> **L'India è il più importante mercato di destinazione fuori dal proprio paese per i marchi internazionali per le sue solide basi economiche e le opportunità di crescita offerte**
>
> Sanjeev Mohanty,
> GM Benetton India

Proiezioni sviluppo mkt retail India al 2010

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Catene retail	494,96	629,31	839,67	1175,53	1705,85	2474,81	3588,47
Totale mkt retail	16.439,81	17.332,51	18.313,59	19.409,58	20.576,28	21.813,68	23.121,80
Peso catene	3,00%	3,60%	4,60%	6,10%	8,30%	11,30%	15,50%

Prospettive Una grande realtà economica oltre gli esotismi in stile *Buddha Bar*

Ecco l'India, serio protagonista della competizione globale

Aspettative di crescita a doppia cifra per il retail indiano secondo l'Indian Council For Research On International Economic Relations (ICRIER) che ha stimato che il valore del mercato retail si aggirerà intorno ai 590 mld di dollari per il 2011-2012, come conseguenza dell'aumento dei redditi e quindi della domanda, un aspetto questo che dovrebbe andare in particolar modo a favorire le catene.
Un assunto che si basa anche su quanto è successo in tutti gli altri Paesi in via di sviluppo negli ultimi anni. Il Brasile con il suo +36%, la Corea del Sud con il 15%, l'Indonesia 30%, la Polonia 20%, la Tailandia 40% e il Vietnam 22% partivano tutti da una situazione socio-economica in cui facilmente anche l'India si può rispecchiare.
Il miglioramento dell'organizzazione della filiera ha via via aperto la strada a realtà retail più strutturate, che hanno alzato il livello della competizione anche per il dettaglio tradizionale, che si è trovato, da un lato, costretto alla chiusura, se eccessivamente inefficiente, dall'altro stimolato alla competizione, ad implementare modelli di business più efficaci e redditizi. Un effetto fisiologico che andrà via via esaurendosi.

Catene vs tradizionale

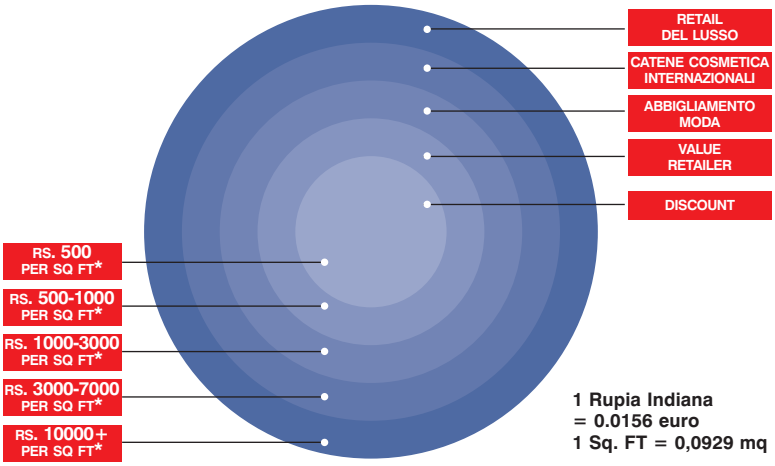
Immergendosi nella realtà indiana alcuni aspetti si evidenziano come specifici. Un esempio per tutti, la vendita a credito, un atout del dettaglio tradizionale, non molto distante dai pagamenti "a libretto" degli italiani anni 50-60, un sistema che è stato utilizzato soprattutto dai *Kirana shop* -piccoli pdv al chiuso o all'aperto, gestiti direttamente dai proprietari- per scongiurare la concorrenza della gdo, ma che ha dato solo qualche effetto positivo. Infatti, l'accesso al credito bancario da parte di queste minuscole realtà è limitatissimo; di conseguenza le aperture di credito al consumo talvolta si rivelano rovinose per l'esercente.
In tutto questo, sembra evidente che non potrà essere, almeno per il momento, il libero mercato a decidere le sorti del retail indiano; il governo ha

la responsabilità di prendere in mano la situazione, da un lato organizzando i dettaglianti in cooperative così da rafforzarne il ruolo rispetto ai fornitori e ai competitor; dall'altro, deve ampliare le leggi, oggi troppo restrittive, che regolano l'acceso al mercato da parte dei gruppi internazionali. Nel primo aspetto, qualche passo è già stato fatto, infatti è già nata la prima cooperativa indiana, decisamente ispirata al modello europeo. Intanto, il governo sta lavorando per incoraggiare la nascita e la crescita dei cash&carry attraverso anche l'apporto di gruppi esistenti come Metro, così come è in fase di studio la soluzione del problema del microcredito che andrebbe a foraggiare la crescita delle piccole realtà. Anche in questo senso, nel suo studio, l'ICRIER invita il governo a favorire l'ingresso di istituti di credito stranieri.
In termini di retail puro, il passaggio dai mercati scoperti ai più organizzati e "sicuri" mercati coperti potrebbe rappresentare un ulteriore passo in avanti. Infine, sta iniziando un maggiore coinvolgimento diretto degli agricoltori a trattare direttamente con la distribuzione organizzata ed anche in questo frangente appare molto importante il ruolo del governo.
Per quanto riguarda la posizione governativa verso le realtà organizzate che si affacciano sul mercato, molto è ancora da fare tenendo conto che il dettaglio tradizionale oggi rappresenta più del 90% del totale retail e quindi una grossa fetta di forza lavoro è ancora legata a questo tipo di commercio. Resta comunque evidente che politiche eccessivamente protezionistiche limiterebbero i benefici dovuti all'iniezione di nuovi capitali nell'economia nazionale.

Il consumatore e altri interlocutori

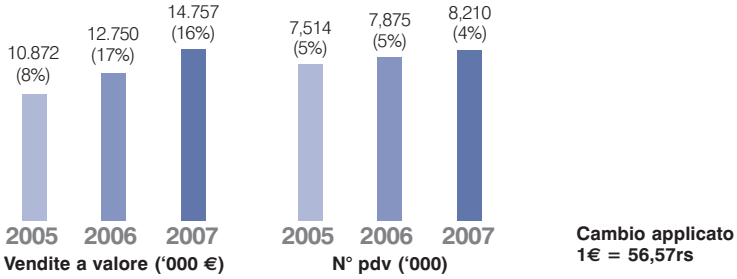
Con l'aumentata competizione, i vantaggi positivi sono stati in gran parte a beneficio del consumatore che si è trovato con prezzi più bassi, prodotti di qualità più elevata e una maggiore varietà dell'offerta. Inoltre, secondo una ricerca condotta dall'ICRIER, sono stati soprattutto coloro con i redditi più bassi ad avvantaggiarsi dall'acquisto presso catene della gdo.
Sempre la stessa ricerca ha appurato che i grossisti non sembrano opporsi all'ingresso di nuove catene retail, pur ammettendo che alcune perdite ci sono già state, soprattutto nei settori dell'ortofrutta e dell'abbigliamento.
Gli agricoltori, invece, hanno avuto risultati totalmente positivi potendo spuntare prezzi più alti dovuti ad una maggiore competizione. Anche l'intero sistema sembrerebbe beneficiare da questa iniezione di competitività, sempre secondo l'ICRIER, avendo il retail organizzato investito in moderne strutture logistiche dotate di catene del freddo più moderne, magazzini a temperatura controllata e trasporti più veloci.
L'industria, a sua volta, ha registrato un impatto dalla crescita del retail organizzato: da un lato con una maggiore pressione sui prezzi, dall'altro con la competizione delle private label.

Rendimento dello spazio di vendita



Fonte: Indian Retail Report 2009

Confronto tra n° pdv e relativa crescita con vendita e crescita del largo consumo



Le cifre tra ( ) indicano la crescita percentuale rispetto all'anno precedente

Sviluppo retail in India - Totale Mkt vs Catene

	2003-04	2004-05	2005-06	2006-07	%2004-07
	TOTALE RETAIL INDIA MLD EURO				
Alimentare e drogheria	124,74	128,83	130,35	153,44	7,3
Bevande	3,76	5,64	6,55	9,16	34,7
Abbigliamento e calzature	13,79	18,11	18,20	23,97	20,4
Arredamento, elettrodomestici e servizi	9,09	11,96	13,11	17,43	24,4
Centri benessere, cliniche private	16,86	17,73	17,96	20,49	6,9
Attrezzature sportive, entertaining, equipaggiamento e libri	3,76	4,96	5,41	6,98	23,0
Cura persona	6,59	7,90	8,17	10,91	18,5
Gioielleria, orologi, etc.	9,41	11,13	11,51	15,26	17,7
Totale Retail	**187,98**	**206,24**	**211,26**	**257,63**	**11,2**
	CATENE RETAIL INDIA MLD EURO				
Alimentare e drogheria	0,69	0,80	0,88	1,08	16,5
Bevande	0,20	0,22	0,23	0,28	14,7
Abbigliamento e calzature	2,98	3,45	3,73	4,44	14,3
Arredamento, elettrodomestici e servizi	1,19	1,37	1,49	1,79	14,8
Centri benessere, cliniche private	0,25	0,29	0,33	0,42	20,0
Attrezzature sportive, entertaining, equipaggiamento e libri	0,44	0,60	0,77	1,11	37,0
Cura persona	0,20	0,27	0,39	0,58	46,9
Gioielleria, orologi, etc.	0,32	0,44	0,58	0,87	40,5
Totale catene retail	**6,21**	**7,44**	**8,42**	**10,57**	**19,5**
% catene retail sul totale mkt	**3,3**	**3,6**	**4,0**	**4,1**	

Fonte: "Impact of organized Retailing on the traditional Sector" ICRIER - cambi applicati su base annua

Le catene nazionali

I big nazionali del retail sono riconducibili a sei player. **Subhiksha**, la classica insegna "no frill" che punta ai consumi di massa rispondendo ad una domanda di beni necessari. In sintesi: volumi alti, margini all'osso. **Trent Limited**, retailer che punta sulla fidelizzazione attraverso programmi di membership e private label dalle quali trae un'alta marginalità (vedi approfondimento sotto). **Future Group**, con la catena *Pantaloon India Retail Limited* (PRIL) è forse la più conosciuta anche fuori dall'India, pioniere del format ipermercato. Oggi copre tutti i segmenti di consumatori in tutte le fasce d'età, oltre che con l'ipermrkt anche con i lifestyle store. **Spencer's Retail**: qualità del prodotto e un buon assortimento di brand internazionali sono i plus della catena. **ITC** con *Choupal Sagar* e *Choupal Fresh*, è un retailer ad alto livello di integrazione con rapporti diretti con i produttori e gli agricoltori; inoltre, vende anche servizi. **NDDB Mother Dairy** rappresenta il modello cooperativo, nato con l'obiettivo di favorire gli agricoltori; presente nella regione di Delhi, persegue l'obiettivo di stabilirsi nelle aree residenziali proponendo l'ortofrutta a prezzi ipercompetitivi.

I player internazionali

Dopo un anno e mezzo da quando il governo ha dato l'ok all'ingresso ai monomarca stranieri, sono 37 i gruppi entrati nel mercato attraverso partnership o joint venture con locali e una dozzina di domande sono in attesa di risposta. "L'India rimane il più importante mercato di destinazione fuori dal proprio paese per i marchi internazionali grazie alle sue solide basi economiche e alle opportunità straordinarie di crescita" ha dichiarato il general manager di **Benetton India Sanjeev Mohanty**. Tra coloro che sono entrati ci sono i marchi del lusso come **Armani**, **Ferragamo** e **Dolce & Gabbana**, così come i più popolari **Marks & Spencer** e **Lerros**. Altri come **Starbucks** e **Diesel** sono in attesa, mentre **Ikea** ha dichiarato che attenderà un ulteriore ammorbidimento delle barriere all'ingresso, preferendo aspettare piuttosto che dover fare i conti con un partner locale non sempre di facile gestione.

Cristina Lazzati

% spesa mensile per categorie di prodotti

	INTERVISTE CONDOTTE IN GDO		INTERVISTE CONDOTTE IN PDV TRADIZ.	
	SPESA IN GDO	SPESA TRADIZIONALE	SPESA IN GDO	SPESA TRADIZIONALE
Alimentari prima necessità	66	34	31	69
Altri alimentari	59	41	34	66
Olio per cucina	54	46	41	59
Altri alimenti confezionati	55	45	38	62
Toiletries	63	37	59	41
Pulizia casa	54	46	45	55
Frutta	56	44	36	64
Vegetali	57	43	35	65
Abbigl. confezionato	62	38	45	55
Totale	**70**	**30**	**39**	**61**

Fonte: DRS-ICRIER Retail Survey 2007

Le strategie di sviluppo del Gruppo leader dell'economia nazionale

Retail organizzato ancora in fasce Per curarne la crescita il paese si affida alla sua Tata ...

Tata è ormai diventato un caso di studio per gli analisti economici ed è considerato l'emblema della crescita dell'India. Il giro d'affari worldwide è stimato in 62,5 miliardi di dollari, due terzi conseguiti all'estero. L'attività industriale per cui il marchio è conosciuto nel mondo è la produzione automobilistica, ma in realtà il Gruppo ha diversificato le sue attività nell'industria, nei servizi e nel commercio, operando con 27 aziende il cui capitale è detenuto da oltre tre milioni di azionisti indiani. Due terzi delle azioni sono controllate da fondazioni che hanno finalità filantropiche e questo rende il marchio amato in tutta l'India. Il braccio operativo nel retail è rappresentato da **Trent Limited**; l'ultimo dato certificato di bilancio relativo al 2007 fa ammontare il giro di affari a 88 milioni di euro; l'ultima trimestrale fa segnare + 14,7% su base annua.

Una diversificazione opportuna

L'attività di Trent Ltd parte dal 1998, con l'acquisizione di *Littlewood*, una piccola catena di store con sede legale a Londra. L'insegna fu poi ridenominata *Westside*, nome che attualmente identifica 39 department store di dimensione tra i 1.300 e i 3.000 metri quadrati in 17 città. La scelta di puntare sul retail è stata indotta dalla necessità di riconvertire la produzione di profu-

Previsioni sviluppo nuove catene retail 2007-2012

	IPERMRKT	SUPER	C&C	DEPARTMENT STORE	SPECIALTY STORE
Nuovo spazio retail (mio sq. ft.)	218	86	76	32	75
Dimensioni medie (sq. ft.)	80.000	4.000	150.000	40.000	4.000
N° pdv	2.725	21.500	507	803	18.725

Fonte: Technopak Analysis and Industry Estimates

Giro d'affari principali catene indiane retail 2006-07

	SUBHIKSHA	TRENT LTD	PRIL	ITC	SPENCER'S	MOTHER DAIRY	TOTALE
Vendite giro d'affari (mio €)	141,4	88	341,8	NP	95,14	477,28	1.144
Vendite per sq ft (€)	235,7	106,7	108	NP	136.36	NP	146,7
Area totale in sq ft	600.000	825.000	3.165.000	NP	700.000	NP	5.290.000

Fonte: Indian Council For Research On International Economic Relations

In alto, centro commerciale.
A sx, un pdv Pantaloon.
A dx, la cooperativa Mother Daily.

meria che allora veniva proposta al mercato interno e che con l'ingresso in India delle major internazionali non avrebbe più trovato sbocco. Oggi Westside punta soprattutto su tessile per la casa, abbigliamento e calzature, con prodotti realizzati ad hoc, che si rivolgono a un target medio-alto. Per soddisfare le richieste di una domanda che cerca soprattutto prezzi bassi, è stato aperto a settembre scorso il primo *Fashion Yatra* a Kalyan, alle porte di Mumbai. Lo scopo dichiarato da Trent Ltd è quello di insidiare gli spazi di mercato attualmente occupati da insegne di abbigliamento come *Kishore Biyani's Big Bazaar* (Future Group), *Arvind Brands' Megamart* (Arvind), *Vishal Retail* (Vishal). I piani di sviluppo prevedono l'apertura nei prossimi mesi di almeno altri tre store nell'area di Mumbai.
Di recente, inoltre, è stata acquisita la maggioranza di controllo della catena di libri e musica *Landmark*. Si tratta di dieci 10 negozi di dimensioni tra 1.000 e 4.000 mq che hanno ampliato la loro offerta ai prodotti per cartoleria e agli articoli da regalo, ideale complemento per l'offerta degli store Westside.

La sede storica di Tata, a Mumbai. L'azienda è nata nel 1868 per iniziativa di Jamsetji Tata, un imprenditore animato da uno spirito nazionalistico che non ha mai abbandonato l'azienda.

Gli ipermercati

Con *Star Bazaar* Tata ha fatto ingresso anche nel retail alimentare. Si tratta di quattro ipermercati di superficie attorno agli 8.000 mq con una forte componente di produzione alimentare interna e prezzi estremamente contenuti: l'obiettivo è arrivare a 10 store entro il 2010.
All'arredo sono dedicati i 3 store *Steeljunction*, che propongono 6.000 referenze, tutte prodotte in acciaio e che costituiscono una conferma della grande versatilità produttiva e di marketing della casa madre, che trova così un modo originale per commercializzare parte della sua produzione metallurgica.
L'iniziativa forse di maggior successo commerciale degli ultimi mesi è il lancio dei megastore di elettronica ed elettrodomestici *Croma*, controllati al 100% dalla sussidiaria di Tata *Infiniti* e realizzati con la consulenza della grande catena specializzata australiana *Woolworths*. L'offerta presenta oltre 6.000 prodotti provenienti da 180 brand internazionali che rendono i magazzini i più ricchi per assortimento dell'India.

Gli ipermercati Star Bazaar sono destinati a un ampio sviluppo nei prossimi anni. Forte la sinergia con gli store di elettronica Croma.

Un'offerta di retail in continua crescita

INSEGNA	FORMATO	PDV	ANNO DI LANCIO
Westside	Department store	39	1998
Star Bazaar	Ipermercato	4	2004
Landmark	Gss Musica e Libri	10	2006
Steeljunction	Gss Arredamento e complementi in metallo	3	2006
Croma	Gss Multimedia, elettronica	26	2006
Fashion Yatra	Gss Moda	1	2008

Fonte: Elaborazione di *Gdoweek* su fonti varie

Partnership

L'esperienza di Croma dimostra come Tata sia aperta all'idea di partnership internazionali anche nel retail. Un esempio molto interessante è l'avvio della collaborazione con Tesco, con la joint venture *Business Standard*, grazie alla quale il grande retailer britannico ha messo piede in India per competere con gli altri big mondiali della distribuzione, come Wal-Mart che ritengono quel mercato strategico come e forse più di quello cinese. Da un lato, Tata offrirà la sua partnership per la realizzazione di una serie di cash and carry a insegna Tesco con piattaforme logistiche a Delhi e Bangalore per la fornitura di piccoli negozi, ristoranti, alberghi, società di catering. Dal canto suo, Tesco opererà per il potenziamento dell'offerta degli ipermercati Star Bazaar. Il piano di sviluppo prevede che ci vorranno dieci anni perché Tesco possa conseguire una buona copertura del mercato indiano.
Se inglesi e paesi del Commonwealth sono i partner privilegiati di Tata, anche l'Italia svolge un ruolo non secondario. Ottimi, ad esempio, i rapporti con il Gruppo Benetton, che in India svolge parte della produzione tessile e che ha dato a Trent il compito di gestire sei pdv a insegna *Sisley*.

Gino Pagliuca

Il building di Steeljunction a Calcutta: vi sono esposte oltre 6.000 referenze di arredamento tutte in acciaio.