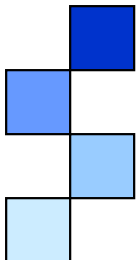
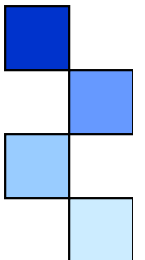
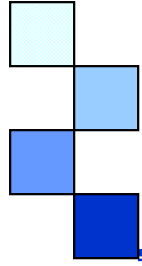


3. I MERCATI EMERGENTI: NUOVI GIGANTI GLOBALI NELL'OFFERTA E NELLA DOMANDA



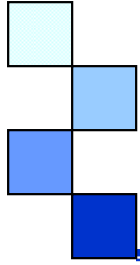
Fabio Cassia





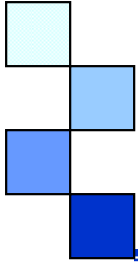
Obiettivi

- » Perché le imprese “occidentali” devono guardare con interesse e attenzione ai mercati emergenti?
- » Come si sono evolute e **come stanno cambiando le relazioni tra “imprese occidentali” e mercati emergenti?**



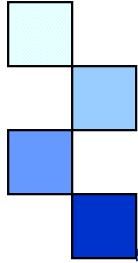
Il secolo dei paesi emergenti: i nuovi giganti globali

- » **Nel passato:** paesi in via di sviluppo come produttori di beni di scarsa qualità e di imitazioni a basso costo
- » **Dopo le crisi degli anni '90:** nei paesi emergenti nascono e si sviluppano imprese attive sui mercati globali, creative e capaci di innovare
- » Khanna e Palepu (2006): **“Emerging Giants”**
 - ➔ più flessibilità, **capacità di adattamento** ed abilità nel raggiungere altri mercati emergenti
 - ➔ maggiori capacità di **coprire i vuoti istituzionali**



I nuovi giganti globali

- » “I nuovi giganti globali” operano con **successo anche nei mercati maturi** attraverso elevate abilità nell’adattamento ai contesti specifici (“capacità isomorfiche”)
- » “*Italia, terra di conquista*”: già attive in Italia 70 aziende cinesi, russe, indiane, con un fatturato di 6 miliardi
- » Perché l’Italia è terra di conquista? Numerosi **brand** da acquisire **nella fascia alta**
 - Benelli (Qianjiang Group Co Ltd, Cina)
 - Sergio Tacchini (HT4, Cina)
 - Guru (Bombay Rayon Fashions , India)



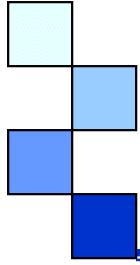
I nuovi giganti globali: Haier in Italia

Haier 海尔集团

- » 1984: lancio dei refrigeratori Haier
- » 1991: Haier diventa il maggiore produttore di refrigeratori in Cina (competitor: Electrolux, Whirlpool, ..)
- » 1995: ingresso nel mercato USA
- » 2005: quota del 26% del mercato USA dei frigoriferi compatti
- » 2003: Haier in Italia
- » Riferimenti strategici di medio-lungo periodo: affermazione del brand, innovazione e design
- » Non più prodotti a basso costo...!



Il vecchio logo Haier
(fino al 2004)
Fonte: Omar et al. (2009).
“Global brand market-entry
strategy to manage corporate
reputation”, *Journal of
Product & Brand
Management*, 18(3),



I nuovi giganti globali: punti di forza

L'analisi dei “nuovi giganti globali” di successo evidenzia che:

- ▶ raramente il basso costo del lavoro è alla base del vantaggio competitivo
- ▶ molti di essi operano in settori high-tech (a forte contenuto di capitali e di innovazione)
- ▶ l'innovazione tende ormai a sostituire l'imitazione
- ▶ hanno sviluppato avanzate capacità logistiche, di gestione del post-vendita, ecc.
- ▶ pongono una crescente attenzione a diversi immateriali (brand, brevetti, e così via.).





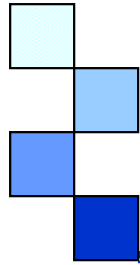
I nuovi giganti globali: la rapidità della crescita

| Mercati sviluppati | | | Mercati emergenti | | |
|---------------------------|----------------------------|----------------------------|--------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Impresa | Ricavi nel 1996 | Ricavi nel 2005 | Impresa | Ricavi nel 1996 | Ricavi nel 2005 |
| Intel | 5.157 | 8.664 | Samsung El. | 137 | 7.467 |
| Nokia | 711 | 4.493 | TSMC | 707 | 2.909 |
| AT&T | 5.908 | 4.786 | China Mobile | 543 | 6.545 |
| Shell | 5.836 | 25.311 | Gazprom | 1.826 | 11.432 |

Dati in milioni di US \$.

Fonte: Adattamento da Van Agtmael, A. (2007), p. 36.

» Perché?



Samsung



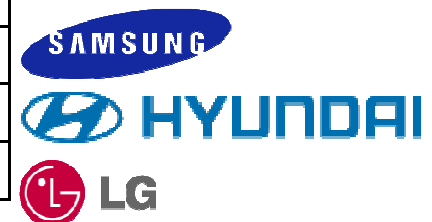
- » **1969**: creazione di Samsung Electronics (nell'ampio conglomerato Samsung)
- » **1998**: Samsung è un'azienda in crisi (in un'economia in crisi)
- » Dal 1998: ristrutturazione e passaggio da chip ed elettronica "commodity" ai telefonini, ai televisori, ecc.
- » **Nel 2005 la capitalizzazione di Samsung è risultata oltre il doppio di Sony (107 vs 46,4 miliardi di US\$) ed il ROE è in rapporto 5:1 (20% vs 4%)**
- » Qualità, design, tecnologia, R&D, comunicazione e branding
- » Dai telefonini (quota del 15%) al mondo digitale...

- » 1984: nasce NTD, poi Legend, in breve tempo leader sul mercato cinese
- » 1995: Legend diviene il terzo produttore mondiale di PC, vendendo quasi esclusivamente nel proprio mercato
- » **2003**: Legend viene rinominata “**Lenovo**” (Le” = Legend + Novo)
- » **2005**: **acquisizione del brand IBM Thinkpad**, per espandersi globalmente
- » **2008**: il rebranding prosegue, “IBM” viene eliminato e **Lenovo** è ormai un brand globale

I nuovi giganti globali: lo sviluppo di brand emergenti

- ▶ Nella classifica 2007 dei 100 top brand mondiali, sono presenti tre brand di imprese di paesi emergenti:

| Classifica Interbrand 2007 (valori in milioni di US\$) | | | |
|---|--------------|---------------------------|---------------|
| Posizione | Brand | Nazione di origine | Valore |
| 21 | Samsung | Corea del Sud | 16.853 |
| 72 | Hyundai | Corea del Sud | 4.453 |
| 97 | LG | Corea del Sud | 3.100 |



Fonte: www.interbrand.com

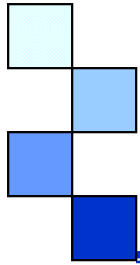
- ▶ BCG 100 New Global Challengers (2008): 100 imprese dei paesi emergenti con maggiori potenzialità. Tra esse: Embraer, Haier, Lenovo, Orascom (Wind), Tata Motors, Cemex, Gazprom, ecc.

Quali fattori spiegano il valore dei brand emergenti?

- ▶ Metodo Interbrand: valutazioni finanziarie e strategiche (di mercato)

| 2007 Rank | 2006 Rank | Brand | Country of origin | Sector | 2007 Brand Value (\$m) | Change in brand value |
|-----------|-----------|--|-------------------|----------------------|------------------------|-----------------------|
| 1 | 1 | Coca-Cola  | US | Beverages | 65,324 | -3% |
| 2 | 2 | Microsoft  | US | Computer Software | 58,709 | 3% |
| 3 | 3 | IBM  | US | Computer Services | 57,091 | 2% |
| 4 | 4 | GE  | US | Diversified | 51,569 | 5% |
| 5 | 6 | Nokia  | Finland | Consumer Electronics | 33,696 | 12% |
| 6 | 7 | Toyota  | Japan | Automotive | 32,070 | 15% |
| 7 | 5 | Intel  | US | Computer Hardware | 30,954 | -4% |
| 8 | 9 | McDonald's  | US | Restaurants | 29,398 | 7% |
| 9 | 8 | Disney  | US | Media | 29,210 | 5% |
| 10 | 10 | Mercedes  | Germany | Automotive | 23,568 | 8% |

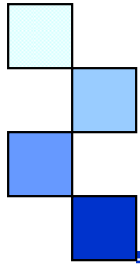
www.interbrand.com



Quali fattori spiegano il valore dei brand emergenti? (2)

» Oltre a consistenti ritorni (differenziali) economico-finanziari, i brand devono ottenere elevati valori dei seguenti fattori:

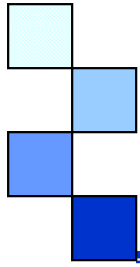
- 1) **leadership**: quota di mercato (e indicatori simili)
- 2) **stabilità**: fedeltà della clientela
- 3) Andamento del **mercato di riferimento**: livello delle vendite del settore, presenza di barriere alla concorrenza, struttura della competizione



Quali fattori spiegano il valore dei brand emergenti? (3)

- 4) **internazionalità**: analisi del livello delle esportazioni del brand
- 5) **trend**: analisi della variazione delle vendite e delle quote di mercato
- 6) **sostegno**: quantità e qualità degli investimenti in comunicazione
- 7) **protezione**: difendibilità del marchio

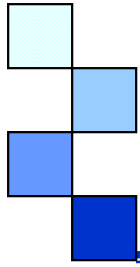
 le marche emergenti manifestano crescente solidità sui parametri fondamentali  **crescita duratura e stabile**



Paesi emergenti: da destinatari di IDE a competitors globali

- » Lo sviluppo di queste imprese, “giganti globali”, segnala l’apertura di **una nuova fase nelle relazioni tra le imprese occidentali ed i mercati emergenti**

- » Come si è giunti alla fase attuale?



Paesi emergenti: da destinatari di IDE a competitors globali (2)

- ▶ L'evoluzione delle relazioni economico-commerciali tra paesi sviluppati e paesi emergenti può essere sintetizzata in **3 momenti** (che non si escludono a vicenda)

1) **Investimenti diretti all'estero (IDE)**: costruzione di impianti produttivi nei paesi emergenti

- **Interesse durevole** (greenfield o acquisizioni)

- **Obiettivi**: utilizzo di risorse locali (teoria del vantaggio comparato) e/o contatto con il mercato

- **Localizzazione**: mercato, infrastrutture, tasse, rischio paese, costo dei fattori produttivi

- **Proprietà totale** o joint-venture



IDE: principali paesi investitori e destinatari

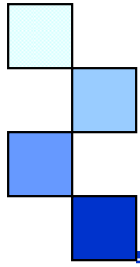
Paesi investitori

| Graduatoria in base ai flussi del 2007 | | Flussi in miliardi di dollari |
|--|-------------|-------------------------------|
| 1 | USA | 313 |
| 2 | Regno Unito | 265 |
| 3 | Francia | 224 |
| 4 | Germania | 167 |
| 5 | Spagna | 119 |
| 6 | Italia | 90 |
| 7 | Giappone | 73 |
| 8 | Canada | 53 |
| 9 | Hong Kong | 53 |
| 10 | Lussemburgo | 51 |
| 11 | Svizzera | 50 |
| 12 | Belgio | 49 |
| 13 | Russia | 45 |
| 14 | Svezia | 37 |
| 15 | Austria | 31 |
| 16 | Paesi Bassi | 31 |

Paesi destinatari

| Graduatoria in base ai flussi del 2007 | | Flussi in miliardi di dollari |
|--|-------------|-------------------------------|
| 1 | Stati Uniti | 232 |
| 2 | Regno Unito | 223 |
| 3 | Francia | 157 |
| 4 | Canada | 108 |
| 5 | Paesi Bassi | 99 |
| 6 | Cina | 83 |
| 7 | Hong Kong | 59 |
| 8 | Spagna | 53 |
| 9 | Russia | 52 |
| 10 | Germania | 50 |
| 11 | Belgio | 40 |
| 12 | Svizzera | 40 |
| 13 | Italia | 40 |
| 14 | Brasile | 34 |
| 15 | Austria | 30 |
| 16 | Irlanda | 30 |

Fonte: Ice, giugno 2009.

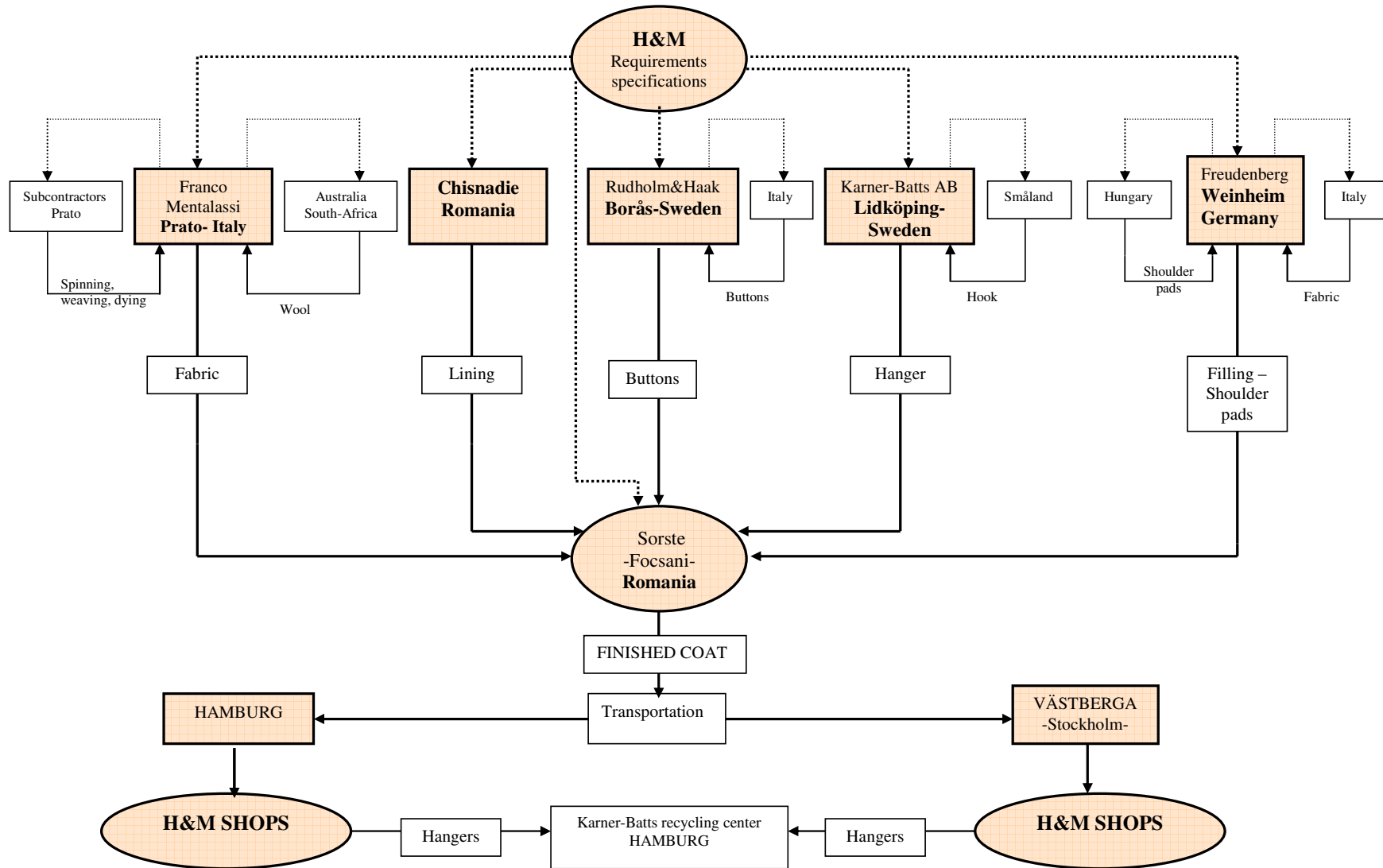


Paesi emergenti: da destinatari di IDE a competitors globali (3)

- ▶ 2) **Outsourcing e offshoring**: singole fasi o un intero processo produttivo sono realizzati nei paesi emergenti (accresciute competenze delle imprese locali ma problematiche nel controllo)
 - imprese virtuali intorno a **competenze chiave**
 - **vantaggi**: focus su competenze distintive, flessibilità, riduzione dei costi, ecc.
 - **svantaggi**: costi per il controllo, opportunismo, sottrazione di know-how

 - **alcuni punti chiave**: selezione dei fornitori, misurazione della performance, condivisione di mission, valori, obiettivi, codici etici, ecc.

Offshoring e outsourcing: l'esempio di H&M

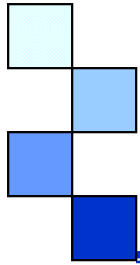




Offshoring e outsourcing



- ▶ Catena del valore: per quale/i attività si ricorre all'offshoring?



Paesi emergenti: da destinatari di IDE a competitors globali (4)

3) Competizione alla pari tra le migliori imprese dei paesi emergenti e quelle dei paesi maturi (global sourcing)



Non più investimenti unidirezionali dai paesi maturi verso quelli emergenti, ma anche nella direzione opposta, o da un paese emergente all'altro (attenzione: sono ancora valide le usuali teorie?)



La crescita delle economie dei paesi emergenti è sempre più trainata dai “giganti globali” e dalla loro accresciuta competitività





Paesi emergenti: giganti dell'offerta e della domanda

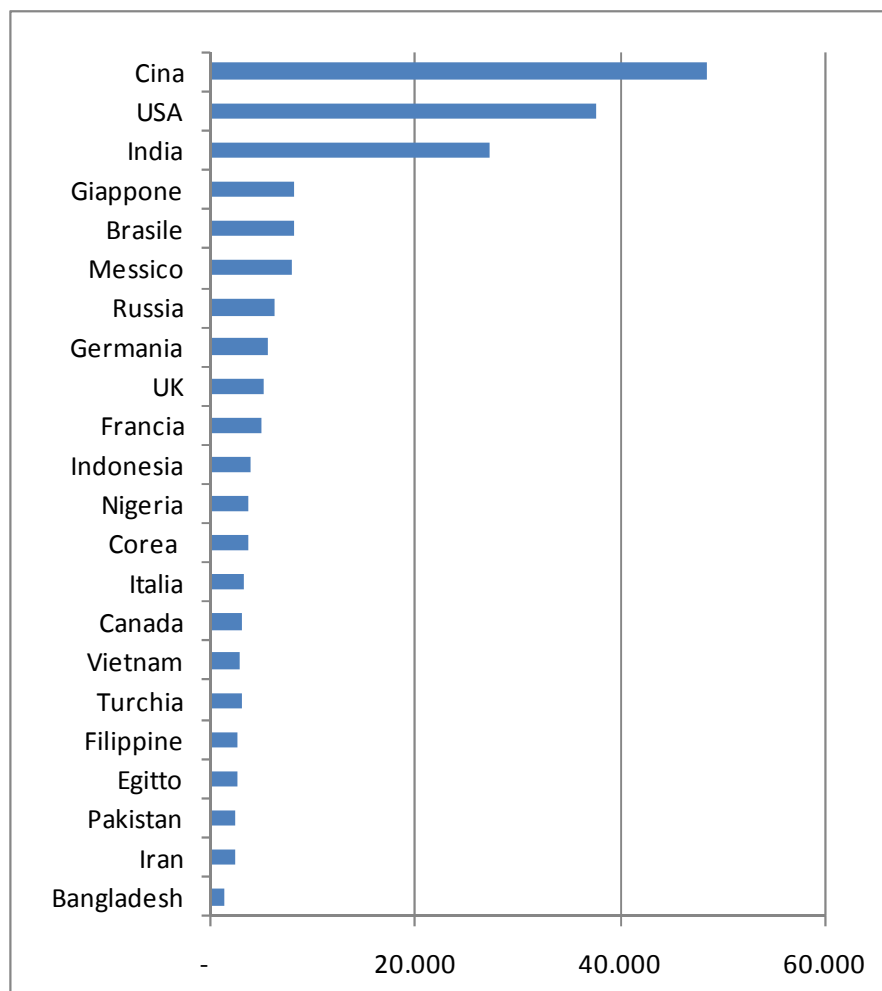
» Tale **crescita** appare **solida e duratura**

| | BRICs | |
|--------------------------|---------------------------|------------------------------|
| | 1990 | 2005 |
| <i>PIL</i> | 2.255 | 4.577 |
| <i>Inflazione</i> | 594% | 4,9% |
| <i>Export</i> | 182 (6% su base mondiale) | 1.220 (12% su base mondiale) |
| <i>Riserve straniere</i> | 45 | 1.201 |

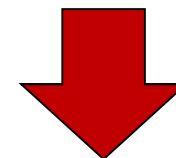
Dati in miliardi di US \$.

Fonte: Adattamento da Van Agtmael, A. (2007), p. 311.

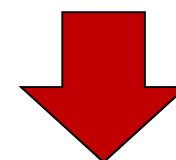
Paesi emergenti: giganti dell'offerta e della domanda (2)



giganti dell'offerta
globale



ricchezza
(PIL)



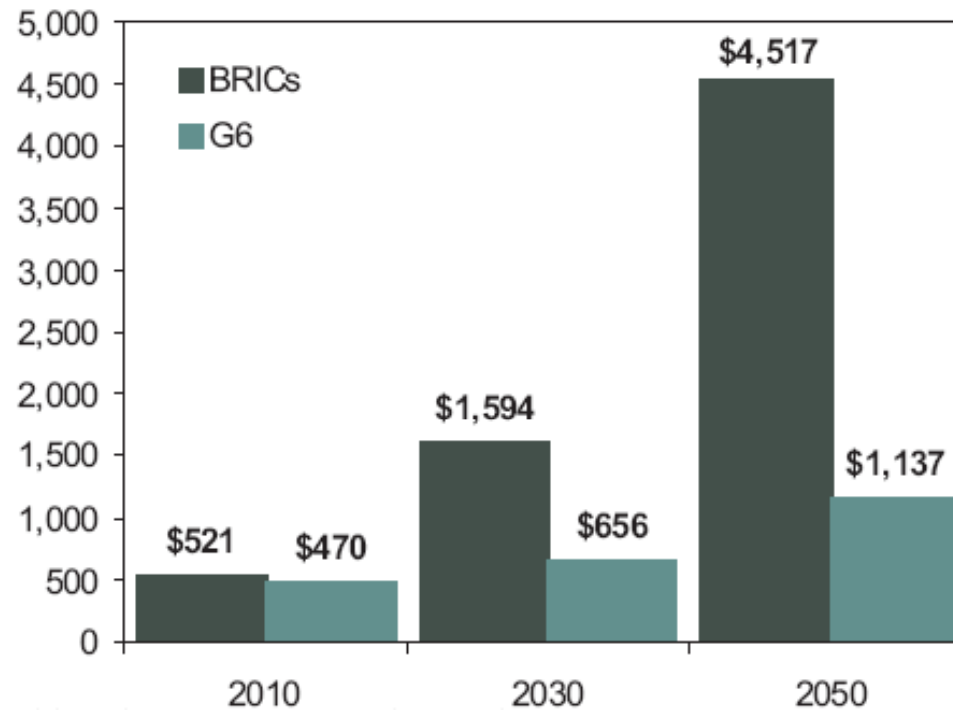
giganti della
domanda globale

Stime della consistenza del PIL nel 2050 per alcuni paesi rilevanti. Valori in miliardi di US \$.

Fonte: Adattamento da Goldman Sachs (2005), "How solid are the BRICs?", Global Economics paper n. 134, p. 8.

Paesi emergenti: giganti della domanda

INCREMENTO
ANNUO DEL PIL
IN MILIARDI DI
US \$

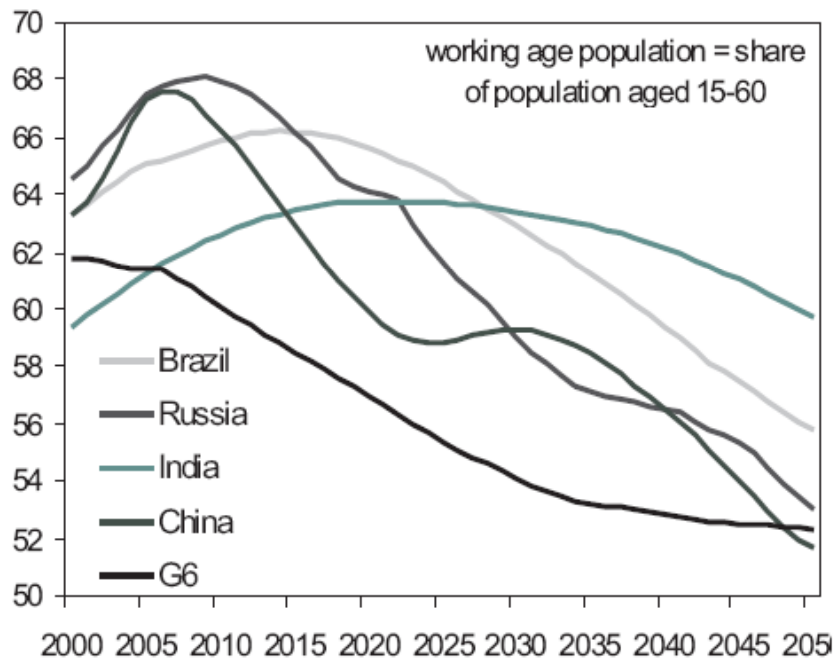


Fonte: Goldman Sachs (2003) "Dreaming with BRICs: The Path to 2050", Global Economics paper n. 99, p. 5.

- ▶ La **domanda incrementale** espressa dai BRICs già nel 2010 supererà quella dei G6 (USA, J, UK, D, F, I)
- ▶ Nel 2050 tale rapporto sarà di 4:1

Paesi emergenti: giganti della domanda (2)

POPOLAZIONE ATTIVA
(IN % SULLA POPOLAZIONE TOTALE)

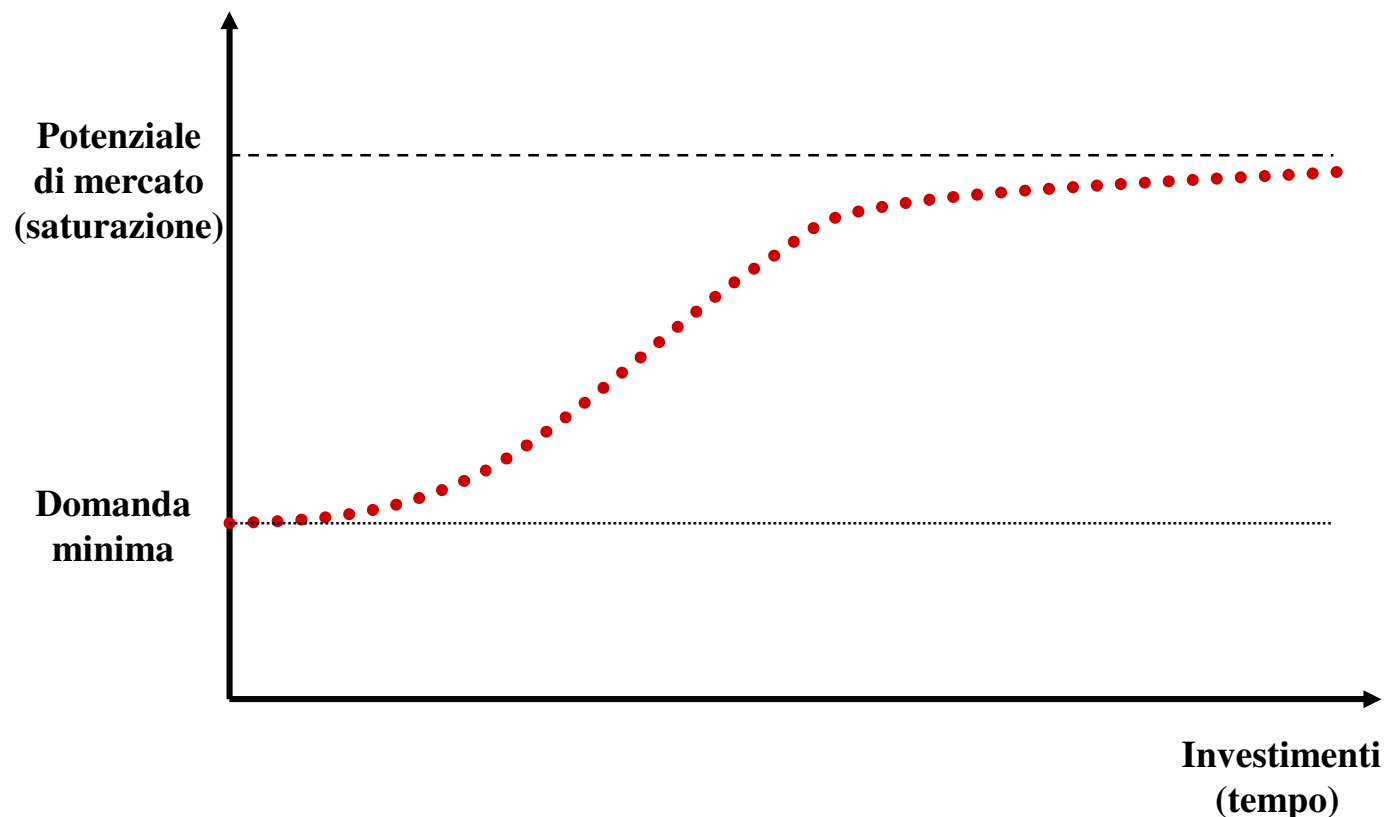


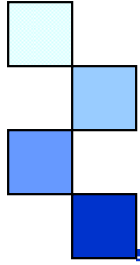
Fonte: Goldman Sachs (2003) "Dreaming with BRICs: The Path to 2050", Global Economics paper n. 99, p. 8.

- ▶ I paesi emergenti sono **mercati appetibili**, attualmente ed in prospettiva futura
- ▶ I consumatori dei mercati emergenti sono già più di quelli che vivono nei paesi maturi
- ▶ **Enormi potenzialità di ricchezza e di domanda**, in ulteriore aumento nei prossimi anni

Paesi emergenti: giganti della domanda (3)

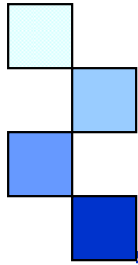
Coca-Cola ha calcolato che, investendo 2 miliardi di dollari in Cina, India ed Indonesia, potrà raddoppiare ogni anno su tali mercati le vendite, mentre negli USA crescono al 4-5% annuo!





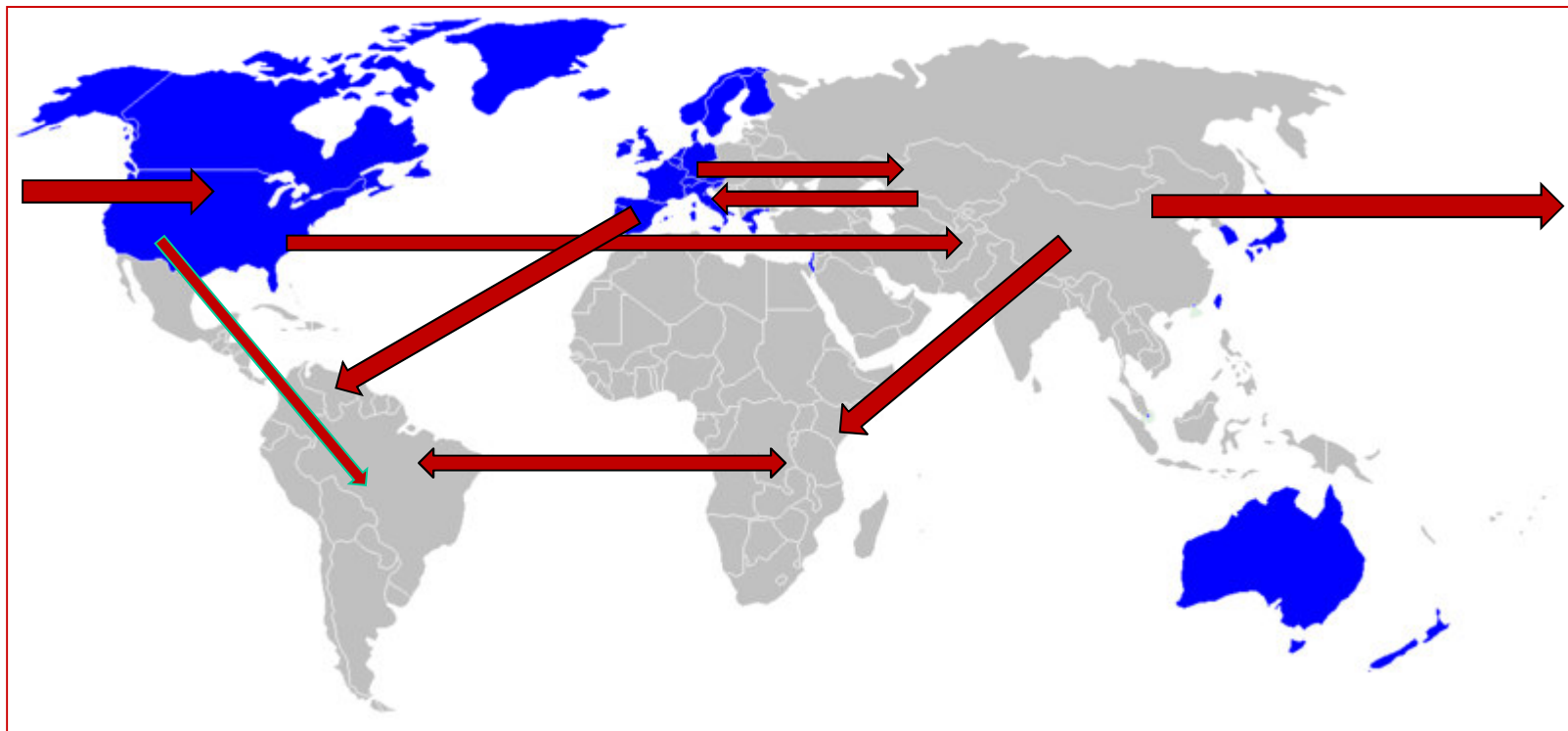
Perché andare nei mercati emergenti?

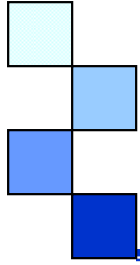
- ▶ Le imprese occidentali (al pari di quelle dei paesi emergenti) **non possono ignorare queste ampie opportunità**: la competizione è globale
- ▶ **Attenzione**: spesso nei mercati emergenti operano già **competitor locali** agguerriti
- ▶ Dal difensivismo alla competizione globale
- ▶ Non sono mancati sino ad ora diversi **tentativi di multinazionali**: alcuni hanno avuto successo, molti altri insuccesso
- ▶ Necessità di **nuovi strumenti competitivi**



Perché andare nei mercati emergenti? (2)

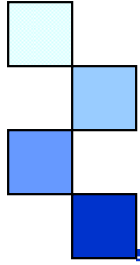
- ▶ **Fine del pensiero dominante** e dell'espansione progressiva dai paesi sviluppati a quelli emergenti (Khanna e Palepu, 2006)
- ▶ **Circolarità** di: investimenti, teorie, imprese...





Perché andare nei mercati emergenti? (3)

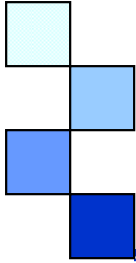
- ▶ I mercati emergenti divengono, quindi, opportunità per le imprese occidentali in quanto:
 - 1) sarà sempre più **difficile crescere nei mercati tradizionali**, (considerato che molti settori sono prossimi alla maturità)
 - 2) la **crescita della ricchezza** (e quindi di domanda) è già **superiore nei mercati emergenti** rispetto ai mercati sviluppati
 - 3) già **più della metà delle esportazioni mondiali** è **destinata** alla vendita nei **paesi emergenti**;
 - 4) è **più semplice acquisire rilevanti quote di mercato in breve tempo** nei paesi emergenti rispetto ai mercati maturi (dove, ad esempio, la fedeltà alle marche è superiore).



Perché andare nei mercati emergenti? (4)

- ▶ Puntare a soddisfare la domanda dei mercati emergenti è (e sarà) **una via obbligata da affrontare in modo pro-attivo e non una scelta reattiva/passiva legata a classici fattori quali:**
 - **eccesso di capacità produttiva;**
 - possibilità di esportare il prodotto con **pochi adattamenti;**
 - **vicinanza** dei mercati;
 - **avvenuta riduzione della quota di mercato** interna;
 - miglioramento dei **profitti a breve;**
 - **imitazione** dei concorrenti...

- ▶ Scelta **più complessa di “vendere” all’estero**



Alcune conclusioni

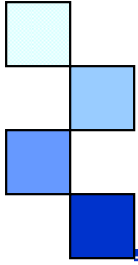
- ▶ Per le imprese “occidentali” diviene **inevitabile confrontarsi a livello globale** per crescere e non subire passivamente l’ingresso di concorrenti emergenti nei loro mercati
- ▶ Da giganti dell’offerta (**minaccia**) a giganti anche della domanda (**opportunità**)
- ▶ Ricerca di un **vantaggio competitivo “globale”** e difendibile
- ▶ Nell’analisi delle strategie competitive, occorre ricordare che **“la prospettiva occidentale” non è l’unica possibile**, nemmeno sui mercati occidentali

NELLA REPUBBLICA POPOLARE IL SETTORE È ANCORA IN CRESCITA

Auto, la Cina diventa il primo mercato

A gennaio superati gli Usa: vendute 735mila vetture contro le 656.976 degli Stati Uniti

Corriere della Sera, 10 febbraio 2009



Alcune conclusioni

» Quali specificità del contesto

- 1) socio-economico
- 2) culturale
- 3) istituzionale-normativo

devono affrontare le imprese occidentali che intendono entrare
nei mercati emergenti?