

METODO



Fabio Cassia

ANALISI STRATEGICA
E MARKETING
PER
I MERCATI EMERGENTI

The logo for Edizioni Universitarie di Lettere Economia Diritto (LED), consisting of the letters 'LED' in a stylized, cursive script.

— Edizioni Universitarie di Lettere Economia Diritto —

1. DEFINIRE I MERCATI EMERGENTI E RICONOSCERNE LE SPECIFICITÀ

1.1. TUTTO IL MONDO È UN MERCATO EMERGENTE?

L'espressione «mercati emergenti» fu utilizzata per la prima volta nel 1981 dall'economista dell'International Finance Corporation (Gruppo Banca Mondiale) Antoine van Agtmael con lo scopo di collegare nuove associazioni positive a quello che era stato originariamente indicato come Terzo Mondo, concetto ricco di connotazioni negative ¹. Sebbene attualmente ci si riferisca sovente ai Paesi emergenti per indicare quelle economie che escono da una condizione di povertà e fanno registrare tassi di crescita particolarmente significativi, tale termine fu invero creato solo per individuare quegli stati, la cui produzione di ricchezza si attestava al di sotto di una certa soglia.

L'origine dell'espressione «mercati emergenti»

È lo stesso Antoine van Agtmael, inventore del termine «mercati emergenti», a raccontare nel suo recente libro *The Emerging Markets Century* (2007), l'origine di tale espressione. Era il settembre 1981 quando van Agtmael si trovò a lanciare nel corso di un incontro con investitori specializzati l'idea di un fondo di investimento, denominato «Third World Equity Fund», specializzato in imprese del c.d. Terzo Mondo. Al termine della presentazione uno dei partecipanti si avvicinò a van Agtmael complimentandosi per il progetto, ma sottolineando al contempo che non sarebbe mai riuscito a vendere il fondo se avesse mantenuto il nome «Third World Equity Fund». «Terzo Mondo» portava, infatti, con sé accezioni negative, legate a stagnazione, sottosviluppo e volatilità. Nei giorni successivi van Agtmael, con un'abile operazione di rebranding, ricercò un termine che potesse meglio esprimere l'idea di progresso, crescita e dinamismo: fu così che nel giro di un week-end «Terzo Mondo» si trasformò in «Mercati Emergenti».

¹ Van Agtmael, A. (2007), *op. cit.*, p. 5.

Una marcata confusione terminologica in proposito è proseguita sino ad oggi, sebbene da allora diversi organismi, enti e studiosi si siano impegnati per stabilire parametri che consentano di individuare in modo obiettivo i c.d. mercati emergenti. Ancora oggi si registra, infatti, la presenza di una pluralità di definizioni, oltre che di terminologie differenziate (mercati emergenti, economie in via di sviluppo e così via) che conducono a risultati in buona parte sovrapponibili, anche se non del tutto coincidenti. Nella maggior parte dei casi, le classificazioni si fondano sulla ricchezza prodotta (in termini di PIL pro-capite o indicatori similari), anche se vi sono stati tentativi finalizzati all'elaborazione di indici in grado di fotografare anche la realtà di alcuni Paesi che, pur avendo PIL pro-capite elevati (dovuti, ad esempio, alla mera esportazione di materie prime), non stanno realmente emergendo quanto a qualità della vita, delle infrastrutture e così via.

Tra le classificazioni più significative, si segnala quella dell'*Ufficio Statistico dell'ONU* il quale, dopo aver precisato che non esiste alcuna convenzione consolidata per individuare i Paesi sviluppati e quelli in via di sviluppo, suggerisce sulla base della «pratica comune»² di distinguere tra tre macro-classi di economie (*Tab. 1.1.*):

- sviluppate (44 Paesi);
- in transizione (17 Paesi dell'est Europa, in buona parte appartenenti all'ex-URSS)³;
- in via di sviluppo (157 Paesi).

Per quanto riguarda in particolare i 157 Paesi in via di sviluppo, l'ONU⁴ individua tre ulteriori sotto-categorie di economie sulla base dei livelli di PIL pro-capite:

- a basso reddito (65 Paesi con PIL pro-capite inferiore a \$1.000);
- a medio reddito (50 Paesi con PIL pro-capite compreso tra \$1.000 e \$4.500);
- ad alto reddito (42 Paesi con PIL pro-capite superiore a \$4.500).

² L'Ufficio Statistico dell'ONU riporta infatti che «There is no established convention for the designation of 'developed' and 'developing' countries or areas in the United Nations system. In common practice, Japan in Asia, Canada and the United States in northern America, Australia and New Zealand in Oceania and Europe are considered 'developed' regions or areas. In international trade statistics, the Southern African Customs Union is also treated as developed region and Israel as a developed country; countries emerging from the former Yugoslavia are treated as developing countries; and countries of eastern Europe and the former USSR countries in Europe are not included under either developed or developing regions». Si veda il sito <http://unstats.un.org/unsd>.

³ A tale categoria appartenevano anche Bulgaria e Romania (United Nations, «Unctad Handbook of Statistics 2006-2007», www.unactad.org), tuttavia, in seguito al loro ingresso nell'Unione Europea a partire dall'01/01/2007, tali Paesi sono ora inclusi tra le economie sviluppate (United Nations, «Unctad Handbook of Statistics 2008», www.unactad.org).

⁴ Si veda: United Nations, «Unctad Handbook of Statistics 2008», www.unactad.org.

Tab. 1.1. – PIL pro-capite nelle tre categorie di Paesi individuate dall'ONU, valori in US\$.

Fonte: United Nations, «Unctad Handbook of Statistics 2008», p. 389.

	1980	1990	2000	2003	2004	2005	2006	2007
ECONOMIE SVILUPPATE	9.659	19.147	25.398	29.092	32.123	33.459	34.949	38.067
ECONOMIE IN VIA DI SVILUPPO	795	943	1.400	1.503	1.713	1.987	2.274	2.688
ECONOMIE IN TRANSIZIONE	3.496	2.756	1.288	2.099	2.804	3.562	4.552	5.948

Le stesse economie in via di sviluppo vengono poi riclassificate secondo una pluralità di altri criteri ⁵. In sintesi è possibile affermare che la «pratica comune» cui fa riferimento l'ONU per individuare i Paesi in via sviluppo, sia fondata sostanzialmente solo sul parametro del PIL pro-capite.

La ricchezza pro-capite prodotta, sebbene registrata attraverso indicatori leggermente differenti, diviene punto di riferimento anche per le definizioni proposte da ulteriori organismi internazionali, tra i quali la Banca Mondiale ed il Fondo Monetario Internazionale.

La *Banca Mondiale* ⁶ stila periodicamente una graduatoria delle 209 economie mondiali (corrispondenti a stati con più di 30.000 abitanti) sulla base del Reddito Nazionale Lordo (RNL o GNI, Gross National Income) pro-capite, il quale corrisponde al PIL con l'aggiunta delle rimesse dall'estero: per alcuni Paesi ciò conduce ad un incremento anche del 40% rispetto al PIL ⁷. Per comprendere la portata di tale fenomeno si consideri ad esempio che, secondo le statistiche Eurostat ⁸, nel 2006 sono partite dall'Italia rimesse per un valore totale di 4,4 miliardi di Euro ⁹.

⁵ In particolare, l'ONU individua tre ulteriori gruppi di economie, alle quali sono indirizzati programmi *ad hoc* in considerazione delle loro specificità economiche/geografiche: *Small Island Developing States* (Paesi che, in quanto isole, sono altamente dipendenti dagli altri stati per ottenere le risorse necessarie); *Landlocked Developing Countries* (Paesi senza sbocchi sul mare, con costi elevati per il trasporto della merce); *Least Developed Countries* (i 49 Paesi con il più basso reddito a livello mondiale). Per ulteriori informazioni si veda il sito Internet dell'UN-OHRLLS (United Nations Office of the High Representative for the Least Developed Countries, Landlocked Developing Countries and the Small Island Developing States), l'ente creato dalle Nazioni Unite nel 2001 per affrontare i problemi dei tre gruppi di stati testé richiamati (www.unohrrls.org).

⁶ Cfr. <http://web.worldbank.org>, dati riferiti al GNI del 2007.

⁷ Emblematico è anche il caso del Messico: i 18 milioni di immigrati messicani negli Stati Uniti generano annualmente 20 miliardi di rimesse che rappresentano la seconda voce attiva del Messico dopo il petrolio e prima del turismo: Pelosi, G. (2008), «Messico, un ponte per il Nord America», *Il Sole 24 Ore*, (26/02/2008).

⁸ <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>

⁹ L'utilizzo di tale dato risulta più utile nel caso di valutazioni delle potenzialità del mercato, poiché mette in evidenza la ricchezza realmente presente in un Paese e, quindi, la connessa domanda potenziale per beni/servizi.



1.3.3. I caratteri istituzionali-normativi

Il contesto istituzionale-normativo comprende la capacità di stabilire regole formali e di verificarne il rispetto da parte dei soggetti appartenenti alla società, prevedendo la possibilità di comminare eventuali sanzioni. Esso riguarda altresì le diverse tipologie di influenze che le autorità locali ai vari livelli e gli altri stakeholder possono esercitare sul micro-ambiente entro il quale la singola impresa opera. Tutti questi fattori possono ovviamente determinare degli ostacoli e dei costi aggiuntivi per l'impresa «occidentale» che intenda operare nelle economie emergenti.

A livello generale in tali stati, a fronte di una capacità ridotta o moderata di garantire il rispetto delle leggi, si osserva un minore ricorso alle vie legali poiché gli stretti legami sociali che uniscono l'individuo al gruppo («embeddness») conducono a preferire vie informali per la soluzione delle controversie. Con riferimento, invece, alla scarsa capacità di applicare con efficacia le normative, un problema diffuso è quello della mancanza di un'adeguata tutela della proprietà intellettuale: si stima che già attualmente una quota del 10% del commercio mondiale (con al primo posto la Cina, seguita da Russia, India e Brasile) sia costituita da prodotti contraffatti (Pacek e Thorniley, 2007). Va in particolare osservato come ciò non sia dovuto primariamente all'assenza di adeguate normative in proposito, bensì all'incapacità di applicarle in modo sistematico.

*Ferrero e Gucci: successi contro la contraffazione in Cina*⁴⁸

Il fenomeno della contraffazione, come testé ricordato e come ben noto, assume proporzioni elevate in Cina, anche a causa di un'impostazione culturale in base alla quale l'imitazione di un prodotto famoso non è altro che un riconoscimento del suo successo. Tuttavia di recente due sentenze a favore di imprese italiane, Ferrero e Gucci, sembrano indicare un progressivo miglioramento sul fronte della lotta alla contraffazione.

Ferrero, già dopo pochi anni dal suo ingresso sul mercato cinese (1984) aveva dovuto assistere alla perfetta imitazione di uno dei propri prodotti di punta, il Ferrero Rocher, da parte dell'impresa dolciaria locale Montesor. Iniziate nel 2003, le cause legali che hanno visto opposte le due aziende si sono risolte con una sentenza della Corte Suprema di Pechino a favore di Ferrero nell'aprile del 2008, con la Montesor costretta a ritirare il prodotto in parola e a risarcire 70mila euro.

Similmente la Corte del Popolo del distretto di Pudong ha dato ragione a Gucci nella causa intentata contro l'azienda cinese Senda, produttrice di falsi sandali del

⁴⁸ Le informazioni riportate nel caso sono tratte da: Gorla, F. (2008), «La Ferrero sconfigge Pechino con un cioccolatino», www.loccidente.it, (08/04/2008) e Veronese, L. (2008), «Made in Italy: dopo i Ferrero Rocher i falsi sandali Gucci», www.ilsole24ore.com, (15/04/2008).

noto brand italiano, condannata a un risarcimento di circa 17mila euro oltre che al ritiro del prodotto dal mercato.

Le due sentenze menzionate potrebbero essere, perciò, il segnale dell'inizio di una lenta inversione di tendenza nella tutela della proprietà intellettuale in Cina.

Una particolare attenzione va, invece, riservata alla marcata influenza che diversi stakeholder, ed in particolare i governi locali, esercitano sulle imprese, considerate strumenti per il raggiungimento di obiettivi di politica sociale ed economica. Così se il governo locale percepisce vantaggi dalla presenza straniera, esso sarà più propenso a fornire un ambiente capace di supportare l'impresa, incluso l'accesso a risorse locali (umane, finanziarie e così via). In altri casi, i governi dei Paesi in parola tendono ad erogare sussidi o a fornire vantaggi di altro tipo ai competitor locali. Nielsen (2005) riporta, ad esempio, come nel settore dell'elettronica di consumo il governo cinese abbia attivamente promosso i brand domestici rispetto a quelli internazionali.

In aggiunta, vanno attentamente valutati gli impatti di fenomeni quali la corruzione, l'elevata burocrazia ed il crimine, che nei mercati emergenti possono assumere intensità di gran lunga superiori rispetto ai Paesi maturi ⁴⁹: si veda, ad esempio, il confronto tra gli adempimenti necessari per avviare una nuova attività in India ed in Italia (*Tab. 1.12.*).

Tab. 1.12. – Confronto tra alcuni adempimenti necessari per avviare una nuova attività in India ed in Italia.

Fonte: www.doingbusiness.org ⁵⁰.

INDICATORI	INDIA	ITALIA
NUMERO DI PROCEDURE	13	9
DURATA (GIORNI)	33	13
COSTO (% RNL PRO CAPITE)	74,6	18,7
CAPITALE MINIMO (% RNL PRO CAPITE)	0.0	9,8

In tali contesti si verifica spesso una proliferazione di normative ai diversi livelli (centrale, regionale, locale e così via) senza che vi sia un reale coordinamento tra di esse. Ciò lascia spazio ad applicazioni deboli ed in larga parte arbitrarie-

⁴⁹ A tal proposito Pacek e Thorniley (2007) riportano come diversi studi abbiano messo in luce la stretta correlazione tra un'elevata incidenza di crimine e corruzione ed un ridotto livello di investimenti diretti esteri. Del resto l'elevata corruzione può innalzare in modo rilevante i costi legati allo svolgimento dell'attività dell'impresa.

⁵⁰ Il sito www.doingbusiness.org (Banca Mondiale) fornisce un'indicazione puntuale e completa di tutti gli adempimenti necessari per avviare un'attività economica in tutti gli stati del mondo.

discrezionali, aprendo la possibilità ad interpretazioni di diverso tipo da parte della burocrazia, nonché a molteplici occasioni di corruzione dei funzionari aventi il potere di assicurare all'impresa un'applicazione più vantaggiosa della normativa (Walters e Samiee, 2003). I dati mettono in evidenza, ad esempio, come il 38% delle imprese che operano in India abbia ricevuto negli ultimi due anni almeno una richiesta di pagamento di tangenti e come la diffusione del fenomeno sia decisamente superiore nei Paesi emergenti rispetto a quelli sviluppati (*Fig. 1.3.*)⁵¹.

In sintesi, le macro-differenze che distinguono i mercati emergenti dai Paesi sviluppati a livello istituzionale-normativo possono essere sintetizzate come in *Tab. 1.13*.

Le differenze menzionate conducono ad individuare una serie di altri aspetti specifici da considerare con riferimento al contesto istituzionale e normativo dei Paesi emergenti, ed in particolare:

- l'imposizione di dazi e di misure protezionistiche, come ad esempio l'obbligo in alcuni casi per le imprese straniere di operare in joint-venture con operatori locali;
- i rischi di nazionalizzazione delle imprese che, seppure meno pesanti del passato, sono tuttora presenti: ad esempio, nel suo discorso di insediamento (gennaio 2007), il presidente del Venezuela Chavez ha annunciato di volere nazionalizzare le raffinerie di petrolio presenti nel Paese e di proprietà di imprese straniere;
- influenze governative sulla fissazione del prezzo;
- azioni governative favorevoli ai competitor locali.

*Limiti agli investimenti stranieri in Russia*⁵²

Nell'aprile del 2008 la Duma ha approvato una legge che fissa limiti precisi agli investimenti stranieri in 42 settori ritenuti strategici per l'economia russa (energia nucleare, risorse naturali, telecomunicazioni, industria spaziale, ecc.). Secondo la nuova normativa una società straniera privata che intenda acquisire una partecipazione superiore al 50% di un'impresa russa attiva in uno dei 42 settori strategici, avrà bisogno di un'autorizzazione preventiva da parte di una commissione speciale presieduta dal primo ministro. Tale opzione sarà in ogni caso preclusa a società controllate da un governo straniero. Infine gli investitori stranieri saranno tenuti a notificare entro 6 mesi alle autorità locali il possesso di una quota superiore al 5% di un'azienda russa appartenente ai 42 settori individuati.

⁵¹ Oltre ai dati riportati nella *Fig. 1.3.* e rilevati da PricewaterhouseCoopers (www.pwc.com), si vedano anche gli indici annuali predisposti da Transparency International (www.transparency.org).

⁵² Le informazioni di seguito riportate sono tratte da Scott, A. (2008), «Mosca mette i paletti agli investimenti stranieri», www.intesasanpaolo24.com, (14/04/2008).

Tab. 1.13. – Specificità istituzionali e normative dei mercati emergenti rispetto ai mercati sviluppati.

Fonte: adattamento da Burgess, S. M., & Steenkamp J-B. E. M. (2006), op. cit., p. 342.

	MERCATI EMERGENTI	MERCATI MATURI
SISTEMA GIURIDICO	<ul style="list-style-type: none"> - Moderata capacità di fare rispettare le leggi - Ridotto ricorso alle vie legali connesso all'alto livello di social embeddedness - Diffusione e rischi elevati legati alla corruzione e al crimine in generale - Elevata burocrazia 	<ul style="list-style-type: none"> - Elevato ricorso alle vie legali per garantire il rispetto dei propri diritti - Risultati delle controversie legali più certi - Minore corruzione
INFLUENZA DEGLI STAKEHOLDER	<ul style="list-style-type: none"> - Influenza elevata degli stakeholder sulle imprese, in particolare dei governi che le considerano uno strumento per raggiungere obiettivi sociali ed economici 	<ul style="list-style-type: none"> - Moderata influenza della società civile, del governo e degli altri stakeholder

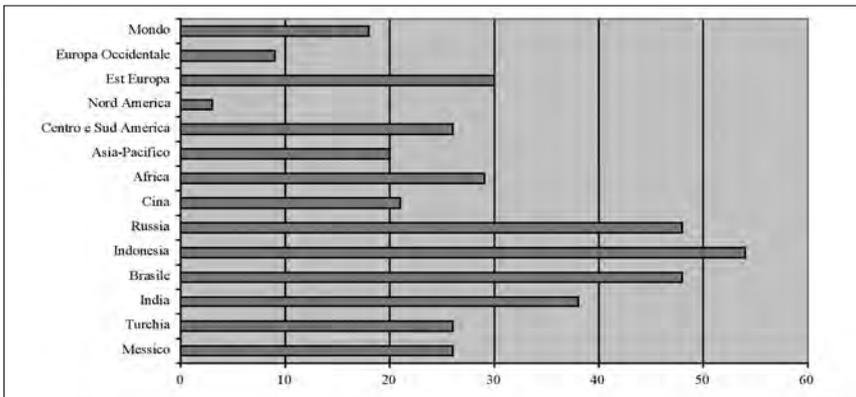


Fig. 1.3. – Percentuale di imprese alle quali è stato richiesto negli ultimi due anni il pagamento di tangenti nei diversi Paesi.

Fonte: PricewaterhouseCoopers (2007), *Economic Crime: People, Culture and Control, The 4th biennial Global Economic Crime Survey*, p. 31.

Il contesto istituzionale e normativo che caratterizza i mercati emergenti influenza, quindi, in modo significativo le strategie delle imprese (Nielsen, 2005; Prahalad e Lieberthal, 1998), che devono pertanto tenerne ampiamente conto, come verrà approfondito nel terzo capitolo.



3.3. ULTERIORI LEVE PER IL SUCCESSO DI MERCATO

In questo paragrafo viene introdotta una serie di ulteriori elementi trasversali, che occorre attentamente tenere in considerazione allo scopo di rinforzare e rendere efficaci le decisioni relative ai vantaggi competitivi assunte in precedenza. Si tratta di variabili e decisioni specificatamente riferite al contesto dei mercati emergenti, aggiuntive rispetto a quelle tipiche dell'internazionalizzazione e del marketing internazionale in generale.

3.3.1. *Vantaggi del first mover*

Per quanto riguarda la tempistica e l'ordine di ingresso nei nuovi mercati emergenti, Arnold e Quelch (1998) sostengono che il primo entrante possa godere di vantaggi aggiuntivi in termini di relazioni con le istituzioni, acquisizione di risorse scarse (ad esempio: manager preparati, canali distributivi, accesso ai media e così via) ed incremento delle conoscenze. Una recente ricerca svolta in Cina (Cui e Lui, 2005) ha evidenziato, però, che le imprese che accedono da pioniere nei mercati emergenti godono mediamente di un piccolo vantaggio solo in termini di quota di mercato, ma non di redditività. Del resto i primi entranti devono affrontare un maggiore grado di incertezza e cambiamenti più radicali poiché operano nella fase iniziale di sviluppo del mercato: ciò significa anche costi più elevati per costruire le infrastrutture di mercato, «educare» il consumatore ed avviare le attività con efficienza (si pensi al caso di Daewoo riportato in precedenza)²⁰.

*Telenor e Grameenphone: vantaggi da primo entrante nella telefonia mobile in Bangladesh*²¹

L'ingresso dell'azienda di telecomunicazioni norvegese Telenor in Bangladesh nel marzo del 1997 mostra la consistenza dei potenziali vantaggi del primo entrante nei mercati emergenti.

Prima dell'ingresso di Telenor, l'infrastruttura telefonica in Bangladesh era così poco sviluppata da rendere difficile l'accesso a tali servizi per la maggior parte degli abitanti. Allo scopo di migliorare tali condizioni, Muhammad Yunus, il fondatore dell'istituto di microcredito Grameen Bank di cui si è detto in precedenza e Premio Nobel per la pace, aveva deciso di creare un'organizzazione senza scopo di lucro, Grameen Telecom per la lancio del progetto «Village Phone». Tale programma si proponeva l'obiettivo di portare un telefono in ciascun villaggio, facendo in modo

²⁰ Si veda il par. 2.3.

²¹ I dati riportati nel caso, salvo dove diversamente riportato, sono tratti da: www.grameenphone.com (in particolare, Grameenphone Annual Report 2007), www.telenor.com e da www.wikipedia.org.

che colui che avesse acquistato l'apparecchio sarebbe stato in grado di ripagarsi la spesa «affittando» il proprio telefono agli altri abitanti del villaggio.

Non possedendo le competenze tecniche sufficienti per tale progetto, Grameen Telecom si mise alla ricerca di un partner industriale con adeguata esperienza nel settore e, dopo avere ricevuto numerosi rifiuti da parte di operatori che ritenevano il progetto non profittevole, nel 1996 strinse un accordo con la compagnia telefonica norvegese Telenor, dando vita a Grameenphone (partecipata per il 62% da Telenor e per il 38% da Grameen Telecom). In particolare, Telenor poté mettere a disposizione la propria tecnologia GSM, che permetteva di superare i limiti infrastrutturali legati alle linee fisse. Grameenphone, alla quale il Ministero delle Poste e delle Telecomunicazioni del Bangladesh offrì una licenza nel 1996, divenne così il primo operatore di telefonia mobile del Paese. Il numero dei propri abbonati è cresciuto esponenzialmente nel tempo, raggiungendo i 11,3 milioni nel 2006, i 16,5 nel 2007 e più di 19,5 nel maggio 2008 (su un totale, sempre al giugno 2008, di 42 milioni di utenti di servizi telefonici in Bangladesh).

Oltre al numero degli abbonati in senso assoluto, a Grameenphone va riconosciuto di essere riuscita a portare il telefono anche nelle aree rurali più remote e di avere raggiunto una significativa profittabilità (con un ROS del 16% nel 2006 e del 6% nel 2007), in un'attività ritenuta inizialmente non profittevole dagli altri operatori dei Paesi maturi contattati da Grameen Telecom.

Dal 1997 ad oggi cinque altri operatori di telefonia mobile sono entrati in Bangladesh: tra di essi si segnala Banglalink di proprietà Orascom (il «gigante emergente» egiziano, proprietario anche di Wind in Italia). In ogni caso, il vantaggio da primo entrante di Telenor con Grameenphone è rimasto consistente, con una quota di mercato non di molto inferiore al 50% (Tab. 3.6.).

Va infine osservato come, in qualità di prima entrante, Telenor sia riuscita ad assicurarsi una risorsa chiave e, cioè, la collaborazione di Grameen Bank (attraverso Grameen Telecom), risultata determinante per entrare in possesso di un'immediata conoscenza del mercato locale e per accedere alle aree rurali. Sulla centralità delle partnership e del networking per entrare con successo nei mercati emergenti, si tornerà tra breve con un apposito paragrafo.

Tab. 3.6. – Numero di abbonati degli operatori di telefonia mobile in Bangladesh.

Fonte: Bangladesh Telecommunication Regulatory Commission (www.btrc.gov.bd).

OPERATORE	NUMERO DI ABBONATI (IN MILIONI) AL 31 MAGGIO 2008
Grameen Phone Ltd. (GP)	19,58
Orascom Telecom Bangladesh Limited (Banglalink)	8,99
TMIB (Aktef)	7,71
Warid Telecom International L.L.C (Warid)	3,13
PBTL (Citycell)	1,64
Teletalk Bangladesh Ltd. (Teletalk)	0,99
TOTALE	42,04

Sempre sul vantaggio del primo entrante Dawar e Chattopadhyay (2002) sostengono che esso sarebbe più pronunciato nelle aree rurali dove i piccoli negozi tendono ad avere in assortimento una sola marca per ciascuna categoria: ne consegue che il brand pioniere abbia ottime probabilità di rimanere inscindibilmente legato alla propria categoria nella mente dei consumatori godendo, quindi, di un certo vantaggio (Pelle, 2007).

Del resto, il vantaggio derivante dal pionierismo, ove esistente, può essere più duraturo nei Paesi emergenti, dove la competizione in molti settori rimarrà per molto tempo largamente al di sotto dei livelli che si registrano nei mercati sviluppati. Ciò consente al primo entrante di erigere barriere all'ingresso di nuovi concorrenti, prima che i tentativi imitativi prendano avvio ²².

3.3.2. Definizione dei canali distributivi

Uno dei maggiori ostacoli nell'implementazione di efficaci strategie competitive nei Paesi emergenti riguarda l'inadeguatezza dei canali distributivi ²³: si pensi soltanto alla difficoltà di garantire la catena del freddo. In tali contesti, infatti, non è ancora presente (se non in percentuali irrisorie, ma in rapido aumento) un sistema di grandi catene di retail quali, ad esempio, Walmart, Carrefour, Metro e così via (Dawar e Chattopadhyay, 2002) ²⁴ e, in ogni caso, i punti vendita sino ad ora attivati sono localizzati per la maggior parte in prossimità delle aree urbane. Dal momento che la Grande Distribuzione Organizzata rappresenta il canale preferito dalle multinazionali che entrano nei nuovi mercati, la sua (parziale) assenza ²⁵ ostacola l'accesso delle imprese al mercato di massa, consentendo di intercettare solo parte della domanda urbana.

²² In aggiunta alla decisione circa l'ordine di ingresso nel mercato, l'impresa deve svolgere ulteriori valutazioni circa l'organizzazione della produzione. Questa scelta, che non viene approfondita in questo volume, dovrà necessariamente tenere conto non solo dei costi connessi alla localizzazione della produzione stessa, bensì anche di valutazioni inerenti al controllo, alla qualità, all'etica e così via. È d'altra parte evidente che una maggiore vicinanza di tali attività al mercato di vendita può facilitare una più rapida risposta ai cambiamenti (Pelle, 2007).

²³ Più dell'80% dei manager intervistati da Griffith et al. (2005) indicano la distribuzione quale principale barriera all'ingresso in India.

²⁴ In Cina, ad esempio, i dati dal 2006 mostrano la presenza di sei retailers internazionali, che hanno ormai completato la loro espansione nelle città costiere di Shanghai, Beijing, Tianjin e Guangzhou. Lo sviluppo si sposterà ora, in particolare, sulle città di secondo livello e poi su quelle di terzo livello. Si veda, A.A.V.V. (2006), «A Focus on Emerging Markets», *European Retail Digest*, N. 49. Nel suo complesso la grande distribuzione organizzata (GDO), sebbene in costante e rapido aumento, è attualmente pari al 10% del dettaglio: Sessa, A. (2008), «Staffetta emergenti-USA. Aumenta la diversificazione, ma non c'è ancora il 'decoupling'», *Il Sole 24 Ore*, (19/02/2008).

²⁵ Si calcola che in India il commercio moderno rappresenti solo il 3% del totale del settore, mentre in Russia tale percentuale sale al 23% nella zona di Mosca e al 14% nelle aree

Subhiksha: avvio e sviluppo della distribuzione moderna in India ²⁶

Subhiksha è la più ampia catena di supermercati grocery e non (con specializzazione anche nella telefonia mobile) presente in India. Dopo avere aperto il primo punto vendita nel 1997, Subhiksha, partecipata al 24% da Icici Venture Capital, si è progressivamente estesa sul territorio indiano aprendo 1.000 negozi in 90 città. Parallelamente è in costruzione un sito Internet, al momento solo in parte operativo. Il caso descritto indica, perciò, come anche in India il commercio moderno stia iniziando un significativo sviluppo. Tale processo è tuttavia solo agli inizi: basti pensare che Subhiksha, come detto il più grande retailer indiano, possiede tuttora un numero di punti vendita inferiore al leader di settore sul mercato italiano, dove il numero di abitanti è, però, pari a circa il 5,5% rispetto a quello dell'India.

D'altra parte nelle aree urbane diverse aziende, segnatamente dotate di premium brand, si stanno muovendo nella direzione di aprire, a partire dalle città di prima fascia, punti vendita monomarca oppure punti vendita condivisi tra più marche.

La più ampia porzione dei consumatori non ancora urbanizzati richiede, invece, un servizio di prossimità considerando la difficoltà a compiere spostamenti in determinate aree (a causa della mancanza di mezzi di trasporto accessibili), le ridotte dimensioni delle abitazioni e dello spazio disponibile che precludono «l'effetto scorta», l'assenza di frigoriferi e le disponibilità reddituali ridotte conseguenti alla prassi di pagamento degli stipendi su base giornaliera e non mensile e così via.

Ne consegue che le imprese che intendano servire questi segmenti debbano essere in grado di soddisfare la richiesta di acquisti locali e quotidiani. Allo stesso tempo la presenza di una miriade di piccoli rivenditori al dettaglio indipendenti determina difficoltà gestionali per le multinazionali che non sono abituate a relazionarsi con una distribuzione tanto frammentata. In tali contesti, per raggiungere gli scaffali, le imprese devono passare (almeno in buona misura) attraverso la costruzione di canali stratificati con diversi livelli di grossisti e di distributori, in modo tale che la complessità risulti governabile ²⁷. Ciò conduce, però, ad una dilatazione delle distanze tra le imprese stesse ed il loro mercato, rendendo meno agevole l'apprendimento dai consumatori e l'adattamento alle loro esigenze in continua evoluzione.

rurali: Sessa, A. (2008), «Staffetta emergenti-USA. Aumenta la diversificazione, ma non c'è ancora il 'decoupling'», *Il Sole 24 Ore*, (19/02/2008).

²⁶ I dati riportati sono tratte dal sito: www.subhiksha.in.

²⁷ Si pensi, ad esempio, che Unilever in India ha sviluppato una rete distributiva di 4.300.000 punti vendita, 800.000 dei quali gestiti con contatti diretti, mentre i restanti sono raggiunti attraverso grossisti (Dawar e Chattopadhyay, 2002)

