

AT KEARNEY: DIETRO A CONSOLIDATI LUOGHI COMUNI SI NASCONDONO OPPORTUNITÀ MENO EVIDENTI

Il consumatore? Sarà anziano in Cina giovane negli Usa, dinamico in Africa

Monika Stoiber*

Con i primi segnali di ripresa e la fine della crisi economica più profonda degli ultimi decenni, le aziende stanno tornando ad assumere una visione di stampo strategico e orientata alla crescita, abbandonando gradualmente il focus sulla sopravvivenza nell'immedia-

1. Chi guarda al continente nero fa già adesso profitti come prima della crisi
2. Le donne pronte a determinare i flussi di mercato
3. La natalità attuale nasconde sorprese non ancora analizzate

to futuro. A.T. Kearney ha condotto uno studio previsivo sulle tendenze a forte impatto sul business del futuro e in particolare sul consumatore di domani - Chi è e dove abita? Sono queste le domande cruciali che le aziende si devono porre per ottimizzare l'intera catena del valore, dalla ricerca alla vendita. Due macro tematiche permettono di definire meglio i profili di consumo del futuro:

1. Le dinamiche di consumo
2. Gli sviluppi demografici

LE DINAMICHE DI CONSUMO

La fiducia è il principio fondamentale del sistema economi-

co, quello che connette il consumatore al produttore, il cliente al fornitore. È stato proprio il domino innescato dalla mancanza di fiducia a portare alla recente crisi economica, con implicazioni importanti per il futuro del mondo. Ma se in alcuni paesi la perdita di fiducia nel business è stata abbastanza contenuta, l'Italia è invece tra i paesi che ne hanno sofferto maggiormente, preceduta soltanto dagli Stati Uniti. Questa perdita generale di fiducia ha avuto e avrà serie implicazioni anche per il consumo. Il consumatore di oggi è sempre più critico nell'operare le proprie scelte ed esprime le proprie valutazioni tramite azioni concrete, quali la manifestazione online del disappunto o della soddisfazione verso un certo prodotto, la scelta di comprare o non comprare un certo prodotto o servizio.



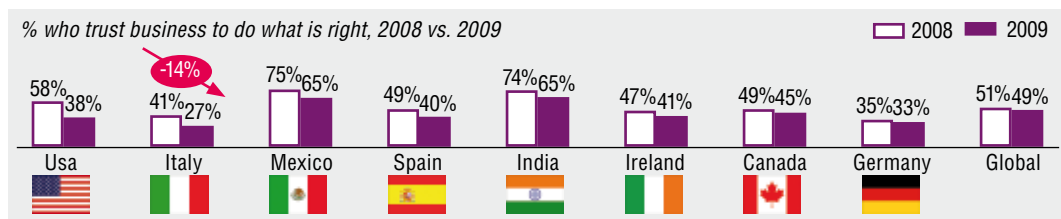
La diffusione del benessere in Cina sarà più lenta dell'evoluzione demografica

Purtroppo, la tendenza alla sfiducia verso le aziende è stata ulteriormente rafforzata da casi allarmanti che riguardano la sicurezza dei prodotti (pensiamo agli alimenti contaminati,

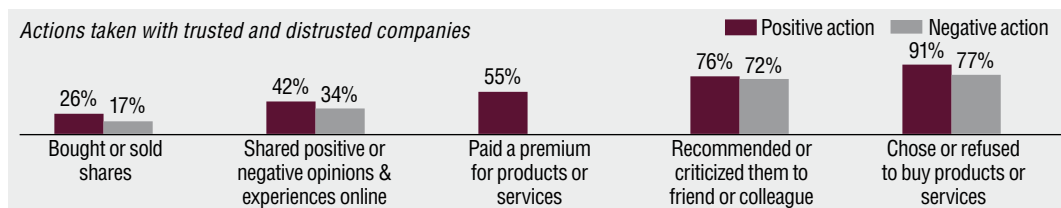
ai giocattoli non a norma, alle auto da richiamare in fabbrica). Interessante da notare su questo aspetto che le reazioni differiscono molto in termini di genere e di fascia di età: si mostra

La fiducia del consumatore e come impatta le decisioni di acquisto

Trust in business has declined globally, Italy among most effected countries



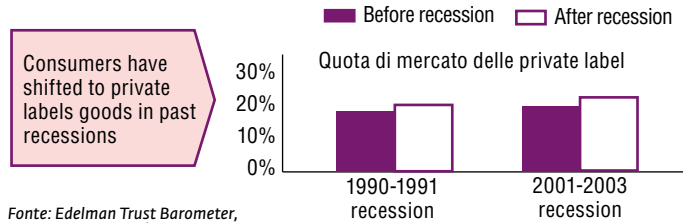
Consumers are taking action based on their perceptions



Fonte: Edelman Trust Barometer, A.T. Kearney analysis

Abitudini di lungo periodo

Più del 90% degli consumatori americani continuerà a comprare prodotti private label anche dopo la ripresa economica



Fonte: Edelman Trust Barometer, A.T. Kearney analysis

preoccupato per la sicurezza dei prodotti acquistati quasi l'80% delle donne e il 65% degli uomini; il 56% degli over 45, ma solo uno su tre dei consumatori giovani nella fascia da 18 a 34 anni. In comune però hanno tutti che questa perdita di fiducia in generale, e nei prodotti in particolare, ha modificato in maniera significativa i valori del consumatore e sono emersi nuovi valori come la semplicità e la sostenibilità.

COMPRESIONE E LINEARITÀ

La semplicità va intesa come una richiesta del consumatore di prodotti comprensibili e convincenti, per i quali sia facile giudicare la qualità e l'utilità, ma anche fattori quali la trasparenza e la linearità nella catena di valore, la tracciabilità del prodotto. Un esempio tipico è rappresentato dai vari mercati regionali emergenti caratterizzati da una filiera corta, oppure da una maggior attenzione alle origini del prodotto. Altro esempio, dal mondo dell'elettronica di consumo, riguarda il successo di prodotti estremamente user friendly: i-phone, i-pad o anche le nuove generazioni di lavatrici, che con poche semplici opzioni permettono di ottenere il lavaggio perfetto. Cade nella richiesta di maggior semplicità anche il trend sempre più marcato verso gli store brand. La storia insegna che anche dopo le crisi economiche precedenti, gli store brand hanno comunque potuto aumentare la

loro quota di mercato in maniera durevole.

LA SOSTENIBILITÀ

È l'altro valore a importanza crescente per il consumatore e per le sue decisioni d'acquisto. Questa sensibilità verso le tematiche di sostenibilità non è più limitata al vecchio mondo, ma si allarga a paesi in forte crescita come il Brasile, dove i consumatori dichiarano intenzioni di spesa crescenti su prodotti sostenibili (il 73% dei consumatori brasiliani dichiara di voler spendere di più su prodotti green). Nel concetto della sostenibilità entra anche l'orientamento a prodotti che vanno oltre i beni materiali, per contribuire al benessere generale e alla salute del consumatore. Quest'ultimo è un mercato in forte crescita a livello globale, ulteriormente rafforzato da due trend demografici: l'avanzata della classe media e l'invecchiamento della popolazione. Le aziende devono fare attenzione a non "cavalcare l'onda", cercando di vendere qualcosa etichettandola come sostenibile quando non lo è realmente: il consumatore, ormai smalzato, sa distinguere bene tra il prodotto genuino e il prodotto che pretende di esserlo. Considerando la reattività dei consumatori e il potere del passaparola negativo, presentarsi con un messaggio fuorviante può essere molto pericoloso una volta perso il patrimonio di fiducia.

*A.T. Kearney

Gli sviluppi demografici: i 5 fattori da tenere in alta considerazione

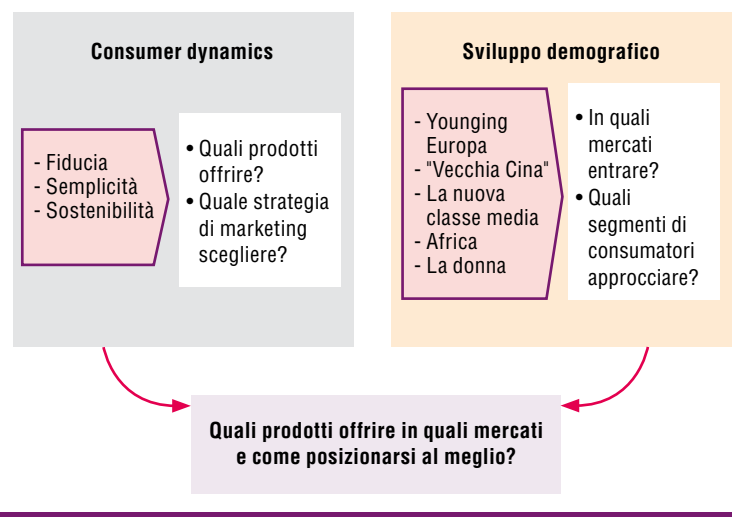
Saranno 5 i fattori che ogni azienda dovrà aver ben presenti per prepararsi al mercato futuro e per sviluppare la propria strategia di crescita e di espansione. Parliamo dell'andamento demografico globale, della maggiore longevità della popolazione, dello sviluppo dell'Africa, dell'avanzata della middle class e del ruolo delle consumatrici. Iniziamo con qualche riflessione sugli sviluppi demografici: è opinione comune che l'Europa (e in particolare l'Italia) e gli Stati Uniti stiano invecchiando, mentre le regioni in crescita sarebbero Medio Oriente, Cina, India, Brasile. Guardando però in dettaglio le ultime previsioni, emergono ben altri dati, che portano a conclusioni diverse: l'Europa invecchia, ma la natalità è in continuo aumento in molti paesi europei e occidentali avanzati (con eccezioni: in Italia per esempio rimane bassa) e questo porterà complessivamente a un invecchiamento molto più lento, e a un mondo in cui gli Stati Uniti rimarranno tra i paesi più giovani del pianeta. È invece la Cina, dove il boom economico con-

tinuerà ma in cui la politica del figlio unico ha molto accelerato la transizione demografica, che diventerà un paese vecchio prima di diventare un paese ricco, con tutte le relative implicazioni per la dislocazione dei siti produttivi e delle esigenze dei consumatori: il mercato cinese rimarrà enorme, ma il consumatore locale richiederà sempre di più prodotti per persone anziane e a prezzo contenuto.

AFRICA EMERGENTE

C'è una stella emergente, che fino a oggi è stata considerata soltanto per la sua ricchezza di risorse naturali e non come fornitore di risorse qualificate, soltanto in maniera molto limitata come opzione per la rilocalizzazione delle attività produttive e ancora di meno come mercato emergente per il consumo. Parliamo dell'Africa. Alcuni dati mostrano chiaro il potenziale: mediamente, il Pil viaggiava almeno al 5% fino alla recessione e già nel 2010 si attende il ritorno a quei livelli pre crisi, gli investimenti esteri triplicati dal 2000 al 2008, la pro-

Strategie di posizionamento



duttività delle aziende tessili all'80-90% degli omologhi cinesi, con un costo del lavoro molto inferiore, la penetrazione della telefonia mobile nelle famiglie al 40%, la crescita della produzione del greggio e la scolarità salita dal 58% al 74% in otto anni, dal 2000. Guardando le aziende già presenti nel territorio, emerge un dato interessante: le filiali africane delle multinazionali dei beni di consumo stanno già generando profitti. Per l'Italia e per le aziende italiane, grazie anche al ruolo nel Mediterraneo, si tratta di una grande opportunità da affrontare in tempo per assicurarsi il vantaggio dell'early mover.

CLASSE MEDIA

Un altro fattore che influenzerà in maniera significativa i consumi è l'avanzata della classe media, ovvero il ceto della popolazione a cui avanza denaro dalle spese necessarie, da destinare al risparmio o all'acquisto di beni di consumo. L'importanza della classe media è sempre più riconosciuta come indicatore chiave, oltre alla crescita del Pil, per determinare il potenziale di consumo che un paese offre. Mentre oggi Europa e

Nord America rappresentano la parte più significativa di popolazione appartenente alla classe media, già in un arco di dieci anni lo scenario cambierà e sarà chiaramente l'Asia il continente con un significativo aumento della middle class. Un segmento "affamato" di consumo - secondo i sondaggi, per il 40% dei cinesi lo shopping è l'attività preferita nel tempo libero.

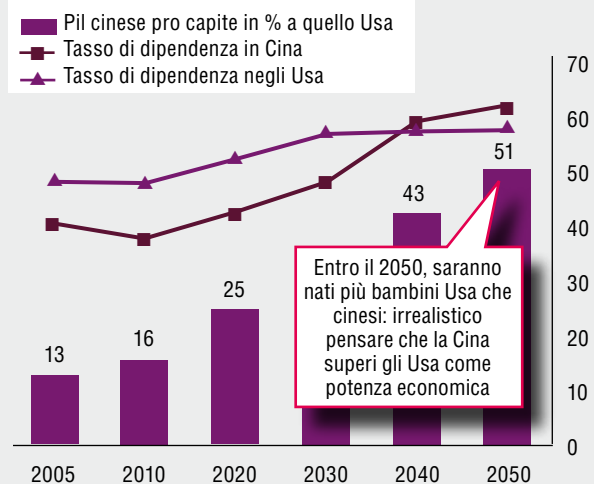
DONNE IN PRIMA LINEA

Last but not least, consideriamo il segmento femminile: le donne saranno infatti il motore della crescita futura. Già oggi dispongono di un reddito globale di 13.000 miliardi di dollari, stimato di aumentare a 18.000 miliardi di dollari entro il 2014 e, essendo più qualificate (le donne rappresentano il 60% dei laureati con risultati migliori - voti più alti, tempi più brevi), è probabile che nelle regioni sviluppate diventino le generatrici di reddito principali entro i prossimi 20 o 30 anni. Già oggi, in Italia, circa i due terzi delle decisioni di acquisto in famiglia sono prese dalle donne e c'è una forte tendenza verso un incremento. Inoltre, le donne attuano o influenzano sempre di

Confronto Cina - Usa

La Cina invecchia prima di diventare ricca, con la crescita della dipendenza*

Pil pro capite cinese in % a quello Usa e tassi di dipendenza*



Entro il 2050, saranno nati più bambini Usa che cinesi: irrealistico pensare che la Cina superi gli Usa come potenza economica

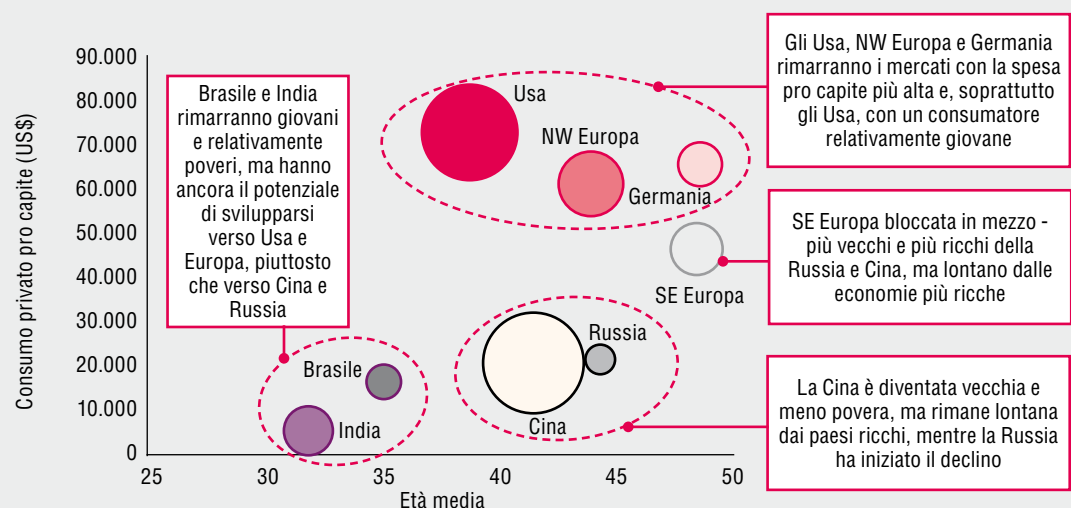
*Dipendenza = misura la porzione di popolazione composta da "dipendenti" (persone troppo giovani o troppo vecchie per lavorare)

Fonte: Economist Intelligence Unit, Center for Strategic and International Studies, World Bank, UN Population Division, analisi A.T. Kearney

più le decisioni di acquisto su prodotti tradizionalmente maschili, come le auto e l'elettronica di consumo. Le caratteristiche di acquisto delle donne sono diverse da quelle degli uomini (per esempio il 60% degli uomini che prova qualcosa in camerino

no lo compra, mentre solo il 25% delle donne fa altrettanto) tuttavia le aziende faticano a capire "che cosa vogliono le donne" e di conseguenza un marketing dei loro prodotti e servizi e campagne pubblicitarie più mirate sono ancora a una fase iniziale. Pensiamo per esempio al mercato della salute e del benessere: le palestre, nonostante siano sempre più frequentate dalle donne, continuano a enfatizzare il body building e le attività dedicate allo sviluppo di forza e muscoli, mentre le donne cercano tipicamente benessere del corpo e della mente, ginnastica dolce, tonificazione. Un altro esempio sono i servizi finanziari: le donne dispongono di un reddito sempre più elevato e di maggiori risorse da destinare a investimenti, ma nonostante ciò sono ancora pochissimi gli istituti finanziari che hanno "scoperto" questo segmento di clientela; in generale, continuano a rivolgersi al cliente benestante maschio.

Consumer spend, età media e dimensione di mercato - 2030



Bubble size = market size (total private consumption)

Source: IMF, A.T. Kearney analysis