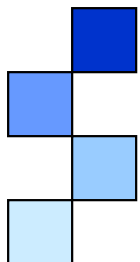
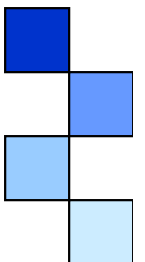
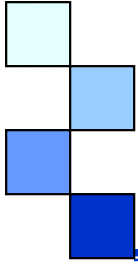


5. INDIVIDUARE LE OPPORTUNITA': STRUMENTI PER L'ANALISI DEI MERCATI



Fabio Cassia

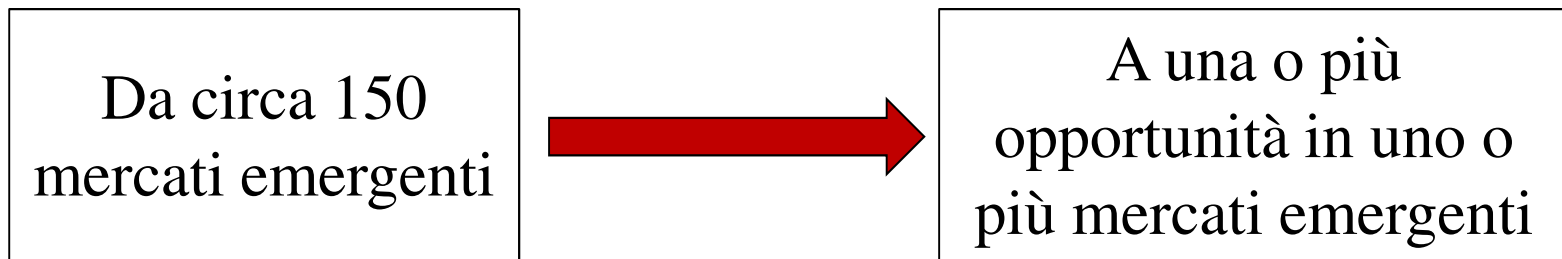




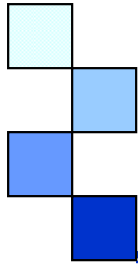
Introduzione

» Analisi dei mercati per:

1) **individuare opportunità** di mercato



2) **monitorare** costantemente **l'evoluzione** delle opportunità perseguite dall'impresa



Tipologie e fasi di analisi

» **Diverse analisi** per procedere **dal generale al particolare**:

1) **Scenario economico e politico** del paese

2) **Potenziale** di mercato

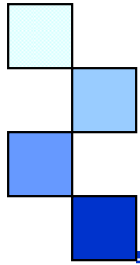
Scrematura
e **selezione**
dei mercati

3) Tipologie e comportamento dei **consumatori**

4) Competizione e specificità del **settore**

**Analisi in
profondità**
di uno o
pochi
mercati

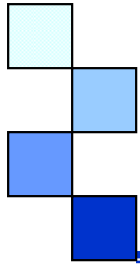
5) **Altre informazioni utili** per la futura implementazione
della strategia



1. Scenario politico ed economico

A questo livello si compie una **valutazione macro-economica e politica del paese**, considerando:

- ▶ **scenario economico** e sua evoluzione (stabilità dell'eventuale crescita)
 - attenzione all'affidabilità degli indicatori (l'economia sommersa?)
- ▶ **impatti dei cambiamenti nei tassi di cambio, nell'inflazione, ecc.**
- ▶ **Struttura e settori trainanti dell'economia**
- ▶ **situazione politica** (impatti, evoluzioni, rischi, ecc.)



1. Scenario politico ed economico

Ad un successivo grado di approfondimento, vanno considerati anche i seguenti fattori economico-politici, riferiti all'accessibilità:

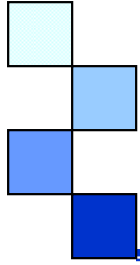
- ▶ partecipazione al **WTO**, a **zone di libero scambio** e/o ad **accordi bilaterali**
- ▶ **dazi** all'importazione e **restrizioni** all'avvio di attività economiche
- ▶ **tassazione** praticata
- ▶ funzionamento del **sistema giuridico**
- ▶ **burocrazia**, **corruzione**, diffusione del **crimine** e implicazioni per le attività economiche
- ▶ stato delle **infrastrutture**



1. Scenario politico ed economico

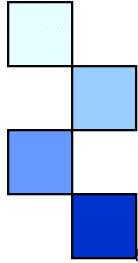
► A quali **fonti** attingere?

- 1) **Banca Mondiale** (www.worldbank.org/data): 50 indicatori di sviluppo degli ultimi 5 anni per ogni paese
- 2) **ICE** (www.ice.gov.it): dati aggiornati per paese (e settore), schede paese, ecc.
- 3) **Camere di Commercio** e Assocamere Estero (www.assocamerestero.it)
- 4) **Siti internet specializzati** (ad es. www.doingbusiness.org)
- 5) **Società di consulenza** (ad es. McKinsey)
- 6) **Gruppi Bancari**
- 7) **Istituti nazionali di Statistica** (ad es. National Bureau of Statistics of China)
- 8) **Governi dei vari paesi**, ecc.....



I 50 indicatori della Banca Mondiale

- ▶ Per ogni paese la Banca Mondiale fornisce dati relativi a:
 - 1) **Popolazione** (numerosità, istruzione, aspettativa di vita, ecc.)
 - 2) **Ambiente** (consumi energetici, superfici agricole, ecc.)
 - 3) **Economia** (inflazione, GDP per settori di attività, importazioni, esportazioni)
 - 4) **Stato e infrastrutture** (diffusione di telefoni e internet, strade asfaltate, ecc.)
 - 5) **Connessioni globali** (IDE, rimesse, ecc.)



Esempio: ICE, contenuti scheda paese della Turchia

1. QUADRO MACROECONOMICO

- a) Andamento congiunturale e rischio Paese
- b) Grado di apertura del Paese al commercio internazionale ed agli investimenti esteri
- c) Andamento dell'interscambio commerciale con l'Italia e degli investimenti diretti esteri bilaterali

2. INDIVIDUAZIONE DELLE AREE DI INTERVENTO

- a) Valutazione della penetrazione commerciale dei prodotti italiani sul mercato locale
- b) Valutazione degli investimenti diretti da e verso l'Italia
- c) Valutazione delle potenzialità di cooperazione commerciale ed industriale nei settori ad alto contenuto tecnologico, con l'individuazione ove possibile di specifiche aree di cooperazione scientifico – tecnologica d'interesse anche per il sistema italiano.

3. POLITICA COMMERCIALE E DI ACCESSO AL MERCATO

- a) Barriere tariffarie
- b) Barriere non tariffarie
- c) Violazioni delle norme sulla tutela dei diritti di proprietà intellettuale
- d) Problematiche relative agli investimenti esteri nel Paese

4. POLITICA PROMOZIONALE E PROPOSTE OPERATIVE DI INTERVENTO CONGIUNTO

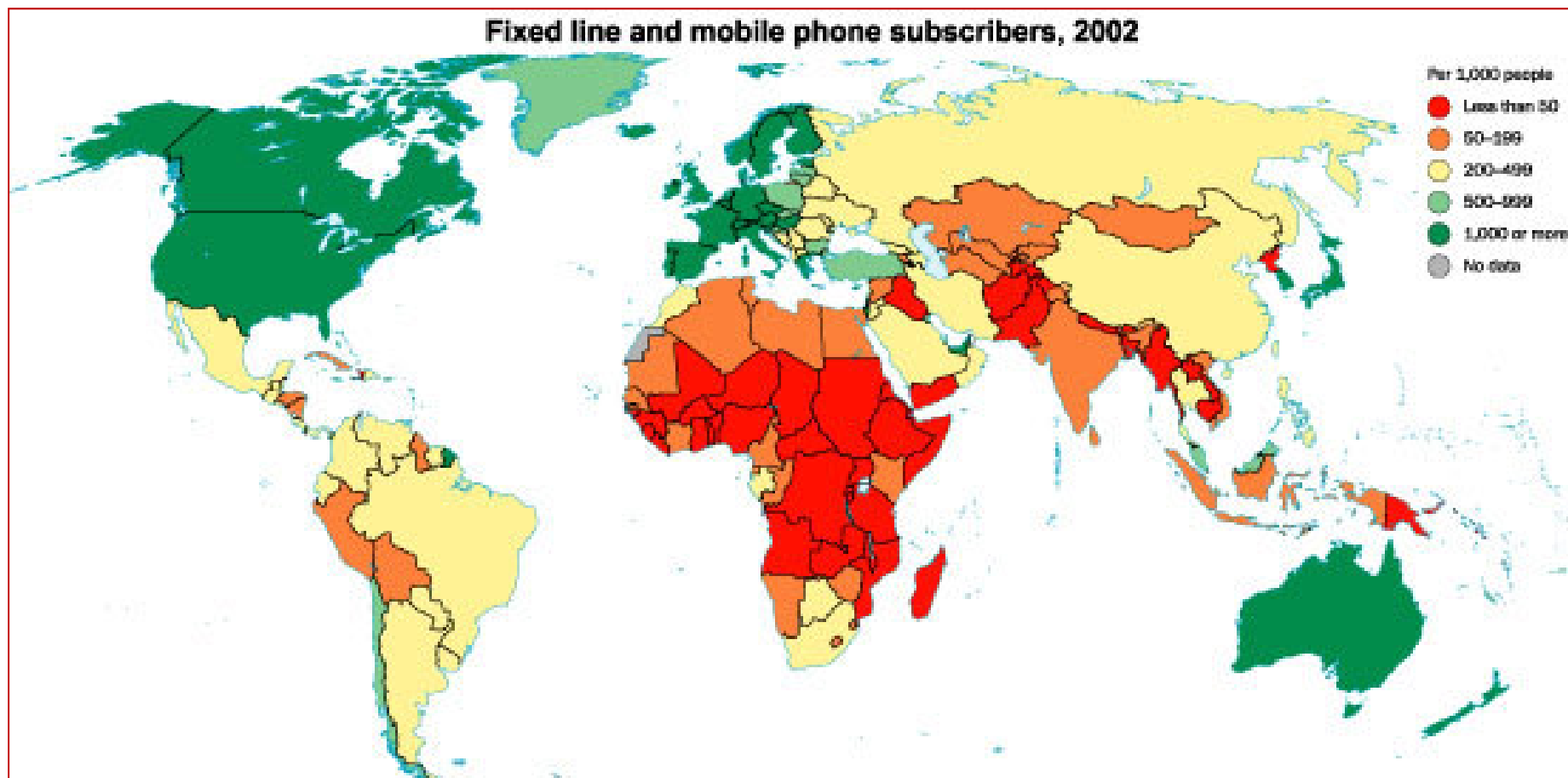
Esempio: stato delle infrastrutture

- ▶ Per valutare lo stato delle infrastrutture si considerano, ad esempio:
- ▶ numero di linee telefoniche (fisse e mobili)
- ▶ numero di PC
- ▶ densità delle strade asfaltate
- ▶ numero di connessioni a internet
- ▶ numero di negozi al dettaglio in rapporto alla popolazione
- ▶ numero di televisori
- ▶



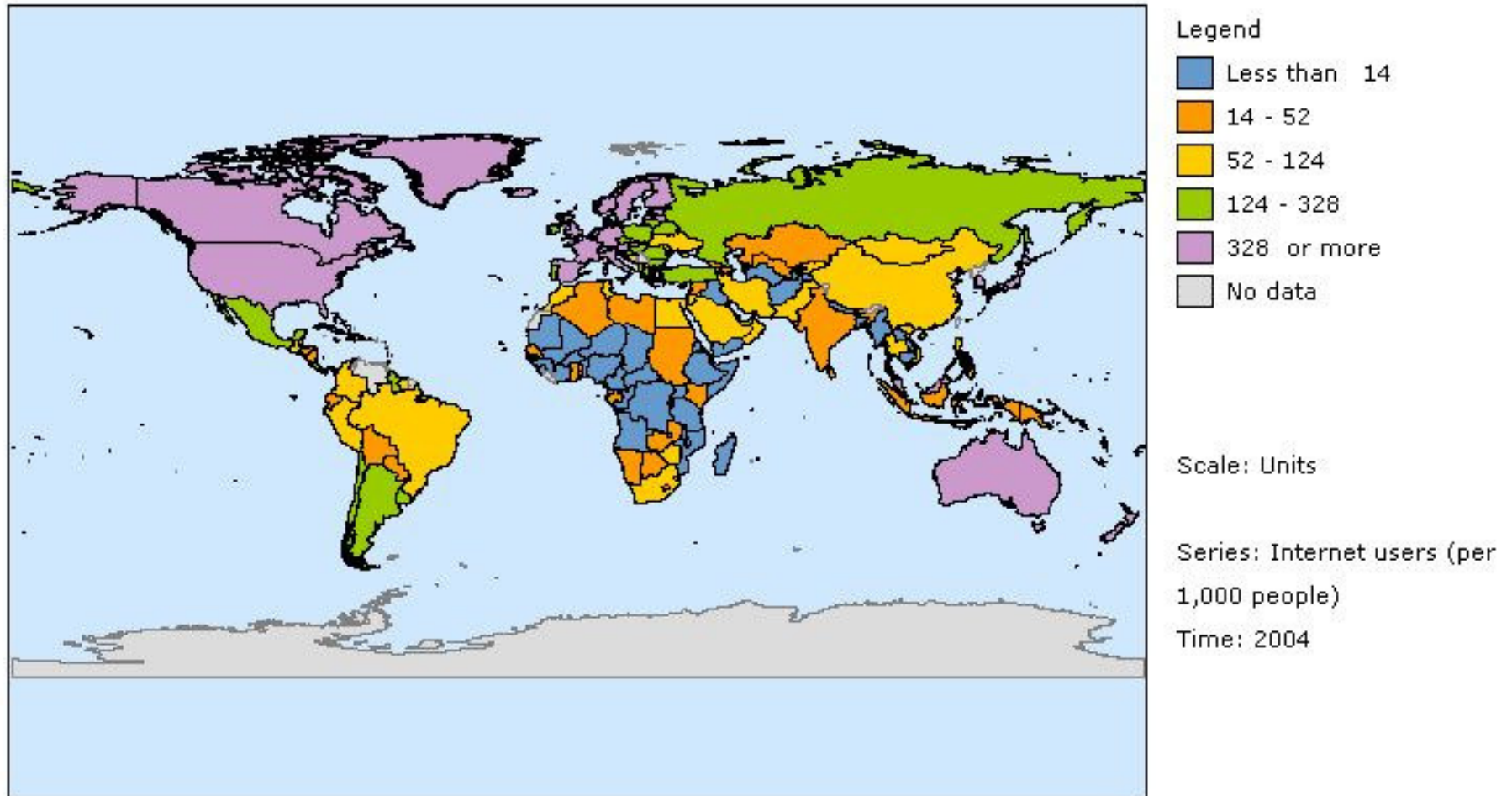
Telefonia nelle zone rurali dell'India.

Esempio: stato delle infrastrutture

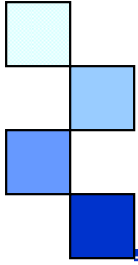


Fonte: Banca Mondiale, 2007.

Esempio: diffusione di internet

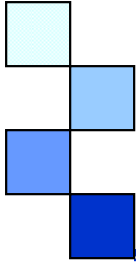


Fonte: Banca Mondiale, 2008.



2. Potenziale di mercato

- Qual è la ricchezza presente nel mercato e come si distribuisce il potenziale di consumo tra la popolazione? Quale evoluzione a 5-10 anni?
- Differenze per segmenti, per regioni, ecc.
- Attenzione all'economia sommersa che nei paesi emergenti può raggiungere percentuali elevate
- Utilizzo di indicatori generali del livello di consumo e stime ad hoc della domanda per il settore / i settori di interesse



2. Potenziale di mercato

» A quali **fonti** attingere?

1) **Fonti istituzionali** (ONU, Banca Mondiale, ecc.)

2) Studi dell'**ICE**, di **società di consulenza**, ecc.

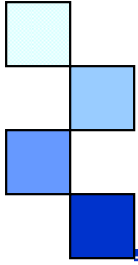
3) **Ricerche ad hoc** sia quando i dati non sono disponibili sia quando sono disponibili ma occorrono approfondimenti:

- studi commissionati ad operatori locali

- interazioni con partner locali

- visite sul campo

-.....



2. Potenziale di mercato

- » **Alcuni indicatori del livello generale di consumo** (potenzialità complessive della domanda):
 - % popolazione urbana
 - consumo di elettricità
 - % di reddito della classe media
 - Consumi privati in % del PIL
 -



1. Scenario politico ed economico e 2. Potenziale di mercato

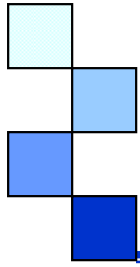
- ▶ Alcune delle fonti evidenziate mettono a disposizione **report complessivi o indicatori di sintesi (anche comparativi tra paesi)**, evitando all'impresa di dovere raccogliere ciascun singolo dato

Drivers of competitiveness (2006)

	Turkey	Poland	Hungary	Czech Rep.	CEE-8 ¹	Romania	Bulgaria	EU-15
Population (mn)	73.0	38.1	10.1	10.3	72.9	21.5	7.7	389.4
Average age, years ²	29	37	39	39	38	38	41	39
Youth education attainment level ³ , % ²	44	91	83	91	89	76	77	75
Science and technology graduates ⁴	5.6	9.4	5.1	7.4	8.9	9.8	8.5	13.6
GDP per capita €	4,244	7,077	8,925	11,010	8,221	4,510	3,172	27,660
Monthly labour costs, € ²	677	818	944	954	841	358	229	3,438
Labour productivity per person (EU25=100)	41	59	73	69	63	41	35	106
R&D expenditure, % of GDP ²	0.66	0.57	0.94	1.42	0.83	0.39	0.5	1.91
Corporate tax (%)	20	19	16	24	20	16	10	29
FDI (in % of GDP, avg 2004-'06)	2.9	4.2	4.6	6.1	4.9	8.3	13.8	n.a.

Fonte: Unicredit

- ▶ Per stimare il potenziale di domanda per settori specifici occorre comunque quasi sempre ricorrere a ricerche ad hoc



3. Tipologie e comportamento dei consumatori

- **Analisi dei consumatori target:** comportamento, potere d'acquisto, bisogni, attese, motivazioni di acquisto, luoghi e tempi di acquisto e di consumo, usi effettivi del prodotto, ecc.
- **Distribuzione dei consumatori** (e della domanda potenziale) **per aree geografiche**
- **Accesso dei consumatori ai canali di distribuzione e di comunicazione**
- **Impatti della cultura** sull'acquisto e sul consumo
- **Attenzione alle differenze regionali:** più mercati in un solo paese

3. Tipologie e comportamento dei consumatori: phone sharing

Designing for the New World



We all have different views on how a mobile phone should look and what it should do. For some, a mobile is an important fashion accessory, for others it is a tool for work, and for others it may be a camera to store and share their memories.

Connecting for a better life



In emerging markets, many more people have access to mobile phones than to personal computers. As well as being more affordable than PCs, mobile phones are small, operate with a sporadic or intermittent electricity infrastructure and offer an effective solution to the lack of fixed telephone lines.

Camera Phones



It is said that a picture is worth a thousand words. In many emerging markets around the world, a picture can be worth more... much more. For millions of people in these markets, their first experience of taking pictures is likely to be on a camera phone. And it can have a major impact on their lives.

Village Connection



Many villages within emerging markets do not have access to basic tel connectivity to these areas through the "wireless village" approach. This avoids massive roll-out costs and investments on the part of network consumers.

Phone sharing



Given the chance, most people would like to own a mobile phone. However, in many emerging markets, lower income consumers face financial barriers that make it impossible to own a mobile phone. But there is one way to increase opportunities for connectivity for these important entry-level consumers – phone sharing.

[See full story \(PDF, 144 KB\)](#)

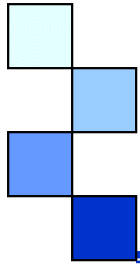
Nokia in India



Nokia has played a pioneering role in the growth of cellular technology in India. Since the company started its India operations in 1995, its role in the Indian telecommunications industry has become well-recognized.

[See full story \(PDF, 71 KB\)](#)

Fonte: www.nokia.com



3. Tipologie e comportamento dei consumatori

- » A quali **fonti** attingere?
 - 1) **ricerche ad hoc qualitative / quantitative su consumatori, distributori o altri key informants**
 - 2) **studi di società di consulenza e istituzioni varie (ove disponibili)**

3. Tipologie e comportamento dei consumatori

中文版 | Chinese Version

CMR

China Market Research Group

HOME

ABOUT CMR

RESEARCH SERVICES

CLIENTS

CAREERS

CONTACTS



RESEARCH SERVICES

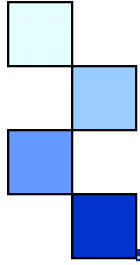
Service Overview

Case Studies

Answering Your Toughest Questions

CMR helps our clients gather and analyze the strategic market intelligence they need to make smarter decisions in China. CMR develops the actionable, strategic recommendations companies need to evaluate opportunities and understand consumer behavior in order to create long-term growth opportunities.

We have expertise in the following industries:

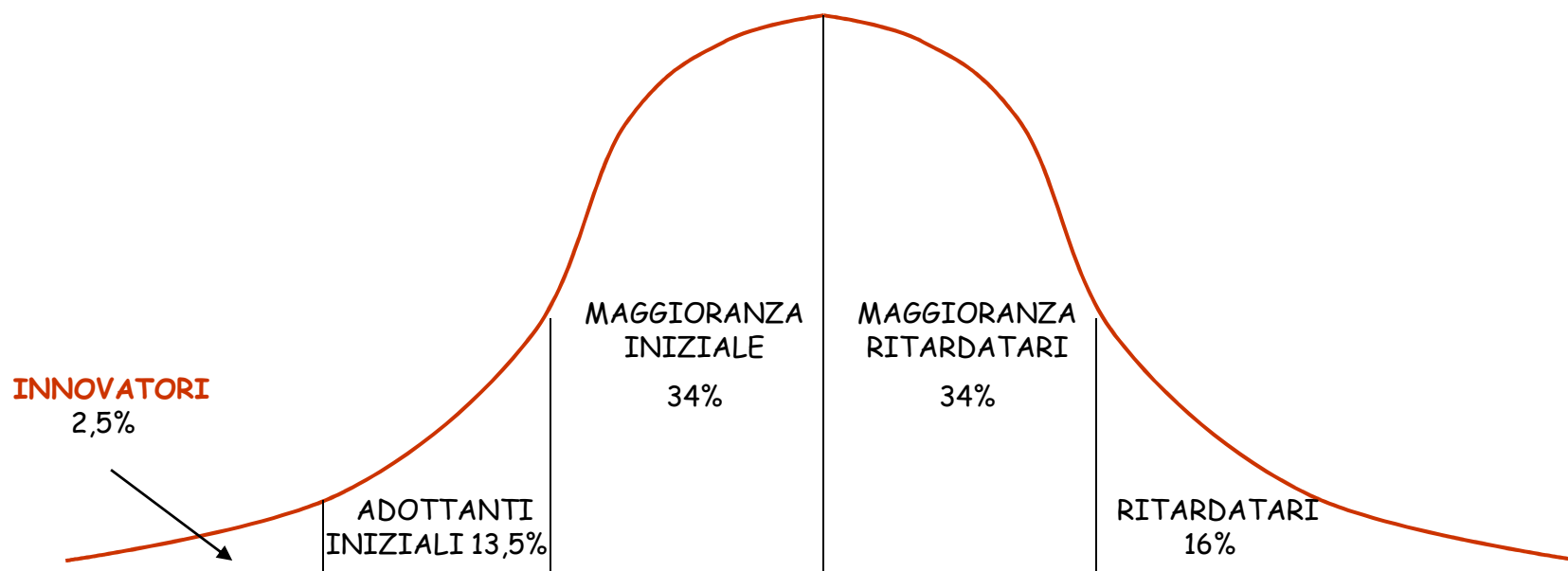


I consumatori dei mercati emergenti: alcune evidenze

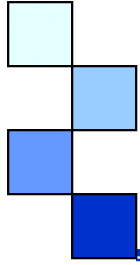
- ▶ Gli **studi motivazionali** sui consumatori **sono** in genere **validi** sia nei mercati maturi sia in quelli emergenti (Burgees e Steenkamp, 2006)
- ▶ Nei paesi emergenti si aggiungono alcuni fattori specifici, come quello di “ubuntu” che indica l’influenza del gruppo (Mangaliso, 2001)
- ▶ Quando si tratta di **primo acquisto**, i consumatori dei paesi emergenti hanno **poca esperienza con le marche** e sono **meno fedeli** ad esse (ma non i c.d. consumatori globali)
- ▶ La **comunicazione** ha impatti comportamentali più elevati

I consumatori dei mercati emergenti: alcune evidenze

- ▶ La diffusione dei nuovi prodotti segue l'usuale curva di Bass (1969), ma il modello citato richiede alcuni adattamenti
- ▶ Spesso si osserva un numero ridotto di innovatori (isolamento geografico, varietà etnica, ecc.)



Bass, 1969

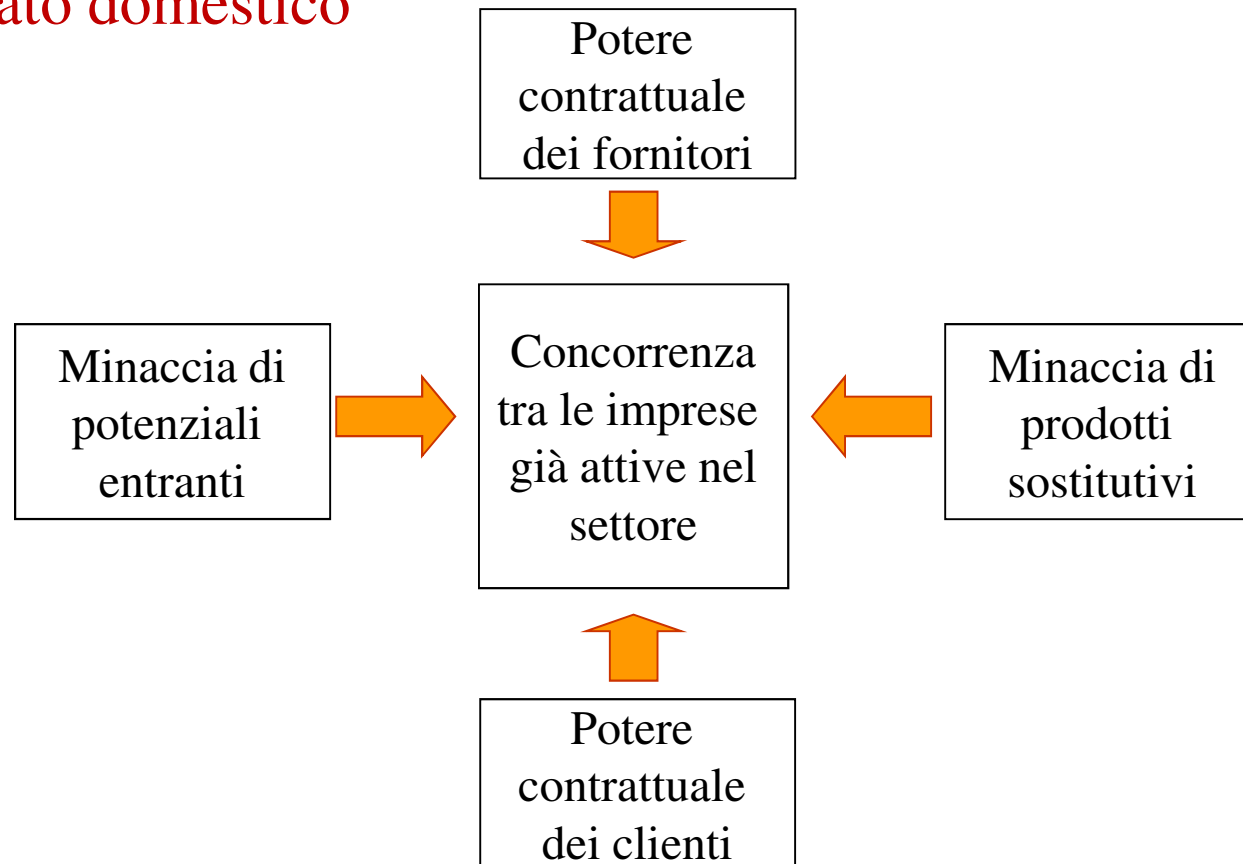


4. Competizione nel settore di interesse

- » **Analisi della struttura e della concorrenza del settore di interesse:**
 - **concorrenti** (locali o internazionali) già operativi nel settore (quote di mercato,..)
 - **vantaggi competitivi** degli operatori locali e di quelli internazionali
 - **punti di forza e di debolezza** attuali e prospettici dei concorrenti (strutture dei costi,..)
 - possibilità di **futuri ingressi** di nuovi concorrenti
 - **redditività complessiva** del settore nel paese analizzato

4. Competizione nel settore di interesse

- Per sintetizzare questa analisi si può ricorrere ad **un'applicazione del modello delle 5 forze di Porter così come avviene nel mercato domestico**



4. Competizione nel settore di interesse

1) Barriere all'entrata:

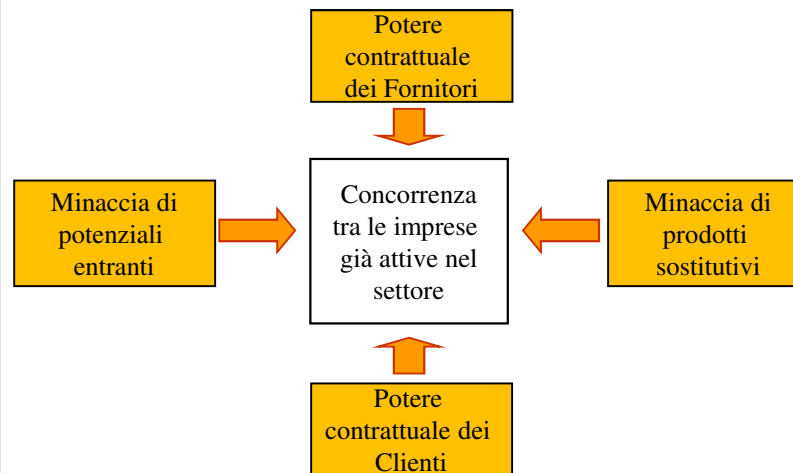
- Economie di scala
- Differenziazione del prodotto
- Disponibilità di Capitali
- Strutture dei costi
- **Accesso ai canali di distribuzione** ☹️
- **Interventi governativi** ☹️

2) Reazioni previste delle imprese già attive nel settore

☹️ = elementi importanti nei paesi emergenti

Elevato potere se:

- **Numero ridotto di fornitori** ☹️
- Il prodotto è unico
- Non ci sono prodotti alternativi
- I fornitori possono integrarsi a valle
- Il settore è poco rilevante per i fornitori



Elevato potere se:

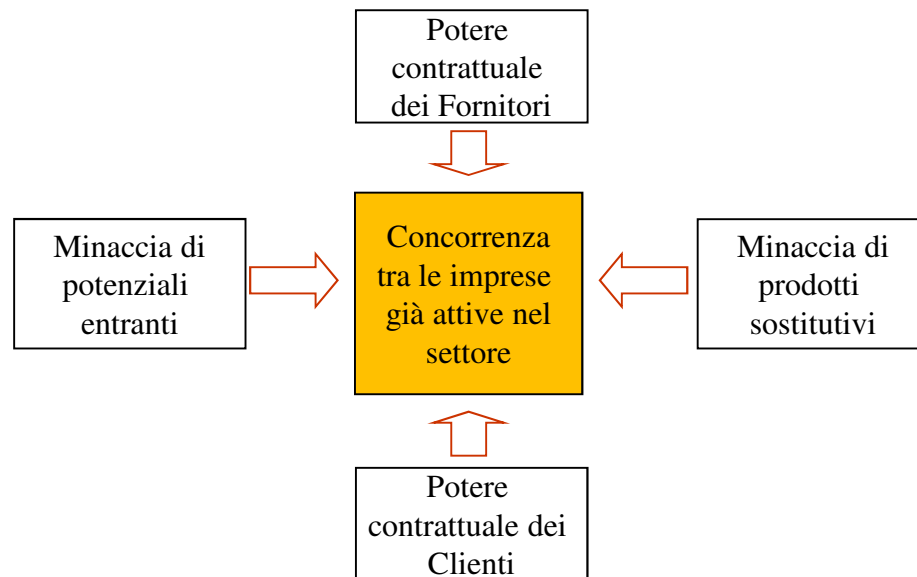
- Gli acquirenti sono concentrati
- Il prodotto non è differenziato e la qualità non è importante
- **Pressioni sui costi e sensibilità al prezzo** ☹️
- Gli acquirenti possono integrarsi a monte

- **Nuovi prodotti** in grado di soddisfare il **medesimo bisogno**

Es. le nuove auto low cost in India nei confronti delle moto

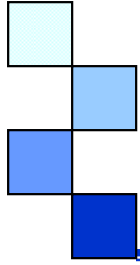
- Affinchè la minaccia sia credibile, occorre che la **domanda sia elastica** ☹️ (condizione verificata per la maggior parte della popolazione dei mercati emergenti)

4. Competizione nel settore di interesse



Grado della competizione già presente nel settore, legata a:

- **Numero, tipologia e dimensioni dei concorrenti**, locali ed esteri, operativi
- **Indice di concentrazione** (quote di mercato detenute dai maggiori operatori)
- **Ritmo di crescita** del settore
- **Differenziazione** del prodotto
- **Capacità installata** e costi
- **Barriere all'uscita**



4. Competizione nel settore di interesse

» A quali **fonti** attingere?

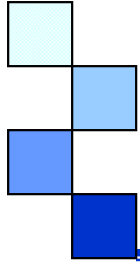
- **Uffici locali dell'ICE** e **studi di** settori svolti da **enti vari** (pubblici e privati)

Ad esempio: *ICE (2007), "Russia: Il mercato dell'occhialeria"*

- **Stampa** specializzata

- **Key informants** (distributori, ecc.)

- **Visite sul campo**



5. Altre informazioni utili per implementare la strategia

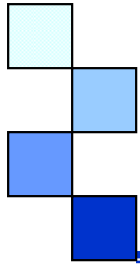
- » Osservazione delle condotte di altre imprese attive nel settore o nel paese per valutare:
 - i fattori alla base del successo / del fallimento delle strategie adottate nel contesto specifico
 - gli ostacoli che gli altri operatori stranieri hanno dovuto affrontare per accedere al mercato emergente di interesse
 - le modalità con le quali è stato possibile superare tali ostacoli.



Alcune osservazioni complessive su dati e informazioni

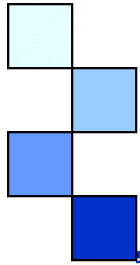
- » Spesso i dati possono essere parziali, distorti o poco accurati
- » In generale meglio integrare le analisi con dati primari

		Fonti informative esterne
Dati	Primari	Ricerche qualitative e quantitative ad hoc: interviste a clienti attuali e potenziali, distributori e key informants; studi comportamentali ; visite sul campo , ecc.
	Secondari	Fonti istituzionali : ONU, Banca Mondiale, ICE, FMI, Camere di Commercio, ecc. Studi realizzati da enti privati : analisi settoriali di società di consulenza, banche, ecc.



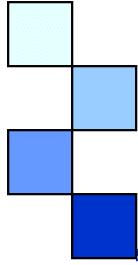
Alcune osservazioni complessive su dati e informazioni

- » Tuttavia **svolgere ricerche ad-hoc** può essere costoso (in termini di tempo e risorse) e reso **difficoltoso** da:
 - **Assenza di liste di campionamento** affidabili e complete
 - Identificazione di un campione rappresentativo di **popolazioni spesso eterogenee**
 - Necessità di **evitare concetti con i quali i rispondenti abbiano scarsa familiarità**
 - **Problemi infrastrutturali nell'erogazione** del questionario (inaffidabilità dei sistemi postali, scarsa diffusione di internet, ecc.)
 - **tendenza** in certi contesti a selezionare **risposte estreme, centrali** (ad esempio, in Cina) o **“socialmente accettabili”**



Alcune osservazioni complessive su dati e informazioni

- ▶ In ogni caso, l'utilizzo di soli dati secondati può essere fuorviante
- ▶ Spesso i dati secondati attingono tutti alla medesima fonte primaria
- ▶ Occorre prestare attenzione all'eterogenità interna agli stati
- ▶ Una ricerca ad-hoc su uno specifico mercato può essere commissionata da più imprese, riducendo i costi
- ▶ Le analisi vanno aggiornate continuamente, anche dopo l'ingresso dell'impresa nel mercato / nei mercati individuati



Conclusioni

- » Il **risultato finale** delle analisi indicate dovrebbe essere una mappa delle opportunità disponibili (mercati e consumatori ben definiti)
- » **Prima di entrare nel mercato cinese, Geox lo ha analizzato per ben 8 anni!**