

Think global-act local
Tendenze customer driven e patrimonio di marca

Isabelle Schuiling

Douglas Daft, CEO di Coca-Cola, ha annunciato nel marzo 2000 l'adozione di una nuova strategia profondamente evolutiva, che segna il passaggio dal concetto 'going global' all'innovativo 'going local'. Le negative performance del 1999 hanno indotto Coca-Cola a concludere che il proprio comportamento poteva essere assimilato a quello di una grande, lenta – e, talvolta, insensibile – impresa 'globale' che opera in un mondo nuovo, che richiede forte flessibilità, responsabilizzazione ed una sensibilità di tipo 'locale'.

Nel contesto delle imprese internazionali – volte ad una rapida corsa al marketing globale – il cambiamento strategico adottato da Coca-Cola genera sorpresa ed alimenta il dibattito sulla globalizzazione dei mercati.

Come può un'impresa dell'importanza di Coca-Cola, indiscusso leader globale, ripensare la propria politica aziendale verso una strategia più 'locale'? La 'globalizzazione dei mercati' sta forse mostrando i suoi limiti ed i suoi lati oscuri, dopo anni di implementazione? E' arrivato il momento che le imprese riformolino le strategie di marketing, privilegiando di nuovo un approccio 'multidomestico'?

Ci porremo queste domande nel contesto del dibattito sulla globalizzazione di marketing.

1. Il dibattito sulla globalizzazione di marketing

Il dibattito sulla globalizzazione di marketing non è nuovo: per più di trent'anni ha interessato gli accademici ed il top management. Negli anni '80 fu intenso il dibattito circa l'opportunità per le aziende di globalizzare o meno la loro strategia di marketing.

Negli anni '90 - tuttavia - la validità della globalizzazione per gli accademici non era più in discussione. La maggior parte di essi concordava nell'affermare la co-presenza di due opposte considerazioni. Da un lato, la standardizzazione di tutti gli elementi del marketing-mix è difficilmente realizzabile a livello operativo; d'altro canto, un certo grado di globalizzazione è pur necessario per poter beneficiare dei positivi effetti derivanti dalla standardizzazione.

La questione chiave – tutt'ora irrisolta – verte sulla determinazione del grado di standardizzazione adottabile dalle imprese.

Nell'attuale contesto di mercato, la globalizzazione del marketing continua ad essere il concetto trainante di molte imprese; tale tendenza ha subito una brusca accelerazione in quest'ultimo biennio. Le imprese sono orientate a

massimizzare i benefici derivanti dalla standardizzazione e ad incrementare il grado di globalizzazione da adottare. Numerose aziende annunciano così la creazione di organizzazioni di marketing 'globali' o 'europee', il lancio di marche globali ed europee, la riduzione del proprio portafoglio marche al fine di focalizzarsi su brand internazionali, procedendo talvolta all'eliminazione di affermati brand locali.

Ci si può chiedere se questa accelerazione verso il marketing globale sia corretta e se comporti o meno dei rischi. Rivedremo innanzitutto le motivazioni sottese a questo trend, per evidenziare i possibili svantaggi derivanti da spinte eccessive verso una strategia di marketing globale.

2. La rincorsa al marketing globale

Le motivazioni che spingono molti settori verso il marketing globale possono essere individuate nella ricerca di nuovi vantaggi competitivi, nel livello di globalizzazione di settore e nelle pressioni provenienti dalla comunità finanziaria.

Innanzitutto, nell'attuale contesto di globalizzazione dei mercati (che determina una crescente competizione per la maggior parte dei settori), le aziende si dimostrano tese ad incrementare i vantaggi acquisiti nei confronti dei concorrenti.

La globalizzazione di marketing è vista da molte imprese come il mezzo per conseguire tali vantaggi, sfruttando le economie di costo generate da un aumento nella scala dell'attività in tutte le funzioni aziendali. Le economie di scala raggiungibili nella produzione, logistica, acquisti e marketing possono infatti determinare consistenti differenziali di concorrenza.

In secondo luogo, il livello di globalizzazione raggiunto in un determinato settore riveste un ruolo di rilievo. Quando un'impresa inizia a globalizzare la propria strategia di marketing, induce i concorrenti – che non possono essere penalizzati dal punto di vista dei costi – ad adottare la stessa strategia.

Analizziamo il caso di Procter & Gamble, che dai primi anni '90 ha iniziato a considerare la spinta alla globalizzazione come uno strumento competitivo di basilare importanza. Procter & Gamble fonda la propria leadership su questo principio: a tal fine ha riorganizzato più volte le proprie attività di marketing. Allo stesso tempo ha ridotto il proprio portafoglio marche, mantenendo solo grandi brand globali.

Si spiega in questo modo il comportamento assunto da Unilever, il concorrente più temibile di Procter & Gamble. L'impossibilità di proseguire oltre con un approccio multidomestico al mercato, ha indotto Unilever ad annunciare, alla fine del '99, l'intenzione di concentrare la propria attività su 400 marche leader e di favorire marche con campo d'azione mondiale, pianificando, di conseguenza, l'eliminazione dal proprio portafoglio di 1200 marche a prevalente matrice locale.

Anche Nestlé, che ha sempre privilegiato un approccio multi domestico al mercato, ha espresso la propria intenzione di focalizzarsi su sei marche

strategiche, di portata globale (Nestlé, Nescafé, Nestea, Buitoni, Maggi e Friskies).

In terzo luogo, bisogna ammettere che il contesto competitivo non spiega tutto. Anche la comunità finanziaria esercita un notevole impatto sulla tendenza al marketing globale. Azionisti e analisti finanziari sostengono favorevolmente le ristrutturazioni che conducono all'ottenimento di economie di scala ovvero ad una riduzione dei costi aziendali e - quindi - al miglioramento del rendimento e della quotazione delle azioni. Quando si annunciano tali ristrutturazioni, la comunità finanziaria è molto soddisfatta e il valore delle azioni aumenta – come testimonia quanto accaduto in seguito agli annunci di Unilever.

Come può accadere quindi che – a fronte dei citati vantaggi – un'impresa come Coca-Cola torni ad abbracciare il 'vecchio' concetto di marketing multidomestico, abbandonando così la dilagante tendenza alla globalizzazione?

3. Marketing globale e motivazioni orientate all'offerta

Al di là degli enormi benefici finanziari e di costo, il problema chiave del marketing globale sta nel fatto che favorisce il progressivo sviluppo di processi orientati in massima parte alla ricerca di vantaggi d'offerta, piuttosto che dal perseguimento di differenziali positivi di mercato.

In effetti, le imprese tendono ad adottare il marketing globale principalmente per i vantaggi economico-finanziari che genera. È altresì vero che si possono ottenere anche altri vantaggi – una diminuzione dei prezzi, la rapidità di risposta al mercato, un'immagine di marca standardizzata, un miglior controllo sulle strategie di marketing ; tuttavia, nella maggior parte dei casi sono proprio vantaggi di costo e finanziari a spingere verso la globalizzazione del marketing.

Nelle politiche di globalizzazione del marketing, peraltro, spesso i consumatori non sono presi in considerazione. Le loro richieste infatti non vertono necessariamente su prodotti globali, con una stessa identità universale. Con questo non si vuole negare che i bisogni dei consumatori stiano convergendo sempre di più in certi segmenti o che alcuni segmenti globali esistano. L'esempio più noto è costituito dal segmento contraddistinto da alti redditi o da un elevato livello di istruzione, che ricerca affermate marche globali. In realtà, tuttavia, siffatto segmento costituisce una percentuale assai limitata della popolazione e non giustifica l'adozione di una strategia di mercato globale per la maggior parte delle altre imprese.

In effetti, è comunque raro che un'impresa punti alla globalizzazione delle proprie strategie di marketing basandosi sui consumatori. D'altro canto, ci si potrebbe chiedere se un approccio fondato su considerazioni di natura finanziaria – e non legate alle tendenze ed alle esigenze dei consumatori – possa considerarsi efficace per lo sviluppo di lungo periodo dell'organizzazione.

Svantaggi del marketing globale

Nonostante la strategia di marketing globale consenta di acquisire rilevanti vantaggi, le imprese non dovrebbero sottovalutarne gli svantaggi, specie quelli

derivanti da un'eventuale decisione di aumentare il grado di globalizzazione della strategia: il caso Coca-Cola lo dimostra. I limiti allo sviluppo del marketing globale possono essere identificati in:

Eccessiva centralizzazione decisionale – Il marketing globale centralizza la maggior parte delle operazioni nella sede centrale; per questo molte nuove posizioni manageriali, globali o europee, sono state create a livello centrale per sviluppare le strategie di marca.

La centralizzazione dei processi decisionali di marketing comporta da un lato, il vantaggio di accelerare il "time to market" per iniziative di prodotto destinate ad avere diffusione a livello mondiale. Per contro, la centralizzazione presenta lo svantaggio di accrescere la dimensione aziendale, rallentando di conseguenza il processo decisionale di sviluppo di altre attività di marketing come le campagne pubblicitarie, o la capacità di reazione a iniziative commerciali della concorrenza.

E' proprio alla luce di questo rallentamento del processo decisionale che Coca-Cola ha provveduto ad eliminare molte posizioni nel quartier generale di Atlanta e nelle sue "regional organization".

Insensibilità ai mercati locali – La perdita di contatto con i consumatori può essere spiegata alla luce di due diversi tipi di considerazioni.

In primo luogo i manager globali o europei delle sedi centrali, responsabili dello sviluppo delle strategie di marca, sono sempre più lontani dai bisogni e dalle reazioni della domanda, dato che impiegano la maggior parte del loro tempo in aereo e riunioni piuttosto che nei negozi o a contatto con i consumatori.

In secondo luogo le posizioni manageriali a livello locale sono state ridotte in modo significativo e i managers che rimangono operativi devono limitarsi ad attuare le strategie sviluppate dalle direzioni centrali, che hanno meno tempo e risorse per capire i consumatori.

Coca-Cola, per questa ragione, ha ridato responsabilità ai team locali il cui principale compito diventa ora quello di capire approfonditamente i consumatori locali in modo da individuare le soluzioni migliori per rispondere ai loro bisogni, attuali o potenziali, realizzando campagne pubblicitarie e lanciando marche locali qualora ciò si dimostrasse opportuno.

Limitata attuazione delle strategie centrali a livello locale – Sebbene le strategie siano designate a livello centrale, il loro successo può variare in modo considerevole da un mercato all'altro in ragione delle diverse modalità e della diversa motivazione con cui i team locali danno loro attuazione; esiste così il rischio che i risultati aziendali non siano massimizzati.

Prodotti inadeguati – La tendenza del marketing globale volta a privilegiare lo sviluppo di prodotti che soddisfino il maggior numero possibile di consumatori porta spesso ad una standardizzazione che può compromettere la qualità dei prodotti.

Danneggiamento del patrimonio di marca (Brand Equity) – La standardizzazione delle marche porta molte imprese a unificare, oltre i prodotti, anche il posizionamento delle marche nei diversi paesi. La standardizzazione di marche della stessa categoria di prodotto, storicamente vendute con differenti posizionamenti in diversi paesi, può avvenire a detrimento dei patrimoni di marca detenuti dalle singole brand. In tale fattispecie, la reingegnerizzazione del portafoglio di marca, con la riduzione delle identità nazionali, può condurre ad un valore di patrimonio di marca inferiore a quelli precedenti .

L'esempio del settore dei detersivi liquidi per lavare i piatti di P&G in Europa è interessante. In Belgio e in Gran Bretagna, le rispettive marche sono state leader di mercato e hanno realizzato consistenti profitti. A queste marche furono dati nomi diversi, Fairy in Gran Bretagna e Dreft in Belgio; le marche inoltre furono posizionate sulla base di differenziali, che si estendevano da un migliore rispetto per le mani a una maggiore forza grassante. La campagna pubblicitaria fu molto tradizionale in Gran Bretagna, ritraendo uno spaccato di vita tra una giovane madre e il figlio, mentre fu molto moderna e umoristica in Belgio, caratterizzando così un'immagine di marca fortemente moderna. Con l'obiettivo della standardizzazione, queste due marche sebbene presentassero diversi benefici, caratteri e immagini sono state standardizzate estendendo la campagna pubblicitaria della Gran Bretagna anche alla marca belga.

Questi cambiamenti possono danneggiare il patrimonio di marca consolidato.

Quando la brand equity è danneggiata, risulta molto difficile, se non impossibile, restaurarla in tempi ravvicinati. Di conseguenza, le imprese che fondano il proprio successo sull'importanza della marca possono vedere indebolito lo sviluppo a lungo termine della propria attività.

Indebolimento dell'immagine di marca – La creazione di marche globali può rappresentare una modalità estremamente efficace per ottenere velocemente una vasta notorietà a livello mondiale e una immagine di marca standardizzata. Peraltro, numerosi studi condotti per molti anni dal mondo accademico hanno dimostrato l'influenza del paese di origine sull'immagine di marca; di conseguenza, si tratta di stabilire se tale influenza possa essere negativa nel caso di marche globali.

_ A questo proposito, il caso McDonald's – un altro esempio di marca globale di successo – è degno di essere menzionato. L'impresa, dopo aver dichiarato nel maggio del 2000 che McDonald's non doveva essere considerata una marca americana, ha manifestato l'intenzione di voler adottare una strategia di marketing globale esigendo che i suoi valori - pulizia, prezzo e servizio - siano condivisi in tutto il mondo da tutti i suoi franchiser, attuando al contempo il più forte adattamento locale possibile. Come indicato dal Direttore Marketing belga: "Noi compriamo localmente, alcuni nostri prodotti sono tipicamente locali e i ristoranti sono adattati alle abitudini locali". Il fatto che in Belgio, come in altri

paesi, sia stata sviluppata una campagna pubblicitaria con forti connotazioni locali sembra indicare nuovamente che le spinte eccessive verso la globalizzazione non sono sempre la condotta aziendale più vantaggiosa.

5. Alcune imprese stanno cambiando strategia

Coca-Cola non è l'unica impresa internazionale che stia ritornando ad un approccio "multi-domestico", orientato cioè ai singoli contesti nazionali; altre imprese di successo hanno adottato questo approccio di marketing. Queste imprese credono fermamente di poter raggiungere un vantaggio competitivo stando più vicino ai consumatori locali, pur non rinunciando a sfruttare i benefici derivanti dalla ricerca di economie di scala. Esse sono quindi indirizzate a ridurre le proprie attività, tuttavia senza danneggiare i consumatori. E' interessante notare che le imprese con condotte "multi-domestiche" scelgono di gestire il proprio business in modo diverso dai concorrenti che, pur presenti nello stesso settore, seguono una strategia di marketing globale. Cercheremo di confermare quanto detto, indicando ad esempio due imprese che operano in due settori diversi e cioè, rispettivamente, gli elettrodomestici e l'alimentare.

Nel settore degli elettrodomestici, la svedese Electrolux è l'impresa leader a livello mondiale. Quest'impresa controlla il 25% del mercato mondiale e il 20% di quello americano e ha una buona redditività.

Contrariamente al suo principale concorrente Whirlpool, che ha sviluppato una forte strategia di marketing globale, Electrolux ha raggiunto la leadership con un'ampia gamma di marche locali e avvalendosi di 50 marche a livello mondiale tra cui Frigidaire, Zanussi, Arthur Martin e AEG; l'impresa manifesta così la volontà di adottare un marketing orientato alle esigenze e alle abitudini dei mercati locali.

Electrolux ha al contempo sfruttato le economie di scala grazie alla centralizzazione della funzione acquisti e semplificando le attività operative di natura produttiva. Un singolo impianto, ad esempio, è preposto a produrre per la maggior parte dei paesi europei mentre altri impianti produttivi sono utilizzati per soddisfare specifici bisogni locali.

Con questa strategia, l'impresa tende così a rispondere con successo alle richieste dei consumatori locali.

_ Nel mercato della birra, la belga Interbrew è ora tra le prime tre aziende produttrici di birra nel mondo. Cinque anni fa, figurava tra le prime dieci. L'impresa crede nel successo mediante l'acquisizione di forti marche locali e così conta 180 marche nel mondo, tra cui la canadese Labatt, l'inglese Bass (sotto procedura legale) e la belga Stella Artois. La sua strategia consiste nell'utilizzare un portafoglio di marche per soddisfare i consumatori con un marca internazionale e una serie di marche locali. Heineken, il suo principale concorrente, si avvale d'altro canto di un'identica strategia, basata sulla convinzione che abitudini e gusti locali siano così diversi da non rendere opportuno soddisfarli con un'unica marca.

Questi esempi non intendono sostenere che l'approccio "multi-domestico", orientato cioè ai singoli contesti nazionali, sia migliore di quello globale. Essi mostrano solamente le differenti strade che un'impresa internazionale può seguire per avere successo, anche rispetto a concorrenti globali.

6. E' il momento per ripensare le strategie di marketing?

Da quanto visto in questo articolo, la problematica della globalizzazione del marketing non è nuova ed ha provocato un intenso dibattito tra accademici e mondo aziendale.

Non vogliamo mettere in dubbio gli evidenti vantaggi di un marketing globale che riguardano, oltre un'immagine globale e la velocità di risposta al mercato, le economie di scala e la conseguente riduzione dei costi che le imprese possono conseguire, per utilizzarlo come fattore strategico di vantaggio competitivo.

Crediamo comunque che le imprese siano spinte ad adottare strategie di marketing globale principalmente sulla base di considerazioni relative all'offerta piuttosto per motivazioni relative al mercato, ad esempio per soddisfare più efficacemente i consumatori. Anche se i vantaggi di costo derivanti da una strategia di marketing globale sono molto rilevanti, le imprese non dovrebbero dimenticare gli svantaggi di questo tipo di strategia. Un marketing globale, dopo alcuni anni, può condurre l'organizzazione ad una elevata centralizzazione, a un'insensibilità ai mercati locali, a una scarsa attuazione locale delle strategie elaborate a livello centrale, a prodotti inadeguati e infine a danneggiamenti del patrimonio di marca.

Imprese come Coca-Cola, Electrolux o Interbrew stanno sperimentando nuovi metodi per gestire il loro business su base globale e infatti, sostenendo che i bisogni dei consumatori locali sono molto importanti, hanno provveduto a sviluppare approcci localizzati per soddisfarli. Ciò mostra che anche nei settori contraddistinti da una competizione globale è possibile avere successo adottando un approccio più localizzato.

In conclusione, differenti strategie sono oggi attuabili per sviluppare un marketing internazionale e un elevato grado di globalizzazione della strategia di marketing non è il solo modo per acquisire un solido vantaggio competitivo nel mercato; l'adozione di strategie più vicine ai mercati locali può infatti essere vantaggioso anche per l'impresa. La soddisfazione dei bisogni dei consumatori risulta in effetti il miglior modo per ottenere successo nel lungo periodo e guadagnare un vantaggio competitivo sostenibile, e quindi le imprese devono verificare che i vantaggi economico-finanziari derivanti da una condotta di marketing globale non vengano acquisiti a danno delle attese dei consumatori.