



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale (*ordinamento ex
D.M. 270/2004*)

in Amministrazione, Finanza e Controllo

Tesi di Laurea

—
Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

L'accessibilità delle aziende cosmetiche coreane al mercato italiano: un'analisi strategica

Relatore

Ch. Prof. Luciano Olivotto

Laureando

Sara Turato

Matricola 828612

Anno Accademico

2013 / 2014

Ai miei genitori

Indice

INTRODUZIONE	7
1. La cosmesi	9
1.1 Concetto di cosmesi	10
1.2 Evoluzione della cosmesi nel tempo	12
1.2.1 Contesto attuale	17
1.3 Focus Corea: brand building d’exportazione	23
1.3.1 Determinanti storiche e sociali	25
1.3.2 Potenziale coreano	28
1.4 Il Beauty Made in Italy	29
1.4.1 Driver del cambiamento	32
2. L’internazionalizzazione delle aziende coreane	35
2.1 AmorePacific Group	41
2.1.1 Area geografica di riferimento.....	45
2.1.1.1 Francia.....	45
2.1.1.2 Stati Uniti	46
2.1.2 Modalità di entrata	47
2.1.2.1 Francia.....	47
2.1.2.2 Stati Uniti	49
2.1.3 Strategia utilizzata.....	51
2.1.3.1 Francia.....	51
2.1.3.2 Stati Uniti	58
2.2 Missha, Able C&	63
2.2.2 Area geografica di riferimento.....	65
2.2.3 Modalità di entrata	66
2.2.3 Strategia utilizzata.....	69
2.3 LG Household & Healthcare, The FaceShop	70
2.3.1 Area geografica di riferimento.....	72
2.3.2 Modalità di entrata	73
2.3.3 Strategia utilizzata.....	75
2.3 Summing up	77
3. L’accessibilità al mercato italiano	82

3.1	Area geografica di riferimento	85
3.2	Modalità di entrata	85
3.2.1	Fattori culturali	86
3.2.2	Country of origin effect.....	89
3.2.3	Dimensione del mercato.....	92
3.2.4	Concentrazione della competizione	93
3.2.5	Barrriere d'entrata.....	96
3.2.6	Tipologia di ingresso adottata.....	97
3.3	Strategia adottata	104
3.3.1	Clientela target e prezzo.....	104
3.3.2	Packaging	106
3.3.3	Canali di distribuzione.....	107
3.3.4	Attività di marketing	111
3.4	Implicazioni manageriali	114
CONCLUSIONI		119
BIBLIOGRAFIA		123

Indice delle Figure

Figura 1 - <i>Evoluzione del mercato cosmetico nel 2013</i>	18
Figura 2 - <i>Ripartizione del mercato mondiale dei cosmetici nel 2013</i>	18
Figura 3 - <i>Crescita mondiale del mercato cosmetico dal 2004 al 2013</i>	19
Figura 4 - <i>Maggiori trend nell'innovazione di prodotto</i>	20
Figura 5 - <i>Crescita cosmetica per categorie di prodotto</i>	20
Figura 6 - <i>Guadagni futuri trainati dal segmento skincare</i>	21
Figura 7 - <i>Driver della crescita cosmetica</i>	24
Figura 8 - <i>Mercato cosmetico coreano</i>	24
Figura 9 - <i>Export di cosmetici e livello di interesse nell'Hallyu</i>	28
Figura 10 - <i>Composizione del mercato cosmetico nel 2013</i>	30
Figura 11 - <i>I fattori della resilienza</i>	31
Figura 12 - <i>Dinamiche del comparto cosmetico</i>	31
Figura 13 - <i>Propensione al consumo dei prodotti bio e naturali</i>	33
Figura 14 - <i>Modalità di entrata in un mercato estero</i>	41
Figura 15 - <i>AmorePacific Vision 2020</i>	43

Figura 16 - Rapporto di investimento R&S sulle vendite	43
Figura 17 - Struttura del gruppo AmorePacific	44
Figura 18 - Fattori influenzanti le modalità di entrata	48
Figura 19 - Radicamento nel mercato estero e coinvolgimento strategico	50
Figura 20 - Evoluzione subsidiary francese AmorePacific	52
Figura 21 - Late mover nel mercato	54
Figura 22 - Focus sulle nicchie di mercato con Lolita Lempicka	55
Figura 23 - Strategia adottata per Lolita Lempicka	56
Figura 24 - Dalla nicchia di mercato al mercato di massa	57
Figura 25 - Premium price strategy	59
Figura 26 - Strategia adottata da AmorePacific in USA	62
Figura 27 - Fattori influenzanti le modalità di entrata per Missha	68
Figura 28 - LG business philosophy	71
Figura 29 - Strategia LG con l'acquisizione di The Face Shop	74
Figura 30 - Country Comparison	88
Figura 31 - Percezione della Corea del Sud nel mondo	91
Figura 32 - Lanci di cosmetici nel mondo e primi tre claim nel 2013	107
Figura 33 - Evoluzione dei canali di distribuzione nel tempo	108
Figura 34 - Grado di fiducia nelle diverse forme di pubblicità	112

Indice delle Tabelle

Tabella 1 - Categorie di cosmetici secondo il Regolamento europeo	12
Tabella 2 - Mercati chiave della crescita futura	25
Tabella 3 - Confronto Italia - Corea sulla base delle tendenze italiane	34
Tabella 4 - Criteri influenzanti le scelte di entrata	37
Tabella 5 - Numero di negozi AmorePacific in U.S.A.	60
Tabella 6 - Vendite AmorePacific in U.S.A. (K USD)	60
Tabella 7 - Griglia dimensioni fondamentali – aziende	81
Tabella 8 - Aziende coreane in sintesi	83
Tabella 9 - Dimensioni di analisi	84
Tabella 10 - Fattori determinanti nell'acquisto per tipologia di prodotto	94
Tabella 11 - Paying taxes	97
Tabella 12 - Andamento dei consumi nella grande distribuzione per tipologia	109
Tabella 13 - Analisi miglior performance, variazione percentuale 2013/2012	110
Tabella 14 - Individuazione delle strategie replicabili in Italia	118

INTRODUZIONE

Il presente lavoro trae origine da un'esperienza lavorativa portata a termine in Corea del Sud, nel corso del 2014. Il confronto con una società e una mentalità diversa è stato da stimolo per cogliere le differenze esistenti rispetto al nostro Paese. Tra queste, la curiosità si è indirizzata nei confronti del mercato cosmetico sudcoreano, uno dei più innovativi al mondo. Nel quadro dei beni atti a soddisfare le necessità degli individui, i cosmetici hanno assunto un ruolo via via maggiore. La salvaguardia del benessere fisico ha fatto sì che gli stessi siano oggi in grado di rispondere con funzionalità e affidabilità nel campo dei bisogni personali. L'innovazione, la velocità del *business* e l'importanza di tale settore nell'economia coreana, hanno voluto essere oggetto di spunto in quella che poi si è concretizzata come un'analisi della possibilità delle maggiori realtà cosmetiche sudcoreane di accedere in Italia. La cosmetica coreana presenta infatti dei *plus* in termini di prodotto, superiori agli *standard* italiani: a partire dall'impronta naturale, per arrivare alla tecnologia applicata al cosmetico, i vantaggi competitivi di cui potrebbe godere la stessa all'interno dei confini domestici, sono reali. Si parla infatti di una potenza in rapida ascesa: si stima che entro il 2018 la Corea sarà uno dei mercati chiave della cosmetica.

Alcune aziende hanno già iniziato un percorso di espansione nei mercati americani ed europei, con lo scopo di esportare i propri prodotti e affermarsi come *leader* globali. Lo studio delle strategie attuate in questi contesti sarà il riferimento di questo elaborato: confrontando le scelte e i problemi che hanno guidato le imprese nelle diverse nazioni con la situazione interna al nostro Paese, si arriverà a definire quali strategie potranno essere replicate con successo in Italia.

La tesi risulta composta di tre capitoli. Nel primo verrà presentata la definizione di cosmetico che farà da sfondo al presente lavoro, accompagnata dall'evoluzione subita nel tempo dal mercato. La parte finale si concentra sulla descrizione dell'industria cosmetica coreana, in termini di tendenze, popolarità e innovazione. Il riferimento ultimo è dato dal mercato italiano, le cui peculiarità possono essere estremamente interessanti per le aziende asiatiche, che si dimostrano in possesso dei prerequisiti atti a soddisfare la domanda interna.

Il secondo capitolo prende a riferimento le tre realtà coreane che hanno intrapreso un percorso di internazionalizzazione: *AmorePacific Group*, *Missha* e *LG Household & Healthcare*. Verranno investigate le strategie messe a punto in Francia, Repubblica Ceca, Slovacchia e Stati Uniti, suddividendole in tre macroaree: la motivazione relativa alla scelta dell'area geografica di riferimento, la tipologia di ingresso adottata in ogni paese e il piano di marketing portato a termine. L'analisi condurrà ad una visione completa di quella che è stata l'articolazione strategica in ciascuna realtà.

Nel terzo capitolo si andranno a determinare le strategie che dovrebbero essere adottate dalle aziende coreane per accedere in Italia. Nello specifico, verranno elencate le logiche che hanno spinto ad intraprendere determinate azioni nei mercati *target* europei e americani, per comprendere se quest'ultime possano essere replicate nel mercato italiano. Il confronto e la ricostruzione di un quadro di sintesi finale, denoteranno il miglior comportamento da seguire per accedere al nostro mercato, anche alla luce degli insuccessi incassati altrove.

1 | LA COSMESI

“Il trucco migliore per una donna è la passione. Ma i cosmetici sono più facili da comprare”.

Yves Saint Laurent

La natura umana ha infiniti bisogni e desideri in termini di bellezza: questi consentono alle persone di esprimere la propria personalità, guadagnando fiducia.

Mentre la bellezza è stata importante per l'umanità per centinaia di migliaia di anni, uomini e donne sono costantemente alla ricerca della propria autostima, considerando l'esteriorità un aspetto fondamentale per il successo, in un mondo dove il fallimento nel lavoro e la continua pressione sono critici quanto non mai. Il benessere sta diventando uno dei maggiori settori economici, in un contesto dove i soggetti lo considerano ingrediente essenziale per migliorare la propria vita. Come tale, l'industria cosmetica si proclama settore essenziale per la qualità di vita ed uno dei più promettenti negli anni a venire, con un tasso di crescita annuale stimato al 3,4% nei prossimi cinque anni (Cosmetics Europe, 2013).

In questo capitolo si vogliono introdurre le definizioni che faranno da sfondo al lavoro proposto, oltre alla presentazione dell'evoluzione cosmetica negli anni, fino ad oggi. In particolare lo studio si sofferma su due mercati: quello italiano e quello sudcoreano.

La cosmetica della Corea del Sud si sta affermando come una delle migliori al mondo, spinta non solo dalle esigenti donne con gli occhi a mandorla, che consumano in media 18 cosmetici al giorno, ma specialmente dalla ricerca e dall'innovazione. Il grande successo che l'alta qualità dei prodotti sta ottenendo nei Paesi asiatici è un eco lontano delle potenzialità che questo settore potrebbe riscontrare nel mercato europeo, specialmente in quello italiano. Il richiamo italiano, polo della moda e dittatore di tendenze mondiali, unito all'attenzione che il nostro Paese ripone nella cosmetica, potrebbe apparire come un primo segnale dell'internazionalizzazione di un mercato, quello coreano, ancora sconosciuto.

Verranno di seguito presentate delle brevi panoramiche di ambedue i mercati; la finalità ultima è quella di mettere in risalto tratti innovativi del settore cosmetico coreano, che presenta tutte le carte in regola per penetrare la nostra Nazione, di fatto ancora non propriamente *leader* nel settore.

1.1 Il concetto di cosmesi

Il termine cosmesi deriva dal termine greco *κοσμητική τέχνη* (*kosmetikē tekhnē*), termine che riflette il significato di tecnica di abbigliamento e ornamento, da *κοσμητικός* (*kosmētikos*), cioè abile nell'ordine o nell'organizzazione e da *κόσμος* (*kosmos*), parola che si riferisce alla nozione di universo e ordine, in contrapposizione al caos. Nella visione del mondo classico greco infatti, tale disposizione ordinata ha dato luogo ad un senso sia di moralità che di bellezza (Beidelman, 1970).

Nonostante non esista una definizione univoca di cosmesi, in letteratura essa viene ritratta come cura della bellezza del corpo e del viso. La stessa è definita anche come scienza concernente il miglioramento o mantenimento della bellezza del corpo, realizzato tramite lo studio e la produzione di cosmetici. Il termine comprende: la chimica cosmetica, ovvero lo studio dal punto di vista chimico e fisico dei componenti cosmetici, la cosmetologia, la quale definisce l'azione dei cosmetici sull'uomo e la tecnica cosmetica, che esegue la messa a punto delle forme cosmetiche e dei relativi metodi di preparazione.

Nel tempo, i cosmetici sono stati utilizzati essenzialmente per tre scopi principali: accrescere l'*appeal* attraverso la decorazione del corpo, mascherare i difetti e alterare o migliorare la natura (O. Barel, Howard I. Maibach, 2001).

Dipende poi direttamente dalla cosmesi, il concetto di cosmetico. La delimitazione di ciò che costituisce o meno un cosmetico, insieme alla produzione degli stessi, è regolamentata specificamente in ogni mercato, con lo scopo di delimitare l'area di interesse trattata oltre alla volontà di garantire la sicurezza dei prodotti e di evitare impatti avversi sulla salute degli utilizzatori (Bach, D., & Newman, A. L. 2010). Ai fini della ricerca proposta, la definizione che si utilizzerà nel presente lavoro trae origine dal Regolamento Cosmetico dell'Unione Europea 1223/2009. Essendo l'Italia il focus dello studio, risulta importante sottolineare che a partire dall'11 luglio 2013, la Direttiva sui

cosmetici 76/768/CEE e tutte le altre leggi nazionali di riferimento, sono state sostituite da un unico Regolamento europeo. Quest'ultimo è diventato, quindi, lo strumento legislativo unico per l'intera industria cosmetica europea. Secondo il Regolamento dei prodotti cosmetici del 30 novembre 2009¹, l'articolo due del primo Capo, definisce per prodotto cosmetico:

"qualsiasi sostanza o miscela destinata ad essere applicata sulla superficie esterna del corpo umano (epidermide, sistema pilifero e capelli, unghie, labbra, organi genitali esterni) oppure sui denti e sulle mucose della bocca allo scopo esclusivamente o prevalentemente di pulirli, profumarli, modificarne l'aspetto, proteggerli, mantenerli in buono stato o correggere gli odori corporei".

Al fine di delineare i limiti del lavoro, si ripropone la definizione di *sostanza* utilizzata nello stesso articolo del Regolamento:

"sostanza: un elemento chimico e i suoi componenti, allo stato naturale od ottenuti per mezzo di un procedimento di fabbricazione, compresi gli additivi necessari a mantenerne la stabilità e le impurezze derivanti dal procedimento utilizzato, ma esclusi i solventi che possono essere separati senza compromettere la stabilità della sostanza o modificarne la composizione".

Sebbene la legislatura appaia vasta e rigorosa, si presentano delle condizioni di latenza. Il Regolamento, all'Articolo 7 espone una classificazione generica di ciò che viene ricompreso nel termine *cosmetico*, rimandando a valutazioni specifiche caso per caso per stabilire o meno l'appartenenza del prodotto al settore cosmetico. Tuttavia, non esistono norme che disciplinino il mercato dei cosmetici naturali e biologici, dato che il Regolamento Europeo specifica solamente:

- le sostanze vietate;
- una lista delle sostanze che non possono essere contenute nei cosmetici salvo determinati limiti e condizioni;
- un elenco dei conservanti e coloranti che possono essere presenti;
- un elenco dei filtri Uv a cui si può ricorrere;

¹ Regolamento 1223/2009 con entrata effettiva in vigore a partire dall'11 luglio 2013.

- che tutti i prodotti debbano essere registrati in uno specifico portale.

Nello studio proposto, oltre al seguente elenco dei prodotti suddivisi per categoria (Tab. 1), verranno inclusi anche i cosmetici naturali e bio, come da indicazione di Regolamento.

Si evidenzia, che le normative vigenti sulla cosmesi sono molteplici, con particolare riguardo alle discipline degli Stati Uniti e del Giappone, che insieme a quella dell'Unione Europea rappresentano quelle maggiormente riconosciute e utilizzate negli studi.

Tabella 1 - *Categorie di cosmetici secondo il Regolamento europeo*

PRODOTTI COSMETICI	PRODOTTI NON COSMETICI
<ul style="list-style-type: none"> - Creme, emulsioni, lozioni, gel e oli per la pelle - Maschere di bellezza, fondotinta (liquidi, paste, ciprie), cipria - Talco per il dopobagno e per l'igiene corporale - Saponi di bellezza, saponi deodoranti, profumi, acque da toeletta ed acqua di Colonia - Preparazioni per bagni e docce (sali, schiume, oli, gel) <ul style="list-style-type: none"> - Prodotti per la depilazione, - Deodoranti e antitraspiranti -Tinture per capelli, prodotti per l'ondulazione, la stiratura e il fissaggio, prodotti per la messa in piega, per pulire i capelli, per mantenere i capelli in forma, e per l'acconciatura dei capelli - Prodotti per la rasatura (creme, schiume, lozioni) <ul style="list-style-type: none"> - Prodotti per il trucco e lo strucco, prodotti destinati ad essere applicati sulle labbra - Prodotti per l'igiene dei denti e della bocca - Prodotti per la cura delle unghie e lacche per le stesse <ul style="list-style-type: none"> - Prodotti per l'igiene intima esterna - Prodotti solari, prodotti autoabbronzanti -Prodotti per schiarire la pelle e prodotti antirughe 	<ul style="list-style-type: none"> - Medicinali - Dispositivi medici - Biocidi

Fonte - Adattamento da Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea

1.2 Evoluzione della cosmesi nel tempo

Sin dall'antichità donne e uomini hanno utilizzato i cosmetici per la cura del proprio corpo, al fine di migliorare il proprio aspetto fisico (I. Lubrano, 2013). L'origine dei prodotti di bellezza si fonda principalmente nella conoscenza a livello locale dei profumi e delle proprietà di guarigione delle piante, fiori ed erbe, i cui usi erano legati alle credenze religiose e culturali. Tutto questo nel tempo è diventato il fondamento di

un'industria globale, forte di una crescita virtuosa centenaria che nemmeno le guerre mondiali hanno saputo arrestare (Jones G., 2010).

Le prime testimonianze archeologiche di cosmetici provengono dalle tombe dei faraoni dell'antico Egitto, anche se gli storici sono convinti che i primi cosmetici naturali realizzati siano stati utilizzati dai nostri antenati preistorici molto prima dell'ascesa delle civiltà moderne. Nonostante la gelosa custodia degli ingredienti cosmetici tenuta dal popolo egiziano, durante il primo millennio A.C., tali prodotti approdarono tra la civiltà greca e romana. La diffusa ricchezza e l'attenzione alla moda fecero ben presto dilagare l'uso di cosmetici per il viso. La tendenza era soprattutto guidata dall'utilizzo della biacca, capace di donare alla pelle un colorito pallido, oltre alla colorazione dei capelli di biondo (D. Molino, 2014). Tuttavia, con la caduta dell'Impero Romano, l'Europa entrò in tempi bui in cui le condizioni di vita dure, la povertà, le malattie e le guerre continue impedirono la diffusione di tendenze stravaganti. Quasi ogni traccia di prodotto cosmetico scomparve dalla cultura europea, non solo a causa della sua scarsità, ma anche per il divieto di diffusione imposto dalla chiesa cristiana.

Le invasioni dei popoli provenienti dall'Europa Nord-Orientale e lo sconvolgimento culturale per l'ex Impero Romano, resero superfluo tutto ciò che non era primario. L'incarnato chiaro veniva considerato simbolo di nobiltà, di purezza, al contrario di un colorito scuro, una prova indiscussa di appartenenza ad una classe sociale più bassa e modesta. Gli ideali di bellezza di questo periodo concorsero alla diffusione di un modello di bellezza femminile normanna: carnagione pallida, occhi chiari e capelli biondi.

L'isolamento dell'Europa si concluse tra il dodicesimo e tredicesimo secolo, quando i guerrieri di ritorno dalle crociate portarono con sé oggetti cosmetici provenienti dal Medio Oriente. Questo nuovo afflusso di ricchezze e conoscenze in arrivo dall'Est diede presto avvio al Rinascimento europeo, trasformando l'Europa in civiltà avanzata. La scoperta dell'America fu un altro grande stimolo: vennero scoperti e importati ingredienti prima sconosciuti utili, fra le altre cose, per la preparazione dei cosmetici. L'industria andò crescendo, le scienze e le arti cominciarono a ricevere finanziamenti in concomitanza ad una diffusione delle rotte commerciali senza precedenti. È proprio nell'epoca Rinascimentale che apparve il primo trattato di cosmetologia dell'Occidente, insieme al diffondersi di una mania per i profumi e belletti tra le classi più abbienti. I

tipici canoni di bellezza ricalcavano sopracciglia sottili, incarnato roseo, pelle bianca, capelli chiari e mani molto curate.

Tra il Seicento e Settecento il modello di bellezza di riferimento fu quello della profumiera reale, la parigina Mademoiselle Martin: nei finti su spalle, viso e décolleté, occhi e sopracciglia ridisegnate, teste incipriate e azzurro per sottolineare le vene. Proprio in tale periodo cominciò a verificarsi la prima vera trasformazione della cosmetica da alchimia medioevale a chimica moderna in senso lato, ma nonostante ciò i cosmetici rimasero circoscritti all'aristocrazia. Successivamente, durante l'età del Romanticismo, si ebbe una trasformazione del concetto di cosmesi, che si definì come attività necessaria al fine del mantenimento del corpo pulito e sano: l'interiorità degli uomini predominava rispetto all'esteriorità, la quale fungeva da specchio di tormenti e inquietudini tipiche dell'epoca.

La vera rinascita dell'uso dei cosmetici arrivò nella seconda parte del diciannovesimo secolo, quando la Rivoluzione Industriale e i progressi nel settore chimico consentirono il fiorire delle prime industrie cosmetiche. Grazie a prezzi più bassi ed ingredienti chimici meno dannosi per la salute, i cosmetici cominciarono ad affermarsi. In particolare, presero piede il rossetto rosso, simbolo di salute e ricchezza, la polvere di zinco facciale e gli ombretti.

Con l'avvento della Prima Guerra Mondiale i canoni di bellezza iniziarono a venir definiti dal potere dittatoriale: donne prosperose e floride ed uomini virili per la carriera militare costituivano i modelli autocelebrativi del periodo. Il punto di svolta nel campo della moda occidentale arrivò nel 1920, quando i prodotti cosmetici diventarono finanziariamente sostenibili. La crescente domanda degli stessi condusse alla nascita di vere e proprie industrie di settore, come *L'Oréal*, *Elizabeth Arden*, *Helena Rubinstein* e *Revlon*. Fotografia, grandi attori e grandi campagne di marketing ben presto portate alla caduta definitiva della moda vittoriana, consentendo alle donne di tutte le età a indossare prodotti cosmetici in pubblico. Al contrario, la neutralità dell'America fino al 1917, congiuntamente all'assenza di conflitti nel proprio territorio, permise una continua espansione del mercato americano, raggiungendo i sessanta milioni di dollari di produzione di cosmesi nel 1919. A partire dal 1920, l'aumento delle vendite delle fragranze francesi non fu soltanto riflesso del *fashion* francese, ma simbolo di un'ondata di creatività che stava invadendo l'industria nazionale. Il lancio del famoso profumo

Chanel n°5, concomitante al periodo, fu accompagnato da una nuova strategia di business tesa a espandere le vendite negli Stati Uniti: Francia e America erano i luoghi dove focalizzare l'attenzione in cosmetica.

L'avvento della Grande Depressione fu un periodo di crisi straordinaria: l'industria della bellezza collassò, non solo dimezzando la produzione, ma causando il fallimento di circa il cinquanta per cento delle aziende cosmetiche locali. Tuttavia si generarono nuove opportunità, come l'espansione del mercato di bellezza maschile e venne deliberata la prima regolamentazione del mercato cosmetico negli Stati Uniti. L'incessante espansione portò al rafforzamento dei mercati della bellezza, in America come in Europa, giungendo ad una rete di distribuzione *retail* sempre più capillare: non solo grandi magazzini, ma anche negozi monomarca. Furono questi gli anni in cui emersero le prime tinte per capelli e le prime creme autoabbronzanti. Le turbolenze politiche dell'epoca e il virulento nazionalismo coesistettero con una continua diffusione di mode e stile. L'emergere della cultura del consumatore internazionale e di mode comuni tra giovani donne fu rilevante specialmente per le imprese: marchi come *Guerlain* inaugurarono nuove filiali nei maggiori stati europei e in America Latina. Il mercato asiatico risultava ancora limitato: solamente le classi *d'élite* mantenevano la tradizione nell'uso di cosmetici artigianali, mentre la maggioranza della popolazione non poteva permettersi alcun prodotto.

La Seconda Guerra Mondiale fu inevitabilmente fonte di distruzione, soprattutto in Giappone e Germania dove i regimi dittatoriali costrinsero ad orientare la produzione nazionale al settore bellico, mentre la Francia perse molti dei suoi mercati a seguito dell'occupazione tedesca. A guerra cessata, l'industria cosmetica cominciò a vivere un'ulteriore rinascita: nuove tendenze vennero rese popolari da attrici e musicisti, soprattutto grazie alla diffusione massiva della televisione. Nel 1949 le società del consumo di massa andavano fiorendo tra Est Europa e Giappone, sotto il dominio statunitense del mondo capitalista: nel 1970 due terzi del mercato cosmetico erano in mano all'America. L'uso della televisione, attraverso gli spot pubblicitari, fu il modo principale per raggiungere più pubblico possibile e per incrementare le vendite oltre alla possibilità di diffondere messaggi manipolativi.

Nel dopoguerra, grandi aziende come *L'Oréal* coesistevano con svariate piccole aziende presenti in ogni Paese, ma in particolare l'ascesa del Giappone fu qualcosa di

sorprendete. La crescita del mercato nipponico fece di Tokyo una nuova capitale della bellezza, portando il mercato giapponese ad essere il più grande al mondo nella produzione e nell'uso di creme per la pelle, a differenza dei mercati americani ed europei, che continuavano a preferire fragranze e *makeup*. Anche se l'avvento della televisione aveva permesso un confronto mondiale tra le diverse bellezze attraverso il cinema e gli spot pubblicitari, questo non sfociò in alcuna ondata di omogeneizzazione dei canoni estetici tra le diverse culture. Si scoprì l'opportunità di vendere i prodotti su scala globale, anche se la ricerca di un metodo di vendita così ampio non apparve per nulla facile: l'accesso a canali di distribuzione nuovi e diversi era la chiave del problema.

Gli anni del 1970 rappresentarono un importante momento per la storia dell'industria cosmetica: gli assunti fondamentali cominciarono a cambiare. Cominciarono a manifestarsi nuovi interessi verso l'uso di prodotti naturali, a causa del timore indotto dall'uso dei prodotti chimici nei cosmetici, oltre all'interesse per i prodotti rivolti a nuove etnie, diverse da quella bianca. Uomini e donne di colore cominciarono ad apparire nelle campagne pubblicitarie di *brand* che precedentemente erano rivolte a bianchi. L'ampliamento dei confini dell'industria cosmetica non fu altro che il riflesso dei cambiamenti politici: il mondo aveva cominciato a parlare di nuovo e le aziende più intelligenti cercarono di adattarsi. La diffusione di un mercato globale cominciò, pian piano, a contrapporsi alle esigenze locali: conquistare il mercato regionale, anziché quello globale, stava diventando una necessità sempre più forte per raggiungere un pubblico di consumatori sempre più ampio. La tensione tra l'ambizione globale e il mercato locale è stato uno dei più persistenti interrogativi nella storia della cosmetica. A partire dal 1990, parte delle maggiori società cosmetiche cominciarono ad adottare strategie di *brand* multipli, cercando di localizzarsi in particolari Paesi, o producendo categorie di singoli articoli per soddisfare le esigenze locali. L'incorporazione dell'ideale asiatico di pelle bianca e lucente da parte di player mondiali, non fu che la sfida che i grandi marchi accolsero per annettere bisogni locali alla globalizzazione degli stessi. Negli ultimi due decenni i marchi americani e francesi sono stati il *benchmark* di riferimento. Ancora, la globalizzazione sembra oggi operare in direzioni contrapposte, al fine di diffondere modelli di bellezza alternativi: il concetto di ideale estetico asiatico vuol venire esportato nei Paesi occidentali. I cambiamenti demografici

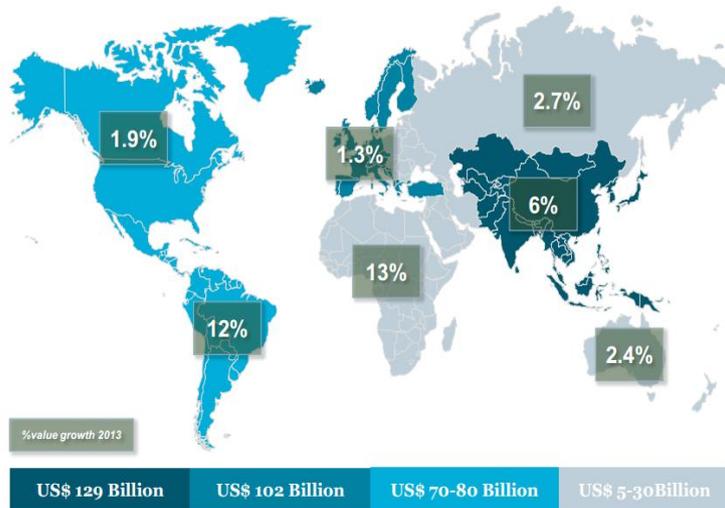
e i valori sociali hanno guidando le aziende nel raggiungimento di nuovi mercati, incluse le minoranze etniche, anziani e adolescenti. I consumatori hanno accolto positivamente i benefici della globalizzazione, ma non al costo di perdere la propria identità. La crescita dell'affermazione dell'identità locale è stata evidente specialmente nei Paesi non occidentali, nei quali gli ideali di bellezza sono stati per tempo etichettati come di secondo grado (G. Jones, 2010).

1.2.1 Contesto attuale

Ad oggi la consapevolezza del crescente uso di cosmetici è ormai globale (Chisvert, A., & Salvador, A., 2011). Grazie all'incessante sviluppo delle società e la crescita del tenore di vita, i cosmetici non vengono più considerati beni di lusso, ma necessità per la maggioranza delle donne nella società moderna. La crescita di tale *business* e la ripartizione per Stato vengono illustrate rispettivamente in figura 1 e 2. A causa della recessione che ha colpito il mercato europeo tra il 2008 e il 2009, lo stesso si è mostrato resiliente, cercando di attestarsi a livelli di crescita pre-recessione, lasciando intravedere una crescita della domanda per i prodotti cosmetici per gli anni a venire, di fatto guidata da un miglioramento complessivo del settore dovuto ad un incremento del PIL (T. Roubalíkova, 2012). Il Nord America, che per anni è stato *leader* incontrastato nella produzione cosmetica, sta perdendo il suo primato, mentre il mercato dell'America Latina e quello asiatico stanno vivendo un periodo di grande crescita e per quanto riguarda la Cina, l'espansione è giustificata anche dalla stagnazione del mercato giapponese. Oltre che in Cina, la crescita più evidente sta avvenendo anche in Brasile e in numerosi stati africani, target delle più prestigiose case cosmetiche.

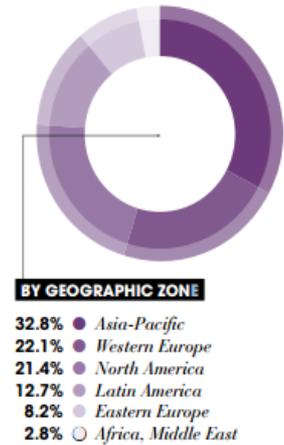
Entro il 2017, i mercati emergenti dovrebbero rappresentare la metà del totale delle vendite nel mercato della bellezza, con l'America Latina e la regione Asia-Pacifico (Giappone/Corea del Sud), a guidarne la crescita, ciascuna con il 19% della quota di mercato (M. Steib, M. Giraldo, M. Eggleton, 2013).

Figura 1 - Evoluzione del mercato cosmetico nel 2013



Fonte - Euromonitor, 2013

Figura 2 - Ripartizione del mercato mondiale dei cosmetici nel 2013



Fonte - L'oréal annual report, 2013

Tali informazioni statistiche rivelano che l'industria cosmetica diventa sempre più importante e le sue opportunità vanno espandendosi. I cambiamenti verificatisi nella cognizione dei consumatori portano infinite opportunità per le aziende cosmetiche (Ya-Ling Wu, You-Shyang Chen, 2011). Inoltre il *business* della bellezza è meno sensibile ai cicli economici a confronto di altri settori, ad esempio quello automobilistico e la domanda crolla più lentamente nei periodi di recessione, risollevandosi in fretta durante la ripresa economica. Sebbene il tasso di crescita annuale del settore nel 2013 sia stato inferiore a quello dell'anno precedente (Fig. 3), il *turnover* è piuttosto soddisfacente, attestandosi nello stesso anno intorno a 300 miliardi di dollari (I. Matthews, 2013). La recessione del 2008-2009 rappresentò un periodo difficile, specialmente per le case cosmetiche più prestigiose, con un tasso di crescita che crollò nettamente nel 2009 (Fig.3).

Figura 3 - Crescita mondiale del mercato cosmetico dal 2004 al 2013



Fonte - L'Oréal annual report, 2013

Mentre i consumatori hanno limitato i propri acquisti, i *premium brand* hanno cominciato a concorrere con i *masstige brands*, cioè quei prodotti che si collocano al crocevia tra i cosmetici di massa e quelli di lusso, forti di una più sofisticata tecnologia di prodotto rispetto al mercato di massa, ma con un prezzo maggiormente accessibile rispetto ai cosmetici prestigiosi (N. Morante, 2008). A seguito della comparsa nel mercato dei *masstige brand*, i produttori di cosmetici prestigiosi si sono impegnati nell'aggiungere considerevole valore in termini di innovazione e marketing per distinguersi nel mercato e hanno cercato di offrire soluzioni più personalizzate per i consumatori, accrescendo l'interazione con gli stessi sia nei negozi che *online*.

Internet è oggi infatti il motore di crescita delle vendite cosmetiche: il prezzo è il fattore chiave degli acquisti online. Il consumatore tipico che acquista in rete generalmente conosce i prodotti che sta per acquistare, poiché soddisfatto dalla qualità del prodotto che ha avuto l'occasione di testare precedentemente, decidendo per un riacquisto in vista del prezzo inferiore rispetto a quello praticato dal negozio (A. Lopaciuk, 2013). Le informazioni relative alle ultime tendenze e le recensioni dei prodotti sono facilmente reperibili su dispositivi tablet, aumentando sensibilmente l'accesso ad informazioni aggiornate che influenzano il comportamento dei clienti.

Oggi, l'innovazione di prodotto è al centro delle strategie nel guidare la crescita del valore, specialmente per i cosmetici costosi, i quali devono soddisfare la domanda del consumatore giustificando il prezzo pagato. In un periodo di sviluppo economico incerto, i maggiori *trend* nell'innovazione di prodotto a cui far riferimento sono quelli

descritti nella figura quattro.

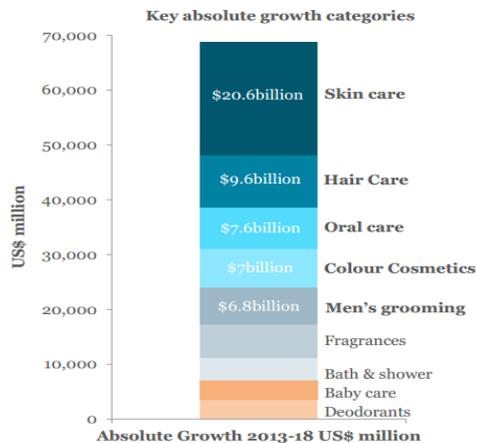
Figura 4 - Maggiori trend nell'innovazione di prodotto



Fonte - Euromonitor, 2013

Ricerche avanzate e tecnologie sono il binomio vincente nella produzione cosmetica: l'innovazione *hi-tech* caratterizza oggi tutte le categorie di prodotto e tutti i segmenti di prezzo. Per quanto riguarda la cura delle pelle, ad esempio, lo *shift* tecnologico ricalca la produzione di cosmetici basata su test genetici, che include l'analisi della sequenza genetica responsabile del processo di invecchiamento (Leonard, 2011). Il segmento della cura della pelle, meglio conosciuto come *skincare*, è oggi il segmento maggiormente significativo, guidato soprattutto dal mercato asiatico. Il successo di questa fetta di mercato rimane oggi il prerequisito per la prosperità dell'intera industria della bellezza (Figura 5 e 6).

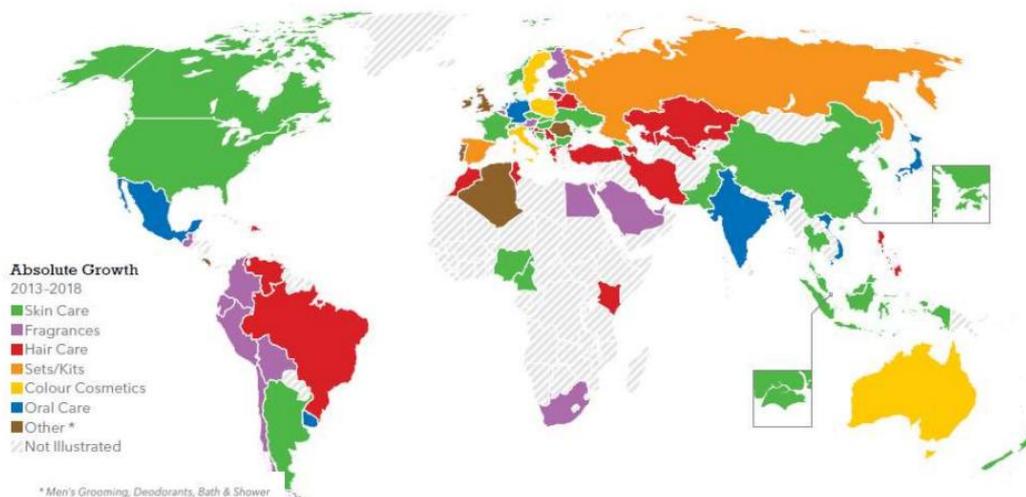
Figura 5 - Crescita cosmetica per categorie di prodotto



Fonte - Euromonitor, 2013

In particolare il ruolo dell'Asia è decisivo, soprattutto per quanto riguarda i prodotti di sbiancamento facciale, in quanto l'incarnato pallido continua a rimanere un ideale di bellezza nel continente. I canoni di bellezza e moda in Cina si sono evoluti significativamente negli ultimi vent'anni, partendo dagli anni novanta, con lo studio dei *trend* nei Paesi dell'Est, nel tentativo di applicare gli stessi al mercato locale, per passare dopo dieci anni all'influenza dello stile promosso da giapponesi e coreani. Oggi le donne cinesi stanno riscoprendo la loro bellezza naturale e stanno cercando di promuovere i propri standard nel mondo (A. Lopaciuk, 2013). La crescita del segmento *skincare* è guidata inoltre dall'invecchiamento della popolazione nei Paesi sviluppati, unito alla crescita della consapevolezza del pericolo derivante dall'esposizione al sole. Le proprietà dei prodotti sbiancanti cominciano a diventare rilevanti anche in Europa e Nord America, a causa del lieve cambiamento nel posizionamento dei prodotti in questi mercati.

Figura 6 - Guadagni futuri trainati dal segmento skincare



Fonte - Euromonitor, 2013

Ciò che sta diventando sempre più evidente nel mercato globale è l'attenzione ai prodotti naturali e biologici. Il mercato di questi prodotti emerge da nicchie precedentemente occupate da un ristretto numero di aziende, che sono successivamente state incorporate nel mercato tradizionale. Inoltre, un nuovo *trend* è rappresentato dalla sostenibilità. I produttori hanno cominciato pian piano a stressare l'origine del prodotto

e la condizione di non danneggiamento dell'ambiente circostante nella produzione degli stessi (J. Falk, 2008). I cosmetici biologici non riguardano solo il mercato *premium*, ma anche quello di massa. Infine, le strade del biologico o del naturale possono essere una strategia brillante per conquistare un nuovo canale di distribuzione: diversificando il portafoglio con prodotti biologici o naturali i produttori tradizionali non soddisfano solamente la domanda di consumatori eco-consapevoli, ma ampliano la loro distribuzione.

Nonostante l'uso dei cosmetici sia stato nel tempo associato alla donna, gli ultimi *trend* dimostrano che la crescita del segmento maschile suggerisce come l'uso di tali prodotti stia guadagnando crescente popolarità tra gli uomini. Il 50% delle vendite nella categoria uomo discende dai prodotti da bagno, quali deodoranti, prodotti dopobarba e per capelli. Un aumento significativo si registra nel consumo di creme per il viso, specialmente quelle anti invecchiamento. Nel 2012, il 60% del totale delle vendite di prodotti dediti alla cura della pelle per il pubblico maschile è stata trainata dalle regioni dell'Asia - Pacifico. Negli anni a venire, si stima che quest'area sarà la seconda al mondo per contribuzione alla crescita del mercato cosmetico maschile, dopo l'America Latina.

Concludendo, le aspettative per il prossimo futuro, si possono suddividere in quattro *driver* presentati in figura 7.

Le mutevoli esigenze dei consumatori continuano ad avere un impatto drammatico nell'industria cosmetica. La diversificazione della popolazione e l'invecchiamento della società devono essere considerati i responsabili dei cambiamenti futuri dell'industria cosmetica. Il consumatore odierno e del futuro:

- ha una chiara idea di ciò di cui necessita;
- sta sviluppando una preferenza al *green*, prodotti sostenibili, con approvvigionamento equo ed etico;
- è attento al valore;
- ha un forte legame con il mondo digitale ed è guidato dall'innovazione.

Figura 7 – Driver della crescita cosmetica



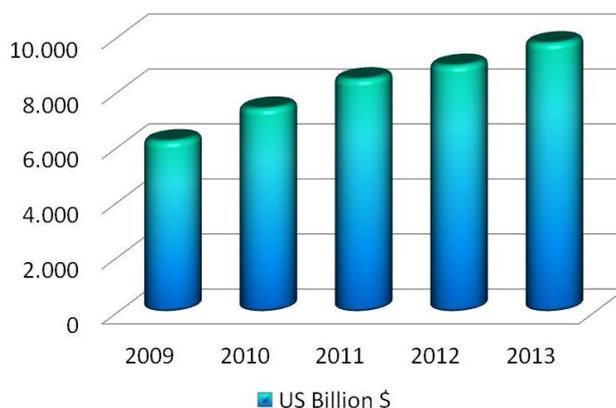
Fonte - Elaborazione personale

1.3 Focus: Corea, brand building d'esportazione

La cosmetica coreana è senza dubbio tra le più sofisticate al mondo. Svariate riviste di moda internazionali unite alla CNN, affermano che la Corea del Sud è di circa dodici anni avanti rispetto agli Stati Uniti in termini di tecnologia cosmetica. Secondo il *Korea Health Industry Development Institute* (KHIDI) nel 2012, il mercato dei cosmetici in Corea valeva 8.4 miliardi di dollari, conquistandosi l'ottavo posto tra i maggiori mercati del mondo, a seguito di USA, Giappone, Cina, Brasile, Francia, Russia e Italia. Una delle principali ragioni per cui i cosmetici coreani sono così avanzati risiede nella domanda delle donne locali. Generalmente, prima di procedere all'acquisto dei prodotti, viene effettuata una ricerca dei componenti di cui la pelle possa beneficiare al meglio, in aggiunta agli elementi che possano risolvere problemi specifici. La natura esigente delle donne coreane in ambito di bellezza è ciò che rende i *brand* locali ad oggi competitivi e pionieri nello sviluppo di prodotti al fine di soddisfare le esigenze dei consumatori (N. Postigo, 2014). Il mercato della cosmesi coreana è cresciuto ad una media del 12% dal 2009 (Fig. 8), mentre le esportazioni sono cresciute del 25% durante il primo trimestre dell'anno, rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. Secondo le statistiche

elaborate da *Euromonitor International* negli anni 2013-2018, il mercato cosmetico sud coreano si classificherà sesto al mondo in termini di crescita (Tab. 2).

Figura 8 - Mercato cosmetico coreano



Fonte - Adattamento da Euromonitor, 2013

Dall'inizio degli anni 2000, le donne coreane hanno cominciato a diventare più ricettive ai prodotti occidentali, in particolare per quanto riguarda i prodotti per la salute e la bellezza. Con l'aumento delle donne nella forza lavoro e il conseguente innalzamento dei redditi, le coreane sono presto diventate utenti avidi di cosmetici. Il desiderio della donna di apparire giovane e sana ha portato alla popolarità dei cosmetici funzionali (cosmeceutici) che si concentrano sull'anti-invecchiamento, sulle formule che regalano lucentezza rischiarando l'incarnato, e sui prodotti anti-ultravioletti. Il segmento *skincare* rimane quello dominante in Corea, soprattutto in riferimento al viso, basti pensare che il prodotto simbolo del mercato è rappresentato dalle *BB Creme* (blemish balm). Questi cosmetici godono di un'enorme popolarità in Asia e stanno conquistando il mercato europeo; la loro funzione principale, oltre a mascherare le imperfezioni del viso, rispetta l'esigenza di donare all'incarnato un aspetto naturale che allo stesso tempo possa proteggere dal sole. Oggigiorno le aziende cosmetiche coreane *Amorepacific* e *LG Household & Health Care*, controllano circa il 50% del mercato interno cosmetico e la prima tra le due, si classifica tra le prime venti aziende di bellezza al mondo. Ciò che rende *AmorePacific Group* un'azienda coreana dal successo mondiale, non è solo la qualità dei prodotti ma i continui investimenti in ricerca e sviluppo, circa il 3% delle

vendite totali, che garantiscono la competitività scientifica e tecnologica di prodotto (K. Seung-hwan, 2014).

Tabella 2- Mercati chiave della crescita futura

Country	2013-18 US\$ mln growth
China	20,788
Brazil	16,066
US	6,240
India	3,689
Indonesia	2,067
South Korea	2,055
Saudi Arabia	1,853
Mexico	1,347

Fonte - Euromonitor, 2013

1.3.1 Determinanti storiche e sociali

Il successo che il mercato cosmetico sta ora riscuotendo deriva non solo dal passato della Corea, ma anche dalle tradizioni e dai fenomeni sociali che stanno invadendo il Paese, portandolo all'apice della notorietà in Asia e *trend setter* in termine di *lifestyle*.

La colonizzazione giapponese fu uno dei periodi storici cruciali. Il dominio iniziò nel 1910 e solo nel 1945 la Corea fu liberata dopo 35 anni come risultato della fine della Seconda Guerra Mondiale. Il periodo di modernizzazione iniziò nel 1945 con la liberalizzazione dalla colonizzazione giapponese, con il governo militare americano (1945-1948). I primi effetti di tale presenza cominciarono a vedersi nelle istituzioni politiche, educative ed economiche, di puro stampo americano. La conseguente Guerra di Corea, che durò dal 1950 al 1953, inflisse distruzione e devastazione, oltre che ad una permanente divisione tra quelle che oggi riconosciamo come Corea del Sud e Corea del Nord. La Corea del Sud riuscì a risollevarsi da tale rovina grazie alla massiccia assistenza degli Stati Uniti: gli aiuti economici e militari furono apportati dagli

americani per ingenti somme e nel 1956 l'assistenza militare in Corea rappresentava il 17% del PIL del Paese, che diventò così il terzo stato al mondo beneficiario degli aiuti statunitensi, dopo Vietnam e Israele. Ciò nonostante, la presenza economica, politica e militare degli americani contribuì notevolmente allo sviluppo economico nazionale. I coreani cominciarono a identificare l'occidentalizzazione del proprio Paese, con questa sorta di *americanizzazione*, grazie alla quale la società agricola riuscì ad affermarsi come società industriale. L'America era diventata l'immagine dell'avanzato Occidente (Hyeonju So, 2012). Il fattore più significativo nella rapida industrializzazione coincise con l'adozione di una strategia rivolta verso l'esterno assunta nei primi anni del 1960, una mossa coerente ad un periodo segnato da una scarsa dotazione di risorse naturali, da un basso tasso di risparmio e da un piccolo mercato interno. La strategia promosse la crescita economica attraverso esportazioni di prodotti ad alta intensità di lavoro, facendo così guadagnare al Paese un rapido vantaggio competitivo. L'afflusso di capitali stranieri che cominciò ad affluire, controbilanciò la carenza di risparmio interno. Tali sforzi permisero di ottenere una rapida crescita delle esportazioni e dei successivi incrementi del reddito. L'ascesa coreana continuò notevolmente fino al 1997, quando con l'avvento della crisi finanziaria asiatica, cominciò lentamente ad arrestarsi. La difensiva adottata dal governo, attraverso rettifiche al mercato del lavoro e ricerca di fonti di finanziamento alternative, riuscì a stabilizzare il Paese ed a dichiarare nel 1999 la fine del periodo di crisi.

Come la maggior parte delle economie industrializzate, anche la Corea subì battute d'arresto significative durante le crisi degli anni 2000, ma la sua economia ha costantemente continuato a crescere, grazie anche ad una politica centrale che ad oggi enfatizza la grande importanza dei conglomerati locali, come *Samsung* o *Lg* (K. Kim, 1988).

Questa espansione globale ha contribuito a migliorare l'immagine nazionale della Corea del Sud e della sua economia ed è stata vista come uno strumento di diplomazia pubblica. La crescita economica e la popolarità crescente hanno fatto emergere un fattore sociale determinante specialmente per il settore cosmetico: la *Korean wave*, meglio conosciuta come *Hallyu*.

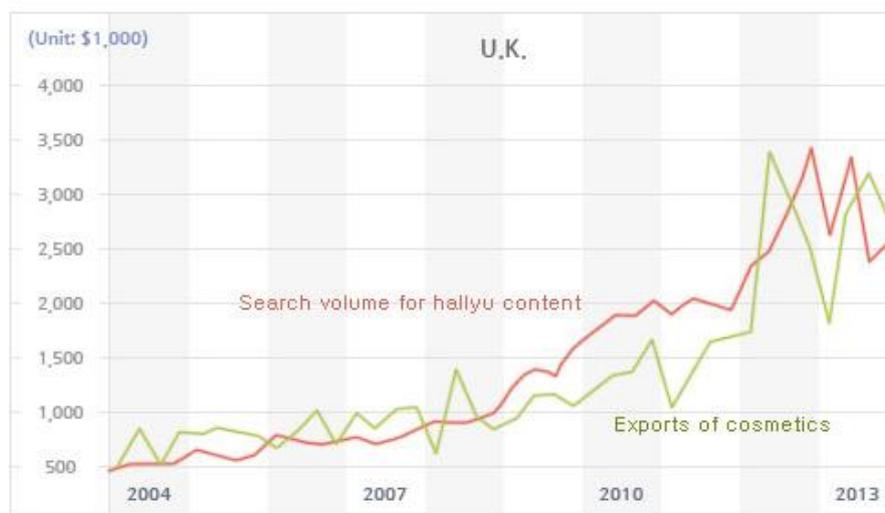
Il termine *Korean Wave*, ovvero, ondata coreana, si riferisce all'aumento della visibilità della cultura coreana, iniziata in Asia a partire dal 1990, continuando la propria

espansione in America Latina, negli Stati Uniti e in parte dell'Europa. Tale fenomeno ritrae il quadro della cultura coreana, diffusa tramite media, la cui popolarità ebbe inizialmente un incontrastato aumento specialmente in Cina. La notorietà della musica pop coreana e delle soap televisive, si diffuse ben presto oltre i confini cinesi, conquistando l'intera Asia. L'impatto di questa ondata produsse i suoi effetti non solo permeando le culture, ma diventò ben presto il simbolo di uno stile di vita attraente, da imitare. Le conseguenze ad oggi, per la Corea, sono un aumento dell'esportazione dei prodotti, un incremento del numero di turisti e di investimenti esteri. L'estensione dell'*hallyu* coreano e la conquista del mercato occidentale è stata ben visibile grazie al famoso cantante PSY, che con il video della hit *Gangnam Style* si è aggiudicato il record delle visualizzazioni mondiali, sfiorando i due miliardi. Codesto successo ha accresciuto la consapevolezza che questo accadimento non si sta tramutando in una semplice passione per i drama o per il pop coreano, ma bensì in una volontà di visitare la Corea, di imparare la lingua e di imitare un popolo (S. Jin Lee, 2011).

La cosmesi è stata e continua ad essere, uno dei tratti più significativi nella *Korean Wave*: il modo di apparire delle donne, in tv come nella realtà, si è tramutato in ideale da raggiungere. Nel 2013, secondo il servizio doganale coreano, tra gli articoli maggiormente esportati sull'onda di tale fenomeno, i cosmetici hanno occupato uno spazio centrale. Le esportazioni dei prodotti per la cura della pelle hanno mostrato una crescita esplosiva del 1500% negli ultimi 15 anni, pari al 61% delle esportazioni di materie prime.

L'industria cosmetica coreana è in rapida crescita nel mercato globale, dovuta non solo all'interesse per la cultura locale, ma all'innovazione di prodotto, all'alta qualità ed ai prezzi ragionevoli. I cosmetici hanno cominciato ad essere popolari tra i consumatori coreani e internazionali allo stesso modo (K. Seung-hwan, 2014). In particolare, come rappresentato in figura 9, nel Regno Unito, l'interesse crescente per la cultura coreana ha incrementato l'esportazione nel paese degli stessi.

Figura 9 - Export di cosmetici e livello di interesse nell'Hallyu



Fonte - Korea Focus, 2014

1.3.2 Il potenziale coreano

Gli osservatori del mercato hanno confermato in svariate occasioni come i coreani stiano affermando in Asia come i maggiori strateghi nella costruzione e nello sviluppo di un marchio commerciale. L'esperienza che le classi dirigenti hanno maturato lavorando nelle multinazionali o studiando in Occidente, sottolinea la possibilità concreta che essi possano dare parecchio filo da torcere ai mercati occidentali della bellezza.

Il potenziale del mercato coreano della cosmetica è forte di ottime prospettive per gli anni a venire, di seguito proposte.

- Si sta sviluppando un crescente *trend* che mira alla creazione di nuove categorie di prodotto. La biotecnologia giocherà un ruolo sempre maggiore grazie alle ricerche sull'invecchiamento della pelle. Nuove soluzioni cosmetiche basate sulla medicina e tecnologia si stanno facendo strada, quali i cerotti cosmetici. I principi attivi contenuti in questo cosmetico permettono un'elevata capacità di permeazione cutanea, a differenza dei passivi cerotti tradizionali (K. Chan-koo, 2014).
- Il segmento *skincare* ha confermato la propria posizione incontrastata nel mercato conquistandosi due terzi del mercato nel 2013, nonostante si siano

registrati segni di una crescita nel segmento della cura dei capelli e *make-up*, che rafforzano il potenziale del suddetto mercato.

- Verranno creati prodotti innovativi per i consumatori alla ricerca di qualcosa di straordinario e di nuovo. Inoltre, dato l'interesse dei consumatori di sesso maschile in aumento, il mercato cosmetico maschile si svilupperà intorno a tali prodotti. I prodotti rispettosi dell'ambiente continuano ad essere popolari, essendo il pubblico coreano composto da consumatori attenti alla qualità dei prodotti e soprattutto alla loro formulazione, con una spiccata preferenza per le composizioni 100% naturali od organiche.
- I canali di comunicazione si stanno diversificando, al contrario dei canali di distribuzione, al fine di aumentare il contatto con i consumatori.
- L'offerta di mercato è guidata dall'innovazione, mentre la domanda è sostenuta dai bisogni dei consumatori (R. Cymberg, 2014).

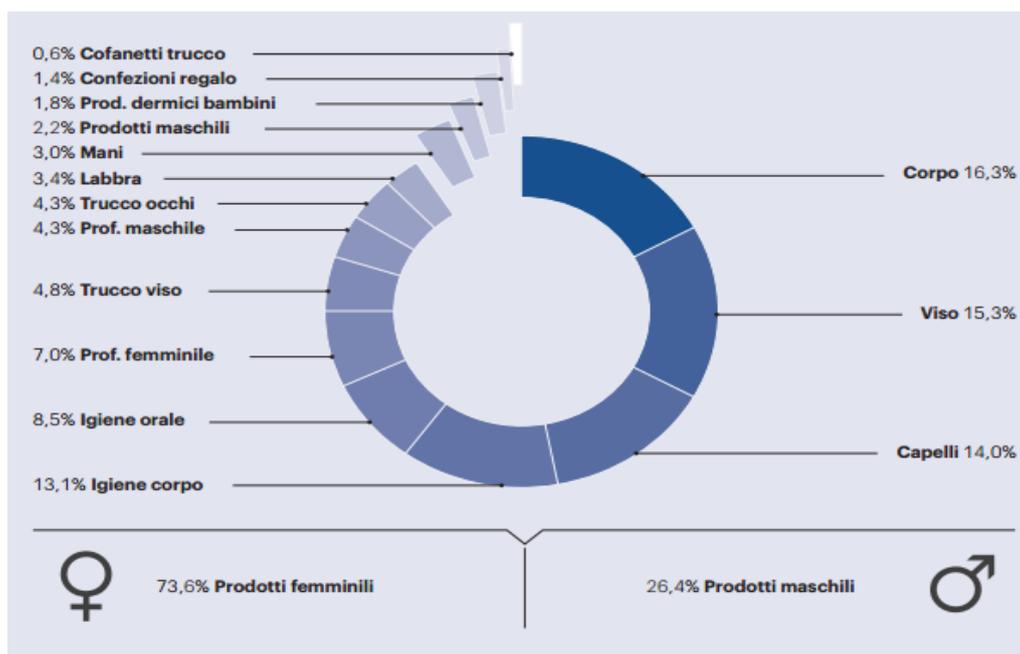
1.4 Il Beauty Made in Italy

Negli ultimi anni, la cosmesi "Made in Italy" richiama l'artigianalità e la creatività tipica nazionale, affermandosi nel mondo come prodotto di alta qualità, simbolo di uno stile di vita caratterizzato da un indiscusso gusto. Nonostante la crisi stia colpendo il Paese, il settore della cosmetica italiana continua a crescere, mettendo in luce una sufficiente impermeabilità alle difficoltà congiunturali. Il calo della domanda interna simboleggia la risposta ad una minore propensione al consumo, anche se i consumatori non rinunciano alla cura della persona ed ai cosmetici.

Al contrario, il risultato significativo delle esportazioni, in aumento dell'11% rispetto al 2012, ha permesso un recupero di redditività; tra gli articoli maggiormente esportati si trova in prima posizione la profumeria alcolica, i prodotti per capelli e quelli per il corpo. Tuttavia il valore rimane ancora modesto per marcare la volontà dell'industria cosmetica al processo di internazionalizzazione. Il *trend* delle importazioni si dimostra positivo, anche se marginale, in risposta al ridimensionamento della domanda interna, focalizzata su prodotti con il miglior rapporto qualità-prezzo. Gli investimenti in innovazione da parte delle aziende cosmetiche si aggirano intorno al 6% del fatturato, facendo dell'innovazione delle formulazioni e della dinamica di servizio i punti forti di questo settore.

L'Italia si classifica quarta in Europa a livello di consumi cosmetici, preceduta da Germania, Francia e Regno Unito. In particolare, i consumi relativi al segmento dedicato alla cura del corpo rimangono la principale famiglia di consumo nelle abitudini degli italiani, seguiti dai prodotti dedicati allo *skincare* (Fig. 10).

Figura 10 - Composizione del mercato cosmetico nel 2013



Fonte - Cosmetica Italia, consumi 2013

Nonostante la congiuntura negativa, le aziende italiane hanno saputo cogliere le opportunità che lo scenario andava a delineare, ripensando al proprio modello di business e investendo per contrastare la competitività elevata (Fig. 11). Inoltre, *Cosmetica Italia* ha individuato gli aspetti positivi e negativi del comparto cosmetico al termine del 2013, individuando tra i primi, nuovi segnali di ottimismo e l'attenzione per tecniche di distribuzione più innovative, mentre tra i secondi il calo della produzione dovuto agli alti costi di funzionamento e ritardi nei pagamenti (Fig.12).

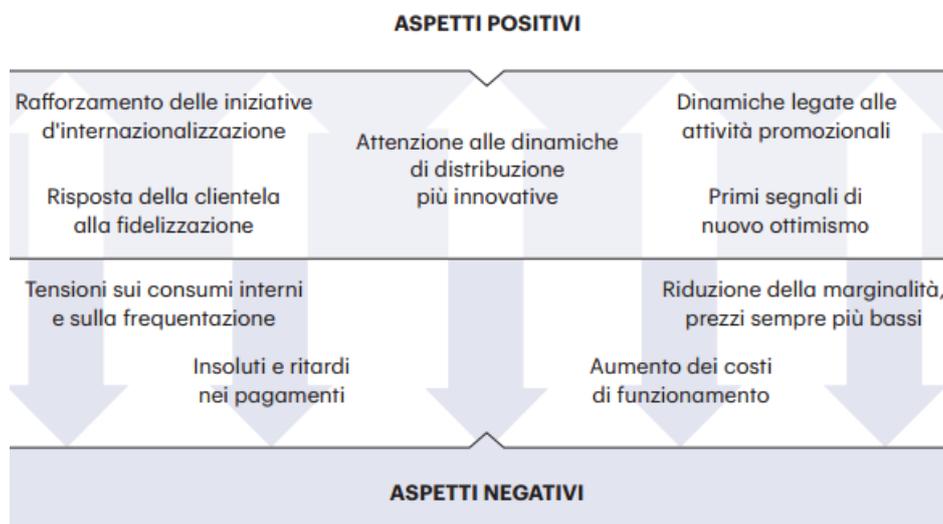
Figura 11 - I fattori della resilienza



Fonte - Cosmetica Italia, Beauty report 2014

In tutti i settori collegati ai beni e ai servizi per la persona e per la casa, l'Italia raffigura un punto di riferimento. Per le multinazionali estere, operare in Italia significa essere presenti in un mercato anticipatore di tendenze, in quanto un nuovo prodotto che riscuote successo in Italia ha ottime probabilità di avere successo anche nel resto del mondo (E. Perani, 2014).

Figura 12 - Dinamiche del comparto cosmetico



Fonte - Cosmetica Italia, 2013

L'universo della cosmetica italiana è funzione di una fitta costellazione di piccole e medie aziende, vere eccellenze operanti specialmente per giganti internazionali. Solo un numero ristretto di imprese supera i 10 milioni di euro di fatturato e gode di notorietà internazionale. Nella realtà delle produzioni cosmetiche, il ruolo dell'industria terzista è

in costante aumento portando ad una specializzazione delle funzioni e una differenziazione dei prodotti. La presenza di conto terzisti è giustificata dalla continua evoluzione dei sistemi produttivi, dal continuo aggiornamento delle formulazioni e dall'utilizzo di nuovi ingredienti cosmetici che rendono complessa la gestione in azienda di tutti gli articoli che compongono la gamma del cosmetico. Tale lavorazione permette alle piccole imprese di realizzare una linea cosmetica con il proprio marchio, allargando le frontiere del proprio mercato a nuovi soggetti, in virtù di un minore prezzo.

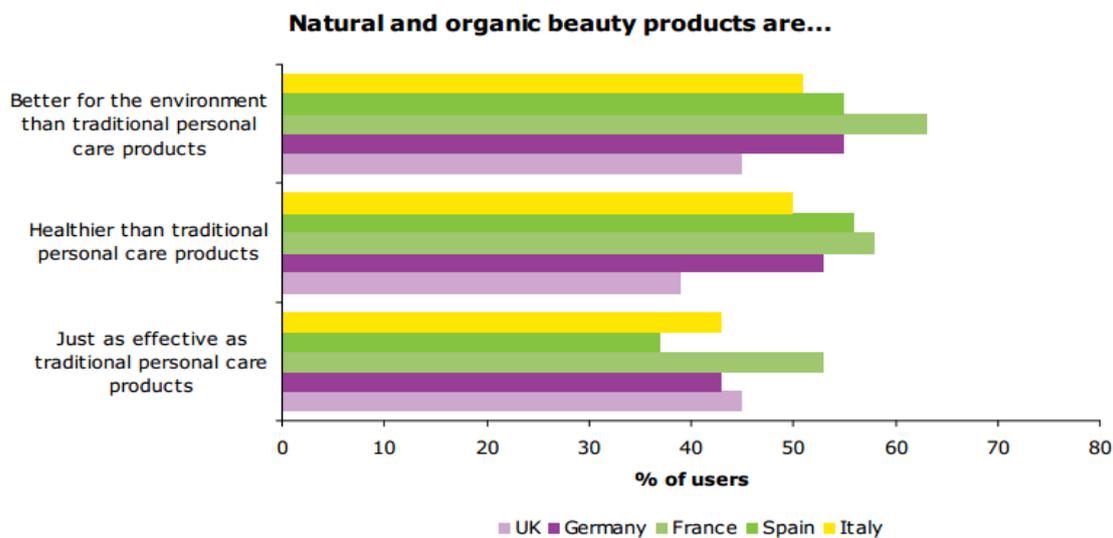
1.4.1 Driver del cambiamento

Alla luce della situazione corrente, si possono delineare quali saranno le aspettative per il futuro, che già si stanno radicando nel settore cosmetico.

- All'interno delle varie famiglie di prodotto quello che si sta verificando è uno *shift* verso fasce di prezzo più economiche e da prodotti caratterizzati da un migliore rapporto qualità-prezzo: di conseguenza cala lievemente il valore del mercato cosmetico, ma non il volume dei prodotti venduti, anche se parte della popolazione rimane fedele ai cosmetici *premium*, che combinano una qualità elevata ad un prezzo superiore al mercato di massa (M. Gervasio, 2014).
- Negli ultimi anni si è registrata una crescente popolarità dei negozi monomarca di cosmetici, in crescita del 40%, concomitanti alla nascita di nuovi *brand* in grado di rispondere all'irrinunciabile desiderio di benessere, rendendolo compatibile con budget più contenuti di cui il pubblico dispone. Il consumatore tende a preferire il monomarca perché dispone di prodotti a prezzi modesti, è specializzato e offre assistenza al cliente, recuperando la dimensione relazionale.
- In base alle previsioni dell'Istat per l'economia italiana nel 2014 – 2016, al termine di quest'anno il PIL italiano è atteso in aumento dello 0,7%, comportando un contributo positivo della domanda interna, seguito dalla crescita dell'1% nel 2015 e dell'1,4% nel 2016. Si attende, inoltre, un miglioramento mondiale dell'economia, con una ripresa modesta e con dinamiche differenziate ed una crescita della spesa delle famiglie italiane che dovrebbe raggiungere l'1% nel 2016.

- Uno dei fattori a cui i consumatori italiani stanno diventando sensibili è il tema dei prodotti naturali e biologici (Fig. 13).

Figura 13 - Propensione al consumo dei prodotti bio e naturali



Fonte - Mintel, Marzo 2012

Il consumatore sta diventando esigente sotto diversi punti di vista, specialmente per quanto riguarda la sostenibilità e il rispetto dell'ambiente. L'innovazione e produzione deve riguardare non solo le materie prime ma anche il *packaging*: questa, oggi, è la volontà delle donne a cui le aziende devono adeguarsi.

Al fine di ottenere una *baseline* di partenza per determinare le effettive potenzialità di entrata della cosmesi coreana in Italia, si ritiene utile tracciare un primo quadro generale di confronto fra i due mercati, sulla base di quanto riportato nelle pagine precedenti. Prendendo a riferimento la situazione attuale del mercato italiano e i fattori chiave che caratterizzeranno lo stesso negli anni a venire, si accosta la valutazione dell'offerta italiana e coreana, per ciascuna categoria (Tab.3).

In particolare, il mercato coreano sembra possedere tutte le caratteristiche per rispondere positivamente alla categorie considerate d'interesse, superando, per quanto riguarda la tecnologia dei prodotti, l'offerta *skincare*, l'interesse al biologico/naturale e le vendite *online*, l'Italia.

La possibilità di insediarsi nel mercato italiano appare concreta dal punto di vista dell'offerta e sulla base delle tendenze del mercato. Tuttavia, essere in possesso di buoni prodotti non è l'unica determinante per operare con successo. Molte aziende coreane, hanno infatti intrapreso un percorso di internazionalizzazione, in Europa come in Asia, forti della superiorità della propria cosmetica, guidata dall'innovazione. La diversità di questi mercati e l'incapacità, spesso, di riconoscerne i bisogni, hanno rallentato e spesso ostacolato, l'accessibilità negli stessi. Studi, ricerche e piani di marketing, sono stati attuati per una migliore riuscita; ciò nonostante non si conta alcuna presenza di aziende cosmetiche coreane in Italia.

Nel capitolo a seguire si vuole analizzare l'espansione che tre realtà coreane hanno posto in essere per conquistare i mercati americani ed europei. Verrà studiata la strategia messa a punto per ciascun paese in maniera dettagliata, al fine di capire se la stessa potrà essere replicata anche in Italia. In tale modo le aziende sudcoreane potrebbero accedere ad un mercato, quello italiano, sfruttando opportunamente indirizzi precedentemente collaudati, consapevoli di possedere dei giusti connotati per il successo.

Tabella 3 - Confronto Italia - Corea sulla base delle tendenze italiane

Trend / Opportunity	Italia	Corea
Posizione nel mercato internazionale	Stabile	In crescita
Investimenti	Contenuti causa crisi	Alti
Tecnologia	Buona	Ottima / tra le più avanzate al mondo
Segmento <i>skincare</i>	Segmento secondario	Segmento principale
Segmento <i>make-up</i>	Segmento in forte crescita	Stazionario
Segmento <i>hair care</i>	Segmento primario	In crescita
Attenzione al <i>greenfield</i>	In crescita	Consolidata
Vendite on-line	In crescita	Consolidata

Fonte - Elaborazione personale

2 | L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE AZIENDE COREANE

“La strategia è un’arte semplice e tutta di esecuzione”.

Napoleone Bonaparte

A seguito dell’analisi effettuata in merito allo sviluppo della cosmesi in Italia e in Corea, in questa sezione del lavoro si fornirà una panoramica del processo di internazionalizzazione di alcune aziende cosmetiche coreane. Tuttavia prima di analizzare le opportunità di entrata in Italia di quest’ultime, si descriveranno approfonditamente le modalità con le quali tre imprese coreane, *AmorePacific*, *Able C&C* e *LG Household & Healthcare*, si sono spinte oltre i confini asiatici, per giungere e accedere ai mercati occidentali.

Le differenze in merito a cultura, desideri e comportamenti che contraddistinguono la popolazione asiatica rispetto a quella occidentale, portano ad escludere dal presente lavoro le strategie di entrata adottate in Oriente, in quanto non concretamente replicabili nel territorio italiano. L’analisi si soffermerà sull’apertura delle aziende ai mercati europei e americani, presentando profili interessanti nell’ottica di una possibile incursione coreana in Italia.

Si tratterà quindi il concetto di *internazionalizzazione*, termine che definisce il processo attraverso il quale le aziende investono all’estero, con l’obiettivo di conquistare progressivamente quote di mercato. Tramite i processi di internazionalizzazione infatti, vengono istituite nuove attività produttive nei mercati che presentano maggiori potenzialità di sviluppo economico e commerciale, al fine di presidiare da vicino i nuovi mercati e raggiungere progressivamente rilevanti quote (D. Aulicino, 2011).

Secondo Root (1987), le strategie di entrata nei mercati esteri richiedono decisioni in merito alla scelta dell’area di riferimento in cui operare, agli obiettivi che si intendono

raggiungere nel mercato *target*, alla modalità d'ingresso favorita per la penetrazione nel paese e ad un piano di marketing in grado di promuovere un'effettiva penetrazione.

A tal proposito, il lavoro verrà articolato nella seguente struttura, atta a facilitare la comprensione del tema trattato, per ciascuna azienda:

1. *Area geografica di riferimento;*
2. *Modalità di entrata;*
3. *Strategia adottata.*

L'area geografica di riferimento rappresenta la prima valutazione chiave con cui l'azienda si confronta quando decide di internazionalizzarsi. La scelta di penetrare in un determinato Paese prende in considerazione diversi fattori, tra i quali le forze economiche, finanziarie, politiche e sociali, i fattori socio – culturali oltre a quelli competitivi.

AmorePacific, LG H&H, Able C&C, sono realtà che hanno iniziato ad espandersi oltre i confini nazionali in periodi diversi, ma con un comune denominatore: il continente asiatico come mercato di riferimento principale. La somiglianza culturale, la vicinanza geografica e gli affini canoni di bellezza hanno fatto della Cina, Taiwan e Giappone sbocchi naturali per le aziende coreane. Tuttavia l'ambizione ad un successo globale ha spinto le aziende ad operare in contesti geograficamente più lontani, approdando in Europa e America. Saranno perciò oggetto di discussione i maggiori sforzi aziendali intrapresi al fine di comprendere e soddisfare al meglio popolazioni etnicamente differenti.

Oltre all'area geografica di riferimento, anche le modalità di entrata sono parte fondamentale delle decisioni strategiche, implicando un considerevole impegno di risorse, laddove un loro cambiamento comporterebbe una perdita di tempo e denaro (S. Agarwal, S. Ramaswami, 1992). Le scelte in merito all'ingresso in nuovi paesi sono influenzate da diversi criteri, presentanti in letteratura in modo non uniforme. Infatti, taluni autori propongono fattori paradigmatici, che altri invece tralasciano, mettendo in evidenza che non esiste un'unicità nell'analizzare le modalità di entrata. Per questo motivo, si è ritenuto interessante elencare in tabella 4 i criteri presi in considerazione da nove autori, i cui lavori hanno trattato tale tema. I parametri sono stati categorizzati in

quattro gruppi di riferimento: paese di origine, paese ospitante o *target*, azienda e caratteristiche di prodotto.

Tabella 4 - Criteri influenzanti le scelte di entrata

		Root (1994)	Pehrsson (2006)	Chan Kim & Hwang (1992)	Brouthers & Nakos (2004)	Block & MacMillan (1994)	Chang & Rosenzweig (2001)	Brown, Dev & Zhou (2003)	Buckley & Casson (1998)	Burgle & Murray (1998)
Home Country	Dimensione del mercato	X					X			
	Competizione	X					X			
	Costo della produzione	X								X
	Barriere	X			X					
Target Country	Potenziale di vendita	X					X	X		
	Concentrazione della competizione	X		X						
	Infrastrutture	X								
	Costi di produzione	X								
	Barriere commerciali	X		X	X		X			
	Distanza geografica	X								
	Distanza culturale	X					X	X		
	Localizzazione			X						
	Disponibilità di risorse							X		
	Costi							X	X	
Company	Diversificazione					X				
	Impegno/dedizione/coinvolgimento	X								
	Controllo presente		X		X					
	Know How			X				X		
	Dimensione dell'azienda	X			X	X	X	X		
	Esperienze all'estero						X			X
	Minacce					X				
Product	Livello di tecnologia	X							X	X
	Adattabilità di prodotto	X								
	Protezione della proprietà					X				
	Livello di personalizzazione	X								X

Fonte - Elaborazione Personale

Per ciascun fattore riscontrato, viene indicata l'appartenenza all'autore di riferimento. Secondo quanto esposto, i criteri che influenzano la modalità di entrata ripresi da più autori, per quanto concerne la macrocategoria *home country*, riguardano la dimensione del mercato domestico di riferimento, la competizione esistente nello stesso, oltre ai costi aziendali sostenuti per mantenere il vantaggio competitivo e le barriere commerciali che possono in qualche modo ostacolare il business aziendale. In riferimento al *paese target* dell'investimento, sarà rilevante considerare il potenziale di vendita nello stesso, le barriere commerciali vigenti, oltre alla differenza culturale, che comporta un maggiore sforzo da parte dell'azienda nell'esaminare le preferenze dei consumatori locali. Le variabili relative all'azienda stessa prendono in considerazione l'aspetto di internazionalizzazione, basandosi sull'esperienza esterna ai confini domestici e sulla relativa dimensione raggiunta, oltre grado di *know-how* caratterizzante la realtà in questione. Infine, per quanto riguarda il prodotto o servizio offerto, la tecnologia e il grado di personalizzazione degli stessi sono ritenuti considerevoli influenzatori della modalità di entrata.

Sulla base dei criteri considerati, le scelte che l'azienda può compiere in merito all'ingresso in un Paese (Fig. 14) consistono in:

- Esportazione, diretta o indiretta: basso investimento di risorse con conseguente limitato ritorno e basso rischio (S. Agarwal, S. Ramaswami, 1992). Le aziende adottanti questo approccio si servono dell'esportazione per guadagnare conoscenza ed esperienza nel paese ospitante, poiché solo tramite gli stessi potranno espandere la propria attività avvalendosi di impianti di produzione o strutture di distribuzione.

Con le esportazioni indirette il produttore non gestisce direttamente le operazioni commerciali nel mercato estero, ma si avvale di un operatore specializzato collocato nel suo stesso paese. All'interno della categoria si riconoscono gli intermediari internazionali, le *trading company* e i consorzi.

Diversamente, con le esportazioni dirette è l'impresa stessa a gestire il coordinamento e l'organizzazione dell'attività, la quale può essere realizzata in quattro diverse modalità:

- negoziando direttamente con gli importatori esteri;

- contattando direttamente i clienti stranieri;
 - costituendo una rete vendita nel paese prescelto, o ancora, istituendo una propria unità commerciale.
- Accordi strategici: intese di medio - lungo termine tra due o più imprese, strutturate per il raggiungimento di obiettivi ben definiti, cui tutti i partner coinvolti sono interessati. La condivisione degli investimenti necessari per sviluppare la presenza in un determinato mercato geografico, l'accesso immediato a risorse e competenze distintive complementari, la possibilità di raggiungere più rapidamente una dimensione ottimale e lo sviluppo di una approfondita conoscenza del mercato estero, sono alcuni dei vantaggi potenziali derivanti da questa alternativa.

Gli accordi a cui si fa riferimento sono:

- *licensing*; forma di cooperazione a lungo termine, con la quale l'azienda licenziante, titolare di diritto o di fatto di una proprietà industriale, concede all'azienda licenziataria l'ottenimento di un prodotto o l'uso di un processo secondo determinate condizioni, quali limiti commerciali, produttivi e territoriali;
 - *franchising*; accordo di collaborazione che vede da una parte un'azienda denominata *franchisor*, detentrici di una formula commerciale consolidata e dall'altra una società *franchisee* che aderisce a questa formula, arrogandosi il diritto di commercializzare i prodotti o servizi del *franchisor* utilizzando la sua insegna, dietro il pagamento di pagamento di una percentuale sul fatturato (*royalty*);
 - *joint venture*, contratto di collaborazione con il quale due o più imprese si impegnano a collaborare nella realizzazione di un progetto comune, suddividendo i rischi e sfruttando le reciproche competenze.
- Investimenti diretti esteri (IDE), conosciuti anche come *Foreign Direct Investment*, offrono un elevato grado di controllo delle operazioni commerciali nel paese ospitante. I rendimenti generati da questa alternativa sono sicuramente maggiori rispetto a quanto derivante dalle esportazioni, ma codesti sono

associati anche a maggiori rischi e comportano maggiori complessità di gestione (H. F. Chung, & P. Enderwick, 2001).

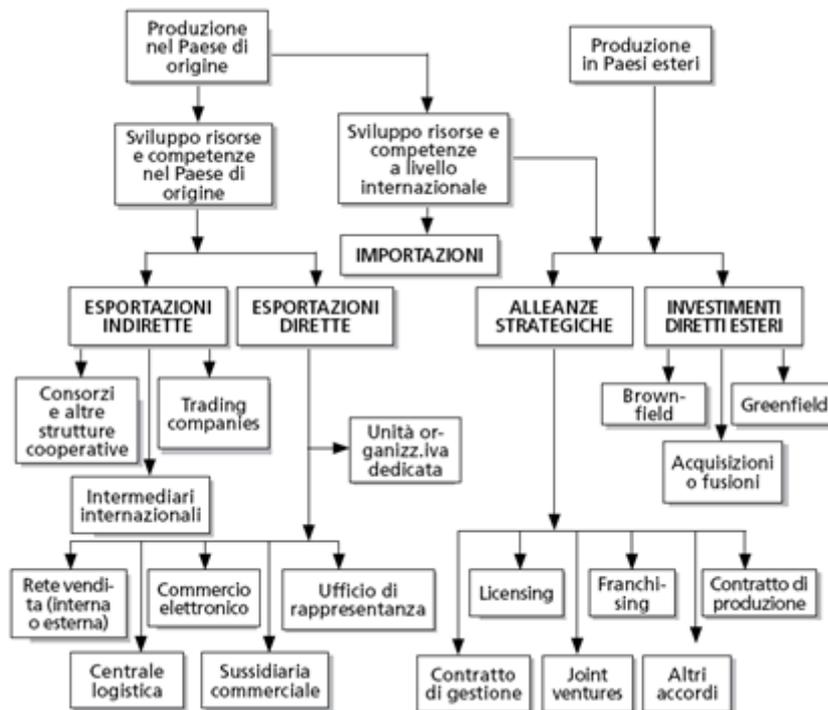
Gli investimenti esteri diretti sono una categoria di investimento che riflette l'obiettivo di stabilire un interesse durevole di un'impresa residente in una economia diversa da quella dell'investitore diretto. La diretta o indiretta proprietà del 10% o più del diritto di voto di un'impresa residente in un'economia, da parte di un investitore residente altrove, è prova di tale rapporto (OECD, 2008). Si suole distinguere tra:

- IDE *greenfield*: costituzione di una nuova attività produttiva;
- IDE *brownfield*: istituzione di un nuovo stabilimento in un'area frutto di riconversione;
- acquisizioni e fusioni: acquisto di una unità pre-esistente.

Infine, una volta individuata l'area geografica di riferimento e stabilita la modalità di ingresso, ci si occuperà della strategia da adottare. In particolare le decisioni riguardano:

- ❖ segmentazione del mercato, con individuazione di un target cui riferirsi;
- ❖ prodotto da offrire nel mercato per soddisfare i bisogni dei consumatori;
- ❖ prezzo, attraverso varie politiche di *pricing* che un'azienda può attuare;
- ❖ luogo e distribuzione di prodotto, per giungere al consumatore finale con la propria offerta;
- ❖ promozione, come insieme di attività volte a pubblicizzare e far conoscere al mercato il proprio prodotto.

Figura 14 - Modalità di entrata in un mercato estero



Fonte - R. Resciniti Riccardo, M, Michela (2012)

AmorePacific, *Able C&C* e *LG Household&Healthcare* sono le tre maggiori aziende domestiche, che concorrono congiuntamente al 50% della quota totale di mercato e sono le aziende le cui strategie d'ingresso verranno singolarmente analizzate, sulla base delle suddivisione riportata.

2.1 AmorePacif Group

Istituita nel 1945 in Corea del Sud, con sede a Seoul, *AmorePacific Group* è una *holding* considerata come sedicesima azienda cosmetica al mondo, secondo la classifica di *Women's Wear Daily*. Il gruppo mira a classificarsi tra i primi dieci colossi cosmetici globali e a diventare la casa cosmetica più famosa nelle regioni asiatiche.

Sin dagli albori, l'azienda si presentò nel mercato domestico come “*Creatore della bellezza asiatica*”, cercando allo stesso tempo di esportare i canoni di bellezza orientali nel resto del mondo. Classificata come prima azienda cosmetica in Corea, *AmorePacific* fu la prima ad aprire un laboratorio di ricerca cosmetica nel 1954 e ad esportare

cosmetici nel resto del mondo. La distanza tecnologica iniziale rispetto ai mercati esteri, fu infatti da stimolo per il miglioramento progressivo della qualità dei prodotti. La decisione di investire in laboratori di ricerca si rivelò vincente poiché nessun *competitor* nazionale aveva sfruttato prima il vantaggio competitivo risultante dall'innovazione di prodotto. L'analisi dei cosmetici stranieri e la cooperazione con noti *brand* permise di apportare modifiche strutturali alla gamma di prodotti esistenti e di sviluppare innovative formule chimiche, grazie anche al progresso ottenuto nella biotecnologia. In questa direzione, i laboratori di ricerca in Cina, Giappone, Francia, Stati Uniti e Singapore furono preposti per lo svolgimento di ricerche regionali, richiamando l'attenzione allo studio delle caratteristiche della pelle dei consumatori locali e sulle condizioni climatiche del Paese di riferimento (K, Seung-hwan, 2014).

A partire dal 1990, la strategia del *brand* cominciò ad assumere un orientamento internazionale, con lo scopo di raggiungere clienti in tutto il mondo, prestando particolare attenzione alle tematiche inerenti alla responsabilità sociale, impatto ambientale e gestione del personale (J. Song, 2010). Alla base di tale scelta ci furono due ragioni: la liberalizzazione del commercio in Corea del Sud nel 1986, che promosse l'abbattimento delle barriere tariffarie per i cosmetici stranieri e la crescita repentina delle economie emergenti.

Attualmente *AmorePacific* ha definito la propria visione di “*Great Global Brand Company*” (Fig. 15), che intende raggiungere entro il 2020, una visione centrata sulla crescita dimensionale e sul miglioramento qualitativo, che si affianca alla costante espansione in mercati esteri, attraverso lo sviluppo di nuovi prodotti atti a soddisfare le esigenze dei clienti globali.

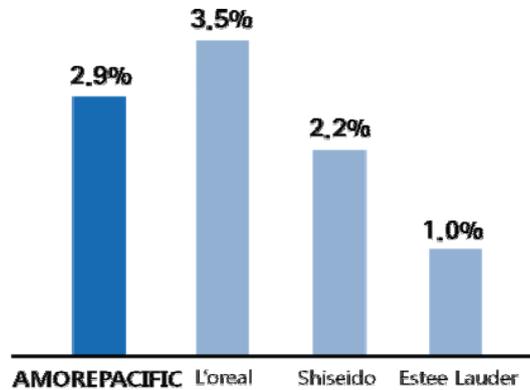
Ciò che contraddistingue l'azienda coreana sono i solidi investimenti in ricerca e sviluppo, che esaltano l'eterno desiderio del progresso, nucleo fondamentale dell'impero cosmetico. *AmorePacific* ha definito il suo impegno nei confronti dell'innovazione tecnologica, già dal 1978: possiede 710 brevetti nazionali e 155 internazionali. Finora, gli investimenti in ricerca e sviluppo sono stati intrapresi al fine di preparare l'azienda al successo globale e guadagnare vantaggio competitivo (A.S Hwang, 2004), mentre gli stessi, nel 2012, sono stati superiori alla media degli investimenti effettuati dai *competitors* (Fig. 16).

Figura 15 – AmorePacific Vision 2020



Fonte - Adattamento da AmorePacific Sustainable Report, 2013

Figura 16 - Rapporto di investimento R&S sulle vendite



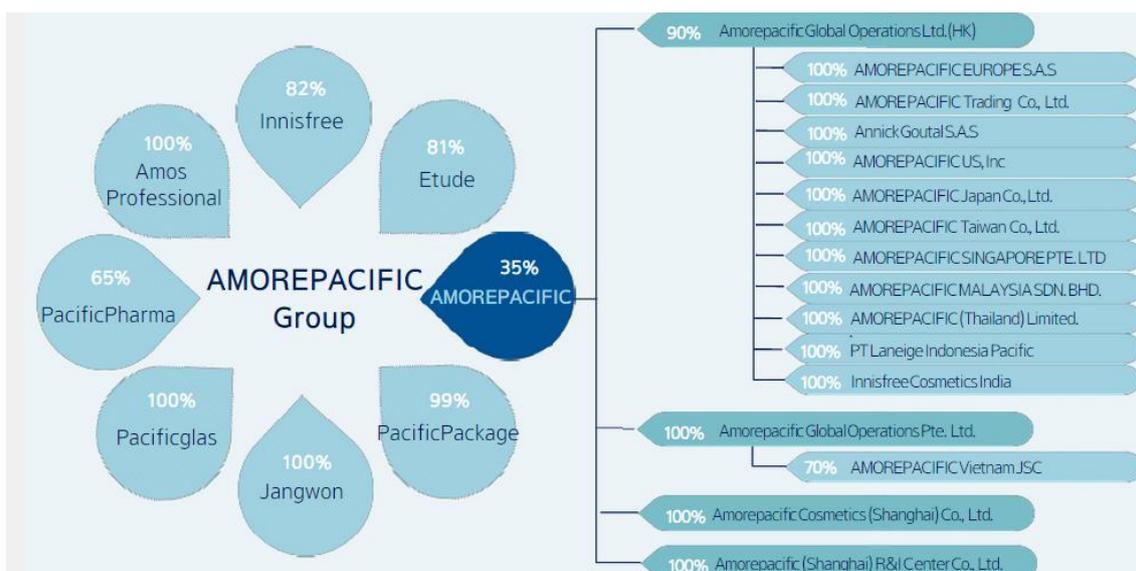
Fonte - AmorePacific Sustainability Report, 2012

AmorePacific si contraddistingue come eccellente esempio di gestione di un marchio contro la competizione internazionale e come *leader* di mercato grazie al suo ampio portafoglio di *brand*, riuscendo a rafforzare quest'ultimi in maniera proattiva specialmente grazie a:

- allocazione dei *brand* attraverso un percorso di distribuzione: ogni *brand* vanta un canale proprio, inclusi i canali di vendita diretta, come quelli porta a porta;
- fusione di marchi minori con quelli di maggiore importanza, al fine di creare *mega-brand* ed aumentare la soglia dimensionale, condizione per crescenti investimenti di marketing;
- innovazione che affianca costantemente ciascun *brand*;
- assenza del concetto “locale” del *brand*: ad esempio *La Neige*, prodotto del gruppo coreano, si presenta in apparenza con nome francese;
- estensione dei migliori marchi in altri Paesi: è presente un innalzamento della domanda di questi prodotti in Asia, grazie alla migliore comprensione e riposta alle necessità delle donne asiatiche rispetto ai prodotti occidentali importati (J.N. Kapferer, 2008).

Ad oggi, la holding *AmorePacific* vanta 12 controllate: l’adozione di tale struttura è volta ad accelerare la creazione di una gestione globale (Fig.17). In particolar modo, l’istituzione della controllata *AmorePacific Global Operations*, con sede in Hong Kong, non garantisce solamente una maggiore efficienza nella gestione delle filiali estere ma assicura lo sfruttamento di uno scudo fiscale nei futuri investimenti esteri.

Figura 17 - Struttura del gruppo AmorePacific



Fonte - AmorePacific Company Introduction, Academia Educational

In particolare, l'orientamento a seguire riguarderà la controllata *AmorePacific Corporation*, non solo perché essa costituisce il segmento principale del gruppo, ma poiché è proprio tale controllata a dominare le vendite dei prodotti all'estero e nel caso specifico di Francia e Stati Uniti, la presenza è delimitata solo ad alcuni marchi della stessa.

2.1.2 Area geografica di riferimento

Oltre all'espansione nei mercati asiatici, la cui somiglianza in alcuni tratti della cultura ha costituito un primo fattore che ha sicuramente favorito l'ingresso negli stessi, l'orizzonte di *AmorePacific* si è rivolto all'Europa e all'America. La penetrazione in questi mercati è stata dettata dalla constatazione che Francia e Stati Uniti presentano una familiarità con i cosmetici realizzati da società occidentali, contrariamente a ciò che avviene per quelli di provenienza asiatica. Quest'ultimi fondano la propria peculiarità sugli ingredienti che contraddistinguono ogni composizione, legati alle antiche origini della cultura orientale, rappresentando una novità per il settore cosmetico in Occidente, un tentativo di differenziarsi dal tradizionale modo di operare (R. Lee, 2014). Se per tali ragioni questi mercati possono apparire allettanti, il rallentamento dell'economia mondiale e la rapida evoluzione delle preferenze dei consumatori rappresentano, però, una minaccia. Le condizioni economiche, i cambiamenti nel modello di spesa, le tendenze demografiche e le esigenze dei consumatori, destano un incessante campanello d'allarme per *AmorePacific*. In aggiunta, le regolamentazione delle nazioni, i tassi di interesse, le aliquote fiscali e l'inflazione sono rischi costantemente presenti. L'ambiente altamente competitivo è infine un ulteriore elemento di preoccupazione, dovendo l'azienda affrontare la concorrenza di diversi prodotti a livello internazionale e nazionale.

2.1.2.1 Francia

La Francia è una delle regioni europee più fiorenti nel business cosmetico.

La scelta di operare in un mercato ultra-competitivo ricalca l'idea che l'espansione in tale Paese sarebbe fondamentale per conquistare l'Europa in periodi futuri: il *target* francese sarebbe il primo di una serie futura di penetrazioni nel continente.

Le ragioni che hanno spinto l'azienda ad investire in Francia sono state essenzialmente due:

- ✓ considerazione del Paese come centro di eccellenza, come porta attraverso la quale tutti i marchi globali devono passare;
- ✓ volontà di intraprendere un business in Francia a seguito di un breve periodo di permanenza nel tardo 1960 del fondatore di *AmorePacific*, che se ne innamorò.

La Francia offre in particolare quattro vantaggi principali, riconducibili all'esperienza (forte di risorse umane competitive), all'infrastruttura necessaria, (riconducibile a buoni fornitori, logistica ben sviluppata e presenza di distretti industriali), ad una soddisfacente stabilità finanziaria e ad un beneficio riflesso derivante dall'operare in un Paese dall'immagine forte (Francia come potente *brand*). Le basse barriere d'entrata hanno reso attraente l'ingresso nel competitivo ambiente cosmetico, che richiede canali di vendita stabili e grandi sforzi di marketing per differenziare i propri prodotti.

Tuttavia sono presenti numerosi vincoli, quali l'iper-protezione del lavoro, data la forza lavoro sindacalizzata e la rigorosa regolamentazione circa i licenziamenti, gli oneri di sicurezza sociale e il forte individualismo degli impiegati, che non sono disposti a dedicarsi interamente all'azienda, badando al proprio interesse a prescindere dalla *performance* totale. Quest'ultima caratteristica in particolare, si contrappone al sacrificio e alla devozione che nelle aziende coreane sono tratti imprescindibili e comportano forti preoccupazioni per quella che è la *value distribution* al posto della *value creation*.

2.1.2.1 Stati Uniti

Nel 2003, *AmorePacific* decise di scommettere sul mercato statunitense, data l'importanza ricoperta dallo stesso, dovuta alla vigorosa influenza delle *star hollywoodiane* circa le mode globali, affiancata al riconoscimento di New York come centro dell'industria del *fashion*. L'espansione nei limitrofi mercati, unita alla crescita dei consumi avvenuta in seguito alla crisi del 2001, aveva messo in luce future opportunità nel Paese.

La stretta collaborazione che unisce Stati Uniti e Corea sin dalla guerra, è stata indiscutibilmente movente per l'espansione nel territorio: una cumulata conoscenza del

popolo e della cultura rende maggiormente agevole le azioni da intraprendere. I consumatori americani avevano da poco cominciato a guardare e rispettare l'Asia come una risorsa per tutto ciò che concerne la pelle e questo quindi sembrava il momento adatto per intervenire (T. Branna, 2012).

Tuttavia riuscire a promuovere il proprio prodotto in maniera efficace è ostacolato dagli elevati costi pubblicitari registrati negli Stati Uniti. La carenza di spazi pubblicitari a prezzi accessibili ha costretto ad una ricerca di metodi più creativi per raggiungere la clientela (L. Miranda, M. Nussbaumer, 2013).

2.1.3 Modalità di entrata

Costruire un marchio da zero è senza dubbio il fattore più difficile che l'azienda ha contratto nel mercato, oltre che al mantenimento di buone relazioni con i rivenditori e lo sviluppo di una solida rete di distribuzione (J. Woo, 2014). Alla base di questo, per il raggiungimento del successo, fondamentale rimane la scelta della modalità di entrata.

2.1.3.1 Francia

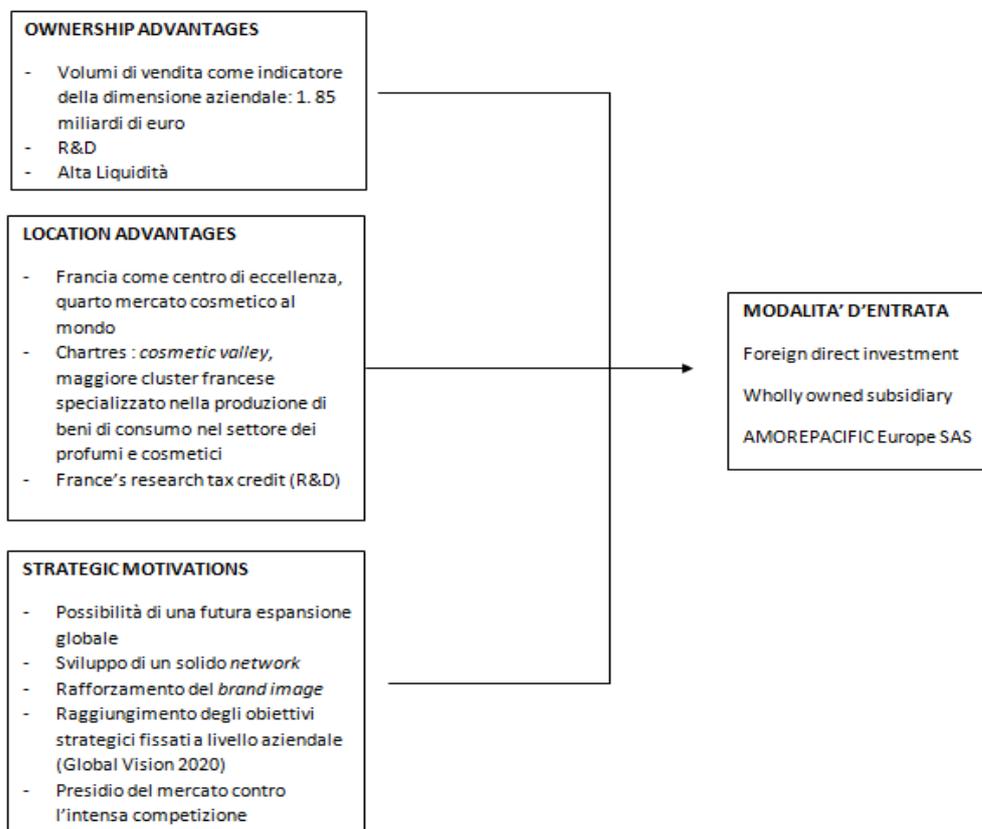
La storia tra AmorePacific e Francia ha inizio nel 1959, con il primo accordo di licenza tecnologica con *Coty France*, azienda francese *leader* nel settore della profumeria, al fine di produrre *Coty Face Powder* (M, Tungate, 2011). La coalizione di successo fra le due sfociò con la visita del fondatore di *AmorePacific* in Francia, Sung Whan Suh, nel 1960, che durante la sua permanenza visitò Germania, Svizzera e Italia, constatando le potenzialità di *AmorePacific* come attore globale. In particolare, ebbe una forte impressione del Paese e proprio tale visita aprì le porte alle successive incursioni nel mercato occidentale.

Tale motivo spinse l'azienda, nel 1988, ad avvicinare la strada del successo nel Paese attraverso la penetrazione nel segmento *skincare*, decidendo di lanciare il *brand Soon*. Il tentativo si rivelò un completo fallimento: i costi eccessivi e l'etichetta '*Made in Korea*' contribuirono ad arginare la volontà di acquisto dei prodotti. *AmorePacific* aveva infatti ignorato la scarsa rilevanza dell'etichetta coreana rispetto alla prestigiosa etichetta francese. In quegli anni, l'azienda non godeva ancora di un'influente notorietà, se non al di fuori del mercato domestico e la propria innovazione tecnologica viaggiava ancora tra

gli stadi iniziali; inoltre la Corea stessa era considerata come nazione sottosviluppata e questo di certo non aiutò ad aumentare la credibilità del marchio (S. M. Kim, 2009). L'esportazione dei cosmetici *Soon* fu un grande insuccesso, che suggerì, nel 1990, un approccio alla nazione in modo diverso: assicurandosi un impianto di produzione in Francia realizzato a Chartres, *AmorePacific* stabilì una società locale, *AmorePacific Europe SA*, decidendo questa volta di marchiare il proprio prodotto con etichetta “*Made in France*”. La nuova linea, denominata *Lirikos*, sviluppata in collaborazione con *l'Institut Marin de Rockroum*, fu anch'essa focalizzata principalmente sulla cura della pelle, riprendendo il concetto di talassoterapia.

L'investimento effettuato in questa circostanza, coincidente con la costituzione di un impianto di produzione controllato al 100%, fu riflesso di una scelta di *Foreign Direct Investment* (FDI), ovvero di un investimento diretto estero, il quale comporta una localizzazione in prospettiva di lungo termine (Fig.18).

Figura 18 - Fattori influenzati le modalità d'entrata



Fonte - Adattamento da Agarwal, Sanjeev, and Sridhar N. Ramaswami, 1992

I *driver* della decisione furono forti di considerazioni strategiche, quali la possibilità di espandersi in tutto il continente, di riuscire a rafforzare la propria immagine e di costruire un proprio network. La localizzazione a *Chartres* assume un ruolo chiave: il più famoso *cluster* cosmetico in Francia mette a disposizione un enorme *know-how* e lo stabilimento di un centro di ricerca e sviluppo beneficia di un incentivo fiscale, un credito d'imposta del 30% calcolato sulle spese in ricerca e sviluppo fino ad un tetto massimo di 100 milioni di euro (c.d. *research tax credit*). In particolare parliamo di un *Greenfield FDI*, cioè di un investimento aziendale realizzato attraverso propri fondi, avente lo scopo ultimo di costruire una nuova infrastruttura, in questo caso lo stabilimento di *Chartres* (Buckley, P. J., & Casson, M. C. ,1998). Tuttavia anche l'accordo di licenza tecnologica stipulato in precedenza può essere considerato componente influente in riguardo al lancio di un nuovo prodotto, data la possibilità di accrescimento di *know-how* che *AmorePacific* potrebbe aver beneficiato.

L'investimento diretto estero è stato reso possibile grazie alla forte stabilità finanziaria che contraddistingue *AmorePacific*, dalla presenza massiccia di *asset* e dal limitato indebitamento. Tra i punti di forza, si riscontra l'ampio portafoglio di prodotti, non solo in termini di marchi ma anche in relazione alla gamma offerta, che assicura la possibilità di soddisfare una clientela diversificata. L'attività di ricerca e sviluppo contribuisce alla creazione di nuove tecnologie cosmetiche, dove l'innovazione rende favorevole l'ingresso in nuove aree geografiche ed il potenziamento del portafoglio di prodotti.

Non da ultimo, l'insuccesso derivante dall'esportazione di un prodotto "*Made in Korea*", ha escluso qualsiasi possibilità di operare nel territorio conservando il proprio marchio. Al fine di mutare la percezione di *AmorePacific* in Francia, l'apposizione di una etichetta "*Made in France*" si è resa necessaria, comportando di fatto la necessità di apertura di un impianto di produzione locale.

2.1.3.2 Stati Uniti

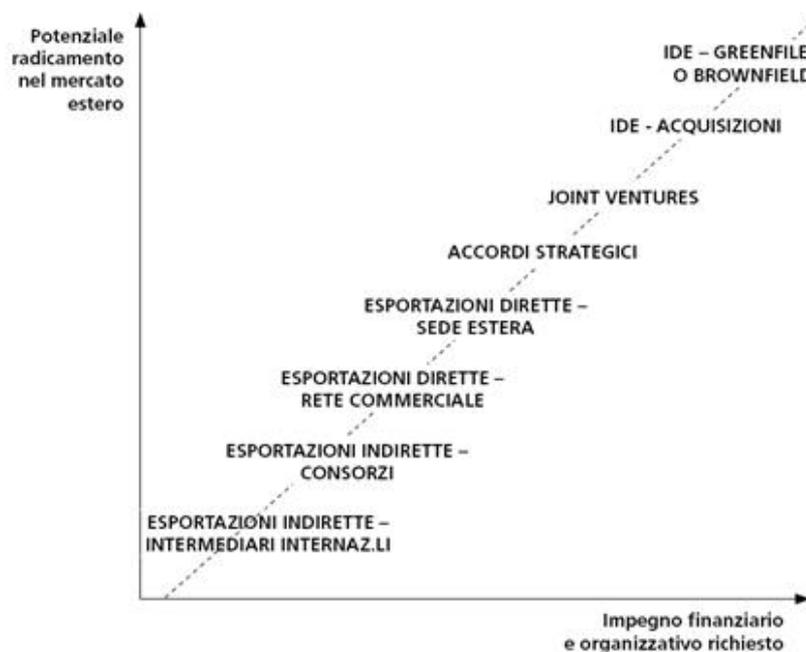
Il primo debutto americano avvenne nel 1986, mediante l'apertura di una società a New York, denominata *AmorePacific Us Inc.* Il magazzino principale, ad oggi risulta ubicato

a Los Angeles, da dove la merce viene smistata per la disposizione finale nei negozi, in arrivo dal porto di Long Beach in California.

A differenza di quanto avvenuto in Francia, nel caso americano non esiste un centro di produzione locale, in quanto tutti gli articoli vengono prodotti in Corea e commercializzati direttamente negli Stati Uniti.

Si parla di una scelta di esportazione diretta: la controllata estera, posta a puri fini di commercializzazione del prodotto, è interamente posseduta, escludendo il coinvolgimento di soggetti esterni, che avrebbero indotto diversamente, ad un'alleanza strategica. L'esportazione mediante costituzione di una controllata locale rappresenta una scelta che comporta un maggiore radicamento nel mercato locale rispetto ad esportazioni indirette effettuate tramite intermediari internazionali, ma anche un impegno finanziario e organizzativo inferiore ad un investimento diretto estero (Fig. 19) Per quest'ultimo infatti, la soglia minima da investire è generalmente 200.000 dollari (Giannoni - Crystal, 2014).

Figura 19 - Modalità di entrata: radicamento nel mercato estero e coinvolgimento strategico



Fonte - R. Resciniti Riccardo, M, Michela (2012)

AmorePacific negli Stati Uniti gode di un *branch*, posto in un'ottica di raggiungimento di una presenza commerciale significativa nel mercato estero in questione e di una centrale logistica, mediante la quale si favorisce una maggiore rapidità di distribuzione. La sua localizzazione a Long Beach, nella costa californiana, giustifica un posizionamento fisico più vicino in termini geografici alla Corea, rispetto agli uffici di New York, avvantaggiando la spedizione delle merci dal paese di origine.

Il *country of origin effect*, cioè il ruolo dell'effetto del paese di origine del prodotto nel contesto di riferimento, riguarda l'influenza delle credenze relative alla Corea, sull'intenzione di acquisto dell'oggetto in esame (I. Baghi, M. Tedeschi, 2012). In tale senso, la Corea non viene sottovalutata dal popolo americano, che riconosce la sua reale potenzialità, considerando la cosmetica coreana il nuovo standard nella qualità di prodotto. La reciproca conoscenza e collaborazione risalente alla Guerra di Corea, unita al fatto che la Nazione rappresenti per gli Stati Uniti il settimo paese per importazione, hanno inciso positivamente nel giudizio del Paese. La modalità di ingresso tramite esportazione appare quindi maggiormente coerente rispetto al contesto francese, in cui l'opinione negativa della Corea ha avuto un impatto controproducente nella decisione di acquisto dei consumatori. La percezione di etichetta opposta alla realtà francese, ha reso possibile una distribuzione di prodotti con marchio "*Made in Korea*".

L'esportazione è agevolata dalla vicinanza degli Stati Uniti alla Corea rispetto all'Europa, connotato che comporta minori costi logistici. Inoltre, il mercato americano è maggiormente omogeneo rispetto a quello europeo, che risulta frammentato dal punto di vista culturale, comportando sforzi commerciali diversificati quanto meno a livello di paese (A. Martelli, 1992).

2.1.3 Strategia utilizzata

La strategia di *AmorePacific* si basa principalmente su un approccio multi-nazionale, in cui strategie internazionali assumono approcci differenziati per ciascun mercato regionale, date le divergenze nelle richieste di prodotti cosmetici e dei diversi livelli di sviluppo industriale ed economico per ogni regione. I benefici di standardizzazione sono

meno significativi a causa della natura segmentata del mercato cosmetico anche all'interno di singole aree.

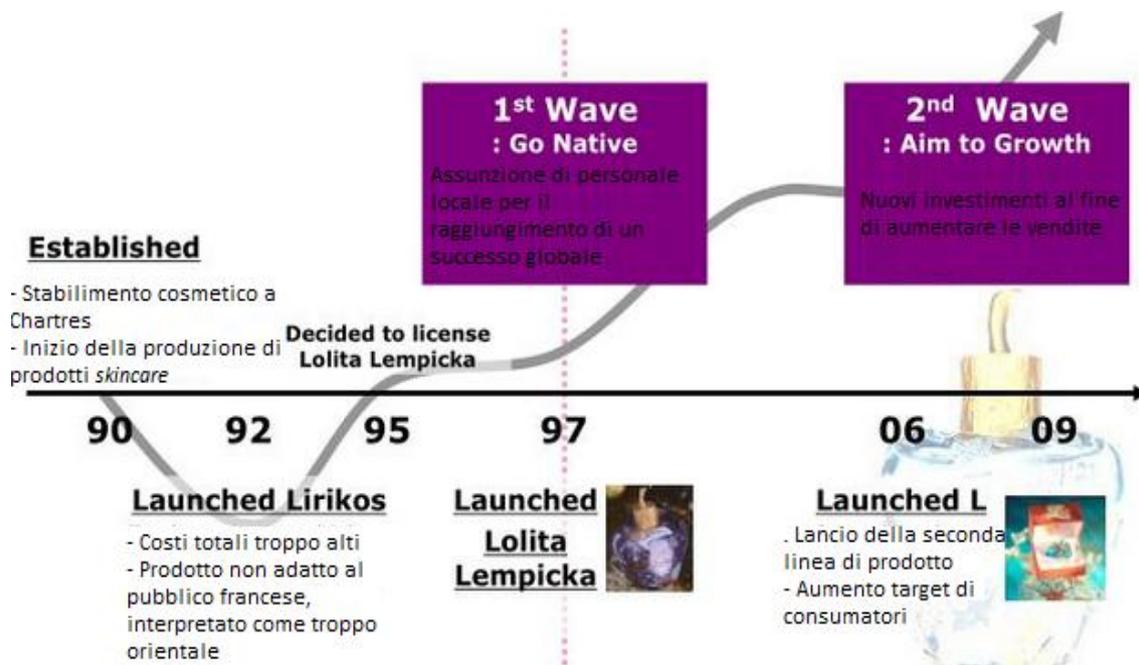
Al fine di penetrare i mercati esteri e conquistare un'immagine di prestigio, il target dell'azienda si è rivolto inizialmente ai clienti di alta fascia (C. Rowley, Y Paik, 2009) focalizzandosi sulle linee di prestigio nei mercati sviluppati, in concomitanza ad una rapida penetrazione nei paesi emergenti.

Ottenere imponenti guadagni in poco tempo, al fine di un rapido reinvestimento degli stessi, sembra apparire come il *driver* di fondo dell'azienda.

2.1.3.1 Francia

La spedizione coreana in Francia è una storia di successo, nonostante i periodi bui attraversati dall'azienda agli albori del suo operato (Fig. 20)

Figura 20 - Evoluzione subsidiary francese AmorePacific



Fonte - Elaborazione personale

Come osservato nel paragrafo 2.1.3.1, a seguito del fallimento della scelta di esportare cosmetici domestici in Francia (appartenenti al *brand Soon*), il lancio di *Lirikos* fu conseguenza di una decisione di operare nel Paese attraverso una produzione locale, in una prospettiva di maggiore accettazione del prodotto. Di nuovo, tale mossa si rivelò un insuccesso: la mancata comprensione delle differenze abituali nell'uso dei cosmetici fra Corea e Francia aveva indotto *AmorePacific* a presentare una linea basata sulle esigenze delle donne coreane, dalle caratteristiche poco gradite al gentil sesso francese. Di fatto l'azienda registrava una carenza nella comprensione della cultura occidentale ed un difficile accesso al *know-how* francese.

Apparì quindi evidente la necessità di un cambio di strategia per ottenere successo nel mercato francese. Lo *shift* al segmento delle fragranze fu giustificato dal fatto che, generalmente, il paese di origine e la fedeltà al *brand* hanno un minore impatto nei profumi rispetto ai cosmetici di base, in quanto i primi sono maggiormente connessi all'immagine di prodotto ed alla stimolazione sensitiva. Inoltre tale segmento era dominato da numerosi *competitor* locali, mentre il mercato prescelto risultava maggiormente libero (nessun particolare Paese dominante all'interno), permettendo l'entrata a nuovi antagonisti.

Più del 65% delle donne francesi indossava giornalmente profumo, ragione per cui l'attrattiva al mercato rimaneva alta, ma nonostante ciò, nemmeno i marchi più prestigiosi riuscivano a garantirsi una quota di mercato superiore al 4%: l'1% era sufficiente per conquistare il successo nel mercato.

Nel 1995 *AmorePacific* stabilì nel Paese una controllata locale, *Pacific Lolita Lempicka*, prendendo in licenza il *brand* dell'omonima stilista.

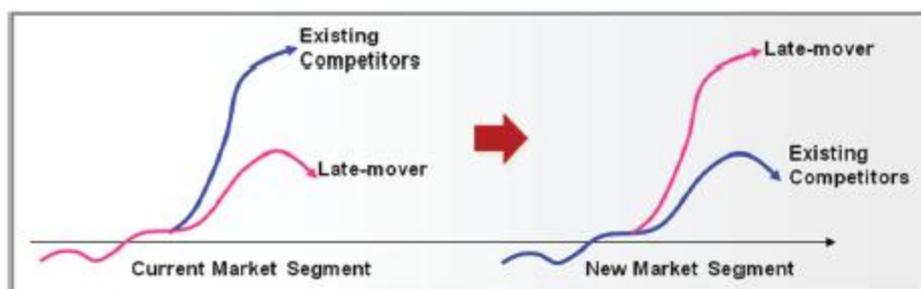
L'idea di base che fece da sfondo al nuovo cambiamento strategico fu denominata '*Go Native*' e sostanziava nell'assunzione di personale locale, al fine di una migliore comprensione del mercato e dei consumatori locali. Il lancio stesso del profumo di successo fu implementazione di tale strategia: il nome fu deciso da una designer francese, formulato da francesi esperti in fragranza, commercializzato da una ex direttrice marketing Christian Dior e prodotto nello stabilimento di *Chartres* con marchio '*Made in France*'. Furono inoltre assunti impiegati locali per una quota del 90%, restringendo le assunzioni coreane solo ai principali *manager* (K. Je-yup, 2011).

AmorePacific comprese che per riuscire a sopravvivere nel competitivo mercato francese avrebbe dovuto cogliere nuove opportunità, mediante l'individuazione di desideri non ancora opportunamente soddisfatti, nel rispetto dei propri *core value* aziendali, quali apertura, innovazione, prossimità al cliente e sincerità.

Constatando che nel mercato delle fragranze si stava facendo strada la cosiddetta *tendenza unisessuale*, caratterizzata da profumi che univano la mascolinità alla femminilità, *AmorePacific* tentò di farsi portatrice di una moda diversa.

Ritenendo che la maggioranza delle donne continuasse a preservare un'attitudine alla femminilità, in contrasto alla moda dilagante, tentò di riprendere tale aspetto nella creazione del proprio prodotto. L'idea di farsi portavoce di un'opportunità insoddisfatta, rese possibile la creazione di un nuovo segmento di mercato, contraddistinto dall'insieme delle donne che avrebbero preferito un effluvio femminile. Operando in controtendenza al mercato, l'azienda è riuscita a distinguersi dalla concorrenza, riuscendo ad affermarsi contro la competizione. Da una situazione iniziale di *late mover* nel mercato francese dominato da numerosi concorrenti, *AmorePacific* si è qualificata per la sua capacità di agire come pioniere, piuttosto che semplice *follower* (Fig. 21).

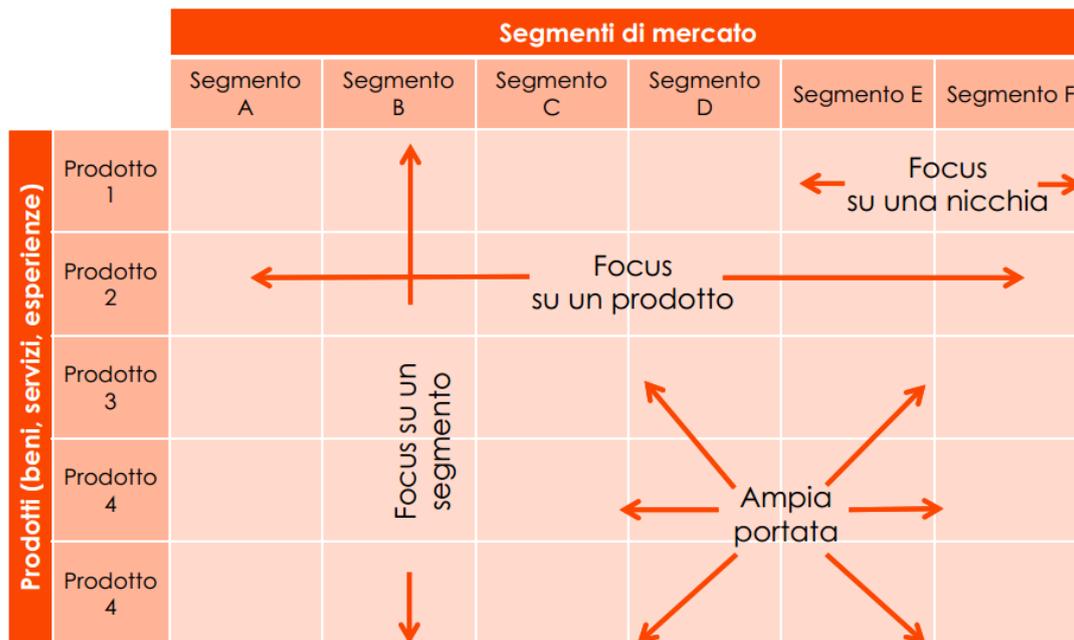
Figura 21 - *Late mover nel mercato*



Fonte – Kim (2005), *Marketing for the Future*

La nuova fragranza creata era stata ideata per soddisfare un target di donne dai 20 ai 25 anni, amanti della femminilità e alla ricerca di un prodotto giovane e da un *design* originale. Lo logica accolta mirava sicuramente ad una nicchia di mercato: le giovani donne (Fig. 22).

Figura 22 - Focus sulle nicchia di mercato con Lolita Lempicka



Fonte - De Wit B. e Meyer R., Strategy Syntesis, Thomson 2010

Le abilità di progettazione (*design skills*) hanno caratterizzato uno dei *gap* esistenti nell'azienda nei confronti di un mercato sviluppato, come conseguenza principale dell'utilizzo di *Original Equipment Manufacturers* (OEM), aziende fabbricanti parti e sistemi originali del prodotto finale, realizzati da, o per conto di un'altra azienda, sul quale quest'ultima appone il proprio *brand* (A. De Meyer, S. Garg, 2006). Per la realizzazione di un *design* di recipiente capace di soddisfare l'immagine *ladyish*, *AmorePacific* si rivolse a Catherine Dauphin, al tempo impiegata in un progetto per conto di *Christian Dior*. Si optò per una forma non convenzionale, utilizzando un contenitore che ricorda la forma di una mela: la scelta non fu casuale, in quanto una forma rotonda e sferica non solo ricalcava l'idea di femminilità ma era anche più visibilmente attrattiva rispetto all'ordinario squadrato. La struttura a mela era stata appositamente studiata come allusione biblica della mela proibita di Eva, la prima donna. Questo *design* poteva catturare nell'immediato l'attenzione e l'interesse delle donne.

Lolita Lempicka venne lanciato in Francia per la prima volta nel 1997, ma già dopo pochissimi anni dal suo rilascio, il nuovo *brand* guadagnò l'1% della quota di mercato,

una crescita considerevole se si osserva che *Chanel*, una delle case cosmetiche più grandi al mondo, impiegò dieci anni per garantirsi una fetta di mercato pari al 4%.

Furono scelti canali di distribuzione diretta limitati e la pubblicizzazione avvenne solo attraverso riviste famose, oltre ad una campagna televisiva nella quale veniva presentata la storia del profumo. Riconosciuta l'importanza del passaparola, l'attività di promozione cominciò a ruotare attorno alla consegna di campioni a celebrità e a gruppi influenti di persone. (J. Song, 2010).

La rete distributiva ad oggi in Francia si avvale dell'*online shop*, oltre ad una selezione di famosi *store*, quali *Sephora* e *Marionnaud*, che rappresentano il canale di vendita con il maggior ritorno economico, oltre ai centri commerciali.

Figura 20 - Strategia adottata per Lolita Lempicka



Fonte - Elaborazione personale

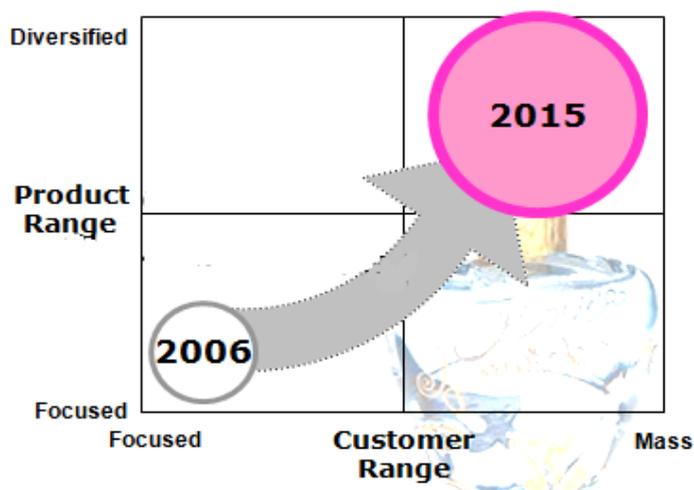
In particolare la figura 23 illustra le cause esterne ed interne che hanno condotto all'adozione della strategia sinora descritta.

Il *licensing* è apparso come soluzione calzante, dati i minori rischi contratti e la distanza culturale; la scarsità nell'apprendimento della cultura e dei gusti francesi hanno infatti reso estremamente difficile l'operato iniziale. Essendo *Lolita Lempicka* una famosa *fashion designer* francese, le cui creazioni richiamavano un carattere di sensualità, apparve concreta per *AmorePacific* l'opportunità di insediarsi nel mercato, ovviando alla produzione "Made in Korea" e all'essenza di riconoscenza del brand *AmorePacific*.

La popolarità riscossa era rimasta circoscritta ad un pubblico di giovani donne tra i 20 e i 25 anni, interessate ad un profilo di femminilità di prodotto, stimolando l'azienda ad un ampliamento della base dei consumatori, focalizzandosi su un *target* d'età compreso tra i 30 e i 35 anni e decidendo la produzione di una linea maschile. Dalla nicchia di mercato originariamente prescelta ci si sta progressivamente avvicinando ad un pubblico di massa (Fig. 24).

Nel 2000, nacque *Lolita Lempicka au Masculin*, seguita da una seconda linea della versione originale di *Lolita Lempicka* nel 2006, "L" e il lancio del nuovo profumo *Si Lolita* nel 2010.

Figura 24 - Dalla nicchia di mercato al mercato di massa



Fonte - Adattamento da Hec Paris

Al fine di rafforzare il proprio portafoglio di *brand* di lusso, nel 2011 il gigante cosmetico ha acquisito il marchio francese *Annick Goutal*, riconosciuto per le sue fragranze. Si tratta della prima acquisizione internazionale del gruppo coreano che fa

trapelare una strategia di sviluppo che potrebbe portare ad ulteriori acquisizioni in futuro. *Annick Goutal* è un *brand* dall'alta reputazione internazionale, distribuito in 1300 punti vendita nel mondo: l'acquisizione non solo è in grado di sfruttare la rete di distribuzione sottostante, ma è volta al possibile potenziale del marchio per lo sviluppo del mercato delle fragranze in Asia, continente ancora piuttosto restio nell'uso e nel consumo delle stesse. Lo sfruttamento della capacità produttiva dello stabilimento acquistato, chiuderebbe il cerchio delle motivazioni che hanno spinto all'acquisto.

Il network di distribuzione si affida ad una rete esistente in Europa, America e Asia, per un totale di 42 paesi e in Regno Unito, Belgio, Stati Uniti si ritrovano *flagship stores*, vere e proprie boutique monomarca, che contribuiscono ad aumentare la presenza e la visibilità di *AmorePacific* in Europa.(C. Yoo, 2009).

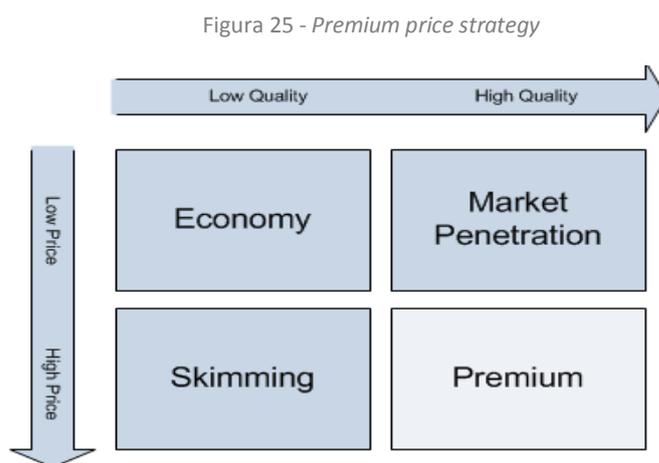
2.1.3.2 Stati Uniti

Nonostante l'apertura di negozi localizzati nei distretti più importanti degli Stati Uniti, la clientela, agli inizi del 1990, continuava a scarseggiare. *AmorePacific* realizzò che le pillole del successo vertevano nella capacità di riposizionare il *brand* come marchio globale, concentrandosi sulla sua promozione. Partendo proprio da queste considerazioni, l'azienda cominciò ad individuare un nuovo prodotto che potesse soddisfare le esigenze del mercato statunitense: un prodotto *ad hoc*. Replicando lo stesso comportamento adottato per il mercato francese, nuovamente *AmorePacific* anticipò quello che sarebbe stato poi il *trend* futuro: una sindrome del benessere che avrebbe in qualche modo cambiato l'industria cosmetica, orientando la domanda verso un desiderio di pelle sana e naturale. Al contrario, la tendenza dilagante ruotava intorno ai *tone cosmetic*, cosmetici ideati per soddisfare il desiderio degli utilizzatori nel ricoprire le macchie del viso. In un'ottica di ricerca di un proprio spazio all'interno del competitivo mercato cosmetico, *AmorePacific* sviluppò una nuova linea di prodotto, rigorosamente pertinente al segmento *skincare*, finalizzata ad una promozione di un messaggio di naturalezza. La nuova linea, denominata *AmorePacific* e creata appositamente per il mercato americano, richiamava l'importanza della protezione di uno stato di salute naturale della pelle, rispetto ad un utilizzo dei cosmetici volti a nascondere le macchie del viso.

Per raggiungere l'obiettivo e mantenere la visione di *creatori della bellezza asiatica*, l'omonima linea utilizza ingredienti botanici caratteristici coreani, quali il ginseng e il tè verde, direttamente prodotti in Corea. L'alta qualità del prodotto, adatta ad assicurare le esigenze dei consumatori, viene garantita da una speciale tecnologia elaborata dall'azienda. La gamma prodotta si sostanzia in sieri, tonici e creme per il viso, lozioni e detergenti per la pelle.

La capacità di anticipare un interesse crescente relativo alla preoccupazione della salute della pelle e all'attenzione al benessere fisico, si rivelò corretto, tanto da richiamare la curiosità dei consumatori statunitensi in merito alle tecniche naturali orientali: *AmorePacific*, era riuscita ad enfatizzare questi dettagli con i propri prodotti offerti. Tecnologia e la peculiarità di prodotto giustificano un *range* di prezzo molto alto, che si aggira intorno ai 500 dollari richiesti per una crema: alto prezzo ed alta qualità si combinano in una strategia di *premium price* (Fig. 25).

Il *design* di prodotto risponde ad un ideale di bellezza semplice e pura, così come lo stesso packaging si ritrova in forme semplici, ma eleganti. Si riscontra anche in questa fase la stessa volontà di raggiungere una nicchia di mercato, proprio come avvenuto per il lancio dei propri profumi in Francia.



Fonte - P. Ghemawat (2007), Strategie aziendali e contesti competitivi

AmorePacific venne immesso nel mercato cosmetico americano come *premium brand*, e coerentemente a tale scelta, la linea fu subito lanciata in uno dei centri commerciali più lussuosi al mondo: *Bergdorf Goodman*. Questo famosissimo *department store* è collocato esattamente nel centro di Manhattan e offre ai propri clienti i prodotti più esclusivi: assicurarsi uno spazio espositivo in tale ambiente significa rafforzare non solo la consapevolezza ma anche il prestigio dei prodotti offerti. I prodotti possono oggi essere acquistati anche presso *Neiman Marcus*, *Cos Bar*, *Nordstrom* e *Sephora*, per un totale attuale di 217 punti vendita negli Stati Uniti. In particolare l'incremento degli *store* e delle vendite associate ha subito un'importante ascesa nel periodo compreso tra il 2003 – 2011, come presentato in tabella 4 e 5.

Tabella 5 - Numero di negozi *AmorePacific* in U.S.A.

Channel	OPEN	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Flagship	Sep 2003	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Bergdorf Goodman	Sep 2003	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Nieman Marcus	April 2005			9	23	31	31	27	9	26
Sephora	Sep 2009							21	84	102
Nordstrom	March 2012									
Others							5	9	9	5
Total		2	2	11	25	33	38	59	121	139

Fonte - Asia Marketing Journal, Vol. 14 No. 04 January 2013

Tabella 6 - Vendite *AmorePacific* in U.S.A. (K USD)

Channel	OPEN	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Flagship	Sep 2003	52	546	664	737	630	706	546	664	737
Bergdorf Goodman	Sep 2003	45	262	413	488	595	613	262	413	488
Nieman Marcus	April 2005			631	2,437	3,769	4,350	3,555	631	2,437
Sephora	Sep 2009							422	1,174	3,220
Nordstrom	March 2012									
Others							52	370	471	535
Total		97	808	1,708	3,662	4,994	5,720	5,371	6,198	9,051

Fonte - Asia Marketing Journal, Vol. 14 No. 04 January 2013

Con lo scopo di rafforzare la propria immagine nel Paese, nel 2003 *AmorePacific* aprì un proprio negozio (*flagship store*), a New York, precisamente a Soho, conosciuto come

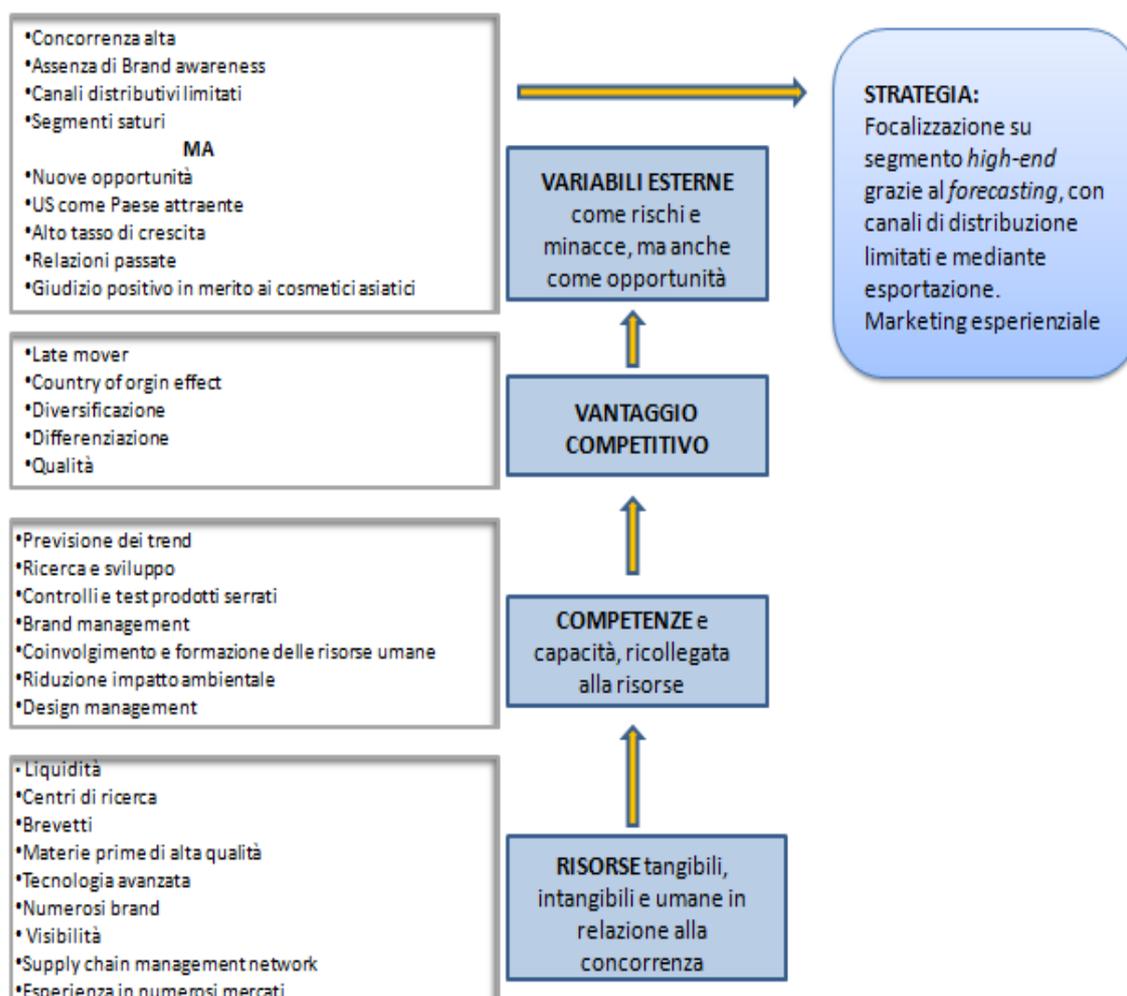
Amorepacific Beauty Gallery & Spa. Il fine ultimo è stato quello di offrire un'opportunità esperienziale ai clienti, in maniera sostanzialmente diversa dai tradizionali canali di vendita. Questa *boutique* del benessere mette a disposizione una Spa con servizi terapeutici di alta qualità attraverso l'uso dei propri articoli in una cornice dallo stile orientale, mentre la galleria non solo espone la linea ma offre la possibilità di prova diretta dei prodotti. Soho, con 86 lingue parlate nel quartiere, area di ritrovo per artisti, nonché mercato ambito dai migliori marchi di lusso, rappresenta la *location* ideale. L'idea alla base di questa apertura, non riguarda esclusivamente un fattore di popolarità ma la promozione del concetto intrinseco stesso alla linea promossa: l'espressione della vera bellezza, quella interiore, in opposizione a quella esteriore dall'aspetto artificiale. Gli interni della spa furono disegnati utilizzando materiali rispettosi dell'ambiente; vennero costruiti soffitti in legno richiamando l'idea dell'energia proveniente dagli alberi, il tutto per enfatizzare il benessere e relax interiore. L'utilizzo ripetuto dei prodotti utilizzati all'interno del centro unito all'esperienza nel testare gli stessi, indurrebbe all'acquisto del prodotto stesso.

La mossa attuata riprende una strategia di marketing esperienziale che dimostra come *AmorePacific* abbia piena fiducia della qualità dei prodotti offerta. Specialmente, si crede nella valenza del passaparola tra amici, frutto della soddisfazione provata dai clienti nell'uso dei prodotti e dalla considerazione positiva in merito all'azienda. La condivisione del pensiero *online*, venne utilizzata come strategia: le costose campagne pubblicitarie furono sostituite dalla consegna di campioni regalo ai redattori delle riviste più influenti. La consapevolezza del marchio fu incrementata attraverso gli scatti dei paparazzi che incorniciavano *celebrities* utilizzatrici dei prodotti, nonché scegliendo la popolare Siena Miller come modella per il *brand*.

In figura 26 viene rappresentata una ricostruzione della strategia utilizzata, a partire dalle risorse e competenze possedute. Come ampiamente descritto, *AmorePacific* mira all'espansione globale alla ricerca di un prestigio internazionale, reso possibile non solo dalle consistenti disponibilità liquide, ma dalla ricerca, dai brevetti, dall'innovazione e dalla tecnologia che la caratterizza. La vasta gamma di marchi posseduti, che comporta un vantaggio di differenziazione oltre che alla diversificazione del portafoglio di *brand*, ha permesso l'espansione dapprima nei mercati asiatici, scontando i benefici indotti dalla citata *Korean Wave* nel primo capitolo, per poi proseguire nel mercato occidentale.

Fattori quali la qualità dei prodotti offerti e l'adozione di una politica con focus nella *supply chain management*, sono stati fondamentali componenti per l'operato e per l'esperienza all'estero. Nel caso specifico degli Stati Uniti, l'importanza di prevedere dei bisogni non ancora soddisfatti, in un mercato sicuramente attraente date la alte probabilità di crescita, ma anche molto competitivo, è stata variabile determinante del successo.

Figura 26 - Strategia adottata da AmorePacific in U.S.A.



Fonte - Adattamento da Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage

Il focus nel segmento *high-end* simboleggia per l'azienda l'unica alternativa possibile per guadagnare fiducia, rispetto e riconoscenza del *brand* cercando di ritagliarsi un proprio spazio nella concorrenza.

Nel tentativo di accelerare la propria espansione negli Stati Uniti, nel giugno 2010 venne introdotto nel Paese, più precisamente ancora una volta nel *department store* di lusso Bergdorf Goodman, il marchio *Sulwhasoo*, prestigiosa linea della casa sin dal 1967, i cui principi si fondano nell'utilizzo delle erbe medicinali coreane. Sicuramente questo marchio rappresenta la pietra miliare per *AmorePacific*, che sin dall'inizio ha scommesso su questa eccellenza, che per la prima volta nel 2010 ha varcato la soglia del continente asiatico.

Ad oggi la quota di mercato e le vendite in America continuano a crescere, ma ad un ritmo piuttosto lento. *Procter & Gamble* rappresenta il 16% della quota del mercato cosmetico statunitense, seguito da *L'Oréal*, *Estee Lauder*, *Unilever* e *Avon*, rispettivamente ricoprenti 8,5%, 6,5%, 5,5% e 3% del mercato. Tutto ciò pone *AmorePacific* in una situazione di svantaggio, dato il fatto che il lancio dei nuovi prodotti da parte dei grandi conglomerati sfrutta l'alto *brand awareness* che li contraddistingue, situazione opposta per l'azienda in questione (H.D. Shin, 2011). Il vantaggio competitivo concerne nell'uso di medicine orientali e materie prime naturali, fattore che differenzia la casa in oggetto dalle altre, sostenuto mediante investimenti consistenti in ricerca e sviluppo. Tuttavia la quota di mercato detenuta sfiora l'1%. Motivazioni rilevanti sono da attribuire al limitato numero di marchi con cui l'azienda è presente nel mercato, oltre all'essenza di una linea ad un prezzo più contenuto, indirizzata ad un pubblico di massa (Kim, Chung K., et al, 2013).

2.2 Missha, Able C&C

Able C&C, terza azienda cosmetica coreana, produce e detiene l'unico *brand*, *Missha*. Esplosa come marchio dagli anni 2000, la sua storia risulta particolarmente interessante. Nata dall'idea di ottenere un prodotto di alta qualità a basso prezzo, nel 1996, l'attuale amministratore delegato Young Seo, grazie al suo impegno nella ricerca in campo cosmetico, decise di iniziare la produzione di cosmetici con il nome IPSE. Secondo la sua concezione, il cosmetico doveva essere interpretato come *commodity* e non come bene di lusso, condizione che ne avrebbe giustificato un prezzo contenuto.

L'iniziale commercializzazione nei negozi si scontrò con una totale mancanza di fiducia da parte dei consumatori nei confronti della qualità del prodotto, scaturita dall'idea

preconcetta che un basso prezzo fosse sinonimo di scarsa qualità. Tale connotato negativo, spinse l'amministratore delegato a scartare il canale di vendita fisico, costringendolo a ritirare i propri prodotti dal commercio. Nonostante lo scoraggiamento iniziale, la progressiva rilevanza di internet nel periodo, fece intravedere una nuova possibilità per il *business* cosmetico: un nuovo canale di distribuzione stava prendendo piede, un canale diverso da quello tradizionalmente adottato.

Fu promossa l'apertura di una piattaforma web con l'intento di creare un luogo di conversazione con i consumatori, esaminando giornalmente lamentele e richieste, al fine di facilitare lo studio delle attitudini e degli interessi degli stessi. Solo nel gennaio del 2000 si decise per la creazione di un portale online orientato ad un pubblico femminile, denominato *BeautyNet*. Il sito fu promosso attraverso l'organizzazione di un evento nel quale i cosmetici vennero regalati a tutti coloro che fossero diventati membri del nuovo sito. L'idea fu un successo tale che non solo le adesioni aumentarono vertiginosamente, ma gli stessi consumatori cominciarono a farsi portatori di suggerimenti relativi al miglioramento dei prodotti. Il pubblico aveva in questo modo offerto una possibilità concreta all'azienda di ottimizzare la qualità dei propri cosmetici, comportando un aumento delle cessioni dei campioni grazie ad un progressivo interesse negli stessi.

Il nome del *brand* fu sostituito in *Missha* e finalmente i prodotti cominciarono ad essere venduti, abbandonando definitivamente l'approccio iniziale dei *gadget*. Con una *community* digitale crescente, al *business online*, cominciò ad affiancarsi quello *offline*: seguì l'apertura dei primi negozi.

Prezzo contenuto e possibilità di testare con mano il prodotto prima del reale acquisto, rappresentavano gli elementi di forza. Tali caratteri furono vincenti per la generazione di una fedeltà al *brand* e di un incremento delle vendite che portarono l'azienda a quotarsi nel 2004.

La capacità di offrire una migliore qualità di prodotto ad un basso prezzo nel mercato di massa, è stata definita come la nuova *mission* dell'azienda. Grazie all'individuazione delle componenti gravanti per la maggiore nel prezzo, quali *packaging*, pubblicità e inefficienza nei canali di distribuzione, il *management* è riuscito a fissare il costo del contenuto di ogni bottiglia in maniera inferiore al 10% del totale di produzione. *Missha* replica il recipiente lussuoso dei grandi marchi, attraverso l'uso di contenitori plastificati in sostituzione al vetro, rimuovendo il *packaging* esterno, inutile dopo

l'apertura. Essa si avvale inoltre di un processo di *outsourcing* che contribuisce a mantenere il costo di produzione basso e sostituisce la pubblicizzazione televisiva con promozione *online* e marketing esperienziale. La strategia aziendale cerca di pubblicizzare il prezzo, fattore critico del successo, piuttosto che il *brand*, avendo appreso che il primo scatena un maggiore *appeal* nel consumatore.

2.2.1 Area geografica di riferimento

Il modello di business di *Missha* ha cominciato ad essere esportato oltre i confini domestici dal 2004 e nonostante sia presente oggi in 21 paesi, la realtà europea si restringe all'Estonia, Germania, Repubblica Ceca, Slovacchia, Lituania e Polonia. L'Europa orientale è un mercato con grandi potenzialità: funge da trampolino di lancio per l'intensificazione di sforzi futuri in vista di un'incursione maggiormente *occidentale*; inoltre lo sviluppo registrato negli ultimi anni ha innalzato il livello di consumo, accelerando la richiesta di prodotti cosmetici.

La localizzazione nei paesi dell'Est Europa può essere associata a due ragioni:

- ✓ l'interesse di questi popoli si dimostra crescente nei confronti della cultura coreana, specialmente grazie al diffondersi della *Korean Wave*;
- ✓ il potenziale di crescita è trainato dall'aumento dell'interesse in salute e apparenza, direttamente proporzionale allo sviluppo economico.

Tuttavia, *Missha* è presente con i propri negozi solamente in Repubblica Ceca e Slovacchia, poiché questi due Paesi godono di un livello di reddito superiore rispetto agli altri stati dell'Europa orientale. In Repubblica Ceca, i *brand shop Missha* si trovano a Brno, seconda città dopo la capitale Praga (K. Jung-Yoon, 2013), così come in Slovacchia, l'ubicazione dello *store* è nella seconda città per importanza dopo la capitale Bratislava, Zilina. Entrambe le città sono il nucleo industriale del paese, sede di famose aziende e multinazionali coreane come Kia Motors. Questo ha favorito il diffondersi di una sorta di familiarità ai marchi di consumo coreano, specialmente per la popolazione residente, generando una maggiore propensione all'acquisto per questo nuovo marchio.

2.2.2 Modalità di entrata

In ogni paese in cui *Missha* opera, la logica di entrata che si ripropone è quella del *franchising*. Esso è un accordo di collaborazione che vede schierata da una parte un'azienda con una formula commerciale consolidata, denominata *franchisor* e dall'altra una persona fisica o una società, il *franchisee*, che aderisce a questa formula, svolgendo l'attività secondo le procedure stabilite dal *franchisor*, in un'area commerciale definita, usando il marchio dell'affiliante (G. Bonani, 2012). Nello specifico, il *franchising*, tramite presenza esclusiva di *brand shop*, rende possibile la disposizione di prodotti unicamente *Missha*, avvalendosi di personale locale. Tale scelta riflette una maggiore capacità di controllo in merito al prezzo e alla struttura distribuzionale che l'utilizzo dei tradizionali canali di distribuzione non rendeva perseguibile. È inoltre una delle scelte di entrata maggiormente adottate in presenza di un alto livello di competizione nel mercato domestico: rimane una corretta opzione se l'azienda cerca una relazione equilibrata fra controllo del rischio e ritorno economico.

Tuttavia questa non è l'unica modalità di entrata adottata dall'azienda: l'*online market*, con un sito web dedicato per ciascun paese, è la seconda opzione di riferimento. Mediante questa strategia *Missha* riesce ad individuare potenziali mercati di interesse, con un limitato coinvolgimento di risorse iniziali. L'azienda dapprima seleziona aree d'interesse nelle quali potrebbe stabilizzarsi, verificando l'effettiva presenza di una *Korean Wave* più o meno radicata. Attraverso un portale web in lingua per ciascun paese, vengono offerti i propri prodotti: solo nel caso di un andamento positivo, l'azienda potrà valutare se procedere con l'apertura di negozi *franchising*, in modo da accrescere la presenza nel territorio.

La figura 27 riassume i fattori che sono stati determinanti nella duplice scelta di entrata adottata, suddividendoli in vantaggi intrinseci dell'azienda, vantaggi di localizzazione e motivazioni strategiche.

I primi (*ownership advantage*), sono caratterizzati dalle risorse o dalle capacità specifiche che garantiscono un vantaggio competitivo. I cosmetici *Missha* sono forti di un prezzo conveniente, l'unico particolare che contraddistingue l'azienda: i prodotti non sono studiati sulla base delle necessità locali e non presentano *plus*, quali l'attenzione alla sostenibilità o l'impronta biologica. La capacità di offrire prodotti di qualità ad un

basso prezzo è una formula consolidata e adottata in numerosi mercati. Le dimensioni dell'azienda, ancora modeste a causa della sua recente costituzione, hanno escluso un tentativo di entrata mediante investimento diretto estero, data la carenza di risorse sia finanziarie che manageriali (S. Agarwal, S. Ramaswami, 1992).

La volontà di espandersi conduce alla conquista di nuovi mercati per i prodotti e servizi dell'azienda. Tramite il *franchising* l'idea è quella di mantenere un'uniformità sia dell'immagine aziendale sia dei prodotti nei diversi paesi: il tentativo è quello di soddisfare esigenze di diverse realtà geografiche, conservando la standardizzazione globale della produzione e dell'immagine (Root, 1994). La localizzazione in Europa centro-orientale deriva dalla possibilità di beneficiare di svariati aspetti (*location advantage*), a partire dalla crescita che ha pervaso l'Europa Orientale nell'ultimo decennio. La presenza di accordi di *Free Trade Agreement* (FTA) è stato ulteriore aspetto determinante nella scelta di *franchising* adottata. I FTA sono accordi di libero scambio, stipulati tra Corea ed Unione Europea, entrati in vigore a partire dal luglio 2011 e aventi lo scopo di raggiungere una progressiva eliminazione dei dazi per le merci, di rimuovere alcune barriere non tariffarie e di liberalizzare il commercio nel settore dei servizi. Grazie agli stessi, la Corea ha potuto beneficiare dell'assenza di dazi alla frontiera sull'esportazione dei proprio cosmetici in Europa.

Se nei paesi dell'Est Europa il *franchising* è la modalità di ingresso prediletta, grazie anche all'influenza della *Korean Wave* che provoca crescente interesse per ciò che concerne la cultura coreana, compreso il settore cosmetico, Germania e Polonia sono le realtà dell'Europa centrale in cui *Missha* opera tramite *store online* (*BeautyNet*). Essi sono rispettivamente il primo e secondo mercato cosmetico del centro Europa. A partire dal 2008, la crisi mondiale ha portato, in questi paesi, un indebolimento dei canali di vendita diretti, comportando turbolenze nei risultati finanziari delle aziende. Da allora internet è andato diffondendosi come soluzione di vendita parallela, potendo offrire un ampio *range* di prodotti talvolta ad un prezzo irrisorio. In tali mercati il commercio elettronico, corrispondente ad un'iniziativa di esportazione diretta, è stato una manovra per ovviare all'aspra concorrenza, comportando una diminuzione dei costi di pubblicizzazione, di comunicazione e di capitale investito.

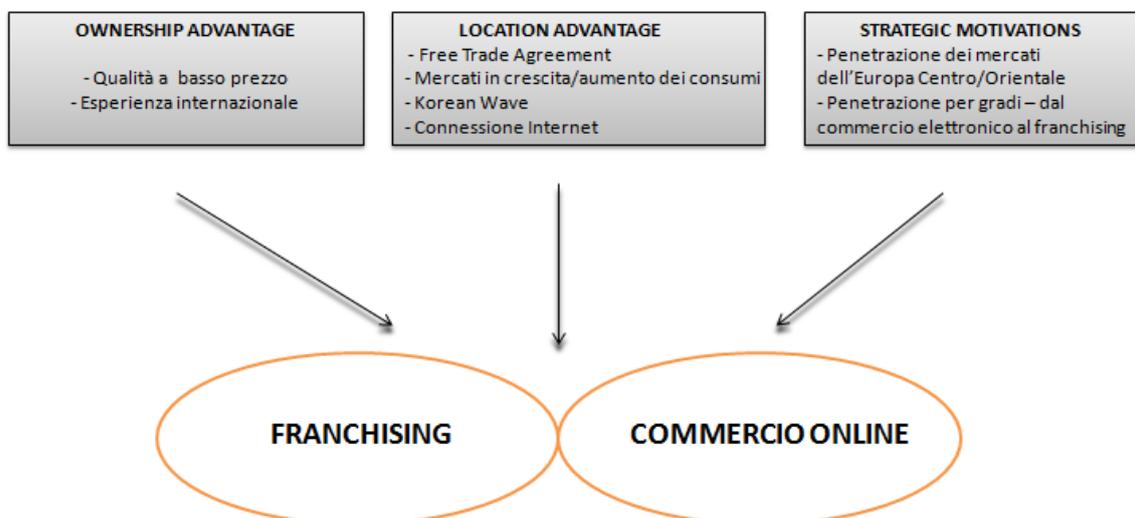
Nell'Europa Centrale l'uso quotidiano di internet è tra i più alti a livello comunitario: secondo *Eurostat*, il Paese con il tasso di utilizzo quotidiano di internet più basso è la Romania, con un 43%, mentre la Slovacchia raggiungere un tasso del 78%. Tassi tutt'altro che contenuti, giustificati dal fatto che in questi paesi la connessione internet è maggiormente performante rispetto a quella italiana, favorendo l'adozione di tale politica in queste aree.

La vendita tramite il commercio elettronico è resa possibile dall'esistenza di un certo interesse verso la cultura coreana, aspetto che deve supplire l'assenza di un'attività promozionale del marchio; è inoltre alternativa concreta per un'azienda completamente sconosciuta al mercato d'interesse (J. Frontczak, 2013).

In caso di andamento positivo delle vendite *online*, il *franchising* potrà essere vagliato come opzione d'entrata. Questa sorta di penetrazione per gradi, partendo dalle vendite *online* per arrivare ad un accordo di collaborazione, laddove la prima soluzione comporti esiti soddisfacenti, risponde ad un interesse strategico di conquista del mercato dell'Europa Centro – Orientale.

È importante ricordare che le ambedue modalità accolte comportano rischi, derivanti dalla possibilità di confrontarsi con un'economia instabile e da un tasso di cambio sfavorevole. Come argomentato, la mancanza di uno specifico vantaggio può comportare la possibilità di essere imitati da *competitor*, che similmente potrebbero offrire una buona qualità di prodotto ad un basso prezzo.

Figura 27 - Fattori influenzati le modalità d'entrata



Fonte - Adattamento da Agarwal, Sanjeev, and Sridhar N. Ramaswami, 1992

2.1.3 Strategia utilizzata

Missha utilizza un approccio al mercato basato su quattro aspetti principali:

1. fornire un prodotto a basso prezzo che risponda ai bisogni del pubblico con elevata qualità, attributo che spesso produttori di cosmetici *low-end* tralasciano;
2. sfruttare il potere del mercato *online*;
3. rimuovere intermediari attraverso l'eliminazione di costi inutili;
4. creare *brand shop*.

Nel mercato globale, l'azienda si fa strada non solo nel rispetto dei quattro punti cardine, ma anche adottando una strategia simile in qualunque contesto, avvalendosi del *franchising brand shop*. Gli articoli commercializzati sono gli stessi in tutti i Paesi, malgrado le attitudini dei popoli siano sempre diverse.

Per fronteggiare l'assenza di campagne pubblicitarie, *Missha* promuove un'attenta attività di *customer care* presso il proprio portale *online*, chiamando gli utenti ad esprimersi sulla qualità e sulla congruità del prezzo di ogni prodotto, concedendo loro l'occasione di essere *price-setter*. Tutto questo è reso possibile dall'adozione di una strategia di *leadership* di costo, che combina l'opportunità di servire un vasto mercato con un vantaggio competitivo basato su un livello di costo di prodotto inferiore a quello delle imprese rivali. Il percorso adottato per ottenere un tale vantaggio consiste nel modificare aspetti della catena del valore, in modo da eliminare attività che risultino fonte di costi. Tale strategia consente la vendita di prodotti standardizzati, ignorando politiche di differenziazione: si rende difficile un vantaggio competitivo che sia difendibile nel tempo. (E. Caruso, 2013). La focalizzazione sul prezzo, fa venir meno la percezione di diversità rispetto ai concorrenti, laddove il prodotto è facilmente imitabile dalla concorrenza, non presentando valore aggiunto in termini funzionali. Inoltre, sebbene il *target* degli acquirenti sia l'intero pubblico femminile, i consumatori sembrano associare l'utilizzo dei cosmetici alle donne di età compresa tra i 20 e i 30 anni, in quanto le situazioni economiche poco stabili in cui potrebbero ritrovarsi favorirebbero una propensione ad acquistare cosmetici *low-cost*.

L'assenza di una vera e propria immagine aziendale e di un aspetto emozionale tipico dell'acquisto online, uniti ai sopracitati effetti, sembrano presagire un futuro buio per *Missha*.

Si deduce che, rispetto ad *AmorePacific*, la strategia *Missha* riflette un approccio globale, volto all'omogeneizzazione e all'integrazione di attività di *marketing* attraverso i diversi mercati (Kotler, 2009). Nonostante le differenze economiche, politiche, sociali e culturali che affliggono ogni singolo paese in cui si decide di operare, l'indirizzo aziendale rimane immutato e non flessibile alla singole realtà. L'assenza di adattabilità del prodotto e di promozione, potrebbe infatti provocare il venire meno dell'identificazione del *brand* come prodotto in grado di cogliere esattamente le esigenze del consumatore. *Missha* pensa globalmente ed agisce nella stessa traiettoria (Kaist, 2005).

Contrariamente, *AmorePacific* sfrutta un approccio non di globalizzazione, ma di *glocalizzazione*, termine che identifica l'esistenza di una strategia globale che viene a sua volta affiancata da un'azione locale. Dietro tale presupposto si cela il riconoscimento delle differenze esistenti a livello locale.

Negli Stati Uniti, l'aver compreso che il consumatore locale ricerca in un *brand* asiatico di prestigio, unicità combinata ad un'alta qualità dei prodotti naturali ed è soprattutto influenzato dall'apparenza e dallo *star system*, ha permesso una corretta promozione del marchio *AmorePacific*, anche attraverso la creazione di un'esclusiva SPA, senza perdere di vista la *mission* principale di creatori della bellezza asiatica. In tale senso l'azienda è stata capace di fornire un'offerta globale, tenendo in considerazione le attitudini locali, per mostrarsi maggiormente attrattiva. Il localizzatore potrà così affrontare sia la concorrenza locale che internazionale in maniera migliore (S. Göran, 2011).

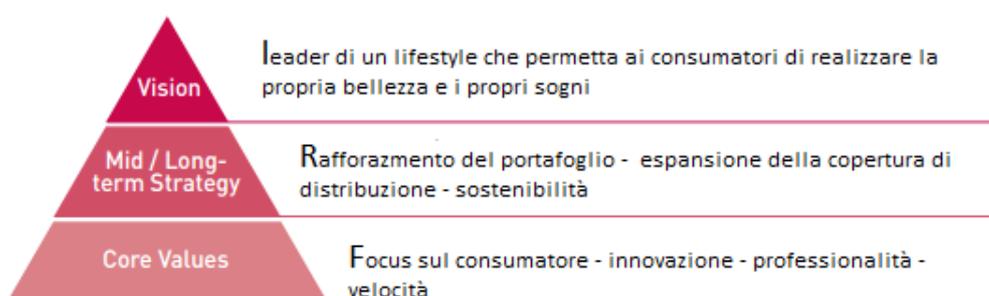
2.3 LG Household&Healthcare, The Face Shop

LG Household&Healthcare, 31esima azienda cosmetica nel *ranking* internazionale e seconda a livello nazionale, è attiva nel settore cosmetico (*beautiful*), casalinghi (*healthy*) e ristorazione, in particolare nel segmento delle bevande (*refreshing*). Parte del gruppo *LG*, il business cosmetico iniziò nel 1994, con forti prospettive di crescita internazionali, seguendo le orme dell'intero conglomerato. La visione di diventare *leader* di uno stile di vita che consenta ai clienti di realizzare la loro bellezza e i loro sogni, viene realizzata in accordo a quattro priorità aziendali, quali la spinta alla

globalizzazione, l'incremento del valore generato dai *brand*, la massimizzazione della soddisfazione del cliente e la stabilizzazione del rischio (Fig. 28).

L'azienda vanta di un innovativo centro di ricerca dal 1984, impegnato in numerose attività, tra le quali: sviluppo di nuove formulazioni tecnologiche, ricerca in merito alle tradizionali erbe coreane, differenziazione di packaging e creazione di nuove fragranze.

Figura 28 - LG business philosophy



Fonte - Adattamento da LG H&H, sustainability report 2013

LG H&H, è attualmente in possesso di 21 *brand*, quasi tutti interamente focalizzati nel segmento *high-end*; grazie a questa strategia è riuscita a garantirsi visibilità e successo, in particolar modo nel mercato domestico. L'azienda persegue una strategia di business in grado di garantire motori di crescita a medio lungo termine, cercando di sfruttare opportunità emerse dalla crisi economica. Proprio la stessa crisi economica che ha colpito la Corea, ha messo in luce l'opportunità di espandersi nel segmento *low end*, data la minore propensione all'acquisto e la diminuzione della spesa nei confronti dei marchi già in possesso dell'azienda, prevalentemente concentrati nel segmento *premium*. La forte posizione ritagliata nel corso degli anni ha favorito la possibilità di cimentarsi nella cosmetica *low cost*, senza subire una perdita d'immagine.

In quest'ottica, cruciale è stata l'acquisizione di *The Face shop*, marchio a basso prezzo più venduto in Corea. Nato nel 2003, il *concept* del *brand* si ritrova nel concetto di naturalismo e sulla condivisione dei benefici derivanti dalla natura, il tutto racchiuso nello slogan "*Inspired by Nature*", immagine che ha contribuito ad un migliore posizionamento nel mercato rispetto al concorrente *Missha*, privo di una significativa proposta di valore. L'esigenza del benessere, affiancata alla convenienza del prodotto, ha contribuito a determinare la strategia di differenziazione di *The Face Shop*.

Mentre numerose aziende utilizzano prodotti chimici, dannosi per la pelle e per l'ambiente nel lungo periodo, *The Face Shop* si avvale di 600 ingredienti naturali, spaziando dal riso, alle erbe, per fornire prodotti *enviroment-friendly* di alta qualità: in questo modo viene stimolata la consapevolezza dell'importanza del rispetto ambientale. La presenza di una rete di vendita internazionale, ha reso l'azienda ulteriormente allettante. In particolare, tra gli stati serviti, gli Stati Uniti hanno attirato maggiormente l'attenzione di *LG*: la sottorappresentazione dell'azienda nel segmento di massa nell'area, si sposava perfettamente con il successo riscosso da *The Face Shop* in America. Codesto movente è stato decisivo per l'acquisizione dell'azienda *target* nel 2010, che già nello stesso anno registrava un valore delle vendite pari a 250 milioni di dollari.

2.3.1 Area geografica di riferimento

LG H&H opera specialmente in Asia; tuttavia nel continente americano si conta la presenza di due controllate attive nei segmenti ristorazione e casalinghi. La completa assenza nel settore cosmetico americano è stata da stimolo per giungere ad una accessibilità nel Paese. In particolare, gli Stati Uniti hanno rappresentato il target di riferimento, con l'acquisizione di *The Face Shop*, in quanto:

- costituiscono il primo mercato al mondo in termini cosmetici;
- si registra negli stessi una crescente attitudine nell'uso di prodotti naturali: la ricerca di alternative *green* si sostituisce all'uso di prodotto chimici di sintesi;
- vige una costante espansione del segmento *low-cost*, come diretta conseguenza della crisi mondiale.

Negli Stati Uniti la presenza del marchio è molto forte e l'esito positivo deriva dalla presenza di *brand store* dedicati. Infatti, prodotti di massa, alla pari dei cosmetici in questione, qualora collocati nei *department store*, rischiano di venir svalutati, in quanto nel 65% dei casi le medesime categorie di prodotto vengono acquistate presso *drugstore* e negozi specializzati.

2.3.2 Modalità di entrata

La dinamica a cui *LG* ha fatto ricorso per assicurarsi una presenza negli Stati Uniti, ha condotto all'adozione di schemi logici diversi da quelli precedentemente analizzati.

Nonostante il gruppo fosse affermato nel mercato domestico, la focalizzazione esclusiva sul segmento di lusso aveva lasciato completamente scoperta qualsiasi attività nel segmento di massa, comportando una totale assenza di una linea di prodotti *low-end*. La crisi economica che aveva colpito il Paese, aveva condizionato il comportamento d'acquisto degli utenti, causando un aggiustamento a ribasso della spesa, cogliendo così impreparata l'azienda in un segmento di mercato in rapida espansione, come quello di massa. Inoltre, la presenza nel mercato occidentale era circoscritta agli altri due business dell'azienda (*healthy* e *refreshing*), lasciando aperte nuove opportunità nel settore cosmetico, specialmente negli Stati Uniti.

In tale ottica *The Face Shop* rappresentava per l'azienda una valida alternativa per quattro ragioni:

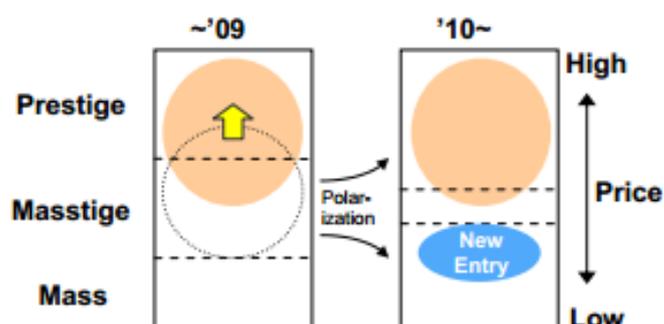
1. una forte *brand equity*, contraddistinta da una forte immagine di prodotto naturale, di elevata qualità e dal prezzo contenuto;
2. presenza di una rete *franchising* non solo in Corea, ma anche in Asia e America;
3. risultati positivi sia nel mercato domestico sia in quello estero, con quote di mercato in costante aumento;
4. considerazione del prodotto, da parte del pubblico americano, come marchio *leader* tra i *brand* coreani esistenti, rivolto alla massa e non alla nicchia di mercato (Yoo Soh-jung, 2009).

Tali moventi spinsero l'azienda, nel 2009, a firmare il contratto che garantiva l'acquisizione del 90% di *The Face Shop*, che diventò controllata di *LG H&H* solo nel 2010.

Esperienza e conoscenza sono state sviluppate dall'acquisita e in tale modo trasferite alla controllante, che ha potuto ampliare il proprio portafoglio di *brand*, incrementando la velocità della propria espansione, ovviando, in parte, allo studio di tutti i criteri che si rendono necessari ogni qualvolta si scommette in un mercato straniero.

In questo caso *LG* ha saputo far fronte a due necessità mediante un'unica soluzione: un'acquisizione che potesse garantire da un lato, l'ingresso nel mercato di massa con un prodotto valido a basso prezzo (Fig. 29) e dall'altro, la penetrazione nel mercato americano resa possibile dalla già esistente rete di *franchising* sviluppata da *The Face Shop*. Il mercato del *franchising* americano si dimostra zeppo di insidie per un *franchisor* straniero con scarsa conoscenza del sistema legale e della cultura degli Stati Uniti. Inoltre la materia in questione è soggetta ad una regolamentazione federale e ad una disciplina minuziosa per ciascun stato americano. Da ciò discende la difficoltà a cui si va incontro nel ricorrere al *franchising*, dovendo dedicare risorse e tempo al fine di compiere un accurato studio del mercato e della legge federale e statale, strutturando minuziosamente l'accordo di collaborazione (F. Giannoni, 2014).

Figura 29 - Strategia LG con l'acquisizione di *The Face Shop*



Fonte - LG Household & Healthcare, 2009

Questa modalità di ingresso attivata in maniera indiretta, attraverso l'acquisizione di una azienda *target* domestica, ha permesso di bypassare le insidie che inizialmente l'azienda avrebbe dovuto fronteggiare, approdando in un mercato dove la *brand awareness* era già consolidata. Tale modalità non riflette però nessuno degli schemi finora utilizzati: come visto, per parlare di acquisizioni come *Foreign Direct Investment*, c'è bisogno che gli stessi investimenti siano intrapresi dall'azienda nel mercato estero di riferimento. Diversamente, l'acquisizione in oggetto si è posta come *target* un'azienda domestica, assicurandosi grazie alla tale una presenza americana, con una rete *franchising* nel territorio.

2.3.3 Strategia utilizzata

L'acquisizione ha giocato un ruolo centrale per espandersi nel mercato internazionale, garantendo una stabilità del business nelle regioni con mercati promettenti, come quello americano. Nonostante il centro dell'attenzione sia rivolto verso *LG*, rimane inevitabile una premessa in merito a *The Face Shop*, in quanto azienda che in *primis* ha varcato il confine nazionale, mettendo a punto un piano specifico per la riuscita della propria internazionalizzazione. La controllante ha avuto accesso ad un nuovo mercato, grazie all'acquisizione di un correlato canale distributivo, dove l'acquisizione stessa ha reso possibile un'ulteriore diversificazione del portafoglio di *brand*.

La strategia studiata e attuata da *The Face Shop* non si è concentrata intorno al prezzo, considerandolo come unico fattore di vantaggio competitivo, ma ha saputo abbinare lo stesso ai vantaggi derivanti dalla differenziazione dell'offerta. I propri prodotti sono stati ideati per una varietà di propositi, per diverse tipologie di pelle e per differenti età, soddisfacendo le esigenze di ambedue i sessi. L'offerta è rivolta quindi al mercato di massa, presupposto considerato necessario per conquistare l'intero mercato. Le sinergie derivanti dall'acquisizione hanno comportato un allargamento della clientela, in particolare verso *teenager* e ventenni, segmento in cui *LG* era sotto-rappresentata, nonostante i quasi mille tipi di prodotto possano soddisfare qualsiasi categoria di età. Come per *AmorePacific*, ci si affida a fornitori OEM (*Original Equipment Manufacturers*) e l'intento è quello di utilizzare il sistema di distribuzione esistente sottostante, riducendo la dipendenza da terze parti logistiche. Il rifornimento diretto dei *franchising*, a fronte dell'eliminazione di intermediari, ha ridotto i costi e la competizione.

Gli *store* posseduti in Corea e nel mondo sono per la maggiore *franchising*, o di diretta proprietà, con duplice variabile di *road shop*, situati nelle aree residenziali e industriali con un alto flusso di visitatori e *shop-in-shop*, siti all'interno di *discount* e centri commerciali. All'interno degli stessi, il richiamo all'aspetto *green* è realizzato grazie alla presenza degli alberi di *Zelkova*, collocati al centro di ogni negozio e all'esposizione delle erbe a cui si fa ricorso. Il *design* degli *store* è stato uno dei primi aspetti ad essere curato, in quanto l'impressione nel consumatore dovrebbe facilitare il collegamento al messaggio di fondo dell'azienda, incitando, inoltre, all'acquisto.

In particolare, *LG H&H*, a seguito dell'acquisizione e al fine di rafforzare la presenza nel continente americano, ha acquistato il *retailer* americano di fragranze e profumi per il corpo, *Fruit & Passion*. L'affare ha consentito di raddoppiare gli store di *The Face Shop*, sfruttando la rete esistente del *retailer*, avvalendosi di 2.200 punti vendita. Inoltre, l'accrescimento dell'esperienza nel settore *retail* americano è stato un ulteriore valore aggiunto (N. Van Praet, 2013). Il percorso che *LG* è volto ad attuare in questo mercato è l'intensificazione del potere del marchio, piuttosto che una concentrazione sulle promozioni e sforzi di marketing. Nonostante quest'ultimi possano dare un impulso alle vendite, si tratterebbe di una soluzione di breve periodo, in un contesto all'interno del quale rimane fondamentale assicurarsi uno stabile posizionamento, senza perdere di vista il *brand power*. Il rafforzamento della posizione di *LG* è frutto del primo di una serie di tre approcci a cui viene fatto ricorso per la crescita:

1. aumento dei *brand* in possesso dell'azienda tramite operazioni di M&A;
2. accesso a nuovi business tramite *joint venture*;
3. lancio di nuovi marchi.

Il primo approccio risulta essere quello preferito, grazie anche alla possibilità di migliorare il potere di negoziazione derivante dall'aumento delle dimensioni aziendali (M. Kim, 2013). Le continue acquisizioni del colosso nel mercato americano, e la recente dichiarazione di interesse in *Elizabeth Arden*, prestigiosa casa cosmetica americana, creano un netto collegamento alla strategia *multi brand* che *LG* persegue. Quest'ultima sembra maggiormente indirizzata ad una politica di *merge and acquisition* con aziende locali, sviluppando marchi in linea all'orientamento autoctono (S. Y. Lee, J. Lee, 2014).

Dopo l'acquisizione, *LG* si è inoltre interessata della politica di marketing negli Stati Uniti, indicando una campagna denominata *Attack*. Con l'obiettivo di innalzare la *brand awareness* di *The Face Shop*, sono stati inviati ambasciatori del marchio nelle diverse zone degli Stati Uniti, distribuendo campioni e maschere facciali. La loro presenza venne allargata fino ai concerti e eventi televisivi nel mondo del *fashion*, affinché le persone potessero interagire con gli stessi e interessarsi ai prodotti. Tessere un rapporto con il consumatore in tale senso ha condotto al diffondersi di un passaparola positivo,

creando l'opportunità di entrare in contatto con clienti non americani, originari di zone nelle quali i punti vendita dell'azienda sono inesistenti. Inoltre, gli sforzi di marketing sono indirizzati ad ingaggiare personaggi influenti in ciascun paese di riferimento, proponendo agli stessi di essere *testimonial* del marchio.

L'attività estera ha reso in questo modo possibile la conquista di nuove quote di mercato, tramite un nuovo segmento, grazie al controllo esercitato attraverso le controllate che *LG H&H* vanta in Cina, Vietnam e Stati Uniti. Dai 700 negozi del 2009, al termine del 2012 gli stessi ammontavano a 1490 in 25 paesi. Tutto questo è stato possibile da uno specifico sistema di distribuzione studiato su misura per ogni paese, promovendo una campagna regionale di *marketing* per ognuno di essi.

Ci si focalizza su un programma di promozione locale, con strategie regionali volte al rafforzamento della posizione di mercato, ripercorrendo anche in questo caso quel concetto di *glocalizzazione*, ritrovato anche in *AmorePacific*, giudicato ad oggi sostanziale per la fidelizzazione dei clienti.

2.4 Summing up

Lo studio ha permesso la comprensione delle diverse azioni di internazionalizzazione, intraprese negli Stati Uniti e in Europa. Partendo dalla notorietà della cosmetica coreana, per giungere alla possibilità di una stabilizzazione nel nostro Paese, si è passati per l'analisi della presenza coreana nei citati continenti, al fine di capire se le mosse implementate possano essere in qualche modo replicabili nel nostro Paese, per accedere allo stesso. Si sono messe in evidenza problematiche e soluzioni che, per analogia, potrebbero caratterizzare anche l'Italia, determinando sia un possibile successo, che insuccesso. I piani messi a punto da ciascuna delle aziende analizzate sono tra loro diversi e sono direttamente proporzionali alla condizione economica e finanziaria dell'oggetto in esame: aziende maggiormente solide, come *AmorePacific*, hanno intrapreso maggiori sforzi di marketing e investimenti diretti esteri a differenza di aziende più instabili e di più recente costituzione come *Missha*, la cui politica è orientata principalmente ad un contenimento dei costi, in tutti i campi.

In tabella 6 vengo presentati i caratteri principali di riferimento verificatisi nei diversi casi, individuando per ciascuno la corrispondenza con l'azienda di pertinenza. In particolare, il pallino blu sottolinea il soddisfacimento della condizione per ogni diversa realtà, mentre la presenza di una mezza luna enfatizza come la circostanza sia presente e si verifichi solo in parte.

Tale quadro di analisi favorisce la comprensione di aspetti comuni che, rispettivamente *AmorePacific Europe*, *AmorePacific Us*, *Missha*, e *Lg H&H* (in particolare con *The Face Shop*), hanno fronteggiato nella definizione e nell'implementazione delle proprie strategie di entrata in Europa e America.

I fattori comuni che hanno riscontrato tutte le aziende sono:

- distanza culturale rispetto al paese di appartenenza: le difficoltà nel concepire necessità di utenti diversi hanno condotto anche a fallimenti che sono stati superati mediante attente analisi di mercato. I bisogni devono essere soddisfatti mediante proposte che sottolineino specifici vantaggi competitivi aziendali, tali da garantire l'inimitabilità dei concorrenti. *AmorePacific* e *LG* differenziano la propria offerta, generando per ciascuno dei marchi un'immagine forte collegata ad un messaggio che si vuole comunicare al pubblico. Le tematiche ispirate alla sostenibilità, alla natura e alla medicina orientale sono quelle che finora hanno contraddistinto le aziende in questione in Europa e America, incassando un progressivo consenso dei consumatori;
- adozione di una nomenclatura prodotti che non rispecchia l'origine del paese asiatico: nessuna linea di prodotto riporta il nome in coreano, per facilitare l'accettazione del prodotto in contesti esterni a quelli domestici. *The Face Shop*, *Lolita Lempicka*, *AmorePacific* si rifanno agli standard della cultura occidentale.
- canali di distribuzione non ancora ben sviluppati: le aziende condividono una carenza nella propria rete distributiva, ragione che le spinge ad adottare strategie di *M&A*. *AmorePacific* ha acquisito prestigiose aziende francesi e statunitensi per ingrandire la rete *retail*, mentre *LG* ha tentato di incrementare le vendite della sua controllante con l'acquisizione del distributore canadese *Fruit and Passion*;
- convinzione che il passaparola sia una delle attività di *marketing* da privilegiare: esso viene ritenuto il modo più agevole per raggiungere un'ampia massa di

consumatori, a fronte di un limitato investimento nel pubblicizzare i prodotti, riscontrato nelle aziende. In *AmorePacific* si è lasciato che l'esperienza vissuta dai clienti nella SPA di New York fosse il punto di partenza di un passaparola positivo, così come in *Missha*, la possibilità di ricevere campioni gratuiti per testare l'effettiva qualità dei cosmetici, ha segnato l'inizio del successo grazie ad alla condivisione di giudizi positivi;

- scarsa *brand awareness*: la mancata consapevolezza da parte del pubblico di consumatori dell'esistenza del *brand*, unita a campagne di marketing modeste, ha reso maggiormente difficoltoso l'accesso e l'espansione nei mercati americani, ma soprattutto europei.

Proprio in relazione all'espansione nei mercati europei, si ricorda che la scarsa attività intrapresa in questo continente può essere così argomentata:

- ✓ il mercato europeo è maggiormente frammentato dal punto di vista culturale, amministrativo e culturale, comportando un maggiore sforzo commerciale di diversificazione, quantomeno a livello di paese;
- ✓ la realizzazione di impianti in Europa comporta difficoltà derivanti dall'alto costo del lavoro e dalla conflittualità sindacale (A. Martelli, 1992);
- ✓ la regolamentazione cosmetica europea è maggiormente rigorosa rispetto a quella americana, disciplinata dalla *Food and Drug Administration*, ragione per la quale le aziende ritardano il loro accesso al mercato o spostano l'attenzione a quello americano (R. Kingham and L. E. Beirne, 2011);
- ✓ sebbene sia l'America sia l'Europa siano *culturalmente* paesi lontani, la lunga cooperazione avvenuta tra Corea e Stati Uniti sin dalla Guerra di Corea ha reso maggiormente avvicinabile e comprensibile quest'ultima cultura.

In risposta a queste circostanze ritroviamo l'adozione delle seguenti strategie:

- l'alta competizione spinge alla vendita di cosmetici fondati sulla cultura e sui rituali asiatici/coreani: *AmorePacific Us*, *Missha* e *LG H&H* concentrano il loro punto di forza intorno all'esclusività dei principi contenuti nei prodotti, tratto che permette loro di essere competitivi in mercati ormai saturi;

- l'adozione di una logica di *glocalizzazione* viene ritenuta vincente, a scapito di una politica di *globalizzazione*: la cultura locale deve essere rispettata e compresa mediante offerta e promozione di articoli che soddisfino le necessità locali, in un contesto più ampio quale la visione e missione aziendale. Appare che *AmorePacific* e *LG* cerchino di adattare la propria offerta con diversificazione per territori, mentre l'uniformità della strategia *Missha*, registra segnali negativi nel mercato europeo.
- la *massificazione* dei prodotti cosmetici appare come soluzione ottimale per un'espansione globale: il segmento di nicchia, specialmente *high-end*, può risultare vincente nei primi stadi di vita dell'azienda in un paese straniero, finalizzati al conseguimento della popolarità e riconoscenza, ma nell'ottica di lungo periodo, l'accettazione e la diffusione capillare dei prodotti possono essere conseguiti solo diversificando il portafoglio *brand/prodotti* per raggiungere un mercato di massa. In questa direzione si sta impegnando *AmorePacific US*, concentrando i propri sforzi nell'introduzione di prodotti nel segmento *low-end* e *LG H&H* tramite l'acquisizione di *The Face Shop*;
- la preferenza per i *brand-shop*, negozi dedicati ai cosmetici del *brand*, anziché la disposizione in *department store* è notevole: non solo viene recuperata la sfera relazionale che può instaurarsi con il cliente, ma riconduce ad una migliore visibilità per il consumatore. Si riscontra un ampio successo delle scelte inerenti al marketing esperienziale: in tutte le aziende, gli store sono stati studiati per creare un notevole impatto nel consumatore;
- gli investimenti diretti esteri richiedono un'eccellente conoscenza del territorio e ingenti capitali: a questa soluzione viene preferita l'esportazione diretta o l'accordo strategico. Codeste modalità di entrata concorrono comunque a risultati apprezzabili, nonostante il controllo limitato rispetto agli FDI, trattandosi quest'ultimi, di iniziative rischiose.

Tali constatazioni saranno la base di riferimento del capitolo successivo, nel quale si andrà ad investigare l'accessibilità delle aziende coreane in Italia, partendo da un confronto sulla possibilità e sulla validità di una replicazione delle modalità utilizzate nei diversi Paesi, all'interno della nostra Nazione. Le singole strategie verranno

proiettate nel nostro territorio, al fine di comprendere se le medesime modalità di operare negli stati dell'Unione Europea e negli Stati Uniti, possano mantenere una validità entro i confini domestici.

Tabella 7 - Griglia dimensioni fondamentali – aziende

	AMOREPACIFIC EUROPE	AMOREPACIFIC US	MISSHA	LG HOUSEHOLD AND HEALTHCARE
Diversità culturali	●	●	●	●
Regolamentazione cosmetica rigorosa	●		●	
Mercato frammentato	●		●	
Vendita cosmetici prettamente asiatici		●	●	●
Fascia high end	●	●		
Prodotti sostenibili		●		●
Glocalizzazione	●	●		●
Brand shop		■	●	●
Prodotto di massa		■	●	●
FDI/M&A	●			■
Nomenclatura prodotto non coreana	●	●	●	●
Limitata brand awareness	●	●	●	●
Canali di distribuzione deboli	●	●	●	●
Online store per singoli paesi			●	
Passaparola	●	●	●	●

Fonte - Elaborazione personale

3 | L'ACCESSIBILITA' AL MERCATO ITALIANO

“Il successo è una conseguenza, non un obiettivo.”

Gustave Flaubert

Quanto osservato nel secondo capitolo rende possibile affermare che la finalità dell'internazionalizzazione è quella di cogliere nuove opportunità di mercato, sfruttando le caratteristiche vincenti di un prodotto, o in alternativa le sue competenze distintive (V. Nanut, & A. Tracogna, 2011). Nella totalità dei casi presentati, l'accentazione del prodotto da parte del pubblico è stata raggiunta grazie alle peculiarità dei cosmetici e alla differenziazione proposta in uno scenario altamente competitivo. L'innovazione è stata il fondamento dello spazio dedicato alla bellezza e alla cura personale, a cui le aziende hanno costantemente dedicato parte delle proprie ricerche, generando vantaggio competitivo (M. Dyens, 2013).

Si sono analizzate tre diverse realtà che vengono riproposte in sintesi in tabella 8: come suggeriscono i dati, si è in presenza di aziende di notevoli dimensioni, che superano le soglie dimensionali di quelle che vengono definite come piccole-medie imprese (PMI). *AmorePacific* e *LG* sono multinazionali consolidate, che vantano un portafoglio di *brand* variegati, assicurando un'offerta ampia che possa raggiungere un ventaglio di clienti dissimili.

Tabella 8 - Aziende coreane in sintesi

	Numero di dipendenti	Fatturato (in milioni di euro)	Modalità di ingresso principale	Brand posseduti
AmorePacific	10,526	2,632	FDI / esportazioni dirette	16
Missha	400	85	Accordi strategici	1
LG Household & Healthcare	3,932	787	M&A	15 (solo per il settore cosmetico)

Fonte - Elaborazione personale

La notevole rilevanza che sta ricomprendo la Corea in termini di business cosmetico, unita alle evidenze legate all'internazionalizzazione investigate nella parte precedente, pongono l'accento sulla possibilità di entrata delle stesse aziende in Italia. Questa nuova opportunità scaturisce dal mancato presidio del nostro Paese e dalla volontà di un'espansione su scala mondiale delle realtà coreane in questione. In questa sezione del lavoro si vuole quindi definire un *framework* che possa suggerire le modalità da adottare nel tentativo di penetrare il mercato italiano. A tal proposito, ci si avvarrà delle strategie argomentate nel secondo capitolo, che verranno utilizzate come linee guida, discutendo della validità delle stesse una volta traslate entro i confini domestici.

Si vuole ripercorrere l'impostazione utilizzata nel capitolo precedente (Tab. 9): riproponendo nuovamente una suddivisione in tre macroaree, quali l'area di riferimento, la modalità di entrata e la strategia adottata, ci si servirà delle dimensioni elencate in tabella al fine di determinare se le scelte compiute nei mercati europei e americani possano essere ugualmente replicate in Italia. Le forze economiche, politiche e sociali, i fattori culturali, l'ampiezza del mercato dell'*host country*, la competizione, cosicché l'analisi delle necessità locali sono aspetti vincolanti per le decisioni connesse alle modalità di entrata e alle strategie da attuare, quali il segmento di posizionamento, il prezzo, il *design* e la distribuzione di prodotto. Per ogni variabile verranno esaminate le scelte adottate nei contesti analizzati nella sezione precedente, ponendo gli stessi a confronto con il quadro attuale italiano. Questo concorrerà alla definizione di una

soluzione ideale per l'accessibilità al mercato, sulla base delle azioni attuate nei diversi continenti, in risposta ad identità, problemi e necessità locali.

Tabella 9 - *Dimensioni di analisi*

MACROAREE	DIMENSIONI
Area geografica di riferimento	Andamento macroeconomico
Modalità di entrata	Fattori culturali
	Country of origin effect
	Dimensione del mercato – potenziale di vendita
	Concentrazione della competizione
	Barriere d'entrata
	Tipologia di ingresso adottata
Strategia adottata	Clientela target - prezzo
	Packaging di prodotto
	Distribuzione
	Attività di marketing

Fonte - Elaborazione personale

La disamina sconta alcune constatazioni che si sono rivelate cruciali nell'analisi finale precedente e che saranno da spunto nella formulazione di un corretto piano strategico. Si ricorda, infatti, che la mancanza di un'identità culturale universale, rende necessaria una preliminare indagine del mercato locale, in modo da poter allineare la propria offerta in maniera vincente. Altresì, l'ignoranza in termini di cosmesi coreana, deve comportare maggiori sforzi di promozione, leva che nei trascorsi tentativi è stata azionata solo in parte. La novità del beneficio delle formule asiatiche è la caratteristica che deve risaltare, rappresentando una novità ancora giovane nel settore.

3.1 Area geografica di riferimento

Penalizzate dal mercato interno, le imprese italiane più virtuose nel mondo della cosmetica hanno saputo far fronte alla crisi economica: si sono registrati nel settore andamenti superiori, in termini di crescita, all'industria manifatturiera in generale. Tuttavia sempre più un'ampia fascia di utenti tende ad usufruire cosmetici importati, forti di una maggiore popolarità d'immagine e di attributi specifici. Secondo Prometeia (2012), il calo della produttività delle aziende italiane, cagiona un peggioramento della capacità competitiva interna e sui mercati esteri, comportando peggiori *performance*. In questo scenario si includono anche ipotesi di una parziale riduzione della propensione all'investimento, con tagli che riguarderebbero anche la ricerca e sviluppo. È importante ricordare che la costellazione di imprese cosmetiche italiane è caratterizzata per lo più da imprese di media dimensione, il cui vantaggio competitivo spesso si fonda sulla capacità di ideare prodotti *tailored*, ovvero studiati per soddisfare specifiche esigenze del consumatore odierno, presentando un elevatissimo valore aggiunto in termini di innovazione e offerta. Contrariamente, le multinazionali estere, approfittano delle posizioni di indubbio vantaggio competitivo per ampliare gli insediamenti nel mercato italiano.

Nonostante la congiuntura economica negativa, gli atteggiamenti dei consumatori sembrano svincolarsi dalle disponibilità di *budget*, facendo emergere un desiderio di consumo come equilibrio tra la cura del proprio benessere e disponibilità. Pur prestando attenzione agli acquisti rispetto al passato, non si rinuncia al cosmetico, che nonostante registri un calo in termini di valore, cresce di un paio di punti percentuali in termini di pezzi acquistati. Gli utenti si spostano su fasce di prezzo più economiche, come conseguenza di una razionalizzazione delle scelte. Tuttavia, una crescita del PIL prevista negli anni a seguire dall'Istat, infonde nel consumatore una maggiore fiducia e un miglioramento nella propensione all'acquisto.

3.2 Modalità di entrata

La strategia di entrata è il metodo utilizzato dalle aziende per iniziare un *business* in un paese straniero. La multidimensionalità del fenomeno legato alla specifica modalità di

ingresso da adottare, spinge ad esaminare una pluralità di fattori che incidono sullo stesso. Nonostante non esista alcuna teoria che identifichi quali cause giustificano l'adozione di un percorso rispetto ad un altro, si è visto nel capitolo precedente che l'analisi del mercato e di alcuni suoi aspetti in particolare, è fondamentale per guadagnare conoscenza e impostare una corretta attività futura (J.S. Sadaghiana, N.A. Dehghanb & K.N. Zandc, 2011). Il quadro di riferimento che si viene creare, facilita la comprensione di un percorso più obiettivo di definizione della strategia di entrata. A tal proposito, i fattori culturali, il *country of origin effect*, la dimensione del mercato, la concentrazione della competizione e le barriere d'entrata, sono gli aspetti che si andranno ad approfondire, in presa diretta con le differenze riscontrate negli altri paesi oggi di studio. Una valutazione generale degli stessi inciderà sulla tipologia di ingresso più adeguata al mercato e alle esigenze aziendali.

3.2.1 Fattori culturali

Le penetrazioni nei mercati esteri non sono prive di costi: qualora le aziende si diversifichino oltre i confini nazionali, esse devono conformarsi alla cultura locale, specie se ricorrono a modalità di entrata quali *joint venture* o ad una diretta acquisizione. Le distanze culturali influiscono significativamente nelle decisioni relative al magnitudo di controllo, proprietà e rischio nell'*host country*. Proprio per tale ragione è importante una valutazione a priori: comprendere il *gap* esistente tra paesi può essere determinante nel prevedere il proprio destino, prima ancora di adattare l'offerta alla necessità dei consumatori (H.G. Barkema, J.H.J. Bell, J.M. Pennings, 1996). La valutazione di questo distacco culturale è sempre stata presa in considerazione da tutte le aziende coreane analizzate.

In una prima istanza, *AmorePacific* non riuscì a focalizzare le reali differenze culturali rispetto alla Francia, ragione per cui, propose al mercato cosmetici legati ai rituali coreani, ottenendo un pesante insuccesso. Solo successivamente decise di affidarsi a esperti nativi per arginare il fallimento. Contrariamente, per il mercato statunitense, le relazioni intrattenute durante la guerra avevano creato l'opportunità di avvicinare maggiormente la stessa cultura, accorciando così le sostanziali discrepanze.

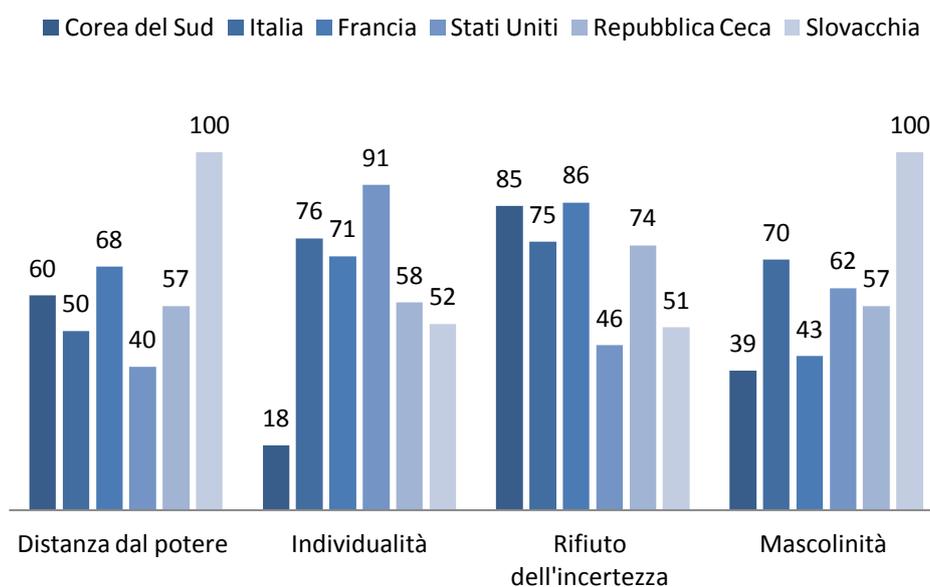
In *Missha*, la distanza culturale rispetto alla Repubblica Ceca e Slovacchia, in un'ottica di possibile riluttanza dei propri cosmetici, si è riversata sull'apertura di uno *shop online*, come test pilota per analizzare le preferenze dei clienti.

Per misurare le differenze esistenti tra nazioni e culture, si farà riferimento alla teoria delle dimensioni culturali elaborata dall'antropologo olandese Geert Hofstede. Egli sostiene la comparabilità delle culture sulla base di 4 dimensioni, riconoscendo per ognuna di esse un valore tra 0 e 100:

1. distanza dal potere, cioè la misura in cui gli individui meno potenti di una organizzazione, accentino una distribuzione del potere diseguale al suo interno. Culture con bassi punteggi di distanza dal potere tendono a favorire l'accettazione di relazioni di potere democratiche, nelle quali i membri siano visti come eguali, favorendo la responsabilità personale e l'autonomia. Un'alta distanza dal potere conduce ad un riconoscimento dell'esistenza di posizioni gerarchiche formali.
2. individualità, intesa come integrazione degli individui in un gruppo. Società con un alto livello di individualismo, conferiscono maggiore importanza al raggiungimento degli obiettivi personali, in antitesi a ridotti livelli di individualismo, in cui gli obiettivi del gruppo primeggiano.
3. rifiuto dell'incertezza, definito come grado di tolleranza di una società nei confronti dell'ambiguità. Un elevato punteggio comporta una minore tolleranza al cambiamento e la tendenza a minimizzare la paura del'ignoto tramite l'applicazione di norme rigide. Le società contraddistinte da un punteggio basso sono più propense al cambiamento e godono di direttive maggiormente libere.
4. mascolinità, in contrapposizione alla femminilità. Questa dimensione misura il livello d'importanza dato da una cultura a valori maschili stereotipici come assertività, ambizione e potere, nonché a valori femminili stereotipici come l'enfasi data alle relazioni umane. Paesi con indici di mascolinità elevati registrano differenze più rilevanti tra i sessi e la popolazione tende a essere più competitiva e ambiziosa. Inversamente, punteggi bassi mostrano meno differenze tra sessi, ponendo enfasi ad un maggiore sviluppo di relazioni (A.M. Soares, M. Farhangmehr & A. Shoham., 2007).

Analizzando i valori delle diverse dimensioni per tutti gli *host country* presi in considerazione nel secondo capitolo, più la realtà italiana, si ricavano distanze misurabili tra le società rispetto alla Corea del Sud, rappresentate in figura 30.

Figura 30 - Country comparison



Fonte - Adattamento da Hofstede (1990)

I dati ottenuti dagli studi di Hofstede hanno reso possibile una rappresentazione grafica che aiuti a valutare le culture e ad effettuare migliori processi decisionali. Tra Corea del Sud e Italia esistono sostanziali differenze in termini di individualità e mascolinità. Mentre in Corea la forte cultura del lavoro rende prevalente i meccanismi di gruppo rispetto a quelli individuali, in Italia vi è una maggiore prevalenza di una libera volontà e dell'iniziativa del singolo. Meno accentuata è la diversità in termini di mascolinità: se in Italia gli individui ricercano principalmente obiettivi di remunerazione e opportunità di carriera, in Corea si tende a privilegiare la fedeltà all'organizzazione e lo sviluppo di relazioni umane. Per quanto riguarda la distanza dal potere e il rifiuto dell'incertezza l'Italia riporta invece valori molto simili a quelli coreani. Si possono quindi confermare delle diversità, ma in termini generali l'Italia appare meno culturalmente lontana alla Corea, se confrontata a Stati Uniti e Slovacchia. Appare quindi sensata un'azione di internazionalizzazione rivolta al nostro Paese, dove le difformità, in parte anche condivise con la Francia, come nel caso dell'individualismo, non rappresentano barriere

invalicabili, specie se l'azienda è a conoscenza delle medesime ed è in grado di conformarsi.

3.2.2 Country of origin effect

L'espansione delle aziende coreane in Francia, Stati Uniti e nei paesi dell'Est Europa ha dovuto prendere in considerazione aspetti non solo legati alla distanza geografica, ma anche quelli derivanti da impatti con culture differenti e dalla percezione della Corea, intesa *Country of Origin*, non sempre positiva. Quest'ultimo aspetto si rivela fondamentale qualora si generi la necessità di vendere in aree al di fuori dei confini nazionali. Come precedentemente definito, l'immagine di un paese gioca un ruolo significativo nella percezione del prodotto da parte dei consumatori (Martin S. Roth, J.B. Romeo, 1992), poiché influisce sull'intenzione di acquisto. Una determinazione dell'effetto del paese di origine (così denominato *Country of Origin Effect*) si rende necessaria per la formulazione appropriata di una strategia di marketing. (S.I. Lampert, E. D. Jaffe, 1998). Si evince che questa variabile risulta basilare nelle assunzioni che verranno svolte in merito ai fattori culturali, dato che la stessa può subire dei drastici cambiamenti nel corso degli anni. In particolare, a partire dal 1988 *AmorePacific* tentò di stabilire la propria produzione in *Francia*, tralasciando l'importanza della valutazione della percezione del paese di provenienza, in un mercato ben articolato come quello dell'*host country*. La reazione negativa dei consumatori francesi dinanzi ad una provenienza di prodotto etichettata come non competitiva e di bassa qualità, condusse ad un immediato fallimento. Solo il tempo, la crescita economica e l'innovazione tecnologica hanno fatto della Corea un paese contraddistinto da un'immagine positiva nella mente dei consumatori, comportando a sua volta la possibilità di accedere nelle zone precedentemente varcate, questa volta con una produzione locale degna di rispetto. Prodotti pertinenti a paesi con una buona immagine alle spalle, vengono intesi come superiori in confronto a quelli originari di paesi ad immagine negativa, che sono quindi sottovalutati (D. Vrontis, T. Alkis, and C. Vignali, 2006). In quest'ultimo caso viene a delinearsi una sorta di barriera all'entrata, rendendo meno conveniente l'accessibilità al mercato stesso. Ricollegandosi al caso *Missha*, la giustificazione di una scelta orientata alla Repubblica Ceca e alla Slovacchia è stata motivata dalla presenza di imponenti

gruppi industriali coreani nel territorio, che hanno contribuito ad una maggiore familiarità con i prodotti del Paese, confermando la superiorità tecnologica che la Corea ha saputo guadagnarsi nell'ultimo decennio.

Nonostante siano certe le relazioni esistenti fra l'influenza del *Country of Origin* e la percezione di prodotto, non esiste ancora una procedura affidabile per la misurazione di tale effetto. Le ragioni di tale circostanza sono dovute alla multidimensionalità e complessità del concetto in analisi. Tuttavia, Demetris Vrontis, Alkis Thrassou e Claudio Vignali (2006), individuano una serie di variabili che incidono sulla definizione dell'effetto del paese d'origine, quali:

- stereotipi;
- interrelazione esistente tra l'immagine del paese di origine e gli attributi dei prodotti provenienti dallo stesso, a cui si è a conoscenza;
- etnocentrismo;
- fattori demografici, sociali ed economici;
- alterazione dell'influenza nel corso del tempo.

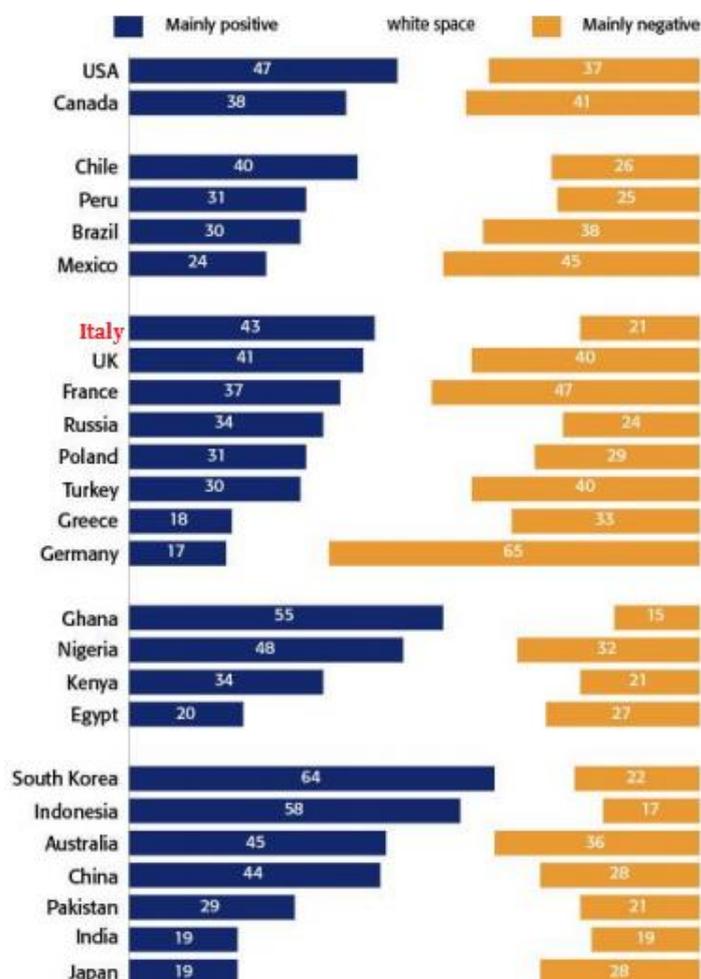
Analizzando tali grandezze dal punto di vista italiano, emerge che:

- I grandi gruppi industriali come *Hyundai, LG, Kia e Samsung* stanno riscuotendo successo grazie alla propria politica di efficienza e all'implacabile focus sui costi: questo consente di ottenere prodotti di ottima qualità ad un prezzo spesso inferiore alla concorrenza; inoltre consistenti investimenti in ricerca e sviluppo rendono l'offerta superiore in termini di innovazione tecnologica. Tuttavia, spesso si ritiene che alla base di tali risultati ci sia una totale dedizione al lavoro, considerato pilastro nella mentalità asiatica. Il duro lavoro della manodopera coreana ha infatti reso possibile il raggiungimento di *standard* pari a quelli occidentali, tanto da ottenere lo *status* di secondo Paese più tecnologico al mondo (E. Wimmer, V. Beňová, 2012).
- Secondo il *National Brands Index*, studio analitico basato sulle percezioni della gente comune in relazione ai *brand* di diverse nazioni, nel 2014 l'Italia ha conquistato il settimo posto mentre la Corea del Sud l'undicesimo: ciò nonostante, mentre il nostro Paese mantiene sempre lo stesso ordine dal 2012, la

Corea del Sud mostra una crescente scalata: solo nel 2012 si trovava alla 17esima posizione.

- Un'indagine condotta da *BBC World Service* nel 2013 in 22 paesi del mondo, mostra quale sia l'immagine che i popoli di una Nazione hanno, nei confronti di un'altra. Suddividendo le alternative di risposta in due opzioni, quali immagine prevalentemente negativa o immagine prevalentemente positiva e prendendo in considerazione anche gli astenuti, in figura 31 si ripropongono i risultati del sondaggio concernente la Corea del Sud. Si osserva che il giudizio degli italiani per la Corea è per il 43% positivo, riscontro analogo per Stati Uniti e Francia, che come ampiamente illustrato sono stati i mercati *target* per una crescita internazionale nel settore cosmetico.

Figura 31 - Percezione della Corea del Sud



Fonte - World public opinion (2007)

Le osservazioni conducono a ritenere il mercato italiano un importante sbocco, nel quale la percezione del *Country of Origin Effect* non sembra destare preoccupazione ma al contrario, si ritiene esista una favorevole inclinazione ai prodotti provenienti dalla Regione.

3.2.3 Dimensione del mercato

Il potenziale mercato del paese *target* è uno dei comuni criteri di selezione adottati dalle aziende (A.J. Koch, 2001). Stimare la grandezza del mercato in cui si andrà ad operare non è solo interessante per capire l'attrattività dello stesso, ma anche per sviluppare un ragionamento in merito alla modalità di entrata più consona da adottare.

Nel 2012 il mercato cosmetico italiano interno ammontava a 6.291 milioni di euro, escluse le esportazioni, confermandosi terzo sistema economico della cosmetica in Europa, a seguito di Francia e Germania. In termini di consumi cosmetici, l'Italia è il quarto paese europeo dopo Germania, Francia e Regno Unito, con un valore pari a 9.631 milioni di euro. Non a caso *AmorePacific* ha investito in un mercato, quello francese, caratterizzato da 49.4 milioni di acquirenti, con un turnover di 6.983 milioni di euro nel 2012. *Missha* ha invece preferito un mercato orientato all'Europa Centrale, in cui la Repubblica Ceca è *leader* nella spesa annuale cosmetica, che si aggira ai 123 euro, rispetto alla Polonia, maggior mercato cosmetico dell'Europa Centrale, con una spesa annuale di 118 euro pro capite (J. Frontczack, 2013). Secondo le fonti di Cosmetics Europe², la spesa cosmetica pro capite nel 2013 in Italia è stata pari a 156 euro, preceduta da Germania e Francia, rispettivamente con 157 e 160 euro di spesa. Riflettendo sul ruolo che il cosmetico ricopre nella quotidianità della vita umana, poiché come ribadito con lo stesso termine non si allude soltanto al *make-up*, ma alla generalità dei prodotti dedicati alla cura personale, non sorprende che il numero di *users* italiani con età superiore ai 14 anni equivale a 36,4 milioni di individui, di cui il 71% sono acquirenti donne (Cosmetica Italia, 2013).

In un'epoca in cui le strategie di localizzazione delle aziende straniere sono prevalentemente orientate al *market-seeking* (ricerca del mercato), piuttosto che ad un *cost-reducing* (riduzione dei costi), l'Italia emerge per il proprio mercato cosmetico

² <https://www.cosmeticseurope.eu/>

fiorente, in posizione di spicco rispetto agli altri stati del continente, nonostante la crisi pervada il nostro sistema.

3.2.4 Concentrazione della competizione

Il numero di imprese cosmetiche attive sul suolo nazionale è pari a 1.232, di cui il 32,5% concentrate in Lombardia. Quasi il 95% delle imprese italiane sono di piccola e media dimensione, mentre le multinazionali cosmetiche hanno un'influenza di circa il 30% sul giro d'affari totale, trattandosi prevalentemente di aziende europee, alle quali si sono aggiunte realtà statunitensi e giapponesi (M. Gervasio, 2014). I protagonisti del mercato rimangono quindi le multinazionali, anche se le piccole aziende domestiche che concentrano i propri sforzi sulla creazione di prodotti contraddistinti da un'alta qualità, stanno guadagnando quote di mercato. Ancora, la competizione è ulteriormente accentuata dalle vendite *online*: internet offre la possibilità di scegliere tra svariate proposte, oltre ad aumentare il livello di informazione nella comunità.

L'industria della bellezza ha visto incrementare il livello della competizione attorno alla variabile del prezzo, specialmente tra i produttori e i rivenditori. Nonostante la spesa dei consumatori in questo mercato rimanga tra le più alte in Europa, gli stessi si stanno ora dimostrando maggiormente *price-sensitive*, ovvero sensibili al prezzo e interessati ad offerte e promozioni. Se è vero che da una parte si sta assistendo ad una competizione guidata dal prezzo, dall'altra l'unico modo per accrescere i margini si rivela essere l'offerta di prodotti innovativi, che per livello di funzionalità, vengono generalmente venduti a prezzi più elevati. La crisi economica si dimostra la ragione della polarizzazione del consumo: si osservano aumenti nella domanda di prodotti *premium* e *low cost*, a scapito dei prodotti di fascia media. Ne deriva che una parte consistente della popolazione italiana è ancora interessata ai prodotti di alta qualità, per i quali si dimostra un'elevata fedeltà al *brand*, mentre la maggioranza continua a preferire un miglior rapporto qualità-prezzo³.

L'attrattività del settore rimane alta, per dimensioni e opportunità di redditività, in un business nel quale viene premiata la differenziazione, sia in termini di immagine che di esclusività.

³ Previsione e stime Euromonitor International.

Come si è visto nel capitolo precedente, il comportamento dei *competitor* è sempre stato di riferimento per indirizzare l'operato aziendale. In Francia, *AmorePacific* decise di scommettere sul segmento delle fragranze, a seguito del fallimento nel posizionarsi all'interno del business *skincare*. Lo *shift* è stato giustificato dal fatto che, generalmente, il paese di origine e la fedeltà al *brand* hanno un minore impatto nei profumi rispetto ai cosmetici di base, in quanto i primi vengono maggiormente connessi all'immagine di prodotto ed alla stimolazione sensitiva. Questo avrebbe permesso di riuscire ad affermarsi come marchio nonostante la mancanza di notorietà; in aggiunta, l'assenza di veri e propri *competitor* dominanti aveva fatto intravedere buone opportunità.

Se si analizza il mercato italiano nell'ottica di una possibile replicazione di tale strategia, le evidenze di un'indagine condotta da *Cosmetica Italia*, rivelano come la fiducia nella marca del prodotto, quando lo stesso è rappresentato dai profumi, è al primo posto tra i moventi della scelta d'acquisto e rispetto alle altre categorie di prodotto, la percentuale di individui che converge con questa affermazione è tra le più alte, circa il 26,4%. (Tab. 10).

Tabella 10 - Fattori determinanti nell'acquisto per tipologia di un prodotto

	Cura dei capelli		Cura, igiene viso		Trucco, make-up		Cura, igiene corpo		Profumi	
	posiz.	%	posiz.	%	posiz.	%	posiz.	%	posiz.	%
Il rapporto prezzo/qualità del prodotto	1°	31,7	1°	34,2	1°	29,4	1°	33,8	2°	26,2
La fiducia nella marca del prodotto	2°	25,0	2°	27,4	2°	25,7	2°	22,5	1°	26,4
La sicurezza del prodotto	3°	22,6	3°	20,4	3°	23,4	4°	19,3	4°	16,5
Il prezzo del prodotto	4°	16,9	5°	17,4	4°	15,5	3°	20,0	3°	19,9
La presenza di offerte speciali (con sconto)	5°	13,2	4°	19,7	5°	11,0	5°	16,3	5°	16,4
Una buona informazione sul prodotto	6°	13,1	6°	11,4	7°	9,4	6°	10,7	7°	8,1
La presenza di prodotti naturali e bio	7°	9,4	7°	7,7	8°	8,7	7°	8,9	10°	3,5
La fiducia nel canale di vendita	8°	7,9	8°	6,1	6°	9,5	8°	6,7	8°	7,7
Il servizio fornito (l'accoglienza, i consigli, ecc.)	9°	5,1	9°	4,4	9°	8,2	9°	4,9	6°	10,5
La rapidità dell'acquisto	10°	3,6	10°	4,4	10°	4,3	10°	4,6	9°	4,3
Altro		0,4		0,4		0,4		0,3		0,1

Fonte - Indagine Ermeneia, Studi & Strategie di Sistema per Cosmetica Italia, 2014

Si evince che le considerazioni presentate per il mercato cosmetico francese, poste in essere nel lontano 1990, non possono trovare terreno fertile in Italia. Inoltre, le

fragranze in Italia costituiscono una categoria sempre più satura, con *brand* quali *Chanel*, *Procter & Gamble* e *Christian Dior*, aventi un *market share* rispettivamente del 12%, 11%, 10% ciascuno; sembra, pertanto, essere raggiunto un certo livello di maturità nel settore (Euromonitor, 2014). Se si aggiunge che le competenze della aziende coreane scarseggiano nel campo, si vogliono escludere totalmente reali possibilità di successo contro la competizione.

I *competitor* rimangono *benchmark* di riferimento anche per la coreana *Missha*: il lento sviluppo economico che si sta manifestando in Repubblica Ceca e Slovacchia comporta un interesse per cosmetici economici, causando una concentrazione dell'offerta verso il *low cost*. L'offerta di prodotti di buona qualità a basso prezzo si è quindi dimostrata in linea con l'indirizzo in voga.

In Italia, come annunciato, l'anticiclicità del settore si esprime in una razionalizzazione della scelta del consumatore, che si sposta su fasce di prezzo più economiche, senza tralasciare i prodotti *premium*. Il prezzo del prodotto (Tab. 10) non è la principale variabile che induce all'acquisto: più importante è il rapporto tra qualità e spesa. Sicuramente competere sul prezzo è fattore imprescindibile, ma non sufficiente per essere competitivi. *Missha* incorre costantemente nella possibilità di essere imitata da *competitor* che possono offrire il prodotto ad un prezzo ancora inferiore: la mancanza di una proposta di valore la penalizza. Allo stesso modo una strategia esclusiva di *leadership* di costo non sembra percorribile in Italia, specie se attuata da un'azienda non ancora ben accreditata. Contrariamente, *LG Household & Healthcare* ha saputo individuare il prezzo come molla d'acquisto nel mercato americano, ma nel contempo l'attenzione ai prodotti naturali confermata dalle statistiche, ha arricchito la propria proposta. Si tratta di un binomio che sta riscuotendo particolare successo in Italia: lo testimoniamo l'aumento delle vendite nei canali quali erboristerie e il rilancio di marchi come *Bottega Verde* e *L'Erbolario*. Le previsioni più favorevoli, nello scenario italiano, provengono infatti dai prodotti di derivazione naturale, quale segmento di mercato in espansione. Precisamente, i consumatori italiani si ritrovano in sintonia con una cultura del benessere che vede protagonisti i cosmetici biologici. Ecco quindi che risulta concretamente replicabile un indirizzo che coniughi qualità e prezzo, posto in essere per soddisfare le esigenze del consumatore e in ottemperanza alla congiuntura sfavorevole.

3.2.5 Barriere d'entrata

Vale la pena ribadire che le regolamentazioni in materia cosmetica sono diverse per Italia e Corea, essendo la prima soggetta al Regolamento cosmetico dell'Unione Europea, comportando classificazioni e obblighi diversi a cui le aziende coreane devono attenersi per poter esportare i propri cosmetici. L'esistenza, poi, del *Free Trade Agreement*, stipulato tra Unione Europea e Corea, con entrata in vigore a partire dal luglio 2011, comporta una riduzione progressiva dei dazi doganali sugli articoli cosmetici esportati o importati, grazie ad un accordo di libero scambio.

Caratteristiche nazionali quali l'inefficienza del sistema legale, dell'apparato burocratico e la rigidità del mercato del lavoro, rappresentano ulteriori barriere che concorrono a scoraggiare l'insediamento delle aziende estere nel nostro territorio. La pressione fiscale sulle imprese, pari al 68,6% sui profitti di certo non aiuta a migliorare il quadro generale. Ciò nonostante, in Francia, nella quale la tassazione si attesta a livelli pari al 66% dei profitti, si è assistito ad un'iniziativa di investimento diretto estero. Francia e Italia appaiono molto simili su questo piano: l'iper-protezione del lavoro, gli oneri di sicurezza sociale e il forte individualismo degli impiegati, che non sono disposti a dedicarsi interamente all'azienda, al contrario della manodopera coreana, ritraggono pesanti barriere.

Basandosi sulle statistiche elaborate da *World Bank Group*⁴, l'Italia si posiziona alla 56esima posizione per attrattività e facilità nel fare business, contro la settima posizione occupata da Stati Uniti, la 31esima posizione occupata da Francia, il 44esimo posto ricoperto dalla Repubblica Ceca e il 37esimo posto della Slovacchia, su un totale di 189 paesi.

In tabella 11 si riportano i costi relativi al pagamento delle tasse in Italia. Il numero totale di pagamenti annuali (*payments*), il tempo impiegato nel preparare, compilare e pagare la dichiarazione dei redditi (*time*), l'importo pagato sugli utili (*profit tax*), l'ammontare delle tasse e dei contributi obbligatori (*labor tax and contribution*) e le altre tasse non incluse nelle categorie precedenti (*other taxes*), hanno importi superiori alla media dei paesi che aderiscono all'organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico (OCSE), comprensivo di tutti i paesi oggetto della comparazione.

⁴ <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/>

Tabella 11 - *Paying taxes*

Indicator	Italy	OECD
Payments (number per year)	15.0	11.8
Time (hours per year)	269.0	175.4
Profit tax (%)	19.9	16.4
Labor tax and contributions (%)	43.4	23.0
Other taxes (%)	2.0	1.9
Total tax rate (% profit)	65.4	41.3

Fonte - World Bank Group, 2015

Il quadro generale mostra come gli investimenti in Italia, specie se in forma di acquisizione o di nuova unità produttiva, siano svantaggiati, in relazione alla media europea: sotto questo punto di vista, le aziende saranno più attratte ad adottare modalità che possano ovviare, in parte, alla pressione esercitata dai suddetti fattori.

3.2.6 Tipologia di ingresso adottata

Le considerazioni finora sviluppate in merito alla distanza culturale, al *Country of Origin Effect*, alla dimensione del mercato, alla concentrazione della competizione e alle barriere commerciali, sono funzionali all'individuazione della specifica modalità di entrata da adottare. È noto infatti come la modalità di ingresso costituisca sicuramente una delle decisioni strategiche maggiormente rilevanti. La complessità di tale decisione si conferma anche nella letteratura: non esiste un consenso in merito a quali decisioni manageriali comportino uno specifico assetto di entrata. Ciò nonostante, diversi studi hanno identificato un numero di fattori che influiscono sulla scelta medesima, che sono a loro volta stati presentati nella sezione precedente. Dunning (1977) ha sviluppato un *framework* comprensivo, determinando l'esistenza di tre macroclassi di variabili che influenzano un'alternativa rispetto ad un'altra: *ownership advantages*, *location advantage* e motivazione strategiche. L'identificazione delle stesse non spiega comunque come operino le interrelazioni tra queste determinanti, ma possono suggerire

una scelta di entrata basata su un *trade off* tra rischio e ritorno economico (G. Donna H., D. W. Barclay, A. B. Ryan, 1995).

Per ciascuna azienda coreana si sono individuati gli *ownership advantage*, quali le dimensioni aziendali, l'esperienza multinazionale e l'abilità nello sviluppare prodotti diversi. A loro volta, i *location advantage*, andavano a ritrarre il mercato potenziale, le distanze culturali, le barriere e i rischi derivanti dall'investimento nel paese *target* (S. Agarwal & S. N. Ramaswami, 1992). Infine le motivazioni strategiche sono quelle che hanno guidato la missione, ritraendo le ragioni che hanno portata a scegliere un particolare mercato. Le scelte di *AmorePacific*, *Missha* e *LG Household & Healthcare* in termini di modalità di entrata, si sono espresse in preferenze per investimenti diretti esteri, esportazioni dirette e *franchising*.

Riproponendo il caso *AmorePacific* in Francia, la volontà di intraprendere un investimento diretto estero è stata conseguenza di diversi moventi:

- la limitata conoscenza del mercato e la difficoltà ad interpretare la cultura locale; ciò nonostante, le differenze esistenti tra Corea e Francia, non appaiono nette, come approfondito mediante le dimensioni di *Hofstede*;
- l'esperienza nel mercato ricavata dall'accordo di licenza tecnologica stipulato precedentemente con *Coty*;
- la scelta di un segmento, quello delle fragranze, promettente, in grado di giustificare l'insediamento produttivo nel Paese;
- l'esistenza, a livello centrale, di incentivi a favore della ricerca (*tax research credit*) e a livello locale, di interessanti forme di sostegno;
- l'ottima *performance* del mercato nel *business* cosmetico, contraddistinto da notevoli opportunità rivolte alle nicchie di mercato;
- volontà di presidiare il primo mercato cosmetico europeo, inteso in termini di dimensione e di spesa pro-capite;
- desiderio di sviluppare una *brand image* forte, tale da agevolare l'eventuale espansione in altri stati europei;
- la stabilità economica e politica.

L'investimento diretto estero (*Foreign Direct Investment*), nel caso citato, ha visto lo stabilirsi di un'unità produttiva in Francia, in un'ottica di ottenimento di un interesse duraturo e di un controllo di gestione dell'azienda estera. Tale soluzione, nonostante le possibilità di ritorno economico elevate, denota numerosi svantaggi, quali i costi di trasporto e comunicazione, l'adattamento a nuove *business regulation*, il rischio derivante dai tassi di cambio e l'alto costo della manodopera impiegata.

Idealizzando la situazione in cui una realtà coreana decidesse di investire direttamente in Italia, lo scenario che si prospetta non appare dei migliori. Nonostante le distanze culturali tra Italia e Corea siano contenute, rispetto a Stati Uniti, Repubblica Ceca e Slovacchia, il mercato italiano appare maturo e sofisticato. L'attrattiva è tuttavia scandita dalla dimensione del mercato cosmetico e dal *trend* positivo dei consumi, ma la delicata fase che sta attraversando il nostro Paese non lo rende stabile, aggravando la posizione di potenziale rischio cui si potrebbe incorrere se si decidesse di optare per questo specifico investimento. Benché l'economia sia dominata da piccole e medie imprese, lasciando potenziale di successo per le multinazionali con visibilità affermata, le regolamentazioni sono complesse e spesso mancano di trasparenza, chiarezza ed efficienza. L'elevata tassazione dei redditi d'impresa ha poi una un'ovvia relazione con gli investimenti diretti: tasse più elevate scoraggiano la localizzazione delle imprese multinazionali. Inoltre, i costi di procedura per iniziare un'attività sono tra i più alti in Europa, senza contare che la presenza di corruzione nel Paese è un ostacolo ulteriore all'investimento.

Se tale scelta può portare ad un maggiore controllo del mercato, richiede però investimenti rilevanti e una conquista di quote crescenti, partendo da zero. Quest'ultimo punto rimane fondamentale: nel passato dell'azienda non sorgono precedenti rapporti con il nostro Paese e il *brand* è completamente sconosciuto. Gli alti investimenti indirizzati alle attività di marketing che verrebbero a rendersi necessari, uniti agli alti costi e all'instabilità italiana, rendono la scelta di investimento diretto non convenientemente replicabile, lasciando spazio ad altre soluzioni che combinino in maniera ottimale rischio, controllo e opportunità.

Altra scelta e altre ragioni sono quelle che hanno spinto l'azienda *Missha* a preferire la forma di accordo strategico, il *franchising*, come modalità di entrata, sia in Repubblica

Ceca che in Slovacchia. Stabilire una presenza nel territorio ceco significa avere la possibilità di accedere ad un *hub* ideale per espandersi, data la posizione centrale all'interno dell'Europa centro-orientale. Il benessere che sta andando diffondendosi è sinonimo di una lenta ripresa che il Paese sta attraversando, con un debole aumento del PIL. L'esistenza della corona cieca, che è tornata a perdere terreno nei confronti dell'euro, dimostra vulnerabilità e grande volatilità rispetto alle principali valute, aggravando il rischio di cambio, a causa del deprezzamento. La mancanza di manodopera qualificata e l'aumento del costo del lavoro hanno quindi sfavorito l'investimento diretto. Tuttavia si possono contare numeri aspetti positivi, quali:

- un'immagine della Corea positivamente correlata al successo dei *chaebol* coreani;
- distanze culturali tra i due paesi che non destano preoccupazione;
- presenza di una spesa annuale cosmetica tra le più alte nelle regione dell'Europa Centrale;
- accordi di *Free Trade Agreement* che permettono di beneficiare di dazi nulli sull'importazione di cosmetici;
- l'esistenza di una forte corrente di tendenza, attribuibile all'influenza della *Korean Wave*, che comporta una maggiore accettazione dei prodotti *Made in Korea*.

Il *franchising* è il risultato della combinazioni di fattori positivi e negativi, grazie al quale è possibile ottenere una diversificazione geografica e promuovere la propria azienda. Il ridimensionamento delle risorse finanziarie che si viene a creare in contrapposizione all'investimento diretto, comporta flessibilità strategica in un mercato di cui si conosce ancora poco, data l'assenza di esperienza pregressa (R.B. Spandorf, 1992). Ciò nonostante, per sfuggire alla possibilità di insuccesso in entrambi gli *host country* (Slovacchia e Rep. Ceca), si è prima optato per una vendita dei cosmetici *online*, grazie all'ideazione di una piattaforma in lingua dedicata. La promozione attuata in questo modo ha permesso di determinare concretamente l'accettazione o meno del prodotto. Si ricorda che il commercio elettronico è stata favorito dall'ampio ricorso al

canale virtuale: in Repubblica Ceca il 96% dei residenti usa internet, mentre in Slovacchia vi è un alto tasso di acquisto registrato tramite dispositivi mobili⁵.

L'immagine diffusa in tale maniera ha reso possibile poi, l'entrata nei paesi con una maggiore possibilità di controllo del mercato.

Contrariamente a quanto espresso per l'investimento diretto estero, l'alternativa del *franchising* dimostra la sua validità nel territorio italiano. In primo luogo, esso rientra nell'ambito di quegli accordi di marketing motivati dal bisogno di sviluppare attività quali assistenza e distribuzione e di relazione con il cliente, richiedendo un adattamento dedicato alle esigenze di mercato. Nell'ambito nazionale, il sistema di *franchising* è sito in un mercato robusto e amichevole, nel quale le leggi che regolamentano il funzionamento dello stesso sono ampie e generali⁶.

Come testimoniano i dati presentati, la relativa somiglianza culturale tra i due paesi avvantaggerebbe l'adozione di tale modalità, così come la percezione più che soddisfacente che gli italiani hanno dei prodotti *Made in Korea (Country of Origin Effect)*. La possibilità di offrire catene di negozi specializzati, adatti ad una domanda che si dimostra sempre più complessa ed esigente, soddisferebbe inoltre la rapidità dell'acquisto e la qualità del servizio fornito, che sono considerati ragioni principali della spesa (si rimanda alla tab.10). La facilità di accesso da parte dei *franchisor* esteri nel Paese è componente fondamentale (P. De Luca, D. Vianelli, 2011). L'instabilità del mercato e i connessi rischi, sarebbero in parte ovviati facendo ricorso all'accordo strategico, che induce ad un impegno di risorse sostenibile. Si ripropone anche in questo caso la possibilità da parte delle aziende di esportare i cosmetici in assenza di dazi. Il coinvolgimento economico circoscritto comporta un controllo a sua volta limitato, con la possibilità, però, di evoluzione di tale formula in qualcosa di più duraturo e stabile, come le *joint venture* o le acquisizioni.

La mancanza di esperienza nel mercato nazionale ostacola l'accessibilità tramite *franchising*, almeno in un primo momento. La conoscenza del marchio da parte dei possibili *franchisee*, rappresenta una *conditio sine qua non*. Tentare di attrarre consumatori mediante un'esclusiva vendita dei proprio prodotti *online*, come ideato da

⁵ <http://www.infomercatiesteri.it/public/rapporti/>

⁶ <http://www.confimprese.it/>

Missha, non sembra positivamente replicabile. Innanzitutto, l'acquisto *online* è accelerato a sua volta dalla popolarità del *brand*, nonostante non sia fisicamente presente nel territorio di analisi. In Italia, l'utilizzo di questo canale viene ad essere determinate una volta riconosciuta l'immagine aziendale, in quanto gli utenti postano la propria recensione una volta utilizzato il prodotto, secondo quanto comunicato dall'associazione nazionale delle imprese cosmetiche.

In questo contesto, si rende necessaria una promozione del marchio anche mediante la decisione di sviluppare punti vendita di diretta proprietà. La visibilità che si verrebbe a creare, se unita ad una valida offerta, incentiverebbe l'adozione di soluzioni quali l'accordo strategico. Codesta considerazione si avvicina molto alla scelta intrapresa da *AmorePacific* negli Stati Uniti, che allo stesso modo ha preferito una modalità di entrata mediante esportazione diretta, con la creazione del primo *brand shop* a New York. Nel suo secondo *momentus* l'azienda ha infatti preferito evitare di intervenire con un investimento diretto, dato l'impegno richiesto dalla prima esperienza francese. Inoltre, gli intesi scambi commerciali tra Stati Uniti e Corea e la conoscenza del territorio hanno agevolato l'insediamento nello stesso. Come per l'Italia, anche in America è fondamentale guadagnare la fiducia dei consumatori e questa ragione ha inciso sulla strategia adottata.

Ecco quindi che l'apertura di negozi di diretta proprietà dell'azienda in punti geograficamente strategici, seguita poi dall'adozione del *franchising*, si prospetta come migliore soluzione.

Infine, ulteriore tipologia di entrata è quella adottata da *LG H&H*, anche se come precedentemente definito, si tratta di una soluzione mista, in quanto combina una *merge&acquisition* interna al proprio Paese, con la possibilità di accrescere la propria rete distributiva negli Stati Uniti grazie ai negozi *franchising* di pertinenza dell'azienda *target*, *The Face Shop*. In questo caso l'acquisizione di una azienda domestica non ha visto il sorgere di problemi quali il *gap* culturale o l'effetto del paese d'origine e le considerazioni poste in essere per la valutazione del mercato, vengono a mancare. L'operazione è stata strumentale per accedere al mercato statunitense, scontando la popolarità già riscossa da *The Face Shop*, in precedenza. Sembra trattarsi quindi più di una diversificazione di portafoglio, che di una scelta di internazionalizzazione vera e propria. In maniera analoga al caso proposto per la Francia, anche in questo caso

parliamo di un investimento diretto estero, attuato mediante acquisizione e fusione. Al di là delle constatazioni presentate per l'Italia, in merito all'attrattività ridotta di questa stessa operazione, le penetrazioni tramite *M&A* sono svantaggiate dalla presenza prevalente di aziende di piccola e media dimensione, una scarsa spesa dedicata alla ricerca e sviluppo, infrastrutture carenti e un alto livello di burocrazia. Tuttavia, la complessità del gusto italiano e la scarsa familiarità dei marchi all'estero, potrebbe giustificare l'adozione di tale operazione, in un'ottica di maggiore apprendimento. Non è trascurabile il fattore di integrazione tra culture e organizzazioni diverse, a seguito dell'operazione, fase più delicata e complessa che può determinare un clamoroso insuccesso.

A tal proposito, appare interessante segnalare il programma di *merger & acquisition* direttamente rivolto all'Italia, varato dal governo coreano. A seguito del 10mo *Asia-Europe Meeting*, tenutosi nel mese di ottobre 2014, la Presidente della Corea del Sud ha offerto la possibilità a 6 aziende coreane con intento di investire su PMI italiane, di beneficiare di uno stanziamento di 30 milioni di dollari, prevedendo per ciascun singolo caso la suddivisione dell'importo dell'acquisizione per il 50% a carico dell'azienda coreana e per il restante 50% a carico del programma governativo varato. Essendo il *target* rivolto ad aziende italiane appartenenti a settori all'interno dei quali l'Italia è riconosciuta per la sua eccellenza, il business cosmetico è totalmente ricoperto. In particolare, tra le aziende cosmetiche *target* nella zona lombarda, si distingue una realtà consolidata che punta allo sviluppo di una catena di *store*, un progetto ideato a seguito dell'apertura di negozi di proprietà nel Nord Italia. Si tratterebbe di una valida opportunità, per tutte quelle realtà coreane, che come visto, soffrono di scarsa visibilità, di una scarsa conoscenza del territorio e dell'assenza di una rete distributiva che possa supportare l'espansione del *business*.

Riassumendo, le strategie più convenientemente attuabili in Italia corrispondono al *franchising*, quale forma di accordo strategico, preceduto a sua volta dall'apertura di negozi di proprietà, quale modalità di esportazione diretta e all'opportunità di *M&A* venutasi a creare grazie al piano di finanziamento varato dal governo coreano.

3.3 Strategia adottata

Una volta individuati i fattori influenzati la modalità di accesso in Italia e il riconoscimento dell'alternativa ottimale, le aziende pongono in essere la propria attività, cercando di avvicinarsi quanto più possibile alle esigenze del consumatore e compiendo scelte relative al prodotto, alla clientela, alla distribuzione e alla promozione, in ottemperanza al *trend* e al funzionamento del mercato locale.

3.3.1 Clientela target e prezzo

Dall'analisi emersa nel capitolo precedente, si è dimostrato come saper modellare la propria offerta in relazione alle inclinazioni locali sia necessario per aver seguito nel mercato. Le aziende coreane dovrebbero tenere in considerazione i diversi costumi delle popolazioni, cercando, per quanto possibile, di riproporre prodotti che nel peggiore dei casi possano essere neutrali alle preferenze dei soggetti. Considerando quanto detto, il successo nell'*host country* deriva dalla corretta individuazione del segmento di popolazione a cui rivolgersi, che può variare dalla massa alla singola nicchia, per trarre quanto più beneficio possibile.

In Francia, *AmorePacific* ha deciso di soddisfare una nicchia di mercato, quali le giovani donne di età compresa tra i 25 e i 35 anni, poiché la convinzione di poter competere in maniera vincente nel segmento dei profumi, aveva indotto l'azienda a produrre delle fragranze che potessero distinguersi dalla concorrenza, che per il proprio effluvio andavano a colpire quella determinata fetta di mercato. La collaborazione con una famosa *designer* e la ricercatezza della formula offerta, sono state le caratteristiche di un prodotto *premium*, che con un alto prezzo di vendita ha concorso ad aumentare la percezione, in senso positivo, del marchio. Un alto prezzo è psicologicamente associato ad un prodotto di qualità e l'immagine di prodotto affidabile e rinomato era ciò che l'azienda intendeva ottenere.

Come si è visto, il segmento della profumeria non risulta particolarmente attrattivo per le aziende estere che vogliano insediarsi in Italia. Quanto investigato nel primo capitolo, permette di affermare che i prodotti per il corpo, per il viso e per l'igiene personale sono tra più venduti nel nostro Paese. Il *make-up* è un altro segmento vincente, ma il

fatto che sia condizionato dalle mode locali, richiederebbe accurate ricerche da parte dell'azienda in base alle necessità e gusti degli utenti, rischiando di non percepire la diversità fino in fondo. Inoltre, all'interno dello stesso, si riscontra un ciclo di vita dei prodotti molto rapido, affaticando ulteriormente le aziende ad individuare i giusti canoni, di volta in volta.

Gli italiani continuano a favorire i prodotti di migliore qualità sulla base di quanto si possono permettere, presentando un comportamento cauto quando si parla di acquisto di cosmetici costosi. Essi sono propensi a pagare un *premium price* ma devono essere sicuri della qualità del prodotto che gli viene offerta. Secondo Cosmetica Italia, rispetto al 2010, la spesa media annua per consumatore sarebbe diminuita di 14 euro.

Concentrarsi sulla vendita di un unico tipo di prodotto sarebbe troppo rischioso: in caso di esito negativo l'azienda non potrebbero diversificare il rischio, proprio come avvenuto per *AmorePacific* in Francia, cercando di promuovere le eccellenze della sola linea *skincare*, con il marchio *Soon*. Tale ragionamento porta a riconoscere l'invalidità di una replicazione di una strategia che punti ad una nicchia di mercato: c'è il bisogno di soddisfare necessità di persone diverse con prodotti dissimili. Per il consumatore è infatti importante saper scegliere tra diverse alternative di acquisto: mettere a disposizione più prodotti in un unico punto favorisce anche la rapidità di scelta (si rimanda alla tab. 10). La realtà italiana dimostra inoltre, che la decisione di applicare un prezzo alto potrebbe apparire azzardata, data la sensibilità al prezzo del consumatore odierno. In America, la pratica di un prezzo *premium* deriva non solo dal potenziale più ampio di mercato, ma anche dalla varietà di clienti al suo interno e da una *performance* eccezionale dei segmenti di lusso; tutto questo dovuto ad un incremento dei consumi. In Francia, patria della cosmesi, l'accesso con un basso prezzo avrebbe sicuramente denotato un certo scredito da parte della popolazione, mentre il focalizzarsi su un unico prodotto ad alto valore aggiunto avrebbe permesso di differenziarsi, rendendo disponibile prodotti innovativi.

Ciò che serve al mercato italiano è quindi la capacità di soddisfare una clientela di tutte le età, con prodotti di qualità che mirino all'alleviamento di problemi, quali la cura della pelle, meglio se contenenti ingredienti naturali derivanti da piante ed estratti vegetali. Il prezzo dovrà essere preferibilmente *low*, non soltanto in relazione alla minore spesa destinata ai cosmetici da parte degli italiani, ma poiché vige una certa riluttanza

all'acquisto di prodotti *unknown* con prezzo elevato, di cui nessuno è in grado di garantirne la qualità⁷. Questa strategia sembra replicare quella utilizzata da *The Face shop*: una strategia di penetrazione di mercato, volta a catturare quanta più *market share* possibile. Tale decisione sta infatti riscuotendo successo: la rivale *AmorePacific* si sta adoperando per introdurre *brand* adatti ad una fascia di mercato più bassa, in vista dello scarso successo della linea *prestige*. Allargare la base della clientela quanto più possibile diventa il principio cardine non solo in questo *business*: lo dimostrano gli sforzi adottati anche dalle prestigiose case di moda, per la creazione di linee diverse capaci di soddisfare tutte le tasche.

3.3.2 Packaging

Merita una breve parentesi di approfondimento il valore del *packaging* di prodotto. L'Italia si conferma *leader* nel *design*, ragione per la quale l'attenzione delle aziende, qualora vogliano stabilirsi nel mercato, deve necessariamente soffermarsi su questo particolare. Il *packaging* è una formidabile leva di marketing per esprimere le sensazioni legate sia al cosmetico, quanto all'azienda produttrice. Gli italiani preferiscono il *design* creativo, dove la presentazione del prodotto è una delle componenti fatali per l'acquisto, in quanto colpisce nell'immediato l'occhio del consumatore. (P. Iascone, 2012).

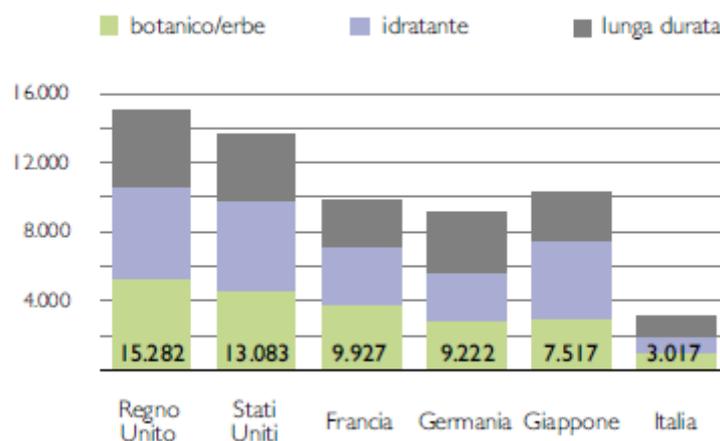
L'importanza dell'imballaggio è stata riconosciuta da tutte le aziende cosmetiche in questione, che hanno investito molto in termini di *design* di prodotto a prescindere dal mercato di riferimento. Questa caratteristica dimostra una sensibilità globale; inoltre, nello stesso *packaging* si ritrovano i *claim* (letteralmente *affermazione*), il cui scopo è quello di dichiarare in estrema sintesi il valore di un prodotto o di una marca. Si tratta di messaggi brevi e di grande memorabilità, riguardanti la durata del prodotto, la connotazione *green* o il richiamo ad elementi etici. Se ci sposta in uno scenario internazionale è curioso notare come il richiamo a elementi etici, naturali e animalistici sia sempre più diffuso, come tale è la crescita di cosmetici multifunzione.

In figura 32 vengono riproposti i principali *claim* posti in essere nel 2013 nel mondo: uno dei primi 3 elementi più ricorrenti in Italia è la presenza di componenti naturali nel

⁷ <http://www.austrade.gov.au/ArticleDocuments/>

prodotto. La traiettoria della promozione e sensibilità ai cosmetici di derivazione naturale, si dimostra uno dei *trend* più influenti del momento, insieme all'unicità dell'imballaggio, nel mondo come in Italia.

Figura 32 - Lanci di cosmetici nel mondo e primi tre claim nel 2013



Fonte - Cosmetica Italia, Rapporto annuale 2014

3.3.3 Canali di distribuzione

La distribuzione di prodotto è il processo con il quale si rendono disponibili prodotti e servizi per il consumo da parte del cliente. L'azienda deve selezionare appropriati canali, rendendo quanto più conveniente possibile l'acquisto da parte dei consumatori. Ogni Paese ha le proprie peculiarità che richiedono l'adozione di tecniche di vendita non sempre debitamente replicabili in altre zone. A tal fine, ciascuna azienda coreana ha cercato di studiare i propri territori canalizzando la propria offerta in virtù di tendenze e *policy* aziendali.

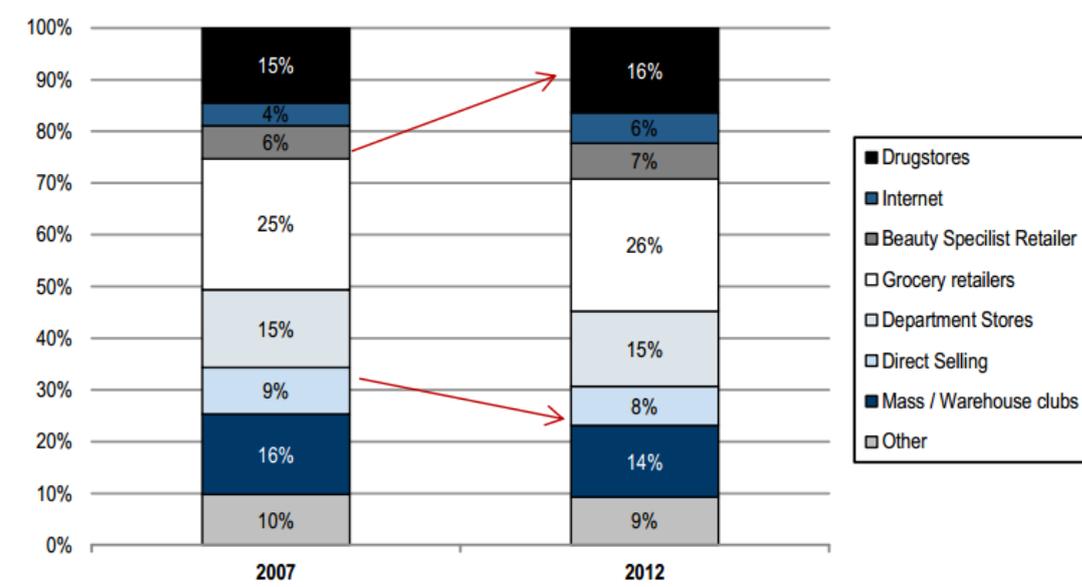
In Francia, i canali di vendita cosmetica includono i supermercati, i *discount*, 2.300 profumerie, 77 *department store*, farmacie, parafarmacie e saloni di bellezza. Il mercato selettivo⁸, ricopre il 25% della distribuzione totale, preceduto soltanto dalla distribuzione di massa. La profumeria ha rappresentato l'unico canale per *AmorePacific*, impegnata nella vendita di profumi su licenza; l'82% delle fragranze viene infatti

⁸ Profumeria e department store

venduta tramite il mercato selettivo e solo nel 15% dei casi si parla di profumerie indipendenti. *Sephora* e *Marionnaud*, catene di profumeria, sono i due attori principali delle canale selettivo francese, presso i quali si concentra il 65% delle vendite in questo campo⁹. Nonostante il comprovato scarso *appeal* della fragranze per i *player* esteri, in Italia si osserva una riduzione in termini di peso sui consumi, delle profumerie tradizionali, a discapito delle catene specializzate. Inoltre, gli italiani acquistano meno poiché preferiscono utilizzare ciò che hanno nella propria collezione personale. Questo induce a riflettere come le abitudini possano cambiare di paese in paese e quanto una strategia impostata ugualmente per mercati plurimi, appaia già alle origini, errata.

In America, la vendita della linea *prestige AmorePacific*, ha visto protagonisti i centri commerciali e le grandi catene di profumerie: si parla di una distribuzione selettiva, che porta a scegliere un numero limitato di punti vendita, in questo caso centri commerciali esclusivi e catene di profumeria maggiormente performanti. Il mercato statunitense ha infatti visto un successo crescente dei rivenditori specializzati, come *Sephora*, rispetto a canali tradizionali (Fig. 33). I centri commerciali rimangono uno dei punti vendita preferiti dai consumatori, anche se la loro quota è costante dal 2007, al contrario dei *drugstore* e dei negozi specializzati anche nella vendita di cosmetici (*grocery retailers*).

Figura 33 - Evoluzione dei canali di distribuzione nel tempo



Fonte - Euromonitor International, 2013

⁹ L'oréal, Capital Market Day Report, 2013

Il tasso di crescita nullo dei centri commerciali, è motivato dalla ricerca dei consumatori di una *shop experience*: il 60% delle scelte avviene tramite il personale di vendita, a prescindere dagli investimenti pubblicitari effettuati (E. Perani, 2012). Tale ragione incide di fatto sulla preferenza di acquisto registrata per le profumerie specializzate.

In Italia i canali di distribuzione si articolano in maniera diversa, suddividendosi tra tradizionali, quali farmacia, profumeria, grande distribuzione e vendite a domicilio e canali professionali, che vedono protagonisti i centri estetici e di acconciatura. La profumeria e *il mass market* sono le colonne portanti dell'intero settore, ma negli ultimi anni stanno registrando un brusco rallentamento. Le prime hanno infatti subito una contrazione del 3,8%, dove il volume di vendita è sostenuto unicamente da incrementi di prezzo. Per quanto riguarda il secondo, la tabella 12 descrive non solo le suddivisioni al suo interno, ma anche le variazioni percentuali registrate per il 2013/2012. Si è in presenza di una contrazione delle vendite di cosmetici nei supermercati e ipermercati pari al 4,7%, a favore di un aumento delle vendite nei canali economici, quali i *discount* (+ 5,4%).

Tabella 12 - *Andamento dei consumi nella grande distribuzione per tipologia*

IPERMERCATI	Esercizio di vendita al dettaglio che dispone di una superficie di vendita maggiore/uguale a 2.500 mq	-4,7%
SUPERMERCATI	Esercizio di vendita al dettaglio che dispone di una superficie di vendita compresa tra 400 e 2.499 mq	-12,1%
LIBERI SERVIZI	Esercizio di vendita al dettaglio che dispone di una superficie di vendita compresa tra 100 e 399 mq	5,4%
DISCOUNT	Esercizio di vendita al dettaglio caratterizzato da un assortimento unbranded	-9,1%
TRADITIONAL GROCERY	Esercizio di vendita per prodotti di largo consumo che dispone di una superficie di vendita inferiore ai 100 mq. Per rientrare nella categoria libero servizio, il negozio deve trattare almeno tre fra i seguenti prodotti: dentifrici, lacche, saponi, shampoo, prodotti per la barba, deodoranti per la persona, assorbenti	4,7%
SELF SERVICE SPECIALISTI DRUG (SSS DRUG)	Negozio che vende principalmente prodotti per la cura della casa e per la cura della persona	

Fonte - Cosmetica Italia, Rapporto annuale 2013

Le statistiche dimostrano delle tendenze opposte tra mercato italiano e americano: mentre nel primo, il canale della profumeria è in rapido declino, nel secondo si può denotare una crescita. Inoltre, mentre nel mercato interno la grande distribuzione è il principale scenario nell'industria cosmetica, negli Stati Uniti la stessa importanza è invece affidata ai centri commerciali. Il modello di consumo italiano, basato sulla realtà

medio-piccola, rifiuta quella realtà dominata dai grandi colossi internazionali, tipica dello stile statunitense.

L'analisi dei prodotti più venduti nel canale della distribuzione organizzata in Italia (Tab. 13), mostra come quest'ultima non si presenti del tutto idonea alla vendita dei prodotti dedicati alla cura della pelle, quali *must* delle aziende coreane analizzate, ottenendo migliori *performance* per altre tipologie di articoli.

Tabella 13 - Analisi miglior performance, variazione percentuale 2013/2012

DISTRIBUZIONE MODERNA iper, super e libero servizio	Rassodanti	+5,1%
	Colluttori	+0,8%
DISCOUNT	Deodoranti	+12,5%
	Bagni, doccia schiuma	+8,2%
	Dentifrici	+3,0%
TRADITIONAL GROCERY	Smalti	+18,5%
	Mascara	+16,2%
SSS DRUG	Igiene intima	+10,3%
	Dentifrici	+8,2%
	Crema anti-tetà	+7,7%

Fonte - Cosmetica Italia, Rapporto annuale 2013

Novità assoluta degli ultimi anni è rappresentata dal canale dei negozi monomarca, con un indice di penetrazione attestatosi al 26% nei primi mesi del 2014, rispetto al 18% del 2011. Essi hanno avuto una dinamica di crescita attorno al 40% nel 2013: il favore dei consumatori è rivolto alle modalità di offerta adottate e al particolare ambiente in cui essi vengono accolti. Le modalità distributive alternative, come il monomarca, prendono origine dalla crisi economica, che spinge i consumatori a comprare nei canali più diversi, assecondando una logica di miglior rapporto qualità-prezzo. Secondo un'analisi di GFK Italia, il canale del negozio monomarca attira le due fasce di popolazione con una propensione alla spesa più alta, andando a servire prevalentemente le donne dai 15 ai 36 anni. La rapida ascesa di questo canale è giustificata dall'attrattiva del punto vendita, dall'alto rapporto qualità-prezzo e dallo spinto *visual merchandising*. Questi dettagli sono gli stessi richiamati da *Missha* e *LG*.

Si ritrova quell'aspetto relazione che è stato il fondamento di *AmorePacific*, *The Face Shop* e *Missha*. Le ultime due aziende hanno basato il proprio successo proprio sui *brand-shop* (monomarca): con un'offerta di prodotti a basso prezzo, *The Face Shop* ha dovuto scartare il canale di vendita dei grandi magazzini americani, *target* dei prodotti di alta fascia, mentre *Missha*, in Repubblica Ceca, ha seguito quel *trend* che vede i *cosmetic store* detenere un *market share* di circa il 37% ¹⁰.

Lo sviluppo di punti vendita monomarca è dunque la soluzione più adeguata per una molteplicità di motivi: innanzitutto è la concretizzazione di una modalità di entrata, quale il *franchising*, che permette una gestione diretta da parte dell'azienda, con un limitato investimento finanziario. La possibilità di esporre prodotti unicamente del proprio *brand*, curandone l'aspetto espositivo, è un tipico strumento di auto promozione che consente al marchio di venire artatamente dilatato. La possibilità di andare a servire un pubblico vasto, grazie prodotti plurimi ed a un ottimo rapporto qualità prezzo, si rende necessaria come conseguenza dalla congiuntura economica negativa. Non da ultimo, la *shopping experience* sarebbe determinante per invogliare il pubblico all'acquisto. In questo caso è proprio la strategia di *The Face Shop* quella vincente: senza dubbio *LG Household&Healthcare* ha saputo cogliere quelle potenzialità di successo, che hanno determinato poi, l'acquisizione.

3.3.4 Attività di marketing

La costruzione di un messaggio e di un'immagine è basilare per assicurare la continuità del successo di un'azienda e del suo marchio. *AmorePacific*, *Missha* e *LG* hanno dedicato molto tempo alla promozione dei propri *brand* e dei propri prodotti con risultati più o meno soddisfacenti.

Il tentativo di far emerge l'azienda dalla concorrenza è stato conseguito grazie ad una promozione orientata alle necessità del consumatore locale: i suoi bisogni sono stati al centro delle politiche di pubblicizzazione di *AmorePacific*, in Francia e Stati Uniti e di *LG*. Si è definito questo concetto con il termine di *glocalizzazione*, che dall'analisi

¹⁰ Euromonitor International, 2014

conclusiva nel capitolo precedente è apparso elemento critico del successo. Al contrario, l'uniformità di azione dell'azienda *Missha*, più globale, rappresenta il suo punto debole. Si è visto inoltre come la stessa esperienza vissuta sul luogo dell'acquisto, il cosiddetto *marketing* esperienziale, sia gradito a tutti i consumatori e specie in Italia, questa tendenza tende ad accelerare e deve per ciò essere prontamente replicata.

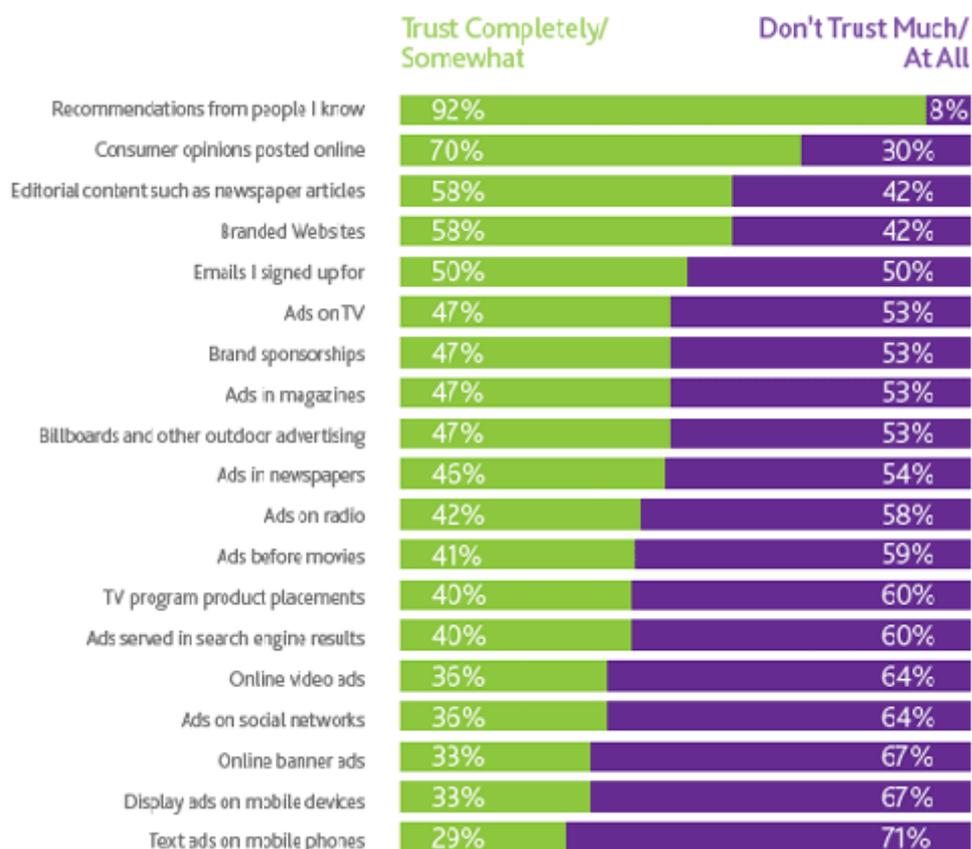
L'attenzione posta al *design* degli *store* è strettamente dipendente dalla variabile suddetta: esso stesso è sinonimo di promozione, molte volte usato come strumento in sostituzione all'investimento pubblicitario, poiché meno dispendioso e in grado di imprimere una forte immagine nella mente dei clienti.

Tutte queste circostanze si sono infatti registrate nei paesi in questione e in egual modo verificatesi anche per il mercato italiano. Un'indagine condotta da *Nielsen*, azienda globale *leader* nelle misurazioni di *marketing* relative ai consumatori, dichiara che gli investimenti pubblicitari nel settore cosmetico hanno subito una contrazione del 7,7% . La stessa tendenza è andata verificandosi anche nel mercato americano, a causa dell'impennata dei costi relativi alla pubblicità, come annunciato nel secondo capitolo. In Italia, l'elevata pressione fiscale ha impattato su quei investimenti ritenuti di secondo grado, come quelli pubblicitari. La domanda di cosmetici è stata tuttavia sostenuta da altre azioni pubblicitarie mirate, attraverso internet (+ 37,6% rispetto al 2012) e stampa specializzata (+ 39,8% rispetto al 2012). La pubblicità indiretta tramite i *social network* è parte di una tecnica di promozione del marchio, dove l'unico costo sostenuto è il tempo impiegato dagli operatori.

Si è assistito a simili decisioni in merito agli investimenti pubblicitari anche per le aziende coreane: sempre più centralità del punto d'acquisto, per lo sviluppo di un marchio di potere in grado di generare fedeltà e sempre meno ricorso ai canali tradizionali di promozione. È interessante notare come un'offerta di prodotti contraddistinta da un valore aggiunto, che si vada a sommare alle funzionalità base del cosmetico, sia sé stessa fonte di propaganda, poiché il consumatore attratto dalla diversità, è spinto a consumare; a sua volta la soddisfazione conduce ad una condivisione di pensiero positivo con altri utenti, allargando così la base del pubblico potenziale. Ed è proprio il passaparola (*word of mouth*) l'aspetto su cui hanno puntato le aziende all'estero: sempre secondo Nielsen, nel 2013, il 92% della media globale, ha

dimostrato fiducia negli consigli ricevuti da altre persone, intesi come strumento di pubblicità (Fig. 34).

Figura 34 - Grado di fiducia nelle diverse forme di pubblicità



Fonte - Nielsen, 2013

La medesima classifica è portavoce dell'importanza del sito web, come strumento di *customer relationship management*, cioè della gestione di relazioni con i clienti, al fine di ottenere una fidelizzazione. L'utilizzo di *social network* che abilitino gli utenti a scambiarsi opinioni e che siano in grado di raggiungere il pubblico, incuriosirlo e reclutarlo, sono oggi giorno necessità impellenti. Infine, la visibilità del prodotto in riviste specializzate è di supporto, come lo è stato per *AmorePacific* in Francia e negli Stati Uniti.

3.4 Implicazioni manageriali

Le decisioni poste in essere dalle aziende nei diversi mercati, sono state conseguenza dei fattori che hanno contraddistinto ciascun paese e degli obiettivi aziendali. Analizzando singolarmente ciascuna delle 11 dimensioni presentate e giustificando l'azione dei comportamenti tenuti da *AmorePacific*, *Missha* e *LG* nei relativi *host country*, si è arrivati a determinare una possibile replicazione delle strategie in Italia, per accedere a tal mercato.

Innanzitutto si vuole ribadire l'attrattiva che la nostra Nazione ricompre a livello internazionale: l'Italia rappresenta di fatto la cultura della bellezza, il paese del “*bel vivere*” ed è *trend setter* per certi prodotti, quali i cosmetici. Le motivazioni strategiche guidano le aziende oltre i calcoli riguardanti la modalità di entrata più efficiente, poiché sono soprattutto le prime a fare la differenza.

D'altro canto, le imprese coreane possono godere di prodotti che rappresentano una novità per la cultura occidentale, la quale presenta ancora una maggiore familiarità con i cosmetici realizzati da società occidentali.

Se paragonata a Francia, Stati Uniti, Repubblica Ceca e Slovacchia, la distanza culturale che separa l'Italia dalla Corea, non è così netta. Utilizzando il modello delle 4 dimensioni di *Hofstede* si è dimostrato che tra tutti gli stati citati, il nostro è quello che più si avvicina alla realtà coreana, secondo solo dopo la Francia. Essendo le penetrazioni nei mercati esteri contraddistinte da elevati costi, maggiore sarà la diversità tra due nazioni, maggiori saranno gli sforzi, anche economici, volti alla comprensione della cultura per omogeneizzarsi ai gusti autoctoni. Ad oggi infatti, sembra essersi conclusa l'epoca delle strategie di mera delocalizzazione per una riduzione dei costi (R, Resciniti, M. Matarazzo, 2012). Ne deriva l'importanza di qualificare il *Country Of Origin Effect*, cioè la percezione che gli italiani hanno della Corea, in quanto elemento influenzante l'intenzione di acquisto dei prodotti. Un'indagine della *BBC World Service* ha evidenziato che gli italiani hanno una percezione della Corea del Sud al 43% positiva, contro il 21% di impressioni negative. Un ottimo risultato, se unito all'ascesa dei più importati gruppi industriali coreani nel nostro territorio.

La dimensione del mercato è il criterio di selezione più comunemente utilizzato dalle aziende. L'Italia è il terzo *business* cosmetico in Europa, con un potenziale pubblico

stimato intorno ai 36,4 milioni di individui, con spesa pro-capite pari a 156 euro, la terza più alta d'Europa. Nonostante i dati siano positivi, il momento di difficoltà economica attraversato dal popolo, spinge all'adozione di comportamenti di acquisto che ricercano un equilibrio in grado di incrociare disponibilità finanziarie e desiderio di cura del benessere personale. Pur presentando attenzione agli acquisti rispetto al passato, non si rinuncia al cosmetico, ma in generale la scelta si indirizza verso quei prodotti caratterizzati da un maggiore rapporto qualità prezzo. Il cliente odierno è infatti *price sensitive*, ovvero sensibile al prezzo e ad offerte e promozioni. La fascia *low-end* dovrebbe quindi essere quella di maggiore attenzione per le aziende coreane che decidono di accedere al mercato italiano, sottolineando che l'offerta di *AmorePacific*, *Missha* e *LG* è contraddistinta da ottimi prodotti in questa categoria. Le imprese cosmetiche italiane sono al 95% di piccola e media dimensione in un mercato che vede le multinazionali detenere *una market share* del 30%. La differenziazione dell'offerta delle aziende coreane da un lato e il calo della produttività e *performance* delle aziende interne dall'alto, potrebbero giocare a favore per un insediamento estero in Italia. Tuttavia sfavorevole è l'aspetto tributario nazionale, contraddistinto da un'elevata tassazione che spesso scoraggia investimenti diretti.

Definita quindi l'importanza di un'espansione italiana che dovrebbe costituire la motivazione strategica in grado di attirare investimenti esteri, sono state riprese le scelte attuate negli altri mercati dalle aziende di riferimento, andando ad investigare i motivi che le hanno determinate. Confrontando quest'ultime con il nostro mercato interno si è ottenuto che:

- i segmenti di *business* di principale interesse sono quelli dedicati alla cura della pelle, del corpo e dell'igiene personale; focalizzarsi esclusivamente sul segmento delle fragranze, replicando così la scelta di *AmorePacific* in Francia, sarebbe inconsistente: la saturazione del settore e l'attaccamento al *brand*, demotivano tutte quelle aziende che hanno una scarsa *brand awareness*;
- concentrare i propri sforzi su prodotti che ottimizzano qualità e prezzo rimane fondamentale: i consumatori considerano tale aspetto la ragione principale dei propri acquisti, in seguito alla crisi. Questo indirizzo è lo stesso adottato da *Missha* e *LG* in Europa e America;

- nonostante la somiglianza culturale tra Italia e Corea, non si rende conveniente l'entrata mediante investimento diretto estero. La mancata esperienza pregressa di *AmorePacific*, *Missha* e *LG* nel mercato italiano, gli scarsi incentivi a livello locale, la volatilità del mercato interno e l'elevata pressione fiscale, portano ad abbandonare tale strada, contrariamente a quanto visto in Francia, paese che nel 1990 mostrava aspetti esattamente opposti a quelli citati;
- la risposta ad una necessità di adottare una soluzione contraddistinta da un minore impegno finanziario e organizzativo, si trova nel *franchising*, scelta a sua volta adottata in Repubblica Ceca, Slovacchia e negli Stati Uniti. La possibilità di offrire catene di negozi specializzate, di espandersi capillarmente nel territorio e di beneficiare degli accordi di *Free Trade Agreement* sono alcune delle ragioni che motivano questa scelta;
- l'interesse del *franchisee* ad aderire alla formula del *franchising* deve essere stimolato. Senza un'adeguata promozione del marchio, le possibilità di successo di tale formula sono limitate: aprire dei negozi di proprietà diretta aiuterà a farsi conoscere. Questa modalità di entrata è riconosciuta come esportazione diretta. Tuttavia in Repubblica Ceca e Slovacchia, al fine di aumentare la visibilità del marchio, le operazioni antecedenti all'ingresso mediante accordo strategico, hanno visto protagonista il commercio elettronico. Trattandosi quest'ultimo di un'ulteriore tipologia di esportazione diretta, la sua inapplicabilità iniziale all'interno dei confini domestici è dovuta alla debole propensione all'acquisto degli italiani nel canale internet di prodotti di dubbia provenienza;
- nell'ottica di riuscire ad attrarre quanto più pubblico possibile per massimizzare i profitti, il *target* delle aziende dovrebbe rivolgersi ad un pubblico ampio. Come visto, il bisogno di promuovere un prodotto a basso prezzo, ben si coniuga con un'offerta indirizzata alla massa, dove per massa si intende il raggiungimento di quante più fasce d'età possibili. Inoltre, il ventaglio d'offerta di cosmetici deve essere anch'esso ampio: si ribadisce che focalizzarsi su un unico segmento non porterebbe ad alcuna diversificazione del rischio ed equivarrebbe a definire il segmento di clientela *target* come una nicchia di mercato. Il desiderio perseguito da *AmorePacific* di scegliere una linea di prodotto prestigiosa per aumentare la visibilità del marchio e alimentare una forte *brand image* non troverebbe terreno

- fertile in Italia, dove che la clientela è parsimoniosa, quando si tratta di prodotti di alta fascia e predilige la fedeltà al *brand*;
- *franchising*, necessità di multi-prodotto e di una costruzione d'immagine sembrano individuare nel canale del negozio monomarca, il metodo migliore di distribuzione. Contrariamente a quanto constatato all'estero, i canali della distribuzione organizzata e della profumeria, stanno subendo un brusco rallentamento in Italia, a favore di una crescita esponenziale dei *brand-shop*. Il favore dei consumatori è dato dalla presenza di un ambiente accogliente, dalla moltitudine di prodotti e dalla *shopping experience* che possono trarre. Inoltre, distinguersi dalla competizione con prodotti di qualità ma ad un basso prezzo e ricercare visibilità, rende l'uso del suddetto canale la scelta migliore. *Missha* ed *LG* hanno optato per questo canale, a parità di condizioni.
 - senza pubblicità il *business* è destinato a spegnersi. Dall'esame delle politiche aziendali portate a termine all'estero, si nota una carenza nelle attività di *marketing*, che possono essere potenziate. Riconoscendo che anche in Italia il *design* del punto d'acquisto e del *packaging* sono essi stessi strumento di promozione aziendale, rafforzare la relazione con il cliente, attraverso *social network*, aiuta a diffondere un passaparola positivo. Quest'ultimo è giudicato lo strumento pubblicitario più rilevante nel mondo, che tuttavia deve essere accompagnato dalla pubblicità in riviste specializzate, mezzo di investimento pubblicitario con la crescita assoluta più elevata rispetto al 2012;
 - emergono delle possibilità di *M&A* con aziende cosmetiche italiane, messe in luce dal governo coreano. La possibilità di beneficiare del 50% dell'importo di acquisizione alletta molte aziende sudcoreane. L'acquisizione potrebbe essere uno secondo *step* di entrata, volto ad intensificare la rete distributiva o a guadagnare maggiore visibilità, qualora l'azienda *target* sia una realtà importante.

In tabella 14 si riportano le caratteristiche dei mercati *target* e le principali strategie presentate precedentemente, indicando l'appartenenza al relativo mercato e azienda di riferimento. L'ultima colonna, dedicata all'Italia, mette in luce quali sono state le strategie replicate e quali aziende le hanno messe in atto, riassumendo le conclusioni

che sono state tratte. La strategia di entrata finale risulta così essere la combinazione di più comportamenti adottati da aziende diverse, opportunamente *mixati* tra loro.

Tabella 14 - Individuazione delle strategie replicabili in Italia

	AMOREPACIFIC		MISSHA	LG Household & Health Care	ITALIA
	FRANCIA	USA	REP. CECA E SLOVACCHIA	USA	
Entrata giustificata dall'attrattività del mercato	X	X	X	X	X
Esperienza pregressa nel mercato in questione	X			X	
Alto R&D	X	X		X	
Contrazione dei consumi interna al mercato			X		X
Offerta cosmetica ad alto valore aggiunto (es. riferimento al naturale, biologico)	X	X		X	X
Stabilità del mercato di riferimento	X	X		X	
Elevata pressione fiscale	X				X
Accentuata sensibilità al prezzo			X		X
Esclusiva leadership di costo			X		
Nicchia di mercato	X	X			
Pubblico di massa			X	X	X
FDI	X				
Franchising			X	X	X
Esportazioni dirette		X	X		X
Prodotto high-end	X	X			
Prodotto low-end			X	X	X
Offerta mono prodotto	X				
Premium Price	X	X			
Prezzo low cost			X	X	X
Centralità del <i>design</i> a fini promozionali	X	X	X	X	X
Sensibilità del pubblico all'aspetto naturale	X	X		X	X
Preferenza canale <i>brand shop</i>			X	X	X
Preferenza canale profumeria e <i>department store</i>	X	X			
Utilizzo del passaparole come strumento di promozione	X	X	X	X	X
Utilizzo di internet come strumento di promozione	X		X		X
Ricorso a riviste specializzate a fini promozionali	X	X			X
Adattamento della promozione alla realtà locale	X	X		X	X
Acquisizione per aumento della rete distributiva	X			X	X

Fonte - Elaborazione personale

CONCLUSIONI

Il presente lavoro ha avuto come obiettivo quello di delineare un *framework* di riferimento per le aziende cosmetiche coreane che vogliono accedere al mercato nazionale. L'invecchiamento della popolazione, il desiderio di salvaguardare la cura e il benessere personale, fanno dell'industria cosmetica uno dei settori più promettenti negli anni a venire, grazie alla propria capacità di trarre vantaggio dal verificarsi di fenomeni naturali, come il formarsi delle rughe, ideando prodotti atti a soddisfare le esigenze dei consumatori (M. Liégeois, C. Rivera, 2011). L'innovazione di prodotto, al centro delle strategie nel guidare la crescita del valore, è il tratto fondamentale che caratterizza la cosmesi coreana. Al contrario, la crisi economica protagonista del mercato italiano, ha fatto dell'innovazione un motore propulsore a cui ricorrere, con risultati non ancora paragonabili a quelli dei concorrenti sudcoreani. Il mondo del *beauty* italiano sconta l'assenza di un marchio che sia in grado di dare riconoscibilità al *Made in Italy*. Al contrario, in Corea del Sud sono presenti due delle multinazionali cosmetiche più famose al mondo, come *AmorePacific* e *LG Household&Healthcare*.

Tali constatazioni sono solamente una parte delle ragioni volte a suggerire la possibilità di un successo coreano all'interno dei confini domestici, dato che operare in Italia significa essere presenti in un mercato anticipatore di tendenze (A. Bertolini, 2009).

Al fine di conseguire l'obiettivo preposto, si sono volute analizzare le strategie di internazionalizzazione di tre aziende coreane, intraprese in America ed Europa. Si è supposto che questi mercati, rispetto all'Asia, presentassero una maggiore somiglianza al mercato italiano, espressa in termini di desideri, cultura e comportamenti della popolazione. Lo studio di queste strategie è quindi stato la base di riferimento per valutare la possibilità di replicare le azioni portate a termine negli Stati Uniti, Francia, Repubblica Ceca e Slovacchia, in Italia.

Il comune denominatore di tutte le esperienze è stata la difficoltà riscontrata nel comprendere delle abitudini ed usanze completamente diverse a quelle di origine coreana. Inoltre, l'ignoranza dei popoli in merito al prestigio dell'industria cosmetica asiatica e la mancanza di una notorietà di *brand*, hanno molto spesso ostacolato l'operato estero. La proposta di tutte le aziende si è concentrata per la maggiore attorno a quel speciale segmento di mercato che sembra essere sempre più promettente: la

cosmesi naturale. La maturità del mercato cosmetico ha richiesto caratteri di esclusività ai nuovi entranti: il plusvalore della cosmesi naturale è stato il *driver* delle realtà coreane. L'abilità nello sfruttare i principi derivanti dagli ingredienti tipici del territorio, hanno portato la Corea a guadagnare la stima di tutto il continente asiatico. Inoltre, il tema della sostenibilità è uno degli elementi cui i consumatori stanno diventando maggiormente sensibili. Le aziende coreane hanno saputo sfruttare queste potenzialità unendo tecnologia e *design* di prodotto: il cosmetico deve essere funzionale, ma allo stesso tempo *bello*.

È proprio il connubio di questi due fattori che sembra necessitare il mercato italiano: le statistiche proposte hanno dimostrato come le tendenze si siano evolute in questo senso.

Gli scenari investigati hanno visto protagoniste principalmente due opposte strategie: da un lato la promozione di un'unica linea di prodotto di eccellenza, rivolta ai clienti di alta fascia e dall'altra la vendita di una collezione multi-prodotto con *target* l'intera massa di consumatori. Mentre le logiche che hanno accompagnato la prima, hanno visto nella possibilità di applicare un *premium price*, l'opportunità di aumentare la percezione del marchio, nel secondo caso, il prezzo *low cost* e la creazione di *brand shop*, hanno mirato ad una rapida penetrazione di mercato, al recupero della dimensione relazionale e ad una promozione a costi ridotti.

La promozione del marchio è il fattore critico che accomuna le aziende: si registra una necessità di aumentare gli investimenti sui media e con essi anche la qualità della comunicazione. Si è dimostrato come il consumatore ricerchi nella comunicazione non solo l'immagine, ma anche la sostanza di ciò che viene offerto. Inoltre la comunicazione deve essere in grado di cogliere le esigenze del consumatore locale, adattando la propria offerta e non standardizzando la stessa a livello globale (E. Perani, 2012). Questo concetto di *glocalizzazione* è quello che le aziende dovrebbero prendere a riferimento qualora volessero operare nel mercato italiano, dato che la contrazione dei consumi porta il consumatore ad essere più cauto negli acquisti.

Per facilitare il proprio operato in Italia come all'estero, la *marca* è fondamentale: presentarsi in un mercato con un nome coreano scoraggerebbe l'intenzione all'acquisto. Proprio per questo, il concetto "*locale*" del *brand* deve essere sostituito da un nome pronunciabile in tutte le lingue.

Le modalità di ingresso adottate all'estero dalle aziende sudcoreane sono state principalmente tre, distinguendosi in investimento diretto estero, *franchising* ed esportazione diretta. La congiuntura economica negativa, l'elevata pressione fiscale e l'ingente capitale richiesto solo alcune delle motivazioni che non rendono ripercorribile la scelta dell'investimento diretto in Italia. Il desiderio iniziale di ridurre il rischio, di conoscere il paese e il mercato, espandendosi rapidamente e raggiungere un certo grado di controllo, trovano, invece, nel *franchising* la soluzione più convenientemente replicabile nel suolo italiano.

L'analisi delle ragioni che hanno portato ad un'adozione di una specifica modalità di entrata, rispetto ad un'altra e il loro confronto con le caratteristiche del mercato italiano, hanno evidenziato delle relazioni di interdipendenza tra cause ed effetti. In particolare:

- minore è la dimensione dell'azienda che tende ad internazionalizzarsi e minore è l'esperienza pregressa nell'*host country*, maggiore è la tendenza ad evitare l'investimento diretto estero come modalità di entrata;
- maggiore è la vicinanza culturale tra due paesi, maggiore sarà la propensione ad adottare un'azione di investimento diretto estero;
- maggiore è la competizione o la presenza di un elevato numero di imprese non dominanti nel mercato estero, maggiore è la tendenza ad adottare forme di entrata mediante accordo strategico;
- maggiore è il livello di instabilità politica ed economica del *paese target*, minore è la tendenza ad adottare l'investimento diretto;

Si è giunti a determinare che l'accessibilità in Italia sarebbe maggiormente conveniente alle aziende coreane se, oltre a prediligere il *franchising* come tipologia di entrata, l'offerta fosse indirizzata ad una pluralità di consumatori, proponendo agli stessi articoli per la maggiore dedicati alla cura del viso, del corpo e all'igiene personale, dato che proprio all'interno di queste categorie si concentra la maggiore percentuale di consumo. Prezzi *low cost*, rafforzamento dello strumento di *customer relationship management*, *design* di prodotto e del punto d'acquisto, uniti alla preferenza per il canale di vendita, del negozio monomarca, completano il *framework*.

Tuttavia, questo lavoro presenta dei limiti intrinseci. La multidimensionalità e complessità del fenomeno, hanno condotto ad una parziale analisi sulla convenienza economica delle operazioni, tralasciando l'esistenza di incentivi statali volti ad attrarre investimenti esteri. Inoltre, le considerazioni sono state svolte ignorando che le motivazioni strategiche dell'azienda ad operare in un determinato mercato, possano essere talvolta superiori a qualsiasi calcolo di convenienza.

L'analisi tramite replicazione delle strategie estere ha considerato solo in parte un esame approfondito della concorrenza interna al mercato; la molteplicità di variabili che influenzano le scelte hanno visto il riproporsi solo di quelle che sono state determinanti in Francia, Stati Uniti, Repubblica Ceca e Slovacchia.

Tutti questi aspetti potrebbero essere argomento di indagine per future analisi, in modo da fornire un quadro più dettagliato in materia. In particolare, l'elaborato ha voluto sottolineare l'esistenza di una reale possibilità di entrata della cosmetica coreana in Italia. Sembra infatti mancare una tecnologia cosmetica dirompente, che il mercato interno non è ancora in grado di offrire. In questo, la Corea sembra detenere i giusti presupposti per il successo. Quest'ultimo è collegato alla creazione di un'immagine aziendale tale da generare un vantaggio difendibile nel tempo. L'attenzione alla cosmetica naturale e alla sostenibilità sono sempre più in voga; tuttavia in Italia, gli sforzi delle aziende sono volti a evidenziare l'impiego di ingredienti di derivazione naturale, tralasciando aspetti altrettanto importanti quali il *design*, la moda e l'attrazione del prodotto dal punto di vista estetico. L'unione di ambo gli aspetti è da tempo il *driver* dell'industria cosmetica coreana, che continuamente si pone l'obiettivo di ideare cosmetici altamente funzionali, pionieri dell'innovazione, sulla base delle proprie tradizioni cosmetiche millenarie. Sembra quindi essere questo il vantaggio di cui le aziende potrebbero avvalersi nel mercato italiano, non essendoci ancora alcun *leader* di settore con la medesima proposta di valore.

BIBLIOGRAFIA

AA.VV., (2014). *International business strategy of Amorepacific*. Retrieved on November 14, 2014, from: <http://www.ukessays.com/essays/business/international-business-strategy-of-amorepacific.php>

Agarwal S., Ramaswami S. (1992). *Choice of foreign market entry mode: Impact of ownership, location and internalization factors*. *Journal of International Business Studies*, 23, 1–27

Ambasciata italiana in Corea (2011). *Doing Business in Korea*. Retrieved on December 19, 2014, from: <http://www.infomercatiesteri.it/>

Aulicino, Daniele (2011). *Le strategie dell'internazionalizzazione*, SanPaolo Imprese. Retrieved on November 14, 2014, from: http://www.innovazionemezzogiorno.it/portallImpn0/pdf/Gazz_23_06_05.pdf

Bach, D., & Newman, A. L. (2010). Governing lipitor and lipstick: capacity, sequencing, and power in international pharmaceutical and cosmetics regulation. *Review of International Political Economy*, 17(4), 665-695

Baghi Ilaria, Tedeschi Marcello (2012). *L'effetto paese d'origine sul comportamento del consumatore verso i prodotti cause related: intenzione all'acquisto, disponibilità a pagare e valutazione delle iniziative di cause related marketing*. *Mercati e competitività*

Barel, A. O., Paye, M., & Maibach, H. I. (Eds.). (2009). *Handbook of cosmetic science and technology* (pp. 769-770). Nueva York: Informa Healthcare

Barkema, Harry G., John HJ Bell, and J. M. E. Pennings (1996). *Foreign entry, cultural barriers and learning*. *Strategic management journal*, 151-166

Barrile, Rosaria (2012). *Export in primo piano*. Retrieved on January 16, 2014, from: <http://www.largoconsumo.info/032014/ARTCosmesiExportFatturatoQuoteMercatoInternazionalizzazioneRoiRating43-0314.pdf>

Beidelman, T. O. (1963). *Kaguru time reckoning: an aspect of the cosmology of an East African people*. *Southwestern Journal of Anthropology*, 9-20

Bertolini, Anna (2009). *Innovazione e creatività sono le vere leve del settore cosmetico*.

Bonani, Giuseppe (2012). *Il franchising*. Retrieved on November 13, 2014, from: http://www.betheboss.it/IndustryExperts_october_2012/franchising-definizione152.cfm

Branna, Tom (2012). *AmorePacific Raises the Stakes in the US*. Retrieved on November 19, 2014, from: http://www.happi.com/contents/view_features/2012-09-28/amorepacific-raises-the-stakes-in-the-us/

Buckley, Peter J., and Mark C. Casson (1998). *Analyzing foreign market entry strategies: Extending the internalization approach*. *Journal of international business studies*, 539-561

Caruso, Eugenia (2013). *Strategie di base del marketing secondo Porter*. Retrieved on December 22, 2014, from: <http://www.impresaoggi.com/it>

Chisvert, A., & Salvador, A. (2011). *Analysis of cosmetic products*. Elsevier.

Chung, H. F., & Enderwick, P. (2001). *An investigation of market entry strategy selection: Exporting vs foreign direct investment modes—a home-host country scenario*. *Asia Pacific Journal of Management*, 18(4), 443-460

Cosmetic Europe, *Activity Report 2013*. Retrieved on October 13, 2014, from <https://www.cosmeticseurope.eu/publications-cosmetics-europe-association/annual-reports.html>

Cosmetica Italia, *Beauty report 2014*. Retrieved on October 12, 2014, from http://www.cosmeticaitalia.it/home/it/aree_professionali/centro_studi/Beauty_Report/2014/

Cosmetica Italia, *Congiuntura, trend e investimenti nel settore cosmetico*, 2013. Retrieved on October 14, 2014, from: http://www.cosmeticaitalia.it/home/it/documenti/centro_studi/

Cosmetica Italia, *Rapporto annuale 2013*. Retrieved on October 12, 2014, from http://www.cosmeticaitalia.it/home/it/documenti/centro_studi/RAPPORTO_ANNUALE/Rapporto_annuale_2013_-_DEF_REVISIONE_web.pdf

Cosmetics, skincare and toiletries market in South Korea, Exporter Guide, January 2012. Retrieved on October 12, 2014, from <http://source.gd218.org.cn/2012ggxxfwz/scbg/22Cosmetics%20Skincare%20and%20Toiletries%20Market%20in%20South%20Korea%202012.pdf>

Cymburg, Richard (2014). *Creating new beauty ritual': answer for sluggish cosmetics market*, *Korea Times*, January 20, 2014

De Luca, Patrizia, and Donata Vianelli (2011). *L'influenza delle variabili culturali sullo sviluppo del franchising internazionale: il caso italiano*. Sinergie rivista di studi e ricerche, 60

De Meyer, Arnoud (2006). *Internationalise your Innovation Value Chain*. Insead, The Business School of the World, pp. 9-10

Dyens, Micheal (2013). *Buying into Beauty*. Retrieved on January 12, 2015, from: http://mergermarketgroup.com/wpcontent/uploads/2013/09/Michel_Dyens_BuyingInToBeauty_LR_final.pdf

Falk J., Benson L. (2008). *The future of beauty*. Global Cosmetics Industry. Retrieved on October 10, 2014, from <http://www.gcimagazine.com/business/>

Frontczak, Jaroslaw (2013). *Central European Cosmetics Market Forecasts 2.6% Growth*. Retrived on December 19, 2014, from: <http://www.teknoscienze.com/Articles/HPC-Today-Central-European-cosmetics-market-forecasts-2-6-growth-foreseen-in.aspx#.VJRWL14BC4>

Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea, *Regolamento n. 1223/2009 del parlamento europeo e del consiglio del 30 novembre 2009 sui prodotti cosmetici*. Retrieved on September 27, 2014, from <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2009:342:0059:0209:IT:PDF>

Gervasio, M. (2014). *Al Cosmoprof in vetrina la grande bellezza del Made in Italy*, Il sole 24 ore, 1 aprile 2014

Gervasio, Marika (2014). *Cosmetica, la bellezza italiana attrae le multinazionali*. Retrived on 18 January from: <http://www.moda24.ilsole24ore.com/art/beauty-benessere/2014-06-26/cosmetica-bellezza-italiana-attrae-multinazionali-112603.php?uuid=ABC193UB>

Ghemawat, Pankaj (2007). *Strategie aziendali e contesti competitivi*. Eds. Vincenza Odorici, and Cristina Boari. Carocci

Giannoni, Francesca (2014). *Qual è la soluzione migliore per espandersi sul mercato americano?* Retrieved on December 29, from: <http://www.cgcfirm.com/quale-la-soluzione-migliore-per-espandersi-sul-mercato-americano-investimento-diretto-allestero-o-soluzioni-alternative-alcune-riflessioni-parte-prima/>

Global newsletter of AmorePacific, *Asian beauty delivered to the United State*. Retrieved on November 19, 2014, from:

http://sabo.amorepacific.co.kr/sabo/global_newsletter/20130614/gn_20130614_story_01.html

Grant, Robert M. (1991). *The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation*. Knowledge and Strategy. (Ed. M. Zack) pp; 3-23

Green, Donna H., Donald W. Barclay, and Adrian B. Ryans (1995). *Entry strategy and long-term performance: conceptualization and empirical examination*. The Journal of Marketing, 1-16

H.D. Shin (2011), *Research for Global Cosmetic Market: America*. Foundation of Korea Cosmetic Industry Institute, 5-28

HEC Research, Best in France: *The French Operations*. Retrieved on November 11, 2014, from: http://www.bestinfrance.org/BIF_Cases/amorepacific_summary.pdf

History of cosmetics. Retrieved on October 3, 2014, from <http://www.historyofcosmetics.net/cosmetic-history/history-of-cosmetics/>

Hwang, A. S. (2004). *Integrating technology, marketing and management innovation*. Research-Technology Management, 47(4), 27-31

Iascone, Plinio (2012). *Come cambia il packaging cosmetico*. Retrieved on February 23, 2015, from: <http://dativoweb.net/it/contenuti/packaging-cosmetico-dati-mercato-italiano>

Invest in France, *France's research tax credit*. Retrieved on November 20, 2014, from: <http://www.invest-in-france.org/Medias/Publications/153/France-research-tax-credit-2013.pdf>

Istat, *Le prospettive per l'economia italiana nel 2014-2016*, 5 maggio 2014. Retrieved on October 13, 2014, from <http://www.istat.it/it/archivio/previsioni>

Jaeyeon Woo, *Korean Beauty Firm Rides K-Pop Wave*, The Wall Street Journal, 28/09/2014

Jaeyong Song (2010). *AmorePacific: Global Roadmap*. Retrived on November 5, 2014, from <http://www.hyejunkim.com/5>

Jaeyoung Song, Hyejun Kim, *AmorePacific: Global Roadmap*. Seoul National University Business School

Jones, G. (2010). *Beauty imagined: A history of the global beauty industry*. Oxford University Press.

KAIST, Graduate School of Business (2005). *Missha: the cosmetic revolution*. Retrieved on November 25, 2014, from: <http://www.business.kaist.ac.kr/upload/paper/2005-001.pdf>

Kang Chan-koo (2014), *When high-tech meets emotion*, Samsung Economic Research Institute

Kapferer, J. N. (2008). *The new strategic brand management*, Kogan Page

Kim Ji-hyun (2013). *AmorePacific: Where beauty comes to life*, The Korea Herald

Kim Seung-hwan (2014). *Korean cosmetics become global standard*, The Korea Times. Retrieved on October 12, 2014, from <http://www.koreatimes.co.kr/www/news>

Kim, Chung K., et al. (2013). *How AMOREPACIFIC Became a Globally Successful Cosmetic Company through Unconventional but Sensational Marketing?* Asia Marketing Journal 14.4 , 95-116

Kim, Jung-Yoon (2013). *Missha reaches Europe by opening Czech store*. Retrieved on November 25, 2014, from: <http://koreajoongangdaily.joins.com/news/article/article.aspx?aid=2973894>

Kim, K. (1988). Korea in the 1990s: Making the Transition to a Developed Economy. *World Development*, 16(1), 7-18

Kim, Mina (2013). *Cosmetics, 2014 Outlook*. KDB Daewoo Securities, Daewoo Securities Co., Ltd

Kingham, Richard and Lucas E. Beirne (2011). *Enforcement, litigation e compliance conference*. Food and drug Law Institute, Washington Dc

Koch, Adam J. (2001). *Factors influencing market and entry mode selection: developing the MEMS model*. *Marketing Intelligence & Planning* 19.5; 351-361

Kotler, Ph. et al., (2009). *Marketing Management – European Edition*. Harlow, England: Pearson Prentice Hall Publishing, pp. 467 - 468

Kwaak Je-yup, *Amore's French deal receives snub*, The Korea Times, 11/08/2011. Retrieved on November 14, 2014, from: http://www.koreatimes.co.kr/www/news/biz/2014/04/123_92603.html

Lampert, Shlomo I., and Eugene D. Jaffe (1998). *A dynamic approach to country-of-origin effect*. *European Journal of Marketing* 32, 61-78

- Lee, S. (2011). *The Korean wave*. The Seoul of Asia. The Elon Journal of Undergraduate Research in Communications, 2: 1, pp. 85-93
- Leonard C. (2011). *Global beauty industry trends 2011*, Skin Inc. Retrieved on October 10, from <http://www.skininc.com/spabusiness/trends/126516783.html>
- Liégeois, Marine, and Charline Rivera (2011). *Sensory marketing on the natural cosmetics market: The impact on generation X and generation Y*.
- Łopaciuk, A., & Łoboda, M. (2013). Global Beauty Industry Trends in the 21st Century. *Zadar, Croatia: ToKnowPress*, 1079-1087
- Lubrano I. (2003). *Il trucco e la cosmesi nella storia e nella società: dai tempi antichi ad oggi*. Retrived on October 1, 2014, from <http://www.illusionanddesire.com/makeup/il-trucco-e-la-cosmesi-nella-storia-e-nella-societa-dai-tempi-antichi-ad-oggi/#more-409>
- Martelli, Antonio (1992). *Analisi strategica mediante scenari: dal macro al microambiente: teorie e metodi*. Etas libri
- Matthews, I. *Marketing trends presentation 2013 review*. Retrieved on October 6, 2014, from <http://www.in-cosmetics.com/Online-Press-Centre/Normal--Industry-articles/marketingtrends2013review/>
- Miranda, Lucio, & Nussbaumer Muriel (2013). *Esportare e vendere negli Stati Uniti: Come entrare con successo nel mercato più grande del mondo*. HOEPLI EDITORE
- Morante, N. (2008). *The masstige market*. Retrieved on October 7, 2014, from <http://www.specialchem4cosmetics.com/services/editorials.aspx?id=2692>
- Nadine Postigo (2014). *Korean Cosmetics & Skincare Guide*, The Korea Blog. Retrieved on October 11, 2014, from <http://blog.korea.net/?p=22928>
- Nanut, Vladimur, and Andrea Tracogna (2011). *Processi di internazionalizzazione delle imprese: vecchi e nuovi paradigmi*. Sinergie rivista di studi e ricerche
- OECD, *Benchmark Definition of Foreign Direct Investment*. OECD, FOURTH EDITION 2008
- Perani E. (2014). *Made in Italy attraente*. Retrieved on October 13, 2014, from <http://www.kosmeticanews.it/made-in-italy-attraente/>
- Rachel, Lee (2014), *AmorePacific aims to become top brand*, Korea Times

Resciniti Riccardo, Matarazzo Michela (2012). *I nuovi mercati e le strategie di entrata delle medie imprese: evidenze e miti*. Sinergie rivista di studi e ricerche
Retrieved on January 27, 2015, from: <http://www.mark-up.it/innovazione-e-creativita-sono-le-vere-leve-del-settore-cosmetico/>

Root, F. R. (1987). *Entry strategies for international markets*. D.C. Health and Company, Massachusetts

Roth, Martin S., and Jean B. Romeo (1992). *Matching Product Category and Country Image Perceptions: A Framework for Managing Country-Of-Origin*. *Effects Journal of International Business Studies*, 477-497

Roubalikova, T. (2012), *Trend in The European Cosmetics Market*, Sector Insights, Retrieved on October 10, 2014, from <http://info.ibtpartners.com/sector-insights/bid/214939/Trends-in-the-European-cosmetics-market>

Rowley, C., & Paik, Y. (2009). *The changing face of Korean management*. Routledge

S.M. Kim (2009). *A study of AmorePacific's Global Strategy: Global Marketing Strategy for AmorePacific in Europe*, Graduate School of Business Seoul National University

Sadaghiania, Jamshid Salehi, Nabi Allah Dehghanb, and Kambiz Navabi Zandc (2011). *Impact of International Market Entry Strategy on Export Performance 1*. *The Journal of Mathematics and Computer Science* 3.1, 57-70

Se Young Lee, Joyce Lee (2014). *LG Household walks away from Elizabeth Arden after restructuring news*. Retrieved on November 25, 2014, from <http://www.reuters.com/article/2014/06/26/us-lg-household-mergers-elizabeth-arden-idUSKBN0F10H820140626>

Soares, Ana Maria, Mino Farhangmehr, and Aviv Shoham (2007). *Hofstede's dimensions of culture in international marketing studies*. *Journal of business research* 60.3; 277-284

Spandorf, Rochelle B. (1992). *Fundamentals of International Franchising*. *Int'l Bus. Law*. 20, 161

SpirE-Journal 2012 Q4, *Men's grooming industry: Time for emerging markets to steal the show*. Retrieved on October 13, 2014, from <http://www.spireresearch.com/spire-journal/yr2012/q4/mens-grooming-industry-time-for-emerging-markets-to-steal-the-show/#>

Steib M., Giraldo M., Eggleton M. (2013). *Global Beauty Industry*, Credit Suisse, United States Equity Research

Storia della bellezza: *evoluzione storica dei canoni estetici*. Retrieved on October 2, 2014, from <http://www.benessere.com/bellezza/arg001/storia.htm>

Storia della cosmesi. Retrieved on October 3, 2014, from http://www.cosmesi.net/cosmesi/storia_cosmesi2.html

Svensson, Göran (2001). *Glocalization of business activities: a "glocal strategy" approach*. *Management decision* 39.1, 6-18

Tungate, Mark (2011). *Branded beauty: How marketing changed the way we look*. Kogan Page Publishers

Van Praet, Nicolas (2013). *S.C. Johnson to sell Canada's Fruits & Passion to South Korean cosmetics retailer*. Retrieved on December 31, 2014 from: <http://business.financialpost.com/2013/06/20/s-c-johnson-to-sell-canadas-fruits-passion-to-south-korean-cosmetics-retailer/>

Vrontis, Demetris, Alkis Thrassou, and Claudio Vignali (2006). *The country-of-origin effect on the purchase intention of apparel: opportunities and threats for small firms*. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business* 3.3, 459-476

Wimmer, Engelbert & Beňová, Vladislava (2012). *The Korean tiger's six secrets to success*. Retrieved on January 15, 2015, from: http://www.polarixpartner.com/files/content/publikationen/pdf/Hyundai%20Studie%20-%20finale%20Version_eng.pdf

Ya-Ling Wu, You-Shyang Chen, *The Analysis of Consumer Purchasing Behavior on Cosmetics*, *Journal of Advanced Computational Intelligence* Vol.16 No.3, 2012

Yoo Changjo & Winsor Robert (2009). *The changing face of Korean marketing management*. *The Changing Face of Korean Management*, 52

Yoo Soh-jung (2009). *The Face Shop eyes global fashion status*, *The Korean Herald*. Retrieved on November 25, 2014, from:

<http://news.naver.com/main/read.nhn?mode=LSD&mid=sec&sid1=108&oid=044&aid=0000079927>

RINGRAZIAMENTI

Questa tesi è dedicata ai miei genitori, le uniche persone che mi hanno aiutata nella realizzazione di desideri e sogni e che mi hanno supportata moralmente nelle difficili scelte intraprese durante il percorso di studi e professionale. I loro sforzi mi hanno sempre infuso voglia di ripagare la fiducia e l'affetto riposto in me.

Ringrazio sentitamente il Professore Luciano Olivotto, relatore di questa tesi, che è stato sempre disponibile a dirimere i miei dubbi durante la stesura del lavoro.

Un pensiero va a Stefano, il compagno di un indimenticabile viaggio in Corea, con cui ho potuto condividere gioie e trovare conforto durante i sei mesi di permanenza.

Ultimo, ma non meno importante, un ringraziamento è rivolto a tutti gli amici incontrati negli anni, da quelli d'infanzia, ai colleghi universitari, senza dimenticare tutti gli amici incontrati all'estero. Sebbene, talvolta, incontrarsi sia difficile, i momenti di divertimento e gioia che abbiamo condiviso insieme in questi anni sono e rimarranno il periodo più sensazionale della mia vita.

Sara