

I FEM, ovvero la nuova geografia dei mercati in crescita

Il modo tradizionale di definire i mercati più dinamici è limitato, poco esplicativo e induce in confusione. Per comprendere la realtà che si sta rapidamente sviluppando in aree diverse del mondo, e per coglierne le opportunità, occorre invece pensare in modo nuovo ai “mercati in rapida espansione”. *di Mark Esposito e Terence Tse*

Dove troveremo le opportunità di crescita che porteranno le nostre imprese a un livello superiore? La scelta usuale e diffusa dei termini usati quando si parla dei mercati attuali e di quelli potenziali include spesso “mercati sviluppati” ed “economie emergenti”, quelli che hanno ispirato una nuova età dell’oro della caccia ai tesori nascosti nelle potenzialità di questi mercati. Ma noi pensiamo che nella maggior parte dei casi queste espressioni siano limitate, forse anche carenti e sicuramente confuse. Ci si potrebbe chiedere: ma un’espressione è davvero così importante? Noi riteniamo che sia di vitale importanza, perché queste espressioni si concentrano solo sui mercati a livello nazionale. Ma cosa succede nel caso di un’opportunità di mercato in rapida crescita che si presenta a un livello sovranazionale, nazionale, regionale, industriale, di gruppo o anche solo al livello di una singola impresa? Abbiamo scoperto che la capacità di un’espressione di rendere conto di una nuova compless-

sità economica è insufficiente e che per troppi anni abbiamo indebitamente semplificato le potenzialità di un’economia emergente all’interno di un uso limitato di un’espressione.

Per rendere conto di questi diversi livelli di analisi, proponiamo la nuova terminologia di “mercati in rapida espansione”, che per coerenza con l’acronimo internazionale, definiremo in questo articolo come *Fast Expanding Markets* (FEM).

Questi mercati non sono limitati ai confini tradizionalmente definiti come quelli geografici, settoriali o imprenditoriali. Si potrebbe sostenere che tale espressione è troppo ampia per individuare i motori economici reali che determinano la crescita, ma riteniamo che questa caratteristica possa permettere ai manager e agli attori politici di trovare nuove fonti di ricchezza e di prosperità. Riflettere nell’ambito dei FEM consente di liberare le nostre menti dalle limitazioni e dai confini geografici o settoriali, al fine di trovare nuovi modi di realizzare la crescita economica. Come effetto collaterale positivo, l’espressione FEM ci libera da una rigida classificazione

delle performance e delle classificazioni dei Paesi, che poco dicono sullo stato reale delle cose al livello del mercato.

Crescita del fatturato, non solo taglio dei costi

Ma prima di guardare al futuro, diamo un’occhiata all’indietro. Dalla fine del crollo delle *dot-com* nel 2001 all’inizio della crisi finanziaria nel primo decennio di questo secolo sono nati vari mercati e sono emerse nuove opportunità imprenditoriali in tutto il mondo. Potevamo essere, e certamente ci sentivamo, immersi nella prosperità e questo ha potuto portare a eccessi di spesa e a consumi eccessivi che, a loro volta, hanno alimentato come mai prima ulteriori nuove opportunità di business. I fuochi del commercio infuriavano. Noi, il pubblico generico e le imprese, trovavamo facile separarci dai nostri soldi, e altrettanto facile prendere in prestito il denaro che non avevamo. Eccesso di distensione era il nome del gioco praticato da molte famiglie e imprese. È stato un periodo estremamente prospero per tutti. Ma è stato anche un grande castello di

sabbia, potenzialmente esposto a un crollo terribile. E ora, solo pochi anni dopo, il “decennio d’oro”, è già stato consegnato alla storia. A causa della crisi finanziaria e della conseguente crisi economica, oggi viviamo in un mondo in cui le persone non hanno altra scelta se non iniziare (in ritardo) a dare prova di rigore finanziario. Inoltre, molte aziende e imprese hanno spostato la loro attenzione dalla redditività alla semplice assicurazione della loro sopravvivenza economica, principalmente riducendo i costi. Inoltre, come ogni tendenza alla moda, il concetto di ritorno alla “internalizzazione” verso i Paesi che hanno aperto la strada all’esternalizzazione nei decenni passati sta sempre più diventando pratica comune. Ma sono veramente queste le migliori tattiche da assumere per le imprese per invertire la tendenza dell’economia globale e per il bene delle stesse imprese?

Riteniamo che la risposta sia negativa. Pensiamo che sia molto più importante per le imprese concentrarsi sulla crescita del fatturato piuttosto che sulla riduzione dei costi. Mentre il taglio dei costi può portare a un aumento immediato dei profitti, un ampliamento delle fonti di reddito porterà a vantaggi ben più sostenibili in futuro. Un’azienda non può costruire la sua strada verso la prosperità con il taglio dei costi. Nuovi mercati e nuove opportunità di mercato devono essere trovati in sentieri meno percorsi.

Mentre l’attuale prospettiva economica rimane desolante, non crediamo che la situazione sia fatta solo di “rovina e tenebre”. Si capisce perché alcune aziende abbiano adottato una politica di austerità in risposta a una vera e propria recessione economica. In tempi difficili, le imprese, di solito, tendono a favorire processi aziendali focalizzati sulla “riorganizzazione”, sulla “razionalizzazione”, sulla “ristrutturazione”, sul “riordino”, sulla “ottimizzazione”, sulla “riduzione” e sulla “esternalizzazione” al fine di preservare la redditività. Bisogna dire che tali processi sono più facili da perseguire a causa della

loro linearità rispetto alla crescita del fatturato, che richiede l’esistenza di mercati in crescita o la scoperta di nuovi mercati. Ma tagliare e crescere allo stesso tempo non è un’impresa facile.

Eravamo inoltre fermi nella nostra convinzione che la riduzione dei costi fosse una soluzione a breve termine che aumenta temporaneamente il fatturato. Produce pochi benefici nel lungo periodo perché si basa su una prospettiva contabile rigorosa: i costi possono essere tagliati solo fino a un certo punto senza provocare conseguenze indesiderate.

Ad esempio, per ridurre i costi, molte aziende hanno spostato la produzione in Paesi con manodopera meno costosa. Questo, tuttavia, non riduce necessariamente i costi. Anche solo una minore produttività del lavoro può annullare i risparmi previsti. Allo stesso modo, la riduzione dei costi per unità di prodotto può avere effetti controproducenti: i beni a buon mercato, di solito, si traducono in un aumento dei costi associati con la qualità, il servizio, le operazioni e le spese generali. Tutti questi fattori sono cause di preoccupazione perché in tempi di difficoltà economica la fidelizzazione dei clienti diventa ancora più importante. La nostra tesi di fondo è dunque che è molto più importante per le aziende concentrarsi sulla crescita del fatturato che sulla riduzione dei costi.

Mercati in rapida espansione

Sappiamo che i nuovi modi per aumentare le vendite in tempi difficili sono stati ampiamente discussi in passato, ma pensiamo che la risposta si possa trovare nel guardare ai mercati in un modo diverso. Per identificare le opportunità potenziali per aumentare i profitti riteniamo che ci si debba rivolgere verso i mercati in rapida espansione (FEM), che vogliamo posizionare come un nuovo obiettivo economico da usare per la comprensione dei mercati nel 21° secolo.

In parole povere, “mercati in rapida espansione” si riferisce a qualsiasi opportunità in rapida crescita nella quale il mercato è il punto focale. Tale mercato può esistere a livello sovranazionale, nazionale, regionale, industriale, di gruppo, di settore, aziendale o del prodotto. I FEM si trovano ovunque. A volte si sviluppano intuitivamente, mentre altre volte crescono in modo contro-intuitivo, in modo che l’applicazione delle teorie di mercato ed economiche tradizionali è spesso inadeguata, e ciò pone nelle previsioni e nella prevedibilità un ruolo essenziale nella generazione di valore. I FEM sono distinti da alcuni dei concetti precedenti relativi ai nuovi mercati e ai nuovi spazi di mercato per il fatto di rappresentare mercati potenzialmente molto redditizi di cui le persone non sono consapevoli o che hanno trascurato.

Per capire meglio i FEM, abbiamo condotto ampie ricerche pilota, nel tentativo di identificare i mercati che potrebbero espandersi di oltre il 15% l’anno per un periodo di tre-cinque anni. Questo lasso di tempo ci ha permesso di escludere le distorsioni derivanti da comportamenti speculativi, che possono essere ricorsivi in diversi mercati primari e azionari.

Sorprendentemente, i mercati che abbiamo identificato come “veloci” e “in espansione” offrono più possibilità del tipo “tutto e subito” di quanto avevamo inizialmente ipotizzato. Ad esempio, il mercato delle bio-stufe in Kenya è cresciuto di almeno il 300% annuo negli ultimi tre anni, con un picco di crescita del 500% nel 2012. Questa scoperta ci ha portato a riconoscere che non solo l’ambiente beneficia della crescita di questo mercato, ma anche interi territori sparsi in tutto il Paese. Allo stesso modo, in Uganda, i trasferimenti di denaro effettuati attraverso tecnologie basate su SMS hanno totalizzato 17,5 miliardi di dollari negli ultimi cinque anni, con picchi di crescita annuale che vanno dal 200% al 290%. Ciò evidenzia l’opportunità di trasformare la natura disordinata di una economia informale in qualcosa di formale.



Abbiamo studiato inoltre la possibilità di individuare una forma di FEM nell'agricoltura. Abbiamo scoperto che, per esempio, l'economia della Bolivia è stata sostenuta dal rapido aumento della domanda di quinoa, che ha comportato un tasso di crescita annuale del 26% per gli ultimi tre-cinque anni. Questo FEM non è stato ispirato solo dall'innovazione tecnologica, ma anche da una vera e propria emergenza territoriale attraverso tutta una serie di complessità economiche organizzate. Cosa ancora più interessante, i FEM non seguono i punti di flesso tradizionali legati alle classificazioni del PIL, se si considera che un mercato può crescere in modo esponenziale nel nostro ciclo di tre-cinque anni in qualunque parte del mondo. In prospettiva, i FEM non seguono le fasi tradizionali dello sviluppo economico, dalle economie basate sulle risorse, fino alle economie basate sulle innovazioni. Tendono a generare accelerazioni superiori rispetto alla fase dell'economia in cui operano, cosa che ne rende imprevedibili la maggior parte dei comportamenti.

Una nuova prospettiva

Perché FEM è un'espressione migliore per descrivere le nuove opportunità di crescita? Perché non abbiamo esaminato i mercati potenziali in questo modo prima? Crediamo che una combinazione di limitazioni, inerenti alle terminologie esistenti e ai punti di vista sulla crescita che sono prevalentemente conservatori abbia svolto un ruolo importante. Finora, si è preferito associare alle opportunità di crescita espressioni come "mercati emergenti", "economie emergenti", "mercati di frontiera", e "mercati/economie in via di sviluppo". A nostro avviso, tali concetti soffrono di diverse lacune quando si tratta di descrivere nuove opportunità di crescita. L'espressione "mercati emergenti" si riferisce tradizionalmente a Paesi o regioni con benessere economico e strutture inadeguati, ma è diventato fuorviante dato che questa etichetta viene applicata anche alle economie già "emerse". Per esempio, fino

a poco tempo, *The Economist* considerava Singapore e Hong Kong come economie emergenti, e l'FTSE le etichettava come "mercati emergenti avanzati." Ma, secondo la Banca Mondiale, il potere d'acquisto pro capite di Singapore e Hong Kong nel 2010 era, rispettivamente, di 43.867 e 31.758 dollari. Su questa base, Singapore supera il Giappone, la Germania, la Francia e il Regno Unito, ed entrambe le economie sono classificate al di sopra di Spagna, Israele e Portogallo. In compenso, numerose economie "avanzate", "emerse" e "sviluppate" come la Grecia, la Spagna e l'Italia, sono prossime a una contrazione economica. Potrebbero anche essere descritti come mercati "in via di immersione". Inoltre, l'idea un tempo connessa al concetto di "mercati emergenti" in realtà non è più valida. I Paesi emergenti tendono a essere visti come dotati di mercati azionari limitati, con livelli di liquidità e fluttuazioni dei prezzi tipici dei mercati di capitali inefficienti. Nei fatti, invece, i mercati azionari di alcuni Paesi "emergenti" sono sufficientemente grandi, con livelli di liquidità e di volatilità che corrispondono a quelli delle loro controparti più "avan-

zate". Allo stesso tempo, le capacità di gestione delle aziende in diversi "mercati emergenti" si sta avvicinando e sta forse superando quelle di molti mercati sviluppati.¹ La distinzione tra mercati "emergenti" e "sviluppati" è sempre meno netta e, come conseguenza, l'applicabilità di tali definizioni diventa sempre più limitata. Non meraviglia quindi che *The Economist* abbia invocato l'abbandono dell'espressione "mercati emergenti".

I mercati "emergenti" sono i motori dell'economia mondiale, mentre le economie "sviluppate" sono caratterizzate, nella migliore delle ipotesi, da una crescita marginale. I Paesi "emergenti" hanno avuto, negli ultimi anni, una crescita del PIL al di sopra della media anche se parte di tale risultato è dovuto al fatto che partivano da un livello decisamente inferiore. Pare evidente che una nuova espressione sia necessaria per descrivere i mercati in crescita ed è per questo che proponiamo quella di FEM. Il fatto che *The Economist* usi l'espressione "mercati emergenti" e che nello stesso tempo invochi la necessità di non usarla più mette in evidenza il bisogno reale di una nuova terminologia per descrivere i mercati in pieno sviluppo. Ecco perché avanziamo la nostra proposta.

Ma forse il problema maggiore con l'espressione "mercati emergenti" è che fino a quando i mercati sono mantenuti come unità di analisi fondamentale a livello Paese è facile non rendersi conto di mercati in crescita in Paesi con risultati economici generali mediocri. Se le nostre analisi si limitano al livello macroeconomico, molte opportunità di business in via di sviluppo che non contribuiscono ancora in modo sostanziale al PIL di un Paese passeranno inosservate. È invece proprio l'individuazione di mercati di difficile reperibilità a creare vantaggi imprenditoriali per le aziende. Per esempio, molti ricercatori hanno considerato il Giappone come una economia sempre più debole negli ultimi vent'anni. Le sue attività tradizionali si trovano ad affrontare una concorrenza sempre più agguerrita dalla Cina e dalla



In Bolivia la coltivazione di quinoa cresce del 26% all'anno da 5 anni.

Corea e sono caratterizzate da una bassa competitività.² Da questo punto di vista, si può essere tentati di vedere il Giappone come una nazione in progressivo declino con poche prospettive di crescita e di non considerarlo interessante come fonte potenziale di nuove opportunità. Tuttavia, questo punto di vista riflette una focalizzazione sullo stato macroeconomico del Paese. Uno sguardo più profondo può rilevare ambiti particolari con una crescita eccezionale. Anche se il settore dell'elettronica di consumo del Giappone può aver superato i suoi tempi migliori, quello della cultura popolare si sta espandendo nel mercato globale.

Per esempio, la popolarità dei fumetti giapponesi, o manga, è esplosa negli Stati Uniti negli ultimi dieci anni, anche se questo genere di fumetti è culturalmente diverso dal genere che va per la maggiore negli Stati Uniti.³ Lo stesso vale per il "cosplay", un fenomeno culturale proveniente dal Giappone in cui le persone indossano i costumi e impersonano vari personaggi delle serie animate o dei videogiochi. Nel solo Giappone, il settore dei costumi *cosplay* è cresciuto del 5% nel 2009 per un giro di affari di circa 500 milioni di dollari.⁴ Il *cosplay* sta diventando una parte importante delle esportazioni del Giappone di cultura popolare. Si consideri, per esempio, che un World *Cosplay* Summit, sponsorizzato in parte dal Ministero del Commercio giapponese e promosso dal Ministero degli Affari Esteri si svolge ogni anno da nove anni. Questo esempio dimostra che esistono nuove opportunità a livelli più piccoli anche nei Paesi con economie stagnanti o vacillanti.

L'opportunità dei FEM per l'Italia

Se volgiamo il nostro sguardo all'Italia, parlare di FEM è possibile o prematuro? La risposta è incoraggiante, poiché i FEM si sono sviluppati in Italia da vari anni, spesso non notati. Un esempio è costituito da DiaSorin, una società con sede a Saluggia vicino a Vercelli, caratterizzata da un



Il cosplay è un fenomeno culturale e di intrattenimento in forte ascesa.

tasso di sviluppo di oltre il 75% del tasso di crescita annuale composto nel settore dei test sulla vitamina D. Piuttosto sconosciuti al grande pubblico, i test sulla vitamina D rappresentano un settore in forte crescita, con 350 milioni di dollari di fatturato annuo, con una crescita annua del 76% tra il 2007 e il 2010, tipico dei FEM. Nonostante il fatto che essa operi a partire da una città di provincia nel nord-ovest d'Italia, DiaSorin controlla con successo oltre il 50% del mercato italiano, il 51% del mercato degli Stati Uniti e il 98% del mercato israeliano, solo per citare alcuni dati particolarmente significativi.

Ma se alcuni dei nostri lettori forse scoprono solo ora la storia di successo della DiaSorin, non possono non conoscere il grande successo di una delle principali imprese italiane, il Gruppo Lavazza. Questo esempio si differenzia dal precedente in quanto l'attenzione si sposta verso un mercato come l'India, che è considerata come una delle più grandi economie alla base della piramide economica (BPE). Tutto è iniziato nel 2007 a Mumbai, in India, quando il Gruppo Lavazza ha siglato un accordo con il gruppo Sterling Infotech per l'acquisto della Barista Coffee Company Limited e della Fresh & Honest Café Limited, due importanti distributori locali. Barista era la seconda più grande catena indiana di caffè in ter-

mini di punti di vendita, con 150 negozi di cui 132 situati in India e principalmente nella capitale Nuova Delhi, a Mumbai e a Bangalore. Lavazza ha raggiunto l'obiettivo di 400 punti vendita in India nel 2010, con una crescita di quasi il 300% in solo 3 anni.

Fresh & Honest Café (FHC) è specializzata nel business dei distributori automatici, e specificamente nei servizi di vendita di caffè per uffici, ed è la società leader nel segmento *bean-to-cup* (dal chicco di caffè alla tazza), fornendo prodotti a base di chicchi di caffè di alta qualità. Dopo essersi impiantata in modo stabile in oltre 22 città indiane, FHC fornisce una media di 300.000 tazze di caffè al giorno, pari a circa 800 tonnellate di caffè all'anno. La società ha vissuto una forte espansione e ha un sito di produzione nella regione meridionale dell'India.

Si tratta di due esempi di successo, molto diversi tra loro, di FEM realizzati in Italia e di esempi estremamente significativi sia in termini di tasso di crescita che di ciclo temporale della crescita. L'aspetto più importante degli esempi italiani è che, in termini di dimensioni, i FEM rappresentano opportunità comunque interessanti indipendentemente dalla portata dell'operazione, perché il loro obiettivo è il mercato e non la capitalizzazione dello stesso. Le piccole



Sono un successo anche in India i Freash & Honest Cafè di Lavazza.

e medie imprese (PMI) costituiscono oltre il 65% delle attività economiche italiane e continuano a esserne lo stanco motore. I FEM rappresentano opportunità particolarmente appetibili per le PMI, che possono esplorare modalità creative per “innescare” mercati innovativi dall’Italia verso un pubblico più vasto, ma non solo. Mentre i FEM sono rappresentati attraverso le regioni e i mercati, chi opera nei mercati BPE ha particolari doti di velocità. Le PMI sono più agili per natura e soffrono meno la fragilità dell’ingegneria di processo, sostenute dalla capacità di prendere decisioni più rapidamente. Si tratta di candidati perfetti per i FEM, perché possono saltare facilmente le barriere d’entrata e passare direttamente all’interno dei FEM e delle loro economie di scala a spirale. In tempi difficili, può essere interessante prendere in considerazione i FEM come possibilità per diversificare e moltiplicare il campo d’azione delle PMI, fornire l’accesso a nuovi mercati ed entrare nelle incubatrici economiche a un costo di entrata quasi nullo. Contrariamente a quanto l’orientamento macroeconomico attuale sembra indicare, riteniamo che i FEM possano rappresentare un punto di vista contro-intuitivo ma nuovo, rivolto a nuovi mercati.

Nuove opportunità locali e globali

Gli insegnamenti tratti dall’emergere concettuale dei FEM e dagli esempi che abbiamo fornito, ci aiutano a scoprire una nuova configurazione su come i mercati emergono concentrando su piccoli spazi di crescita che si sviluppano in un modo molto più spontaneo di quello che le teorie tradizionali ci hanno abituato ad anticipare. Questi piccoli spazi hanno una natura spontanea, un comportamento ribelle e si espandono a un tasso impressionante rispetto ai termini degli indicatori e delle analisi tradizionali. Questi piccoli spazi di crescita sono cellule di FEM in quanto sono trasportatori embrionali di nuove opportunità di business che restano spesso non sfruttate e non rilevate e, soprattutto, che crescono indipendentemente e senza essere osservati dal punto di vista macroeconomico. Si potrebbe osservare che il termine FEM è troppo ampio per essere utile. Ma noi riteniamo che sia proprio questa caratteristica a permettere di includere una grande varietà di opportunità di business e di nuove fonti di ricchezza, che potrebbero davvero dare vita a nuovi germi di prosperità. È solo ampliando i nostri orizzonti che saremo in

grado di separarci dalle limitazioni imposte da termini popolari come “emergenti”, “in via di sviluppo/sviluppato” o mercati di “frontiera”.

Si potrebbe anche sostenere che i FEM non sono altro che congetture, in quanto le previsioni comportano inevitabilmente delle delusioni. Questo può anche essere vero, non tutti i FEM permetteranno di ottenere risultati promettenti. Tuttavia, le analisi dei fenomeni di FEM dovrebbero aiutarci a prepararci per il futuro. In un certo senso, questi mercati sono simili a una bussola. Anche se non possono fornire informazioni sufficienti per individuare esattamente ciò che accadrà nel futuro, possono generare opportunità che mantengono l’economia reale come agente di sviluppo. Si tratta di un mondo nuovo in cui la nostra economia globale è inserita e che richiede nuovi termini per aiutarci a evolvere con esso.

NOTE

1. Everest Capital, “The End of Emerging Markets”, novembre 2009, <http://evcapan.com/documents/TheEndofEmergingMarkets.pdf>.
2. Secondo l’*IMD World Competitiveness Yearbook* (2011), il Giappone è al ventiseiesimo posto, dietro Qatar (8), Malesia (16), Cina (19) e Corea (22), e solo di poco sopra a Thailandia (27), Emirati Arabi Uniti (28), Cile (29) e India (32).
3. Matsui, Takashi, “The Diffusion of Foreign Cultural Products: The Case Analysis of Japanese Comics (Manga) Market in the US”, Working Paper #37, Center for Arts and Cultural Policy Studies, Princeton University, primavera 2009.
4. *The Economist*, “Cosplay with me,” 10 agosto 2011, <http://www.economist.com/blogs/schumpeter/2011/08/japanese-pop-culture>.

 **Mark Esposito** è Professore di Strategia Economica presso Grenoble Graduate School of Business ed è un docente presso l’Harvard University Extension. **Terence Tse** è Professore di Finanza presso l’ESCP Europe e direttore presso l’Istituto per l’Innovazione e la Competitività 17 di Parigi.