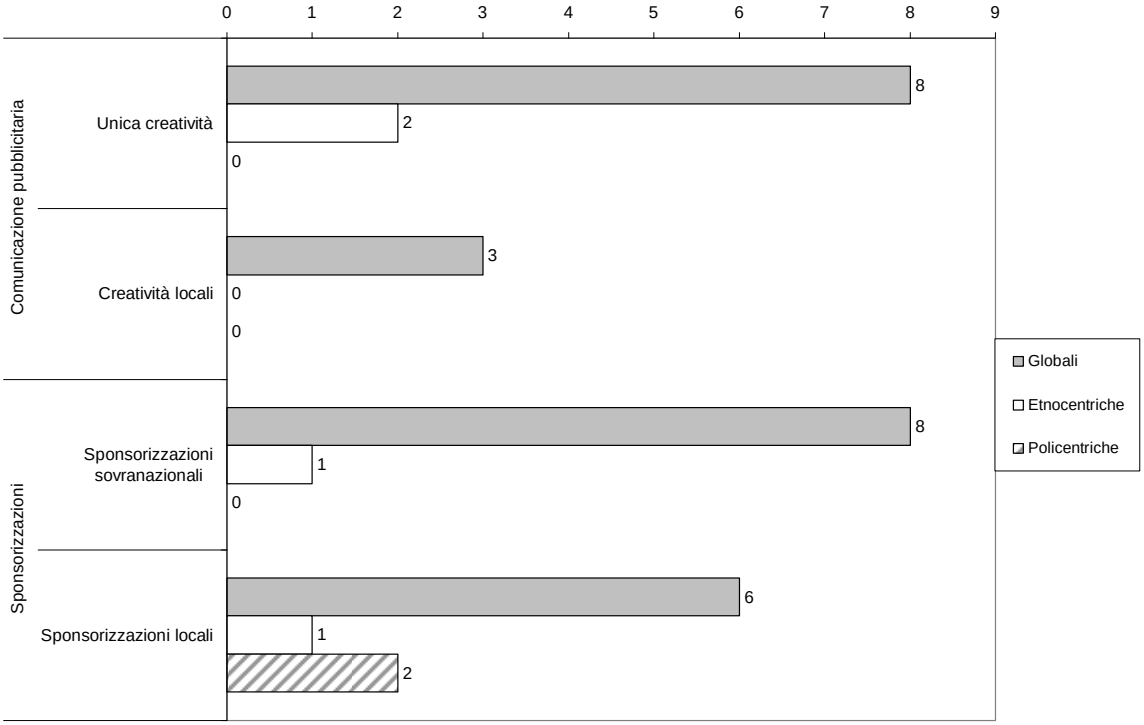
Queste, in sintesi, le evidenze emerse:

- Le 11 *aziende globali* su cui è stato possibile condurre l'analisi in merito alla comunicazione pubblicitaria adattano la creatività delle campagne nei diversi paesi in soli 3 casi, mentre negli altri casi viene replicata la stessa creatività in tutti i paesi, traducendone al limite i contenuti. Per quel che riguarda invece le 14 aziende su cui è stato possibile condurre l'analisi in merito alle sponsorizzazioni, esse adattano le iniziative a livello locale in 6 casi.

- Le 2 *aziende etnocentriche* su cui è stato possibile condurre l'analisi in merito alla comunicazione pubblicitaria utilizzano entrambe la stessa creatività in tutti i paesi. Per quel che riguarda invece le 2 aziende su cui è stato possibile condurre l'analisi in merito alle sponsorizzazioni, un'azienda ha scelto di condurre le sponsorizzazioni a livello sovranazionale, l'altra ha optato per sponsorizzazioni di stampo locale.
- Le 2 *aziende policentriche* su cui è stato possibile condurre l'analisi in merito alle sponsorizzazioni, mostrano entrambe di preferire la strada dell'adattamento, con la conduzione di iniziative di carattere locale.

Il grafico 3 evidenzia i risultati emersi dall'analisi della comunicazione di marketing.

Grafico 3. Tendenze di standardizzazione/adattamento della comunicazione di marketing



La Corporate Social Responsibility

Risultati altrettanto parziali sono stati ottenuti in merito alle iniziative di *corporate social responsibility*. In questo caso però, rispetto all'analisi sulla comunicazione di marketing, le numerosità sono più alte e dunque maggiore la significatività dei risultati. Le informazioni disponibili nei siti web delle aziende hanno reso possibile effettuare una valutazione sulle iniziative volte alla protezione dell'ambiente per 21 aziende globali (81% del totale aziende globali), 5 etnocentriche (71% del totale aziende etnocentriche) e 1 policentrica (33% del

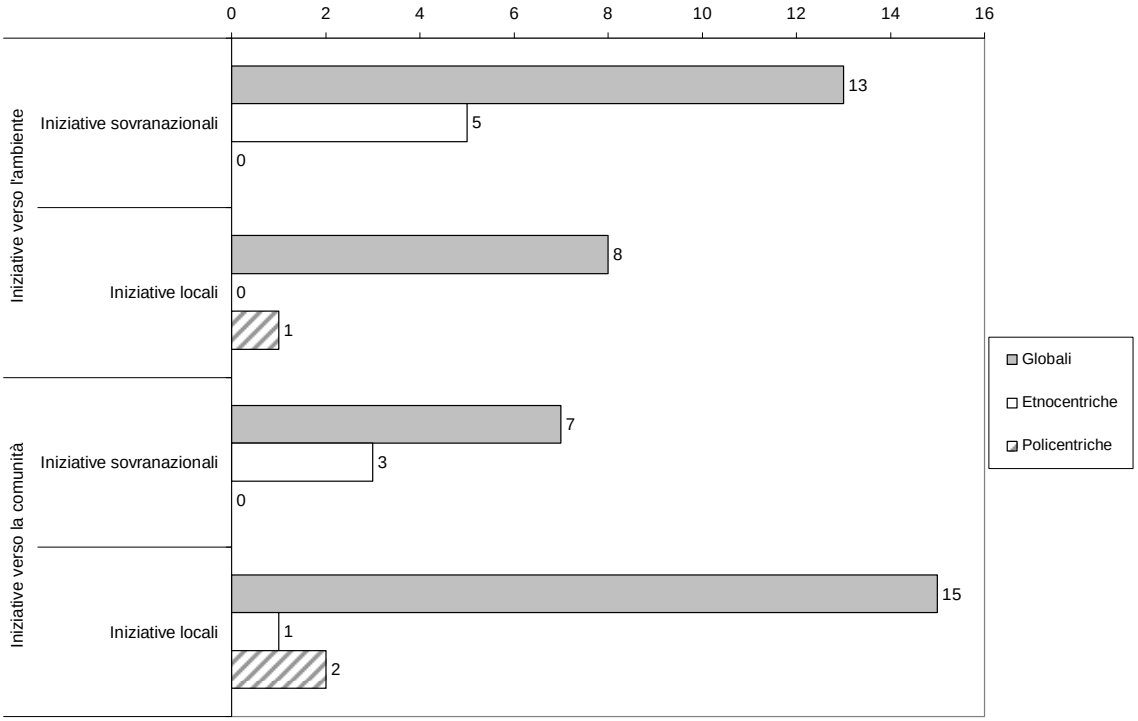
totale aziende policentriche): per tutte le rimanenti aziende, non è stato possibile effettuare una valutazione. Per quel che riguarda le iniziative nei confronti della comunità, dai siti web delle aziende e altre fonti sul web è stato possibile ricavare informazioni sufficienti per 22 aziende globali (77% del totale aziende globali), 4 etnocentriche (57% del totale aziende etnocentriche) e 2 policentriche (66% del totale aziende policentriche).

Questi i risultati emersi:

- Le *aziende globali* adottano iniziative di protezione dell'ambiente a livello sovranazionale in 13 casi, mentre in 8 casi le aziende optano per iniziative di carattere locale: prevale dunque una tendenza alla standardizzazione. Per quel che riguarda le iniziative di carattere sociale, 15 aziende hanno scelto di condurre iniziative rivolte alle comunità locali dei diversi paesi di riferimento, mentre 7 aziende hanno optato per iniziative sovranazionali: in questo caso prevale quindi una tendenza all'adattamento alle realtà locali.
- Le *aziende etnocentriche* mostrano una tendenza alla standardizzazione sia per quel che riguarda le iniziative rivolte all'ambiente sia per quel che riguarda le iniziative di carattere sociale. Le 5 aziende su cui è stato possibile effettuare una valutazione delle iniziative ambientali hanno scelto tutte iniziative di carattere globale. Delle 4 aziende su cui è stato possibile condurre una valutazione delle iniziative di carattere sociale, 3 hanno optato per azioni sovranazionali.
- L'*azienda policentrica* su cui è stato possibile effettuare una valutazione delle iniziative ambientali ha optato per iniziative di stampo locale; allo stesso modo, entrambe le aziende su cui è stato possibile effettuare una valutazione delle iniziative sociali hanno mostrato una tendenza all'adattamento, con il ricorso a iniziative rivolte alle comunità locali dei diversi paesi in cui operano.

Il grafico 4 riassume i risultati emersi in merito alla *corporate social responsibility*.

Grafico 4. Tendenze di standardizzazione/adattamento delle iniziative di comunicazione corporate social responsibility



La strategia di comunicazione: standardizzata o adattata

In totale, per ogni azienda sono stati valutati 12 indicatori di standardizzazione/adattamento in 4 aree della comunicazione d'impresa. È stato quindi verificato per ogni azienda se fossero prevalenti gli indicatori orientati sulla dimensione della standardizzazione o dell'adattamento, per associare dunque ciascuna a una strategia di comunicazione standardizzata o adattata. Solo per 2 aziende del campione tutti gli indicatori rilevati per esse sono risultati puntati verso la standardizzazione; le restanti 35 mostrano almeno un indicatore orientato verso l'adattamento.

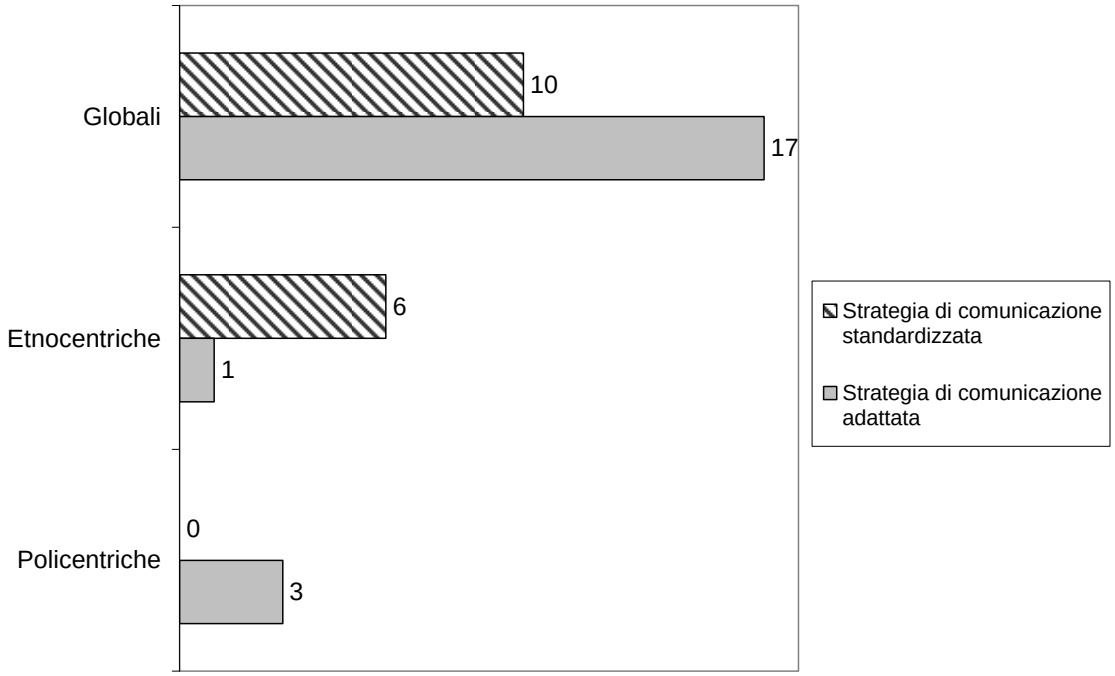
In totale 16 aziende hanno più della metà degli indicatori rilevati puntati verso la standardizzazione, evidenziando dunque di prediligere una strategia di comunicazione standardizzata. Le restanti 21 hanno più della metà degli indicatori rilevati orientati verso l'adattamento, mostrando pertanto di seguire una strategia di comunicazione adattata. In particolare:

- Le *aziende globali* adottano una strategia di comunicazione votata alla standardizzazione in 10 casi, mentre nei restanti 17 la strategia di comunicazione seguita appare orientata all'adattamento.

- Le *aziende etnocentriche* optano per una strategia di comunicazione standardizzata in 6 casi su 7.
- Le *aziende policentriche* seguono una strategia di comunicazione adattata in 3 casi su 3.

Il grafico 5 riassume i risultati emersi.

Grafico 5. Strategie di comunicazione in funzione dell'approccio



Fattori che influenzano le scelte relative alla strategia di comunicazione

I risultati relativi al tipo di strategia di comunicazione adottata da ciascuna azienda (standardizzata/adattata) sono stati incrociati con i dati relativi al grado di internazionalizzazione, al paese d'origine, al settore competitivo, alle dimensioni per fatturato e numero dei dipendenti, all'età dell'azienda stessa, al fine di rilevare possibili ricorrenze.

La tabella 2 evidenzia in percentuale il numero di ricorrenze rilevate per ciascun fattore in relazione alla strategia di comunicazione.

Tabella 2. Ricorrenza dei fattori contestuali incrociati con il tipo di strategia di comunicazione

		Totale aziende	Strategia di comunicazione standardizzata	Strategia di comunicazione adattata
Settore	**GDO**	7	14%	86%
	Ristorazione	7	29%	71%
	Abbigliamento	7	86%	14%
	Profumeria	4	75%	25%
	Calzature	4	75%	25%
	Elettronica	4	0%	100%
	Arredamento	4	25%	75%
Paese d'origine	**Brasile**	1	100%	0%
	Francia	8	25%	75%
	Germania	4	25%	75%
	Giappone	1	100%	0%
	Italia	3	100%	0%
	Rep. Ceca	1	0%	100%
	Spagna	2	100%	0%
	Svezia	2	50%	50%
	UK	2	0%	100%
	USA	13	31%	69%
Età	**da 5 a 40**	13	69%	31%
	da 41 a 80	20	30%	70%
	da 81 a 120	4	25%	75%
Grado di internazionalizzazione	**1 continente**	2	50%	50%
	2/3 continenti	22	41%	59%
	4/5 continenti	12	42%	58%
	n° continenti non rilevabile	1	100%	0%
	da 4 a 19 paesi	21	38%	62%
	da 20 a 39 paesi	12	50%	50%
	da 40 a 70 paesi	3	33%	67%
	n° paesi non rilevabile	1	100%	0%
Dimensioni	**fatturato da 0 a 999 milioni Euro**	12	58%	42%
	fatturato da 1 a 20 miliardi Euro	13	54%	46%
	fatturato > 21 miliardi Euro	7	0%	100%
	fatturato non rilevabile	5	40%	60%
	da 5.000 a 100.000 dipendenti	17	59%	41%
	da 101.000 a 300.000 dipendenti	7	0%	100%
	>300.000 dipendenti	4	25%	75%
	n° dipendenti non rilevabile	9	56%	44%

L'analisi dell'influenza dei fattori contestuali sulle strategie di comunicazione è stata limitata dal ristretto numero di aziende considerate data la natura esplorativa e qualitativa della ricerca. Tuttavia, analizzando il modo in cui le aziende suddivise per ciascun fattore si distribuiscono tra le strategie di adattamento e di standardizzazione, è possibile osservare alcune ricorrenze. Per fare queste analisi sono state ritenute significative le distribuzioni nelle quali una delle due strategie totalizza almeno il 70% dei casi.

Usando questo criterio emerge che il settore competitivo e il paese di origine dell'impresa sono i fattori che appaiono di più spiegare il tipo di strategia di comunicazione internazionale seguita dalle aziende studiate.

Le aziende dei sotto-settori GDO, Ristorazione, Abbigliamento ed Elettronica/Home Entertainment hanno evidenziato delle tendenze rilevanti nel tipo di strategia di comunicazione seguita. Nel settore GDO 5 aziende su 7 adottano un approccio globale probabilmente perché il consumo dei beni alimentari e di largo consumo è molto influenzato dalla cultura locale. Tuttavia la strategia di comunicazione è adattata nell'86% dei casi (Tabella 2).

Ancora più accentuata la tendenza a un approccio globale nel settore Ristorazione, in cui 6 aziende su 7 optano per esso. La spiegazione può essere cercata nel fatto che le forti tradizioni culinarie dei singoli paesi rendono difficile un'espansione internazionale nel segno del radicamento al paese d'origine. Una sola azienda fra quelle analizzate ha scelto un approccio etnocentrico: Grom, azienda torinese che esporta nel mondo il gelato italiano. Anche in questo settore prevalgono strategie di comunicazione adattate in 5 casi su 7 (71%).

Nel settore abbigliamento prevalgono in modo rilevante le aziende con approccio globale: 5 su 7. Ma in questo caso la strategia di comunicazione scelta è standardizzata in 6 casi su 7 (86%). Ciò può essere spiegato con la prassi di rivolgersi a segmenti di consumatori omogenei in tutto il mondo.

Anche nel settore Elettronica/Home Entertainment 4 aziende su 4 adottano un approccio globale. La natura altamente standardizzata dei beni commercializzati probabilmente orienta le aziende del settore verso un approccio di tipo globale. Le strategie di comunicazione scelte, tuttavia, vanno nella direzione dell'adattamento in tutti e 4 i casi considerati.

Il paese di origine dell'azienda porta a una evidente dicotomizzazione tra i due tipi di strategie, anche se ribadiamo che i piccoli numeri non consentono di trarre conclusioni definitive. Il 69% delle aziende statunitensi opta per l'adattamento, così come il 75% delle aziende francesi e tedesche e la totalità delle imprese del Regno Unito. Le aziende che hanno

origine nei paesi del Sud Europa, Spagna e Italia, optano invece per strategie di comunicazione standardizzate nella totalità dei casi analizzati.
L'età dell'azienda evidenzia che le aziende più giovani tendono a standardizzare mentre quelle più consolidate ad adattare.
Il grado di internazionalizzazione e le dimensioni non evidenziano alcuna dicotomizzazione rilevante, nemmeno nei gruppi di aziende numerosi.

Discussione

L'analisi effettuata ha consentito di confermare le ipotesi di partenza della ricerca: sia le aziende globali sia quelle etnocentriche tendono a praticare qualche grado di adattamento delle iniziative di comunicazione. Questa conclusione è confermata dall'analisi di tutte le aree di comunicazione d'impresa via sito web analizzate: comunicazione della *corporate identity*, gestione delle relazioni con i media, comunicazione di marketing e iniziative di *corporate social responsibility*.
In particolare, il 37% delle aziende globali studiate mostra di optare per una strategia di comunicazione standardizzata, mentre il 63% di esse sceglie una strategia di comunicazione adattata. Le aziende etnocentriche scelgono invece una strategia di comunicazione standardizzata nell'86% dei casi, cioè 6 casi su 7. L'analisi evidenzia la maggiore tendenza delle aziende globali ad adattare le iniziative di comunicazione rispetto alle aziende etnocentriche, sebbene la diversa numerosità dei due gruppi di aziende non consenta di considerare definitivo questo risultato.
L'analisi della comunicazione della *corporate identity* ha preso in considerazione le modalità di comunicazione della mission e dei valori, il nome/brand dell'azienda, la struttura e i colori del sito web.
L'area della comunicazione che viene più standardizzata è quella dei valori e della mission d'impresa: 31 aziende su 37 adottano modalità univoche per rappresentare il cuore dell'identità d'impresa. Solo 4 aziende con approccio globale adattano le modalità di comunicazione di valori e mission aziendali e nessuna impresa con approccio etnocentrico. Questo risultato evidenzia la centralità degli elementi identitari nelle politiche di standardizzazione. La *corporate identity* esprime gli elementi distintivi essenziali e inevitabili di un'azienda (Balmer, Gray, 1999) e quindi, al fine di preservarla, le aziende tendono a comunicare in maniera omogenea in particolare i valori e la mission.
Le aziende globali e le aziende etnocentriche si mostrano propense a venire incontro alle specificità locali con lo sviluppo di più di 4 siti nell'85% dei casi. Rilevante è anche il grado

di adattamento praticato sulle caratteristiche del marchio: il 74% delle aziende globali modifica un qualche elemento del marchio in almeno uno dei siti analizzati, percentuale che scende al 71% nel caso delle aziende etnocentriche. Un caso emblematico di adattamento del marchio alla realtà locale è quello di McDonald's in Canada: la foglia d'acero della bandiera canadese è incastonata al centro degli archi dorati che costituiscono il simbolo del marchio.

Le aziende globali adattano la struttura dei siti nell'81% dei casi e i colori utilizzati nel 67% dei casi. Le aziende etnocentriche, a loro volta, adattano la struttura dei siti web nel 57% dei casi e i colori nel 29% dei casi.

Emerge dunque una minore propensione delle aziende globali ed etnocentriche ad alterare l'impianto cromatico di riferimento dei siti web, spesso legato ai colori del marchio, nella ricerca di una forte connotazione visiva per l'azienda. Mentre la scelta di sviluppare un numero elevato di siti web adattandone anche la struttura e la scelta di adattare alcune caratteristiche del marchio, denotano la volontà di venire incontro alle peculiarità degli interlocutori locali negli elementi più relazionali della corporate identity.

Sul piano della gestione delle *relazioni con i media* la propensione all'adattamento delle aziende globali ed etnocentriche è meno forte. Il 50% delle aziende globali che ospitano un archivio dei propri comunicati stampa sul web e su cui è stato dunque possibile effettuare una valutazione propone al mondo della stampa notizie centralizzate, che riguardano l'azienda nella sua interezza e non specifiche realtà locali. La stessa tendenza emerge nel 75% delle aziende etnocentriche su cui è stato possibile condurre l'analisi.

Anche per quel che riguarda la disponibilità di risorse (biografie e foto) relative al management, prevale sia nelle aziende globali sia nelle aziende etnocentriche la tendenza a rendere disponibili solo risorse relative al management globale, con poca visibilità al management locale: si può inferire dunque una bassa propensione a utilizzare il management locale come portavoce ufficiale delle aziende.

L'analisi della *comunicazione di marketing*, seppure come già detto sia stata parziale, ha evidenziato come prevalga la propensione a standardizzare sia la comunicazione pubblicitaria (72% delle aziende globali e 100% di quelle etnocentriche) sia le sponsorizzazioni (57% delle aziende globali e 50% di quelle etnocentriche).

L'analisi della gestione delle relazioni con i media e della comunicazione di marketing è apparentemente contraddittoria. Tuttavia questo dato è di difficile interpretazione anche per la bassa numerosità dei casi che è stato possibile analizzare a causa della mancanza di informazioni disponibili.

Le iniziative di *corporate social responsibility* di tutela dell'ambiente tendono a essere standardizzate (62% delle globali e 100% di quelle etnocentriche); mentre le iniziative di carattere sociale tendono ad assumere carattere locale e a essere rivolte a specifiche comunità (68% delle aziende globali e 75% di quelle etnocentriche).

Nonostante anche in questo caso la numerosità dei casi analizzati non è particolarmente significativa, i risultati ottenuti appaiono coerenti con la natura delle due *issue*. Nel caso della *issue* ambientale la maggiore tendenza a ricorrere ad iniziative sovranazionali può essere spiegata con la necessità di affrontarla in modo più efficace considerando l'ecosistema nella sua interezza. Nel caso della *issue* sociale invece la tendenza a intraprendere iniziative riferite al contesto nazionale può spiegarsi con la volontà delle imprese di incontrare il favore delle comunità locali con cui si relazionano.

La ricerca non ha evidenziato una forte influenza dei fattori contestuali analizzati sul tipo di strategia di comunicazione. Le ricorrenze che sono emerse fra il tipo di strategia di comunicazione seguita e alcuni settori di riferimento e paesi di origine contribuiscono a spiegare almeno in parte le scelte delle aziende. Evidenziano in particolare la rilevanza dei fattori competitivi, legati al settore, e dei fattori culturali, legati al paese di origine. Appaiono invece non influenti da questa analisi le dimensioni, l'età e il grado di internazionalizzazione.

Ciò porta a ritenere che intervengano considerazioni di natura imprenditoriale, la storia peculiare e la cultura organizzativa di ciascuna impresa nell'orientare le scelte relative alla strategia di comunicazione da seguire. Questo risultato non induce a conclusioni definitive data la natura esplorativa della ricerca.

Limiti e sviluppi della ricerca

La ricerca svolta presenta dei limiti intrinseci nel fatto di essere un'analisi esplorativa e qualitativa. Le scelte metodologiche hanno consentito di sperimentare e validare il sistema di indicatori costruito, limitando la generalizzabilità dei risultati.

Il gruppo di aziende studiate non è un campione statisticamente rappresentativo i cui risultati possano essere generalizzati. Le aziende da studiare sono state individuate col metodo delle referenze che dovrebbe garantire di raccogliere aziende rappresentative ma non garantisce di aver considerato tutte le aziende rilevanti ai fini dell'analisi.

La scelta di riferirsi al settore del retail come spiegato ha consentito di analizzare un settore molto esposto alle dinamiche dell'internazionalizzazione e della comunicazione interculturale. Tuttavia questa scelta impedisce confronti tra settori diversi.

L'analisi si è concentrata, per scelta dichiarata all'inizio, sulle politiche di standardizzazione/adattamento della comunicazione internazionale. Non è stato invece oggetto di analisi il tema dell'accentramento/decentramento delle decisioni e delle responsabilità di comunicazione.

L'analisi è stata svolta sulla base delle informazioni disponibili sui siti web aziendali, considerati un contenitore potenzialmente aggiornato e completo delle diverse forme di comunicazione di un'azienda. Tale scelta è stata determinata dalla natura esplorativa dell'analisi, volta a impostare un sistema di indicatori per rilevare le politiche di standardizzazione/adattamento della comunicazione.

Nel corso della rilevazione è però emerso che i siti web aziendali offrono informazioni parziali, in particolare in merito alla comunicazione di marketing e della *corporate social responsibility*. La raccolta di informazioni più complete e consistenti avrebbe richiesto il diretto contatto con le imprese e la raccolta di dati completi su ciascuna.

Il ricorso ai siti web ha reso inoltre impossibile verificare alcune ipotesi esplicative. In particolare il metodo usato non ha consentito di verificare se l'uniformare o l'adattare i marchi, i colori e altri elementi fosse il frutto di una scelta strategica consapevole fatta dall'azienda piuttosto che la conseguenza del mancato presidio della comunicazione da parte della casa madre.

I limiti qui ricordati, di cui c'era consapevolezza fin dal momento dell'avvio della ricerca, concorrono a sottolineare la necessità di proseguire il percorso attraverso ulteriori approfondimenti. In particolare sarebbe necessario:

- svolgere ricerche che considerino anche la dimensione accentramento/decentramento;
- integrare l'analisi attraverso siti web con interviste al management delle aziende presso la casa madre e presso le sedi locali per considerare elementi non rilevabili attraverso le informazioni disponibili in Rete;
- allargare l'analisi a settori ulteriori oltre il retail, anche con l'obiettivo di bilanciare il campione con un maggior numero di imprese etnocentriche e policentriche rispetto a quelle con approccio globale;
- svolgere un'analisi quantitativa sulla base delle conoscenza prodotta con questa prima ricerca esplorativa e qualitativa.

La ricerca presentata ha avuto l'obiettivo di sviluppare e fare un primo test di un modello di ricerca sulla comunicazione internazionale. Essa conferma l'utilità di considerare la correlazione tra approccio all'internazionalizzazione (globale, etnocentrico, policentrico) e tipo di strategia di comunicazione (standardizzata/adattata). Tra i fattori esplicativi conferma

l'importanza del settore competitivo e del paese di origine. La ricerca sottolinea inoltre la necessità di considerare variabili intervenienti di natura imprenditoriale, di storia aziendale e di cultura organizzativa.

Implicazioni manageriali

Dall'analisi è emerso come anche le aziende con approccio etnocentrico e globale pratichino un grado di adattamento delle iniziative di comunicazione nei diversi paesi in cui operano. Perché l'opera di adattamento risulti efficace, è auspicabile che i professionisti di comunicazione che operano in un'azienda internazionale sviluppino capacità di mediazione culturale e tengano conto delle caratteristiche del *paese* in cui operano, della *cultura* rilevabile in quel paese e della componente di *comunicazione*, che è propria di ogni iniziativa di comunicazione d'impresa e che viene influenzata dalla cultura del paese di riferimento (Zaharna, 2001). Con un rafforzamento della propria consapevolezza culturale, i comunicatori d'impresa possono diventare traduttori della cultura del paese in cui operano: solo in questo modo potranno comunicare in modo efficace i valori e la mission d'impresa a stakeholder che fanno riferimento a una cultura diversa dalla propria.

L'implicazione manageriale conseguente è la necessità di prevedere percorsi di formazione, di integrazione culturale e di sviluppo professionale volti ad aumentare la sensibilità e la consapevolezza interculturale, trasformando così le risorse professionali dell'azienda da mono-culturali a multi-culturali (Chitakornkijsil, 2009).

La formazione potrebbe focalizzarsi sulla comunicazione interculturale interpersonale, scritta e visiva e sulla negoziazione interculturale. L'integrazione culturale potrebbe essere facilitata dall'istituzione di sistemi e occasioni strutturate per un confronto esplicito sulle differenze culturali e comunicazionali fra i paesi in cui opera l'azienda, al fine di limitare il conflitto tra casa madre e consociate. Lo sviluppo professionale potrebbe prevedere percorsi di mobilità internazionale che consentano di acquisire per esperienza diretta gli elementi di differenza culturale.

La comunicazione interna gestita in modo coordinato tra le diverse consociate potrebbe contribuire ad affermare la sensibilità culturale come uno dei valori distintivi d'impresa. Essa inoltre potrebbe svolgere un ruolo cruciale per sviluppare una cultura organizzativa omogenea e condivisa in tutta l'azienda in modo da rendere operativi la mission e i valori che come evidenzia l'analisi costituiscono uno dei tratti forti della corporate identity. Essa sarà il presupposto anche di una comunicazione esterna più credibile.

Considerata l'importanza dell'adattamento delle azioni di comunicazione, sarebbe utile che le competenze di comunicazione interculturale facessero parte dei profili per la selezione e per la valutazione dei manager della comunicazione.

Al fine di rendere operative le strategie di adattamento/standardizzazione della comunicazione, è importante la costituzione di presidi organizzativi internazionali e di processi di pianificazione che possano garantire una coerenza di tutte le scelte operate dalla casa madre e dalle consociate.

Va evidenziato infine un meta-risultato di questa ricerca di cui il professionista di comunicazione dovrebbe tener conto. La parzialità delle informazioni presenti sui siti web aziendali soprattutto in merito alla comunicazione di marketing e alla CSR e l'assenza in diversi casi di una media room online, fanno emergere che il sito web aziendale non sia uno strumento utilizzato in maniera così completa e aggiornata come gli stakeholder oggi si aspetterebbero. La comunicazione d'impresa online rischia dunque di essere un'opportunità mancata.

In conclusione, le differenze culturali possano essere ignorate, minimizzate o utilizzate. Valorizzare le differenze può costituire un'opportunità per conseguire vantaggi competitivi (Schneider, Barsoux; 2003) se le aziende avranno la consapevolezza e la sensibilità culturale necessarie e anche se sapranno gestire la leva della comunicazione interculturale come liaison con i propri stakeholder multiculturali e multietnici. La comunicazione internazionale d'impresa ha dunque davanti a sé una nuova sfida da raccogliere.

Bibliografia

Alexander N., Doherty A. M., (2009), "The internationalization process" in Alexander N., Doherty A. M., *International Retailing,* Oxford University Press, Oxford.

Balmer J.M.T., Gray E.R., (1999), "Corporate Identity and Corporate Communications: Creating a Competitive Advantage", *Corporate Communications: An International Journal*, n. 4 (4), 171-176.

Botan C., (1992), "International Public Relations: critique and reformulation", *Public Relations Review*, n.18.

Burt S. L., Sparks L., (2002), "Corporate Branding, Retailing, and Retail Internationalization", *Corporate Reputation Review,* Vol. 5, no. 2/3.

Caroli M.C. (2000), *Globalizzazione e localizzazione dell'impresa internazionalizzata*, Franco Angeli, Milano.

Chitakornkijsil P. (2009), "Communication in global cultural teams and international communication challenge", *International Journal of Organizational Innovation*, 1(4), 102-112.

Curtin P. A., Gaither T. K., (2007a), *International Public Relations: Negotiating Culture, Identity and Power*, Sage Publications, Thousand Oaks, California.

Curtin P. A., Gaither T. K., (2007b), "Privileging difference, identity and power: the Circuit of Culture as a basis for public relations theory", *Journal of Public Relations*, n.17.

de Mooij M., Hofstede G., (2002), "Convergence and divergence in consumer behavior: implications for international retailing", *Journal of Retailing*, Vol. 78, pp. 61-69.

Di Gregorio A., (2003), *La comunicazione internazionale di marketing*, ISEDI, Torino.

Guercini S., (2010), (a cura di), *Marketing e management interculturale*, il Mulino, Bologna.

Grunig J. E., Grunig L. A., Sriramesh K., Huang Y. H., Lyra A., (1995), "Models of Public Relations in an International Setting", *Journal of Public Relations Research*, vol. 7, n. 3.

Grunig L.A., Grunig J.E., Dozier D.M., (2002), *Excellent Public Relations and Effective Organizations*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey.

Hirsch P., Shaukat N., (2008), "My Country is Different. Defining Drivers of Excellence in the Global Communications Organizations of Large Multinationals", *Corporate Communication: An International Journal*, vol. 13, n. 1.

Hutton J.G. (1999), "The Definition, Dimensions, and Domain of Public Relations", *Public Relations Review*, vol. 25., n.2.

Invernizzi E., (ed.), (2005), *Manuale di Relazioni Pubbliche. Le tecniche e i servizi di base*, McGraw-Hill, Milano.

Keegan W., (1984), *Multinational Marketing Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New York.

Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong V., (1999), *Principles of Marketing*, Second European Edition, Prentice Hall Europe.

Ledingham J.A., Bruning, S.D., (2000), (ed.), *Public Relations as Relationship Management: A Relational Approach to the Study and Practice of Public Relations*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah.

Levitt T. (1983), "The Globalization of Markets", *Harvard Business Review*, maggio-giugno.

Mattelart A., (1996), *La mondialisation de la communication*, Presses Universitaires de France, Paris, (trad. it. 1998), *La comunicazione globale*, Editori Riuniti, Roma.

McPhail T., (2006), *Global Communication. Theories, Stakeholders and Trends*, Blackwell Publishing, Malden, MA.

Morley M., (2002), *How To Manage Your Global Reputation*, Palgrave, Basingstoke, Hampshire.

Pellegrini L., (2009), "Lo sviluppo internazionale delle imprese commerciali", in Sciarelli S., Vona R., (eds.), *Management della distribuzione*, McGraw-Hill, Milano.

Pellegrini L., (2003), "Retail internationalisation: an organizing framework", *International Commerce Review*, vol 3, n.1.

Perlmutter H. V., (1969), "The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation", *Columbia Journal of World Business*, gennaio-febbraio.

Salciuviene L., Ghauri P. N., Mockaitis A. I., De Mattos C., (2009), "Brand image perceptions across cultures: a study of symbolic and functional associations", in Sinkovics R. R., Ghauri P. N., (ed.), *New Challenges to International Marketing*, Emerald Group Publishing, Bingley, UK.

Schneider S. C., Barsoux J. L., (2003), *Managing Across Cultures*, FT Prentice Hall, Londra.

Szondi G., (2009), "International context of public relations", in Tench R., Yeomans L., (ed.), *Exploring Public Relations*, Pearson Education, Harlow.

Taylor M., (2001), "International Public Relations. Opportunities and Challenges for the 21st Century", in Heath R., (ed.), *Handbook of Public Relations*, Sage Publications, Thousand Oaks, California.

Usunier J., Lee J.A., (2009), *Marketing Across Culture*, Prentice Hall, Harlow.

Valdani F., Bertoli G., (2006), *Mercati internazionali e marketing*, Egea, Milano.

Valdani E., Guerini C., Bertoli G., (2000), *Marketing globale. Prospettive di crescita delle imprese nell'economia del terzo millennio*, EGEA, Milano.

Van Riel C. B. M., (1995), *Principles of Corporate Communication*, Prentice Hall Europe, Hemel Hempstead.

Verčič D., Grunig L. A , Grunig J. E., (1996), "Global and Specific Principles of Public Relations: Evidence from Slovenia", in Culbertson H. M., Chen N., (ed.), *International Public Relations. A Comparative Analysis*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.

Wakefield R., (2001), "Effective Public Relations in the Multinational Organization", in Heath R., (ed.), *Handbook of Public Relations*, Sage Publications, Thousand Oaks, California.

Zaharna R. S., (2001), "'In-awareness' Approach to International Public Relations", *Public Relations Review*, vol. 27, pp. 135-148.