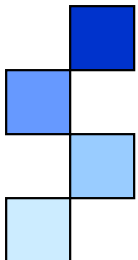
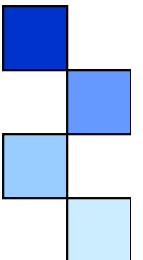
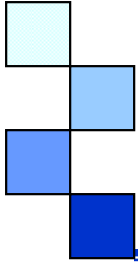


7. SELEZIONE DELLE OPPORTUNITA'



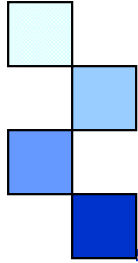
Fabio Cassia





Introduzione

- » Dopo avere individuato e segmentato le **opportunità**, l'impresa deve **selezionare quelle sulle quali competere**
- » In particolare l'impresa deve scegliere quei **mercati/segmenti** nei quali è in grado di stabilire un proprio vantaggio competitivo
- » Ciò dipende dalle **risorse** e dalle **competenze** possedute **dall'impresa** (Resource Based View)



Il processo di selezione delle opportunità

- ▶ Quali sono le risorse chiave per competere su ciascuna opportunità?

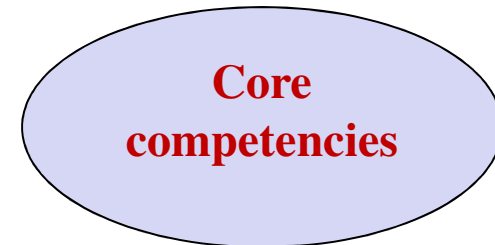
Competenze, risorse e strumenti per la definizione del vantaggio competitivo	Opportunità nel segmento affluent	Opportunità legate alla classe media	Opportunità alla base della piramide
Risorsa Y	X	X	
Competenza Z		X	X
Risorsa W	X		
.....			

- ▶ Quali sono le risorse chiave dell'impresa?
- ▶ La strategia è lo strumento attraverso il quale allineare efficacemente le risorse, le strutture, i valori e le capacità dell'impresa all'ambiente, al settore e alle opportunità



Il processo di selezione delle opportunità (2)

- ▶ Le risorse e le competenze su cui l'impresa intende fare leva devono essere caratterizzate da:
 - scarsità
 - rilevanza
 - durata (attenzione all'obsolescenza)
 - difficile trasferibilità (ad esempio, immobilità geografica)
 - difficile replicabilità
 - appropriabilità dei risultati da esse generati
- ▶ Confronto tra le risorse dell'impresa e quelle dei competitor
- ▶ Confrontando opportunità e risorse l'impresa può così giungere a selezionare da ampi segmenti fino a nicchie e multi-nicchie





Il processo di selezione delle opportunità (3)

» Quali risorse valutare?

Risorse tangibili	Risorse finanziarie	Capacità di indebitamento e di autofinanziamento, attraverso le quali determinare la capacità di investimento
	Risorse fisiche	Dimensione, localizzazione, livello tecnico e flessibilità degli impianti e delle attrezzature; riserve di materie prime; struttura dei costi; ecc.
Risorse intangibili	Risorse tecnologiche	Entità della tecnologia e proprietà (brevetti, copyright, segreti industriali, know-how); strumenti per l'innovazione, ecc.
	Reputazione	Reputazione presso clienti e stakeholder attraverso marche, relazioni consolidate, affidabilità, sicurezza, ecc.
	Risorse umane	Capacità umane disponibili, addestramento, esperienza, flessibilità, organizzazione, leadership, ecc.



Selezionare opportunità in pochi o molti mercati emergenti?

► In generale:

- **diversificazione**: quando la domanda è simile in diversi mercati con la possibilità di raggiungere grandi volumi abbassando i costi (segmentazione orizzontale) oppure quando è possibile perseguire posizionamenti multi-nicchia;
- **concentrazione**: quando i diversi mercati esprimono domande diverse e quando pochi mercati contribuiscono alla maggior parte della domanda potenziale



Selezionare opportunità in pochi o molti mercati emergenti? (2)

Variabili	Molti mercati	Pochi mercati
Andamento della funzione delle vendite	concava	a S
Ritmo di sviluppo	basso	alto
Stabilità di mercato	bassa	alta
Tempo di imitazione del prodotto da parte della concorrenza	breve	lungo
Necessità di adattare il prodotto	bassa	alta
Necessità di adattare la comunicazione	bassa	alta

Fonte: adattamento da Pellicelli (2007)



Selezionare opportunità in pochi o molti mercati emergenti? (3)

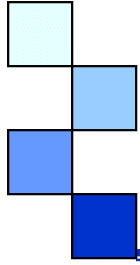
Variabili	Molti mercati	Pochi mercati
Necessità di controllo del mercato (assistenza e post-vendita)	bassa	alta
Vincoli (legislativi, valutari, ecc.)	bassi	alti
Esperienza precedente nelle vendite all'estero	alta	bassa
Diversificazione del rischio	alta	bassa

Fonte: adattamento da Pellicelli (2007)



Selezionare opportunità in pochi o molti mercati emergenti? (4)

- » L'impresa può selezionare **una pluralità di opportunità diverse in molti mercati**, ciascuna delle quali con obiettivi e strategie propri
- » **In generale**, numerosi studiosi (Cui e Liu, 2001; Steenkamp e Hofstede, 2002, ecc.) concordano sul fatto che **le opportunità presenti nei paesi emergenti vadano aggredite in senso orizzontale**
=> lo stesso segmento in diversi mercati emergenti



Errori nella selezione delle opportunità

- ▶ Possibili **errori nella selezione delle opportunità** dovuti a:
 - **non appetibilità delle opportunità** in assoluto (fattori relativi al mercato, alla competizione, all'ambiente, ecc.)
 - **disallineamento tra opportunità e risorse** dell'impresa



Kellogg's in India



▶ Kellogg's in India nel 1994:

-1 miliardo di potenziali acquirenti, ma i cereali a colazione non sono una categoria di prodotto locale

- **In 3 anni raggiunge un fatturato di soli \$10 milioni. Perché?**

- ▶ 1) necessità di “educare” a **nuove abitudini alimentari**
- ▶ 2) **prezzo**: 450 gr. a 63 Rs (contro 500 gr. a 33 Rs per Mohan Meakin's Mohun)
- ▶ 3) **costi**: il 45% del costo del prodotto era per il packaging
 - Nel 2001 la capacità produttiva utilizzata inferiore al 20%:
necessità di fare volumi
- ▶ 4) **acquisto ma non riacquisto**



Kellogg's in India (2)



- ▶ 5) **Errori di prodotto:**
 - gli indiani mangiano i cereali con il latte caldo!
 - cereali troppo dolci (colazione salata in India)
 - packaging ingombrante
- ▶ 6) **Nonostante gli insuccessi kellogg's** non ne ricerca le cause e **spinge sull'espansione** (sovrastimando il successo di Mumbai)
- ▶ 7) I prodotti vengono venduti **per il 75% nei negozi top**

- ▶ **Kellogg's ha creato il bisogno** ma non è stata in grado di soddisfarlo correttamente => vantaggio per i competitor locali



Kellogg's in India (3)



- ▶ Dal 1998:
 - **cambiamento di packaging** e introduzione dei biscotti Chocos in **pacchetti da 50 gr. a 5 rupie**, per raggiungere anche gli strati intermedi e bassi della piramide
 - lancio di un sub-brand locale, Mazza (fun), poi ritirato dal mercato
- ▶ **2006-2008: Kellogg's dalla colazione a tutti i pasti** (i cereali contribuiscono al 47% del fatturato in India) **e nuovo target: dai bambini all'intera famiglia**
- ▶ **2008: Lancio di Special-K** (target: nuovo segmento “dietetico”, donne tra 25 e 44 anni)

Kellogg's in India (4)

- » Nel frattempo **nuovi concorrenti** in India nella categoria dei prodotti da abbinare al latte: ad esempio, Nestlé Cerevita, Horlicks, Bournvita, ...



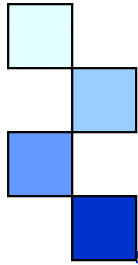
- » Consumatori più esigenti
- » Margini superiori richiesti dalla distribuzione
- » In Messico Kellogg's ha impiegato 28 anni per raggiungere il break-even!

Daewoo nell'Est Europa



- ▶ **Ingresso** tramite acquisizioni in Romania (1994) ed in Polonia (1996)
- ▶ **Obiettivo:** produrre 750.000 auto/anno per i mercati dell'Est Europa
- ▶ **Perché Daewoo** sceglie di entrare in questi mercati?
 - **eccesso di capacità produttiva** in Corea (esportato il 60,3%)
 - tassi medi di **crescita del PIL** molto elevati
 - sostegno e **agevolazioni del governo** ai produttori stranieri
 - ulteriori opportunità dal **futuro ingresso nell'U.E.**
 - ricerca del vantaggio da **first mover**

Fonte: Park e Lee (2002)

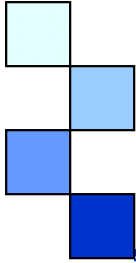


Daewoo nell'Est Europa (2)

- ▶ Discreti risultati iniziali, ma **dal 2000 conti in perdita**

Perché?

- ▶ 1) Errata individuazione e selezione delle opportunità di mercato
 - **Romania (1994): 2,2 mil. di auto circolanti** (popol.: 23 mil.)
 - **Polonia (1996): 8 mil. di auto circolanti** (popol.: 38 mil.)
- ▶ Il **ridotto rapporto tra auto circolanti (vecchie!) e popolazione non** indicava tuttavia **opportunità tanto appetibili poiché:**
 - **il ceto medio cresceva meno delle previsioni** di Daewoo
 - una parte della **domanda del ceto medio era soddisfatta attraverso l'importazione di auto usate** dall'Europa Occidentale
 - per le **automobili di lusso** (fascia affluent) la domanda era soddisfatta tramite **l'importazione di vetture europee**



Daewoo nell'Est Europa (3)

- ▶ Errori nella stima dell'opportunità => eccesso di capacità produttiva installata e **struttura dei costi non sostenibile**
- ▶ (auto prodotto – auto vendute) = 200.000 unità

- ▶ Oltre all'errata stima delle opportunità, **l'insuccesso è stato determinato anche da:**
 - 2) **acquisizione di produttori locali a condizioni non sostenibili**
 - 3) **eccesso di investimenti**
 - 4) **scarsa immagine di brand** rispetto ai produttori europei e ridotta comunicazione (e solo su scala regionale)
 - 5) offerta di **modelli superati**
 - 6) **scarso sviluppo tecnologico** e difficile coordinamento dell'R&D