

BAIN & CO: LO SCENARIO RIMANE DOMINATO DALLA TURBOLENZA ECONOMICA DEL SISTEMA GLOBALE

# Il consumatore della post recessione si specializza nell'ottimizzazione

Andrea Petronio, Alessandro Zanotti e Caterina Rovati\*

Nello scenario competitivo attuale la crescita diventa una necessità ancora prima di essere un'opportunità. L'internazionalizzazione è una delle modalità chiave di conseguire una crescita profittevole ma il percorso è difficile e la lista di casi di in-

1. Serve replicabilità (per accelerare), ma flessibile (per adattarsi)
2. Cambiato in profondità il portafoglio risorse da allocare

successo nel retail è ahimé lunga. Una ricetta "plug & play" non esiste, ma alcuni elementi chiave per definire una strategia efficace possono essere isolati analizzando le esperienze sviluppate dalle catene che negli anni hanno saputo creare un network internazionale di successo. Per potersi rivolgere all'esterno l'azienda deve essere certa della propria posizione di forza sul mercato domestico: solo partendo da un modello forte, con assi distintivi chiari e difendibili, su cui fare leva per la crescita in quei mercati dove questi possano rappresentare un vantaggio competitivo, essa può essere in grado di fronteggiare la complessità di contesti differenti.

La formula per crescere è altresì importante: replicabile per non

rallentare la corsa ma anche flessibile per consentire l'adattamento a contesti di mercato in veloce e continuo cambiamento. I retailer fanno spesso fatica a definire una formula di crescita efficace che non si traduca nella rigidità di un modello monolitico né lasci troppa libertà ai paesi di fare ciò che vogliono. Fattore critico di successo diventa (come sempre!) capire a fondo il consumatore: come il contesto mondiale ne orienta la fiducia, le aspettative e quindi il comportamento, come questo cambia da paese a paese e in che modo questo si traduca in linee guida per il retailer nella definizione della propria strategia di sviluppo.

## I TREND SECONDO BAIN & CO

Possono essere isolati alcuni trend significativi che determinano il cambiamento negli stili di vita e che, con forza e mo-

dalità diverse nei mercati maturi rispetto ai mercati emergenti, comportano l'evoluzione e l'innalzamento delle aspettative del consumatore in un'orizzonte temporale atteso più o meno lungo.

Lo scenario di breve periodo rimane sicuramente impattato dalla turbolenza economica che ha ridisegnato il sistema globale. Ormai da più parti si sono studiate le cause del crollo, analizzati gli impatti e si continuano a formulare previsioni sullo sviluppo dell'economia nei prossimi anni; se è difficile stabilire lo stadio di evoluzione della crisi (sviluppo, maturità o declino) è innegabile che i consumatori si trovino a oggi con un portafoglio di risorse da allocare di consistenza e composizione molto diversa da qualche anno fa. È calato il reddito reale, aumentato il tasso di disoccupazione e contemporaneamente si è contrat-

ta la disponibilità di credito, diminuendo le risorse disponibili per le famiglie. I consumi risultano ulteriormente ridotti dalla crescente propensione al risparmio, che ha toccato nei mesi scorsi i massimi storicamente rilevati e che non è controbilanciata dalla riduzione della spesa su beni di primaria necessità.

## POTERE D'ACQUISTO

Il potere di acquisto, che è ridotto a causa della recessione, diventa chiave di lettura dell'offerta da parte del consumatore nella nuova era post recessione. Si diffondono tattiche di ottimizzazione della spesa quali il trading down, la ricerca continua di promozioni e il posticipo dei pagamenti. Nei mercati maturi ciò è evidenziato dal costante incremento nell'ultimo decennio della quota delle private label a scapito dei brand e della crescita dell'offerta di prodot-

## Trend che stanno modificando i modelli di consumo a livello globale

	US	Zona euro+Uk	Giappone	Sud Corea	Messico	Brasile	Russia	India	Cina	Penisola araba: Gcc*
<b>Turbolenza economica</b>	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto
<b>Abbondabilità-Value for money</b>	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto
<b>Customer experience</b>	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto
<b>Declino dei brand</b>	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto
<b>Coscienza del consumatore</b>	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto
<b>Dipendenza tecnologica</b>	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto
<b>Salute e benessere</b>	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto
<b>Sviluppo di comunità</b>	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto
<b>Invecchiamento popolazione</b>	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto
<b>Crescita economie emergenti</b>	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto
<b>Aumento spesa discrezionale</b>	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto
<b>Urbanizzazione</b>	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto	Alto impatto

\* Il Gulf Cooperation Council (Gcc) include Sud Arabia, Qatar, Uae, Oman, Bahrain, Kuwait e Yemen

Fonte: elaborazione Bain

ti in promo. La “caccia agli affari” è facilitata dallo sviluppo di nuovi canali di shopping (internet, outlet, spacci, ecc.) specializzati nell’offerta di prodotti a prezzo scontato.

Nei paesi in via di sviluppo la disponibilità di risorse è per definizione ridotta e la crisi ne ha forse inasprito i limiti di crescita nel breve periodo. Al limitato potere di acquisto si aggiunge la solo recente apertura al mercato globale, le ancora limitate opportunità di trading up, una domanda poco raffinata in termini di marketing mix e in gran parte rappresentata dalla fascia mass e basic. La richiesta è quindi orientata verso prodotti basici e in formati ridotti, con una tendenza, attualmente precipua dell’India ma ancor di più della Cina, a ricercare affermazione di status in prodotti di immagine occidentale dal basso valore unitario (per esempio McDonald, acqua Evian) da parte di una classe media alla ricerca di prestigio e differenziazione.

#### LE ESIGENZE

Ottimizzazione della spesa si traduce anche in un consumatore sempre più attento, consapevole ed esigente nei confronti dell’esperienza legata al prodotto. Di conseguenza il retailer che cerchi di soddisfare con un’offerta indifferenziata un ampio bacino di bisogni genera inevitabilmente nel cliente insoddisfazione e percezione di perdita di tempo e denaro. Ed è dimostrato come l’esperienza percepita da parte del consumatore si traduca sui risultati aziendali con effetto moltiplicatore: il promotore, cioè chi raccomanderebbe ai conoscenti il prodotto/marchio di un’azienda, tende a spendere di più per tale marchio, destinando una quota della spesa superiore al cliente medio, invece più tempo all’interno del negozio, genera passa parola positivo e trasmette al suo circolo di influenza la propria esperienza positiva.

Le esigenze devono essere in gra-

## Esempio Apple: customer experience completa in tutti i momenti



Fonte: elaborazione Bain

do di percepire i segnali forti e deboli dei propri consumatori per agire e reagire di conseguenza attraverso momenti di interazione “asettici e funzionali” e momenti connotativi di “verità” per il cliente. Ne deriva la necessità di costruire modelli di business personalizzati sulla clientela, con la quale si creano circoli virtuosi di apprendimento/soddisfazione per entrambi.

#### ALL'ESTERO

In Germania, Edeka ha sviluppato un modello fortemente orientato a servire una clientela anziana: punti di vendita senza barriere architettoniche, ampio assortimento di prodotti salutistici, formati singoli e per coppie, personale specificatamente formato, per lo più over 50.

In Cina e Messico, lo sviluppo del retail si orienta verso formati medi e medio piccoli con ampio spazio dedicato ai cibi pronti per servire la crescente classe media che si sposta dalle zone rurali in quelle urbane. Il consumatore russo cerca il risparmio di tempo nell’acquisto, crescono così le formule multi-offerta che consentono esperienze one-stop-shop. Il valore aggiunto diventa con-

dizione di sopravvivenza anche per i marchi che perdono il contenuto di mero status e mantengono la propria posizione competitiva solo se riempiti di contenuti di qualità e durevolezza. È il caso di marchi quali Zara, Ikea che hanno guadagnato quote di mercato facendosi portatori di valori quali la convenienza, la qualità al giusto prezzo o ancora di Apple che ha saputo sostenere un posizionamento premium attraverso l’innovazione continua.

Nei paesi emergenti il marchio mantiene una valenza di affermazione sociale per la crescente middle class, si parla per lo più di marchi locali per India e Cina dove le griffe occidentali sono distanti dal portafoglio della maggior parte delle persone, si parla invece di brand globali in Est Europa e nei paesi del Golfo. In Russia in particolare l’esperienza storica di scarsa disponibilità di prodotti e bassa qualità ha insinuato nel consumatore l’abitudine a privilegiare i prodotti di importazione, a cui si aggiunge una porzione di popolazione, consistente in termini assoluti rispetto ai paesi occidentali e crescente in termini relativi, con una forte disponibilità

di spesa e fonte di continua domanda per i brand del lusso.

#### LA RESPONSABILITÀ

Il valore creato dall’azienda non acquisisce rilevanza solo in ottica fruitiva individuale e di breve termine, i consumatori esigono dalle imprese una sempre maggiore attenzione all’impatto sociale e al rispetto dell’ambiente. Un comportamento socialmente responsabile diventa solo fonte di superiori risultati economici ma spesso condizione per operare in un mercato sensibile all’etica applicata ai processi produttivi, alle procedure aziendali, ai rapporti con le istituzioni locali, alla ricerca della qualità in senso lato prima del profitto. La corsa alla crescita e l’espansione economica riducono la ricettività dei paesi in via di sviluppo verso questi temi dove il green diventa determinante solose associato a un immediato vantaggio economico. A titolo di esempio: 20 delle 30 città più inquinate del mondo si trovano in Cina, dove il mercato dei veicoli ibridi è inesistente, solo i motocicli elettrici si stanno rapidamente espandendo sostenuti dai forti contributi statali per ridurre le importazioni

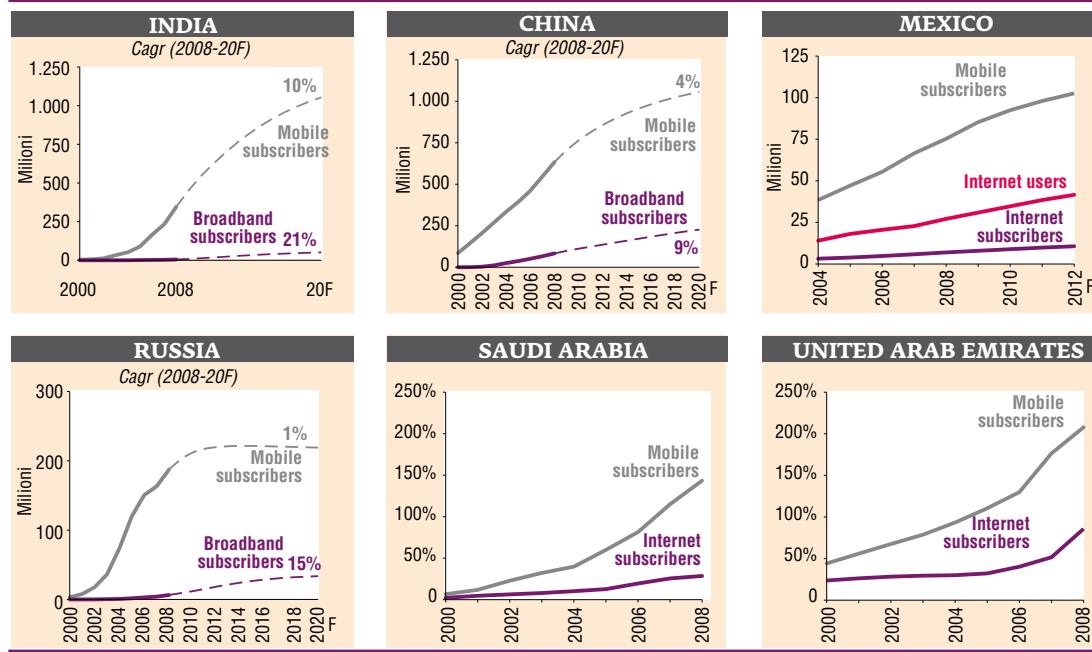
ni di petrolio. L'evoluzione tecnologica determina a sua volta un profondo ridisegno dei modelli di consumo e questo vale nei mercati sviluppati dove l'accesso a internet ad alta velocità è ormai convenzionale e i cellulari hanno una penetrazione superiore al 100% ma ancora di più nei mercati emergenti dove la diffusione di internet è stata sorpassata dal boom dei mobile phones. La tecnologia apre nuove modalità di interazione in tutti i momenti di contatto tra retailer e consumatore: nuovi canali, nuovi metodi di pagamento, maggiore possibilità per il consumatore di confrontare l'offerta ma anche maggiore possibilità per produttori e retailer di conoscere e tracciare un profilo socio-comportamentale dei propri clienti. Il retailer deve imparare a comunicare con i propri clienti attuali o potenziali sfruttando i nuovi mezzi di comunicazione e condivisione "sociale", sponandone la logica di velocità, immediatezza, trasparenza nello scambio, centralità dell'utente e non del prodotto.

#### BENESSERE SEMPLICE

L'ossessione per il bio e per il naturale a qualsiasi prezzo è stata messa in discussione dalla crisi. Il consumatore post recessione riscopre la natura nella semplicità dei gesti quotidiani, dalla bicicletta al pane fatto in casa, legge attentamente le etichette e non è disposto a pagare un premium price che non sia giustificato dal gusto o dall'apporto nutrizionale.

L'attenzione alla salute nei paesi in forte crescita sembra avere natura secondaria alla manifestazione di disagi evidenti nella popolazione: in Messico il Ministero della salute per far fronte all'obesità dilagante ha investito il 9% del proprio budget per contrastare questa malattia ed ha adottato una politica severa di controllo sugli alimenti distribuiti nei luoghi pubblici. In India il 45% della popolazione

## Le economie emergenti saltano la rete e approdano sul mobile



Fonte: Euromonitor, Litsersrch

over 60 soffre di disagi cronici e il 5% è immobile mentre le nuove generazioni dedicano un'attenzione estrema all'attività fisica e alla cura della salute del proprio corpo. In Cina, soprattutto dopo lo scandalo mondiale della melamina trovata nel latte, le aziende ricevono pressioni sia dal governo sia dai consumatori per lo sviluppo di una filiera che garantisca una maggiore sicurezza di consumo.

Il cambiamento dei consumatori non è solo un fatto culturale ma anche socio-demografico: l'età media si sta alzando in tutti i paesi del mondo e il segmento over 65 rappresenterà una porzione sempre più rilevante di società ed ancor più di risorse disponibili, con bisogni specifici e maggior tempo da dedicare all'acquisto e allo screening dell'offerta.

I pesi delle forze economiche stanno cambiando in favore delle Bric economies (Brasile, Russia, India, Cina) che dieci anni fa generavano il 38% del Pil mondiale, oggi il 42%, e ci si aspetta che arrivino al 46% nel 2020. La Cina in particolare è destinata nei prossimi vent'anni

a diventare la maggiore potenza mondiale in termini di prodotto interno lordo a parità di potere di acquisto, superando gli Stati Uniti.

L'espansione economica porterà a un aumento del reddito disponibile pro capite, 800 milioni di persone nei paesi in via di sviluppo entreranno a far parte della middle class, la cui consistenza triplicherà con un effetto positivo sui consumi a livello globale.

È evidente come nello scenario descritto di radicale trasformazione dei modelli di consumo, in direzioni non sempre convergenti tra i vari paesi, fattore critico di successo per i retailer che vogliono ricercare una crescita internazionale sia la capacità di pensare globale agendo a livello locale. Un modello di business replicabile è condizione necessaria per sostenere uno sviluppo veloce in mercati in mutamento ma deve essere abbinato a una profonda conoscenza dei consumatori locali, in questo senso le partnership con operatori del posto possono costituire un prezioso strumento di acquisizione di competen-

ze sui mercati specifici. La formula di offerta è altresì importante, facendo leva sulla valenza assunta da brand nazionali, locali e private label e costruendo un mix di prezzo, strategia promo e assortimento coerente con la promessa di marca in modo da alimentare circoli virtuosi di aspettative/ soddisfazione. La comunicazione deve altresì essere globalmente univoca ma differenziata nei modi e nei messaggi in base all'interlocutore e l'allineamento di valore progettato e valore realmente percepito deve essere tenuto sotto costante monitoraggio per garantire capacità di individuazione del problema e reazione tempestiva da parte dell'azione. L'innovazione si riconferma cruciale in termini di offerta per mantenere l'attenzione di un consumatore sempre più esigente e costantemente informato, così come lo sfruttamento di tutti i canali di contatto con il cliente sia per moltiplicare le occasioni di consumo e confronto, sia per proteggere il proprio posizionamento competitivo.

\*Bain & Company