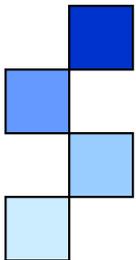
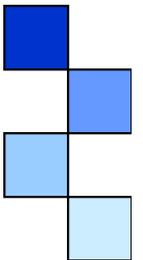
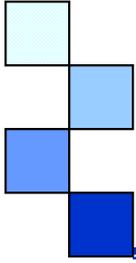


# 4. SCENARI E SPECIFICITA' DEI MERCATI EMERGENTI



*Fabio Cassia*





# Introduzione

---

» **Alcuni caratteri**

- 1) socioeconomici
- 2) culturali
- 3) istituzionali-normativi

**che distinguono i paesi emergenti** da quelli maturi

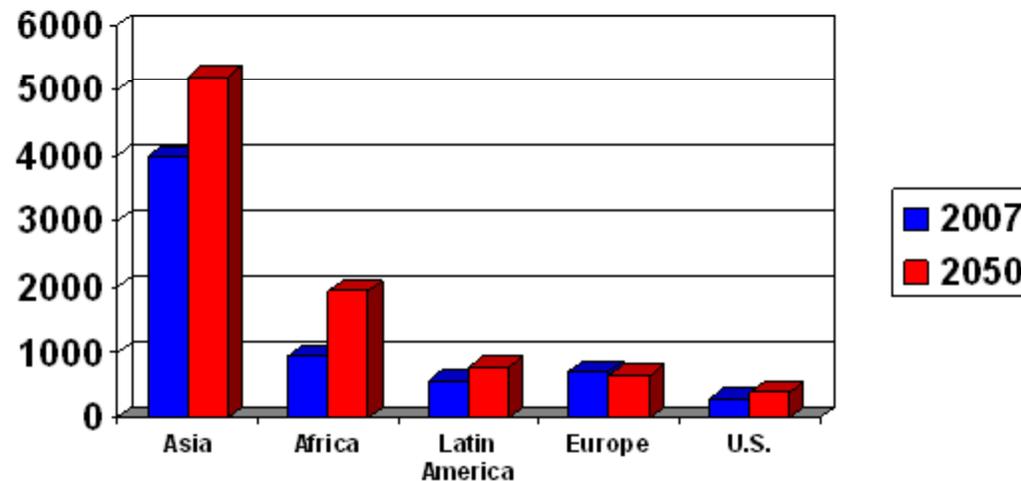
» **Attenzione: per ciascun contesto** sono necessari **approfondimenti specifici**

» **Quali impatti** esercita tale contesto **sulle scelte strategiche** dell'impresa?

# Caratteri socio-economici

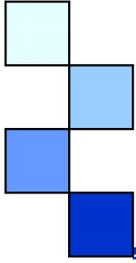
- ▶ Paesi emergenti: 80% della popolazione mondiale ed in forte crescita

World Population Projections by Region  
(millions of people)



Fonte: World Bank, 2008.

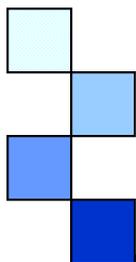
- ▶ Come si distribuisce la ricchezza tra la popolazione?



## Caratteri socio-economici (2)

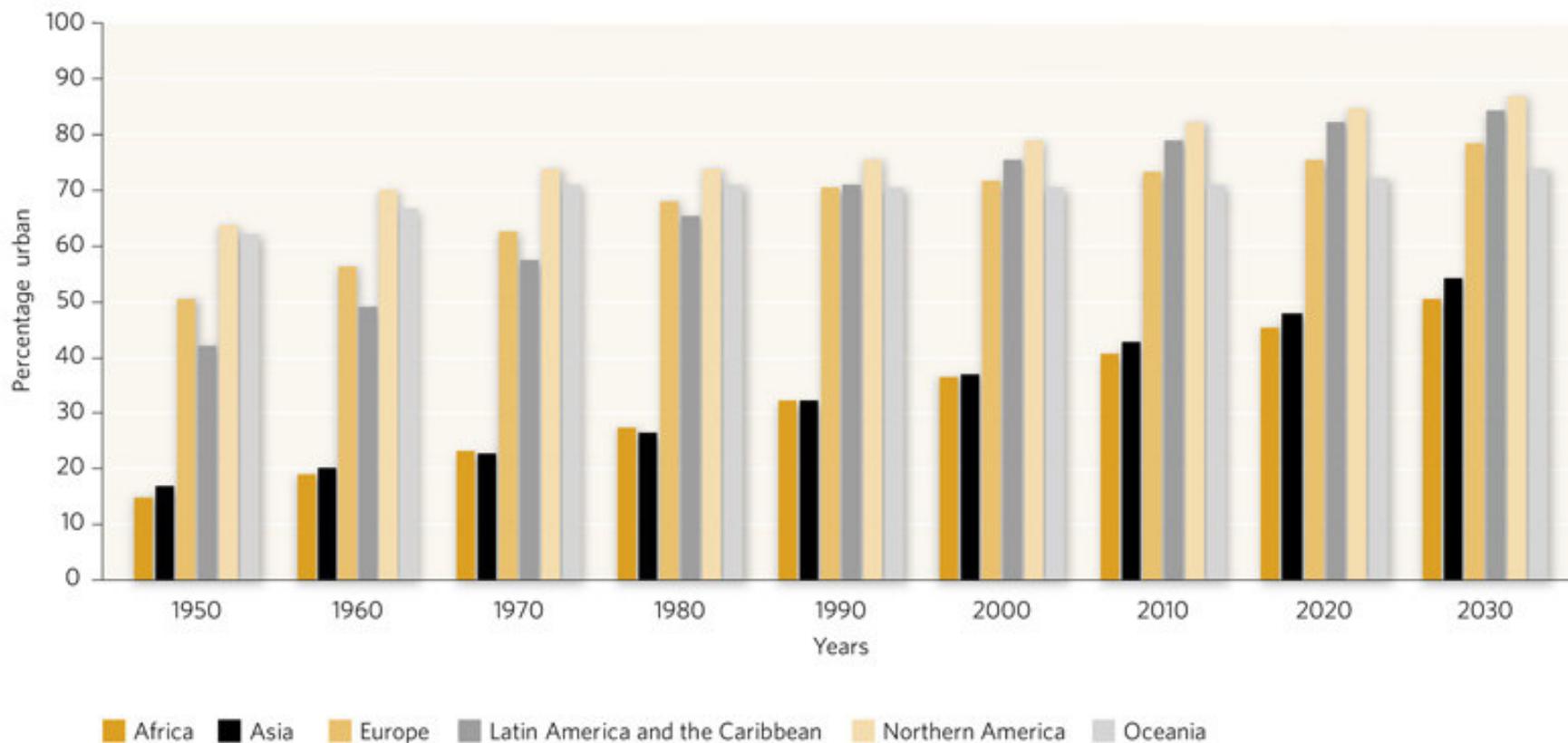
---

- ▶ Alcune **macro-differenze che distinguono i mercati emergenti** da quelli maturi sono:
  - ▶ 1) **Crescita economica elevata** e spostamento della **popolazione verso le aree urbane**
  - ▶ 2) **Età media della popolazione** di gran lunga inferiore (1/3 della popolazione ha meno di 15 anni)
  - ▶ 3) **Ampia variabilità interna negli standard di vita:**
    - **Elite** (5-10% della pop.): potere d'acquisto e di istruzione elevati, orientamento a novità e mode globali
    - **Massa** (90-95% della pop.): reddito assai contenuto, disoccupazione, economia sommersa, legame con la tradizione, decisioni di gruppo



# Popolazione residente nelle aree urbane

Figure 3: Percentage of Population at Mid-year Residing in Urban Areas, by Region, 1950-2030



Source: United Nations. 2006. *World Urbanization Prospects: The 2005 Revision*, Table A.2. New York: Population Division, Department of Economic and Social Affairs, United Nations.

# Età media della popolazione

## Mondo

Anno	Età media
1950	23.9
1955	23.5
1960	23.1
1965	22.4
1970	22.1
1975	22.4
1980	23.0
1985	23.7
1990	24.5
1995	25.5
2000	26.7
2005	28.0
2010	29.2
2015	30.3
2020	31.5
2025	32.7
2030	34.0
2035	35.3
2040	36.3
2045	37.3
2050	38.1

## Paesi maturi

Anno	Età media
1950	29.0
1955	29.4
1960	29.8
1965	30.0
1970	30.6
1975	31.1
1980	32.0
1985	33.2
1990	34.5
1995	35.9
2000	37.4
2005	38.6
2010	39.7
2015	40.8
2020	41.9
2025	43.0
2030	44.1
2035	45.0
2040	45.5
2045	45.7
2050	45.7

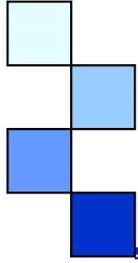
## Paesi emergenti

Anno	Età media
1950	21.5
1955	20.8
1960	20.2
1965	19.3
1970	18.9
1975	19.4
1980	20.1
1985	20.9
1990	21.7
1995	22.8
2000	24.1
2005	25.5
2010	26.9
2015	28.2
2020	29.5
2025	30.8
2030	32.2
2035	33.6
2040	34.8
2045	35.9
2050	36.9

# Polarizzazione nella distribuzione del reddito

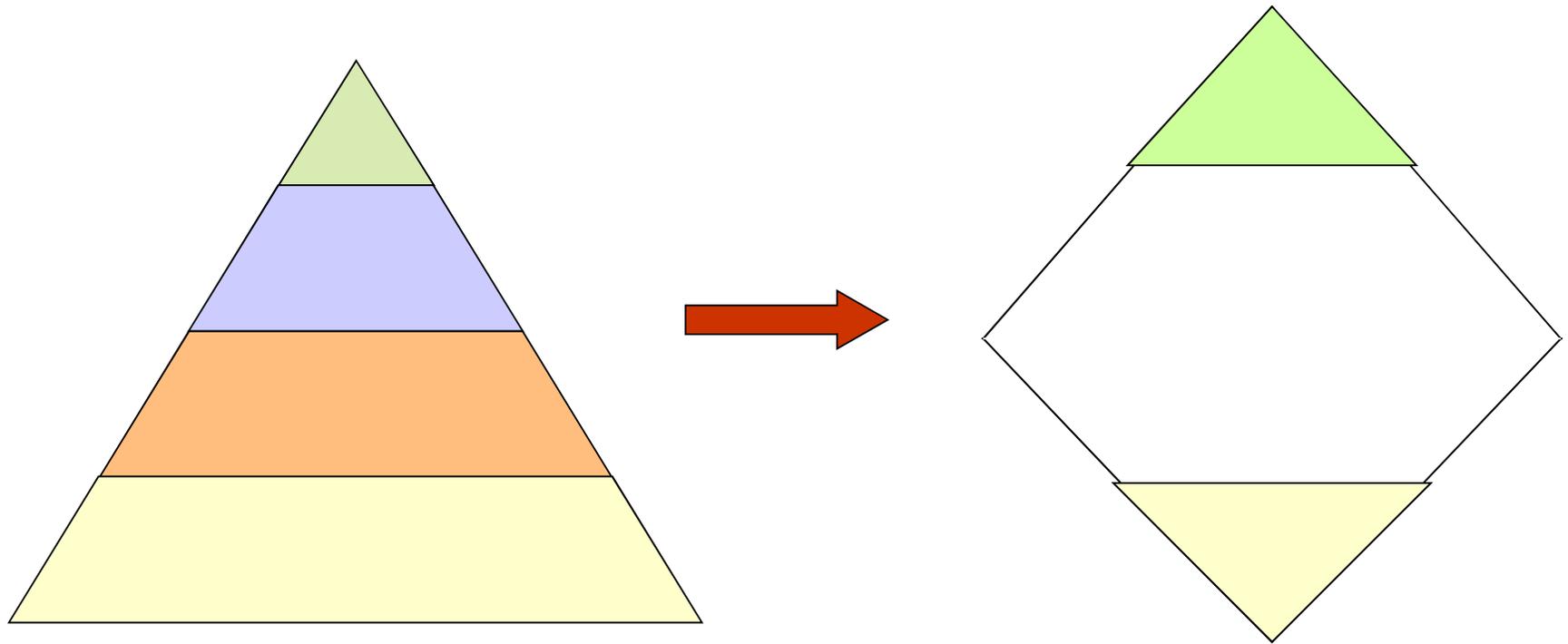
Stato	Quota di reddito (e di spesa) sul PIL			
	10% più povero di popolazione	20% più povero di popolazione	20% più ricco di popolazione	10% più ricco di popolazione
Botswana	1,2%	3,2%	65,1%	51%
Brasile	0,9%	2,8%	61,1%	44,8%
Cile	1,4%	3,8%	60%	45%
Cina	1,6%	4,3%	51,9%	34,9%
India	3,6%	8,1%	45,3%	31,1%
Russia	2,4%	6,1%	46,6%	30,6%
Turchia	2%	5,3%	49,7%	34,1%

Fonte: United Nations, Human Development Report 2007/2008. Fighting Climate Change: Human Solidarity in a Divided World, Palgrave Macmillan New York, pp. 280 e segg..



# Polarizzazione nella distribuzione del reddito (2)

» E la classe media?



# Caratteri socio-economici (3)

	<b> Mercati emergenti</b>	<b> Mercati ad alto reddito</b>
<b> Dinamiche</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapido cambiamento sociale, politico ed economico</li> <li>- La crescita media del PIL è spesso pari a 1,5 - 3 quella dei paesi ad alto reddito</li> <li>- Rapida transizione a stili di vita e di consumo moderni (ma non necessariamente “occidentali”)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambiamento sociale, politico ed economico moderato</li> </ul>
<b> Demografia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Popolazione giovane ed in rapida crescita (25-45% con meno di 15 anni)</li> <li>- Bassi livelli di istruzione (tassi di analfabetismo fino al 50%) anche se con eccezioni importanti</li> <li>- Nuclei familiari numerosi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Età media più elevata, stagnazione, istruzione diffusa</li> </ul>
<b> Diversità</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrema differenza tra l’elite (5-10% della popolazione) ed il mercato di massa (90-95%), in attesa della futura “esplosione” della classe media</li> <li>- Diversità tra zone urbane e rurali; specificità regionali</li> <li>- L’elite esprime comportamenti di consumo e stili di vita simili ai paesi maturi</li> <li>- Nel mercato di massa la disoccupazione può raggiungere il 70%; preferenze per prodotti in piccoli formati a frequente riacquisto; decision-making di gruppo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Differenze più ridotte nel reddito e negli standard di vita</li> <li>- Presenza di una classe media</li> <li>- Accesso alle risorse</li> </ul>

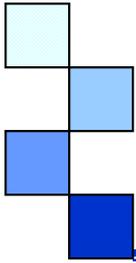
# Caratteri socio-economici (4)

- ▶ E' possibile segmentare la popolazione dei paesi emergenti in gruppi trasversali ed omogenei?

Stime del 1998 ad opera di Prahalad e Lieberthal

	Reddito pro-capite a parità di potere d'acquisto	Popolazione (in milioni)		
		Cina	India	Brasile
	> 20.000 \$	2	7	9
	10.000 \$ > < 20.000 \$	60	63	15
	5.000\$ > < 10.000 \$	330	125	27
	< 5.000\$	800	700	105

Fonte: Prahalad, C. K., & Lieberthal K. (1998), "The End of Corporate Imperialism", Harvard Business Review, Vol. 76, N. 4, p. 71.



# Caratteri socio-economici (5)

---

- ▶ Secondo Khanna e Palepu (2006), si possono distinguere i seguenti 4 segmenti:

*1) il segmento dei consumatori globali*, che desiderano prodotti di qualità con caratteristiche globali e sono disposti a pagarli a prezzi “globali”

*2) il segmento globale*, che richiede prodotti di qualità globale ma con caratteristiche locali, a prezzi inferiori a quelli globali

*3) il segmento locale*, che cerca prodotti locali a prezzi locali

*4) la base della piramide* (Prahalad, 2007), composta da “consumatori” che possono permettersi solo prodotti non costosi...ma c’è una “fortuna alla base della piramide”

# Caratteri socio-economici (6)

► Analogamente Prahalad (2007, p. 26):

Reddito in \$ (PPP)

Popolazione (in mil.)

► \$ 20.000

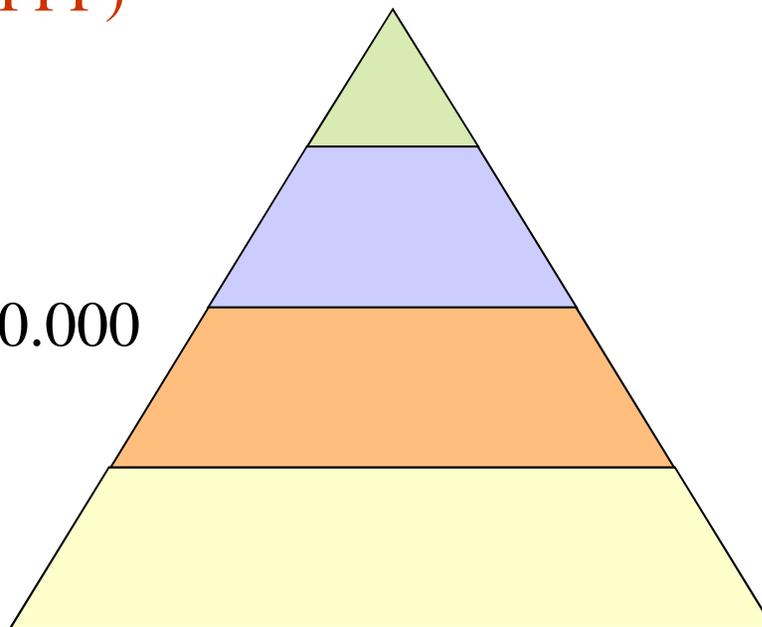
75-100

\$ 1.500 – \$ 20.000

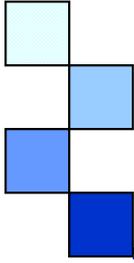
1.500 - 1.750

< \$ 1.500

4.000



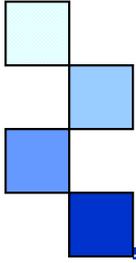
► Comportamenti d'acquisto, curve di domanda, stili di vita differenziati ai vari strati



# Caratteri culturali

---

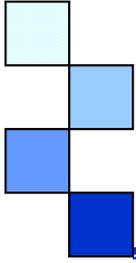
- » L'insieme dei valori che influenzano i processi interpretativi dell'individuo e, quindi, i suoi atteggiamenti, le sue abitudini e le norme di comportamento
  
- » Tre componenti fondamentali da valutare (Burgess e Steenkamp, 2006):
  - 1) la natura delle relazioni tra individuo e gruppo (autonomia ovvero embeddedness)
  - 2) la tipologia di ordine sociale (gerarchia ovvero uguaglianza)
  - 3) la logica dei legami tra persone e ambiente/società (imposizione ovvero armonia)



## Caratteri culturali (2)

---

- » A differenze dei paesi maturi, nei mercati emergenti prevalgono:
  - 1) **embeddedness**: valori e decisioni di gruppo (famiglia estesa), protezione in cambio di fedeltà, tradizioni, ecc.
  - 2) **gerarchia**: ineguale distribuzione del potere nelle organizzazioni, “culture del rispetto”, ecc.



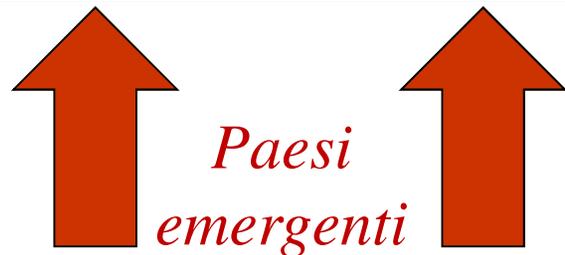
# Caratteri culturali (3)

---

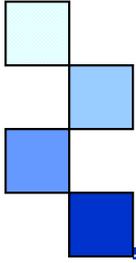
- ▶ Analisi dei caratteri culturali attraverso le 5 dimensioni di Hofstede:
  - 1) **distanza dal potere** (power distance index, PDI): rifletterebbe il livello di disuguaglianza di una società
  - 2) **individualismo (IDV) ovvero collettivismo**: indica quanto forti e coesi sono i legami tra l'individuo ed i gruppi sociali
  - 3) **mascolinità (MAS) ovvero femminilità**: performance e status vs qualità della vita, servizi, e così via
  - 4) **avversione all'incertezza** (uncertainty avoidance index, UAI)
  - 5) **orientamento al lungo termine** (long time orientation LTO): propensione al cambiamento perseguito nel lungo periodo

# Caratteri culturali (4)

Stato	Distanza dal potere	Individualismo	Mascolinità	Avversione alla incertezza	Orientamento al lungo periodo
Brasile	69	38	49	76	65
Canada	39	80	52	48	23
Cile	63	23	28	86	N.D.
Cina	80	20	66	30	118
India	77	48	56	40	61
Italia	50	76	70	75	N.D.
Regno Unito	35	89	66	35	25
Russia	93	39	36	95	N.D.
Stati Uniti	40	91	62	46	29
Turchia	66	37	45	85	N.D.

  
*Paesi emergenti*

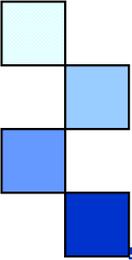
Fonte: [www.geert-hofstede.com](http://www.geert-hofstede.com)



# Caratteri culturali (5)

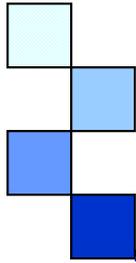
---

- » **Implicazioni per le strategie** (Eckhardt, 2005): la categoria di prodotto è percepita come locale o come straniera?
- **Implicazioni culturali del consumo**
- Ruolo della marca?
- » **Es. Pizza Point in India.** Il consumo di pizza implica:
  - **allontanamento dalla tradizione** culinaria e rottura delle regole che prevedono di consumare i pasti a casa;
  - **idea di un prezzo elevato del prodotto** (solo per le classi più elevate), adatto esclusivamente **per occasioni particolari**;
  - percezione della **pizza come uno snack** e non come un pasto completo.



# Caratteri culturali (6)

	<b>Mercati emergenti</b>	<b>Mercati ad alto reddito</b>
<b>Autonomia vs embeddedness (Relazioni tra l'individuo ed il gruppo)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Embeddedness: le persone sono radicate in gruppi</li> <li>- Importanza degli obiettivi di gruppo; mantenimento dello status quo e mancanza di motivazioni a rompere la solidarietà interna al gruppo</li> <li>- Rispetto per la tradizione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autonomia delle persone rispetto al gruppo</li> <li>- Enfasi su preferenze, idee ed emozioni del singolo individuo</li> </ul>
<b>Gerarchia vs uguaglianza (Distribuzione del potere nella società)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerarchia: ineguale distribuzione di ruoli e potere</li> <li>- Ordine sociale</li> <li>- Organizzazioni e imprese con catene gerarchiche ben definite</li> <li>- Centralizzazione dell'attività decisionale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uguaglianza: cooperazione volontaria tra individui e organizzazioni</li> <li>- Organizzazioni "piatte" con pochi livelli gerarchici</li> </ul>



# Caratteri istituzionali-normativi

---

- ▶ Elementi da valutare:
  - 1) **capacità di stabilire regole formali** e di verificare il loro rispetto da parte dei soggetti appartenenti alla società
  - 2) **influenze delle autorità locali** sull'attività economica
  
- ▶ **Nei paesi emergenti:**
  - ridotta capacità di fare rispettare le leggi (**soluzioni informali delle controversie**)
  - **difficoltà** nell'applicazione della **protezione della proprietà intellettuale** (BRICs leader nella quantità di prodotti contraffatti)
  
- ▶ - **impatti marcati dei governi e discrezionalità nell'applicazione delle normative da parte dei funzionari pubblici**

# Caratteri istituzionali-normativi (2)

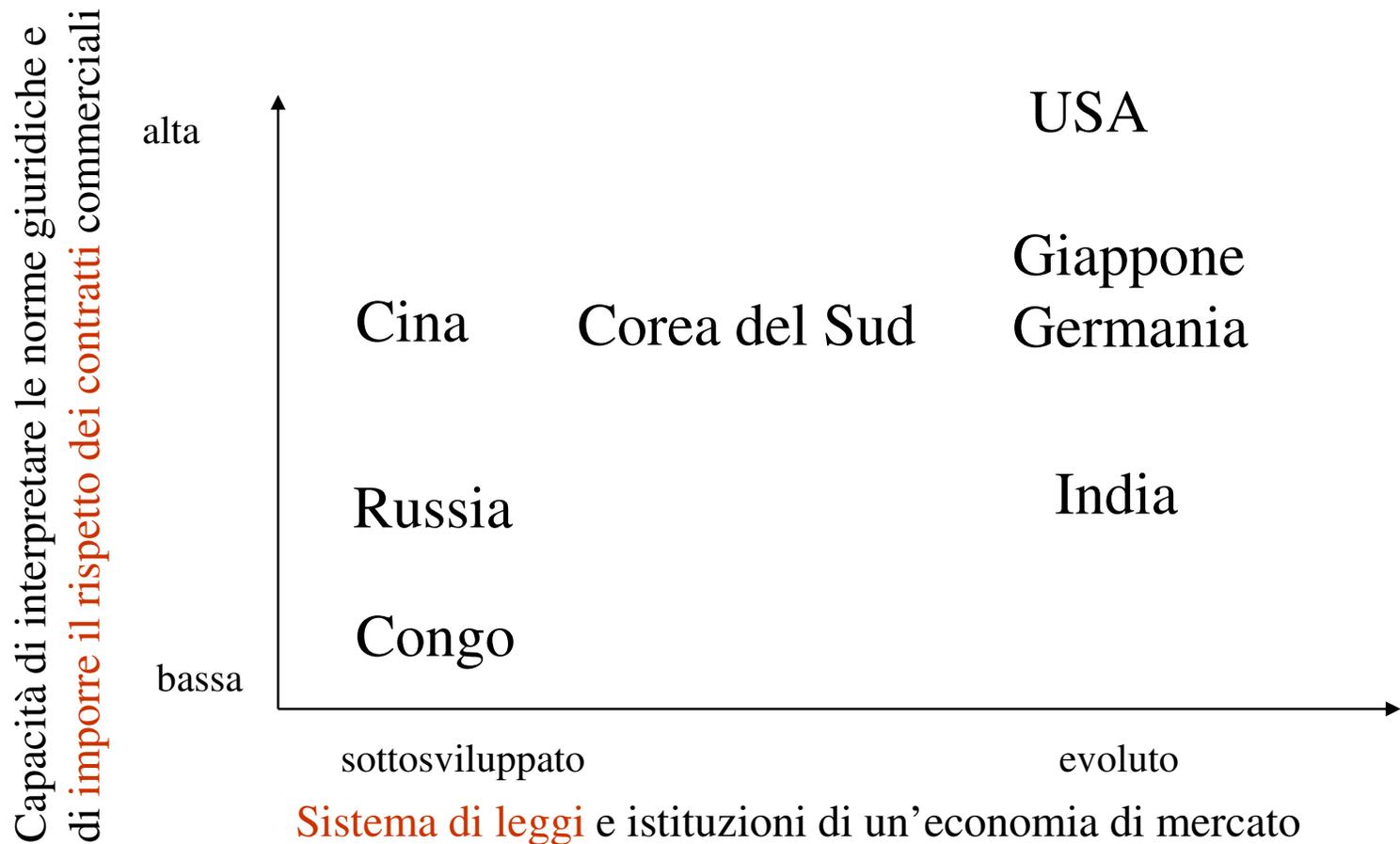


**1984-2008:** imitazione dei Ferrero Rocher da parte dei cinesi della Montresor

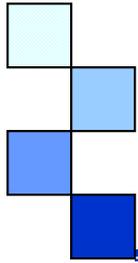


**2008:** successo legale della Ferrero contro gli imitatori

# Caratteri istituzionali-normativi (3)



Fonte: Prahalad (2007, p. 106)

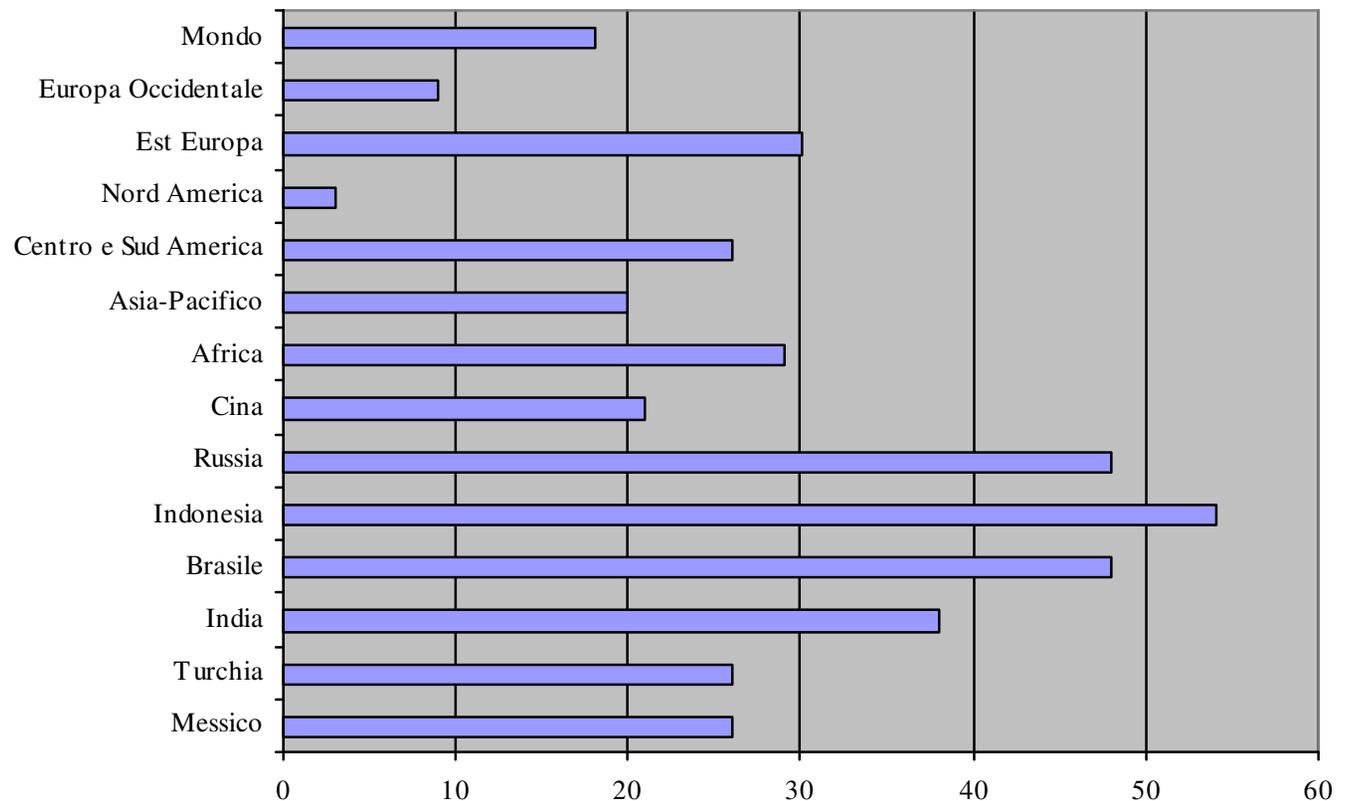


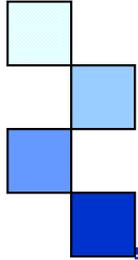
# Caratteri istituzionali-normativi (4)

- » **Corruzione, burocrazia, crimine** (mediamente) più elevati che nei paesi maturi

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 ([www.pec.com](http://www.pec.com)).





# Caratteri istituzionali-normativi (5)

---

**CORRIERE DELLA SERA**

LA DENUNCIA

**L' Ikea smette di investire in Russia:  
troppo corrotti**

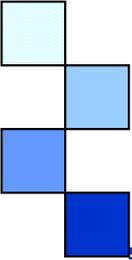
26 giugno 2009

“...Un centro commerciale nella città di Samara non riceve il via libera perché gli ispettori dicono che la struttura non è in grado di resistere agli uragani. Ma a Samara non c' è mai stato un uragano. ..”

# Caratteri istituzionali-normativi

## (6)

Facilità di	Classifica 2008	Classifica 2007	Classifica 2008	Classifica 2007
Fare affari	53	50	120	132
Avviare un'attività	65	58	111	93
Ottenere le licenze	78	77	134	133
Assumere dipendenti	56	56	85	83
Registrare proprietà	49	52	112	108
Ottenere credito	68	62	36	62
Proteggere gli investitori	51	49	33	32
Pagare le tasse	122	123	165	158
Commerciare oltre confine	62	53	79	142
Applicare i contratto	155	155	177	177
Chiudere un'attività	25	25	137	135



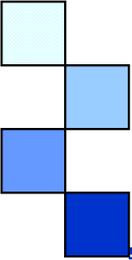
# Caratteri istituzionali-normativi (7)

---

*Avviare un'attività:*

<b>Indicatori</b>	<b>India</b>	<b>Italia</b>
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 (srl)

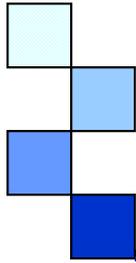
*Fonte: www.doingbusiness.org (Banca Mondiale)*



# Caratteri istituzionali-normativi

## (8)

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

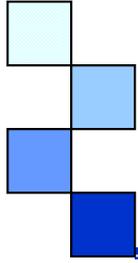


# Caratteri istituzionali-normativi (9)

- ▶ **Altri caratteri istituzionali-normativi** da considerare nei paesi emergenti:
  - 1) **dazi e misure protezionistiche** (ad es.: obbligo per le imprese straniere di operare in joint-venture con operatori locali)
  - 2) i **rischi di nazionalizzazione** (es. Chavez, in Venezuela, nel gennaio 2007 ha annunciato di volere nazionalizzare le raffinerie di petrolio di proprietà di imprese straniere presenti nel paese)
  - 3) **influenze governative sulla fissazione dei prezzi**
  - 4) **azioni governative favorevoli ai competitor locali**



2008: limiti agli investimenti stranieri in 42 settori strategici



# Conclusioni

---

- » Come e perché i caratteri analizzati influenzano le strategie competitive delle imprese?