

Jak konkurują

Douglas B. Holt, John A. Quelch, Earl L. Taylor

Sam fakt, że dana marka jest obecna na całym świecie, nadaje jej jednocześnie aurę doskonałości, jak i wiele zobowiązań. Chcąc w pełni wykorzystać globalny zasięg marki, przedsiębiorstwa muszą poradzić sobie i z jednym, i z drugim.



marki globalne

NADSZEDŁ CZAS, by na nowo przemyśleć kwestię zarządzania marką globalną. Ponad 20 lat temu profesor Harvard Business School, Theodore Levitt, w artykule „Globalizacja rynków” (*The Globalization of Markets*), zamieszczonym na łamach HBR, prowokacyjnie obwieścił nastanie ery globalnego rynku ujednoliconych dóbr i usług. Stwierdził w nim, że przedsiębiorstwa powinny wykorzystywać „ekonomikę prostoty” (*economics of simplicity*) i osiągać wzrost, sprzedając wystandaryzowane produkty na całym świecie. Choć Levitt nie odniósł

się otwarcie do kwestii marki, jego słowa zostały zinterpretowane jako zachęta dla firm o zasięgu międzynarodowym do standaryzacji produktów, opakowań i komunikacji. Ta strategia umożliwiła pozycjonowanie na zasadzie najmniejszego wspólnego mianownika (*least-common-denominator positioning*) i jest skuteczna niezależnie od kontekstu kulturowego. Z tego zdroworozsądkowego punktu widzenia zarządzanie globalnymi markami sprowadzało się do redukcji kosztów i budowania spójnej komunikacji z klientami. Koncepcja ta stała się popularna w latach 80., gdy część krajów otworzyła się na zagraniczną konkurencję, a amerykańskie i japońskie przedsiębiorstwa zaczęły penetrować ich rynki za pomocą marek globalnych i towarzyszących im programów marketingowych.

Choć proces integracji gospodarki światowej wciąż postępował, pomału wycofywano się z eksperymentów z globalnymi markami. Dla nabywców w wielu krajach odniesienie się do standardowych produktów i sposobów komunikacji, będących efektem myślenia na zasadzie najmniejszego wspólnego mianownika („obdarzmy produkt tylko podstawowymi cechami, które zostaną zaakceptowane na wszystkich rynkach”), okazało się kłopotliwe. Wówczas wśród menedżerów zapanowała moda na

Podobnie jak idole świata rozrywki, znani sportowcy oraz politycy globalne marki stały

się elementem uniwersalnego języka, którym posługują się nabywcy na całym świecie.



strategii hybrydowe. Skalę globalną uzyskiwano w odniesieniu do niewidocznych dla klienta działań, takich jak technologia, produkcja i organizacja firmy. Jednocześnie

Douglas B. Holt (doug.holt@sbs.ox.ac.uk) jest profesorem marketingu w Said Business School na Oxford University w Anglii oraz autorem książki *How Brands Become Icons: The Principles of Cultural Branding* (Harvard Business School Press, 2004). **John A. Quelch** (jquelch@hbs.edu) jest wykładowcą w Harvard Business School w Bostonie. **Earl L. Taylor** (etaylor@msi.org) jest dyrektorem ds. marketingu w Marketing Science Institute w Cambridge w Massachusetts. Do niedawna pełnił funkcję wiceprezesa amerykańskiego oddziału agencji badawczej Research International, także mieszczącej się w Cambridge.

starano się dopasowywać cechy produktów, sposoby dystrybucji i komunikacji oraz techniki sprzedaży do gustów lokalnych. Takie „glokalne” strategie do dziś dominują w marketingu międzynarodowym.

Strategia globalnych marek straciła jednak ostatnio na atrakcyjności, ponieważ korporacje międzynarodowe znalazły się pod prawdziwym ostrzałem opinii publicznej. Dowody na to widać gołym okiem. Takie marki, jak Coca-Cola, McDonald’s czy Nike, stały się obiektami ataków antyglobalistów. Niełatwo zapomnieć obrazy rozwścieczonych demonstrantów, rozbijających okna w lokalach McDonald’sa w szwajcarskim Davos lub miażdżących puszki coca-coli w Seattle. Uwaga partii politycznych i organizacji pozarządowych (NGOs) jest obecnie skupiona na korporacjach międzynarodowych, jako najbardziej widocznych i stanowiących łatwy cel sprawcach ubocznych skutków globalizacji, do których opinia publiczna zalicza głodowe zarobki, zanieczyszczenie środowiska i kulturowy imperializm. Sprzeciw wobec amerykańskiej polityki zagranicznej, który powstał wskutek zaangażowania się tego supermocarstwa w wojnę w Afganistanie i Iraku, był dodatkowym wstrząsem dla wielu firm. Stało się tak dlatego, że – według szacunków światowej firmy konsultingowej

Interbrand – w 2002 roku 62 spośród 100 najcenniejszych marek globalnych pochodziło z USA. W tych okolicznościach instynktowną reakcją większości firm międzynarodowych było usunięcie się w cień.

Lecz globalnych marek nie da się już przeoczyć – w istocie jeszcze nigdy nie były one tak bardzo obecne w umysłach nabywców jak dziś. Tak naprawdę większość przedsiębiorstw międzynarodowych nie zdaje sobie w pełni sprawy z tego, że ludzie postrze-

gają je zupełnie odmiennie niż pozostałe firmy. Z powodu swojej wszechobecności marki globalne są uważane za niezwykle wpływowe instytucje, zdolne do niesienia wielkiego dobra, ale i do wyrządzania znacznych szkód. Realizując nasz projekt badawczy, obejmujący 3300 nabywców z 41 krajów, odkryliśmy, że ludzie najczęściej wybierają konkretną z globalnych marek z powodu jej wyższości nad pozostałymi pod względem określonych cech globalnych. Tak więc zamiast ignorować globalne atrybuty marek, przedsiębiorstwa muszą nauczyć się nimi zarządzać. Ma to zasadnicze znaczenie, gdyż przyszły wzrost większości firm będzie prawdopodobnie rezultatem ich aktywności na zagranicznych rynkach. W 2002 roku w wysoko rozwiniętych krajach Ameryki Północnej, Europy i Azji Wschodniej mieszkało tylko około 15% z 6,3 miliarda ludzi

żyjących dziś na świecie. Według prognoz Banku Światowego w 2030 roku liczba ludzi zamieszkujących naszą planetę wzrośnie do 9 miliardów, z czego 90% będą stanowili mieszkańcy krajów rozwijających się.

Symbole w kulturze globalnej

Aby zrozumieć, w jaki sposób nabywcy postrzegają marki globalne, przedsiębiorstwa powinny spojrzeć na to zagadnienie z perspektywy kulturowej. Efektem oddziaływania czynników opisanych przez Levitta nie jest ujednoczony rynek światowy, tylko kultura globalna. Kulturę tworzy się i utrwała przede wszystkim poprzez komunikację. Współcześnie, w nowoczesnych społecznościach, komunikacja przybiera wiele różnych form – artykułów prasowych, programów radiowych i telewizyjnych, stron internetowych, książek, filmów, muzyki, sztuki oraz – oczywiście – komunikatów reklamowych i marketingowych. Przez całe dekady komunikacja miała głównie charakter wewnętrzny, nie przekraczała granic poszczególnych krajów i sprzyjała budowaniu silnych kultur narodowych. Pod koniec XX wieku duża część kultury masowej zyskała wymiar globalny. Wraz z włączaniem się kolejnych krajów w system gospodarki światowej wzrastała popularność turystyki zagranicznej i rosła mobilność siły roboczej. Programy telewizyjne, filmy i muzyka stawały się powszechnie dostępne dla odbiorców na całym świecie, a w ostatnich latach nastąpił gwałtowny rozwój Internetu. Zjawiska te sprawiły, że ludzie zaczęli widzieć siebie na tle innych kultur, nie tylko swojej własnej. Na przykład mieszkańcy odległych zakątków świata zostali zmuszeni do konfrontacji z rzeczywistością, kreowaną przez filmy z Hollywood i Bollywood, opisywaną w wiadomościach stacji CNN i Al-Jazeera czy wyrażaną w muzyce hip-hop lub też Sufi (nurty mistyczne w islamie).

Rozwój kultury globalnej nie oznacza wcale standaryzacji gustów czy wyznawanych wartości. Sprowadza się raczej do uczestnictwa we wspólnej dyskusji ludzi z różnych krajów, o odmiennych często poglądach, ale posługujących się znanymi wszystkim symbolami. Jednym z takich istotnych symboli jest globalna marka. Podobnie jak idole świata rozrywki, znani sportowcy oraz politycy globalne marki stały się elementem uniwersalnego języka, którym posługują się nabywcy na całym świecie. Ludzie mogą kochać międzynarodowe korporacje lub nienawidzić ich, ale nie mogą ich nie zauważać. Wielu nabywców obawia się politycznej siły przedsiębiorstw, których przychody są nierzadko większe

niż wartość produktu narodowego brutto małych krajów i które wywierają ogromny wpływ na życie jednostek, losy społeczeństw, państw i całej planety. Nic zatem dziwnego, że konsumenci przypisują globalnym markom określone cechy, a następnie używają ich jako kryteriów przy podejmowaniu decyzji zakupowych.

Wymiary globalnych marek

W 2002 roku, we współpracy z agencją badań rynkowych Research International z USA, zrealizowaliśmy dwuetapowy projekt badawczy, którego celem było odkrycie, w jaki sposób nabywcy z różnych krajów oceniają marki globalne. W pierwszym etapie przeprowadziliśmy badania jakościowe, nakierowane na wyławianie charakterystycznych cech, przypisywanych globalnym markom przez

Do niedawna opinie na temat jakości oraz technologicznego zaawansowania produktów

były silnie związane z krajem ich pochodzenia. Dziś w coraz większym stopniu o wysokiej jakości świadczy renoma marki globalnej.



ludzi w 41 krajach. Następnie przebadaliśmy 1800 osób dwunastu narodowości, aby dokonać pomiaru relatywnego znaczenia poszczególnych cech przy podejmowaniu decyzji zakupowych. Szczegółowa analiza wyników (zob. ramka *Badania nad globalnymi markami*) wykazała, że nabywcy z całego świata kojarzą marki globalne z trzema zasadniczymi zestawami cech, które nazwaliśmy wymiarami (*dimensions*). Te trzy wymiary biorą oni pod uwagę przy podejmowaniu decyzji o zakupie określonego produktu. Odkryliśmy też, że czwarty wymiar – „amerykańskość” marki, czyli amerykańskie pochodzenie marek oraz zbieżność z amerykańskimi wartościami i wzorcami – nie miał dla nich większego znaczenia, choć wiele firm uważało go za kluczowy.

Zapowiedź jakości. Nabywcy obserwują zażarte boje w zakresie jakości, które toczą między sobą firmy międzynarodowe, i są pod wrażeniem zwycięzców. Jeden z uczestników grupy fokusowej w Rosji powiedział: „Im więcej ludzi kupuje jakąś markę... tym lepsza jest jej jakość”. Pewien hiszpański nabywca stwierdził podobnie: „Lubię [globalne] marki, bo zwykle są wyższej jakości i dają lepszą gwarancję satysfakcji niż pozostałe produkty”.

Taki sposób postrzegania marek globalnych często uzasadnia ich wyższe ceny. Jak zauważył jeden z uczestników badania w Tajlandii, marki te „są drogie, ale ich ceny są adekwatne do jakości”. Konsumenci wydają się także wierzyć, że przedsiębiorstwa międzynarodowe konkurują ze sobą, starając się wyprzedzać rywali rynkowych w opracowywaniu nowych produktów i przełomowych technologii. Marki globalne „są bardzo dynamiczne, ciągle się modyfikują” – tak stwierdził pewien Hindus, a Australijczyk dodał, że „są one znacznie ciekawsze od innych, bo bez przerwy oferują coś nowego, zaś marki lokalne nie mają takich ambicji”.

Przytoczone wypowiedzi świadczą o zasadniczej zmianie. Do niedawna opinie na temat jakości oraz technologicznego zaawansowania produktów były silnie związane z krajem ich pochodzenia. Swego czasu duże znaczenie dla konsumentów miał znaczek „made in the USA”. To samo w niektórych branżach dotyczyło japońskiej jakości lub włoskiego wzornictwa. Dziś w coraz większym stopniu o wysokiej jakości świadczy renoma marki globalnej. W naszym badaniu uwzględniliśmy – dla celów porównawczych – pomiar siły skojarzeń wywoływanych przez kraje pochodzenia produktów. Odkryliśmy przy tym, że choć jest to wciąż istotny czynnik wpływający na decyzje o zakupie, to jednak posiada tylko jedną trzecią tej siły, jaką na konsumenta wywiera „globalność” marki.

Globalny mit. Konsumenci widzą w globalnych markach symbole ideałów kulturowych. Z ich pomocą kreują wyimaginowaną, globalną tożsamość, którą dzielają również inni ludzie, myślący w podobny sposób. Przedsiębiorstwa międzynarodowe konkurują w związku z tym, nie tylko dostarczając produkty o jak najwyższej jakości, ale także – tworząc mity kulturowe o globalnym zasięgu.

„Globalne marki pozwalają nam czuć się obywatelami świata i w jakiś sposób nadają nam tożsamość” – zauważył pewien argentyński nabywca. Nowozelandczyk stwierdził niemal to samo: „Globalne marki dają ci poczucie przynależności, poczucie bycia częścią czegoś większego”. Być może aspiracje nabywców, związane z globalnymi markami, najlepiej określił mieszkaniec Kostaryki: „Lokalne marki pokazują, kim jesteśmy – globalne zaś, kim chcemy być”. Takie podejście nie jest zupełnie nowe. Po II wojnie światowej przedsiębiorstwa, takie jak Disney, McDonald’s, Levi Strauss czy Jack Daniel’s, przyczyniły się do rozprzęgania mitu o amerykańskim stylu i standardzie życia na całym świecie. Ale dziś globalne mity mają coraz mniej wspólnego z amerykańskim sposobem życia. W dodatku nie są już związane wyłącznie z produktami luksusowymi i odzwierciedlającymi styl życia – czerpią soki z niemal wszystkich marek globalnych należących do tak różnych branż jak technologie informacyjne czy paliwa.

Spoleczna odpowiedzialność. Ludzie dostrzegają ogromny wpływ – zarówno pozytywny, jak i negatywny – jaki globalne przedsiębiorstwa wywierają na życie społeczeństw. Oczekują więc od nich zaangażowania

w rozwiązywanie problemów społecznych, związanych z przedmiotem ich działalności lub sposobem jej prowadzenia. Powstrzymując się od kupowania produktów pewnych firm, nabywcy w istocie dają im do zrozumienia, że nie są zadowoleni z wypełniania przez nie funkcji społecznych, czy to w zakresie opieki zdrowotnej, praw pracowniczych, czy ochrony środowiska. Wraz z nagłaśnianiem niechlubnych praktyk i nieszczęść, będących rezultatem działalności firm globalnych – by wymienić tylko: agresywną sprzedaż odżywek dla niemowląt marki Nestlé w biednych krajach Afryki od początku lat 80.; wyciek gazu z zakładu produkcji pestycydów firmy Union Carbide w 1984 roku, który był przyczyną tragedii w Bhopalu; katastrofę tankowca *Exxon Valdez* w 1989 roku; plany zatopienia platformy wiertniczej Brent Spar przez koncern Shell w 1995 roku i związane z tym ataki na stacje benzynowe tej firmy czy protesty przeciwko eksploatacji zasobów Nigerii przez ten sam koncern – rośnie przekonanie ludzi, że marki globalne są w szczególności zobowiązane do zajmowania się problemami społecznymi. Jeden z niemieckich respondentów powiedział nam: „Wciąż nie mogę wybaczyć Shellowi tego, co chciał zrobić z tą platformą”. A Australijczyk wyjaśnił: „McDonald’s działa na rzecz lokalnych społeczności, ale to jego obowiązek. Zarábia tyle pieniędzy, że powinien się za to odwdziżyć”.

Nie wszyscy są traktowani jednakowo. Konsumenci nie żądają, by firmy lokalne zajmowały się na przykład globalnym ociepleniem, natomiast oczekują tego od międzynarodowych gigantów, takich jak BP lub Shell. Ludzie mogą przymknąć oko na nieuczciwe działania lokalnych firm wobec swoich pracowników, ale stosowanie podobnych praktyk przez międzynarodowe koncerny, takie jak Nike lub Polo Ralph Lauren, uważają za niedopuszczalne. Tego typu nastawienie obserwuje się zarówno w krajach rozwijających się, takich jak Chiny lub Indie, jak i w bogatych krajach europejskich.

W trakcie naszego badania nie stwierdziliśmy natomiast występowania wątku antyamerykańskiego, który wpływałby na opinie o markach globalnych pochodzących z USA. Odkąd firmy ze Stanów Zjednoczonych zaczęły dominować na rynku międzynarodowym, krytycy oskarżali je o prowadzenie podboju rdzennych kultur w poszczególnych krajach. Orędownicy idei wolnego handlu odpierali ten zarzut, twierdząc, że mieszkańcy tych krajów także chcą przeżywać „amerykański sen”, a globalne marki w rodzaju McDonald’sa, Coca-Coli lub Nike dają im taką możliwość. Spór ten położył się cieniem na amerykańskich przedsiębiorstwach, które zaczęły bardzo ostrożnie podchodzić do ujawniania swoich korzeni, wzorców kulturowych i wyznawanych wartości na obcych rynkach. Wiele z nich próbowało pozycjonować się bardziej jako marki globalne niż (źle widziane) marki amerykańskie.

Jak jednak wynika z naszego badania, dla nabywców nie ma większego znaczenia, czy preferowane przez nich marki globalne są amerykańskiego pochodzenia czy nie. Mó-

więc ściślej – wielu z nich *powiedziało*, że zwraca na to uwagę. Pewien uczestnik panelu we Francji określił amerykańskie marki jako „imperialistyczne zagrożenie, mające negatywny wpływ na francuską kulturę”. Zaś jeden z Niemców stwierdził, że Amerykanie „chcą wszystkim narzucać swoje wzorce”. Ale rzeczywiste zachowania przeczyły tym opiniom. Gdy sprawdziliśmy, w jakim stopniu amerykańskie pochodzenie określonych produktów wpływało na decyzje zakupowe, okazało się, że był to wpływ praktycznie nieistotny.

Wyniki te wydają się jeszcze bardziej niezwykle z tego powodu, że w czasie przeprowadzania przez nas badania w wielu krajach nasiliły się nastroje antyamerykańskie, wywołane wojną w Iraku. Większość nabywców prezentowała jednak postawę podobną do tej wyrażonej przez pewnego mieszkańca Afryki Południowej, który szczerze wyznał: „Nienawidzę tego kraju, ale Kocham jego produkty”. Z kolei pewien Filipińczyk zwierzył się: „W czasach studenckich często brałem udział w antyamerykańskich demonstracjach, ale nigdy nie myślałem wtedy o [amerykańskich] ubraniach i butach, które nosiłem”. A jeden z Hindusów oświadczył: „Nie obchodzi nas, kto i jak rządzi Ameryką – interesuje nas tylko jakość amerykańskich produktów”. Jeśli więc nastroje wywołane polityką zagraniczną USA nie mają większego wpływu na preferencje konsumentów dotyczące marek, amerykańskie przedsiębiorstwa powinny zarządzać swoimi markami dokładnie tak samo, jak robią to ich rywale z innych krajów.

We wszystkich 12 krajach, w których prowadziliśmy nasze badania, względne znaczenie omówionych powyżej trzech wymiarów globalnych marek było podobne. Świadczy to o małych różnicach w sposobie oceny i wyboru konkretnych marek przez nabywców z różnych krajów. Pewne różnice pojawiają się jednak przy rozpatrywaniu łącznego znaczenia tych trzech wymiarów

Badania nad globalnymi markami

Chcąc dowiedzieć się, w jaki sposób nabywcy postrzegają marki globalne, w pierwszej kolejności oparliśmy się na badaniach jakościowych, przeprowadzonych kilka lat temu przez agencję badawczą Research International z USA. RI zorganizowała w 41 krajach sesje grup fokusowych z udziałem 1500 mieszkańców miast pomiędzy 20. a 35. rokiem życia. Dodatkowo w niektórych z nich zaaranżowała spotkania z osobami działającymi aktywnie na rzecz swoich społeczności. Badanie to pozwoliło na wyodrębnienie czterech zestawów cech (nazwanych przez nas wymiarami), przypisywanych zwykle przez nabywców markom globalnym. Są to: zapowiedź jakości, globalny mit, odpowiedzialność społeczna i „amerykańskość”.

Następnie w lutym i marcu 2003 roku przeprowadziliśmy badanie ilościowe, aby zmierzyć, w jakim stopniu każdy z tych czterech wymiarów wpływa na preferencje zakupowe nabywców. Opracowaliśmy całą gamę mierników do oceny poszczególnych wymiarów i przetestowaliśmy je w Stanach Zjednoczonych i w Wielkiej Brytanii. Badanie w tych dwóch oraz dziesięciu innych krajach (Brazylia, Chiny, Egipt, Francja, Indie, Indonezja, Japonia, Polska, Republika Południowej Afryki i Turcja) odbyło się pod nadzorem agencji RI. Wspomnianych 12 krajów zostało wybranych z powodu ich zróżnicowania pod względem poziomu rozwoju gospodarczego, regionu geograficznego, tradycji religijnych i historii politycznej. W każdym z nich uczestnikami badania byli wybrani losowo nabywcy w wieku 18 – 75 lat.

Aby określić wpływ tych czterech wymiarów globalnych marek na zachowania zakupowe, poprosiliśmy respondentów badania o ocenę trzech bezpośrednio konkurujących ze sobą marek w sześciu kategoriach produktów. Spośród 100 największych w 2002 roku marek globalnych (97 z nich to były marki handlowe) 16 wybraliśmy na podstawie zestawienia Global Brand Scorecard, opracowanego przez firmę Interbrand. Dwie dołączyliśmy na zupełnie innej zasadzie. Pierwszą był Reebok, marka należąca do kategorii ubiorów sportowych, która na większości rynków zajmuje trzecią pozycję, choć nie ma jej wśród 100 największych marek. Drugi wyjątek należy do kategorii napojów bezalkoholowych. Odkryliśmy, że za markami Coke i Pepsi zwykle sytuuje się jakaś marka lokalna, więc w każdym kraju zestaw marek uzupełnialiśmy właśnie o nią. Ostatecznie respondenci mieli do wyboru następujące marki: Nokia, Motorola i Samsung w kategorii telefony komórkowe, Mercedes-Benz, Ford i Toyota – samochody, BP, Shell i Exxon Mobil – paliwa, Dannon, Nestlé i Kraft – pakowana żywność, Nike, Reebok i Adidas – ubiory sportowe oraz Coca-Cola, Pepsi-Cola i marka lokalna – napoje bezalkoholowe.

By skłonić respondentów do ujawnienia swoich preferencji, daliśmy im do dyspozycji 11 punktów i poprosiliśmy o rozdzielenie ich między wszystkie 3 marki w każdej kategorii. Następnie ustaliliśmy wagi dla każdego z wymiarów, określając, jak bardzo każdy z nich wpływał na preferowanie danej marki. W dalszej kolejności sprawdziliśmy różnice między otrzymanymi wagami w przekroju krajów, kategorii produktów i segmentów nabywców. Odkryliśmy, że trzy wymiary: zapowiedź jakości, globalny mit i społeczna odpowiedzialność, mają dla nabywców duże znaczenie, natomiast „amerykańskość” okazała się mało znacząca. Trzy istotne wymiary odpowiadały za ponad 60% różnic w preferencjach dotyczących marek. Tym samym dowiedliśmy, że te trzy wymiary marek o globalnym zasięgu miały duży wpływ na postrzeganie ich wartości przez nabywców.

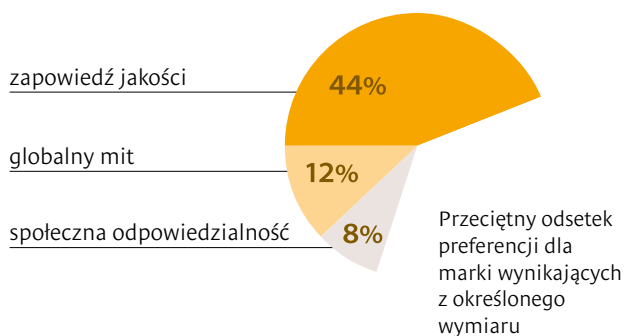
globalnych marek (zob. ramka *Dlaczego nabywcy wybierają marki globalne*). Na przykład fakt „globalności” marki był najmniej istotny dla konsumentów w Stanach Zjednoczonych. Z powodu dominacji amerykańskich marek na rynkach zagranicznych, dużej konkurencji na rynku wewnętrznym i pewnego etnocentryzmu Amerykanie wykazują relatywnie mniejsze zainteresowanie globalną obecnością marek. Omówione atrybuty nie wywierały także większego wpływu na konsumentów z Brazylii i Indii. Może to być wynikiem istnienia w tych krajach żywej tradycji kultur antykolonialnych, silnej pozycji lokalnych producentów oraz rosnącego nacjonalizmu. Na przeciwnym biegunie preferencji znajdują się nabywcy z Indonezji, Turcji i Egiptu, dla których poszczególne cechy miały największe znaczenie. W tych zdominowanych przez wyznawców islamu krajach badanie mogło zostać przeprowadzone wyłącznie wśród osób zatrudnionych w nowoczesnie zorganizowanej części gospodarki (*organized economy*) i należących do grupy 50% lepiej uposażonych warstw społecznych. Ludzie ci mogą cenić globalne marki szczególnie wysoko, bowiem symbolizują one bliski im styl życia, narażony jednocześnie na niechęć ze strony fundamentalizmu religijnego.

Globalne segmenty konsumentów

Przeprowadzając naszą sondaż ocen marek globalnych, nie znaleźliśmy zbyt wielu różnic w nastawieniu konsumentów w zależności od kraju. Odkryliśmy wszak, że wewnątrz

Dlaczego nabywcy wybierają marki globalne

Trzy wymiary globalnych marek – zapowiedź jakości, globalny mit i społeczna odpowiedzialność – wyjaśniają wspólnie około 64% różnic pomiędzy preferencjami nabywców w stosunku do marek. Dane procentowe przedstawione na wykresie stanowią uśrednione wartości odpowiedzi uzyskanych we wszystkich 12 krajach.



każdego z państw poszczególni nabywcy mieli nieco inne spojrzenie na marki globalne. Gdy pogrupowaliśmy konsumentów, niezależnie od ich narodowości, a tylko na podstawie ujawnianych przez nich ocen, otrzymaliśmy 4 duże segmenty (zob. ramka *Marzyciele, sceptycy i inni globalni konsumenci*).

Globalni obywatele. Przeciętnie około 55% respondentów uważa globalny sukces przedsiębiorstwa za oznakę jakości i innowacyjności jego produktów. Jednocześnie zwracają oni uwagę na to, czy firmy poczuwają się do odpowiedzialności za rozwiązywanie problemów społecznych w zakresie opieki zdrowotnej, ochrony środowiska i praw pracowniczych. W świetle wyników naszego badania relatywnie niewielu „globalnych obywateli” mieszka w USA i Wielkiej Brytanii, a szczególnie dużo – w Brazylii, Chinach i Indonezji.

Globalni marzyciele. Drugi pod względem wielkości segment (23% badanych) utworzyli nabywcy mniej wnikliwi, ale za to żywiący silniejsze uczucia wobec firm międzynarodowych. Traktują oni globalne marki jako produkty wysokiej jakości i chętnie poddają się kreowanym przez nie mitom. Natomiast znacznie rzadziej – w porównaniu z „globalnymi obywatelami” – interesują się oni społecznym zaangażowaniem przedsiębiorstw.

Antyglobaliści. Niemalą odsetek badanych przez nas nabywców, bo aż 13%, sceptycznie odnosi się do jakości produktów oferowanych przez korporacje ogólnosiątkowe. Są niechętni wobec marek propagujących amerykańskie wartości i wątpią w społeczną odpowiedzialność firm globalnych. Ujawniane przez nich preferencje świadczą o tym, że starają się unikać kupowania globalnych produktów. Liczba antyglobalistów jest relatywnie wysoka w Wielkiej Brytanii i Chinach, zaś bardzo niska – w Egipcie i Republice Południowej Afryki.

Globalni agnostycy. Konsumenci tego rodzaju, dokonując zakupu, nie zwracają uwagi na atrybuty globalnego zasięgu marki. Oceniają je według tych samych kryteriów, których używają przy ocenie marek lokalnych. „Globalność” marki nie jest dla nich wyróżnikiem zasługującym na szczególne rozważenie. Choć w całej badanej przez nas populacji znalazło się tylko około 8% agnostyków, relatywnie wyższy był ich udział wśród nabywców amerykańskich i południowoafrykańskich, a relatywnie niższy – wśród nabywców z Japonii, Indonezji, Chin i Turcji.

Nowe możliwości, nowe obowiązki

Globalne marki konkurują zazwyczaj z innymi globalnymi markami. W większości krajów na świecie Toyota walczy z Fordem i Volkswagenem, Nokia zmagają się z Motorolą i Samsungiem, a Sony

współzawodniczy z Nintendo i Microsoftem. Aby wygrać w tej rywalizacji, firmy międzynarodowe muszą zarządzać swoimi markami na dwóch frontach. Z jednej strony powinny dążyć do uzyskania przewagi konkurencyjnej pod względem cech produktu, jego jakości, ceny i wizerunku, a z drugiej – umiejętnie wykorzystywać ich globalny charakter. Ta ostatnia zdolność często odróżnia zwycięzców od przegranych.

Zaakceptuj globalność. Inteligentne przedsiębiorstwa przekształcają swoje marki w globalne symbole, ponieważ tak chcą je postrzegać nabywcy. Trzeba jednak pamiętać, że ludzie na całym świecie mają bardzo różny stosunek do wielkich korporacji międzynarodowych. Dlatego firmy muszą nauczyć się uczestniczyć w tym spolaryzowanym dialogu na temat marek i starać się pokierować nim. Niestabilność kultury globalnej stanowi największą przeszkodę, jaką mają do pokonania. Odbiór globalnych marek przez konsumentów kształtują środki masowego przekazu i nieskończona ilość opinii pojawiających się w Internecie. Firmy muszą nieustannie monitorować zmiany w sposobie postrzegania swoich marek przez konsumentów.

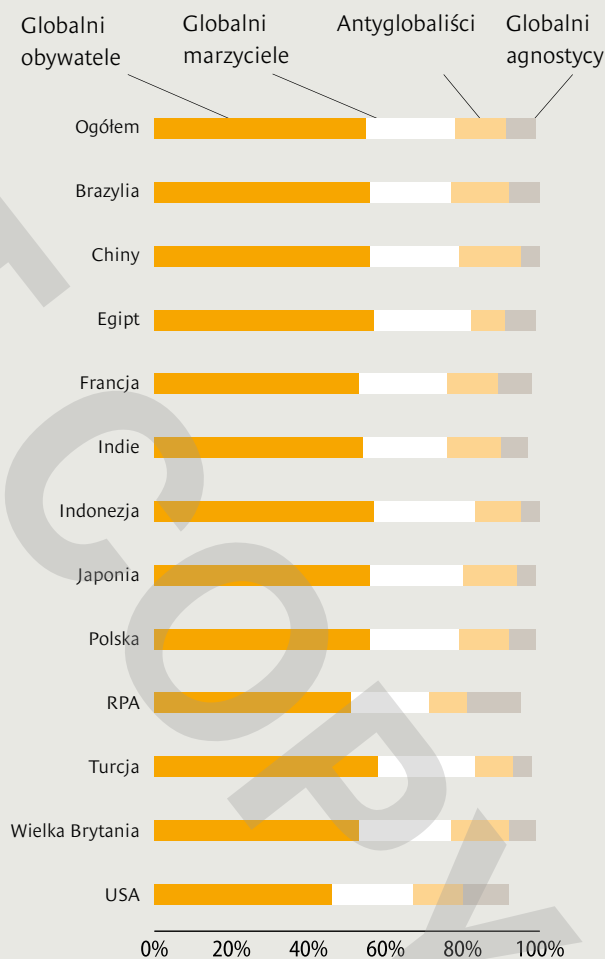
Menedżerowie powinni zerwać z nawykiem myślenia o globalnej marce w kategoriach najmniejszego wspólnego mianownika lub „glokalności”, bowiem rezygnują w ten sposób z wykorzystania najbardziej wyróżniającej cechy międzynarodowej korporacji – jej statusu globalnego symbolu. Globalne marki muszą odwoływać się do wyobrażeń i oczekiwań ludzi w stosunku do transnarodowych firm. A ludzie postrzegają je jako gigantów o ogromnych możliwościach i nadzwyczajnej sile.

Rozumiał to doskonale południowokoreański gigant Samsung, który pod koniec lat 90. przeprowadził ogólnosiwiatową kampanię reklamową, przedstawiając się jako koncern dokonujący niezwykłych wyczynów w dziedzinie inżynierii, projektowania i estetyki swoich produktów. W kampanii tej przekonywano nabywców, że Samsung konkuruje jak równy z równym z takimi światowymi liderami, jak Nokia czy Sony. W efekcie Samsung skutecznie zmienił swój wizerunek – z marki kojarzonej z produktami z dolnej półki awansował na globalnego dostawcę nowatorskich technologii.

Zarządzaj „ciemną stroną”. To, że firmy cieszą się globalnym powodzeniem, nie oznacza, że nabywcy mają o nich wyłącznie pozytywne zdanie. Firmy międzynarodowe posiadają często swoją „ciemną stronę”, z którą muszą sobie radzić. Na początku lat 90. firma IBM zorientowała się, że choć ludzie doceniają ją za troskę o jakość produktów, to jednocześnie uważają ją za arogancką i zbiurokratyzowaną. Koncern IBM zareagował na te negatywne skojarzenia, organizując kampanię reklamową pod hasłem „Rozwiązania dla małej planety” (*Solutions for a Small Planet*). Reklamy ukazywały zwykłych ludzi – nie biznesmenów – z różnych stron świata w sytuacjach prywatnych (Francuzów spacerujących nad brzegiem Sekwany, włoskie zakonnice

Marzyciele, sceptycy i inni globalni konsumenci

Większość nabywców na całym świecie reprezentuje jeden z czterech typów, wyróżnionych z punktu widzenia ich stosunku do globalnych marek. „Globalni obywatele” zwracają uwagę na zachowanie przedsiębiorstw w kwestii ochrony środowiska i innych problemów społecznych. „Globalni marzyciele” chętnie przyswajają sobie mity związane z markami. „Antyglobaliści” starają się nie kupować produktów korporacji międzynarodowych. „Globalni agnostycy” nie uważają „globalności” marki za jej wyróżnik zasługujący na specjalne potraktowanie. Relatywne rozmiary poszczególnych segmentów w różnych krajach są dość podobne.



Odsetek respondentów odpowiadających charakterystyce poszczególnych segmentów

plotkujące w drodze do kościoła itp.). Wszyscy rozplęwiali się nad nowymi technologiami IBM, tak jakby produkty tej marki były na stałe związane z ich życiem codziennym. Prezentowane scenki intrygowały (skąd tu IBM?) i poruszały. Kampania złagodziła negatywne odczucia klientów wobec firmy, a zarazem podkreślała jej umiejętność dostarczania nabywcom na całym świecie zindywidualizowanych rozwiązań dla ich problemów. Tym samym pomogła zmienić wizerunek IBM w drugiej połowie lat 90. na nieco bardziej przyjazny i łagodny, zachowując jednak renomę wielkiego gracza (*Big Blue*).

Kreuj wiarygodne mity. Globalny sukces firmy pozwala jej często zaferować nabywcom dodatkową wartość w postaci mitów, które nadają im określoną tożsamość. Chodzi jednak o to, by mity te były trafnie dobrane. Na przykład pod koniec lat 90. niezwykle nośna stała się idea utopii technologicznej, według której człowiek wyposażony w odpowiednią technologię stawał się niemal wszechmocny. Największe firmy technologiczne zawzięcie walczyły o zdobycie wizerunku zgodnego z tym ideałem i pozyskanie nabywców gotowych się z nim utożsamiać. Wyjątkowo efektywna okazała się w tym względzie kampania reklamowa Microsoftu, opatrzona sloganem „Na co masz dziś ochotę?”. W amerykańskiej wersji kampanii pojawiły się obrazki ukazujące zwykłych ludzi (m.in. właściciela restauracji sushi i farmera), wykorzystujących technologię do realizacji osobistych pasji. Dialog umieszczony w reklamie nie dotyczył technologii, miał charakter filozoficzny: „Wszyscy ci, którzy twierdzą, że jednostka niewiele może, są w błędzie. Tylko spróbuj, nie poddawaj się. Na co masz dziś ochotę?” W ten sposób Microsoft nie sprzedawał wyłącznie technologii – sprzedawał marzenie o posiadaniu wielkich indywidualnych możliwości. Kampania odniosła sukces, bo Microsoft, jako największy światowy producent oprogramowania, zdobył zaufanie społeczne, niezbędne do uwiarygodnienia jego obietnicy.

Jednak gdy przedsiębiorstwa propagują mało przekonujące mity, może się to negatywnie odbić na wizerunku marki. Na przykład kiedy w latach 90. nagłośniono problem globalnego ocieplenia, ludzie zaczęli zastanawiać się, czy możliwa jest kontynuacja współczesnego stylu życia, tak bardzo uzależnionego od ropy naftowej. Marzenie o świecie wolnym od zanieczyszczeń paliwowych stało się szczególnie pociągające. Podchwycił je m.in. koncern BP. W swojej kampanii pod hasłem „Więcej niż ropa” (*Beyond Petroleum*) BP – używając poruszających opowieści i obrazów – zachęcał odbiorców do współdzielenia jego wizji czystych paliw. Idea była nośna, ale BP, jako jeden z największych producentów paliw ropopochodnych, a mniej rozpoznawany jako uczestnik rynku alternatywnych źródeł energii, był jej mało wiarygodnym orędownikiem. Media i aktywiści ruchów ekologicznych natychmiast wykpił ten pomysł. W efekcie koncern został zmuszony do przededefiniowania swojej kampanii.

Potraktuj antyglobalistów jako nabywców. Większość firm międzynarodowych nie bardzo wie, jak traktować tych, którzy za nimi nie przepadają. Odkąd organizacje pozarządowe opanowały sztukę przeprowadzania niezwykle medialnych protestów, korporacje postanowiły za wszelką cenę unikać konfrontacji z nimi. Problemem tym zajmują się zwykle dyrektorzy ds. kontaktów z władzami lub społecznościami lokalnymi, którzy w trakcie zakulisowych rozmów zabiegają o względy tego typu podmiotów. Jednakże organizacje reprezentujące „społeczeństwo obywatelskie” to tylko wierzchołek góry lodowej. Książka Naomi Klein *No Logo* została przetłumaczona na 29 języków (w tym również na polski i wydana w 2004 roku pod oryginalnym tytułem). Czasopismo *Adbusters* (Pogromcy Reklam) jest sprzedawane przy kasach w sieci sklepów Whole Foods Market (jedna z największych na świecie sieci sklepów ze zdrową żywnością). Książka Erica Schlossera *Fast Food Nation*, wysuwająca oskarżenia pod adresem wielu międzynarodowych korporacji, przez wiele miesięcy znajdowała się na szczycie list bestsellerów.

Z naszego badania wynika, że aż jedna osoba na dzień – w skali całego świata – nie kupowała globalnych marek, gdyby dano jej taki wybór. To wiele mówiący wynik. Według naszych obliczeń antyglobaliści stanowią większy potencjał sprzedażowy niż cały rynek niemiecki lub brytyjski. Tylko nieliczne firmy mogą sobie pozwolić na ignorowanie tak wielkiej grupy potencjalnych nabywców. Przedsiębiorstwa muszą zdobyć zaufanie tego segmentu, traktując antyglobalistów jako rozczarowanych nabywców. Rzecz jasna jest to mało realne, dopóki nie zaczną inwestować w takie działania prospołeczne, które zdołają przemówić nawet do sceptyków.

Zmieniaj społeczną odpowiedzialność w przedsiębiorczość. Mimo że liczne przedsiębiorstwa realizują inicjatywy świadczące o ich społecznej odpowiedzialności, to skutki tych działań są wątpliwe. Większość z tych inicjatyw odbierana jest jako nowa forma public relations. A nawet jeśli przedsiębiorstwa wykazują w tej dziedzinie aktywność, ich inicjatywy ograniczają się zwykle do działań nazywanych zrównoważonymi (*sustainable*) – to eufemizm oznaczający działanie czysto komercyjne, niejako przy okazji wywołujące pozytywne skutki społeczne. Na przykład przedsiębiorstwo dążące do poprawy efektywności swojego łańcucha dostaw ogranicza zapotrzebowanie na materiały do produkcji opakowań, na czym zyskuje zarówno środowisko naturalne, jak i bilans firmy. Inne często spotykane podejście polega na opatrywaniu działań filantropijnych nazewnictwem z zakresu odpowiedzialności społecznej i „sprzedawaniu” ich wrażliwym na tym punkcie inwestorom. Pewien problem stanowi to, że konsumenci, zwłaszcza ci już wcześniej sceptycznie nastawieni do prawdziwych motywów korporacji międzynarodowych, uważają tego typu zabiegi za przejaw oportunistycznego. Test wszelkich podejmowanych inicjatyw



z zakresu odpowiedzialności społecznej jest niezwykle prosty i sprowadza się do odpowiedzi na pytanie: czy nabywcy uważają podejmowane działania za służące głównie partykularnym interesom firm, czy też za podyktowane rzeczywistą troską o los planety i jej mieszkańców?

Weźmy pod uwagę inicjatywę testowaną niedawno w najbardziej zagrożonych krajach Ameryki Łacińskiej przez Procter & Gamble. Ponad miliard ludzi na całym świecie używa codziennie wody niezdatnej do spożycia, czego efektem jest biegunka, powodująca każdego roku ponad 2 miliony zgonów. Niedobór bezpiecznej wody pitnej uznano w P&G za ważny problem społeczny, mieszczący się w obszarze kompetencji firmy. Wykorzystując więc posiadaną wiedzę na temat warunków sanitarnych panujących w gospodarstwie domowym, opracowano system oczyszczania wody, który mógłby być efektywny w najuboższych krajach. Firma sprawdziła, że nabywcy kupowaliby ten produkt, gdyby był łatwy w obsłudze i niedrogi oraz gdyby widzieli, że po jego użyciu woda jest naprawdę czysta. Odzworowując w małej skali technologię stosowaną w stacjach uzdatniania wody, inżynierowie firmy zaprojektowali saszetki z granulatem, który można było wsypywać do pojemnika z wodą. Granulki absorbowały zanieczyszczenia i brud, a następnie dawały się usuwać podczas filtrowania wody przez ściereczkę. Testy przeprowadzone przez P&G w Gwatemali wykazały, że dzięki zastosowaniu tego systemu liczba przypadków biegunki może spaść o około 25%. Jeśli przedsiębiorstwo wprowadzi swój produkt na rynek na skalę światową, jego społeczne skutki mogą okazać się wręcz nadzwyczajne.

W przedstawionym przypadku uderza głównie to, że P&G wykorzystало swoje rozległe zdolności technologiczne w celu zmierzenia się z problemem, z którym przez całe lata nie mogły poradzić sobie ani agendy rządowe, ani organizacje pozarządowe. Aby wydać się wiarygodnym, wysiłki przedsiębiorstw globalnych na rzecz społeczeństwa muszą pociągać za sobą zaangażowanie części z bogatych zasobów tych firm. Badania dowodzą, że ludzie ufają tym

wpływowym jednostkom, które potrafią poświęcić część swoich interesów na rzecz dobra wspólnego. To samo dotyczy korporacji globalnych. Zapewne niektórzy będą twierdzić, że przedsiębiorstwa nie mają żadnego powodu, aby angażować się w przedsięwzięcia niezorientowane na osiągnięcie zysku, gdyż ich jedyną powinnością jest przyniesienie przychodów udziałowcom. To jednak przejaw krótkowzroczności. Jeśli nabywcy uważają, że globalne firmy powinny brać na swoje barki jeszcze więcej odpowiedzialności za sprawy społeczne, to w gruncie rzeczy ich menedżerowie nie mają wielkiego wyboru.

* * *

Na koniec jeszcze jedna istotna uwaga. Naszych zaleceń dotyczących zarządzania globalnymi markami nie należy odbierać jako wezwania do zerwania przez firmy międzynarodowe z ich narodowym dziedzictwem, i to z dwóch powodów. Po pierwsze, choć „globalność” stała się silniejszą oznaką jakości niż „narodowość”, konsumenci wciąż preferują marki, które pochodzą z krajów kojarzących się ze szczególnymi umiejętnościami w jakiejś dziedzinie – dotyczy to na przykład szwajcarskich słodczy, włoskich ubrań, francuskich kosmetyków, niemieckich samochodów lub japońskiej elektroniki. Co jeszcze ważniejsze, nabywcy chcą, aby mity utożsamiane z markami dotyczyły miejsc, z których się one wywodzą. I tak na przykład, aby Nestlé mogło zbudować wiarygodny mit wokół produkowanej przez siebie żywności, musi go osadzić w szwajcarskich górach, ponieważ odbiorcy wiedzą, że właśnie stamtąd pochodzi Nestlé. Z tej samej przyczyny jeśli L'Oréal ma być utożsamiany z mitem piękna, musi odwołać się do swoich francuskich korzeni, podkreślając wartości wyznawane przez Francuzów. W ten sposób przed przedsiębiorstwami międzynarodowymi stoi niełatwe zadanie umiejętnego kształtowania zarówno lokalnej, jak i globalnej tożsamości. ▣

Artykuł numer R0409D