

# Marketing Interculturale

Prof. Simone Guercini

Università degli Studi di Firenze

Biella, 5 maggio 2006

# Sommario

- Introduzione al modulo
- Definizione di cultura e marketing interculturale
- Il decisore di marketing interculturale
- La negoziazione nel marketing interculturale

# Introduzione al modulo

# Introduzione al modulo

Obiettivo del modulo è quello di illustrare la dimensione interculturale nella prospettiva della disciplina del marketing

Il marketing da sempre attinge contributi da altre discipline (micro e macro economia, sociologia, psicologia ecc.). L'approccio antropologico al marketing, elemento non nuovo in assoluto, diviene più popolare che in passato e viene percepito come più affidabile 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

# Introduzione al modulo

**Crescente fabbisogno di marketing interculturale**  
connesso ad elementi quali:

1. crescita di comunità di imprese con vertice/*decision maker* di origine straniera/extracomunitaria, che esprime una domanda oltre che una offerta di beni e servizi (*marketing interculturale all'impresa*)
2. sviluppo di comunità di consumatori residenti provenienti da contesti culturali diversi che assume rilievo per chi offre beni e servizi in ambito pubblico e privato (*marketing interculturale al consumo*)
3. fabbisogno di raccordo degli attori pubblici e privati delle imprese impegnate in mercati di sbocco/sourcing geograficamente e culturalmente diversificati, soprattutto in alcuni settori nei quali le *supply chain* sono da tempo globali (ex: sistema moda)

# Introduzione al modulo

Sul fronte dei “fabbisogni” di marketing interculturale sono affrontate le principali problematiche interculturali nell’ambito della analisi e delle decisioni con riferimento a:

- **comportamento di consumo**
- **ricerca di marketing interculturale**
- **comunicazione pubblicitaria e personale**
- **negoziazione in ambiente interculturale** nell’ambito delle transazioni e relazioni acquirente-fornitore

# Introduzione al modulo

Sul fronte delle “risorse” di marketing interculturale sono confrontate la visione “culture free” e quella “culture bound” delle teorie e della prassi di marketing attraverso il **contributo di varie culture nazionali e regionali**

si possono così riconoscere diverse culture nazionali associate allo sviluppo di scuole di marketing:

- consumo di massa e **matrice “americana”** negli studi di marketing
- relazionalità nel business to business e nei servizi: la **scuola “europea”**
- incrementalismo, progressione, lungo termine: l'emergere di un **marketing “asiatico”**

# Introduzione al modulo

nei classici testi di consumer marketing si propone spesso una estensione oltre frontiera del pensiero di marketing americano

le grandi aziende multinazionali, anche quelle a carattere globale, sono spesso fortemente adattive e rispettose dei contesti locali

si assiste ad un differente approccio al marketing globale, basato sul riconoscimento della diversità nel mercato mondiale e sulla conoscenza del consumatore e delle pratiche di marketing locali

# Introduzione al modulo

L'impatto delle differenze culturali su aspetti selezionati del marketing:

- a. **comportamento di consumo:** attitudini del consumatore “cross cultural” e assunzione di decisioni; consumatori locali e consumo globale;
  - b. **ambienti di marketing locali:** infrastrutture locali e conoscenza di marketing;
  - c. **ricerca di mercato:** equivalenza e metodi in “cross national market survey”;
  - d. **strategia di marketing complessiva:** strategie di marketing globali o adattate localmente;
  - e. **segmenti di mercato target:** costruire cluster su base di paese o trasversalmente ai confini;
  - f. **politica di prodotto:** adattamento o standardizzazione degli attributi di prodotto
- (segue)

# Introduzione al modulo

(segue)

- g. **immagine di marca**: valutazione di marca e paese di origine da parte dei consumatori;
- h. **politica di prezzo**: rituali di negoziazione/valutazioni di prezzo e qualità/strategie di prezzo verso consumatori, competitori e fornitori;
- i. **canali di distribuzione**: stile di canale e servizio, relazioni produttore-distributore;
- j. **comunicazione**: visioni del mondo attraverso il linguaggio e stili di comunicazione;
- k. **advertising**: messaggi su misura per i tratti dell'audience locale;
- l. **vendita personale**: stili di vendita, gestione della forza vendita; networking e pubbliche relazioni, corruzione e questioni di etica nel contesto internazionale;
- m. **negoziazioni di marketing**: strategie, processi e risultati di negoziazione;
- n. **stile nazionale di negoziazione di marketing**; attitudine, organizzazione, schedare, ruolo di emozioni e amicizia, comunicazione e stile di interazione.

# Introduzione al modulo

il “**Self Reference Criterion**”, o criterio dell’autoriferimento, è quel principio in base al quale chi utilizza e apprezza un prodotto si aspetta che lo stesso valga per chiunque altro, ovvero che se un prodotto vende bene a Milano venderà bene anche a Manila

per evitare di applicare questo criterio, si applica il principio di adattamento:

- esaminare le caratteristiche culturali e ambientali del prodotto alla base del suo successo sul mercato interno;
- paragonare queste caratteristiche a quelle presenti nel mercato target;
- prendere nota delle caratteristiche con maggiore discrepanza;
- apportare cambiamenti all’offerta in considerazione delle differenze riscontrate

# Introduzione al modulo

**approccio “cross cultural”**: parte dal *comparare i sistemi* di marketing nazionali ed i clienti commerciali locali nei vari paesi; si propone di porre l’*enfasi* su ciò che è specifico e su ciò che è universale

**approccio “intercultural”**: è centrato sullo studio dell’*interazione tra attori* dell’ambiente business, intesi come acquirenti e fornitori che hanno differenti background nazionali e culturali;

nel caso dell’approccio “intercultural” l’*interazione* è intesa nel suo significato ampio, non solo tra persone, ma anche tra persone e messaggio e tra persone e prodotti

# Introduzione al modulo

## Fattori di affermazione del marketing interculturale

- tecnologie telematiche (Internet) come media (comunicazione), canale distributivo (digitalizzazione) e servizio (sistema informativo di marketing); frammentazione della domanda (specificità culturali come attributi desiderati)
- migrazione di consumatori e imprese e com-presenza nello stesso contesto locale di diverse estrazioni culturali
- diversificazione geografica delle supply chain (internazionalizzazione della distribuzione e dei fornitori)

# Introduzione al modulo

## Principi di marketing interculturale

- Sviluppare empatia culturale: sensibilità nelle azioni e taboo
- Esplorare, comprendere, rispettare cultura e differenze
- Neutralità culturale e non commensurabilità nella diversità
- “Trasduzione” piuttosto che “traduzione”: “paradosso di equivalenza” e *trade-off* tra comprensione e comparabilità

# Introduzione al modulo

## Aree di sviluppo del marketing interculturale

- La ricerca di marketing interculturale
- Analisi strategica di marketing interculturale: segmentazione, comunità ed altre categorie di rappresentazione del mercato
- Marketing interculturale all'impresa
- Marketing interculturale al consumo
- Negoziazione interculturale
- Comunicazione interculturale
- Peculiarità dell'orientamento di marketing in specifici contesti culturali

# Introduzione al modulo

## **Problematiche interculturali per gli uomini di marketing: campi di decisione**

- valutazione di impatto della cultura sui mercati
- standardizzazione/adattamento nel marketing interculturale
- dimensioni interculturali nella ricerca di marketing
- aspetti interculturali nel marketing-mix
- aspetti interculturali nel marketing dei servizi
- implicazioni interculturali nel dopo-acquisto
- educazione di marketing interculturale e formazione professionale

# Definizione di cultura e marketing interculturale

# Definizione di cultura

Le difficoltà a formulare una definizione del concetto di cultura sono riconducibili a vari fattori:

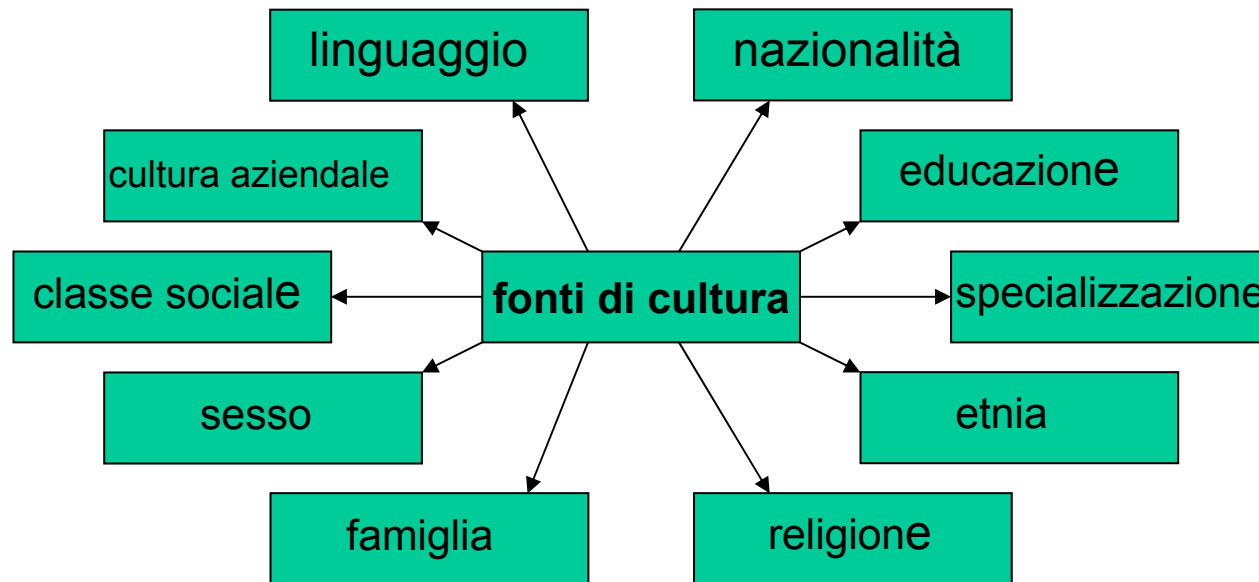
1. l'esperienza prolungata è la sola modalità di reale apprendimento della cultura
2. l'antropologia si è occupata di tematiche spesso lontane dagli interessi pratici del largo pubblico
3. vi sono difficoltà metodologiche a comunicare la diversità culturale, riconducibili alla (a) coerenza dell'informazione di base, (b) alla difficoltà a precisare i termini delle differenze, (c) ad insegnare la cultura come si fa per la lingua
4. vi è stata a lungo mancanza di interesse negli operativi per le tematiche dell'eterogeneità culturale
5. vi è un persistente etnocentrismo dei decisori

# Definizione di cultura

- Definire il concetto di cultura è operazione delicata. Nonostante le difficoltà, Kroeber e Kluckhohn nel 1952 individuavano non meno di 164 definizioni di cultura
  - la maggior parte delle definizioni erano frutto del lavoro di antropologi che studiavano le società “primitive” (Indiani di America, abitanti delle Isole del Pacifico, nativi africani ecc.)
- Una cultura è il risultato di un processo (acculturazione) inteso come insieme di fenomeni risultanti dal contatto diretto e continuo tra gruppi di individui originariamente di differente cultura con conseguenti cambiamenti dei caratteri culturali originali dell’uno o dei due gruppi (Redclift, Linton, Herskovits 1936)

# Definizione di cultura: cultura e nazionalità

Le fonti di cultura a livello dell'individuo



# Definizione di cultura

Elementi di cultura di maggiore significato:

- Linguaggio
- Istituzioni
- Produzione materiale
- Produzione simbolica

# Definizione di cultura

Il **linguaggio** ha un ruolo prominente come elemento di cultura secondo la cosiddetta **ipotesi di Whorf-Sapir** “il linguaggio che apprendiamo in una comunità dove siamo nati e cresciuti forma e struttura il nostro modo di vedere il mondo ed il nostro comportamento sociale”

questa ipotesi è stata criticata nella linguistica, ma rimane una metafora fondamentale, se non una teoria scientificamente pienamente validata

Il linguaggio influenza il mondo in cui selezioniamo le questioni, risolviamo i problemi e, infine, agiamo; rappresenta una questione chiave quando si descrivono le trappole della comunicazione interculturale

Esempio: nella popolazione africana Bantù, a differenza di quanto avviene nelle culture occidentali, non vi è una parola che differenzia chiaramente tra “qui” ed “ora”; essi hanno un termine comune per la dimensione spazio-tempo

# Definizione di cultura

le **istituzioni** sono elemento essenziale del processo culturale, legando l'individuo al gruppo e conferendo stabilità percepita al contesto culturale. Esse includono la famiglia, le istituzioni politiche e ogni genere di organizzazione sociale entro le quali gli individui si conformano a regole nello scambio di vari premi (essere neutrico, amato, remunerato ecc.) queste regole non sono statiche e ogni individuo può agire talvolta come agente proattivo di cambiamento sono stati individuati sette **principi universali** intorno ai quali le istituzioni si sono formate attraverso le varie culture:

- principio di riproduzione
- principio di territorialità
- principio di fisiologia
- principio di tendenza spontanea alla aggregazione
- principio di attività occupazionale e professionale
- principio di gerarchia
- principio di totalità (integrazione dei diversi elementi in un intero ragionevolmente coerente)

# Definizione di cultura

le **produzioni materiali** trasmettono, riproducono, aggiornano e tentano continuamente di migliorare la conoscenza e le abilità nella comunità

le produzioni sono diverse, comprendendo tanto le produzioni fisiche che quelle intellettuali, artistiche ed i servizi nonostante la loro importanza, anche come mezzo di comunicazione, le produzioni materiali, il loro consumo e l'orientamento al benessere che è connesso non sono prova definitiva di sofisticazione culturale, e non rappresentano di per sé elemento capace di costruire, se non su basi meramente soggettive, una **gerarchia tra le culture mondiali**

Esempio: la visione indiana basata sul Brahmanesimo ha l'obiettivo della spiritualità inferiore, limitando il valore attribuito a benessere, acquisizione e produzione; al contrario, la visione del mondo cinese basata sul pragmatismo confuciano, ha obiettivo l'armonia dell'ordine sociale, enfatizzando meritocrazia e lavoro duro, focalizzandosi sull'azione nel mondo materiale piuttosto che in quello spirituale

# Definizione di cultura

le **produzioni simboliche** sono la base per la descrizione (e perciò anche per la gestione) delle relazioni tra il mondo fisico ed il mondo metafisico

le realtà culturali vanno da quelle dove l'esistenza di ogni genere di mondo metafisico è completamente negata, a quelle in cui le rappresentazioni del mondo metafisico sono presenti nella vita di ogni giorno; le società tradizionali sono sempre state coinvolte più consapevolmente nel pensiero simbolico di quelle moderne (poiché spiegavano di meno, dovevano collegare di più)

la metafisica non solo non è in contrasto, ma può contribuire ad alimentare lo sviluppo della scienza; oggi anche la maggior parte degli scienziati riconoscono che le questioni metafisiche non saranno mai risolte pienamente dalla conoscenza scientifica

la **dimensione simbolica nel marketing** è di estrema importanza; la comunicazione di marketing si avvale del simbolismo di colore, forma, etichetta, nome di marca ecc., ma l'interpretazione dei simboli è fortemente "culture bound"

# “Emic” ed “etic” approach

la distinzione tra approccio “emic” ed approccio “etic” riguarda essenzialmente le modalità di ricerca di marketing.

gli studi di tipo “**emic**” vedono l’assunzione della prospettiva di un insider o una cultura riconducibile a questa;

- sono presi in esame gli *approcci specifici* a partire da una *visione di “insider”* ad una determinata cultura
- si ritiene non possibile disporre di una scala di costrutti capaci di misurare il profilo culturale di realtà – culture diverse a partire da un’unica struttura / metrica di linguaggio

gli studi di tipo “**etic**” prendono in esame una prospettiva più ampia che si presenta per questo motivo come più interculturale.

- prevede un *approccio di tipo universale*, per cui si ricerca la comparabilità tra le diverse culture
- implicano tradurre e adattare la terminologia e le strutture di una cultura cosicché esse siano comprensibili ed utili in un’altra cultura

# Cultura e abilità

il rapporto tra **background culturale ed abilità** percettive e cognitive è ritenuto tale per cui il primo possa influenzare significativamente le seconde

- esistono differenze nelle percezioni e nelle illusioni visive (ma anche in altri ambiti sensoriali) tali per cui le persone che derivano da vari gruppi umani differiscono nei loro sistemi di inferenza visiva perché l'ambiente fisico a cui sono abituati differisce ampiamente da un gruppo all'altro
- le caratteristiche culturali sono state associate alle capacità di produrre beni materiali. Queste capacità sono state viste in alcuni casi essere collegate alle condizioni fisiche dell'ambiente (si consideri la nota teoria dei climi di Montesquieu)

# Cultura e rappresentazioni sociali

la nozione di **rappresentazione sociale** fa riferimento ad una classe di eventi psichici e sociali che collegano l'individuo alla dimensione sociale della vita collettiva

- per esempio, l'accettazione o la proibizione in un determinato paese della pubblicità comparativa è collegata alle rappresentazioni sociali della necessità di informare i consumatori, di permettere la competizione di prezzo e perfino di rischiare la denigrazione di una impresa da parte di un'altra

le rappresentazioni sociali sono: (1) miniature di comportamenti; (2) copie di realtà e forme di conoscenza operativa; (3) utilizzate per conseguire e implementare le decisioni di ogni giorno

# Cultura e rappresentazioni sociali

le rappresentazioni sociali sono quindi viste come **immagini collettive** che sono progressivamente formulate all'interno di una particolare società

servono come:

- (1) immagini di riferimento artificiali;
- (2) strutture che danno la capacità di interpretare che cosa ci succede;
- (3) categorie per classificare circostanze, fenomeni, individui;
- (4) teorie per rendere capaci di decidere su tali questioni

# Il decisore di marketing interculturale

# Il decisore di marketing

le decisioni di marketing assumono rilievo interculturale non solo in rapporto alle caratteristiche del consumatore o comunque del mercato di riferimento (clienti, concorrenti), ma anche per il profilo del decisore di marketing

gli aspetti interculturali (interazione) e cross-culturali (comparazione) si configurano nel confronto tra organizzazione e mercato, ma anche in altri termini tra decisori di impresa e decisori presenti nel mercato

i decisori di marketing possono essere ricondotti a due ruoli:

- quello **manageriale** e
- quello **imprenditoriale**

# Il decisore di marketing

questioni di marketing interculturale con riferimento al decisore di marketing:

- 1) i decisori possiedono modelli di struttura cognitiva simili senza riguardo al **paese/cultura nazionale di origine**?
- 2) i decisori che occupano **ruoli manageriali** hanno modelli cognitivi diversi dai decisori che occupano **ruoli imprenditoriali**?
- 3) quali sono gli **elementi sensibili** del profilo del decisore di marketing in una logica cross-cultural o inter-cultural

# Il marketing manageriale

i decisori di marketing risultano affrontare in modo diverso il tema della conoscenza di mercato; in particolare al **ruolo manageriale** si associano problematiche e modalità di confronto con questo tema diverse da quelle che caratterizzano il **ruolo imprenditoriale**

la conoscenza di prodotti e servizi, mercati e competitori, attività industriali e tendenze circa mercati emergenti e clienti, può rappresentare elemento della cultura personale prima ancora che di quella aziendale; nel campo manageriale, esiste comunque un campo di applicazione di conoscenze specialistiche diffuse in un ambito spesso globale

# Il marketing manageriale

la conoscenza di mercato può quindi essere spiegata attraverso categorie generali come quelle di:

- (a) immagine
- (b) modello
- (c) rappresentazione

il concetto di **(a)** immagine viene espresso nella teoria d'impresa (Penrose 1958, 17-18) e si rifà a sviluppi economici formulati negli anni cinquanta e definiti come “theory of the image” (Boulding 1956), secondo i quali le condizioni ambientali sono prese in esame come “immagine” che si genera nella mente del decisore (Anthony et al. 1993, 43)

# Il marketing manageriale

il concetto di **(b)** modello trova corrispondenza nella capacità di categorizzazione percettiva e concettuale che impronta la memorizzazione della conoscenza; nella “teoria della selezione dei gruppi neurali” (TSGN), viene formulata una distinzione tra “memoria biologica” che caratterizza un essere vivente e “memoria informatica” che caratterizza un calcolatore, in quanto la prima è capace di un processo di continua ricategorizzazione (Edelman 1992); a differenza della memoria informatica, la memoria biologica umana è inesatta ma è anche capace di alti livelli di generalizzazione

la capacità di modellizzazione si associa a livelli superiori di consapevolezza nei processi cognitivi (coscienza superiore) rispetto a quelli che caratterizzano la coscienza primaria e la categorizzazione percettiva; si tratta di categorie generali, che trovano applicazione in ambiti ben più ampi del marketing manageriale

# Il marketing manageriale

il concetto di **(c)** rappresentazione assume una posizione centrale nella teoria cognitiva contemporanea, dove viene sviluppato in diversi ambiti disciplinari riconducibili alle scienze cognitive (psicologia, filosofia, informatica, linguistica, neurobiologia); la conoscenza viene vista in questo caso come attività cognitiva consistente nella manipolazione dei simboli, che assume una struttura rappresentazionale-computazionale (Shanon 1988)

se opinabile la capacità del concetto di rappresentazione nella spiegazione delle attività cognitive umane, rispetto a quello di modellizzazione, sicuramente il concetto di rappresentazione assume rilievo nella comunicazione della conoscenza; questo tema è centrale nei processi di marketing manageriale

# Il marketing manageriale

nel marketing manageriale assume particolare importanza lo sviluppo di un linguaggio che rappresenta i processi di marketing e, in particolare, la conoscenza di mercato

in questo ambito sono state sviluppati, come è noto, alcuni archetipi di rilievo, comprendenti quello di segmentazione, frammentazione, comunità, autoselezione

<b>segmentazione</b>	<b>comunità</b>
<b>frammentazione</b>	<b>autoselezione</b>

# Il marketing imprenditoriale

il concetto di marketing imprenditoriale viene definito in vari modi, e può essere ricondotto ad almeno tre accezioni:

- (a) interfaccia tra marketing ed imprenditorialità
- (b) marketing nella piccola e media impresa
- (c) contenuti di marketing del ruolo del vertice

la prima accezione **(a)** vede il marketing imprenditoriale come terreno di convergenza tra le discipline del marketing e dell'imprenditorialità e come risposta ad una esigenza di una prospettiva maggiormente imprenditoriale nel marketing, dove assume rilievo tanto il ruolo del marketing nell'imprenditorialità quanto quello dell'imprenditorialità nel marketing

# Il marketing imprenditoriale

la seconda accezione **(b)** vede il marketing imprenditoriale come ambito di applicazione del marketing nella piccola impresa, intesa come organizzazione che assume condizioni originali nel proprio rapporto con il mercato, che rendono difficile una estensione dei concetti e delle prassi di marketing come se si trattasse di “una grande azienda di piccole dimensioni”; questo è connesso a condizioni proprie della piccola impresa, a partire dalla povertà di risorse, che rende il rapporto tra orientamento al marketing definito in letteratura e stile direzionale della piccola impresa alquanto problematico (Cozzi 1985)

assumono rilievo in questo ambito competenze-chiave come:  
l'esperienza del settore; la conoscenza del prodotto e del mercato; le abilità di comunicazione personale; le capacità di giudizio per le scelte di mercato

# Il marketing imprenditoriale

la terza accezione (**c**) comporta una visione del marketing imprenditoriale come tematica relativa ai contenuti di marketing nell'attività e nel ruolo del vertice, ed in particolare con riferimento al contenuto del ruolo del vertice in rapporto al processo di sviluppo aziendale; in questa accezione, il marketing imprenditoriale risulta tematica di interesse tanto per la grande quanto per la piccola impresa, dal momento che il contenuto di marketing del ruolo del vertice non si associa in modo esclusivo a determinate dimensioni organizzative

in questa accezione il marketing imprenditoriale comprende funzioni tanto di marketing creativo (Kotler 1967, 246) quanto funzioni di rappresentazione del mercato (Marzili 1979)

# Il marketing imprenditoriale

tre accezioni per il concetto di “marketing imprenditoriale”



# Il marketing imprenditoriale

nel marketing imprenditoriale la conoscenza di mercato presenta una diversa valenza e processi tipici di diversa natura

in questo ambito rientra la formazione di una rete di concetti personali (“**personal contact network**”), definita come insieme di relazioni di tipo formale o informale con persone all’interno del proprio ambiente, sviluppate dagli individui o che questi cercano di sviluppare e nelle quali il comportamento è influenzato significativamente dal contesto sociale in cui prende luogo, dando sostegno allo sviluppo dell’impresa (Carson et al. 1995, 200)

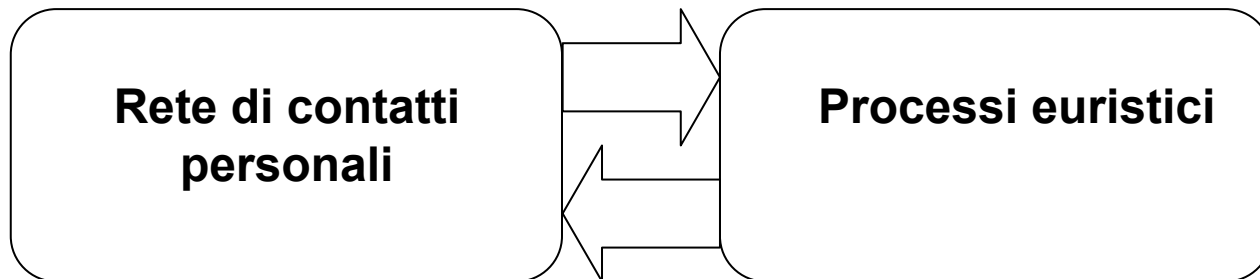
# Il marketing imprenditoriale

ulteriore concetto rilevante particolarmente nel marketing imprenditoriale è quello di **processo euristico**, dal momento che nel marketing imprenditoriale le basi di risorse di conoscenza sono limitate, ed acquistano importanza meccanismi di formazione dei giudizi e delle scelte

la complessità dell'ambiente e del compito viene affrontata dagli individui attraverso il ricorso a procedure di tipo euristico (Newell e Simon 1972), che si collegano alla adozione di formule semplici e di soluzioni generalizzate, che si presentano in termini di “regole a spanne” (“**rules of thumb**”)

# Il marketing imprenditoriale

la rete di contatti personali ed i processi euristici sono tra loro connessi nella generazione della conoscenza di mercato nel marketing imprenditoriale, che presiede la formazione dei giudizi e delle scelte



# Elementi sensibili del profilo del decisore

marketing manageriale e marketing imprenditoriale devono essere intesi non tanto quanto il marketing “dei manager” o il marketing “degli imprenditori”, quanto come due categorie generali che, ad esempio, possono caratterizzare figure di decisore appartenenti all’una o all’altra categoria

**il marketing manageriale** presenta quindi caratteri quali:

- (1) maggiore spersonalizzazione
- (2) maggiore codifica della conoscenza
- (3) linguaggio condiviso in contesti ampi ed extra aziendali

# Elementi sensibili del profilo del decisore

d'altra parte il **marketing imprenditoriale** presenta quindi caratteri quali:

- (1) contenuto più personale
- (2) minore codifica della conoscenza
- (3) ricorso a linguaggi condivisi in contesti localizzati e direttamente gestiti, collegati al concetto di “personal contact network” e di processo euristico

il marketing imprenditoriale si configura come maggiormente influenzato da fattori “culture bound”, mentre quello manageriale appare tendenzialmente orientato ad una visione più “culture free”

# Processi euristici per la formazione giudizi

rispetto alla diffusione in un contesto culturale di riferimento (**campo di diffusione**) ed all'ambito di impiego (**campo di applicazione**) le euristiche possono essere in vario modo “convergenti” e “specifiche”

Convergenza (campo di diffusione)

		Convergenza (campo di diffusione)	
		Bassa	Elevata
Specificità (campo di applicazione)	Elevata	Euristica specifica e distintiva	Euristica specifica e convergente
	Bassa	Euristica generale e distintiva	Euristica generale e convergente

Fonte: Guercini S. (2003) *La conoscenza di mercato del vertice d'impresa. Casi di produttori di tessuti*, Franco Angeli, Milano, 2003, pp. 253-254

# La negoziazione nel marketing interculturale

# Negoziato e attività di negoziazione

**Il negoziato è una delle modalità di composizione dei conflitti.** Il conflitto non si produce in presenza di **potere assoluto**, e quindi di una accettazione delle sue disposizioni, ovvero in **assenza di obiettivi**, e quindi in presenza di mera accettazione delle proposte emergenti. Altre modalità di composizione comprendono il ricorso alla forza (**lotta**), alla gerarchia (**autorità**) o alla definizione di regole di valore generale (**norme**).

Nel caso della **lotta**, o combattimento, il conflitto si risolve attraverso la prevalenza di una delle parti. Chi vince definisce quindi il conflitto in modo “unilaterale”. La lotta implica uno scontro di tipo diretto e di portata più o meno limitata.

# Negoziato e attività di negoziazione

Il **negoziato** non attiene solo alla scelta, attiene anche alla definizione delle alternative. Si presenta come un metodo alternativo alla lotta, che non prevede necessariamente il ricorso ad una autorità superiore o a norme accettate. Tra Gli altri metodi di risoluzione del conflitto si caratterizza per la possibilità di generare risoluzioni definite direttamente ed insieme dalle parti interessate e può consentire di produrre un accrescimento dell'utilità complessivamente disponibile per le parti.

Le forme di gestione del conflitto contrastano l'**ambiguità**. Si distinguono diversi tipi di ambiguità: (1) ambiguità del dominio; (2) ambiguità della relazione.

# Negoziato e attività di negoziazione

L'**ambiguità del dominio** si ha quando mancano norme chiare e condivise come modalità di superamento del conflitto.

Queste norme possono comprendere una norma di equità (distribuzione delle risorse in base al merito), una norma di uguaglianza (distribuzione in parti uguali indipendentemente dal contributo), una norma di necessità (risorse distribuite in base ai bisogni delle parti).

L'**ambiguità della relazione** è associata a situazioni in cui non si può ricorrere al meccanismo della individuazione di quale delle parti ha maggiore autorità e potere, e quindi uno status più elevato, la cui affermazione può entrare in gioco nella definizione del conflitto.

Si tratta in definitiva di una situazione di ambiguità relativamente arcaica, che si ha quando non è chiara la posizione relativa tra le parti.

# Negoziato e attività di negoziazione

Distinguiamo tradizionalmente il “**negoziato morbido**” dal “**negoziato duro**”. A questi la scuola americana harvardiana contrappone il cosiddetto “**negoziato di principi**”.

Nel negoziato morbido il negoziatore cerca di evitare il conflitto personale, cerca una soluzione amichevole e fa concessioni per arrivare all'accordo; ma tendenzialmente si sente sfruttato ed amareggiato.

Nel negoziato duro, il negoziatore “vuole vincere”, vede ogni situazione come scontro di volontà, senza porsi un obiettivo definito; ottiene di più, nella sua visione, chi assume l'atteggiamento più radicale e lo mantiene più a lungo; questo atteggiamento può provocare una reazione altrettanto dura dall'altra parte che può esaurire lui e le sue risorse, con effetti negativi sui rapporti.

# Negoziato e attività di negoziazione

Nel **negoziato di principi**, proposto dagli studiosi della scuola di Harvard, l'atteggiamento del negoziatore è "duro" nel merito e "morbido" verso le persone; porta il focus su "interessi" e "alternative". Il funzionamento di questo approccio migliora se adottato da entrambe le parti

Il negoziato di principi corrisponde ad un metodo negoziale aperto che si traduce nei seguenti punti:

**Persone:** scindere le persone dal problema;

**Interessi:** concentrarsi sugli interessi, non sulle posizioni;

**Opzioni:** generare una gamma di possibili alternative prima di chiedere che cosa fare;

**Criteri:** insistere perché i risultati si basino su unità di misura oggettive.

# La fiducia nel negoziato

I rapporti di **fiducia in un contesto interculturale** sono difficili da stabilirsi, dal momento che:

- le persone non sempre condividono lo stesso stile di comunicazione;
- esse possono non condividere le stesse credenze;
- non necessariamente sono d'accordo su cosa siano sistemi di controllo adeguati:
- la loro interpretazione della fiducia è diversa o è diverso il loro sistema di controllo in quanto elemento segnalante fiducia, mancanza di fiducia, o una combinazione ragionevole di questi due elementi

# La fiducia nel negoziato

Si distinguono società con elevata propensione alla fiducia (**high trust**) da altre con bassa propensione alla fiducia (**low trust**); mentre nelle prime gli attori economici possono sviluppare organizzazioni più grandi (ne sono spesso indicati come prototipi la Germania ed il Giappone), nelle seconde questo è più difficile, ed è lo Stato che è venuto a crearne direttamente per sostenere le possibilità competitive del paese a livello internazionale queste tesi, sostenute da Fukuyama (1994), hanno poi trovato conferma in ricerche empiriche successive, condotte su un campione di 40 nazioni (La Porta et al. 1997); la propensione alla fiducia ha quindi impatto sul successo economico in quanto riduce i costi di transazione nelle relazioni interpersonali ed interorganizzative.

# La modellizzazione del processo negoziale

Un **modello strutturale di analisi della negoziazione** prende in esame quattro elementi attraverso i quali dare “rappresentazione” del processo, comprendenti **(1)** le “parti negoziali”, **(2)** la “struttura dei rendimenti”, **(3)** lo “spazio di utilità individuale” e **(4)** lo “spazio di utilità condivisa”.



# Le strategie di negoziazione

Le due principali strategie negoziali sono quella della **negoziazione distributiva** e quella della **negoziazione integrativa**.

La contrapposizione tra negoziato distributivo e negoziato integrativo si collega a quella tra “negoziato di posizioni” (morbido o duro) e “negoziato di principi”. Tipicamente l’attitudine a negoziare sulla base di posizioni corrisponde alla strategia di tipo distributivo e l’attitudine agli interessi alla strategia di tipo integrativo.

Le due tipologie restano però concettualmente separate; la distinzione tra negoziato integrativo e distributivo attiene alla strategia di negoziato emergente, e quindi alla natura realizzata del processo negoziale; la distinzione tra negoziato di posizioni e di interessi alle attitudini/atteggiamenti dimostrati dalla singola parte nel corso del processo negoziale (Guercini e Runfola 2005).

# Le strategie di negoziazione

La **negoziazione distributiva** consiste in un processo di negoziazione che conduce alla divisione di una “torta fissa” che le parti sentono che non possono ampliare perfino se volessero farlo

Si tratta di un orientamento che può essere definito anche di “negoziazione competitiva” o come “gioco a somma zero”, e conduce ad una visione della negoziazione come una guerra di posizioni, in senso “territoriale”, per cui “tutto ciò che non è tuo è mio” e viceversa

I negoziatori tengono attitudini e obiettivi di tipo quasi-conflittuale, minimizzando l'interdipendenza ed enfatizzando la dimensione del confronto come avversari

# Le strategie di negoziazione

la **negoziazione integrativa** ha per assunto centrale che la dimensione della torta, il risultato congiunto della negoziazione, può essere incrementato se le parti adottano una **attitudine cooperativa**

i negoziatori non sono interessati solo ai loro propri obiettivi, ma possono anche essere interessati nelle aspirazioni e nei risultati dell'altra parte, vedendoli come importanti e come un problema che li riguarda ed alla cui soluzione vengono ad applicarsi

l'orientamento integrativo è stato definito come “cooperativo” e “collaborativo”, risultando in negoziazioni che tentano di massimizzare il risultato congiunto tra le parti

# La negoziazione interculturale

Per quanto si tenda a sottolineare le possibilità crescenti offerte dalle strategie di negoziazione integrativa, quando si passa ad un contesto interculturale emergono problemi specifici su questo fronte.

In questo ambito possono essere prese in considerazione almeno tre questioni:

- (1) il rapporto tra **difficoltà percepita nella negoziazione e condivisione o meno della stessa cultura**
- (2) l'esistenza di una **relazione tra carattere integrativo o distributivo delle negoziazioni e particolari culture**
- (3) la probabilità che **differenze culturali possano ridurre la probabilità di una strategia integrativa**

# La negoziazione interculturale

per quanto riguarda la **difficoltà percepita nella negoziazione e condivisione o meno della stessa cultura**, da ricerche si rileva come i risultati della negoziazione siano meno favorevoli quando la negoziazione è interculturale rispetto a quando è intraculturale; in altri termini, la distanza culturale si associa ad una maggiore difficoltà a conseguire caratteri integrativi nel processo di negoziazione

ricerche su questo fronte sono proposte da vari autori (Sawyer e Guetzhaw 1965, Brett e Okumura 1998, Gauri e Usunier 2003); in particolare venivano prese in esame le negoziazioni tra americani e giapponesi che risultavano molto difficili rispetto a quelle tra americani, e si quantificava questo fenomeno in termini di lunghezza della negoziazione (sei volte maggiore) e di difficoltà percepita (tre volte maggiore)

# La negoziazione interculturale

per quanto riguarda l'esistenza di una **relazione tra carattere integrativo o distributivo delle negoziazioni e particolari culture**, tale esistenza trova riscontro positivo in alcuni studi specifici; ad esempio, si trovavano elementi a sostegno dell'esistenza di una tendenza alla negoziazione integrativa ed al problem solving negoziale presso gli uomini d'affari americani (Druckman et al. 1976, Harnett e Cummings 1980, Tinsley e Pillutla 1998)

in altri studi, condotti su base comparata (cross-cultural analysis), nel confronto tra cinque paesi (Brasile, Giappone, Stati Uniti, Germania, Corea), il carattere maggiormente integrativo delle strategie di negoziazione risultava diffuso in Brasile e Giappone, seguiti dagli Stati Uniti, mentre i negoziatori tedeschi e coreani apparivano relativamente più distributivi (Graham e Meissner 1986). Non si rilevano studi che confermino la percezione, diffusa, che nel contesto arabo e medio orientale vi fossero maggiori tendenze distributive rispetto a quello nord americano

# La negoziazione interculturale

la probabilità che **differenze culturali possano ridurre la probabilità di una strategia integrativa** può essere espressa attraverso la riflessione sulla conoscenza degli elementi culturali di base della realtà dell'altra parte; l'ignoranza di tali elementi ridurrebbe infatti le possibilità di conseguire negoziazioni di natura integrativa; in particolare ridurrebbe la possibilità di codificare/decodificare i messaggi nei processi di comunicazione, dando luogo alle condizioni all'origine del cosiddetto "self-reference criterion" (Lee 1966, Herbig 2003)

tale mancanza di conoscenza si rileva nelle negoziazioni che coinvolgono l'interfaccia tra americani e cinesi (Tung 1984, Hawrysh e Zaichkowsky 1990, Brett e Okumura 1998) o tra americani e giapponesi; alcuni negoziatori sono più orientati alla lettura comunque sulla base dei propri codici culturali, pur in presenza di conoscenza di quelli degli altri, per valutazioni di tipo etico