

Elogio del Second Mover

Tiziano Vescovi

Il nuovo mercato

Indubbiamente la Cina è un nuovo mercato, ovviamente con caratteristiche proprie uniche, che ne fanno un caso straordinario di studio e apprendimento per le imprese, mettendo in discussione le classiche strategie di ingresso e consolidamento della letteratura di management.

Seguendo le evidenze emerse negli ultimi otto anni, si presenta come *mercato ineducato* e subisce la *sindrome del numero uno*.

Il mercato ineducato: una storia di caffè

La storia del caffè in Cina può risultare emblematica. La bevanda occupa un posto importante nella cultura italiana. Bere caffè è un'abitudine quotidiana, ma è anche e soprattutto un'occasione di socializzazione, un'ottima scusa per discutere di lavoro, fare due chiacchiere con un amico o invitare qualcuno a uscire. Non è un fenomeno limitato entro i confini nazionali, ma ha conosciuto un'ampia diffusione all'estero, portando con sé molti nomi come *espresso*, *cappuccino*, *latte* e *macchiato*, che sono rimasti in traducibili e tuttavia vengono pronunciati ogni giorno da moltissimi consumatori in tutto il mondo.

Se in una ipotetica bipartizione del mondo l'Italia fa parte del blocco del caffè, la Cina appartiene a quello del tè. In Cina una vera e propria cultura del caffè non esiste. La bevanda nera iniziò a essere consumata solo nei primi decenni del XX secolo, attraverso l'ingresso degli europei con le concessioni straniere. Nella Shanghai degli anni venti e trenta iniziarono a essere aperti i primi *café*, gestiti e frequentati per lo più da occidentali e da qualche cinese di ceto elevato. Con la fondazione della Repubblica Popolare Cinese nel 1949, tali locali furono chiusi e il caffè fece nuovamente comparsa solo negli anni ottanta.

Che il caffè in Italia non sia considerato una bevanda, ma un rito identitario individuale e sociale è provato dalla scarsissima fortuna del caffè solubile. Per contro in Cina, le famiglie non possiedono una moka Bialetti, non hanno un fuoco piccolo nei fornelli, non sanno come va preparato, il caffè è una semplice bevanda occidentale, come lo è la Coca Cola, e deve essere facile da preparare con quanto a disposizione, meglio se già pronta. Le caratteristiche di una bevanda di successo sono: facilità di preparazione; quantità elevata per il prezzo sostenuto; gusto gradito al consumatore. Sono tre qualità che il caffè italiano, così com'è, non può offrire in Cina alle condizioni attuali di mercato. È un *mercato ineducato* al caffè.

Per un'azienda italiana che vuole venderlo si presentano perciò numerose differenze e notevoli ostacoli. Oltre alla complessità di preparazione, occorre dire ancora qualcosa sulla quantità. Nell'immaginario italiano, il concetto di quantità si scontra con quello di qualità in una relazione proporzionalmente inversa. In Cina, il concetto culturale di qualità è direttamente proporzionale a quello di quantità, rispondendo all'assunto che se ce n'è molto è perché è di buona qualità, altrimenti non reggerebbe alla prova dei consumatori. L'offerta di caffè o cappuccino che viene proposta dalle catene di *coffee shop* come Starbucks, Costa Coffee o Coffee Bean è perfettamente coerente a questa idea e al concetto di *value for money*: pagare 30 RMB per una goccia di bevanda sarebbe ingiustificato, per 36 cl invece è corretto.

Per far conoscere il caffè ai consumatori cinesi si deve dar loro occasione di poterlo gustare nelle condizioni migliori, nella preparazione corretta, in ambienti adatti. La diffusione e il successo crescente in Cina della versione attuale dei *coffee shop*, Starbucks su tutti, è un primo passo necessario alla diffusione del prodotto, soprattutto dal punto di vista delle aziende italiane che non hanno organizzazione, risorse e dimensioni per poterlo fare autonomamente.

Esistono alcuni punti vendita diretti dei produttori italiani, ma il loro numero è così esiguo che, senza la presenza delle catene statunitensi e inglesi, nessuna reale diffusione sarebbe possibile. Per i giovani cinesi, entrare in questi luoghi è passare qualche ora in occidente, in un luogo considerato, che li fa sentire parte del mondo.

Il caffè solubile non appartiene alla tradizione italiana, ma ha un van-

taggio straordinario in un mercato nuovo: non richiede attrezzature particolari né competenze straordinarie, basta dell'acqua calda. In altri termini, se si vuole diffondere il prodotto in tempi non biblici, è necessaria la riduzione dei costi di apprendimento.

La Cina sta accrescendo la sua educazione al caffè, ma i consumatori non possiedono ancora le competenze diffuse in altri mercati maggiormente educati, europei, americani, arabi.

Il *mercato educato* è quello dove la conoscenza dei consumatori e dei clienti ha raggiunto un livello sufficiente per essere in grado di comprendere e valutare correttamente le differenze di qualità presenti nelle offerte proposte dai diversi concorrenti. Normalmente sono mercati sviluppati, differenziati, segmentati. A questi si rivolgono soprattutto le PMI, in particolare le medie. In genere tali imprese hanno successo in mercati di nicchia, dove l'offerta (le caratteristiche del prodotto e le componenti di marketing mix) contiene elementi di grande complessità e la proposta di valore, per essere compresa, richiede nel cliente competenza, conoscenza ed esperienza. In altre parole, dipende dalla capacità di riconoscere gli elementi di differenziazione di valore e di più alta qualità presenti nelle proposte delle imprese multinazionali di media dimensione (MMNE nell'acronimo inglese), tipiche della struttura industriale italiana, se confrontate con i prodotti di *mass market* offerti dalle grandi imprese multinazionali.

Molte competenze sono acquisite e apprese usando e consumando prodotti, da quelli all'apparenza più semplici a quelli più complessi, in un processo di apprendimento, che normalmente dura per anni, costruito attraverso una conoscenza che si forma sia individualmente sia collettivamente. Questo percorso socio-individuale permette l'evoluzione da un mercato di massa, basato su un'offerta caratterizzata da forte standardizzazione, a un mercato di nicchie, dove dominano specificità e differenziazione, secondo uno sviluppo ciclico che ha storicamente percorso la storia dei mercati. Nel contesto internazionale, le MMNE hanno dovuto affrontare livelli molto diversi di competenza diffusi tra i consumatori, dovuti a diverse storie di sviluppo dei mercati nazionali, come appare evidente nel caso della Cina. Le MMNE europee provengono da mercati domestici molto sofisticati ed estremamente educati a prodotti e marche, dove trovano le fonti dei loro vantaggi competitivi. Nel loro continuo

processo di internazionalizzazione stanno ora affrontando nuovi mercati, che possono sembrare inesperti se confrontati con la complessità dell'offerta che propongono. La presenza di un mercato informato ed educato influenza le decisioni della MMNE rispetto ai tempi e alle modalità di ingresso.

La sindrome da numero uno

Il mercato ineducato privilegia le marche forti su quelle deboli in misura maggiore rispetto ai mercati educati. È quella che potremmo definire *sindrome da numero uno*: la necessità di costruire un criterio di scelta semplificato tra innumerevoli alternative non così facilmente distinguibili e in parte sconosciute, giunte sul mercato in modo velocissimo, senza poter attendere di veder costruita da parte del consumatore una capacità di scelta sofisticata, come esiste in occidente dopo molti decenni di sviluppo di società basate sui consumi.

L'identificazione della marca leader come rassicurante approdo di acquisto è un processo noto, ma la dimensione che può assumere in Cina è dominante, combinata all'effetto rafforzativo dato da una cultura collettiva e fortemente gerarchica, molto preoccupata dell'opinione sociale riguardo all'acquisto. Per ridurre la possibilità di errore, che avrebbe un costo elevato di reputazione sociale, in ogni settore o categoria di prodotto il consumatore cinese ricerca la marca leader per ridurre il rischio percepito e l'ansia della scelta. Ciò tende a rafforzare le marche già forti a discapito di nuovi entranti, mantenendo bassa l'innovazione dell'offerta, favorendo le grandi aziende globali e riducendo l'appeal delle marche di nicchia, che invece sono un patrimonio diffuso della produzione italiana di qualità.

Per queste marche si tratta allora di trovare e far emergere posizioni di leadership anche parziale o di nicchia (essere la prima della micro-nicchia) e così aumentare la propria reputazione. Diviene importante un riconoscimento oggettivo da presentare al mercato, come possono essere premi di qualità e referenze da clienti di alta reputazione. Non si può nascondere che parlare di micro-nicchie risulti davvero arduo in un mercato ineducato, ma è parte essenziale del processo di educazione che l'azienda deve concorrere a costruire.

Il first mover: la costruzione del mercato

Per molte MMNE questo significa attuare una strategia da *second mover*, dapprima aspettando che altre aziende, di solito le grandi multinazionali, contribuiscano a costruire le abilità di base necessarie ai consumatori al fine di percepire correttamente il valore nelle loro offerte.

Nei mercati B2C (*business to consumer*) i *first mover* sono soprattutto multinazionali. In molti casi sono richiesti ingenti investimenti di risorse per creare e dare forma ai “nuovi” mercati. Dal momento in cui le grandi aziende conquistano una presenza, inizia un processo di apprendimento che interviene sul comportamento dei consumatori. Successivamente, possono entrare aziende più piccole, offrendo prodotti di più alta qualità a un prezzo più elevato, ma accettabile, perché valorizzato con maggiore competenza. Acquisire la sufficiente conoscenza sui mercati esteri rappresenta un problema per le MMNE, poiché la loro esperienza internazionale è spesso insufficiente e le risorse che hanno disponibili non consentono loro di sopportare i costi e il tempo necessario. Tale difficoltà, che peraltro conduce spesso alla decisione di replicare il business così come è strutturato nel mercato domestico o in mercati in cui si è presenti da tempo, può essere ridotta in due direzioni, diminuendo la distanza tra l’azienda e i clienti, sia attraverso un ovvio maggiore movimento da parte dell’azienda verso la conoscenza della clientela, sia attraverso un movimento verso l’azienda da parte dei clienti (ottenendo così la capacità di capire più facilmente e correttamente l’offerta dell’impresa).

I clienti accrescono nel tempo la propria esperienza. Si crea una sorta di segmento specifico di livello più elevato che cerca beni e servizi di alta gamma, i quali a loro volta, quando non basano la loro attrattività soprattutto sul valore di marca, richiedono un consumatore con esperienza e competenza. Ciò ha chiare implicazioni sulle strategie e sulle modalità di ingresso delle MMNE nei mercati emergenti. Nei settori B2B (*business to business*), ad esempio, l’ingresso delle MMNE può essere spiegato con la presenza di tradizionali clienti che già operano in quel mercato e che richiedono la presenza dei propri abituali fornitori. Questa situazione è tipica dove è necessario mantenere la stessa configurazione della catena di fornitura e della catena del valore, mentre in altri settori la modalità di ingresso prende forma e viene guidata direttamente dai mercati finali. Le aziende clienti decidono di entrare come *first mover* e quindi le MMNE

loro fornitrici le seguono, con una decisione di secondo livello.

È necessario affrontare anche un altro aspetto, quello degli operatori locali, cioè di coloro che nello specifico mercato collaborano con le MMNE. In particolare ciò riguarda gli importatori e i distributori. Poiché operare nei mercati emergenti presenta solitamente differenze significative rispetto a quelli domestici, ci si aspetta che i distributori aiutino le imprese entranti nella comprensione del mercato.

Tuttavia, i distributori di rilievo nei mercati emergenti non possiedono sufficiente conoscenza sulle attese e i comportamenti dei consumatori rispetto a nuove categorie di prodotto provenienti dall'estero, poiché l'offerta è nuova e non hanno accumulato sufficiente competenza specifica; inoltre, hanno spesso una lunga lista di attesa di marche estere che desiderano entrare e sono perciò focalizzati sui risultati a breve termine piuttosto che sulla creazione di possibili risultati nel medio-lungo periodo, attraverso investimenti in conoscenza del mercato e innalzamento del valore di marca.

Il distributore spesso si basa su una “strategia di scaffale”, orientata cioè a esporre semplicemente, anche in modo accurato, il prodotto e attendere che dimostri la sua capacità di vendersi da solo. Attua cioè una strategia da un lato opportunistica di basso investimento, dall'altro di gestione dei soli aspetti di vendita e non di marketing, focalizzata sui soli temi che già domina. Si giunge addirittura spesso al paradosso della richiesta, da parte dell'importatore, di essere consigliato su quali politiche di marketing adottare, nella speranza che un processo di replicazione di esperienze precedenti possa risolvere il problema.

Nei mercati non educati, però, gli importatori sembrano voler proporre prodotti senza alcuno sforzo particolare, conoscono solo parzialmente le attese dei consumatori, non usano con competenza gli strumenti di marketing e mantengono un orientamento alla vendita. Un orizzonte di breve termine domina le relazioni commerciali, anche a causa della velocità di sviluppo del mercato, dove a una domanda in rapida crescita si deve trovare immediata risposta, che è facilmente reperita nelle liste di attesa formate dalle imprese dei Paesi sviluppati. Questo riduce la necessità di investire e migliorare l'offerta in essere, spingendo i distributori a cambiare fornitore, favoriti da costi bassi di sostituzione. Tale situazione crea uno iato significativo tra gli orientamenti, le attese e le strategie del

produttore e quelle dell'importatore. Mentre la MMNE è focalizzata sul costante miglioramento della propria offerta, seguendo un orientamento di medio-lungo periodo, il distributore è focalizzato nel trovare il prodotto "giusto" tra l'ampia disponibilità di alternative cui ha accesso, secondo una logica di breve periodo. Non è interessato al "perché" il prodotto viene acquistato, ma solo a "quali" prodotti possono essere venduti più facilmente, riducendo i suoi costi e massimizzando l'utile di breve periodo. Le MMNE sono interessate al *perché* i loro prodotti sono acquistati, al fine di mettere in atto strategie coerenti per accrescere il valore della marca nel mercato, come scivolo per i prodotti futuri, seguendo una logica di profitto di lungo periodo.

Il second mover: l'educazione del mercato

Quanto descritto spiega ancora una volta perché le MMNE tendono a giocare un ruolo di *second mover* nei mercati emergenti. In una prima fase, le grandi aziende B2C aprono e creano nuovi mercati generando spazio per le aziende B2B (sviluppo della parte di fornitura); successivamente, mano a mano che i consumatori acquisiscono maggiore esperienza ed educazione, sembrano generare una ulteriore domanda in specifiche nicchie di alta di gamma (sviluppo della parte di domanda) per le MMNE B2C. Il momento di ingresso sembra impattare profondamente sulle performance delle MMNE: un ingresso anticipato non troverebbe mercato, così come un ingresso tardivo. In questa prospettiva, l'esplorazione di nuovi mercati richiede una profonda comprensione di quanto veloce sia il processo di diffusione della comprensione e accettazione dell'alta qualità, e di conseguenza di prezzi più elevati, da parte sia dei consumatori finali sia dei clienti B2B, che si muovono da una strategia focalizzata sui costi a una focalizzata sulle prestazioni.

I mercati devono quindi essere esplorati in termini di conoscenza ed esperienza dei clienti e di comportamento dei consumatori. Per i manager questo significa che le imprese di medie dimensioni dovrebbero seguire una strategia di *second mover*, aspettando e monitorando la crescita culturale del mercato, cioè lo stabilirsi di una conoscenza diffusa rispetto alla categoria di prodotto, alla qualità e alle prestazioni sulle offerte dei diversi concorrenti, che consenta ai clienti di essere in grado di percepire

e valutare le differenze. I manager delle MMNE dovrebbero quindi monitorare con continuità e accuratezza i mercati internazionali in cui intendono entrare, individuando le condizioni che disegnano un mercato informato e con esperienza sufficiente, i cui consumatori siano in grado di valutare l'offerta con attenzione.

Un aspetto importante da considerare è la distanza culturale tra Paese d'origine e Paesi di destinazione; questo fattore spesso influenza la decisione di internazionalizzazione e le prestazioni dell'impresa. L'analisi cross-culturale ha le radici e una lunga tradizione nelle imprese multinazionali, ma diventa essenziale anche per il *second mover*.

La condizione di mercato educato non deve però rappresentare semplicemente un'attesa per le aziende: piuttosto deve essere il motore per riconsiderare i tradizionali paradigmi di internazionalizzazione basati sull'export. Infatti, nell'affrontare un mercato ineducato, l'impresa non può fare affidamento solamente sui classici strumenti di marketing e sulle strategie che mette in atto nel mercato domestico o nei suoi mercati esteri tradizionali. La strategia deve prevedere un contributo all'educazione del mercato, sia del consumatore, sia dei propri partner commerciali, attraverso politiche di comunicazione e di prodotto sviluppate in modo specifico. Innanzi tutto è la narrazione di prodotto che va ricostruita, quando spesso è stata abbandonata perché considerata inutile e pleonastica in un mercato che da tempo conosce tutto ciò che c'è da sapere su marche e prodotti. È la chiave per creare preferenze di marca ed evidenziare differenze marginali di prodotto. Su queste due direzioni si muovono le politiche di marketing delle imprese. Gli esempi potrebbero essere innumerevoli.

Le MMNE *second mover* dovrebbero quindi tornare da un lato ai *basics* del prodotto, non dando nulla per scontato, dall'altro intercettare il potenziale valore simbolico che questo possiede secondo la specifica cultura di quel mercato: un approccio di *storytelling* e mediazione culturale.

Le condizioni dei mercati emergenti costringono così le MMNE a entrare in una nuova era, quella della internazionalità intesa come capacità di essere internazionali. La strategia tradizionale, basata sulla esportazione indiretta come primo passo, che molte MMNE hanno trasformato in un approccio permanente ai mercati esteri, non può funzionare nei nuovi mercati. Ciò è dovuto alla somma delle diverse distanze (culturali, geo-

grafiche, strutturali, esperienziali). Non solo i clienti e i consumatori sono incerti e ineducati alle offerte sofisticate, ma gli stessi importatori non sono in grado di giocare il ruolo di mediatori culturali di mercato a causa della loro mancanza di conoscenza ed esperienza.

Per queste ragioni le MMNE dovrebbero applicare un diverso approccio, considerando comunque la disponibilità limitata di risorse, per innalzare la loro internazionalità. La soluzione da attuare dovrebbe essere così caratterizzata: a) mantenere l'importatore e/o distributore nel ruolo chiave della creazione delle relazioni di distribuzione del prodotto, che prevedono di contattare e rifornire i dettaglianti lungo tutto il Paese, gestendo scaffali, punti vendita e disponibilità nei negozi; b) creare una piccola, ma attiva, struttura parallela di marketing (1-2 manager e pochissimi impiegati) con l'incarico di comprendere il mercato e le sue regole locali, il comportamento di consumo, l'uso del prodotto e le opportunità potenziali per l'azienda. Ciò dovrebbe avvenire contribuendo alla strategia di collaborazione con l'importatore, suggerendo soluzioni di marketing, miglioramenti distributivi, di gestione del prodotto e di comunicazione, e nuove azioni di mercato, in una relazione di cooperazione educativa.

Il third mover

Al crescere dell'educazione del mercato, le richieste dei clienti si fanno sempre più specifiche e personalizzate, poiché diviene elevata la loro competenza e la capacità di definire i bisogni con maggiore dettaglio. Il mercato si frammenta ulteriormente: da *mercato di massa*, dove era fondamentale e possibile solo la presenza del *first mover* multinazionale, a *mercato educato*, dove si crea spazio per imprese di medie dimensioni con offerte più complesse e di maggior valore, ma bisognose di competenza nei clienti per una corretta valutazione, sino a un *mercato sofisticato*, la terza fase.

Il mercato sofisticato entra nel gruppo dei mercati avanzati, dove vi è una crescente collaborazione comune tra clienti e fornitori nella definizione delle caratteristiche del prodotto, nel B2B addirittura con forme di co-progettazione. Si creano spazio e opportunità per imprese di ancor minore dimensione, ma dotate di specializzazioni più raffinate, che si rivolgono a micro-nicchie. È il *third mover*, che produce un'azione di *fine*

tuning del mercato, andando a cogliere specificità in precedenza insoddisfatte. Nel mercato cinese non siamo ancora a questo punto: è solo un'ipotesi sul futuro.

Nuova internazionalizzazione delle imprese italiane

La struttura delle imprese italiane appartiene sostanzialmente a due tipologie, come noto: medie e piccole dimensioni. Il mercato cinese, per queste imprese, diviene interessante quando cresce la competenza dei protagonisti: clienti, consumatori, distributori.

Abbiamo visto che in termini temporali le imprese italiane, per storia, posizionamento e struttura, molto difficilmente possono essere *first mover*. Possono entrare per seconde o per terze. Il momento di accesso alla Cina è quindi fondamentale. Devono accedervi con strategie di tipo "educativo" poiché non sono conosciute, non possono contare spesso su marche globali, devono spiegare il valore della loro qualità, della loro storia, delle loro competenze. La loro offerta non è una condizione standard, nata e sviluppata nel mercato domestico e imposta nel nuovo con le stesse caratteristiche. Deve essere adattata a bisogni, cultura e competenze locali, dove le scale di valutazione possono essere diverse.

L'elogio del *second mover* va a quelle medie imprese italiane che stanno producendo questo sforzo di nuova internazionalizzazione, percorrendo una difficile strada, trasformando la loro cultura d'impresa, strappando con fatica ma con orgoglio successi a un destino non sempre generoso, costruendo un porto di accesso altruista per molte altre imprese italiane che verranno.