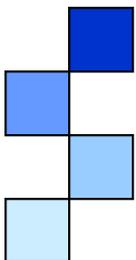
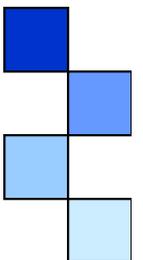


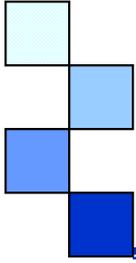
---

# 13. ULTERIORI RISORSE PER L'IMPLEMENTAZIONE DELLE STRATEGIE



*Fabio Cassia*





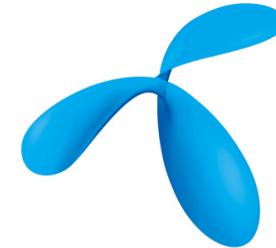
# 1. Vantaggi del first mover

---

- ▶ Il primo entrante può godere di vantaggi aggiuntivi (relazioni con istituzioni, acquisizione di risorse scarse, ecc.)
- ▶ Il primo entrante affronta anche maggiori rischi: incertezza, cambiamenti, costi per costruire le infrastrutture di mercato, “education” del cliente
- ▶ I primi entranti ottengono un piccolo vantaggio di quota di mercato ma non di redditività (Cui e Lui, 2005)
- ▶ Il vantaggio per il primo entrante sarebbe maggiore nelle aree rurali e isolate (Dawar et al., 2002, Pelle, 2007)
- ▶ Un eventuale vantaggio da pionerismo può essere più facilmente difeso con barriere nei mercati emergenti

# 1. Vantaggi del first mover

- ▶ Telenor e Grameenphone in Bangladesh
- ▶ Dal 1997...
- ▶ Al 2008

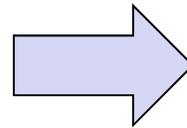


grameenphone

<b>Operatore</b>	<b>Numero di abbonati (in milioni) al 31 maggio 2008</b>
Grameen Phone Ltd. (GP)	19,58
Orascom Telecom Bangladesh Limited (Banglalink)	8,99
TMIB (Aktele)	7,71
Warid Telecom International L.L.C (Warid)	3,13
PBTL (Citycell)	1,64
Teletalk Bangladesh Ltd. (Teletalk)	0,99
<b>Totale</b>	<b>42,04</b>

## 2. Selezione dei canali distributivi

- ▶ La distribuzione è uno dei maggiori ostacoli per le imprese che intendono operare nei mercati emergenti  
es. formaggi in Cina: logistica? Catena del freddo?
- ▶ In generale, le grandi catene di retail sono ancora poco presenti (e solo in alcune zone) nei paesi emergenti



Effetti della crisi  
2009?

- ▶ Le imprese occidentali si avvalgono usualmente delle grandi catene di retail per raggiungere il mercato di massa => difficoltà
- ▶ Le imprese con premium brand scelgono spesso di aprire negozi monomarca

## 2. Selezione dei canali distributivi

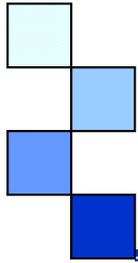
- ▶ I consumatori non urbanizzati possono essere raggiunti tramite una distribuzione non moderna, di prossimità (scarsi spostamenti, assenza degli effetti scorta, disponibilità di reddito “giornaliero” e non mensile)



*Retail tradizionale*



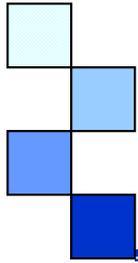
*Retail moderno*



## 2. Selezione dei canali distributivi

---

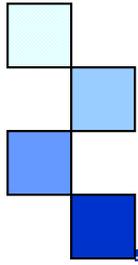
- ▶ **Elevata frammentazione** (complessità) => **costruzione di canali stratificati** con grossisti e distributori  
**es. Unilever** in India: 4.300.000 punti vendita, 800.000 gestiti direttamente
- ▶ **Coerenza tra le scelte di marketing progettate dall'impresa e realizzate dai distributori?**
- ▶ Elevato potere di **influenza dei rivenditori sui consumatori**: **ottenere la collaborazione dei rivenditori** (elevati profitti)
- ▶ Si possono **inserire nei contratti alcune clausole** relative ai prezzi, alle condizioni di vendita, al diritto del produttore a visitare periodicamente i magazzini, i negozi, ecc. (Arnold e Quelch, 1998).



## 2. Selezione dei canali distributivi

---

- ▶ **Ulteriori specificità** da considerare per creare la rete distributiva:
  - **Diversità di assortimento** e gestione delle categorie **per i punti vendita urbani e quelli rurali**
  - **Condizioni ambientali** che influenzano la possibilità di consegnare i prodotti e la loro conservazione
  - **Luoghi, tempi, modalità di consumo** dei prodotti legati alla cultura
- ▶ **Nella selezione dei canali ottimali, si fa usualmente ricorso alla Teoria dei Costi di Transazione**
- ▶ **Per i mercati emergenti tale soluzione non appare adeguata:** occorre privilegiare i canali naturali (Griffith et al., 2005), cioè quelli che si sono evoluti nel contesto specifico



## 2. Selezione dei canali distributivi

---

*Alcune multinazionali in India:*

- ▶ Being able to **deliver a damage-free product in India**—you have issues with the roads, issues with the trucks, issues with the loading and unloading of equipment...so damage to a product during transportation was a main issue (Whirlpool)
- ▶ The infrastructure is bad in India...the roads are pretty bad...the way the distribution system **in most of the countries works is that we basically supply every restaurant four times a week, and that was not really possible in India** (McDonald's)
- ▶ ...**There was no national anything**. There was not a national trucking company or even national stores. Very small, mom and pop shops, in a nation of millions of stores. **So, you were always starting from ground zero wherever you went** (3M)

## 2. Selezione dei canali distributivi

### Fattori interni

- 1) impostazioni aziendali (es. tendenza a standardizzare le scelte per efficienze e risparmi di costi)
- 2) elementi di prodotto: tipologia di prodotto (deperibile, a lunga durata ecc.), influenze culturali legate al suo consumo, ecc.

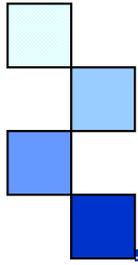


decisioni



### Fattori esterni

- 3) variabili di mercato: stato delle infrastrutture, grado di frammentazione distributiva, regolamentazione e influenza dei governi
- 4) elementi connessi ai consumatori (es. distribuzione geografica della popolazione)



## 2. Selezione dei canali distributivi

---

- ▶ 1) espansione graduale nel tempo lungo i canali naturali a partire dalla distribuzione nelle aree urbane sino a raggiungere anche le aree meno popolate
  - “Anyone entering India for the first 5–10 years should look only at urban India, given the difficulty of reaching consumers in rural India” (Pillsbury)
- ▶ 2) partnership con imprese locali che possiedono una superiore conoscenza del mercato
- ▶ 3) creazione di una propria rete su misura, che può apparire però di difficile realizzazione per i nuovi entranti

## 2. Selezione dei canali distributivi

- ▶ Lavazza nel marzo 2007 ha acquisito in India la catena di coffee shop Barista e l'azienda Fresh & Honest Café



## 2. Selezione dei canali distributivi



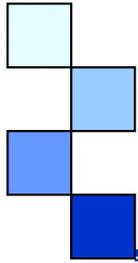
**ESCAPE TO ITALY**   **PRODUCTS**   **MENU**

*Escape to Italy with Barista Lavazza this season.*

Give overcrowded resorts and holiday destinations the skip and escape to the exotic shores of Italy. Barista Lavazza pays tribute to the splendid colours of the Amalfi Coast's pastel-shaded villas, jasmine-scented streets and turquoise waters with a creative range of summer beverages that are refreshingly unique and designed to please those looking for an authentic taste of Italy.

Naturally, there's a fashionable set of beverages to pick from, including a range that is low on fat and high on flavour for today's diet-conscious, like the Size Zero Frappe and Slimmer Smoothies in Peach and Mango made with pro-biotic yoghurt. Those inclined towards the indulgent need not worry, the all Italian Affogato - espresso over ice cream - is now available in a choice of chocolate, hazelnut and orange flavours.

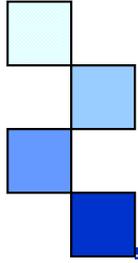
The summer gets even more stylish with exotic cold beverages like the Mochalicious Frappe, Chocochill Shake and sparkling coolers in peach and strawberry. While iced tea gets a makeover with Ceylon green tea, Moroccan mint and lime.



## 2. Selezione dei canali distributivi

---

- Secondo numerosi studi la via della partnership sarebbe l'unica praticabile per accedere ai mercati emergenti
- Nella **selezione dei partner distributivi** occorre in ogni caso valutare (Pacek e Thorniley, 2007):
  - Strategia e background
  - Mercati e prodotti
  - Distribuzione / vendite
  - Situazione finanziaria attuale e prospettica
  - Struttura organizzativa e risorse umane
  - Rispetto di standard etici / ambientali
- **I canali distributivi nei mercati emergenti sono soggetti ad una rapida evoluzione**

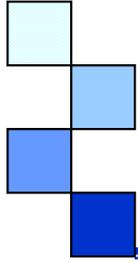


# 3. Networking e “social embeddedness”

---

- » Costruire una rete di contatti e relazioni con i diversi attori “dell’ecosistema” locale:
  - Autorità e governi locali
  - Comunità locali
  - Imprese partner (distributori, membri di alleanze, e così via)
  - Clienti
  - Manager dell’azienda “espatriati”

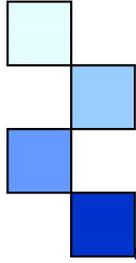
➔ “social embeddedness” (London e Stuart, 2004):  
conoscenza e integrazione con l’ambiente locale



# 3. Networking e “social embeddedness”

---

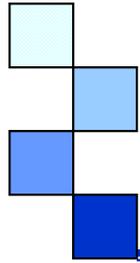
- » Rete utile anche per acquisire le risorse / le conoscenze **necessarie** all’impresa, non direttamente possedute (es. “guanxi” in Cina)
  - Co-evoluzione** con il contesto; co-progettazione dei prodotti ecc.
- » Attenzione alla “**performance sociale dell’impresa**” per ottenere l’appoggio delle autorità e delle comunità locali



# 3. Networking e “social embeddedness”

---

- ▶ Sui mercati emergenti **prevalenza di ingressi attraverso partnership con operatori locali**:
  - **vantaggi**: acquisire conoscenze del mercato e network di contatti (London e Hart, 2004)
  - **svantaggi**: costi di controllo del partner, rischi nella condivisione di tecnologie know-how, divergenza di aspettative (lungo vs breve termine)
  - **es. Fiat, 1999**: partnership in Cina con Nanjing => scioglimento nel 2007 per mancato raggiungimento obiettivi



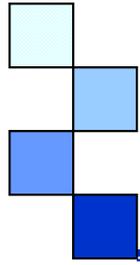
## 4. Media e comunicazione cross-culturale

---

- » Nei paesi emergenti: **comunicazione poco focalizzata e posizionamenti ampi**
  - » In alcuni casi **scarsa efficacia di internet** (al di fuori delle aree urbane): carenze infrastrutturali, costi di connessione, difficoltà nelle transazioni on-line e nella successiva consegna dei beni acquistati
- => **India**: 6 miliardi di connessioni a banda larga



- » **Minore utilizzo dei mass-media** e maggiore utilizzo di strumenti creativi

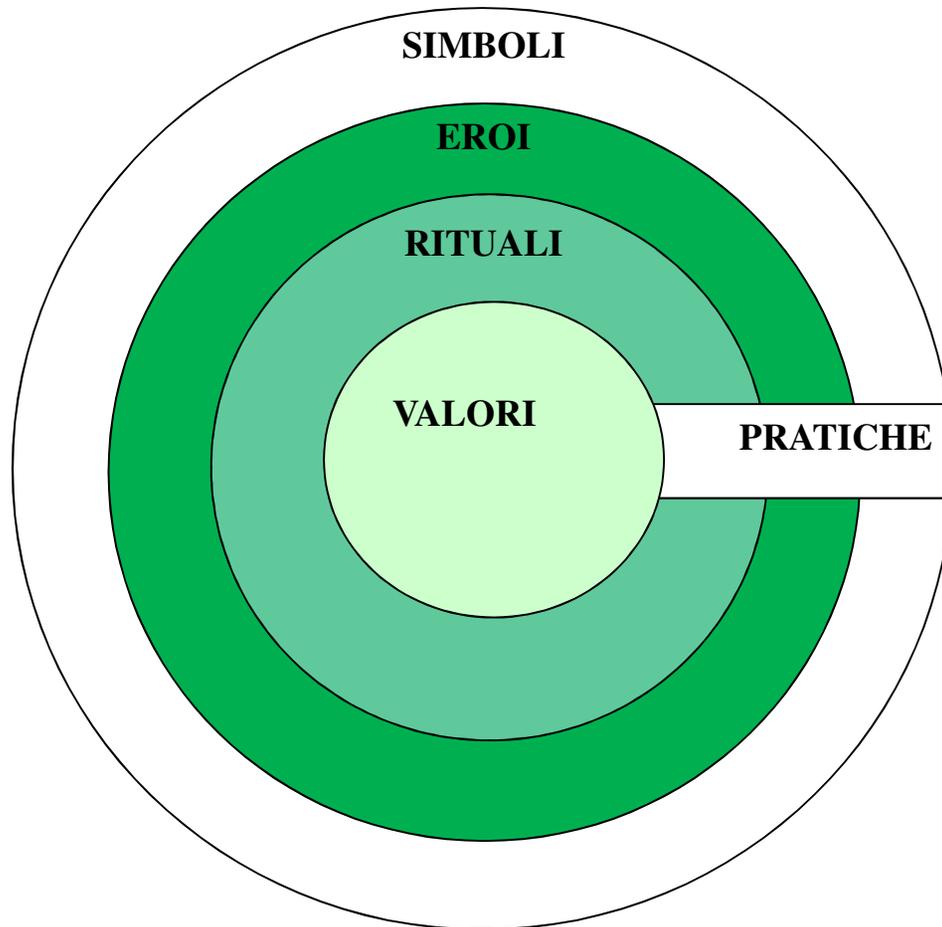


## 4. Media e comunicazione cross-culturale

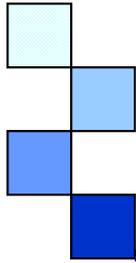
---

- » Hofstede (2007) “**la cultura è** la programmazione collettiva della mente che distingue i membri di un gruppo o di una categoria di persone, da quelli di un altro”
- » **Il cuore della cultura sono i valori che variano tra diverse società / nazioni, ma rimangono stabili nel tempo all’interno di ciascuno gruppo**
- » **Le differenze culturali** si possono manifestare **a quattro livelli**:
  - 1) **simboli** (parole, gesti, immagini e oggetti)
  - 2) **eroi** (modelli di comportamento)
  - 3) **rituali** (attività collettive espressioni di una cultura)
  - 4) **valori**

# 4. Media e comunicazione cross-culturale



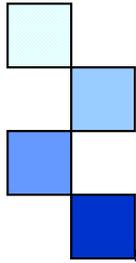
- » **Comunicazione cross-culturale**: adattare una o più delle manifestazioni della cultura
- » **“Cultural intelligence”** (Pelle, 2007)
- » Fare leva su **somiglianze culturali** se il prodotto è rivolto a numerosi **mercati diversi** e compete nella parte bassa della piramide



## 5. Etica e responsabilità sociale

---

- » Evitare la vendita di prodotti **in modo aggressivo** attraverso **una comunicazione distorta che non tenga conto delle condizioni del contesto** e dei consumatori
- » Es. Nestlé => Pure Life in Pakistan (Sele, 2006)
  
- » Frequenti **asimmetrie informative** a vantaggio delle imprese
- » **Alcune decisioni “etiche”**:
  - 1) **prodotto**: evitare prodotti non aggiornati e pericolosi, traendo vantaggio da **standard meno stringenti**; attenzione a qualità, sicurezza del prodotto, **protezione dei consumatori** e rispetto per l’ambiente



## 5. Etica e responsabilità sociale

---

- 2) **comunicazione: spirito critico meno formato** da parte dei consumatori => comunicazione adatta allo stato delle conoscenze degli individui
  - 3) **responsabilità sociale: conciliare finalità** dell'impresa e sviluppo dei contesti sociali/ambientali
  - 4) **corruzione: chiarire la distanza tra** lecite attività di **networking** e la **corruzione**
- » **Alcuni strumenti per incorporare l'etica nei comportamenti dell'impresa** => codici e linee guida; leadership orientata all'etica da parte del top management; adeguata formazione dei collaboratori; valutazioni periodiche delle performance etiche