



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI "M. FANNO"

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

LA DIFFUSIONE DELLA K-BEAUTY E IL CASO AMOREPACIFIC

RELATORE:

CH.MO PROF. ROMANO CAPPELLARI

LAUREANDA: EVA BRUGNOLO

MATRICOLA N.1114587

ANNO ACCADEMICO 2018-2019

Introduzione

Capitolo 1. Nascita del trend K-beauty

1.1 La Hallyu

1.1.1 Breve storia

1.1.2 Hallyu 2.0

1.1.3 Effetti

1.2 Il mercato della skincare

1.2.1 Valori di mercato in Corea

1.2.2 Export

Capitolo 2. AmorePacific Corporation

2.1 Breve storia

2.1.1 Origini

2.1.2 Successi

2.1.3 Brand philosophy

2.2 Fattori di successo

2.2.1 Posizionamento

2.2.2 Innovazione

2.2.3 Visione globale

Capitolo 3. Diffusione

3.1 Canali di distribuzione

3.1.1 E-commerce

3.1.2 Retail

3.1.3 Duty free

3.2 Brand internazionali

- 3.2.1 *Laneige*
- 3.2.2 *Sulwhasoo*
- 3.2.3 *Innisfree*
- 3.2.4 *Mamonde*

Conclusione

Bibliografia

Sitografia

Introduzione

La cura della propria bellezza è stata fin dall'antichità un rituale caratteristico di ogni civiltà e popolo. L'avvento di nuove tecnologie ha reso le tecniche utilizzate più sofisticate ed avanzate, ma non ha fatto perdere le differenze di canoni estetici che esistono tutt'oggi tra Paese e Paese. Internet e la globalizzazione hanno reso tuttavia possibile la conoscenza e diffusione di queste differenze dando la possibilità ad aziende di tutto il mondo di esportare e far apprezzare i propri prodotti. Una prova ne è il trend *k-beauty*, parola con cui si indicano le pratiche di bellezza provenienti dalla Corea del Sud, la cui diffusione ha portato nel resto del mondo la conoscenza della sua filosofia, completamente diversa da quella occidentale.

Questa tesi si svolgerà in tre capitoli, attraverso i quali presenterò il caso aziendale AmorePacific, società simbolo della tendenza estetica sudcoreana.

Le fonti bibliografiche utilizzate fanno parte della letteratura giornalistica internazionale, soprattutto americana e francese, della sitografia ufficiale delle aziende citate, che riportano informazioni dettagliate sul loro operato, e, in parte, della raccolta di elaborati universitari specialistici provenienti dall'Università Nazionale di Seul. Questa scelta è dovuta al numero limitato di fonti disponibili in lingua inglese, francese o italiano, poiché gli studi e articoli più approfonditi sul caso sono svolti da autori coreani in lingua locale, spesso senza una traduzione. Nel primo capitolo affronterò i fattori scatenanti di questo trend attraverso un breve excursus sulla corrente *Hallyu* e sui risultati che ha portato sul mercato della skincare coreana negli ultimi vent'anni.

Nel secondo capitolo introdurrò il caso AmorePacific, azienda conosciuta in Corea del Sud inizialmente attraverso la vendita porta a porta. Deve infatti il suo nome alle sue impiegate venditrici, chiamate Amore Girls, donne i cui mariti erano arruolato per la Guerra di Corea negli anni Cinquanta. Oggi, vanta il primo posto tra le società cosmetiche Coreane e la nomina tra le aziende più innovative al mondo, grazie ai fattori chiave che ho analizzato in questa seconda parte.

Infine, nel terzo e ultimo capitolo riporterò attraverso quali canali è avvenuta la diffusione dei trattamenti cosmetici nel resto del mondo, rispettivamente nell'e-commerce, retail e duty free. Riporterò l'esempio di quattro brand appartenenti al portfolio di AmorePacific che hanno avuto successo all'estero, Laneige, Sulwhasoo, Innisfree e Manmonde, descrivendo le caratteristiche che le contraddistinguono e differenziano le une dalle altre, permettendo di rivolgersi a target differenti.

Capitolo 1

Nascita del trend k-beauty

1.1 La Hallyu

Il termine “Hallyu” costituisce la romanizzazione della parola coreana 한류. Questo termine si traduce con “Korean Wave” e costituisce il nome di un vero e proprio trend nato nei primi anni Novanta (Lee, 2011).

1.1.1 Breve storia

Questo trend si può ricondurre alla popolarità acquisita dalla cultura coreana sotto diverse forme negli ultimi trent'anni.

Questa curiosità è stata innanzitutto indirizzata verso i primi diretti prodotti di esportazione come k-drama e k-pop che hanno aperto la strada alla scoperta della lingua, moda, cucina e turismo coreani da parte del resto del mondo.

Il fenomeno ha avuto inizio nel 1990, quando l'importazione di media americani ed europei subì un netto rovesciamento. La crisi finanziaria asiatica del 1997 ebbe un ruolo decisivo, poiché la ripresa economica ripartì dalla produzione nazionale di cinema, tv e musica.

Furono introdotte *screen quotas* che servivano a scoraggiare la messa in onda di programmi non locali e nell'arco di pochi anni la Corea divenne uno dei pochi Paesi che consuma più prodotti culturali nazionali di quanti ne importi (Lee, 2011).

Nel 1999 uscì il primo film ad alto budget coreano *Shiri* che incassò \$11 milioni di dollari americani, superando il colosso cinematografico *Titanic* (MacIntyre, 2001). Da quello stesso anno le serie tv sudcoreane comunemente chiamate k-drama iniziarono ad andare in onda in Cina dove riscossero un enorme successo. Cito in particolare i programmi pionieri *What is Love* del 1999 e *Boys over Flowers* del 2001 che ancora oggi rimane citato come una delle migliori soap opera della sua categoria e consigliato a coloro che vogliono avvicinarsi a questo genere di serie televisiva. Divenne infatti il programma più seguito nelle Filippine, raggiungendo una media del 28,8% dello share televisivo durante tutto il periodo della sua messa in onda (Santiago, 2009).

Nello stesso periodo ebbe inizio anche l'esportazione di musica pop sudcoreana, definita comunemente k-pop, che proponeva un concept completamente diverso da quelli visti fino a quel momento. Si trattava per la maggior parte di boy groups e girl groups allenati per anni da apposite agenzie per saper ballare, cantare e recitare. All'inizio del millennio i gruppi più in auge erano gli H.O.T, TVXQ, Super Junior e la solista BoA che con il suo album *Listen to My Heart*, fu la prima a raggiungere la vendita di un milione di copie in Giappone.

Il governo coreano, riconoscendo subito il potenziale di questi fenomeni istituì già nel 2001, sotto il Ministero della Cultura e del Turismo, il KOCCA, acronimo per Korean Creative Content Agency (Lee, 2011 citando Kim, 2007), istituzione per la direzione e controllo della promozione dell'industria di intrattenimento.

Tutta questa attenzione verso l'intrattenimento coreano si è presto tradotta con la curiosità per la sua cultura. Il successo riscontrato ha portato beneficio all'immagine della Corea in sé e allo stile di vita della popolazione, rimasto lesa dopo la Guerra di Corea degli anni Cinquanta e dalla crisi finanziaria asiatica. (Lee, 2011 citando Ryoo, 2008).

1.1.2 Hallyu 2.0

Ai suoi albori, la Hallyu ha coinvolto solo l'Asia, lasciando escluse Europa e Stati Uniti dove è stato riscontrato un iniziale rifiuto di questo trend. L'unica esperienza coreana che l'America aveva avuto era stata attraverso le comunità di migranti e i primi tentativi di trasferire parte della produzione musicale asiatica negli studi statunitensi si era rivelato un flop (Hampp, 2013). Le prime vere attenzioni si riscontrano nel 2013 con il tormentone *Gangnam Style* di PSY che rimane ad oggi al quinto posto per numero di visualizzazioni su YouTube contandone 3,29 miliardi. Da qui in poi, artisti della k-pop hanno guadagnato popolarità anche in Occidente con un'ondata chiamata anche Hallyu 2.0: l'esempio più recente è rappresentato dalla boy band BTS che con l'ultimo album *Map of the Soul: Persona* è arrivata in cima alla Billboard top 200 e ha guadagnato tre Billboard Awards nel 2019 (Billboard, 2019).

La k-pop si è rivelata il secondo settore di maggior export in Corea, posizionandosi solo dietro a Samsung. Nel 2017 la Corea ha esportato intrattenimento per un valore complessivo di 6,9 miliardi di dollari (Korea Creative Content Agency, 2018), confermando la sua posizione nella Top Ten dei paesi non occidentali con maggiore esportazione di beni culturali nazionali (Byounggho, 2018 citando Yong, 2016).

1.1.3 Effetti

Prima della Korean Wave, l'immagine della Corea non era chiara. Gli unici fattori di influenza del pensiero comune, soprattutto in Occidente, erano l'acquisizione di status di Paese sviluppato agli inizi del 2000 e la conoscenza internazionale dei suoi brand prototipo come Samsung, Kia, Hyundai e LG. Con brand prototipo si intendono aziende pioniere che determinano l'immagine con la quale il Paese si presenta e che agiscono da leader nella loro categoria (Byounggho, 2018 citando Quintal and Phau, 2013).

La Korean Wave si è rivelata lo strumento culturale per la realizzazione di un'immagine migliore. Oltre alle similitudini con il vicino Giappone, era ancora difficile per la clientela occidentale associare ad un Paese asiatico concetti diversi da low-cost e di scarsa qualità. Il primo settore a rompere questo schema è stato quello tecnologico taiwanese e coreano, subito seguito da quello della skincare (Roll, 2015). Ricerche affermano che le donne del sud-est asiatico e Cina riconoscono la Corea come nuovo ideale di bellezza e un ruolo chiave lo hanno svolto le celebrità dell'intrattenimento coreano attraverso la promozione non solo del canone estetico in sé, ma anche di tutti i brand cosmetici che lo rendono possibile (Roll, 2015).

Negli anni abbiamo assistito a diversi successi per il settore, in primis nel 2008 con il boom di un prodotto che si posiziona a metà strada tra skincare e makeup: il fondotinta *cushion*. Come un effetto a catena, la cosmesi coreana ha acquisito popolarità tanto da essere riconosciuta come k-beauty, nome con cui si indicano comunemente l'insieme delle sue pratiche, prodotti, brand e ideali di bellezza.

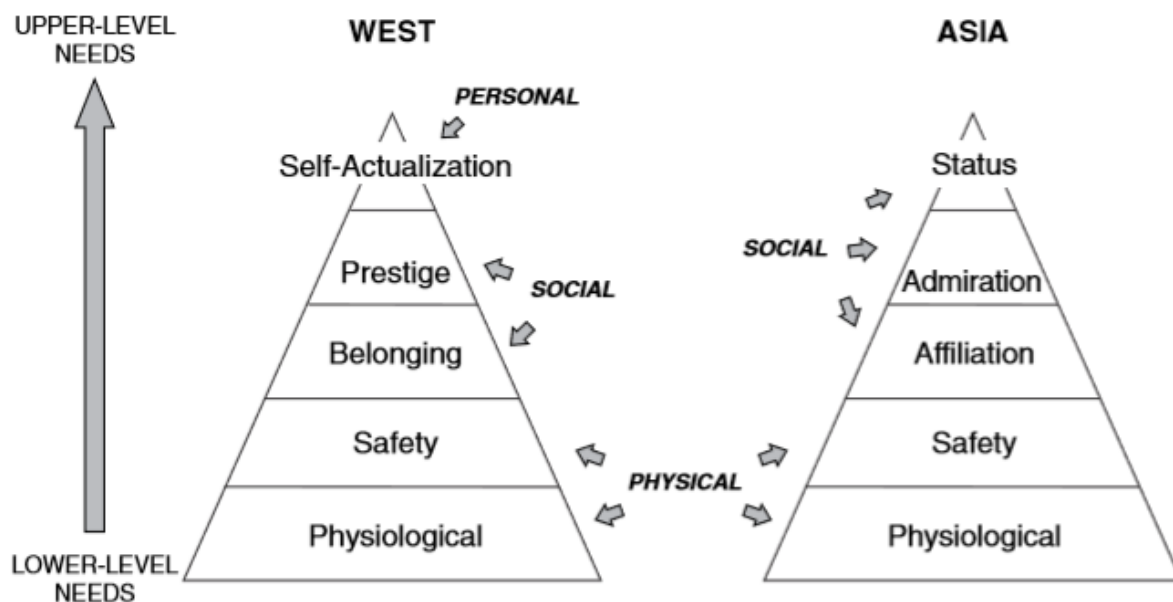
Di particolare rilievo sono due trend diffusi negli ultimi anni. Nel 2017 la "10 Step Skincare" è stata riconosciuta come il segreto di bellezza coreano per una pelle bella e giovane attraverso l'applicazione giornaliera di dieci prodotti must have. Nel 2018 abbiamo assistito allo sviluppo di un'altra tendenza che enfatizza la perfezione della pelle asiatica, la "Glass Skin" per la quale il viso deve essere luminoso e brillante quanto una superficie di vetro.

In entrambi i casi, si è portato alla luce un canone di bellezza diverso da quello diffuso in Occidente che spesso si rivela diametralmente opposto. Per esempio, se le donne americane ed europee si occupano di più ad esagerare le loro fattezze (soprattutto nella chirurgia estetica) ed enfatizzare l'abbronzatura, al contrario un'asiatica cercherà di apparire più naturale e utilizzerà prodotti che accentuano il candore della pelle. La differenza principale tra i due approcci tuttavia sta nella scelta del prodotto cosmetico: non si tratta più solo di coprire le imperfezioni della pelle, ma di partire dal benessere di quest'ultima (Roll, 2015).

L'espansione in mercati stranieri richiede però una profonda comprensione delle differenze culturali, in particolare tra Occidente e Oriente.

La scala dei valori in Europa e America mette al primo posto l'autonomia, l'indipendenza e l'autorealizzazione che fanno parte della sfera dei bisogni personali, seguiti dai bisogni sociali e infine quelli fisici. In Asia i valori legati alla sfera relazionale e sociale come lo status, l'ammirazione e l'affiliazione sono posizionati in cima alla lista (Roll, 2015).

Figura 1.1 Piramide dei valori in Occidente e Oriente



[Dato fornito da Roll, 2015]

Il concetto stesso di individualità è diverso tra le due regioni. In Asia l'accento è posto sulla relazione che esiste tra individui più che sull'individuo stesso. Un esempio ne sono le azioni e decisioni della persona singola che subiscono l'influenza della famiglia e della comunità, e viceversa. In Corea la necessità di appartenenza ad un gruppo è molto forte e questo si traduce anche con la scelta del look. In cosmetica i prodotti richiesti seguiranno tutti uno stesso trend e avranno caratteristiche molto simili, offrendo al cliente la possibilità di esprimere la propria individualità attraverso aspetti secondari. Per esempio, una ragazza cercherà di affermare il proprio status sociale acquistando un rossetto iconico e di tendenza come il Rouge à Levre di Chanel, ma renderà la decisione personale attraverso la scelta del colore (Roll, 2015).

I brand che decidono di espandersi devono tenere conto di queste differenze di tendenza tra un Paese e l'altro e del maggior numero di bisogni, valori culturali e modi per esprimere la propria personalità che si riscontrano in un Paese straniero (Roll, 2015).

1.2 Il mercato della skincare

1.2.1 Valori di mercato in Corea

Con il termine skincare si indicano tutti i prodotti per la cura della pelle del viso, corpo, mani, creme depilatorie e struccanti.

Nel periodo tra il 1999 e il 2003 iniziò l'ascesa di questo settore non solo per la Corea ma anche per Hong Kong e India, che mostravano simili percentuali di crescita.

Il tasso di crescita annuale composto del periodo fu del 5,3%.

Tabella 1.1 Valore di mercato della skincare. Corea del Sud: \$ miliardi, 1999-2003

Anno	Miliardi di USD	Crescita %
1999	1,16	
2000	1,21	4,1%
2001	1,29	6,7%
2002	1,35	4,8%
2003	1,43	5,6%

[Dati forniti da DataMonitor, 2004]

Questa rapida crescita permise alla Corea di occupare il 13,9% del mercato asiatico-pacifico per la fine del 2003.

Questi risultati si ottennero soprattutto con i prodotti per la cura del viso che rappresentavano il 89,9% del suo mercato.

Tabella 1.2 Segmentazione del mercato della skincare della Corea del Sud nel 2003

	Share %
Facial Care	89,9%
Sun Care	3,8%
Hand Care	3,3%
Body Care	1,7%
Depilatories	1,3%

[Dati forniti da Datamonitor, 2004]

Da quel momento in avanti si è assistito ad una crescita continua che ha raggiunto i massimi valori tra il 2014 e 2018 con un tasso di crescita annuale composto del 9,7%.

Figura 1.3 Valore di mercato della skincare. Corea del Sud: \$ miliardi, 2014-2018

anno	Miliardi di USD	Crescita %
2014	5,69	
2015	6,25	10,1%
2016	6,87	9,9%
2017	7,55	9,9%
2018	8,23	9,0%

[Dati forniti da Datamonitor, 2019]

La segmentazione del mercato ha mantenuto in prima posizione i prodotti per la cura del viso che ha raggiunto il 92,8% del mercato, pari a 7,636 miliardi di dollari nel 2018.

Tabella 1.4 Segmentazione del mercato della skincare. Corea del Sud nel 2018

	Share %
Facial Care	92,8%
Body Care	5,0%
Hand Care	1,2%
Depilatories	0,6%
Makeup Removers	0,5%

[Dati forniti da Datamonitor, 2019]

La segmentazione geografica del mercato asiatico-pacifico vede in testa la Cina con una percentuale del 50,3%, seguita dal 24,0% del Giappone e al terzo posto la Corea con un 10,6% del mercato.

Quest' ultima percentuale è suddivisa tra quattro compagnie principali delle quali al primo posto troviamo AmorePacific Corporation.

Tabella 1.5 Market share del mercato della skincare. Corea del Sud, 2018

	Share %
AmorePacific Corp	28,9%
LG Corp	24,4%
L'Oreal S.A	6,5%
Missha Us Inc	4,5%
Others	35,7%

[Dati forniti da Datamonitor, 2019]

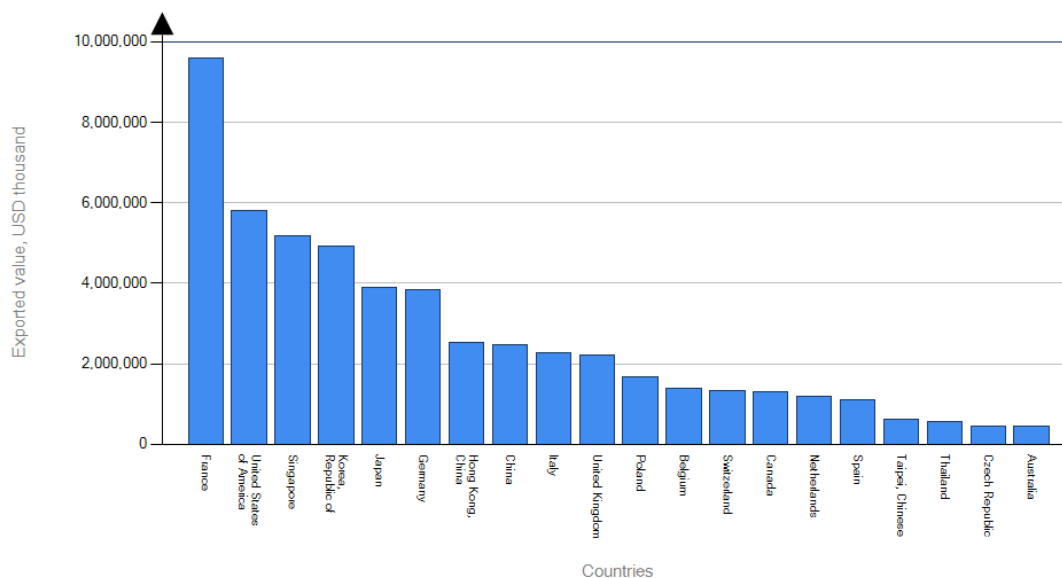
1.2.2 Export

Le esportazioni a livello mondiale nel settore della bellezza contavano nel 2018 un valore di 57,8 miliardi di dollari (Trade Map, 2019).

Nella top 15 dei Paesi con più alto numero di esportazioni nel settore, la Corea del Sud si è posizionata al quarto posto con un valore di 4,9 miliardi di dollari pari all' 8,5% delle esportazioni totali nel mondo.

1. Francia: US\$9,6 miliardi (16,6% di prodotti di skincare/cosmetici esportati)
2. Stati Uniti: \$5,7 miliardi (10,0%)
3. Singapore: \$5,1 miliardi (9,0%)
4. Corea del Sud: \$3.9 miliardi (8,5%)

Tabella 1.6 Top List dei Paesi esportatori di prodotti cosmetici. \$ migliaia, 2018



[Dati forniti da The Trade Map, 2019]

La crescita che ha subito negli ultimi anni, tuttavia, posiziona la Corea al primo posto con il 285,8% di valore in più esportato dal 2013, seguita da Giappone (128,3%), Singapore (93.6%) e Hong Kong (81.7%). (Korean Custom Service, 2019)

Tabella 1.7 Valore prodotti cosmetici esportati. Corea del Sud: \$ miliardi

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Total exports	1,02	1,27	1,79	2,75	2,97	3,60	4,90
Crescita %		24,5%	40,9%	53,6%	8,0%	21,2%	26,0%

[Dati forniti da Datamonitor, 2019]

I Paesi destinatari di maggior spessore sono, in ordine, la Cina che raccoglie il 40,9% delle esportazioni pari a 2 miliardi di dollari, Hong Kong (21,0% corrispondente a \$1 miliardo), Stati Uniti (8,7% corrispondente a \$428,8 milioni), Giappone (5,2% corrispondente a \$255,3 milioni) (Trade Map, 2019).

Capitolo 2

Amore Pacific Corporation

2.1 Breve storia

2.1.1 Origini

Nel 1945, Yun Dok Jeong, si occupava della preparazione di trattamenti per capelli a base di camelia nella sua cucina a Gaesong, cittadina in Corea del Nord. Tuttavia, fu solo grazie a suo figlio, Suh Sungwan se quella piccola impresa domestica divenne dopo la Guerra di Corea una vera e propria compagnia con la prospettiva di arrivare anche oltre oceano. Il suo nome rispecchia proprio questa volontà: era inizialmente chiamata 태평양 (Taepyeongyang) che si traduce con Oceano Pacifico (Amore Pacific History, 2019). I primi tentativi di lanciare il brand “Soon” sul mercato francese nel 1988 si erano rivelati un fallimento poiché il “Made in Korea” portava svantaggio competitivo e dieci anni dopo la situazione non era cambiata. AmorePacific non aveva le risorse tecnologiche e conoscenze necessarie per imporre la sua presenza sul mercato occidentale. Al contrario brand come Estée Lauder, L'Oréal, e Chanel stavano prendendo piede in Corea minacciando i marchi locali. Nel 1990 Sungwan aprì la prima fabbrica in Francia con l'obiettivo di apprendere le tecniche strategiche europee, all'epoca nettamente più avanzate nel settore.

Seguendo il paradigma OLI di Dunning (2001), in Francia gli mancavano dei vantaggi che invece possedeva in Corea (You Jin Oh, 2018):

- Ownership: AmorePacific sviluppava tecnologie all'avanguardia grazie agli ampi investimenti in R&D.
- Location: l'ingrediente principale dei prodotti AmorePacific era il tè verde, coltivato nell'isola di Jeju ed era l'elemento distintivo delle sue creazioni. Inoltre, era lavorato in una fabbrica automatizzata che permetteva di raggiungere grandi quantità.

- Internalizzazione: AmorePacific poteva già vantare l'acquisizione di diversi brand in Corea ma ancora nessuno all'estero.

Questa mancanza fu affrontata per raggiungere diversi scopi (You Jin Oh, 2018):

- Acquisizione di fattori avanzati come nuove tecnologie e capacità manageriali
- Riduzione dei costi di transazione verso il mercato europeo
- Ottenimento dell'etichetta "Made in France" per migliorare l'immagine del brand

Figura 1.2 Logo AmorePacific Corporation



[Dato fornito da AmorePacific, 2019]

2.1.2 Successi

Dopo un ulteriore fallimento con il brand di skincare Lirikos, AmorePacific decise di cambiare completamente direzione, interessandosi al settore dei profumi. Grazie alla collaborazione con professionisti formati da casa Christian Dior, nel 1997 lanciò la fragranza "Lolita Lempicka" destinata alla sola clientela europea. Si deve ad essa il primo successo: ottenne negli anni successivi diversi FiFi Awards e fu distribuita in oltre 80 paesi nel 2006 (Amore Pacific News, 2007).

Questa vittoria permise di raggiungere gli obiettivi che AmorePacific si era prefissata arrivando in Francia e gli permise di acquisire il brand Annick Goutal nel 2011 (You Jin Oh, 2018 citando Kim, 2016). Questa fu il primo caso di acquisizione di un marchio europeo da parte di una compagnia coreana, che permise di rafforzare il suo status globale nel settore e di espandere il suo portfolio di brand.

Da questo momento, AmorePacific poté contare su diverse partnership e collaborazioni sempre continuando a lavorare massivamente su nuove tecnologie con l'R&D in Corea.

Nel 2008 creò la sua più grande innovazione, il fondotinta *cushion*, che combina skincare, protezione solare e fondotinta, uniti sotto una morbida spugna per facilitare l'applicazione. Da allora 15 diversi brand hanno cercato di realizzare prodotti utilizzando questa tecnologia, tra cui Lancome che lanciò la sua versione del "Miracle Cushion". Nel 2015 AmorePacific firmò un memorandum per concedere l'accesso alla sua tecnica e aprì il "Cushion Lab" per continuare a ricercare e sperimentare (Chung, 2015).

I vantaggi acquisiti a questo punto erano molteplici, considerando il paradigma OLI (You Jin Oh, 2018):

- Ownership: oltre alla tecnologia "Cushion" poteva contare su 177 brevetti utilizzati, 26 licenze registrate e un netto miglioramento delle capacità manageriali internazionali.
- Location: numerosi centri di ricerca nel mondo (in particolare Cina, Francia e Stati Uniti), tre centri di produzione (in Corea, Cina e Francia) e centri logistici localizzati nei mercati con più alta richiesta di k-beauty.
- Internalizzazione: acquisizioni e partnership.

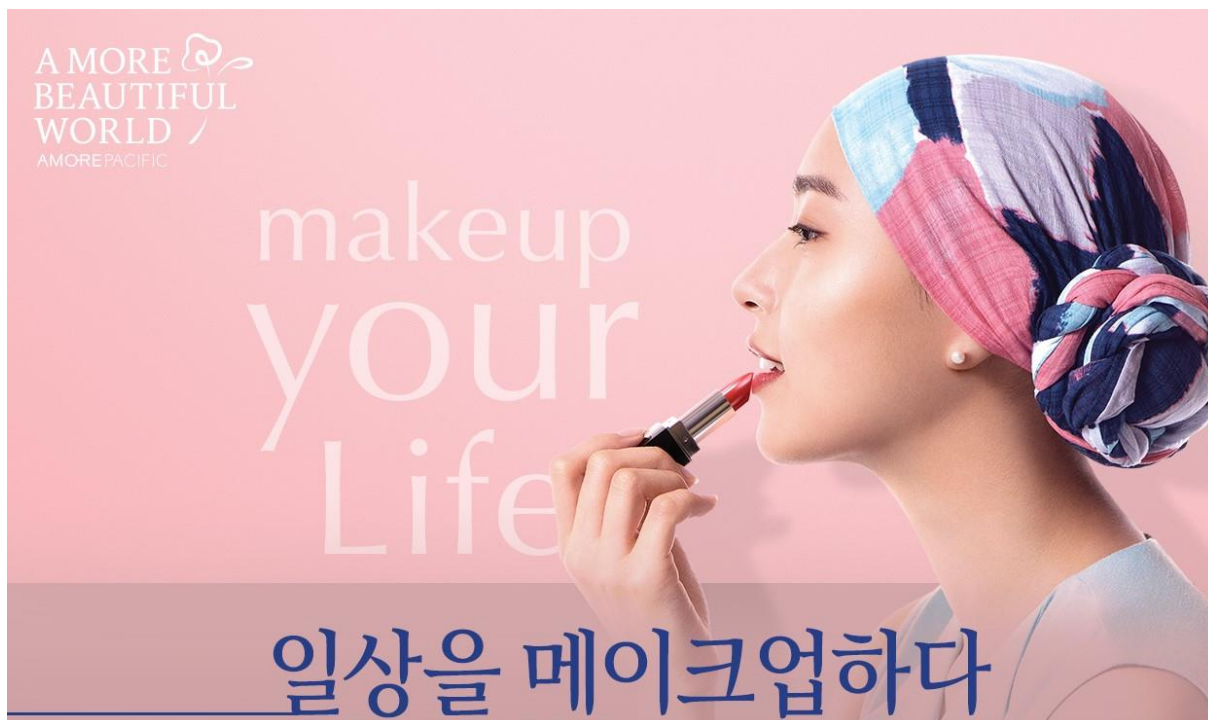
Nel 2015 la rivista Forbes assegnò ad AmorePacific il 28esimo posto della sua classifica annuale World's Most Innovative Companies (Chung, 2015) e nel 2018 è salita al 18esimo posto (Forbes, 2018).

2.1.3 Brand philosophy

Sul sito ufficiale della compagnia, AmorePacific si propone come "Asian Beauty Creator" per la sua volontà di occuparsi della cura e della bellezza del consumatore a 360 gradi. La parola "Beauty" infatti non sta solo ad indicare la cosmetica ma fa riferimento anche al rapporto instaurato con i dipendenti e partner, comunità locali e coinvolgimento nel sociale. Lo scopo è quello di creare "A More Beautiful World", attraverso l'utilizzo di tecniche di produzione avanzate e il controllo della provenienza degli ingredienti per lasciare un impatto ambientale quanto più sostenibile, e attraverso il lancio di campagne per il sociale. La campagna *Makeup your beautiful Life*, lanciata nel 2011 per dare supporto a pazienti cinesi affette dal cancro a prendere coscienza della propria bellezza interiore ed esteriore, ne è un esempio. AmorePacific

inoltre, è stata nominata nel 2015 come “The most respected global company in Asia” (AmorePacific, 2019).

Figura 1.3 Campagna del progetto Makeup your beautiful Life, AmorePacific 2019



[Dato fornito da AmorePacific, 2019]

2.2 Fattori di successo

2.2.1 Posizionamento

AmorePacific offre un portfolio di trenta diversi brand che la portano ad autodefinirsi una “House of brands”. Comprende, oltre al marchio omonimo, Amos Professional, Annick Goutal (Paris), Dantrol, Espoir, Etude House, Hanyul, Happy Bath, Hera, Illi, Innisfree, Iope, Laneige Lirikos, Lolita Lempicka, Makeon, Mamonde, Median, Mirepa, Mise en Scene, Odyssey, Osulloc, Primera, Ryo, Songyum, Sulwhasoo VBProgram, and Verite. Questi spaziano da marchi focalizzati sulla cosmetica orientale, che utilizza per la maggioranza erbe tradizionali, a marchi innovativi e di lusso. Ognuno di essi è lasciato libero di svilupparsi e acquisire un’identità individuale senza supporto visibile dalla compagnia. Questo è possibile grazie alla

conoscenza e credibilità che hanno acquisito tra i consumatori, anche senza riferimento al nome AmorePacific (Roll, 2018).

L'obiettivo principale è quello di soddisfare le necessità di ogni tipo di cliente e questo risultato è ottenuto attraverso quattro strategie (Oh, 2018):

- General strategy – offre una vasta selezione di prodotti per soddisfare un ampio numero di consumatori
- Multi-scope strategy – offre una selezione limitata di prodotti per un gruppo mirato di consumatori
- Product-based strategy – offre una limitata selezione di prodotti per soddisfare un bisogno specifico di molti consumatori
- Customer-based strategy – offre un'ampia selezione di prodotti per soddisfare tutti i bisogni di un gruppo di consumatori

Ogni sotto-brand ha fatto propria una di queste strategie in modo tale da raggiungere tutte le segmentazioni dei consumatori attraverso prodotti di diverse fasce di prezzo, diversa utilità e reperibili attraverso più canali, dal retail all'e-commerce.

Nel complesso ciò ha permesso ad AmorePacific di avere proposte idonee a soddisfare ogni esigenza, aggiudicandosi potenzialmente il cento per cento del mercato.

2.2.2 Innovazione

L'innovazione si è rivelata una strategia competitiva necessaria per stare al passo con le esigenze dei consumatori che sono alla continua ricerca di prodotti innovativi e sono disposti a pagare un prezzo premium per averli (Roll, 2016).

Nel caso di AmorePacific l'innovazione si è distinta in due diverse forme:

1. Innovazione dei prodotti
2. Innovazione della struttura aziendale

La prima, non è considerata un concetto generico ma si distingue in due processi precisi (Choi e Chung, 2009):

- Processo creativo che genera nuove idee
- Fase di attuazione che permette l'effettiva realizzazione di queste idee

AmorePacific ha sfruttato questi processi per la creazione di una nuova categoria di prodotto che potesse creare valore per il consumatore, basandosi sul suo stile di vita e sui bisogni che non venivano soddisfatti dai prodotti già esistenti sul mercato.

Per il processo creativo, la compagnia ha istituito un Consumer Analysis Team che raccoglie dati sui consumatori analizzando i loro acquisti. Uno dei primi risultati di questo studio mostrò che le clienti avevano bisogno di un prodotto pratico, da applicare anche più volte al giorno e che contenesse protezione solare. L'idea scaturitane, fu quella che portò alla creazione del "Cushion Foundation" (Hyunjee, Jeehye, Lee e Kim, 2016).

La fase di attuazione è resa possibile grazie ai laboratori di R&D nei quali la compagnia investe ogni anno il 3% dei suoi ricavi (Chung, 2015).

Il secondo tipo di innovazione riguarda la gerarchia. Tradizionalmente, la Corea presenta una struttura aziendale con da sei a dieci livelli di gerarchia rigida: ogni dipendente ha il suo ruolo preciso dal quale è difficile uscire (Hyunjee, Jeehye, Lee e Kim, 2016). AmorePacific al contrario, ha adottato una gerarchia piatta a quattro livelli e lascia che i suoi dipendenti abbiano mansioni *cross-functional*, che coinvolgono diverse tipologie di lavoro e reparto. Supporta infatti, l'ideologia per la quale sia importante creare un ambiente di lavoro stimolante per migliorare il processo creativo e produttivo (Hulsherg, Anderson e Salgado, 2009). Inoltre, permette che tra colleghi ci si chiami solo con il proprio nome, senza utilizzare forme onorifiche specifiche, tipiche della lingua coreana. Questo ha reso possibile una collaborazione più fluida e flessibile: le idee sono condivise in maniera spontanea tra colleghi, gesto quasi impossibile nelle compagnie tradizionali.

2.2.3 Visione globale

Pur avendo avviato da anni l'espansione in Occidente, l'autonomia che ogni sotto-brand possiede e la sua identità staccata dalla compagnia ha reso difficile la costruzione di una *brand awareness* oltre oceano. La sfida era quella di creare una fidelizzazione ai brand quasi sconosciuti di AmorePacific, facendo disabituare i consumatori ai prodotti standard offerti dai marchi più in voga sul mercato straniero (Hyunjee, Jeehye, Lee e Kim, 2016).

Per raggiungere lo scopo sono necessari due fattori:

- Adattamento
- Comunicazione

Ogni cultura ha preferenze ed esigenze diverse e i prodotti importati devono rispettarle. Nella maggioranza dei casi, avranno bisogno di un adattamento ai bisogni locali e circostanze ambientali. Ad esempio, la selezione colore per i fondotinta e correttori destinati al Nord America dovrà essere più ampia rispetto alla Corea e le texture dei prodotti destinati ad un Paese con un clima diverso dovrà essere variata per risultare più compatibile ad esso.

AmorePacific ci è riuscita attraverso l'espansione dei suoi laboratori di R&D in Cina, Asia del Sud, Stati Uniti e Francia (Hyungee, Jeehye, Lee e Kim, 2016).

Come comunicazione, alle campagne tradizionali proposte in tv e riviste si è preferito utilizzare un approccio di digital marketing, attraverso le piattaforme social YouTube, Instagram, Facebook, Weibo e WeChat. Il loro punto di forza sta nel metodo di comunicazione che ha lo scopo non solo di presentare il prodotto ma trasmettere un'esperienza attraverso la sua diretta condivisione (Hyungee, Jeehye, Lee e Kim, 2016).

YouTube è un servizio che permette la condivisione dell'esperienza prodotto attraverso il video. L'utente è subito in grado di vedere il prodotto in azione e capirne l'effetto, attraverso un'esperienza indiretta, e formare una sua opinione a riguardo.

I contenuti che propone relativi alla k-beauty arrivano da diverse tipologie di canali:

1. Canali creati appositamente per far conoscere l'universo k-beauty, diretto da vloggers coreani, in lingua inglese. Questo tipo di canale propone contenuti mirati per utenti stranieri interessati alla bellezza coreana e alle sue tendenze. I prodotti mostrati sono per la maggioranza sponsorizzazioni.
Un esempio ne è Wishtrend TV, canale appartenente ad un negozio di cosmetica online con base in Corea, che conta 1 milione di iscritti. Il tema della bellezza è qui affrontato a tuttotondo e i video proposti sono sia tutorial di make-up che fitness, naturalmente affrontati nell'ottica coreana.
2. Canali diretti dal brand che condivide campagne pubblicitarie, presentazioni di nuovi prodotti e tutorial appositi per spiegarne il funzionamento.
3. Canali di vloggers internazionali, per la maggioranza americani, che realizzano contenuti specializzati nel campo della bellezza, ma non limitati alla k-beauty. Il loro scopo è quello di condividere esperienze autentiche e consigliare prodotti che hanno

provato e apprezzato in prima persona. Il rapporto di fiducia che hanno instaurato con gli iscritti permette ai marchi citati di acquisire visibilità immediata.

Cito in particolare i canali di Jenn Im (2,4 milioni di iscritti) con la quale il brand Sulwhasoo di AmorePacific ha intrapreso una collaborazione, Edward Avila (1,3 milioni di iscritti) specializzato del *k-pop idol makeover*, e KathleenLights (4 milioni di iscritti) che ha recentemente menzionato il *cushion foundation* AmorePacific tra i suoi preferiti del mese.

4. Canali di vloggers coreane, in lingua coreana. Questo tipo di canale aiuta a capire quanto la k-beauty sia un trend rilevante nella community interazionale: video realizzati da utenti coreani per il pubblico coreano hanno iniziato a dover essere sottotitolati in lingua inglese per soddisfare la richiesta degli iscritti stranieri.

Cito il canale Pony Sindrome (5 milioni di iscritti), che realizza make-up tutorial utilizzando per la maggioranza prodotti coreani.

Instagram:

Ogni brand possiede più pagine ufficiali su Instagram, suddivise in base al Paese al quale si rivolgono. Il consumatore è indotto all'acquisto in tre modi diversi:

1. Attraverso i post delle pagine ufficiali del brand è possibile accedere direttamente allo shop online per l'acquisto del prodotto mostrato.
2. Attraverso le *storie* sia delle pagine ufficiali, che dei brand ambassador e degli influencer con i quali hanno intrapreso delle collaborazioni. Le *storie* su Instagram sono dei post visibili per ventiquattro ore dagli utenti, alle quali è possibile collegare dei link diretti allo shop online.
3. Similmente a YouTube, profili dedicati al modo del beauty realizzano video o post tutorial, mostrando ed elencando in descrizione tutti i prodotti utilizzati. In questo caso ci si affida al rapporto di fiducia che si è instaurato tra influencer e follower e alla condivisione dell'esperienza con il prodotto.

La brand communication di AmorePacific tuttavia è ancora concentrata sui mercati locali. Per le sue campagne si affida per la maggioranza a celebrità coreane, adatte a conquistare la clientela coreana composta da *emotional consumers*. Questa strategia non è efficace in Cina, dove è preferita la praticità e ci si affida a ragioni scientifiche o test dermatologici per la scelta del prodotto. Per il mercato europeo e americano, AmorePacific dovrebbe puntare su un cambio di brand ambassador, collaborando con celebrità occidentali nelle quali la clientela può rispecchiarsi più facilmente (Roll, 2015). Un primo tentativo è la partnership instaurata tra il brand Hera e Jennie Kim, k-pop idol del gruppo BlackPink. Pur essendo coreana, Jennie è famosa anche all'estero grazie alla popolarità acquisita dal suo girl group il quale ha raggiunto il primo posto nella World Album Chart con l'album *Kill this Love* e ha partecipato all'evento Coachella nel 2019 (Zellner, 2019).

Figura 1.4 Jennie Kim per Hera, 2019



[Dato fornito da Hera, 2019]

Capitolo 3

Diffusione

3.1 Canali di distribuzione

3.1.1 E-commerce

La prima metodologia utilizzata per la distribuzione dei marchi coreani è l'e-commerce che permette l'accesso al mercato globale ventiquattro ore su ventiquattro.

Ogni brand presenta un proprio store online individuale dove è possibile reperire tutti i prodotti della linea senza restrizioni. Lo svantaggio in questo caso è la spedizione spesso limitata ad un numero ristretto di Paesi. Ad esempio, il sito di Innisfree, marchio appartenente al portfolio di AmorePacific, copre tutto il territorio asiatico e americano ma non l'Europa (Innisfree World, 2019).

Aggirare il problema è possibile grazie a diversi shop online che rendono reperibili prodotti appartenenti a brand diversi, con un range di disponibilità più o meno ampio. Si dividono in due categorie, la prima di origine asiatica e la seconda occidentale.

I prodotti sono acquistabili da siti coreani accessibili in versione tradotta, che rendono disponibili grandi varietà di cosmetici. Il più famoso è YesStyle.com, dove si può trovare non solo skincare ma anche abiti, accessori e prodotti lifestyle tutti *made in Korea*, e offre la possibilità di spedire in tutto il mondo. Simile a quest'ultimo, troviamo StyleKorean.com e Jolse.com, entrambi specializzati esclusivamente in trattamenti beauty, con una scelta di oltre 160 marchi di skincare disponibili (Jolse, 2019).

Oltre ad e-commerce nati in Corea, la clientela soprattutto americana si può affidare ad e-shop ibridi, focalizzati sulla tendenza k-beauty ma nati negli Stati Uniti.

SokoGlam.com ne è un esempio, e nasce dalla volontà di rendere la clientela più consapevole del prodotto acquistato, educando all'utilizzo dello stesso e indirizzando verso la scelta migliore per ogni tipo di pelle ed esigenza. Questo sito nasce nel 2012 grazie alla sua fondatrice Charlotte Cho, californiana di origine, con base a New York, che ha tratto profonda ispirazione dal periodo passato in Sud Corea e dal cambiamento che ha avuto la sua beauty routine da allora. Nel 2016, la stessa ha inaugurato un'alta piattaforma, KLog.com con l'intento di rendere

la clientela di SokoGlam.com una community dove scambiarsi informazioni, review e commenti non solo sui prodotti ma anche sugli ultimi beauty trend di matrice coreana (Brookman, 2018). Si deve a SokoGlam.com la prima introduzione in America alla “10 Step Korean Skincare routine”, pratica che prevede la combinazione quotidiana di dieci diversi passaggi per prendersi cura della pelle del viso. Dalla sua nascita il sito ha guadagnato popolarità e riconoscimenti su pubblicazioni come The New York Times e Vogue, spingendo Cho a lanciare una sua personale linea di skincare chiamata *Then I Met You* (SokoGlam, 2019).

Con l'accrescere della popolarità della k-beauty anche siti ufficiali di catene occidentali hanno iniziato a rendere disponibili i primi cosmetici: il sito di Sephora.com offre un'intera sezione dedicata esclusivamente alla skincare coreana chiamata *The K-Beauty Edit*, suddivisa secondo le esigenze delle clienti: idratazione, risultati immediati o prodotti must-have da utilizzare tutti i giorni. Sull' e-shop di Sephora Italia è presente un'altra area dedicata, denominata *K-Pop Beauty*, che presenta non solo i marchi coreani più in voga ma consigli per ottenere make-up e look ispirati alla k-pop e alla tendenza *kawaii* (Sephora, 2019). Parola di origine giapponese, *kawaii* si traduce in italiano con “carino” o “adorabile”. Questo trend si è rapidamente diffuso in tutta l'Asia con sfaccettature diverse. In Corea si è tradotto con la realizzazione di packaging particolari e dall' aspetto quasi bambinesco, anche per i prodotti di skincare. In particolare, il brand Tonymoly, nato nel 2006, ha reso ha reso il packaging il suo tratto distintivo creando la linea chiamata *Panda's Dream*, con confezioni a forma appunto di panda, seguita da una seconda collezione intitolata *Tako Pore Series*, avente un polipetto come personaggio principale (Tonymoly, 2019).

Su questo tipo di e-commerce, è presente solo una rosa ristretta di brand che coincidono con quelli più diffusi in Europa e America, e la loro disponibilità varia a seconda del Paese dal quale arriva l'ordine. Nel caso di Sephora sono inclusi Tonymoly appunto, Dr.Jart, Laneige, Too Cool for Skool, Belif, Skinfood, Caolin e in alcuni casi Innisfree e AmorePacific.

3.1.2 Retail

Il sito che ha dato inizio anche alla commercializzazione retail della k-beauty è Peach&Lily.com che presenta un concept molto simile a SokoGlam.com. Fondato nel 2012 da Alicia Yoon, originaria di Seoul e trasferitasi a New York, aveva lo scopo di aiutare a rendere disponibili prodotti coreani in America nel periodo in cui è iniziata la loro domanda crescente (Into the Gloss, 2019).

La popolarità acquistata dall' e-commerce si è sviluppata in diverse partnership con catene americane come Macy's. Nel 2015, è stato aperto all' interno del negozio situato a Flushing, New York, il primo *store-in-store* di Peach&Lily (Global Cosmetic Industry, 2017). La location è stata pensata appositamente per il tipo di clientela dalla quale è frequentata: si tratta infatti di un quartiere non turistico, dove i clienti sono abituali e abitano nei dintorni. Ricerche di mercato realizzate dal sito hanno permesso di individuare il quartiere dove si concentrava il più alto tasso di persone interessate alla skincare e di realizzare, dunque, una solida base di acquirenti (Carusillo, 2015). All' interno dello store infatti, è sempre presente un esperto in campo di cosmetica e skincare, capace di guidare il cliente attraverso i rituali di bellezza coreani, e viene messo a disposizione un device che analizza la pelle del viso, così da ottenere il miglior consulto possibile. A questo punto la clientela può avere un'idea chiara di quali sono le sue necessità e l'allestimento del negozio aiuta nella scelta, in quanto i prodotti sono disposti secondo l'effetto che donano e non in base al brand. Anche il design è stato pensato appositamente per venire incontro ai gusti degli acquirenti newyorkesi: progettato da John Rawlins, architetto dello *shoe salon* di Bergdorf Goodman, unisce i toni del bianco e dell'oro così da richiamare lo stile adottato dagli store dei brand di lusso La Mer e SK-II (Carusillo, 2015).

Subito dopo Macy's, anche Target ha ampliato la sua offerta con trattamenti k-beauty, selezionando 13 diversi marchi, tra cui AprilSkin, Caolion, Lagom, Mizon and Twenty Four Seven che già erano disponibili su Peach&Lily.com (MMR, 2017).

CVS Pharmacy sempre con l'aiuto di Alicia Yoon, ha allargato la scelta a cento nuovi prodotti da commercializzare in esclusiva nei suoi 2100 negozi. Questa collaborazione segna un punto di svolta, essendo CVS la seconda catena di farmacie più importante degli Stati Uniti dopo Walgreens Boots Alliance. Ciò non solo rappresenta la creazione di uno dei più grandi programmi di k-beauty nel mondo, ma l'unificazione dell'ideale che sia CVS che Peach&Lily.com perseguono, come ha dichiarato Yoon: "While Korean beauty has been steadily growing in popularity, there are still so many people who cannot easily access Korean beauty products, so this launch will really bring the products to everyone. CVS Pharmacy's focus on health and beauty is at the core of Korean beauty ideals, and the products specially curated for the K-Beauty HQ will delight and deliver results at a great price." (MMR, 2017).

Le partnership con Peach&Lily.com hanno agito da pionieri per la reperibilità di trattamenti coreani anche in altre catene come Ulta e Sephora che, dopo la selezione online, ha creato all'interno dei suoi negozi in tutto il mondo intere sezioni permanenti dedicate alla skincare coreana, denominate *The Korean House*.

Nordstrom nel 2013, aveva inaugurato un progetto che prevedeva ha realizzato tre diversi *store-in-store* appartenenti ad uno stesso concept, intitolato *POPIN@Nordstrom*. Ognuno di questi negozi metteva in risalto un aspetto diverso della tendenza trattata e proponeva nuovi brand esclusivi, cambiando selezione ogni tre-sei settimane come un popup store. Nel 2017, il concept scelto fu *KPOPIN@Nordstrom*, che permise sia di far conoscere marchi di moda e accessori coreani come Gentle Monster, ma anche di skincare mettendo a disposizione 500 *cult favourites*, nonché trattamenti must-have. Questo progetto è stato realizzato nei Nordstrom di diverse città, tra cui Los Angeles, Seattle, Dallas, Chicago e Toronto (Global Cosmetic Industry, 2017).

Pur essendo le mono-brand boutique ancora poco diffuse in Occidente, AmorePacific dal 2008 ha raccolto parte dei suoi marchi all'interno della catena di retail Aritaum che raggruppa Iope, Sulhwasoo, Laneige, Mamonde, Hanyul e Aritaum stesso. Gli store erano situati inizialmente solo nei quartieri asiatici delle grandi città, primo fra tutti China Town di New York. La crescente richiesta, non solo da parte della clientela orientale, ha fatto sì che venisse aperto un secondo negozio a Brooklyn e ora si distribuiscono su tutto il territorio americano, anche in esclusiva da Bloomingdale a Honolulu (Chain Drug Review, 2016).

AmorePacific ha intrapreso dal 2017 una partnership con la multinazionale Alshaya Group, che opera nel settore retail in Medioriente, Russia, Turchia, Nord Africa ed Europa. L'obiettivo è espandere i suoi shop in Medioriente, principalmente con il marchio Etude House a Dubai, Arabia Saudita, Oman, Kuwait e Qatar (Global Cosmetic Industry, 2017).

3.1.3 Duty Free

Un aspetto importante della strategia di diffusione, soprattutto in Asia, è lo sfruttamento del canale di distribuzione indiretto del duty-free. L'ampliamento delle rotte aeree ha subito negli ultimi anni una seconda espansione dopo il boom degli anni Cinquanta, e ciò fornisce un ampio bacino di potenziali acquirenti con minori costi di distribuzione (Roll, 2015).

AmorePacific dal 2008 ha sfruttato quest'occasione facendo debuttare Laneige al mega-store del Terminal 3 dell'aeroporto Changi di Singapore. La città rappresenta un polo importante per lo shopping di lusso e l'esclusività di Laneige, allora disponibile solo a Changi al di fuori della Corea e Cina, permise una sua crescita esponenziale nel retail e la conferma dell'immagine di AmorePacific come brand di lusso. Presto i prodotti del marchio sono stati resi disponibili alla vendita anche su tutti i voli della Singapore Airlines e dal 2015 Laneige è acquistabile in 34

aeroporti e su 17 linee aeree. Nel 2010 lo stesso accadde con il brand Sulwhasoo, con il lancio al Changi Airport, confermando il duty-free business come elemento di crescita chiave per AmorePacific in Asia (Roll, 2015).

3.2 Brand internazionali

Tra la rosa di brand appartenenti ad AmorePacific, quattro si sono rivelati di maggior successo all' estero e possono esemplificare le diverse tipologie di concept che il portfolio della compagnia offre. Questi sono Laneige, Sulwhasoo, Innisfree e Mamonde.

3.2.1 Laneige

Nome che deriva dal francese *la neige*, la neve, fu lanciato nel 1994 e venne diffuso in Cina e Hong Kong dal 2002 (Laneige, 2019).

La tecnologia brevettata, rappresentante il cuore di tutta la sua linea, è chiamata “Water Science™” che racchiude i benefici dell'idratazione profonda del viso. I risultati promessi sono l'effetto anti aging, illuminante e protezione contro i danni dalla disidratazione della pelle (AmorePacific, 2019). Non a caso, nel 2010 lo slogan della brand campaign era *Be Waterful*, proprio a simboleggiare la scienza su cui si affida il marchio.

Oggi il concept si sviluppa attorno al concetto di *Sparkle My Way*, interpretato dall' attrice sudcoreana Lee Sung-kyung. Il motto vuole simboleggiare una ritrovata individualità e amore per sé stessi, concetto altamente attuale e attorno al quale altri brand e artisti hanno sviluppato i loro progetti (Laneige, 2019). Il boy group BTS, per esempio, nel 2017 compose una trilogia di album intitolati *Love Yourself*, per il quale hanno guadagnato una nomination ai Grammy e tenuto un intervento alle Nazioni Unite in occasione del lancio del progetto Generation Unlimited (Herman, 2018).

Figura 1.5 Lee Sung-kyung per Laniege, 2018



[Dato fornito da Laneige, 2019]

Il marchio arriva in Canada nel 2014 e in negli Stati Uniti l'anno successivo ottenendo diversi riconoscimenti con i suoi bestseller (Laneige, 2019):

- Allure Best of Beauty Award, 2015
- Allure Best of Beauty Award, 2016
- CEW Beauty Award, 2017
- Glamour Beauty Award, 2018

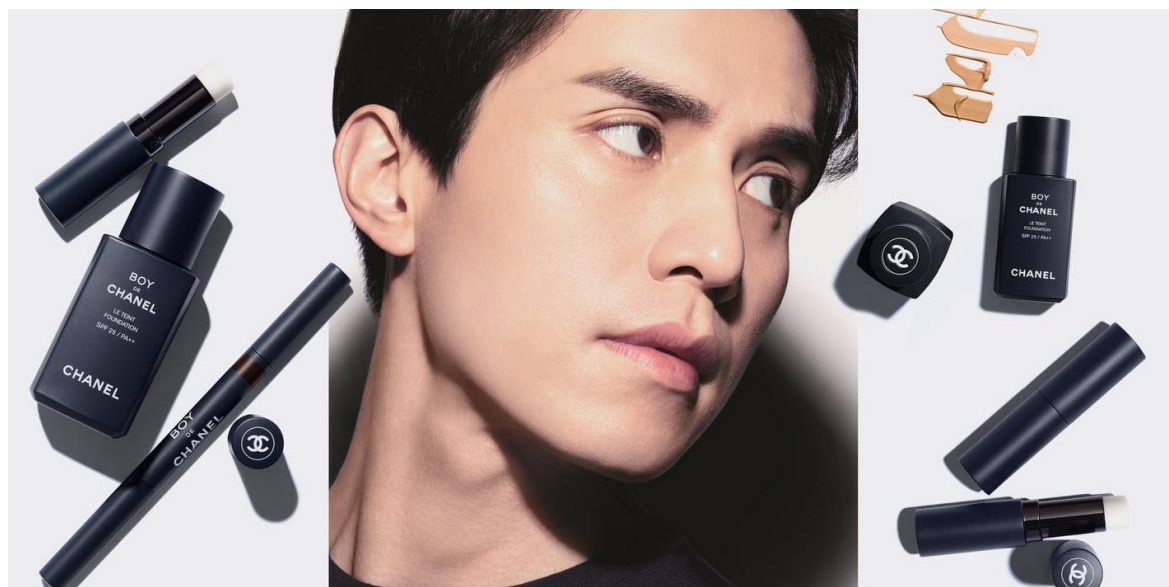
Da Aprile 2019, Laniege è disponibile anche in 18 Paesi europei attraverso i negozi Sephora con una selezione di 20 prodotti *top sales* dal resto del mondo (AmorePacific, 2019).

L'ultima strategia del brand è stata la recente espansione nel mercato della skincare dedicata agli uomini, con la linea Laneige Homme. Questo campo è stato ampiamente sviluppato in Europa e America ma in Asia ha avuto inizio solo nel 2013. Laneige, pur rappresentando un brand pioniere in questo campo per l'oriente, in occidente subisce la competizione di marchi internazionali come L'Oréal, Shiseido, e Estée Lauder.

Questo mercato raggiunge la grandezza di un trentesimo rispetto a quello della skincare per la donna, ma la velocità al quale cresce è quasi il doppio con il suo 9,4% nel 2013 contro 4,8% di quello femminile (Roll, 2015). Definendosi ancora un mercato di nicchia, l'appetibilità per nuovi entranti è alta, soprattutto se i prodotti offerti si differenziano da quelli già disponibili come nel caso della cosmesi per la clientela maschile. Oltre ai classici dopobarba, creme e protezioni solari, gli uomini asiatici hanno iniziato a utilizzare anche fondotinta e correttori. Per

questa ragione, Laniege ha realizzato due tipologie di BB cream, trattamenti idratanti e protezioni solari con l'aggiunta di pigmenti colorati (Laneige, 2019). Nel 2018, cavalcando questa tenenza, anche Chanel ha inaugurato la linea *Boy de Chanel* che comprende un correttore, una matita per le sopracciglia e un burro cacao. Il volto scelto per la campagna è Lee Dong-wook, noto attore sudcoreano, in occasione del debutto della linea a Seoul (Niven-Phillips, 2018).

Figura 1.5 Lee Dong-wook per Chanel, 2018



[Dato fornito da Chanel, 2019]

3.2.2 Sulwhasoo

La parola Sulwhasoo è formata da tre distinti caratteri cinesi quali: Sul, cioè neve, Wha, fiore e Soo, fenomenale.

Sul Wha Soo
雪花秀
Snow Flower Phenomenal

Il suo significato racchiude la filosofia orientale secondo cui elementi distinti si uniscono organicamente per formare un intero, come il corpo e l'anima.

Il brand propone questo concetto olistico come unione di uomo e natura, attraverso la scelta di ingredienti naturali e facenti parte della tradizionale medicina coreana per i suoi prodotti (AmorePacific, 2019).

Nel 1966 nacque il primo trattamento del marchio, la “ABC Ginseng Cream”, il cui ingrediente principale, il ginseng, divenne parte della trilogia di componenti essenziali di tutti i prodotti Sulwhasoo. La loro creazione prevede la combinazione di tecnologie innovative e tradizione (Sulwhasoo, 2019):

- Ginseng come ingrediente ereditario, capace di donare vitalità alla pelle.
- “JAUM Balancing Complex™”, ingrediente brevettato firma di Sulwhasoo, consistente in cinque diversi elementi per bilanciamento della pelle.
- Pino rosso, ingrediente premium con potere anti aging.

L’identità del brand si basa dunque in primo luogo sulla forte simbologia orientale, sul ricercato utilizzo di erbe medicinali asiatiche ed infine nella scelta di un’estetica specifica ricorrente nel packaging dei prodotti ispirati alle porcellane della Dinastia Joseon e nel logo del marchio, rappresentante un fiore di susino (Sulwhasoo, 2019).

Sulwhasoo si presenta come un marchio di lusso, scegliendo un prezzo premium per i suoi prodotti ed offrendo al cliente un’esperienza ricercata sia durante l’acquisto che al di fuori.

La shopping experience, si realizza all’ interno di un lussuoso store progettato dal designer Lyndon Neri, vincitore del premio Maison&Object Asia Designers of the Year nel 2016. Il concept è quello di una lanterna, un contenitore di luce, e serve a immergere il cliente al cento per cento nel mondo Sulwhasoo. Oltre alla boutique, l’edificio incorpora infatti anche tre spa che si occupano di diversi trattamenti realizzati con i prodotti Sulwhasoo e un museo sulla storia del brand (Sulwhasoo, 2019).

Figura 1.6 Ingresso alla SPA all'interno del flagship store Sulwhasoo



[Dato fornito da Sulwhasoo, 2019]

L'esperienza però non termina con l'acquisto, poiché il marchio si occupa della promozione del valore della cultura tradizionale coreana, attraverso il progetto globale "Beauty from your Culture".

Le sue campagne pubblicitarie sono spesso frutto di collaborazioni con artisti coreani, capaci di fondere la modernità delle loro opere con la classicità dello stile del brand. L'obiettivo è quello di diffondere il lavoro di queste eccellenze artistiche locali nel resto del mondo. In particolare, cito le collaborazioni con Lee Joo-Hyeon, designer di gioielli, Choi Jee-Eun, scultrice e In Song-Ja, artista specializzato nei giochi di luce Hanji.

Il perseguimento dell'ideale artistico è stato realizzato anche attraverso la promozione dal 2006 di esibizioni culturali che presentavano temi al di là della cosmetica, come esibizioni tessili, di ceramiche e interior design.

Dal 2003 è stata realizzata la linea di makeup "Shine Classic", che interpreta nel packaging tecniche, stampe e materiali tradizionali coreani.

Infine, nel 2017 è stata realizzata una Limited Edition di sei trattamenti con lo scopo di devolvere parte del ricavato a istituzioni culturali asiatiche come la George Town in Malesia e la Sekar Kawung, ONG che si occupa del supporto delle proprietà culturali intangibili in Thailandia (Sulwhasoo, 2019).

La diffusione del marchio al di fuori della Corea ha riscosso successo soprattutto in Cina, grazie a diversi fattori (Roll, 2015):

- Vicinanza culturale: l'origine del prodotto è considerata importante dalla clientela cinese. La fiducia riposta nei marchi asiatici è maggiore, poiché si associa ad essi una conoscenza profonda del tipo di pelle ed esigenze del consumatore orientale.
- Offerta innovativa: il mercato cinese prima del 2004 non offriva brand specializzati in tecniche della medicina tradizionale, considerate particolarmente benefiche. Inoltre, si iniziava a diffondere la tendenza a prestare maggiore attenzione alla bontà degli ingredienti, prediligendo quelli naturali su quelli chimici. L'arrivo di Sulwhasoo ha colmato questo vuoto nel campo della skincare.
- Target: a differenza di altri Paesi asiatici, in Cina lo status sociale della donna è simile a quello dell'uomo. Questo si rispecchia nel benessere economico di cui possono godere e nelle scelte di acquisto. Sulwhasoo è un marchio premium, orientato verso una clientela agiata di donne a partire dai trentacinque anni e la Cina presenta consumatori che ben rappresentano questo target.

In Occidente, Sulwhasoo ha riscosso successo soprattutto negli Stati Uniti dove ha ottenuto nel 2012 partnership con Neiman Marcus e Bergdorf Goodman, considerato tempio dello shopping di lusso americano che ha confermato l'immagine premium del marchio. Nello store di Manhattan, il cliente è guidato dopo lo shopping alla scoperta di un trattamento olistico al viso, rendendo l'esperienza quanto più simile a quella offerta dalla boutique a Seoul (Thomas, 2018). In Europa, l'unico retailer in cui è disponibile dal 2011, sono le Galeries Lafayette a Parigi, dove Sulwhasoo si presenta come unico marchio coreano con un *solo store* (AmorePacific, 2019).

3.2.3 Innisfree

Il significato del nome Innisfree è "isola della cura per la pelle": il marchio costituisce la prima azienda coreana ad utilizzare ingredienti provenienti dall'isola di Jeju, situata a sud di Gwangju. Protetta dall'Unesco come Patrimonio Naturale e Culturale, l'isola rappresenta un ambiente puro e pulito, lontano dall'inquinamento che invade le città coreane e per questa ragione adatto alla crescita di elementi utili alla preparazione di trattamenti di bellezza (AmorePacific, 2019).

La brand strategy di Innisfree si basa su tre aspetti: ingredienti naturali, sostenibilità e prezzi accessibili.

La provenienza delle materie prime è un fattore tenuto altamente in considerazione nel settore della bellezza. La cura per la salute e la potenziale pericolosità che gli agenti chimici costituiscono, fanno dunque aumentare la richiesta di materie prime naturali. Jeju offre tre ingredienti chiave (Innisfree, 2019):

- Tè verde che possiede proprietà idratanti e con il quale il marchio ha dato vita alla tecnologia “Green Tea Water 2.0™”.
- Scorie vulcaniche, formate nel momento della solidificazione della lava dopo un'eruzione vulcanica. Costituisce un ingrediente raro, utilizzato per il suo effetto purificante e assorbente sulle impurità della pelle.
- Orchidee con cui Innisfree ha creato un componente brevettato chiamato “The Orchid Elixir™” dal potere antiossidante e rinvigorente.

Oltre ad essere composti minimo al 70% da ingredienti naturali, i trattamenti Innisfree sono prodotti attraverso lavorazioni *eco-friendly*. I loro contenitori sono interamente riciclabili e dal 2003, una volta terminati, è possibile restituirli all' interno dei loro negozi. Nel 2010 diedero inizio alla campagna “Eco-Handkerchief” per la quale i prodotti acquistati sono avvolti invece che nella carta, in foulard di stoffa decorata con un tema ogni anno diverso. Dal 2013, l'azienda ha lanciato numerose campagne chiamate “Green Forest Campaign” per la riqualificazione dell'isola di Jeju, di aree deserte in Mongolia e devolve parte del ricavato dal loro siero “Green Tea Seed Serum Limited Edition” per il recupero di aree naturali in Cina e in tutta l'Asia (Innisfree, 2019).

Uno degli scopi del brand è il “consumo intelligente” che realizza fornendo prodotti di buona qualità a prezzi ragionevoli. La fascia di prezzo medio-bassa richiama un'ampia clientela, della quale Innisfree è riuscita subito a conquistarsi la fiducia grazie alla composizione dei suoi prodotti e attenzione verso il cliente. Nel 2005 è stata aperta la prima boutique monomarca a Seoul, premiata con il primo posto nella classifica del Consumer Well-Being Index, e il suo Green Cafe (Innisfree, 2019). Due anni dopo, inaugurò il centesimo negozio in Corea e nel 2012 il primo a Shanghai. La diffusione degli store si è espansa per tutta l'Asia e nel 2017 anche a New York, con l'apertura del flagship store a Union Square (AmorePacific, 2019).

Figura 1.7 Innisfree Green Cafe a Seoul

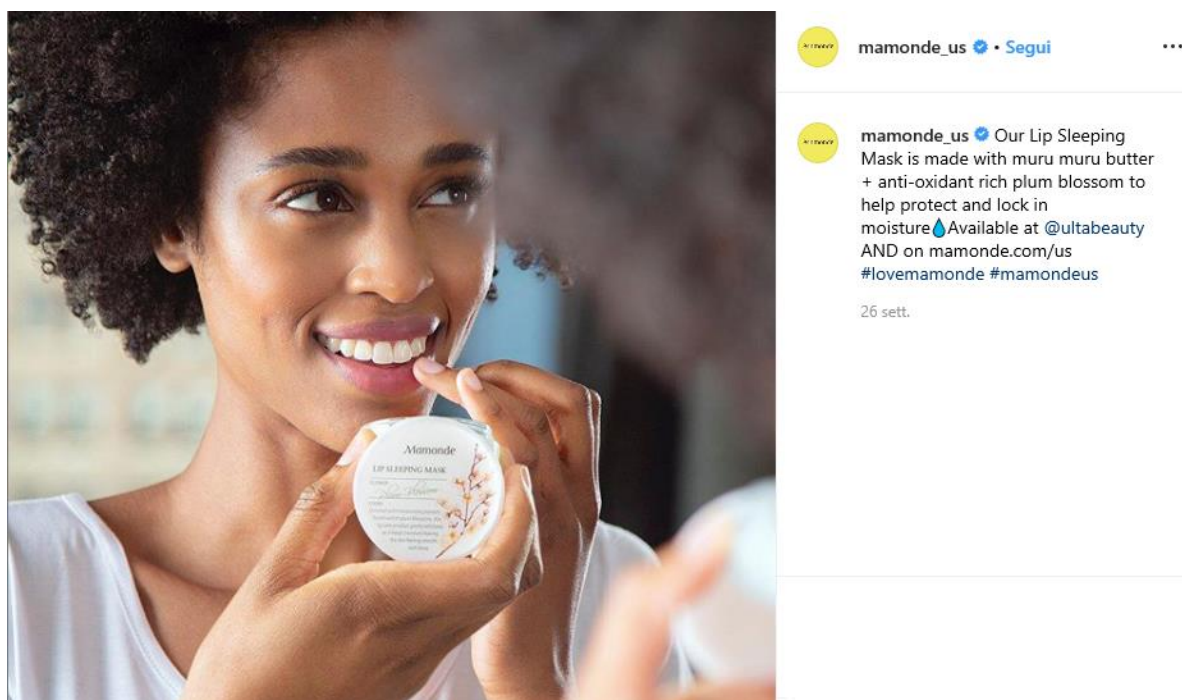


[Dato fornito da Innisfree, 2019]

3.2.4 Mamonde

Ultimo brand di AmorePacific ad essere entrato sul mercato internazionale, Mamonde si rivolge ad un target prettamente femminile, con prodotti ispirati ai fiori che costituiscono il loro ingrediente base, grazie alla tecnologia brevettata Blossoming Energy™ (AmorePacific, 2019). Conosciuto in Asia già dal 2005, arriva in America e Canada solo nel 2015 in esclusiva per Ulta Beauty, catena di prodotti cosmetici diffusa in tutti gli Stati Uniti. La clientela di riferimento spazia dalle millennial a signore adulte che vogliono provare trattamenti innovativi venduti ad un prezzo accessibile. La partnership con Ulta Beauty è stata resa possibile da Jessica Hanson, presidente e general manager della divisione americana di AmorePacific. Per la prima volta, la catena inserì un brand coreano direttamente all'interno della sua sezione di skincare invece che relegarlo nella selezione *korean beauty*. Questa scelta ha aiutato ad accrescere la fiducia da parte dei consumatori che considerano questi marchi ancora esotici (Thomas, 2018).

Figura 1.8 Advertisement postato sulla pagina instagram ufficiale di Mamonde U.S che pubblicizza il lancio della Lip Sleeping Mask da Ulta Beauty, 2018



[Dato fornito da @mamonde_us, Instagram, 2018]

L'arrivo di Mamonde come quarto marchio di AmorePacific in occidente ha segnato il riconoscimento del trend k-beauty come un'opportunità di profitto anche per competitors americani. Si tratta non solo di specifiche linee di makeup o skincare, ma interi sotto-marchi creati appositamente per emulare la filosofia di bellezza coreana con prodotti che si adattano perfettamente alla clientela americana perché creata da brand nazionali.

Il primo è stato Kiss Product Inc., compagnia ibrida coreana-statunitense, già ampiamente conosciuta per la produzione di unghie acriliche e extension per le ciglia. Unendo il suo know-how della manifattura sudcoreana alla conoscenza del consumatore americano, ha intrapreso nel 2017 la via della cosmetica con il marchio Joah, che tradotto significa "mi piace". La linea consiste in 158 diversi prodotti venduti in esclusiva da CVS Pharmacy, che presenta il più ampio assortimento di k-beauty negli U.S (Brookman, 2018).

Nel 2018 anche Memebox, azienda nata tra la California e Seoul, attraverso il suo nuovo marchio Kaja in esclusiva per Sephora, portò il *savoir faire* coreano alla portata delle esigenze straniere attraverso la sua produzione *made in San Francisco, California* (Collins, 2018).

Similmente in Europa, il sito web FeelUnique.com, considerato nel continente il più grande retailer online di prodotti di bellezza, ha lanciato lo scorso anno una propria linea di skincare coreana, nata però in Gran Bretagna (Le Theuf, 2018).

Oltre a questi casi particolari di marchi effettivamente in parte coreani, l'ispirazione ai loro prodotti è stata accolta anche da compagnie mainstream come Neutrogena, Garnier di L'Oreal e Sephora stesso che ha ampliato la sua collezione con maschere per il viso in tessuto (Le Theuf, 2018).

Conclusione

AmorePacific ha portato sul mercato internazionale prodotti innovativi per la cosmetica, categoria merceologica che subisce continue rivisitazioni ed espansioni.

L'appetibilità dei trattamenti proposti è data cinque fattori. Il primo è rappresentato dal cambio di prospettiva che l'occidente sta avendo nei confronti della produzione asiatica, avvenuto grazie alla corrente *Hallyu*. Il secondo fattore è la produzione responsabile, data dalla scelta di ingredienti naturali e progetti di sostenibilità ambientale indetti dalla società.

Il terzo è la creazione di interesse per questi prodotti, attraverso campagne digitali sui social media che riescono a raggiungere velocemente ed efficacemente diverse tipologie di clientela. Quarto punto è la facile reperibilità grazie a numerose partnership con catene di retail diffuse in tutto il mondo ed e-commerce ampiamente forniti. Quinto ed ultimo fattore è la cura che ognuno dei brand aziendali pone nei suoi clienti, fornendo mezzi per comprendere a fondo i prodotti, rispondere alle loro esigenze e offrendo servizi correlati per vivere a pieno l'esperienza AmorePacific.

Alla luce di quanto affermato, la rapida diffusione della k-beauty poteva inizialmente apparire come una tendenza del momento, ma la sua permanenza sul mercato straniero e crescita che non accenna a fermarsi, hanno decretato il suo status di segmento duraturo. Un fattore di influenza è l'attenzione che si sta concentrando attorno alla Corea in generale, non solo per quanto riguarda il settore estetico ma anche ad esempio, per la cinematografia e la moda. Le aziende estere, riconoscendo il potenziale del mercato, da un lato ripropongono i prodotti coreani più innovativi e dall'altro esportano a Seoul le mode occidentali, essendo diventata la Corea un fulcro di interesse.

Questo fenomeno sta prendendo oggi due direzioni: la prima è quella della *fast fashion* in cui vengono proposti trend stagionali, in questo caso rappresentati da marchi e prodotti in voga per periodi limitati nei quali la loro presenza diventa prepotente, la seconda sono gli *hero brand* che puntano ad offrire un'esperienza completa al consumatore, educandolo e continuando ad innovare la brand strategy per conquistarsi la sua fiducia.

AmorePacific fa parte di questa seconda categoria e i progressi raggiunti fin ora le hanno permesso di essere l'azienda di cosmetica sudcoreana più riconosciuta al mondo attraverso i suoi brand internazionali¹.

¹ 9041 parole

Bibliografia

Anonimo, G 2016. *Korea's Amore Pacific builds retail presence in U.S.* Chain drug review. 38, 46

Anonimo, M 2017. *K-boom 2017: This year, Korean beauty is expanding worldwide and breaking into mass channels on an unprecedented scale.* Global Cosmetic Industry. 185, 6-7

Anonimo, O 2017. *K-Beauty phenomenon gains more momentum.* MMR. 34, 46

Brookman F., 31 F 2018. *Charlotte Cho: Digital Is the Perfect K-beauty Platform.* WWD: Womens's Wear Daily

Brookman F., 6 S 2018. *CVS, Kiss Products Team on K-beauty Line: With a sales tailwind created by K-beauty skin care, CVS is diving into makeup inspired by South Korean beauty created by Kiss Products.* WWD: Womens's Wear Daily

Byoungcho, J., D 2018. *Prototypical brands and cultural influences: Enhancing a country's image via the marketing of its products.* Emerald Publishing Limited

Choi J.N. & Chang J.Y., 2009. *Innovation implementation in the public sector: an integration of institutional and collective dynamics.* Journal of Applied Psychology. 94

Chung G., S 2015. *How South Korea's Amore Pacific Became One of The World's Most Innovative Companies.* Forbes Asia. 21

Collins A., 6 S 2018. *Sephora, Memebox Partner on K-beauty Line.* WWD: Womens's Wear Daily

Dunning J.H., 2001. *The OLI Paradigm of International Production: Past, Present and Future.* International Journal of the Economics of Business. 8, 173-190

Hulsherg U.R, Anderson N. & Salgado J.F, 2009. *Team-level Prediction of innovation at work: a comprehensive meta-analysis spanning three decades of research*. Journal of Applied Psychology. 94

Hyungee H. et Al., 2016. *The Global Innovation Index 2016: Winning the Global Innovation*. Cornell University, INSEAD. 104

Le Theuf M., N 2018. *Carton plein pour la K-beauty*. Cosmétique Hebdo. 817, 1

Lee S.J., 2011. *The Korean Wave: The Seoul of Asia*, Strategic Communications Major, Elon University

MarketLine, F 2019. *South Korea - Skincare*. DataMonitor. 1-40

MarketLine, G 2014. *Skincare Industry Profile: South Korea*. DataMonitor. 1-13

Oh Y.J., F 2018. *Globalization Strategy of Korean Cosmetics Industry Targeting Western Market: Analyzing the Competitiveness of Amore Pacific*. International Studies Seoul National University, Master of International Studies, International Commerce Major

Roll M., 2015. *Asian Brand Strategy*. Palgrave MacMillan

Thomas E., 3 G 2018. *Amorepacific Group Broadens U.S. Portfolio with Mamonde*. WWD: Womens's Wear Daily

Sitografia

AmorePacific Corporation. Disponibile su: <http://www.apgroup.com/int/en>

Anonimo, 2016. *Korean skincare, cosmetics exports hit USD 2.6 bil*. Korea.net. Disponibile su: <http://www.korea.net/NewsFocus/Business/view?articleId=131805>

Anonimo. 2011. *The Korean Wave: A New Pop Culture Phenomenon. Contemporary Korea No. 1*. Korean Culture and Information Service. Disponibile su: <http://biznetasia.com/wp-content/uploads/2011/09/The-Korean-Wave-A-New-Pop-Culture-Phenomenon.pdf>

Anonimo. *Alicia Yoon, Founder, Peach & Lily*. Into the Gloss. Disponibile su: <https://intothegloss.com/2015/04/alicia-yoon/>

Carusillo C., N 2015. *The Korean Beauty Maven Behind Peach & Lily Just Set Up Her First IRL Store*. Racked New York. Disponibile su: <https://ny.racked.com/2015/11/24/9792292/peach-and-lily-nyc-macys-queens-flushing-now-open>

Chanel. Disponibile su: https://www.chanel.com/it_IT/fragranze-cosmetici/c/chanel-beauty.html

Foundation of Korean Cosmetic Institute. Disponibile su: <http://www.kcii.re.kr/kcii2018/eng/instruction.html>

Hampp A. *Secrets Behind K-Pop's Global Success Explored at SXSW Panel*. Billboard. Disponibile su: <https://www.billboard.com/biz/articles/news/global/1098373/secrets-behind-k-pops-global-success-explored-at-sxsw-panel>

Hera. Disponibile su: <https://www.hera.com/int/en/>

Herman T., 2018. *BTS to Speak at United Nations for UNICEF's 'Generation Unlimited' Launch*. Billboard. Disponibile su: <https://www.billboard.com/articles/columns/k-town/8476070/bts-to-speak-at-united-nations-unicef-generation-unlimited-launch>

Innisfree. Disponibile su: <http://www.innisfreeworld.com/main/index.do>

KLog. Disponibile su: <https://theklog.co/>

Korea Custom Service. Disponibile su: <https://www.customs.go.kr/kcshome/site/index.do?layoutSiteId=english>

Laniege. Disponibile su: <https://www.laneige.com/int/en/main.html>

MacIntyre, D., S 2001. *Korea's Big Moment*. Time. Disponibile su: <http://content.time.com/time/magazine/article/0,9171,173502,00.html>

Mamonde. Disponibile su: <https://www.mamonde.com/int/en/>

Niven-Phillips L., 2018. *Chanel Launches Men's Make-Up*. Vogue. Disponibile su: <https://www.vogue.co.uk/article/chanel-mens-makeup-boy-de-chanel>

Santiago E., 2009. *TNS National TV Ratings (Aug. 18-24): 'Dahil May Isang Ikaw' and 'Katorse' enter the primetime race with a good start*. Philippine Entertainment Portal. Disponibile su: <https://www.pep.ph/guide/tv/4562/tns-national-tv-ratings-aug-18-24-dahil-may-isang-ikaw-and-katorse-enter-the-primetime-race-with-a-g>

Soko Glam. Disponibile su: <https://sokoglam.com/>

Sulwhasoo. Disponibile su: <https://www.sulwhasoo.com/int/en/>

The Trade Map. Disponibile su: https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx

Zellner X. *BLACKPINK's 'Kill This Love' Makes K-Pop History on Hot 100 & Billboard 200 Charts*. Billboard. Disponibile su: <https://www.billboard.com/articles/columns/chart-beat/8507331/blackpink-kill-this-love-k-pop-history-hot-100-billboard-200>