

I. La componente culturale dei mercati: insidie e potenzialità

Introduzione: la cultura

Della parola “cultura” esistono oltre 450 definizioni (Trifonovitch 1977); essenzialmente la si potrebbe descrivere come un sistema di scambi comunicativi grazie ai quali viene a crearsi una società di individui nei cui comportamenti la componente espressiva, sia verbale che non-verbale, si fonde con quella tecnica e biologica. La cultura è il modo di vivere dell'uomo nel suo complesso, e in quanto tale include tutti gli aspetti condivisi dai membri di una società quali regole comportamentali, credenze, valori, lingua e usanze; si tratta insomma dell'insieme dei valori, comportamenti e tratti distintivi che sono condivisi dagli individui all'interno di un determinato territorio.

Perché un determinato significato da privato diventi pubblico, e dunque comprensibile da parte di tutti i membri della società (inclusi quelli futuri), deve necessariamente esserci un catalizzatore: quel catalizzatore è appunto la cultura. La cultura è formata da un insieme di regole sia implicite che esplicite attraverso le quali si interpreta l'esperienza; è il ponte grazie al quale ciascuna nuova generazione impara ad annullare le distanze tra gli individui. La sua funzione consiste dunque in pratica nello stabilire dei modelli per comportamenti, prestazioni e interazioni con il prossimo e con l'ambiente che permettano di ridurre i potenziali rischi, rendere tutto più prevedibile e dunque favorire la sopravvivenza e lo sviluppo dei membri delle diverse società.

Attraverso la creazione di gerarchie di codici che regolano le interazioni umane, le società vengono infatti a disporre di strategie comprovate per soddisfare qualsiasi esigenza fisiologica, personale e sociale dei propri membri, ottenendo così ordine, direzione e consiglio in qualunque fase del processo decisionale. Una serie di norme culturali condivise rappresenta per i membri delle diverse società il senso della propria identità comune, nonché un modo per mettersi in relazione gli uni con gli altri: la cultura stabilisce per esempio norme e criteri riguardo quando e cosa mangiare a colazione, pranzo o cena, o cosa offrire ai propri ospiti in occasione di una cena tra amici, un pranzo all'aperto o un banchetto di nozze.

La cultura influenza dunque i comportamenti umani, e allo stesso tempo spiega come un determinato gruppo filtri le informazioni: sono cioè i significati culturali a far sì che alcune attività siano considerate normali e naturali, mentre altre strane o sbagliate. Nel corso dell'evoluzione sociale infatti determinati valori e comportamenti sono giudicati utili e adeguati, altri inadeguati e persino dannosi; i primi sono dunque condivisi e premiati, mentre i secondi vengono abbandonati e scoraggiati. In un dato arco di tempo tutti i comportamenti, valori e manufatti ritenuti utili vengono quindi istituzionalizzati, entrando così a far parte delle tradizioni culturali della società; l'individuo dunque li fa propri, spesso dimenticandone l'origine. La stretta di mano, una forma di saluto tipica di molte culture occidentali, potrebbe così aver avuto origine dall'usanza primitiva che vedeva gli sconosciuti afferrarsi a vicenda il braccio che impugnava l'arma, in segno di amicizia e allo stesso tempo per proteggersi da un eventuale attacco. In funzione della sua notevole utilità questa pratica è stata istituzionalizzata, diventando una tradizione sociale; oggi, a distanza di migliaia di anni, la sua funzione originale è superata, ma la pratica sopravvive ancora quale apprezzata consuetudine. Analogamente nelle diverse società sono numerosi i comportamenti e le tradizioni culturali che hanno perso la loro funzione originale e sopravvivono sotto forma di atti simbolici facenti parte del bagaglio culturale di quella società; e sono proprio queste usanze che hanno poi portato alla creazione delle varie istituzioni (famiglia, sistema di istruzione, politica, sistema legislativo ecc.), ciascuna caratterizzata da una struttura e un funzionamento propri ma riconducibili fondamentalmente a uno stesso schema nelle diverse società.

Le istituzioni a loro volta consolidano le norme sociali e le condizioni ambientali che hanno portato alla loro creazione, secondo uno schema che nelle società relativamente chiuse (quale per esempio quella giapponese) resta praticamente immutato nel tempo. Sebbene infatti le istituzioni in sé possano subire dei cambiamenti, non necessariamente cambiano anche le usanze della società; l'influenza continua del sistema di valori dominante allora leviga e smussa pazientemente le nuove istituzioni fino ad adattarle nuovamente nella struttura e nel funzionamento alle usanze originarie. Credenze, usanze e valori culturali sono mantenuti dai membri della società fin quando ne soddisfano le esigenze e i desideri; in caso contrario vengono modificati o sostituiti in modo da ottenerne di nuovi più consoni alle esigenze e ai desideri del momento. La cultura dunque si evolve gradualmente ma continuamente per soddisfare le diverse esigenze della società.

Nelle diverse culture le usanze variano. In una certa cultura per esempio si può dare maggior enfasi all'aspetto legale o finanziario di un accordo piuttosto che a quello personale; vi sono culture che pongono l'accento sui dettagli specifici dell'accordo (la documentazione), altre che si concentrano su come mantenere le promesse fatte (il processo e l'attuazione). Gli americani discutono un affare, i giapponesi un rapporto interpersonale. La cultura influenza dunque il modo di vedere e valutare le numerose interazioni sociali connesse alla stipulazione di un contratto: da una ricerca condotta su un campione di cinesi e di anglosassoni per esempio è emerso che di fronte a un'alternativa i primi tendono

a porre maggior enfasi sull'aspetto etico in generale rispetto ai secondi, optando per l'alternativa che produca una soluzione dignitosa per entrambe le parti, offra la possibilità di ricambiare il favore nel tempo e implichi un processo decisionale di tipo più autoritario che consensuale (Tse, Lee, Vertinsky e Wehrung 1988). I cinesi tendono inoltre ad accettare l'ambiente che li circonda, vi si adattano piuttosto che modificarlo, mentre gli occidentali cercano di dominarlo. Questi diversi comportamenti, profondamente radicati nelle rispettive culture, hanno notevoli implicazioni in campo commerciale e per il marketing.

Un esempio è rappresentato dalla diversa importanza attribuita all'individuo e al gruppo, l'opposizione cioè tra individualismo e collettivismo. In Giappone gli istinti e le esigenze individuali sono generalmente subordinati al bene del gruppo, mentre negli Stati Uniti non è consentita alcuna violazione dei diritti dell'individuo da parte del gruppo. I valori predominanti in Giappone tendono a ridurre al minimo le differenze, preservare l'armonia e rafforzare lo spirito di lealtà nei confronti del gruppo, eredità di un Paese anticamente povero di risorse naturali ma ricco di risorse umane in cui la sopravvivenza era legata alla partecipazione organizzata di ciascun individuo, e che ha sviluppato di conseguenza una tradizione fortemente collettivista. Negli Stati Uniti al contrario si tende a valorizzare al massimo la diversità, il confronto e il compromesso; un approccio individualista risalente probabilmente all'epoca dei pionieri, quando i vicini più prossimi erano a diversi chilometri di distanza e bisognava essere molto determinati, autonomi e individualisti per sopravvivere.

Mentre nella cultura giapponese il processo decisionale mira dunque a evitare i contrasti per ottenere un consenso, in quella americana lo scopo è invece quello di promuovere la competizione intellettuale per giungere a una verità obiettiva; si tratta di due filosofie del tutto differenti ma entrambe legittime sulla base delle rispettive limitazioni geografiche e storie nazionali.

In realtà sono pochi gli esseri umani realmente consapevoli della propria cultura. Come un pesce è del tutto a proprio agio nel proprio ambiente naturale, l'acqua, e ne è del tutto inconsapevole finché non viene esposto all'aria, così l'uomo per gran parte della storia è stato solo vagamente consapevole dell'esistenza della cultura; questa consapevolezza, emersa dal contrasto tra le usanze del proprio gruppo e quelle di un altro gruppo venuto incidentalmente a contatto con il proprio, può risultare in uno "shock culturale" (*culture shock*), che si verifica quando l'individuo si trova al di fuori del proprio ambiente culturale originario.

Ricapitolando dunque, la cultura:

- È *funzionale*, in quanto mira a offrire a ciascuna società delle linee-guida comportamentali che sono essenziali per la sopravvivenza del gruppo;
- È *un fenomeno sociale*, in quanto nasce dall'interazione tra esseri umani, è una creazione dell'uomo ed è prerogativa delle società umane;
- È *prescrittiva*, in quanto stabilisce quali comportamenti siano accettabili e quali no;

- È *acquisita*, in quanto non si eredita geneticamente ma nasce piuttosto dall'apprendimento di comportamenti acquisiti da altri membri della società;
- È *arbitraria*, in quanto determinati comportamenti che sono accettabili in una determinata cultura non lo sono in un'altra;
- È *portatrice di valori*, in quanto stabilisce appunto dei valori in base ai quali le persone sanno cosa ci si aspetta da loro;
- *Facilita la comunicazione*, di tipo sia verbale che non-verbale;
- È *versatile e dinamica*, in quanto si adatta costantemente a nuove situazioni e fonti di sapere, mutando con il mutare e l'evolversi della società;
- È *durevole*, in quanto è il risultato di millenni di esperienza e conoscenze accumulate;
- *Soddisfa le esigenze* dei membri della società, e proprio in base a queste assume nuove caratteristiche ed elimina quelle inutili e obsolete, lasciando però invariato il proprio nucleo di valori. È questo il motivo della sua esistenza.

Cultura e marketing

Uno degli aspetti più difficili ma anche più importanti da tenere presenti nel recarsi per affari in un Paese straniero consiste nel comprendere le differenze nelle percezioni e nei valori culturali – e dunque nei bisogni – di una società. All'interno di un contesto culturale i beni e i servizi di una data azienda possono essere considerati soluzioni appropriate o accettabili per soddisfare esigenze individuali o sociali; essendo dunque il marketing basato sul soddisfacimento delle diverse esigenze o desideri dei clienti di un'azienda, ed essendo tali esigenze e desideri fondamentalmente di natura culturale, un operatore di marketing internazionale di successo dovrà cercare di capire le usanze del Paese con il quale ha a che fare. Se un prodotto non è più accettabile poiché un valore o un'usanza legati al suo utilizzo non soddisfano in modo adeguato le esigenze o i valori culturali particolari della società alla quale è rivolto, l'azienda produttrice deve essere pronta ad adeguare o ridefinire l'offerta. Ciò che distingue un'azienda di successo dalle altre è dunque l'esigenza di esaminare un potenziale mercato straniero dal punto di vista culturale prima di intraprendere l'attività di marketing o di trattare un affare. La cultura e le differenze a essa connesse si rivelano in diversi tipi di interazioni umane, che comprendono (ma non si limitano a) lingua, comunicazione non verbale, religione, tempo, spazio, colore, numeri, materialismo, usi e costumi, estetica, status e preferenze alimentari. Ciascuna di queste componenti se non viene tenuta nel debito conto rischia di diventare una potenziale insidia, come molte aziende – americane ma non solo – hanno avuto modo, loro malgrado, di sperimentare. Un esempio significativo è quello delle sigarette con il filtro, che spesso si vendono poco nei Paesi in via di sviluppo: mentre nei Paesi più ricchi infatti i consumatori sono maggiormente consapevoli dei rischi per la salute connessi al fumo e dunque disposti a spendere di più per le sigarette con il filtro, in quelli più poveri, dove l'aspettativa di vita raramente

superi i 40 anni, il cancro rappresenta una minaccia molto meno concreta e più trascurabile, mentre è il costo aggiuntivo dovuto al filtro che diventa il fattore decisivo.

Lingua

Gli eschimesi hanno moltissime parole per esprimere il concetto di neve, poiché la differenza tra i vari tipi di neve assume nella loro vita quotidiana un ruolo molto più importante rispetto, per esempio, a un abitante delle Bermuda o di Haiti. La lingua di un Paese è la chiave della sua cultura, in quanto ne esprime i modelli di pensiero: si può dunque distinguere ciò che è importante in una data cultura da ciò che non lo è analizzando cosa è presente nella sua lingua. Le parole di una lingua non fanno altro che riflettere la cultura dalla quale derivano; questo vale in particolare per la lingua parlata, che cambia più velocemente e dunque riflette la cultura in maniera più diretta. Nella loro celebre ipotesi Sapir e Whorf affermano addirittura che la lingua non è un semplice meccanismo per comunicare idee, bensì di per se stessa *forma* le idee.

I vari dialetti di una lingua possono essere sostanzialmente diversi tra loro. I tedeschi delle (ex) due Germanie per esempio hanno spesso difficoltà a comunicare: la loro lingua infatti ha avuto sviluppi separati per 45 anni, dalla separazione nel 1945 alla riunificazione nel 1990, per cui i cosiddetti *Wessi* – tedeschi dell'Ovest, secondo l'appellativo tuttora utilizzato nell'ex-RDT – hanno parole diverse e accezioni diverse per le stesse parole rispetto ai loro compatrioti dell'Est (Aeppel 1990).

Per ciascuna cultura la lingua è motivo d'orgoglio, e molti Paesi al giorno d'oggi si preoccupano del fatto che la propria lingua stia diventando obsoleta. In Francia per esempio nel febbraio 1994 è stata approvata una legge, diventata poi esecutiva nel '96, che obbliga le emittenti radiofoniche francesi a dedicare almeno il 40% della programmazione musicale nella fascia d'ascolto più alta a canzoni francesi, trascurando il fatto che è l'inglese la lingua di tendenza in Francia. Secondo la legge inoltre una canzone su due deve essere di un cosiddetto “nuovo talento”; in realtà la legge non prevede che l'artista mostri di avere talento, basta solo che nessuna delle sue canzoni abbia mai avuto successo prima. I critici lamentano il fatto che il 40% della programmazione sia una percentuale troppo alta, adducendo quale motivazione la mediocrità e ripetitività della produzione musicale francese; in realtà la Francia sta solo cercando di proteggere la propria cultura da quella che considera la deleteria influenza della lingua inglese (Morice 1996). La Disney è stata citata in tribunale a causa del fatto che soli sette dei ben cinquemila articoli esposti nel suo punto vendita parigino non avevano l'etichetta scritta in francese; secondo la legge vigente a Parigi infatti tutte le etichette devono essere scritte in francese.

I consumatori francesi preferiscono i programmi americani a quelli francesi; ai film americani si deve oltre il 70% degli incassi complessivi al botteghino dell'Unione Europea (per *Jurassic Park* c'era una fila di centinaia di persone, mentre *La Regina Margot*, una produzione francese dai costi alquanto elevati, ha

avuto modesto successo in Francia ed è stato ignorato all'estero). Per il governo francese quest'invasione non è altro che una forma di imperialismo culturale da parte dell'America. Nel 1994 la Francia ha investito oltre 16 miliardi di Euro nella produzione di materiale culturale, tre quarti dei quali di provenienza governativa. La legislazione dell'Unione Europea prevede che il 51% della programmazione televisiva complessiva sia costituito da programmi europei. Gli spettatori del cinema francesi pagano una maggiorazione dell'11% sul prezzo del biglietto d'ingresso per permettere al governo di finanziare l'industria cinematografica francese. La lingua francese è d'obbligo in televisione, alla radio, in qualsiasi forma di pubblicità, nonché a scuola e sul posto di lavoro; l'uso di un termine inglese è proibito laddove esista una parola francese adatta ad esprimere lo stesso significato (Klebnikov 1995).

I peggiori equivoci di natura linguistica sono quelli dovuti a cattive traduzioni, alla mancata comprensione di espressioni gergali o idiomatiche nella lingua di partenza o all'utilizzo del dialetto sbagliato. In Giappone il nome *Esso* si pronuncia esattamente come "auto in panne"; la compagnia petrolifera statunitense (il cui nome in inglese è *Exxon*) ha dunque optato per *Enco*, che si riferisce invece a un'autopompa utilizzata per il trattamento dei liquami. In una traduzione spagnola dello slogan della Budweiser (*Budweiser: King of Beer*) il termine *King* dell'originale è stato reso in modo letterale, ossia con la parola "re"; in realtà lo spagnolo per "birra" è *cerveza*, un nome femminile, dunque la traduzione esatta sarebbe stata "regina". La Colgate-Palmolive ha lanciato in Francia il proprio dentifricio "Cue", ignara del fatto che la parola *cue* è un termine osceno in francese. Quando il film americano *Scappo dalla città* (titolo originale *City Slickers*) è stato introdotto in Francia, il titolo è stato modificato in *La vita, l'amore e le vacche* (Anonimo 1995b). Lo zucchero di canna viene chiamato in modi diversi nelle varie comunità ispaniche degli Stati Uniti: *azucar negra* a New York, *azucar prieta* a Miami, *azucar cafe* in California, *azucar morena* nel Texas meridionale e *azucar pardo* altrove (Valencia 1984). Ma gli americani non sono i soli a commettere errori di traduzione: *Creap*, una marca di latte in polvere per caffè giapponese, e *Super Piss*, un prodotto finlandese per sbloccare lo sterzo dell'auto, non ebbero alcun successo negli Stati Uniti, cosa alquanto comprensibile dal momento che "*creap*" è omofono di *creep*, che sta grosso modo per "disgustoso" (e suona molto simile anche alla forma colloquiale per "escrementi"), mentre "*piss*" è parola volgare che significa "orina".

Per evitare incidenti di questo tipo bisognerebbe far seguire alla traduzione di un documento o di un annuncio pubblicitario in una lingua straniera una ritraduzione nella lingua originaria, mettendo quindi a confronto i risultati: laddove si riscontri una corrispondenza di significato la traduzione avrà buone probabilità di successo, mentre se c'è una discrepanza sarà necessario analizzare il messaggio, modificarlo, e dunque ripetere la procedura fino a raggiungere l'equivalenza semantica. Per esempio la parola *entree* in Australia significa "antipasto", mentre in Israele indica la portata principale: il prezzo e il posizionamento di un prodotto indicato come "*entree*" dunque variano notevolmente nei due Paesi

(Kustin 1994). Per quanto comunque con la retrotraduzione si possano risolvere i problemi legati a traduzioni troppo letterali, non si eliminano tuttavia quelli connessi alla variazione del contesto di utilizzo delle parole in lingue diverse.

Comunicazione non verbale

Per “comunicazione non verbale” si intende qualsiasi comportamento, intenzionale o meno, che vada al di là delle parole in sé e che possa essere interpretato da un ricevente come portatore di significato. I comportamenti non verbali possono includere mimica facciale, sguardo, gesti, movimenti, postura, aspetto fisico, distanza interpersonale, contatto fisico e modo di gestire il tempo, che variano da cultura a cultura. I messaggi non verbali possono accompagnare quelli verbali oppure essere utilizzati indipendentemente da essi, e qualora li accompagnino possono ribadirli ed enfatizzarli oppure contraddirli; si tratta di comportamenti quasi sempre involontari, in quanto abituali e dunque oramai interiorizzati. Oltre il 70% del contenuto di qualsiasi messaggio è di natura non verbale, e laddove l'espressione verbale e il linguaggio del corpo siano in contraddizione, si tende solitamente a dare maggiore importanza all'elemento non verbale, trascurando quello verbale.

Per “interferenza” si intendono quegli elementi di disturbo che non hanno nulla a che fare con la sostanza del messaggio e che possono consistere in gesti, abbigliamento o comportamenti eccessivamente o non sufficientemente formali. Il significato attribuito a determinati gesti o atteggiamenti in una cultura può variare completamente in un diverso ambiente culturale; talvolta l'interferenza può essere talmente grande da impedire praticamente del tutto la comunicazione.

L'aver mostrato la suola delle scarpe a un arabo o utilizzato la mano sinistra nel corso di una trattativa con un devoto musulmano ha causato per molti uomini e donne d'affari la perdita di notevoli opportunità lavorative: in queste culture infatti la mano destra è utilizzata per mangiare, mentre la sinistra è riservata alle funzioni corporali.

Nel trattare con i giapponesi, l'“interferenza” più irritante per gli americani è rappresentata dall'eccessivo silenzio, o dal ricorso a lunghe pause prima di rispondere. I giapponesi solitamente parlano poco, annuiscono frequentemente e chiudono persino gli occhi mentre l'interlocutore parla (questo li aiuta a concentrarsi alla maniera Zen). Per un giapponese tacere significa proiettare un'impressione favorevole, poiché implica che sta riflettendo sul problema; anche quando sono in difficoltà i giapponesi tipicamente tacciono, si tirano indietro o cambiano argomento. La formalità dei giapponesi può risultare a volte artificiosa ed eccessiva per un americano; viceversa la franchezza e l'aggressività tipiche degli americani possono indicare per un giapponese mancanza di autocontrollo e dunque implicitamente inaffidabilità, o per lo meno mancanza di sincerità. Un giapponese sorride quando è divertito, così come un servo solitamente sorride al proprio padrone quando viene rimproverato o quando è costretto a riferire un evento spiacevole (il sorriso è segno di cortesia in quanto significa che il servo non

vuole opprimere il proprio padrone con le proprie tragedie personali, e dunque anche che la tragedia non va presa troppo seriamente).

Per un americano il fatto che un indiano non lo guardi negli occhi durante una conversazione implica mancanza di sincerità, mentre per l'indiano l'americano sta cercando di imporsi e di assumere il controllo della situazione attraverso il confronto fisico diretto; per gli indiani infatti distogliere lo sguardo è indice di rispetto, mentre negli Stati Uniti il rispetto si mostra guardando negli occhi l'interlocutore. In India le persone anziane sono automaticamente rispettate in virtù dell'età; toccare i piedi di un anziano non è un gesto inconsueto in India, in quanto è una dimostrazione di rispetto.

All'opposto l'abitudine dei francesi a fissare direttamente e intensamente negli occhi l'interlocutore implica per gli americani aggressività e testardaggine; il francese dal canto suo giudica debole, distratto e ipocrita l'americano che non ricambia o evita il suo sguardo. Gli americani inoltre causano inconsapevolmente un'interferenza quando siedono in maniera scomposta, masticano gomma, danno del "tu", omettono i titoli dell'interlocutore, fanno battute di spirito, vestono in maniera troppo informale, sono troppo espansivi con l'altro sesso, parlano a voce troppo alta, hanno un atteggiamento troppo egualitario con le persone sbagliate (spesso appartenenti alle classi sociali inferiori), gesticolano troppo, vanno in giro carichi di pacchi, lasciano troppa mancia. Comportamenti simili, per quanto perfettamente naturali nelle interazioni con persone appartenenti alla propria stessa cultura, possono involontariamente fuorviare il messaggio se utilizzati in un contesto interculturale.

Religione

La religione esercita una profonda influenza sulle credenze e sulle usanze delle varie culture nel mondo. Nel 1994 in occasione dei Campionati mondiali di calcio la Coca Cola fece stampare sulle proprie lattine in Spagna le bandiere nazionali dei 24 Paesi partecipanti; lo stesso fece McDonald's sui suoi sacchetti *Happy Meal* per bambini in Gran Bretagna, entrambe allo scopo di incrementare i guadagni sfruttando l'occasione. Ben presto però i musulmani si dichiararono offesi: la bandiera dell'Arabia Saudita riporta infatti un versetto in arabo (*"Non c'è altro dio all'infuori di Allah, e Maometto è il suo profeta"*), che i credenti ritenevano andasse trattato con riverenza, non sfruttato a fini commerciali, peggio ancora gettato nella spazzatura. McDonald's aveva stampato due milioni di sacchetti per la promozione, mentre la Coca-Cola aveva prodotto 270 milioni di lattine con l'immagine delle 24 bandiere; entrambe le aziende cessarono immediatamente la produzione degli articoli incriminati (Beveridge 1994).

Un bravo operatore di marketing può però sfruttare il fattore religione a proprio vantaggio. Le vendite di apparecchi fotografici in Arabia Saudita sono sempre state piuttosto contenute a causa delle tradizioni islamiche; le macchine fotografiche istantanee Polaroid tuttavia diedero la possibilità agli arabi di fotografare le proprie mogli e figlie nell'intimità delle proprie case senza il bisogno di

chiedere a degli sconosciuti di sviluppare la pellicola in un laboratorio fotografico, e il prodotto ebbe in quella zona un successo straordinario. Agli indù è proibito consumare carne di manzo: i McDonald's in India vendono dunque hamburger alla soia e carne di agnello. L'animismo, una pratica religiosa secondo la quale gli spiriti e gli antenati si interessano continuamente alle vicende umane, è piuttosto diffuso; persino un consumato uomo d'affari potrebbe dunque voler consultare un oracolo o un indovino riguardo l'opportunità di concludere un affare.

Tempo

Il tempo – il modo in cui lo si considera, le sue ripercussioni sull'attività lavorativa e il ruolo che occupa nella visione del mondo di ciascuno – è un aspetto universale di tutte le culture. L'atteggiamento delle singole culture nei confronti del tempo determina l'importanza da esse attribuita allo sviluppo di relazioni interpersonali in campo lavorativo: in una cultura in cui tutti sono sempre indaffarati e dove non sembra mai esserci abbastanza tempo per fare tutto, viene attribuita poca importanza e dunque vengono offerte poche possibilità alla costruzione di relazioni personali solide e durature; nelle culture invece in cui il tempo è meno vincolante, le relazioni interpersonali vengono tenute in una certa considerazione, se non altro perché c'è tempo da dedicarvi. Mentre gli americani si aspetterebbero che in una riunione si inizi e si finisca a un'ora prestabilita affrontando nel frattempo tutta una serie di punti salienti (logica lineare), coloro che appartengono a culture latine arrivano puntualmente in ritardo, si aspettano di discutere molteplici questioni che non sono all'ordine del giorno e fanno sì che la riunione si protragga ben oltre il previsto (logica circolare). Per i popoli latini infatti i programmi non si basano sull'orario, bensì su una successione di eventi, di compiti, ciascuno dei quali va portato a termine: solo dopo aver completato il primo si può passare a quello successivo. Non ci sono rigide scadenze da rispettare, ogni cosa deve avere il suo tempo. Allo stesso modo per gli indonesiani il tempo è elastico e selettivo: se salta fuori qualcosa di più importante – una festa, un matrimonio – l'affare viene rimandato (Mendonsa 1989).

Gli americani amano fare programmi: per loro il tempo è denaro, dunque tutto deve essere perfettamente organizzato, ripartito, con un inizio e una fine ben precisi. I cinesi invece, con oltre cinquemila anni di storia, hanno una prospettiva temporale diversa: quando a Mao Tse Tung fu chiesta un'opinione sulla Rivoluzione Francese, questi rispose – senza troppa ironia – che era troppo presto per giudicare. Giungere a un accordo nel minor tempo possibile può essere l'ultima delle preoccupazioni per un cinese: in genere infatti questi credono nella necessità di investire una notevole quantità di tempo nella creazione di un clima generale di comprensione, fiducia e cooperazione per questioni che vanno ben al di là di quelle all'ordine del giorno. Per loro il tempo non è "tiranno", non viene visto cioè come una serie di scadenze entro cui è assolutamente necessario portare a termine un dato compito.

Le transazioni internazionali dunque richiedono solitamente più tempo rispetto a quelle all'interno dello stesso Paese: per aprire il suo primo ristorante a Mosca McDonald's dovette contrattare per quasi dieci anni, mentre la IBM ne impiegò quasi due per un accordo sulla costruzione di una fabbrica in Messico. In Cina ci vogliono in media due anni prima di avviare una joint venture. Rispetto a quanto avviene in America, l'organizzazione e i modi di operare della maggior parte delle aziende europee e giapponesi richiedono solitamente molto più tempo per giungere a un accordo: quasi il doppio nel primo caso, e spesso fino a sei volte tanto nel secondo. La dimostrazione di quanto le aspettative di un americano riguardo la durata di una trattativa possano differire da quelle di uno straniero si è avuta durante i negoziati di pace di Parigi per la cessazione della guerra in Vietnam: mentre i negozianti americani hanno preso una stanza al Ritz, i vietnamiti hanno preso in affitto una villa per due anni.

Le culture possono differenziarsi nel modo di concepire e di percepire il tempo, nonché nella loro prospettiva temporale: ciascuna cultura ha infatti una predilezione per una determinata prospettiva temporale (orientata verso il passato, il presente o il futuro), sulla quale si basano determinati comportamenti all'interno di quella cultura. Un orientamento al futuro implica aspettative di avanzamento o sviluppo progressivo, e dunque la capacità di prevedere, pianificare e modificare eventi e condizioni future. Un orientamento al presente attribuisce importanza predominante alla situazione del momento: le uniche preoccupazioni sono quelle connesse a ciò che sta accadendo ora. Un orientamento al passato infine si basa sulla convinzione che tutto ciò che è o che sarà è già esistito o accaduto in precedenza. La prospettiva temporale influenza dunque le strategie di una cultura nel loro complesso, soprattutto per quanto riguarda la definizione delle problematiche da affrontare e i processi decisionali.

Se un appuntamento è fissato per le 10, un americano tipicamente arriverà con cinque minuti di anticipo e si aspetterà di cominciare a discutere la questione alle 10 esatte o immediatamente dopo. Anche in Giappone i ritardatari sono giudicati negativamente; per i tedeschi poi la puntualità è sacra. In Nigeria invece l'orario prefissato è puramente indicativo, e i ritardi non sono considerati in modo negativo. Anche in America Latina l'atteggiamento nei confronti del tempo è meno rigido rispetto all'America del Nord, e ritardi di mezz'ora o più non sono infrequenti: quando si fissa un appuntamento è dunque consigliabile chiedere se si tratta della *hora inglesa*, ossia l'ora prefissata, o della *hora española*, che prevede un margine di ritardo che può superare i 30 minuti. Solitamente in Spagna si discute d'affari nel corso della cena, che raramente inizia prima delle 21 e si protrae spesso fino a mezzanotte; non lo si fa mai invece nel primo pomeriggio tra le 2 e le 4, solitamente dedicato al pranzo. Una situazione simile si riscontra solitamente anche in America Latina.

Le culture differiscono inoltre nel modo di organizzare e sfruttare il tempo. Le cosiddette culture monocroniche – basate su una concezione lineare del tempo – attribuiscono grande importanza alla pianificazione, alla segmentazione del tempo e all'immediatezza; gli avvenimenti vengono cioè suddivisi in più parti,

alle quali ci si dedica una per volta. In culture di questo tipo è consentito occuparsi di un numero limitato di cose nell'arco di uno stesso periodo, e l'ordine di priorità è stabilito in base all'apposita pianificazione. Le culture di tipo monocronico credono nel principio di causalità, e la comunicazione e l'argomentazione sono basate sul bisogno di logica; l'enfasi è dunque sul "fare", in quanto ci si concentra sul futuro.

Le culture policroniche – basate sulla concezione circolare del tempo – attribuiscono maggiore importanza al coinvolgimento personale e al completamento delle transazioni piuttosto che all'aderenza a un programma prestabilito. Il tempo non è limitato, bensì infinito, senza un inizio né una fine; esso esiste al di là dell'uomo e dunque sfugge al nostro controllo. Il futuro è dunque incerto, e non può essere programmato. Spesso non ci si presenta agli appuntamenti, e i programmi possono essere modificati fino all'ultimissimo momento. Poiché nelle culture policroniche il tempo non è lineare, è possibile fare molte cose contemporaneamente; tipicamente sono di questo tipo le società tradizionali, non industrializzate. Nelle culture policroniche ciò che conta è il mantenimento di un equilibrio, ed è proprio sul bisogno di equilibrio che si basano la comunicazione e l'argomentazione; l'accento è dunque sull'"essere", su cosa accade "qui" e "ora".

L'atteggiamento monocronico di tedeschi e americani può essere frustrante per coloro che appartengono a culture policroniche, che invece tendono a fare più di una cosa alla volta andando così incontro a inevitabili interruzioni. Per i giapponesi, la cui percezione del tempo è di tipo circolare e policronico, l'enfasi è sul risultato finale, e poca importanza è attribuita ai tempi d'attuazione o all'aderenza a un piano prestabilito; il tempo per loro è molto meno importante di quanto lo sia per un occidentale. Mostrare di non aver fretta è indice di saggezza e sincerità; per i giapponesi infatti è meglio una gallina domani che un uovo oggi, dunque per ottenere il risultato migliore bisogna essere pazienti.

Mentre statunitensi e canadesi preferiscono discutere i punti all'ordine del giorno in modo ordinato (lineare), i sudamericani amano affrontare più questioni contemporaneamente, sovrapponendosi con la voce agli interlocutori e aumentando il volume per conferire maggiore enfasi a quanto dicono. Dal momento che la vita è imprevedibile, la puntualità per loro non è essenziale: i ritardi sono frequenti, soprattutto quando occorre dare la precedenza ad altre questioni più importanti. Le culture di tipo policronico non hanno necessariamente fiducia nel domani, poiché il futuro è sconosciuto e imprevedibile. A differenza delle culture monocroniche, quelle policroniche dunque diffidano del futuro e credono tendenzialmente nel presente, dal quale cercano di trarre sempre il massimo vantaggio.

Agli occhi delle culture policroniche quelle monocroniche, con la loro linearità e la loro logica, appaiono limitate e sterili, poiché non tengono nel debito conto la realtà e le potenzialità umane; per culture di questo tipo l'albero più forte è il salice con la sua flessibilità. A loro volta le culture monocroniche giudicano quelle policroniche illogiche e improduttive; qui l'albero più forte è la quercia con la sua robustezza.

Nelle diverse culture la quantità di tempo dedicata al perseguimento di uno scopo viene valutata diversamente. Gli americani mirano a concludere un affare nel più breve tempo possibile, dunque riducono al minimo le formalità e si mettono subito al lavoro. Le culture policroniche invece, in cui le relazioni interpersonali rivestono maggiore importanza, sentono l'esigenza di investire del tempo per conoscere meglio la controparte così da poter determinare se è il caso di impegnarsi in una relazione a lungo termine o meno: è il caso per esempio dei giapponesi, che vedono il tempo come un *continuum* e sono dunque pazienti e tradizionalisti. Nel mondo occidentale il tempo è invece una risorsa limitata, che in quanto tale può essere risparmiata, sprecata, controllata o organizzata. In Medio Oriente di tempo ce n'è in abbondanza: nelle culture arabe fare progetti non ha senso, poiché "solo Allah conosce il futuro" (espressione tipica è infatti *inshallah*, "voglia Iddio"). Anche in Irlanda il tempo riveste un'importanza secondaria, in quanto "*God made so much of it*" ("Dio ne ha creato in abbondanza").

In Francia infine l'enfasi per tradizione non è sul tempo, bensì sulla precisione e sulla qualità: a differenza degli americani, che si concentrano sulla scadenza, i francesi preferiscono dunque prorogare quanto basta un progetto o la realizzazione di un prodotto per concedersi il tempo necessario a innalzarne adeguatamente il livello di qualità.

Spazio

Mentre gli americani in un gruppo di soli uomini preferiscono mantenere una distanza fisica di circa un metro (limitando peraltro al massimo il contatto fisico), tra messicani, arabi e italiani le distanze vengono ridotte al minimo: per gli uomini di queste culture è normale stare estremamente vicini gli uni agli altri, toccandosi e abbracciandosi continuamente; l'espressione "lavorare spalla a spalla" assume qui un significato letterale. In culture come queste alcuni tipi di contatto fisico – per esempio una mano sull'avambraccio – sono indice di fiducia e intimità; i movimenti delle mani, il contatto fisico e l'esteriorizzazione delle emozioni diventano dunque una forma di comunicazione. Giapponesi e inglesi preferiscono invece mantenere maggiormente le distanze.

Anche destra e sinistra possono avere connotazioni diverse nelle diverse culture: a differenza della maggior parte delle lingue occidentali per esempio l'arabo e l'ebraico si leggono da destra verso sinistra, e questo ha delle ripercussioni sui processi logici dei parlanti. La pubblicità di un detersivo per lavatrici per esempio si componeva di tre immagini: procedendo da sinistra verso destra, la prima mostrava un mucchio di panni sporchi accanto al detersivo, nella seconda era raffigurata una lavatrice al lavoro, e infine la terza mostrava i panni puliti. Le immagini vennero stampate così com'erano su un inserto in arabo: i lettori ebbero così l'impressione che i vestiti puliti, una volta messi in lavatrice con quel detersivo, ne venissero fuori sporchi. In Spagna, Olanda, Danimarca e Germania le donne di fede cattolica portano l'anello matrimoniale sulla mano destra anziché sulla sinistra. Analogamente nei mulini inglesi il motore viene manovrato da

destra, mentre in quelli americani da sinistra: per gli americani infatti la produzione inizia dal basso e di conseguenza il motore viene visto diversamente rispetto ai britannici, il cui punto di vista coincide invece con il punto di partenza del flusso di produzione (Ricks 1983).

In Francia l'ufficio del Direttore occupa una posizione centrale, dalla quale è possibile osservare e controllare meglio la situazione; in Giappone invece, dove gli uffici sono improntati al principio dell'*open space*, i capi ufficio siedono in fondo alla stanza, una posizione che consente loro di vedere e ascoltare tutto ciò che accade intorno a loro. Mentre le scrivanie vicino alla finestra sono considerate un privilegio negli Stati Uniti, in Giappone vengono lasciate solitamente a coloro che sono stati dispensati dal lavoro.

Nell'ambito della componente spaziale all'interno delle varie culture rientra anche l'enfasi attribuita alla storia. In America qualsiasi edificio con più di 50 anni meriterebbe di essere eletto monumento nazionale; molti americani tuttavia non esitano a demolire vecchi edifici per costruire al loro posto moderni uffici a più piani. Le culture europee invece vanno fiere della propria storia millenaria e dei propri monumenti; il conflitto che ne deriva è inevitabile. Nel giugno 1996 McDonald's propose di aprire un ristorante a Parigi in un palazzo costruito 150 anni prima e frequentato da artisti famosi tra i quali anche Picasso. Per quanto sugli Champs Élysées vi siano altre attività in franchising, i parigini hanno impedito all'azienda americana l'accesso al quartiere storico di Montparnasse; McDonald's è stato dunque costretto a rinunciare.

Colori

A Hong Kong i venditori immergono le uova nel tè per cambiarne il colore da bianco a ocra: questo perché in molte zone dell'Asia il bianco rappresenta la morte, e va dunque evitato. Per le tipiche uova marroni del New England, prodotte da galline rosse di razza Rhode Island, il mercato dell'isola è dunque particolarmente redditizio (25 milioni di dollari nel 1994) (Lelyveld 1995). Negli Stati Uniti e in Giappone il verde è il colore del rischio e dell'avventura, mentre in Cina e in Corea indica affidabilità (Jacobs 1991); a Taiwan invece per indicare un uomo tradito dalla propria moglie si usa l'espressione "portare il cappello verde". Il colore più amato in Cina è il rosso, che denota allegria; anche il nero ha una connotazione positiva, in quanto indica affidabilità e potere. Non a caso per diverse decine d'anni il dentifricio Darkie ("scuro"), con la sua confezione raffigurante un giullare dal volto scuro, era tra le marche più vendute in Asia; in seguito alle proteste degli afroamericani tuttavia sia il nome che la confezione sono stati modificati. Se il blu è per molti americani il colore più virile, lo stesso si può dire del rosso in Francia e Gran Bretagna; per gli americani inoltre il rosa è un colore da donne, mentre in gran parte del mondo è il giallo il colore più femminile. In Cina e in Giappone infine il grigio è associato a prodotti di bassa qualità, mentre negli Stati Uniti allo stesso colore si associano l'idea di ricchezza, qualità e affidabilità.

Numeri

Anche per quanto riguarda i numeri le diverse culture presentano numerose differenze: il numero 7 per esempio in Kenya porta male, nella Repubblica Ceca porta bene e nel Benin ha una connotazione magica. In Giappone bisognerebbe evitare di utilizzare il numero 4, in quanto nella pronuncia somiglia alla parola "morte": non a caso i commercianti giapponesi non vendono confezioni da quattro. Il numero 8 è ritenuto fortunato a Hong Kong. Un bilione (*billion*) è un miliardo in Italia e negli Stati Uniti, ma equivale a mille miliardi in Inghilterra e Giappone.

Nelle differenze di questo tipo rientrano anche quelle legate al formato della data: nell'ordinare dei pezzi di ricambio urgenti a un fornitore europeo, una ditta americana commise l'errore di indicare la data (7 aprile 1995) secondo l'ordine americano, ossia mese/giorno/anno (4/7/95): i pezzi di ricambio richiesti arrivarono così il 4 luglio, quasi tre mesi dopo.

Usi e costumi

In America le cerimonie di premiazione sono caratterizzate da un'atmosfera allegra e concitata, con grande presenza di battute di spirito; esattamente l'opposto di quanto ci si aspetterebbe in una situazione del genere in Giappone, dove i partecipanti raramente si fanno avanti ad accettare il proprio premio, applaudono al momento sbagliato e non reagiscono quando dovrebbero. In Estremo Oriente la consuetudine tipicamente anglosassone di iniziare un discorso con una battuta umoristica non ottiene mai l'effetto sperato, come splendidamente esemplificato da John Condon in un discorso del 1974: "Se questo fosse un pubblico statunitense", esordì l'oratore, "inizierei con una battuta. Se fosse invece un pubblico giapponese, farei meglio a cominciare con delle scuse. Essendo un pubblico misto, inizierò scusandomi per non aver fatto una battuta" (Weber 1995).

Status

In inglese esiste solo una forma per la seconda persona sia singolare che plurale (*you*), che si utilizza in tutte le circostanze; nelle altre lingue germaniche e in quelle romanze esiste invece anche una forma di cortesia o "reverenziale" (il "lei" dell'italiano). In giapponese le forme sono tre, utilizzate a seconda dello status dell'interlocutore (superiore, subordinato, pari); si utilizzano inoltre forme diverse per uomini e donne, e vi è persino una distinzione nel modo di rivolgersi a fratelli e sorelle a seconda che siano maggiori o minori del parlante. Un errore nell'utilizzo delle varie forme può allontanare un partner straniero. Gli americani si trovano talvolta in difficoltà ad assumere un comportamento degno di uno status riconducibile a posizioni sociali elevate in società quali quella messicana: non è sempre facile infatti farsi servire e riverire rispettando però allo stesso tempo la dignità di coloro che appartengono alle classi sociali inferiori. In Ame-

rica Latina la maggior parte dei genitori spera che i propri figli intraprendano professioni illustri quali quella di avvocato, architetto o medico; il campo commerciale è invece solitamente considerato di scarso prestigio. Secondo gli standard dell'America settentrionale, quella del Sud è una società alquanto rigida: fin da piccoli infatti i ragazzi vengono educati ad attribuire grande importanza alla posizione sociale e a rispettare ranghi e gerarchie.

Per una società egualitaria quale quella statunitense le differenze dovute allo status possono essere non solo difficili da comprendere e assecondare, ma addirittura potenzialmente pericolose. I copiloti coreani per esempio sono tenuti a restare in silenzio e assecondare il pilota: dare informazioni a un superiore o fare troppe domande sono considerate mancanza di rispetto, mentre ammettere la propria ignoranza significa perdere la faccia in una società altamente gerarchizzata quale quella coreana. A causa di questa situazione più di una volta si è sfiorata la tragedia sulle piste d'atterraggio.

Preferenze alimentari

Accanto alla lingua, cibi e bevande sono tra gli argomenti più delicati e complessi in ambito culturale. Un esempio per tutti: la colazione. I tedeschi al mattino mangiano tradizionalmente pane con carne o formaggio, mentre in Giappone la colazione è sostanzialmente a base di riso. In Francia il succo d'arancia Tang ha avuto inizialmente problemi ad affermarsi sul mercato a causa del fatto che i francesi bevono solitamente poco succo d'arancia, e comunque mai a colazione; la Tang ha dunque ricollocato il prodotto come bibita rinfrescante in vari gusti da consumarsi in qualsiasi momento. La Kellogg's vende i propri fiocchi di mais in Francia dal 1935, ma non ha mai avuto molto successo: i francesi infatti per tradizione non mangiano granturco, e l'80% della produzione viene utilizzato come mangime per polli e maiali.

In Giappone i cereali da prima colazione sono sempre stati considerati una merenda per bambini. Quando però i salutisti giapponesi hanno cominciato a mangiarli a colazione, è aumentata la domanda per prodotti simili a base di crusca, muesli, riso integrale e persino verdura: i Genmai della Kellogg's sono cereali a base di riso integrale, mentre i Vegetable Time della Nestlé sono fiocchi di mais alle verdure in tre colori: verde per gli spinaci, giallo per la zucca e arancione per le carote. Il fatto che molti giapponesi siano intolleranti al lattosio ostacola comunque la diffusione di una colazione a base di latte e cereali.

A differenza del Giappone, l'India è un mercato ideale per la Kellogg's, che non a caso sta programmando di introdurre i propri prodotti: non solo infatti in questo Paese la prima colazione è una tradizione ben salda, ma dal momento che il latte è già un alimento essenziale per la maggior parte degli indiani, si rende necessario un minor numero di adattamenti culturali. Per quanto la colazione degli indiani consista solitamente di un pasto caldo a base di cibi tradizionali quali il *chapatis* (pane azzimo) o le *doza* (simili alle nostre frittelle), la Kellogg's si rivolge ai 200 milioni di consumatori di ceto medio del Paese, un

target alquanto vasto. Ciò nonostante la strada è tutta in salita: gli indiani infatti non sono abituati alle colazioni di tipo occidentale, e solo il 3% sceglie i cereali mentre il resto preferisce colazioni di tipo tradizionale. In una cultura policronica quale quella indiana c'è infatti tempo in abbondanza per preparare e consumare con calma una colazione a base di cibi caldi; secondo la Kellogg's tuttavia gli indiani saranno disposti a spendere di più in cambio di più convenienza e rapidità (120 rupie per una scatola di cereali contro le 30-40 necessarie per un prodotto locale). L'azienda rimane ottimista (Dubey 1994).

La General Foods ha lanciato sul mercato britannico le celebri gelatine di frutta statunitensi Jell-O, per poi scoprire che gli inglesi non erano interessati: si tratta infatti di gelatine in polvere, mentre in Gran Bretagna il prodotto è venduto solitamente già pronto da mangiare. Non essendo gelatinose dunque, per gli inglesi semplicemente non erano gelatine.

Le implicazioni culturali dei mercati: istruzioni per l'uso

A conclusione di questo capitolo, si propone una serie di linee-guida per ridurre al minimo gli equivoci quando si opera in mercati stranieri:

1. Fate attenzione a cosa è permesso fare e cosa no nella cultura con cui avete a che fare: sviluppate empatia nei confronti di quella cultura.
2. Imparate a riconoscere, capire, accettare e rispettare le culture altrui e le differenze a esse correlate.
3. Siate culturalmente neutrali: "diverso" non vuol dire necessariamente migliore o peggiore.
4. Non date mai per scontato che i concetti siano interscambiabili nelle diverse culture: il semplice fatto che gli uomini d'affari nei Paesi in via di sviluppo sostengano di non amare gli americani non vuol dire che non siano disposti ad acquistare prodotti americani; semplicemente ci si aspetta da loro che in pubblico dicano certe cose, comportandosi poi diversamente in privato.
5. Osservate una serie di regole per evitare di applicare il cosiddetto SRC (*Self-Reference Criterion*, Criterio dell'Auto-Riferimento). Per SRC si intende quel principio in base al quale chi utilizza e apprezza un prodotto si aspetta che lo stesso valga per chiunque altro, ovvero che se il prodotto vende bene a Milano venderà bene anche a Manila. Si veda per esempio il caso della vendita del Texan Iced Tea nel Regno Unito:
 - a) si esaminino le caratteristiche culturali e ambientali del prodotto alla base del suo successo sul mercato interno (per esempio in Texas clima caldo e secco, preferenza per il dolce, caffeina);
 - b) si paragonino queste caratteristiche a quelle presenti nel mercato target (per esempio clima freddo e umido, preferenza per alimenti meno dolci);

- c) si prenda nota delle caratteristiche che presentano maggiori discrepanze (per esempio clima caldo e secco in Texas contro freddo e umido in Inghilterra);
- d) si apportino i necessari cambiamenti al prodotto o alla promozione che tengano in considerazione le differenze riscontrate. In alcuni casi il divario sarà troppo grande; la soluzione migliore sarà dunque quella di non immettere il prodotto su quel mercato. Non si tratta di un esempio ipotetico (Pope, 1994).

Un esempio di applicazione dell'SRC e di mancata osservanza dei principi di cui sopra è il caso dei succhi di frutta Snapple. Nell'arco di un anno le vendite di Snapple in Giappone scesero da due milioni e quattrocentomila bottiglie al mese a sole centoventimila (aprile 1996); l'azienda produttrice, la Quaker Oats, decise dunque di interrompere del tutto la distribuzione. Alla base dell'insuccesso del prodotto stava il fatto che i consumatori giapponesi detestano alcune tra le sue caratteristiche fondamentali che sono invece alla base della sua popolarità negli Stati Uniti: per il giapponese medio i succhi di frutta Snapple hanno un aspetto torbido e un sapore troppo dolce. La Quaker tuttavia si rifiutò di modificare il prodotto per adattarlo ai gusti locali, lesinando peraltro sulle ricerche di mercato e sull'attività di marketing in generale. Inizialmente la forma particolare della bottiglia e l'immagine americana associata al prodotto avevano attratto milioni di consumatori curiosi; questi però non avevano poi continuato ad acquistare il prodotto (Shirouzu 1996).

Altri esempi di prodotti che non ebbero successo in Giappone a causa dell'SRC sono le patatine Ruffles e i Cheetos (palline di mais al formaggio), le prime perché troppo salate, i secondi perché sapevano troppo di formaggio e sporcavano le dita di arancione. Sorprendentemente però prodotti come Snickers ed M&Ms invece vendono bene in Giappone.