

MERCATI



INDIA. Le strategie vincenti per entrare nel mercato e rimanerci

L'equazione indiana

Per avere successo in India, bisogna dimenticare le ricette occidentali e capire che lì lusso significa performance ottimale al prezzo più basso per un numero massimo di utenti

di Aude Pouplier

Si sa, l'India è un mercato molto sensibile al prezzo, ma al contrario di quello che ho spesso sentito dire alla fine di una trattativa - "basta la nostra tec-

nologia di 20 anni fa, questi non hanno i soldi..." -, per cogliere le opportunità del mercato indiano le aziende occidentali devono necessariamente accantonare la struttura settoriale finora utilizzata e reinventarsi nuove modalità di business. Le aziende straniere e indiane, multinazionali e Pmi di successo nel subcontinente lo sanno bene. Si sono lasciati alle spalle i soliti schemi e hanno messo a frutto innovazio-

ne di prodotto e di processo, puntando sul marketing e creando un legame di fiducia con il cliente, generando alti profitti certo, ma anche sviluppo economico e sociale.

I tratti comuni di chi ha avuto successo

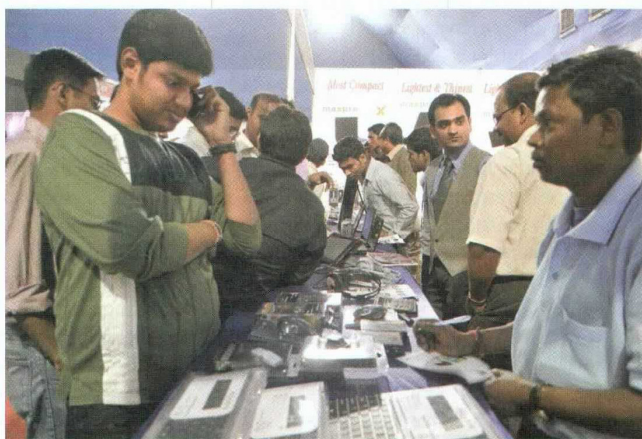
1. "Price performance envelope" e soluzioni ibride basate sull'uso di tecnologie avanzate, margini unitari bassi ma volumi elevati. Certo il basso prezzo è necessario, ma occorre anche garantire performance e qualità. Alla prova dei fatti, le aziende di successo in India non hanno sfruttato vecchie tecnologie, ma innovazioni e tecnologie più avanzate per adattare ai fabbisogni del mercato, includendo qualità e funzionalità al giusto prezzo. Questa

equazione è una costante del mercato che travolge i paradigmi di pensiero occidentali. L'asticella si alza laddove il vero lusso non è la rarità e la qualità, ma piuttosto la performance ottimale al prezzo più basso

per un numero massimo di utenti.

Uno dei più famosi esempi in India è il caso di CavinKare. L'azienda nasce sull'iniziativa di C.K. Ranganathan nel 1983 che, con un capitale sociale di 15.000 rps (circa 250 €), è diventato capostipite dell'innovazione nel suo settore e "serial entrepreneur". Oggi CavinKare fattura

700 crores, circa € 1,1 miliardi nel 2010-2011, ed è il numero 2 del settore haircare in India. In un mercato tradizionale, prettamente rurale, con un reddito medio di circa 2 dollari al mese, il 95% della popolazione usava solo oli e sapone per la cura dei capelli. L'idea geniale di Ranga fu il lancio delle monodosi di shampoo prima a 1rps, poi, successivamente, a 0,5 Rps (0,008 €), introducendo al contempo innovazione su diversi fronti. Nel packaging, nella vendita in piccolissimi negozi, nel prodotto grazie all'introduzione di elementi e profumi ispirati alla tradizione: badam e reetha, sostanze naturali usate per le loro qualità da generazioni di donne hanno assicurato la fiducia del consumatore e un successo mozzafiato all'azienda. Innovazione, qualità, funzionalità, prezzo. La stessa equazione caratterizza il succes-



L'India prosegue la sua corsa a un ritmo del +8,5% annui, registrando tassi di crescita del + 30% per la vendita di macchine nuove, + 14% per i beni di consumo, + 48,3% per le vendite di cellulari.



so della Perfetti Van Melle, che possiede quasi il 25% di quota di mercato. Lo sbarco in India obbligò l'azienda a riconsiderare gli schemi abituali e a confrontarsi con un mercato nuovo, con una differente immagine e nuovi gusti rivisitando le famose Alpenliebe Swirl, happydent gums. Ne nacque la novità assoluta ideata in India come Cofitos, oggi brand globale, associata all'ottimizzazione dei processi produttivi e distributivi (vendita unitaria in tutti i Mom&Pop shops del paese), per garantire flessibilità, alta qualità e prezzo conveniente. Quest'anno, lanciando in primavera gli snacks "stop not", l'azienda sfida con lo stesso spirito e per la prima volta nella sua storia il mercato dei salati e lo fa in India con un nuovo brand, nuovi competitor in un settore aperto ai pionieri. Ma è forse l'annuncio in primavera dell'"Ipad Indiano", il nuovo tablet a 35\$, poi 25\$ e adesso venduto a 10\$ che illustra al meglio quanto l'India sia affamata di innovazione low cost, la famosa "frugal technology" come viene chiamata, che abbraccia una domanda esigente in termini di qualità, di performance e di prezzo. Packaging essenziale, ricaricabile con energia solare e concepito su un sistema operativo gratuito (Linux), il tablet indiano potrebbe sottrarre alla Apple un mercato di milioni di consumatori che pensava già acquisito.

2. Innovazione di processo: non solo cosa viene prodotto è determinante ma come viene prodotto. Steve Jobs, il fondatore di Apple, parla spesso di "making the dent in the Universe" ma non c'è bisogno di andare a Cupertino in California per farlo. Basta recarsi in un minuscolo villaggio del Tamil Nadu India, dove vengono compiute 286.000 operazioni alla cataratta all'anno e trattati oltre 2,4 milioni di pazienti in Day-Hospital, 35% di utile netto con solo 30% di pazienti solvibili. Non si tratta dell'ennesima Ong, ma di un'azienda, Aravind, molto profittevole, studiata da Harvard e dal Mit di Boston per l'incredibile innovazione di processo che ha permesso un tale risultato. L'operazione agli occhi costa da 50 a 300 dollari (contro i 2.000-5.000 in Occidente), pur rispettando i massimi standard di qualità. Il miracolo consiste nella messa a punto di un processo che ha permesso di aumentare

10 volte la produttività del processo chirurgico e post-operatorio. Aravind segue il leitmotiv dell'innovazione made in India: il margine di profitto unitario è basso, ma i volumi sono enormi. Con questa "linea di processo standardizzato", vengono operati 26 pazienti per medico dalle 7.00 alle 13.00. Molti dei pensieri inerenti al passato limitano le nostre mosse future e, in un mercato indiano totalmente inconsueto, ciò non è possibile. Un cambiamento radicale comporta una sospensione almeno temporanea della storia o meglio del progresso per poter ideare il futuro. Ma questa magia non può operare da sola.

3. Branding, cura del consumatore, fiducia, alfabetizzazione e sviluppo economico-sostenibile. La maggior parte dei business model di successo in India non sarebbero stati possibili senza una forte vicinanza al consumatore, senza il suo coinvolgimento, senza la sua fiducia, senza creare altri piccoli imprenditori. Viene chiamata "Inclusive growth". Come sostiene Ranga di CalvinKare, più volte premiato Imprenditore dell'anno da "The Economist", basarsi solo su studi di mercato è come imparare a guidare la macchina leggendo solo la guida. Ma la costruzione di un brand, l'efficacia di un modello si fa assieme, combinando creatività, sviluppo economico-sociale e fiducia. Il coinvolgimento sociale dell'azienda e la qualità dei prodotti/servizi non sono scindibili dai successi. Dalle classi più basse a quelle più alte, il consumatore indiano è connesso, informato, sensibile al branding e al coinvolgimento sociale. Le storie di Dainik Bhaskar, di Icici Bank, prima banca privata indiana, della stessa Perfetti Van Melle, di Tata o ancora di Bharti Airtel sono edificanti a tale proposito ma è forse l'intera epopea di Unilever in India che illustra al meglio questo principio.

4. Innovare in un ambiente ostile. Le aziende devono confrontarsi con un sistema infrastrutturale ostile sia nell'ambito dei servizi che nei beni materiali. Il progetto e-Choupal, o più comunemente chiamato "la piazza del villaggio" concepito da ITC, il gigante dei beni di consumo e trading di materie prime agricole, permette agli agricoltori collegati in rete di dialogare con l'azienda o di informarsi



direttamente presso la Borsa di Chicago, per conoscere i prezzi reali del mercato. Tuttavia, nell'implementazione del progetto, gli ingegneri di ITC dovettero affrontare situazioni inimmaginabili in Occidente. Il voltaggio dei pc concepiti per 220v era sottoposto a fluttuazioni giornaliere da 90 a 350 volt, blackout elettrici e scarsità delle reti fisse limitava fortemente lo sviluppo del progetto, vanificando gli sforzi dell'azienda. La messa a punto di batterie solari, che assicurano un'autonomia di 3-4 ore di alimentazione, e la creazione di connessioni satellitari hanno permesso di superare gli ostacoli di un ambiente decisamente ostile.

A questo proposito, ricordo ancora lo sguardo incredulo di un noto imprenditore di pasta italiana, quando scoprì che le sue confezioni di pasta sarebbero state trasportate assieme a detersivi e dentifricio su vecchi camion della Tata colorati, a cielo aperto. Bisognava ripensare a produzione, packaging e rete distributiva... credo ci pensi ancora. I business models innovativi superano i limiti strutturali e garantiscono accesso, disponibilità, scalabilità. L'India è un grande paese, popoloso, diversificato e complesso. I modelli devono reggere scalabilità e trasporti in un mosaico di clima, culture, lingue e religioni diverse. Le infrastrutture nell'ultimo piano quinquennale (febbraio 2011) beneficiano, non a caso, di un piano d'investimento di 1.000 miliardi di dollari, il che la dice lunga sui fabbisogni del paese e l'urgenza di rimediare. Ma, anche in questo caso, troviamo esempi edificanti d'innovazione: è il caso della Onward Mobility Private Limited, startup di Mumbai che ha superato i limiti strutturali. Con 750 milioni di cellulari il mercato delle applicazioni era appetibile, ma la maggioranza degli utenti usavano carte prepagate, non disponendo di carta di credito né accesso alle reti 3G per la trasmissione di dati ad alta velocità (ancora riservati a pochi eletti). La Onward ha sviluppato un metodo nuovo aprendo in tutto il paese piccoli negozi e chioschi dove gli utenti possono andare con il loro cellulare, facendo benzina, bevendo un chai o un caffè, scegliersi l'applicazione che desiderano, acquistarla pagandola in contanti e trasferirla sul loro terminale tramite

Chi ha compreso davvero l'India

La storia di Lifebuoy - Hindustan Unilever Limited

di **Urmila Chakraborty**

Hul (Hindustan Unilever Ltd), filiale indiana della Unilever, è la più grande società indiana di beni di largo consumo. In India milioni di famiglie utilizzano quotidianamente i prodotti Hul (prodotti per l'igiene e per la salute, cibo e bevande, prodotti per la casa, cosmetici ecc.) con numerosi marchi. Tra questi, Lifebuoy è uno dei più antichi e di maggior successo.

Il prodotto. Il sapone disinfettante Lifebuoy Royal è stato lanciato nel 1894 come "un nuovo prodotto conveniente nel Regno Unito" per soddisfare la domanda d'igiene intima delle persone; successivamente prese la strada dell'India e nei suoi 100 e più anni di storia è rimasta fedele all'idea e all'impegno originale, fornendo un sapone di qualità a prezzi accessibili, rispondendo all'esigenza e al desiderio di pulizia degli uomini, un desiderio che accomuna ricchi e poveri. Lifebuoy, come prodotto, è legato all'idea di base della Hul di "lavorare per creare ogni giorno un futuro migliore e per indurre la gente a compiere piccole azioni quotidiane che possano sommarsi per fare una grande differenza nel mondo".

Il marketing a scopo sociale. Lifebuoy è stato promosso in India attraverso un programma igienico nelle campagne lanciate nel 2002, chiamato "Lifebuoy Swasthya Chetana" (Lifebuoy consapevolezza/risveglio sanitario). Obiettivo: diffondere la pratica semplice, ma molto efficace, della pulizia personale: lavarsi le mani con il sapone per ridurre la diffusione della dissenteria - secondo l'Oms, principale causa di morte prevenibile -, che nel 2003 in India ha ucciso 600.000 bambini sotto i 5 anni. Questo programma ha creato consapevolezza, ha cambiato i modelli di comportamento, naturalmente ha creato dei consumatori del marchio e ha rappresentato anche un eccellente esempio di cooperazione tra il settore pubblico e privato. E fa onore alla Hul che non l'abbia mai presentato come un programma filantropico, ma di marketing a scopo benefico sociale.

L'evoluzione. Lifebuoy, come prodotto, è cambiato e si è evoluto nel corso degli anni: ha iniziato vendendo pezzi di sapone rosso di grande dimensioni, dall'odore fenico. Come sono cambiati i modelli di consumatori negli anni, così ha fatto Lifebuoy, fornendo saponi liquidi, gel doccia e anche un sapone contro l'acne. Una volta era considerato "il sapone dell'uomo comune", ma si è evoluto e diversificato e ora offre una varietà di prodotti speciali nella fascia alta del mercato, come Lifebuoy International Plus e Gold.

Urmila Chakraborty è docente di Mediazione Linguistica e Culturale all'Università degli Studi di Milano e consulente di Englishour



Urmila Chakraborty

una connessione bluetooth. Una rete di nuovi punti distributivi sta rivoluzionando il mercato delle applicazioni (generando impiego e sviluppo). Oggi per il cellulare, domani per l'iPad...

L'India cresce, ha bisogno di prodotti e servizi nuovi, ma anche di menti fresche e aperte pronte a generare innovazioni per tutti. ■