

Beyond Marketing

La lezione dell'Asia

Alfonso
Emanuele
de León

FrancoAngeli

Community

Corporate & Marketing Communication

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



Community

Corporate & Marketing Communication

I testi e gli strumenti per i professionisti della comunicazione

Una collana di testi dinamici, dal taglio pragmatico e ricchi di casi. Ampio lo spettro delle tematiche trattate: dal branding all'advertising, dal content marketing ai new media, dalla comunicazione digitale ai progetti più innovativi di comunicazione non convenzionale. Libri aggiornati, per muoversi con competenza in un settore quanto mai creativo e in perpetuo cambiamento.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Beyond Marketing

La lezione dell'Asia

Alfonso
Emanuele
de León

FrancoAngeli

Community

Corporate & Marketing Communication

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2017 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

A Chiara, compagna di viaggio e amica.

Indice

Introduzione	pag.	9
1. I consumatori sono tutti uguali	»	13
La curva dei quattro stili di consumo	»	15
Stile di consumo 1: Consumo essenziale	»	17
Stile di consumo 2: Show-off	»	18
Stile di consumo 3: Razionale divergente	»	20
Stile di consumo 4: Esperienziale	»	22
Cosa ci insegna la curva degli stili di consumo	»	25
2. Beyond Marketing	»	28
L'accelerazione del cambiamento	»	28
Il modello di Beyond Marketing	»	31
Quattro tecniche di Beyond Marketing	»	34
3. Il Retail è morto, lunga vita al Retail	»	38
Il me-time	»	40
Il nuovo ruolo del Retail	»	41
▶ Il caso Kikki.K	»	42
▶ Il caso Lululemon	»	43
▶ Il caso Argos UK	»	44
<i>Showrooming & Reverse Showrooming</i>	»	45
Omnichannel e alcune esperienze in Cina	»	45
▶ Il caso "Amazon goes brick and mortar"	»	46
Beyond Marketing	»	48
4. Storytelling: gli adulti vogliono ancora farsi raccontare le fiabe	»	51
Perché lo Storytelling è rilevante e necessario per lo sviluppo di un brand	»	52

Lo Storytelling è complementare e va affiancato dalla Customer Experience	pag.	53
Lo Storytelling deve essere esperienziale e sensoriale	»	54
Il punto di arrivo dello Storytelling deve essere la Unique Selling Proposition	»	55
Creare una strategia di Storytelling progressiva	»	55
▶ Il caso Grana	»	56
Beyond Marketing	»	59
5. Follow the (digital) content	»	61
Le tre ondate digitali	»	62
Cinque punti cardinali	»	66
Il cambiamento organizzativo necessario	»	76
Beyond Marketing	»	78
Il ritorno dei sistemi chiusi? Una lezione dalla Cina	»	79
6. Sostenibilità: perdere soldi non è ecologico	»	85
Una breve introduzione al tema della sostenibilità	»	86
Sostenibilità come necessità per le aziende	»	91
▶ Il caso Patagonia	»	97
▶ Il caso Aveda	»	101
Beyond Marketing	»	105
Bibliografia	»	108

Introduzione

Questo libro nasce dalla voglia e dal piacere di condividere.

Condividere vent'anni di esperienza lavorativa in quattro Paesi e in diverse multinazionali.

E condividere un viaggio. Il viaggio che ho intrapreso da quasi quattro anni in **Asia**, dove ricopro un ruolo che mi porta ad apprezzare, ancora prima dei diversi mercati e i loro consumatori, la diversità di colori, contesti e culture che rende appassionante vivere in questa parte del mondo.

Ed è proprio questa diversità che mi ha spinto a scrivere, perché a guardare le differenze che esistono tra i Paesi asiatici si può compiere una sorta di “viaggio nel tempo” attraverso le stesse tappe che i nostri consumatori occidentali hanno toccato e stanno percorrendo.

Osservare i diversi Paesi asiatici fornisce cioè **uno “scatto fotografico” del nostro percorso**. Ma fornisce anche **un prisma di lettura per il nostro futuro**, perché possiamo intravedere come saranno le nostre generazioni future osservando le giovanissime popolazioni asiatiche.

Ad esempio, il Retail – senza restrizioni geografiche ed architettoniche in Asia – rappresenta la macchina del tempo per vedere come evolverà il nostro Retail.

Il tema di fondo di questo libro è che **il consumatore evolve verso uno stadio di post-consumismo e verso uno stile di consumo più esperienziale**. Questo avviene in tutti i Paesi asiatici e occidentali, attraverso tutti gli strati di consumatori; possiamo immaginare questa evoluzione come una linea, uguale per tutti, ma che nei diversi mercati si palesa in momenti diversi. Ne parlerò nel primo capitolo.

Nel secondo ne tratterò le implicazioni, introducendo il tema portante del libro: l'importanza di andare **Beyond Marketing – oltre il marketing**. Il consumatore esperienziale pretende molto di più. La pressione

per noi marketer è ancora più accentuata dalla concorrenza istantanea che la globalizzazione e la combinazione di *mobile* e *social media* ci hanno regalato.

E non solo il marketing, ma le fondamenta stesse del successo di ogni brand vacillano e con una notevole accelerazione data dalla comparsa, in ogni mercato, di nuovi player e dal declino dei brand tradizionali.

Si apre **un gap tra il futuro ed il marketing tradizionale** ed è come se, per colmare questo gap, fosse necessario **arricchire il marketing di elementi nuovi. Servono nuovi pilastri per il marketing**, e in questo volume ne propongo quattro, ciascuno trattato nei capitoli successivi al secondo.

Il problema è che questi “pilastri” non afferiscono completamente all’area del marketing: è a noi marketer però che viene dato il compito di traghettare strategicamente i nostri brand verso un futuro nel quale la nostra marca sia ancora rilevante. È un bel dilemma.

Per questo il libro si intitola *Beyond Marketing* e per questo in ogni capitolo cercherò di fornirvi alcune indicazioni di come **assumervi la leadership per andare oltre i confini del “proprio” marketing e lavorando con tutta l’azienda**.

Nel terzo capitolo tratterò il primo dei pilastri, **il Retail esperienziale** e di come, in realtà, l’e-commerce rappresenti un’opportunità eccezionale per ridefinire il Retail liberandolo dal ruolo puramente logistico e transazionale con il quale era nato.

Nel quarto capitolo parlerò di **Storytelling** con due casi significativi di brand asiatici poco conosciuti in Europa.

Nel capitolo che riguarda il **digital**, partendo dall’osservazione delle iper-connesse popolazioni asiatiche, rifletterò sul fatto che l’obiettivo non sia tanto lo strumento digitale in sé, ma come dobbiamo cambiare le nostre priorità, ed in ultima istanza, come dobbiamo trasformare la nostra organizzazione, per creare contenuti “User Generated” che il consumatore voglia seguire.

Come corollario di questo capitolo proporrò un focus su cosa sta succedendo in Cina, dove l’integrazione verticale tra piattaforme digitali sta portando alla nascita di Big Data Companies che sanno tutto, ma proprio tutto, del consumatore e del suo percorso d’acquisto. Le implicazioni per noi marketer saranno rivoluzionarie se questo modello si estenderà all’Occidente.

E chiuderò con la **sostenibilità**, che non è un vezzo di qualche imprenditore particolarmente progressista o illuminato, ma che, nel medio termine, diventerà un pilastro fondamentale per assicurare la sopravvivenza del brand e dell’azienda stessa.

La mia intenzione è fornire, a tutti coloro che fanno marketing oggi, degli strumenti – che nascono dalla mia prospettiva internazionale – per navigare in un territorio nuovo.

Ho voluto appositamente adottare uno stile di scrittura scorrevole e informale, nella speranza che questo porti ad una lettura più fluida e piacevole.

Buon viaggio!

1. I consumatori sono tutti uguali

Vivo a Hong Kong da quasi quattro anni e ogni settimana prendo un aereo che mi porta in giro per l'Asia e l'Oceania. Non è tanto diverso dal lavoro che facevo dieci anni fa quando da Londra visitavo l'Europa ma la cosa che più mi colpisce e più mi appassiona di vivere in Asia è la diversità dei Paesi in questa regione del mondo. Eccezionale diversità e ricchezza culturale delle quali mi piacerebbe davvero parlarvi, ma temo che non sia lo scopo di questo libro.

E ovviamente c'è una grande diversità nello sviluppo economico tra i diversi Paesi.

Ma allora come si può affermare che *i consumatori sono tutti uguali*? E proprio in Asia con tutta questa diversità!

Venite in viaggio con me, cercherò di descriverlo.

Partiamo dall'Australia, il cui paesaggio urbano assomiglia ad un incrocio di Stati Uniti ed Inghilterra, più Stati Uniti, a dire il vero, ma lo stile di vita in Australia è assolutamente invidiabile. L'Australia è un Paese totalmente sviluppato ed Occidentale, tanto che in molti brand il calendario marketing dell'Australia è identico a quello che le aziende seguono nei Paesi occidentali, non a quello seguito per i Paesi asiatici.

Poi viene il Giappone. Non stupitevi, ma ogni volta che vado in Giappone mi sembra di essere in Occidente. Non solo perché il paesaggio di viottoli, case basse, pali della luce con fili a vista nelle strade mi ricorda la mia infanzia, per via dei cartoni animati con sui sono cresciuto. Ma perché, essendo un Paese che si è sviluppato negli anni '60 e '70, e non avendo da venticinque anni crescita né economica né demografica, la sensazione per chi ci vi si reca per lavoro è di trovarsi totalmente in Occidente. Un Paese maturo, con le infrastrutture sviluppate e a volte un po' vecchiotte nel quale le nuove generazioni non hanno sicuramente speranza di avere

una maggior prosperità dei propri genitori e quindi i consumi sono moderati, non crescono. Vi ricorda qualcosa?

A ruota segue Taiwan. Chi si ricorda del Made in Taiwan? Tutto era made in Taiwan negli anni '70 e '80! Stesso percorso del Giappone, solo dieci anni più tardi. I problemi strutturali di Taiwan? Gli stessi del Giappone: mancanza di crescita economica e popolazione che invecchia.

Corea del Sud. Iper moderna, iper trendy, è il Paese più cool dell'Asia. Tutti in Asia guardano le soap opera della Corea, tutti ascoltano la loro musica e vanno ai loro concerti che riempiono gli stadi in ogni Paese asiatico. L'economia è matura (cresce attorno al 2,5% all'anno) ed i consumatori stanno diventando molto più razionali, fanno mix & match, ad esempio, nell'abbigliamento alternando marche griffate con capi locali, ma di altrettanto valore.

Scendiamo a sud.

La Cina è praticamente un continente a sé stante ed è difficile sintetizzare in poche righe quello che sta succedendo. Si tratta del più grande e veloce emergere di una classe media nella storia o, detto in altro modo, del più grande esodo dalla povertà verso una società di consumi ed allo stesso tempo del più grande e veloce accumulo di ricchezza in poche mani della storia degli ultimi secoli. Per digerire tanta complessità forse il modo migliore è osservare il comportamento di acquisto dei cinesi quando viaggiano. Si stima che il 50% dei consumi di beni di lusso al mondo sia rappresentato dai cinesi, in Cina e anche e soprattutto all'estero. Più di 100 milioni di turisti all'anno che seguono una precisa traiettoria. Prima vanno a Hong Kong per pura comodità e rassicurazione: lingua simile, stesso cibo e... in fondo "Hong Kong fa parte della Cina". Lo stile di consumo è molto semplice: vengono e girano con delle grosse valigie con ruote ed accumulano quanti più beni di lusso possono, da poter esibire a casa ai loro amici. Se con i loro acquisti possono esibire delle shopper di carta con il logo più in evidenza possibile, tanto meglio. Hong Kong, di fatto, è un grandissimo centro commerciale all'aria aperta, con più di 50 milioni di turisti cinesi all'anno. Provo a farvi visualizzare che cosa è Hong Kong: mettete tutti i turisti che vengono in Italia ogni anno in un'unica città, che ha l'olografia di Genova e già 7 milioni di abitanti. Aggiungete un'offerta culinaria impareggiabile al mondo ed avete il quadro di una città affollatissima, verticalissima con un'energia pulsante straordinaria.

I cinesi non sono tutti uguali. Anzi stanno evolvendo. Dopo 2-3 viaggi a Hong Kong, valigie piene di brand occidentali autentici (non taroccati) da esibire a casa, sono pronti a confrontarsi con un Paese diverso dal loro ed andare in Corea, Giappone, Tailandia ed esplorare le loro capitali insieme all'immancabile shopping.

Poi, esplorati questi Paesi, sono pronti al grande salto e ad andare in America ed in Europa a provare non solo lo shopping, sempre delle stesse

marche, ma anche ad assaporare il nostro stile di vita, la nostra cultura e anche a scoprire nuovi brand meno conosciuti: un po' come fanno i giapponesi e molti in Occidente, con marchi meno conosciuti ed una estrema ricerca nel processo di acquisto.

Dalla Cina e Hong Kong scendiamo. Tralascio Singapore che è una città modernissima con un modello politico tutto proprio ma con gli stessi problemi economici e demografici dei Paesi asiatici già sviluppati, arriviamo in Thailandia e Malesia, due Paesi che hanno grande fretta di passare da quello che una volta chiamavamo “terzo mondo” al primo mondo. Grandissimi centri commerciali continuano ad aprire, offrendo tutto quello che il nuovo ceto medio emergente aspira a consumare ed esibire.

Subito dietro di loro arrivano le Filippine, il Vietnam e l'Indonesia in grandissima ascesa, ad oggi probabilmente le uniche vere sacche di crescita economica al mondo insieme all'India.

E poi dietro ancora i Paesi più poveri, Cambogia, Laos, Myanmar.

La curva dei quattro stili di consumo

Con tutta questa diversità economica e culturale, come si fa ad affermare che i consumatori siano tutti uguali?

Vi faccio una domanda: tutti questi Paesi sono davvero così diversi dal punto di vista degli stili di consumo oppure semplicemente attraversano fasi diverse della stessa storia? Non è che, per caso, il Laos e la Cambogia tra 5 anni saranno il Vietnam, le Filippine e l'Indonesia, tra 10 saranno la Malesia e la Thailandia, tra 15 simili alla Cina (ma mai nelle dimensioni), tra 20 la Corea e Taiwan e tra 30 come il Giappone, l'Australia e l'Occidente?

Ma senza andare fino in Asia, perché sorridiamo di fronte al modello di consumo di “arraffare ed esibire?”. Forse perché non appartiene più ad alcuni di noi. Ma non ci appartiene più come Paese (davvero in Italia nessuno segue questo stile di consumo?), non appartiene alla nostra generazione (forse questo era lo stile di consumo dei nostri genitori?) o non ci appartiene più come individui (forse una volta eravamo così ma siamo “evoluti”)?

La mia idea è che nel nostro pianeta – eccetto i consumatori della Corea del Nord, di Cuba e sicuramente non più della ufficialmente comunista Cina – operando una semplificazione molto grande, i consumatori sono tutti uguali. Desideriamo tutti un'automobile più grande, un televisore più grande e un frigorifero più pieno e col tempo finiamo per volere un'esperienza aggiunta al processo di acquisto.

Ma quello che ci differenzia è che queste cose le desideriamo in momenti diversi nell'evoluzione della prosperità di ciascuno di noi e quindi

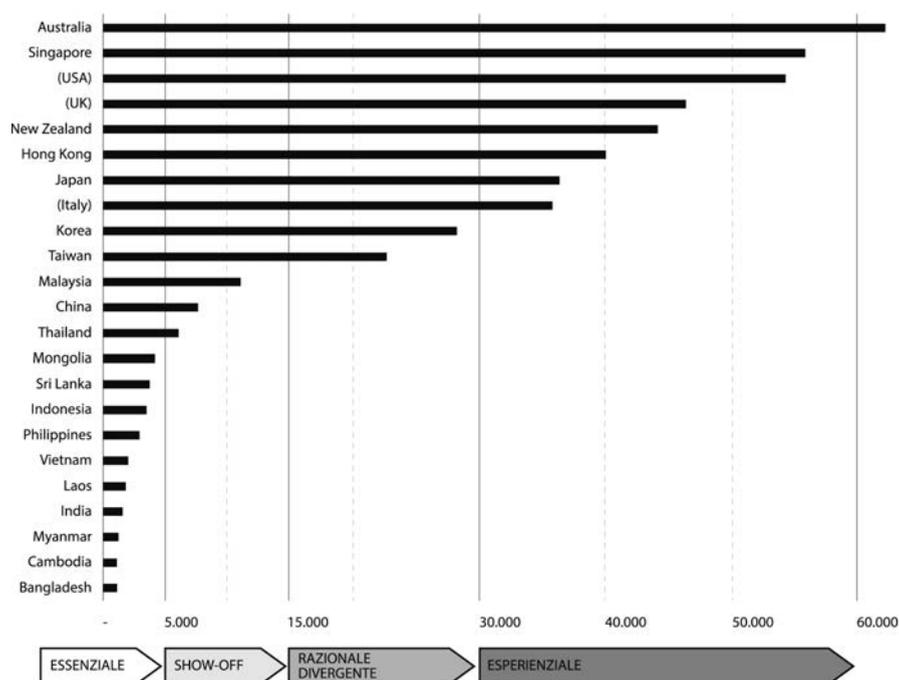
ci sembra che i mercati siano molto diversi tra loro. In realtà stiamo tutti viaggiando sulla stessa curva ma in momenti diversi.

La teoria base di questo libro è che esista **una curva con quattro stili di consumo** e che tutti i consumatori si muovano lungo questa curva in modo progressivo a seconda del loro livello di disponibilità economica, ma che la curva sia sempre la stessa:

- Stile di consumo 1: Consumo essenziale.
- Stile di consumo 2: Show-off.
- Stile di consumo 3: Razionale divergente.
- Stile di consumo 4: Esperienziale.

Mi ispirò ad un modello elaborato originariamente dalla società di consulenza AT Kearney¹, che sviluppo ulteriormente analizzando la ricchezza dei diversi Paesi asiatici attraverso il loro PIL; aggiungendo Italia, USA e UK come riferimento.

Fig. 1 - PIL pro capite (US\$) e stile di consumo



Fonte: Elaborazione personale su modello AT Kearney, dati delle Nazioni Unite

1. www.atkearney.com/

Stile di consumo 1: Consumo essenziale

Si parte tutti da qui. Sono i Paesi o le regioni più povere, poteva essere l'Europa del dopoguerra, con un reddito disponibile pro capite (uso come semplificazione il Prodotto Interno Lordo – PIL) bassissimo, massimo di 5.000 dollari all'anno. A questi livelli, il reddito disponibile per acquisto di beni accessori è davvero limitato. Si compra principalmente beni di prima necessità, in canali di distribuzione di massa. Prevalgono le caratteristiche funzionali dei prodotti e c'è pochissimo spazio per aggiungere servizi a valore aggiunto.

Ma c'è invece spazio per fare branding, anzi è in questa fase che costruire la marca e la brand awareness costa poco per un'azienda. È qui che si pianta il seme della brand equity nella mente collettiva, con un investimento che rimane per sempre.

Spesso in questi contesti i marchi sono affidati a distributori terzi con i quali è quindi importante concordare (e co-finanziare) un budget annuale di advertising. Tutti soldi ben investiti per seminare il futuro della marca nel Paese.

Il marketing rimane comunque molto semplificato: prodotto, funzione, prezzo e dove si può acquistare il prodotto.

Approfondimento

Anche nei Paesi in via di sviluppo esiste un ristretto ma molto ricco mercato potenziale per brand di alta gamma

L'altro elemento importantissimo da tenere in conto in Paesi in via di sviluppo con stile di consumo essenziale è la struttura sociale. La trappola di analizzare il reddito pro capite è che si tratta di una media generale che dice molto ma non dice tutto. Vi spiego perché. Questa analisi funziona molto bene per i Paesi sviluppati dove la distribuzione dei redditi nella società è a forma di piramide appoggiata sopra ad un rettangolo. Pochi al top, una grandissima classe media ed un'altrettanta classe medio bassa.

Nei Paesi in via di sviluppo la migliore rappresentazione della struttura sociale non è una piramide, è una clessidra. Una grande classe al top con ricchezze individuali a volte maggiori che nei Paesi occidentali, mancanza completa di classe media ed una stragrande classe bassa. Intuitivamente si può capire come mercati di questo tipo rappresentino comunque un'opportunità per marche occidentali o di lusso perché con una distribuzione molto ridotta (anche un solo flagship store nel migliore mall della capitale) si può raggiungere una classe alta con un reddito disponibile molto elevato. Esiste un discreto mercato per beni di alta gamma anche in Paesi in via di sviluppo.

Learnings to Action – Stile di consumo Essenziale (PIL pro capite meno di 5.000 dollari all’anno)

1. marketing semplificato: prodotto, funzione, prezzo e distribuzione.
2. Investire in un mercato in questa fase per costruire presto la brand equity è un investimento che porterà degli eccellenti ritorni nel medio termine. Anche se si usano distributori locali, concordare un budget minimo annuale di investimenti pubblicitari.
3. Anche in questi Paesi, per i beni di alta gamma, esiste un ristretto ma molto ricco mercato potenziale.

Lasciamo i Paesi in via di sviluppo e passiamo agli stili di consumo che conosciamo meglio in Occidente.

Stile di consumo 2: Show-off

Certo che quando finalmente arriva qualche soldo in tasca in più la prima cosa che si vuole fare è spenderlo e farlo sapere a tutti. Vi ricordate il vostro primo stipendio come è stato speso? Io sì, l’ho speso subito.

Non posso rappresentarlo meglio che con le orde di cinesi che vengono per la prima volta a Hong Kong: quello che conta è *acquistare per potere esibire*.

Voglio chiamare questo stile di consumo Show-off, ostentare, mettersi in mostra. E continuo ad usare l’esempio dei Paesi emergenti perché è molto evidente e chiaro, ma vi invito a pensare a questo modello per segmentare il vostro esistente mercato di riferimento: anche in Italia, ad esempio, esistono ancora significative fasce di popolazione che consumano secondo questa modalità.

Lo stile di consumo Show-off è una vera corsa all’oro, per mostrare a tutti che si fa parte della nuova classe media emergente urbana, il nuovo centro della clessidra che diventa il centro della piramide sociale del Paese e tutti devono saperlo. Nel mio settore persino i campioncini di cosmetici omaggiati in negozio e portati agli amici fanno parte di questo magnifico circo: dimostrare agli amici a casa che si appartiene alla nuova classe media e che ci si può permettere di viaggiare.

Questo secondo stile di consumo si manifesta in Paesi con un reddito pro capite tra i 5.000 ed i 15.000 dollari all’anno e l’uscita dalla povertà e dell’economia di sussistenza è la priorità assoluta dei consumatori, addirittura prioritario rispetto ad altri valori, come la democrazia. In un singolare

Ted Talk² l'economista Dambisa Moyo afferma che proprio la soglia dei 6.000 dollari è la soglia sotto la quale, nel mondo, i popoli sono interessati alla democrazia: "... fammi uscire dalla povertà, lascia consumare anche me come gli altri e del diritto di voto e della democrazia me ne preoccuperò quando avrò la pancia piena ed il diritto a consumare anche io..."

In questa fase la domanda di prodotti di alta gamma cresce molto velocemente. Appena si esce dalla fase di sopravvivenza scatta quel meccanismo di "upgrade" dei consumi ("mi posso permettere qualcosa di meglio") che è un vettore ineluttabile in tutto l'Occidente e che ognuno di noi vive ogni giorno.

Ed è qui che brand più conosciuti raccolgono i frutti della lenta semina di tanti anni prima. È qui che le grandi marche più conosciute toccano il punto più alto della quota di mercato perché i consumatori vogliono subito fare il primo upgrade nel loro stile di vita, non perdono troppo tempo a ricercare nel mercato i piccoli marchi di nicchia. Vogliono la marca per comprare ed esibire status e la vogliono subito.

Qui se si gestisce una marca di beni di alta gamma c'è veramente da divertirsi perché più grande e sfacciatamente lussuoso è il negozio, più grande il logo sui prodotti e sulle borse che si utilizzano per portarli a casa più il marchio sarà di successo. È una gara ad ostentare e a farsi vedere senza troppe sottigliezze.

Ma è anche la fase nella quale è molto facile dormire sugli allori e non gettare le basi per la fase successiva finendo per pagare un prezzo molto alto prestissimo. Tutto fila a gonfie vele e stentiamo a credere che sia così facile vendere i nostri prodotti.

In realtà la musica finirà presto a causa dell'intensificarsi della concorrenza e perché il consumatore adotterà uno stile di consumo più razionale.

In questa fase bisogna rimboccarsi le maniche ed arricchire il marketing un po' basico dello stile di consumo precedente con una vera e propria Brand Identity di valori e contenuti con cui il consumatore possa identificarsi e da cui possa trarre delle valenze emotive.

Learnings to Action – Stile di consumo Show-off (PIL pro capite tra i 5.000 ed i 15.000 dollari all'anno)

1. Il meccanismo di "upgrade" del consumatore porta ad una forte crescita dei consumi. Si raccolgono i frutti degli investimenti della fase precedente.
2. Arricchire il marketing basico del precedente stile di consumo con Brand Identity e valori aggiuntivi.

2. www.ted.com/talks/dambisa_moyo_is_china_the_new_idol_for_emerging_economies?utm_source=email&source=email&utm_medium=social&utm_campaign=ios-share.