

Editoriale

La globalizzazione disattesa

Nel numero di maggio-giugno 1983 della rivista *Harvard Business Review* apparve un articolo di grande fascino, visionario e dirimpente di Theodore Levitt: *La globalizzazione dei mercati*, un'illuminazione¹.

Vorrei ricordare al lettore l'anno, 1983, chiedendogli di provare a immaginare il contesto di quegli anni, per capire i pensieri e le teorie che poteva generare. Il presidente degli Stati Uniti era Donald Reagan, il papa era Karol Wojtyła, Bettino Craxi era il presidente del consiglio, Jurij Andropov era il presidente dell'Unione Sovietica, Margaret Thatcher era primo ministro nel Regno Unito.

L'articolo ha una frase di spiegazione, a fianco del titolo, che recita: «le imprese devono imparare a operare come se il mondo fosse un solo grande mercato – ignorando le superficiali differenze regionali e nazionali». Questo è già un manifesto molto chiaro del suo contenuto. Sostanzialmente Levitt identificava una ragione che, nel suo pensiero, porta alla inarrestabile globalizzazione: la tecnologia. Scriveva: «una potente forza conduce il mondo verso una comune convergenza, e quella forza è la tecnologia».

In questi giorni rileggevo il suo articolo, ricercandone i motivi del mio giovanile entusiasmo per quello scritto, cercando di capire le cause della sua fortuna di allora e della sua sfortuna successiva. Penso che a me sembrasse estremamente coerente e chiaro nelle sue parti, scritto con una nitida visione dei processi economico aziendali allora in atto, e con la capacità di arrivare al nocciolo delle questioni strategiche delle imprese. Quando si ha meno di trent'anni la percezione del mondo ha un colore diverso. L'età che nei quaranta anni trascorsi da allora mi ha ridotto di molto i capelli così come i facili entusiasmi, ma ha aumentato un po' la prudenza e per fortuna mantenuto la curiosità, mi ha consentito una lettura ricontestualizzata e quindi non filologicamente corretta,

¹ T. Levitt, The globalization of markets. *Harvard Business Review*, 1983, May-June, vol. 25, n. 3.

ma capace di produrre uno stress test sulla capacità della resistenza al tempo di quanto era stato scritto. Ebbene, il trascorrere del tempo secondo me ha smentito l'articolo di Levitt.

Sostanzialmente Levitt definisce inevitabile la tendenza che la tecnologia provoca nel sistema delle imprese, verso una sempre maggiore concentrazione delle stesse e una omogeneizzazione dei loro prodotti. La successiva storia dello sviluppo tecnologico, ad esempio nella forma della allora imprevedibile tecnologia digitale, dimostra che ciò non sarebbe avvenuto. La globalizzazione sarebbe quindi il risultato del progresso tecnologico che consentirebbe, attraverso la standardizzazione dei prodotti, il raggiungimento di enormi economie di scala e la conseguente caduta dei prezzi al consumo. Ciò produrrebbe benefici di sistema, cioè minor spreco di risorse economiche e benefici per i consumatori, aumentando la disponibilità all'acquisto dei prodotti. Si sottintende che ognuno in fondo dovrebbe volere esattamente le stesse cose: prodotti che funzionano, a basso prezzo. Il basso prezzo convincerebbe tutti a comprare gli stessi prodotti, necessariamente standardizzati. Nel testo dell'articolo la parola standardizzazione nelle sue declinazioni è utilizzata ventotto volte.

Alle imprese, pena il loro fallimento, non resterebbe che cavalcare la globalizzazione dei mercati.

L'articolo favorì una convergenza delle strategie aziendali verso la globalizzazione, innanzitutto da parte delle grandi imprese americane. Sembrava che il mondo andasse verso una nuova età dell'oro per tutti, mediante la caduta dei prezzi di prodotti standardizzati.

Questo pensiero provocò evidentemente anche reazioni opposte, causando il fiorire di una vasta letteratura no-global, soprattutto di carattere sociale e a volte ideologico, meno frequentemente economico. La prospettiva di un mondo futuro omogeneizzato, o addirittura standardizzato, non sembrava a molti estremamente attraente.

Che esistano prodotti globali, o che trovino una fortuna globale, non è cosa nuova. Nei percorsi della storia se ne incontrano molti. Spesso da oriente conquistano l'occidente, come il tè, la seta, la carta, le spezie. Da sud vanno a nord, come il caffè, da nord a sud come i panni di lana, da ovest a est come gli orologi, le armi da fuoco, il pomodoro, il cacao. Attraversavano oceani e deserti e tutti li volevano. Non per questo il mondo si è globalizzato.

In realtà si è compreso come le diversità culturali continuino a influenzare i comportamenti di consumo e quindi le strategie di mercato delle imprese, riducendo gli effetti della globalizzazione.

Succede infatti che le cose non vadano mai come si pensa in modo logicamente conseguente. Il futuro non è la semplice continuazione del

passato secondo una tendenza prevedibile, intervengono imprevisti e sorprese che cambiano le regole. La realtà è complicata e a volte si sottovalutano aspetti che sembrano secondari, ma non lo sono. Si nascondono nelle pieghe delle società e delle culture e poi emergono inaspettati. A volte accadono eventi imprevedibili che mutano i comportamenti consolidati. Anche la globalizzazione prevista da Levitt è stata quindi disattesa.

Alcune catastrofi e tre paradossi aiutano a capire cosa è avvenuto.

La prima catastrofe, una drammatica interruzione nella continuità, come direbbero i fisici, ha innanzitutto un nome e un luogo: Cina. L'ingresso della Cina nell'economia di mercato ha creato uno squilibrio rispetto al bilanciamento precedente. Fino agli anni Duemila il grande mercato erano gli Stati Uniti e tutti gli altri erano mercati minori. La Cina ha creato un altro grande mercato, potenzialmente molto più grande, e lo spazio per altre grandi imprese locali, che dopo aver raggiunto dimensioni rilevanti si affacciano verso altri mercati con discreta aggressività. A questo punto si pone la questione della cultura dominante, che non trova più il suo punto di appoggio. Si crea l'incerto panorama multiculturale, dove non nasce una nuova logica bipolare, ma piuttosto multipolare. Ci sono gli Stati Uniti, l'Unione europea, la Cina, l'India, il Giappone e così via. Potrebbe esserci anche la Russia, ma si è drammaticamente auto isolata con la guerra. Quelli citati non sono solo mercati diversi, sono anche contesti culturali diversi. Si apre la porta dell'approccio cross-culturale a consumatori e clienti.

Le teorie manageriali hanno dovuto essere ripensate a fronte di un sistema economico, sociale e culturale globale completamente rinnovato. Le imprese europee internazionali, soprattutto quelle di medie dimensioni, devono affrontare nuovi grandi mercati, ancora in via di formazione, con culture di consumo molto lontane da quelle dei loro ambiti tradizionali, con strutture sociali diverse, mercati che hanno un alto tasso di diversità rispetto a quanto erano abituate a gestire. Altre due catastrofi, la pandemia Covid-19 e la guerra in Ucraina, hanno mutato l'orientamento alla globalizzazione della produzione internazionale e degli scambi verso direttrici diverse, perseguendo una logica di strategia di controllo più che di convenienza di prezzo.

Passando ai paradossi, il primo è dato dall'offerta da parte delle imprese provenienti dai mercati maturi, che si rivolgono ai nuovi mercati internazionali. Queste propongono prodotti sofisticati in mercati non sempre pronti a comprenderli o ad accettarli; potremmo definire la situazione come dominata dal *paradosso dell'incomprensione della meravigliosa abbondanza offerta*.

Il secondo paradosso è quello del piccolo alla conquista del grande, costituito da relativamente piccole e medie imprese che devono affron-

tare nuovi grandi mercati; potremmo chiamarlo il *paradosso di Davide che attacca Golia*.

Il terzo paradosso è descritto dal desiderio da parte delle imprese di attuare strategie orientate a replicare rassicuranti modelli di business noti e di successo, sperimentati nei loro mercati domestici, verso mercati culturalmente e strutturalmente completamente diversi da quelli di origine; potremmo descriverlo come il *paradosso della esplorazione con lo specchio*.

Cercare di risolvere tali paradossi è la condizione per entrare nei nuovi mercati internazionali.

Esiste poi un ulteriore aspetto di diversità di percezione che riguarda l'immagine derivata dal paese di origine dei prodotti, quello che in Italia orgogliosamente viene definito il «made in Italy». Come è noto, qualora l'acquirente non abbia conoscenza precisa di un prodotto o di una marca, la reputazione del paese di origine produce un effetto alone sulla sua valutazione.

Siamo abituati a considerare il paese di origine di un prodotto come il luogo in cui viene creato e costruito. La cosa è un po' più complessa. La realtà dei fatti sfugge alla percezione del consumatore. Se ci si chiede dove viene prodotta la Nutella il pensiero corre alle nocciole del Piemonte e alla città di Alba. In realtà la Nutella viene prodotta in Italia, Germania, Belgio, Russia, Sud Africa, India, Camerun, Francia, Irlanda, Lussemburgo, Polonia, Turchia, Argentina, Brasile, Canada, Messico, Usa, Sri Lanka, Australia, Nuova Zelanda. Ma le produzioni di Ferrero, se andiamo oltre la sola Nutella, sono localizzate anche in altri paesi. Quindi se desideriamo comprare una crema alle nocciole spalma-bile italiana dobbiamo riferirci a un diverso concetto rispetto al luogo di produzione.

Il valore e le caratteristiche che il *country of origin* possiede variano nelle diverse aree e culture del mondo, così come i contenuti della sua percezione paese per paese. Ad esempio, la percezione che l'Italia ha di sé stessa, come paese di origine di successo, riguarda quelle che si definiscono come le tre F (Food, Fashion, Furniture). Ci si dimentica spesso del settore di gran lunga più importante per il nostro export che è quello delle macchine utensili, che vale più della somma degli altri tre.

Ne deriva una idea di reputazione che è molto radicata in Italia ma non è la stessa ovunque. Non se la sono inventata solo gli italiani, vi è una percezione relativamente simile anche nei paesi europei e in alcuni paesi occidentali, ma non è sempre condivisa nel resto del mondo.

La percezione del paese di origine Italia, Germania, Giappone, Cina ecc. non è quindi sempre la medesima nei diversi contesti culturali. Per un italiano contiene certi valori che non sono esattamente gli stessi

per un cinese o un indiano. Quindi quello che un'impresa pensa sia un punto di forza del suo essere italiana potrebbe non esserlo in alcuni mercati rispetto ad altri. In conclusione, nemmeno la percezione della qualità produttiva delle nazioni è globale, ma differisce cultura per cultura, nazione per nazione, in uno specchio pirandelliano in cui esistono uno, nessuno e centomila volti diversi della stessa realtà.

Le culture si dimostrano straordinari filtri assorbenti per prodotti e marche. Filtrano gli stimoli, le incursioni che provengono dal loro esterno, cioè da altre culture, e ne accolgono alcune, mentre altre le respingono. Assorbono gli elementi che in quel momento risultano, per motivi diversi, più accettabili, evolutivi, funzionali alla loro crescita e sopravvivenza. Ma il loro assorbire non è passivo. In realtà modificano ciò che assorbono, a volte in misura leggera, a volte più pesante, rendendolo compatibile con l'impianto di valori, usi e relazioni proprie. L'espresso e la pizza, ad esempio, sono entrati in molte culture, ma spesso con modificazioni e adattamenti lontani dagli originali. Domino's pizza è molto lontana parente di quella italiana. Le sneaker italiane non assomigliano a quelle americane, ma ne sono l'esempio di un assorbimento rivisitato in una digestione culturale estetica diversa.

Ciò avviene più sottilmente nei paesi culturalmente simili e molto più profondamente nei paesi culturalmente lontani, a dispetto delle teorie sulla globalizzazione che recitavano: tutti agiremo nello stesso modo, tutti comprenderemo le stesse cose.

Il nuovo contesto nei mercati culturalmente lontani si basa sull'ibridazione tra modelli culturali importati attraverso molteplici processi di scambio (economico, personale, culturale, migratorio, ecc.) e modelli culturali tradizionali preesistenti. Questo fatto complica l'analisi interculturale dei mercati, poiché non solo le aziende hanno bisogno di conoscere le culture locali, i loro simboli, rituali e valori, ma anche come vengono utilizzati e adattati prodotti, simboli e rituali delle culture europee alle culture locali.

In più, quelli che le teorie della globalizzazione consideravano paesi o culture che avrebbero necessariamente adottato il modello globale, cioè quello definito dal Washington Consensus, dimostrano di essere la culla di fenomeni opposti, da dove partono addirittura modelli di consumo e prodotti a influenzare i paesi avanzati del Nord America e dell'Europa. Questi paesi agiscono nello stesso modo: accettano e modificano le proposte di prodotto secondo le proprie culture.

Disattendere la globalizzazione assoluta è quindi un processo costantemente esistente nella storia economica, fin dai tempi più antichi, che assume a volte velocità e ricchezze molto elevate per il vorticoso ritmo degli scambi e delle proposte che caratterizza il nostro tempo. La

Globalizzazione disattesa si insinua nella autoreferenzialità culturale che ha spesso caratterizzato le imprese occidentali nei mercati internazionali, mettendola in profonda crisi. Il colonialismo economico, più o meno implicito, del secolo scorso si frantuma e segue nuovi modelli di internazionalizzazione.

Esistono numerosi esempi di successi per caso e insuccessi per presunzione, correzioni, abbandoni, sviluppi di conoscenza, stereotipi ingannevoli, rivoluzioni strategiche e apprendimenti inattesi da parte di imprese che si sono confrontate con la globalizzazione disattesa. Si incontrano successi straordinari per ragioni del tutto imprevedute, insuccessi per tentativi di replicazione tout court di strategie vincenti sui mercati domestici, innovazioni strategiche spinte da culture diverse. I mercati più lontani culturalmente offrono chiaramente gli esempi più evidenti.

Ai nuovi mercanti esploratori, coloro che si imbarcano su di un aereo con entusiasmo e speranza, per cercare nuove opportunità di business in nuovi mercati lontani, il consiglio è di seguire l'esempio di Marco Polo: avere la pazienza di capire la cultura di quei luoghi, immergersi, per comprendere le reali opportunità e minacce, per imparare cose nuove e per capire sé stessi e l'adeguatezza delle proprie proposte, per innovare.

Tiziano Vescovi
Università Ca' Foscari, Venezia
[mail???](#)
[Orcid???](#)