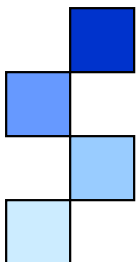
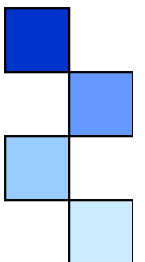
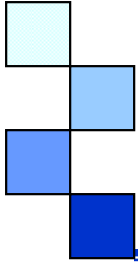


6. SEGMENTAZIONE DELLE OPPORTUNITA' IN BASE AI TARGET



Fabio Cassia



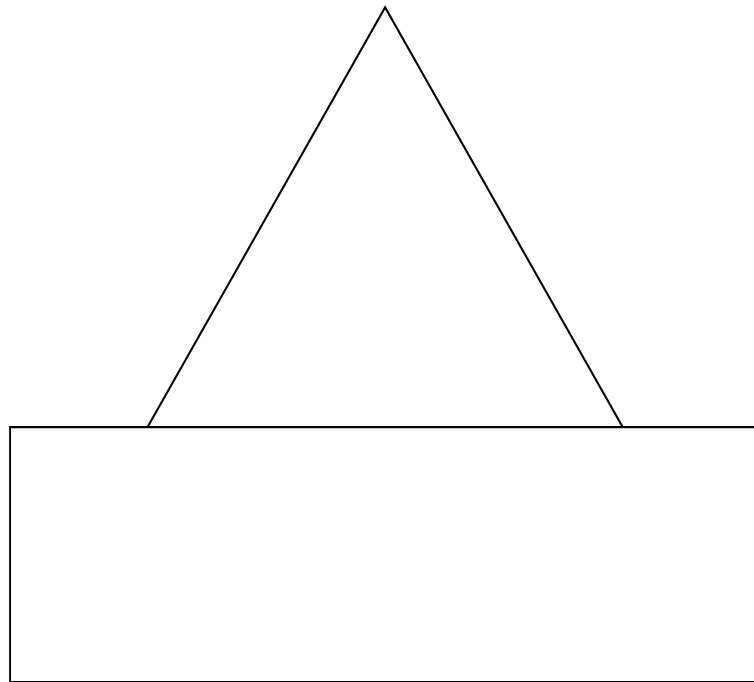


Introduzione

- ▶ **Suddivisione delle opportunità in segmenti** per gruppi omogenei di consumatori target
- ▶ **Segmentazione globale**, cioè basata sulla ricerca di gruppi di potenziali consumatori nei diversi paesi con preferenze e comportamenti simili
- ▶ Ciò porta all'individuazione di **tre segmenti transnazionali** (o orizzontali)
- ▶ **Ogni impresa** opererà successivamente una propria **ulteriore segmentazione in profondità**



I 3 segmenti di opportunità

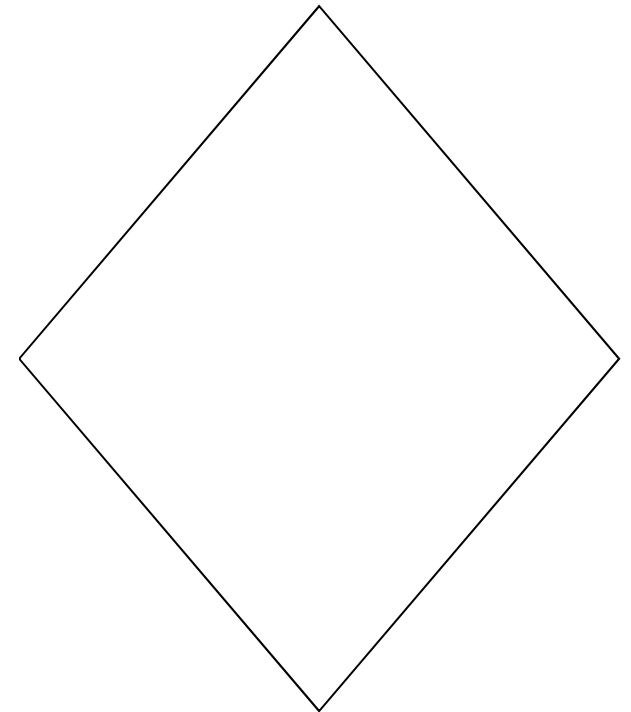


PARTE ALTA

(segmento
affluent)

**CLASSE
MEDIA**

**“BASE” DEL
MERCATO**



Evoluzione del mercato

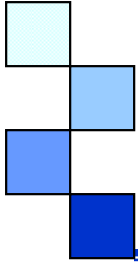
I 3 segmenti di opportunità



Classe di consumo	% della popolazione brasiliana inclusa nella classe di consumo			Reddito medio nel 2007 in R\$ (Real)
	2005	2006	2007	
1	15%	18%	15%	2.217
2	34%	36%	46%	1.100
3	51%	46%	39%	580

Fonte: www.consumidormoderno.com.br

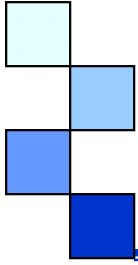
1 Real = 0,39 Euro (ottobre 2009).



I 3 segmenti di opportunità

- » Sino alla fine degli anni '90:
 - prevalente interesse delle multinazionali per il segmento affluent (London e Hart, 2004)
 - esportazione di prodotti realizzati per i paesi maturi
 - modalità operative standard replicate sui nuovi mercati

- » Dalla fine degli anni '90:
 - presa di coscienza della rilevanza della classe media e della “base” della piramide
 - creazione di strategie competitive specifiche per i nuovi mercati



Il segmento affluente

- » **Disponibilità di reddito**, preferenze e **stili di vita “globali”**
 - il 20% del mercato mondiale del lusso nel 2009 sarà localizzato in Cina! (Merrill Lynch, 2008)
- » Emulazione degli stili di vita occidentali ma **i prodotti possono comunque richiedere adattamenti**
- » Ridotta sensibilità al prezzo ed elevate **preferenze di marca** (brand globali e “made in”)
- » Concentrazione nelle **aree urbane**

- » Presenza di sotto-segmenti (Yuppies, ecc.)

Il segmento affluente in India

- ▶ **0,2% della popolazione** con reddito > 1.000.000 rupie (circa \$20.600) pari a 24 milioni di persone
- ▶ Tale 0,2% corrisponde al **7% dei consumi totali dell'India**
- ▶ **2% della popolazione entro il 2025** sarà “affluent” (20% dei consumi)
- ▶ Gli affluent risiedono prevalentemente **nelle 8 maggiori città**
- ▶ Nel 2007: venduti in India 400.000 TV LCD, con prezzi compresi tra 35.000 e 55.000 rupie (\$720 - \$1134)



Il segmento affluente in India (2)

- ▶ Tra i brand che hanno fatto il loro ingresso in India su questo segmento si segnalano:

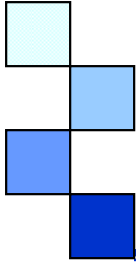
Bulgari, Bentley, Cartier, Diesel, Dior, Dolce e Gabbana, Zegna, Fendi, Ferrari, Armani, Gucci, Hugo Boss, Lacoste, L'Oreal, Louis Vuitton, Luxottica, Mercedes Benz, Moschino, Omega, Porsche, Prada, Ferragamo, Ralph Lauren, Valentino, Trussardi, Versace...

- ▶ 7.000 auto di lusso vendute annualmente

*Emporio Mall,
New Dehli
(inaugurazione
agosto 2008)*

indiainsights.files.wordpress.com

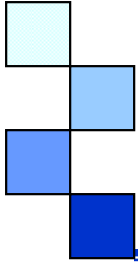




Il segmento affluente (2)

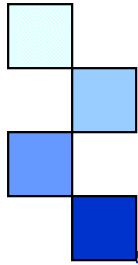
- » Le **potenzialità** sono elevate ma:
 - **anche la competizione è spesso elevata** poiché le multinazionali si sono concentrate su questo segmento
 - le opportunità vanno coltivate attraverso attività di **“education”**
 - per posizionare le marche gli **sforzi** sono spesso **paragonabili ad una costruzione della marca ex-novo**

- » Quali strategie?



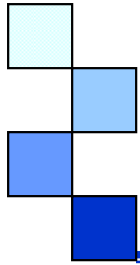
La classe media

- » Classe in via di formazione e consolidamento, legata allo spostamento di una parte della **popolazione verso le aree urbane**
- » Accesso al **consumo basico e discrezionale**
- » **Variabilità ed evoluzione rapida** di bisogni, potere d'acquisto, stili di vita, ecc.



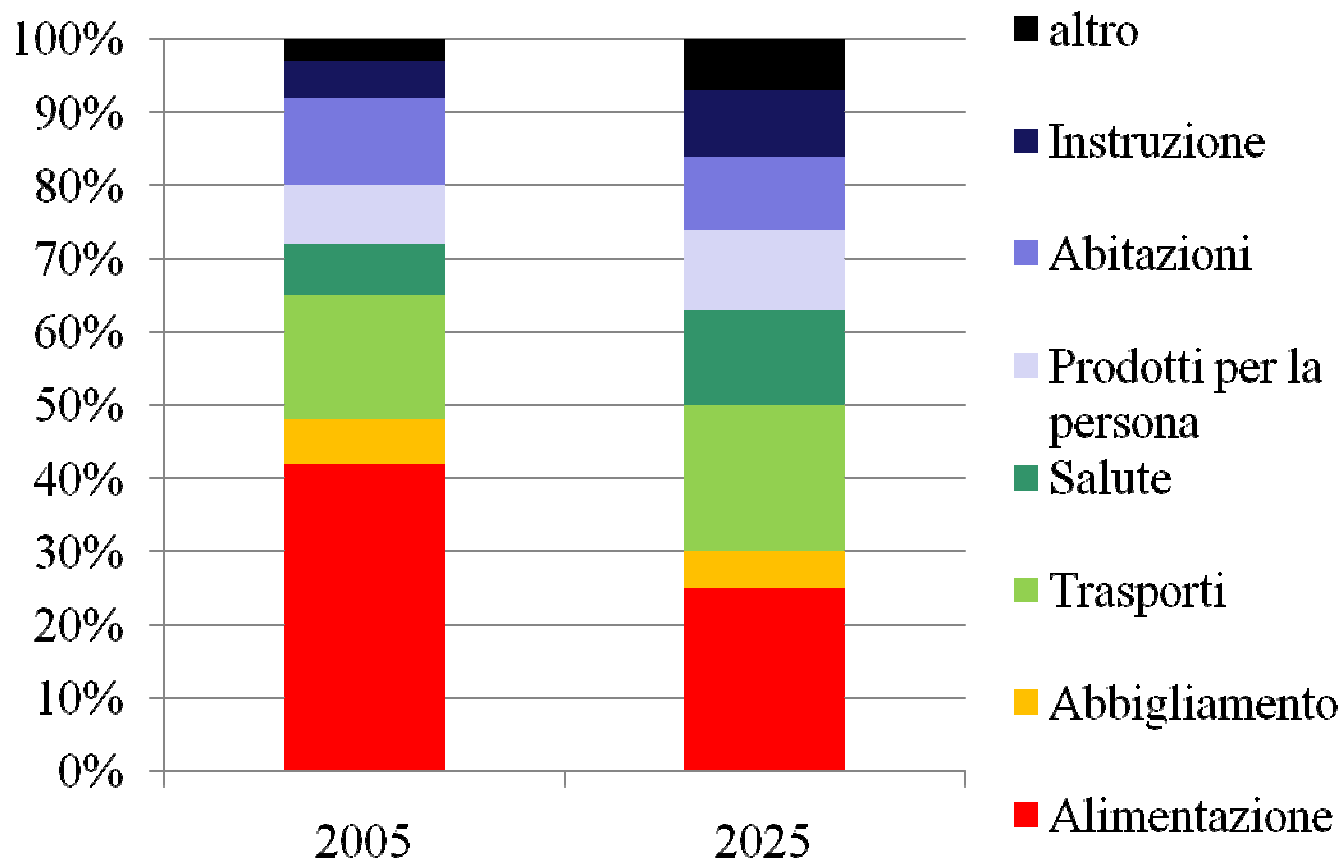
La crescita della classe media in India

- ▶ **Il segmento più basso della popolazione** (< 90.000 rupie / anno) si è ridotto (pur con disparità geografiche):
93% nel 1985 => 54% nel 2005 => **26% nel 2025**
- ▶ **Popolazione urbana in aumento:**
29% nel 2005 => 37% nel 2025
- ▶ **E il potere d'acquisto localizzato nelle aree urbane** segue lo stesso trend (dal 43% del 2005 al 62% del 2025)
- ▶ **Nascita e sviluppo della classe media:**
5% della popolazione nel 2005 => **41% del 2025**
Struttura del mercato: dalla piramide...al rombo

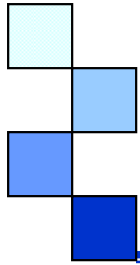


La crescita della classe media in India (2)

- **Cambiamenti nella composizione dei consumi:** da quelli basici a quelli discrezionali

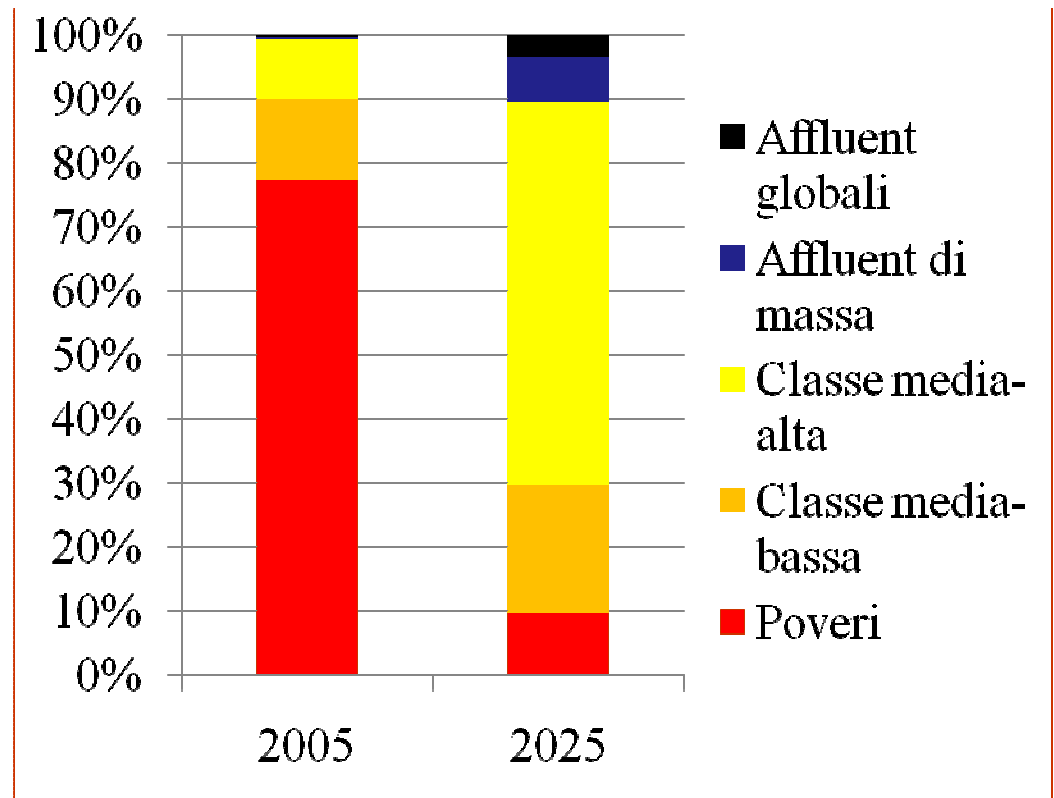


- **Il 75%** degli appartenenti alla classe media nel 2025 saranno **nuovi consumatori**
- Quali strategie attuare?

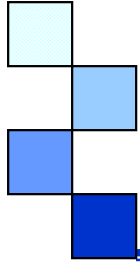


La crescita della classe media in Cina

- ▶ Elevata crescita del reddito delle famiglie residenti in aree urbane
77% di famiglie povere nel 2005 => 10% nel 2025
- ▶ Nel 2025 il reddito della classe media cinese sarà pari a quello del Giappone
- ▶ 520 milioni di individui, per lo più tra i 25 e i 44 anni

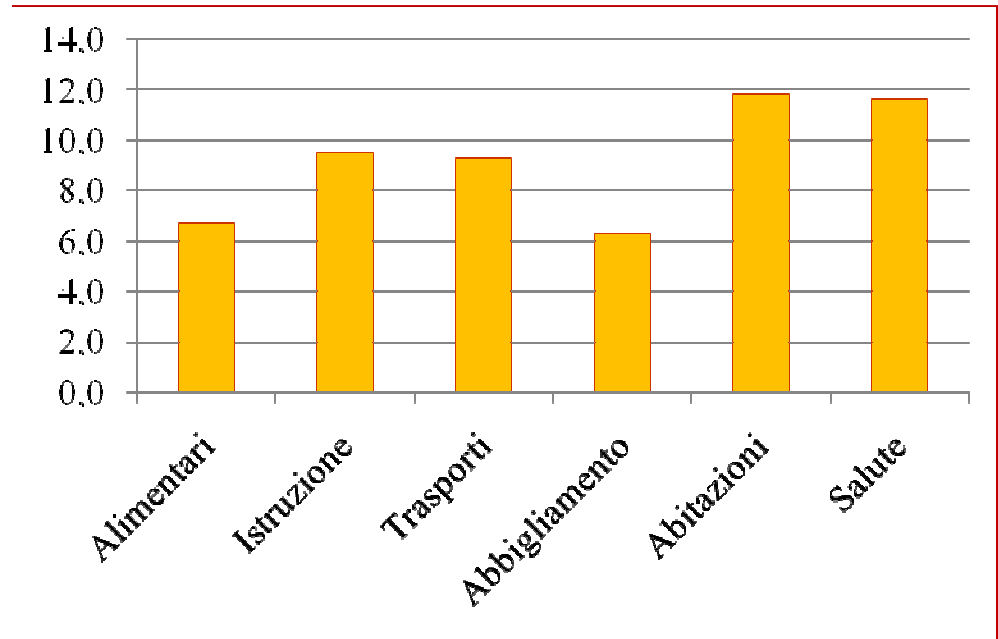


*Composizione della popolazione urbana cinese.
Fonte: McKinsey, 2006*



La crescita della classe media in Cina (2)

- ▶ Cambiamenti rapidi nei modelli di consumo
- ▶ Necessità di seguire i consumatori nella loro evoluzione (ad esempio con brand stratificati)



Crescita media % annua (2004-2025) delle tipologie di consumi della popolazione urbana cinese.

Fonte: McKinsey, 2006

Nuove opportunità nella classe media: Grazia in Cina



Fonte:

<http://grazia.blog.it/2009/02/14/grazia-cina/>

- » **Lancio** sul mercato cinese nel **2008**
- » **Target:** donne cinesi tra i 20 e i 35 anni, residenti in città medio-grandi, con uno stipendio medio, attente alla moda (cinese e occidentale)
- » **Prima rivista quindicinale** sul mercato cinese tra mensili (con difficoltà a recepire la realtà che cambia) e i settimanali (concentrati sul gossip)
- » **Prezzo medio mensili:** 20rmb (Vogue, Marie Claire, Rayli Her Style, Mar, ecc.)
- » **Prezzo medio settimanali:** 5rmb (OK, Fashion Weekly, ecc.)
- » **Prezzo di Grazia:** 10rmb (circa \$1,40)
- » **Distribuzione:** 23 maggiori città cinesi

Fonte:

www.bootb.com

Nuove opportunità nella classe media: Ferrero in India



- ▶ Ferrero in India con Kinder Joy (Kinder Merendero)
- ▶ Prezzo: 30 rupie (€0,48)

Nuove opportunità nella classe media: le Dolomiti a Hebei...



Dolomiti Mountain
Resort in Cina
(Hebei)



Il mercato turistico indiano

Anno	Milioni di turisti indiani che hanno viaggiato all'estero	Incremento %
2001	4.56	3.2
2002	4.94	8.3
2003	5.35	8.3
2004	6.21	16.1
2005	7.18	15.6
2006	8.3	16

- Sviluppo economico
- Doppio reddito nelle famiglie
- Apertura verso il “nuovo”
- Industria cinematografica indiana (film in parte girati all'estero)
- Vettori low-cost
- Diffusione di internet
- Programmi tv stranieri

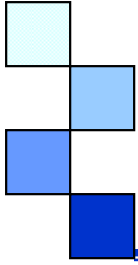
Italia, 10° posto come destinazione desiderata

Fonte: Rapporto Congiunto
Ambasciata/Consolato/ENIT 2009

Barbie® Shanghai Flagship Store

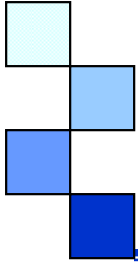


Shopping center di 6
piani, inaugurazione
marzo 2009



La base della piramide

- » Circa **4 miliardi di individui** a livello mondiale
- » Collocazione prevalente nelle **aree rurali** (villaggi)
- » **Reddito pro-capite limitato**
- » **Acquisti di scarsa entità unitaria**, effettuati quotidianamente
- » **Ridotto livello di istruzione**
- » **Difficoltà di trasporto**
- » Solido legame con le **tradizioni** e la cultura



La base della piramide (2)

- ▶ Contrariamente ad assunti diffusi, **la base della piramide racchiude opportunità appetibili per le imprese perché:**
 - 1) sebbene il reddito pro-capite sia assai ridotto, **a livello aggregato c'è un ampio potere d'acquisto** (circa \$13.000 mld)
 - 2) molti degli individui di questo segmento operano in **economie informali** (che nel loro insieme valgono \$9.000 mld), che in alcuni paesi superano l'economia formale (London e Hart, 2004)
 - 3) **accetta le nuove tecnologie** (i telefoni cellulari, ad esempio, sono molto diffusi in diversi paesi) **e i prodotti di marca** (purchè il rapporto valore / prezzo sia elevato)
 - 4) può essere **servita in modo profittevole** con nuovi modelli di business
 - 5) la **competizione** su questo strato è generalmente **inferiore**



La base della piramide (3)

- ▶ Le **opportunità** devono essere sovente create, **sbloccando il consumo**:
 - **sostenibilità** della spesa
 - **accesso** (distribuzione capillare)
 - **disponibilità** istantanea del prodotto
- ▶ Ad esempio, sono spesso (ma non sempre) efficaci i piccoli formati e le confezioni monodose (nella parte bassa della piramide non c'è il concetto di “scorta”):

RUPIE	DOLLARI	PRODOTTO
0,50	0,01	Shampoo, fiammiferi
1,00	0,02	Sale, biscotti, succhi di frutta
2,00	0,04	Detersivi, sapone, caffè, spezie
5,00	0,10	Dentifricio, olio, pane

Esempi nel mercato indiano. Fonte: Prahalad (2007, p. 39)

Ma non sempre! La bustina da 4 Tic Tac non ha avuto successo ed è stata ritirata

La base della piramide (4)

► Esempio: shampoo Pantene (P&G) in India

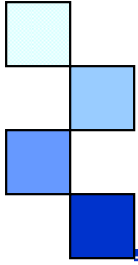
	1998	1999	2000	2001	2002
Tonnellate	55%	61%	64%	65%	67%
Valore	49%	53%	54%	57%	60%
Numero	96%	97%	97%	97%	97%



% dello shampoo in bustine monodose sul totale delle confezioni di shampoo vendute

Fonte: Prahalad (2007, p.40)

► il **coinvolgimento dell'ecosistema sociale** è fondamentale per sbloccare il consumo



La base della piramide (5)

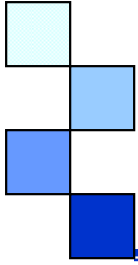
► Occorre però **prestare attenzione perché la base della piramide:**

1) non si trova ad uno stadio arretrato lungo il medesimo percorso di sviluppo dei paesi maturi: **non si verifica un'”occidentalizzazione”** (Arnold e Quelch, 1998)

“I prodotti, i servizi e i processi manageriali tradizionali non funzionano” (Prahalad, 2007)

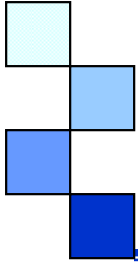
2) **i beni venduti competono contro il non-consumo** o con il “fai-da-te” e solo raramente contro altri prodotti

3) **richiede strategie e prodotti specifici** (basici, funzionali e duraturi, piuttosto che a rapida obsolescenza): “scontare” i prodotti occidentali non funziona



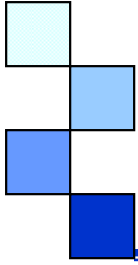
La base della piramide (6)

- ▶ 4) la **sensibilità al prezzo** conduce alla ricerca di **elevati rapporti valore / prezzo**
- ▶ 5) le **opportunità** a questo livello **vanno** sovente **coltivate**, anche “culturalmente”
- ▶ 6) in diversi casi è necessario **colmare dei “vuoti istituzionali”**: ciò consente anche di modificare l’ambiente e di creare proprie opportunità
- ▶ 7) sono necessari **modelli di business specifici, nuove strategie e innovazioni**, combinati con altre capacità (networking, ecc.)



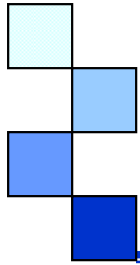
La base della piramide (7)

- » Infine occorre sottolineare che la base della piramide genera altre opportunità poiché:
 - può diventare un laboratorio per nuovi prodotti, anche per gli strati superiori della piramide
 - i nuovi prodotti e modelli di business possono rivelarsi efficaci anche per raggiungere specifici segmenti di consumatori dei paesi maturi (si tratta del c.d. “**Innovation blowback**”, Brown e Hagel, 2005), oltre che altri paesi emergenti



Segmentazione in profondità

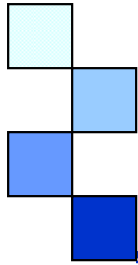
- ▶ Riconosciuta la presenza di 3 ampi segmenti orizzontali, l'impresa può ulteriormente segmentare le opportunità sino ad individuare sub-segmenti e nicchie
- ▶ Tale segmentazione può essere:
 - internazionale, cioè specifica per ogni mercato emergente
 - globale, cioè finalizzata ad individuare sub-segmenti trasversali comuni a diversi paesi emergenti



Segmentazione in profondità (2)

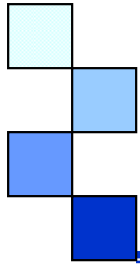
- ▶ **I criteri adottabili** per la segmentazione in profondità possono essere:
 - **socio-economici** (ad esempio, le famiglie con più di 4 componenti appartenenti alla classe media)
 - **geografici** (ad esempio, residenza in città di prima, seconda, terza fascia)
 - **socio-culturali** (subculture, interessi, ecc.)
 - **comportamentali** (occasioni di consumo, motivazioni ed intensità di acquisto, ecc.)

- ▶ **Come e quando ha senso svolgere tale segmentazione in profondità nei mercati emergenti?**



Segmentazione in profondità (3)

- ▶ In generale la segmentazione in profondità deve comunque condurre all'identificazione di opportunità:
 - dimensionalmente rilevanti (e misurabili)
 - riferite a consumatori con risposte differenziate
 - selettivamente accessibili
 - durature
- ▶ Tuttavia nei paesi emergenti è più complesso individuare micro-gruppi che rispettino tali requisiti, soprattutto per la mancanza di accessibilità selettiva (sia in termini di comunicazione sia di distribuzione)
- ▶ Inoltre una segmentazione spinta ed internazionale può condurre ad opportunità non appetibili



Segmentazione in profondità (4)

- » **Al termine** di queste operazioni di segmentazione (in profondità) **l'impresa deve giungere ad individuare un insieme di segmenti / opportunità appetibili** (caratterizzate, ad esempio, da: elevata crescita, scarsa competizione, contesto non ostile, ecc.)
- » **Tra di esse** l'impresa dovrà **selezionare** quelle più appetibili

Opportunità nei settori industriali (business-to-business)

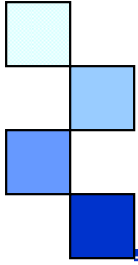
- » Domanda di **beni d'investimento ed intermedi, servizi professionali**, ecc.
 - es. domanda per nuove infrastrutture
 - es. domanda generata da delocalizzazioni produttive (base produttiva)



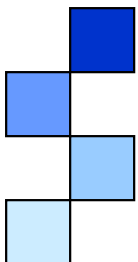
The image shows a map titled "NABUCCO PROJECT" illustrating a proposed natural gas pipeline route. The route starts from the Caspian Sea region, passes through Turkey, Iraq, and Syria, and then branches into two paths: one leading to Hungary and another leading to Bulgaria. Major cities like Vienna, Bratislava, Bucharest, and Athens are marked. To the left of the map is the flag of Hungary. Below the map, it says "Ministry of Economy and Energy, March 2007".

Fondi legati alla politica di coesione dell'Unione Europea 2007-2013

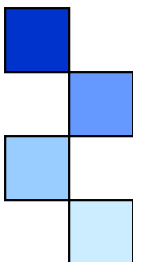
Export Italia=> Bulgaria
Macchine e apparecchi meccanici

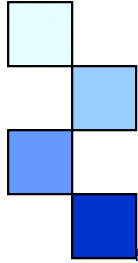


IL CASO ICICI BANK: RICONOSCERE LE OPPORTUNITA' ALLA BASE DELLA PIRAMIDE



Fabio Cassia





Icici Bank e le opportunità di microcredito

- ▶ Esistono opportunità per i servizi finanziari nella base della piramide?
- ▶ Tale **segmento** è stato generalmente **considerato non profittevole** dalle banche tradizionali
- ▶ **“Gap”** tra la **domanda** espressa da tale segmento e l'**offerta** delle banche tradizionali:

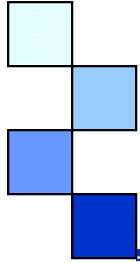
Caratteristiche della domanda	Caratteristiche dell'offerta
<ul style="list-style-type: none">- Servizi bancari “porta a porta”- Flessibilità negli orari- Pronta disponibilità dei servizi- Elevato volume ma basso valore unitario delle transazioni- Semplicità dei processi e ridotto formalismo (poca documentazione, ecc.)	<ul style="list-style-type: none">- Elevati costi di erogazione del servizio- Rigidità di tempi e procedure- Elevato costo delle transazioni per i clienti- Lenta espansione della rete distributiva (filiali)

Icici Bank e le opportunità di microcredito (2)

- ▶ Esiste un ampio mercato informale dei prestiti (con tassi elevati)
- ▶ Il microcredito può essere un modello perseguibile anche dalle banche private?



- ▶ Icici bank: **seconda banca dell'India** per dimensioni (circa US \$ 40 miliardi di attività), 610 filiali, 2.000 ATM
- ▶ Icici Bank decide di **puntare sul credito rurale** come componente della propria strategia di “banca universale”
- ▶ **Credito sostenibile anziché donazioni**



Icici Bank e le opportunità di microcredito (3)

- » **Popolazione rurale di 780 milioni** di individui
- » **Solo il 18%** della popolazione rurale indiana ha fisicamente accesso alle filiali e solo il 15% al credito (104% di diffusione di conti correnti nella zona urbana)
- » **Nella aree rurali una filiale ogni 22.700 persone** (mediamente 19 villaggi)
- » **Dipendenza da fonti informali di credito** (si stima che il 36% del credito rurale sia “informale”)
- » **Ci sono opportunità alla base della piramide indiana?**
 - impossibilità di ottenere garanzie sui crediti?

Icici Bank e le opportunità di microcredito (4)

Ingresso di IciciBank nel microcredito: valutazioni strategiche

Rural banking: The new growth horizon

Opportunities

- Though agriculture constitutes only 20% of India's GDP, rural economy (agri + non-agri) constitutes about 50% of GDP¹
- Rural population of about 780 million² with limited access to financial services

Challenges

- Nature of demand
 - Doorstep banking
 - Flexibility in timings
 - Low value and high volume of transactions
 - Require simple processes with minimum documentation
- High costs of delivery through conventional channels

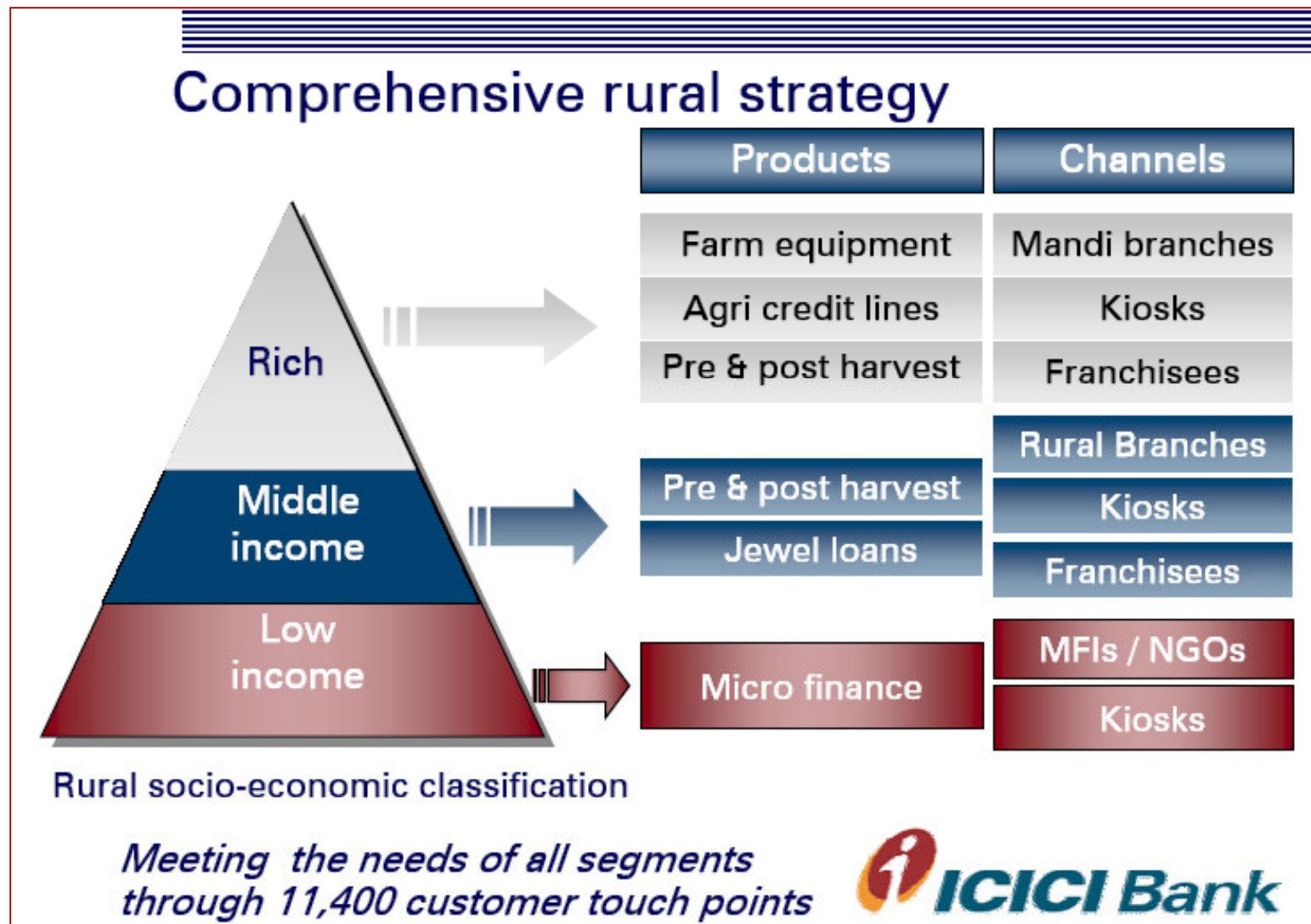
1. Source: CERG (Consumer & Economic Research Group)
2. Source: Tata Statistical Outline

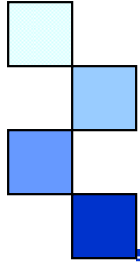


- » Icici possiede una struttura dei costi più leggera rispetto alle altre banche
- » Elevata esperienza nel canale internet

Fonte: www.icicibank.com

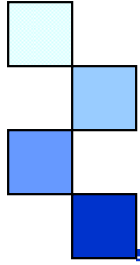
Icici Bank e le opportunità di microcredito (5)





Icici Bank e le opportunità di microcredito (6)

- ▶ Espandere i propri punti di distribuzione attraverso **partnership con** organizzazioni non governative e con altri istituti di microfinanza già operanti (no rete fisica di sportelli)
- ▶ Nel 2001 si fonde con la **Bank of Madura** che possiede sportelli nelle aree rurali ed **esperienza** nel microcredito, **pur non avendo ancora raggiunto la profittabilità** in tale attività (occorre aumentare di molto i volumi)
- ▶ Il cuore della strategia di Icici consiste nel **costituire e addestrare piccoli gruppi di donne** per avviarli a un'attività bancaria formale di raccolta del risparmio e di erogazione del **credito**

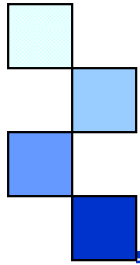


Icici Bank e le opportunità di microcredito (7)

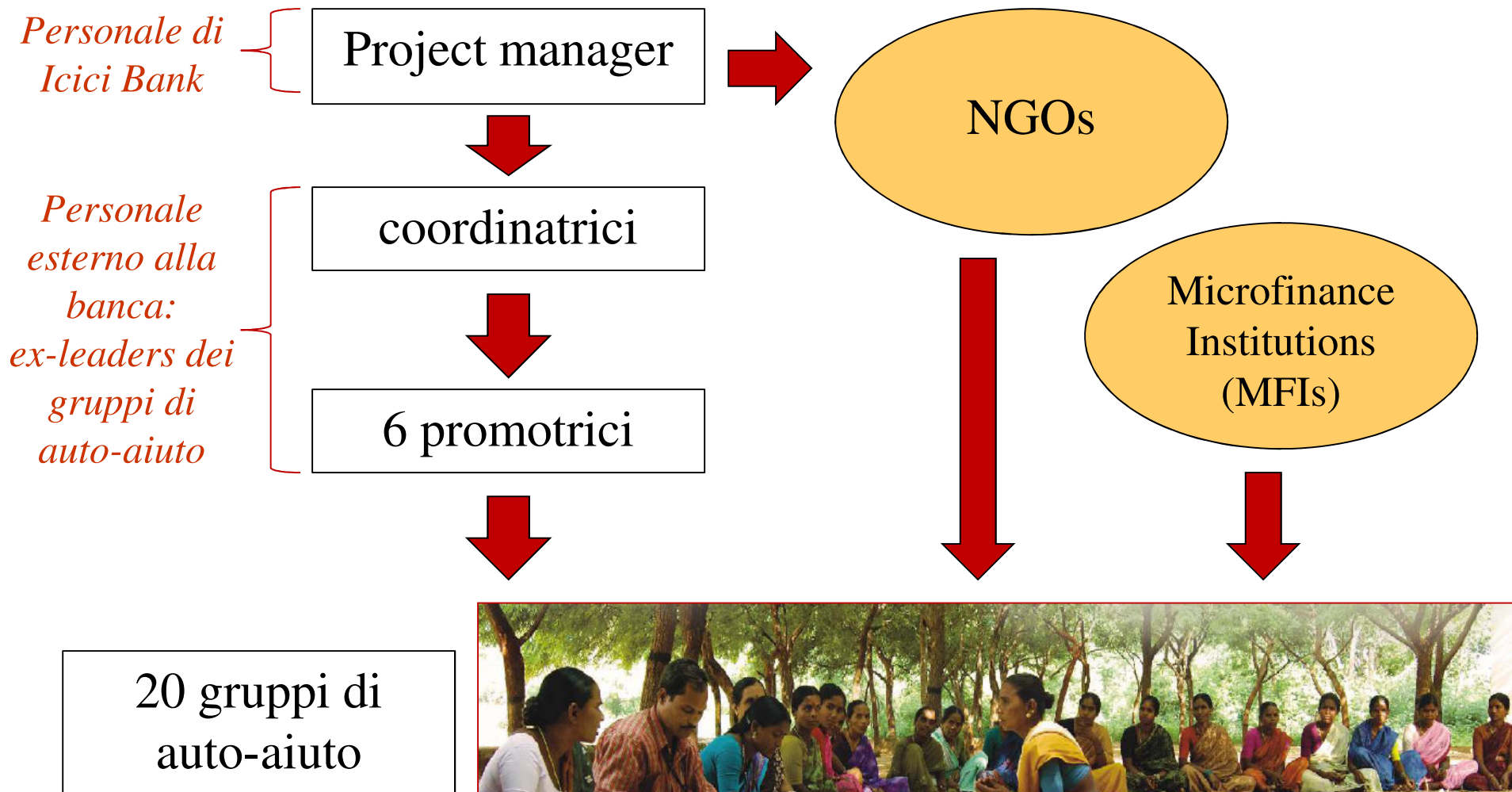
Requisiti del gruppi di auto-aiuto:

- ▶ essere costituito da **20 donne** appartenenti allo **stesso villaggio** con reddito al di **sotto della soglia di povertà**
- ▶ membri **non operanti nel settore bancario formale**
- ▶ in ciascun gruppo deve essere scelto **un leader responsabile**

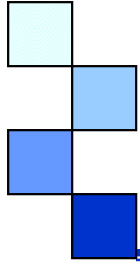
- ▶ **La banca istruisce e monitora il gruppo per un anno**, durante il quale, a cadenza mensile, ciascun membro versa 1\$ nel fondo di risparmio
- ▶ **Dopo un anno** si possono ottenere **prestiti medi di 10.000 rupie (200\$)**
- ▶ Gli **appartenenti al gruppo garantiscono solidalmente** il prestito



Icici Bank e le opportunità di microcredito (8)



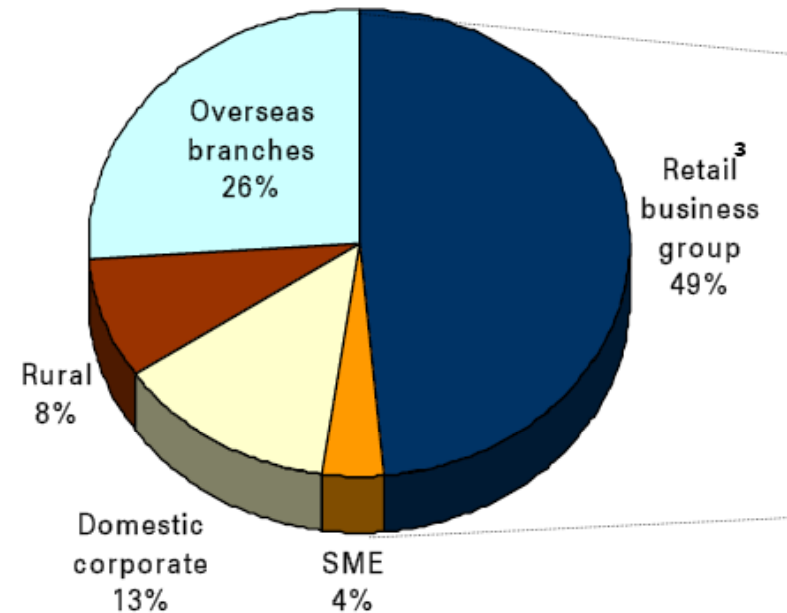
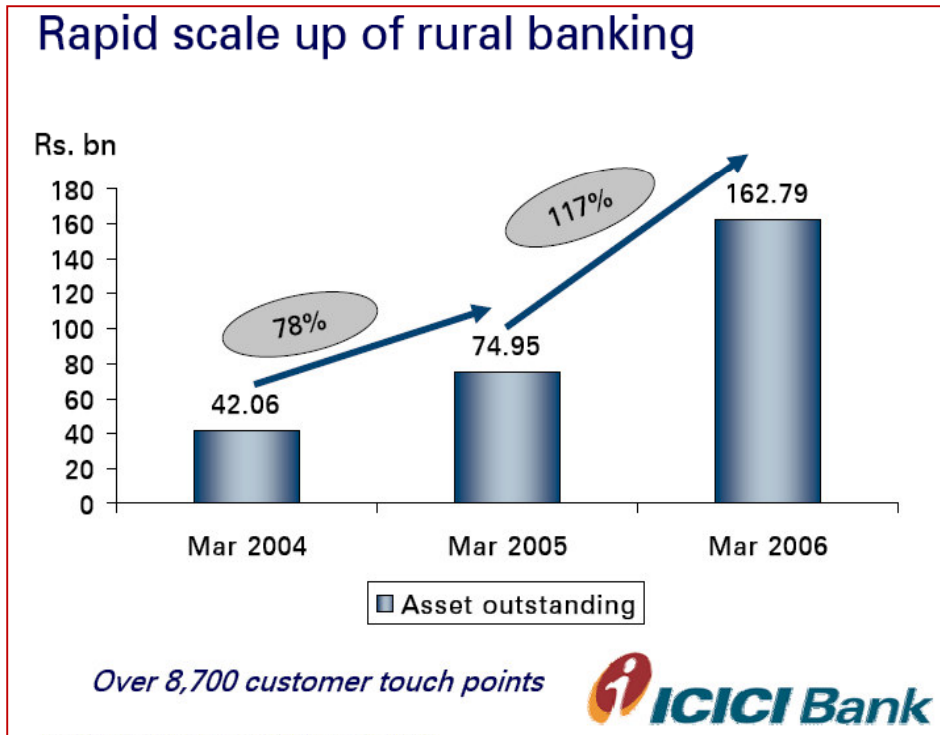
Fonte: Icici Bank e World Bank



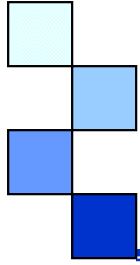
Icici Bank e le opportunità di microcredito (9)

- » I risultati:
 - 12.000 gruppi di auto-aiuto in 3 anni
 - obiettivo di coinvolgere nel microcredito 3 milioni di individui
 - tassi di insolvenza inferiori all'1% (assai più ridotti di quelli delle altre banche indiane)
 - buona redditività

Icici Bank e le opportunità di microcredito (10)



Composizione del portafoglio prestiti, giugno 2009

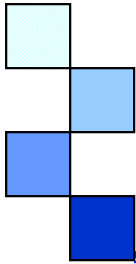


Conclusioni

- » Le opportunità alla base della piramide vanno spesso “create”
- » Quali impatti del contesto (cultura, economia, istituzioni) sulle opportunità?
- » Quali opportunità perseguire e come?



Fonte: Icici Bank e World Bank



Conclusioni



Muhammad Yunus

1/2 of the prize
Bangladesh
Founder of Grameen Bank



Grameen Bank

1/2 of the prize
Dhaka, Bangladesh
Founded in 1976

