

Facoltà di Economia

Dipartimento di Impresa e Management

Laurea Magistrale in:

Consulenza Aziendale

**LUXURY STRATEGIES IN NEW SECTORS.
THE CASE OF PRADA-MARCHESI.**

Relatore:

Prof. Fabio Fortuna

Candidata:

Elisabetta Amicucci

Correlatore:

Prof. Fabrizio Di Lazzaro

Anno Accademico 2013-2014

INDICE

CAPITOLO 1:

Introduzione all'argomento pag.5

1.1 Preambolo: il panorama generale pag.6

1.2 Le caratteristiche del settore del lusso pag.6

1.3 Come si crea valore: il vantaggio competitivo ed i fattori di successo..... pag.12

1.4 I consumatori di prodotti luxury: le aspettative di servizio pag.19

CAPITOLO 2:

Comunicazione e strategie adottate dalle luxury compagnie pag.23

2.1 La cultura organizzativa..... pag.24

2.2 Come procedere alla corretta valutazione delle strategie pag.29

2.3 Orientamento al cliente pag.34

2.4 Design ed estetica, due dimensioni da salvaguardare pag.36

2.5 Il made in Italy e la comunicazione..... pag.39

CAPITOLO 3:

Expo 2015: il mercato italiano del food & Wine..... pag.45

3.1 Il mercato di prodotti alimentari in Italia pag.46

3.2 L'origine del prodotto pag.49

3.3 Consumo come esperienza..... pag.51

3.4 Expo 2015..... pag.51

3.5 Impatto sul sistema italiano..... pag.54

CAPITOLO 4:

Le logiche di acquisizione pag.55

4.1 Le fusioni pag.56

4.2 Le acquisizioni e la valutazione: *Balanced Scorecard & MVA* pag.59

4.3 La negoziazione pag.65

4.4 La pianificazione strategica pag.67

CAPITOLO 5:

Presentazione del caso: Prada acquista Marchesi & conclusioni pag.70

5.1 Teorie di riferimento per una corretta gestione del processo acquisitivo pag.71

5.1.1 il budget..... pag.74

5.1.2 l'Activity Based Budgeting pag.75

5.1.3 il Beyond Budgeting pag.75

5.2 Le categorie delle imprese e le tecniche di acquisizione utilizzate
..... pag.76

5.3 Principale settore di riferimento pag.79

5.3.1 Prada & Group..... pag.80

5.3.2 L'acquisto di Marchesi..... pag.82

<i>5.4 Conclusioni.....</i>	<i>pag.84</i>
<i>5.4.1 Punti in comune con Marchesi: il target di riferimento.....</i>	<i>pag.86</i>
<i>5.4.2 La localizzazione delle società target selezionate.....</i>	<i>pag.86</i>
<i>5.4.3 La strategicità dell'acquisizione</i>	<i>pag.88</i>
<i>5.5 Il fenomeno dell'eataiment</i>	<i>pag.90</i>
<i>5.6 Considerazioni finali</i>	<i>pag.92</i>
<i>5.6.1 Il progetto "Prada Galleria"</i>	<i>pag.94</i>

“I know not what tomorrow will bring”

Fernando Pessoa

Capitolo 1

INTRODUZIONE ALL'ARGOMENTO

1.1 Preambolo: il Panorama generale

Questa tesi vuole dare un'idea generale di ciò che è il settore del lusso e della sua evoluzione negli ultimi anni. Molti fattori hanno influenzato e cambiato l'approccio dei luxury brand, dalla crisi economica, all'emergere di nuove società e valori.

La crisi economica ha creato l'opportunità di modificare la posizione competitiva e le aziende del lusso l'hanno colta adottando strategie diverse tra loro. Una definizione di luxury brand può essere che è un brand esclusivo, pressoché l'unico a produrre quella determinata categoria di prodotto e che si caratterizza perché scarso sul mercato e quindi, percepito come sofisticato. Si entra quasi in una dimensione più aristocratica, dando al cliente un surplus per quanto riguarda la creatività e le emozioni. Diversamente dal fashion, si contraddistingue per la sua stabilità e in qualche modo, il rendersi senza tempo, immortale. Per questo i settori fashion normalmente cercano di muoversi e di entrare nella categoria del lusso.

1.2 Le caratteristiche del settore LUSO

La normale sequenza di sviluppo del prodotto di lusso avviene attraverso diverse fasi, tutte importanti:.



Esistono differenti categorie appartenenti a questo settore: gioielleria, orologeria, profumeria e cosmesi, borse, scarpe e in generale accessori in pelle, vino e alcolici, automobili, yachts e aerei, hotels e servizi connessi, design per la casa, operazioni di private banking.

Allo scopo di comprendere i livelli del lusso, Danielle Alléres ¹ ci fornisce una struttura composta da tre:

- Lusso inaccessibile: che corrisponde a un modello “estremo” di esclusività, come per prodotti confezionati a mano con specifiche richieste del cliente (su misura) come orologi o macchine
- Lusso intermedio: che corrisponde a oggetti che sono copie costose di modelli individuali (come l’haute couture)
- Lusso accessibile: vuole essere un modo per rappresentare i prodotti in larga serie (ready-to-wear, profumi e alcolici)

La considerazione più importante da farsi è che comunque, la maggior parte del mercato è legata al lusso accessibile; ad esempio i profumi realizzano il desiderio personale di lusso ad un prezzo ragionevole. Questo anche se il prodotto categorizzato in tale settore deve necessariamente avere tre caratteristiche per appartenervi: un forte contenuto artistico, realizzato con cura, di carattere internazionale. La ricerca estetica è molto rilevante, la propensione alla bellezza continua. La marca e il design sono aspetti imprescindibili, infatti i consumatori comprano anche in funzione dello stilista, anche se si tratta di una produzione di massa, perché è un legame o riconoscimento del valore e dello stile dell’azienda. Gran parte del business del lusso avviene quando i clienti sono all’estero e desiderano comprare qualcosa di molto speciale. Città del lusso sono ad esempio: Milano, New York, Parigi, Londra, Tokio, Shanghai e Ginevra. È proprio per questo che i brand devono essere internazionali e presenti ovunque nel mondo. La distribuzione è un punto chiave. Nel tempo il lusso ha avuto connotazioni varie, sia positive che negative, anche se solo di recente il termine ha acquisito un valore positivo. Il lusso deriva dal latino: “luxus” che significa: “eccesso”. Nei secoli successivi ha significato piacere, superfluo, non necessario. Promotore di un certo life style. Oggi è un settore che vive un paradosso, perché opera soprattutto sulla distinzione sociale. Parte dal presupposto che il prodotto debba essere riservato solo a pochi prescelti, ma oggi alcune linee seguono la logica della produzione di massa ed è da qui che sorgono i

¹ Danielle Alléres: “Luxe: Stratégie, marketing”, economica, 1990

problemi. Serve aggiustare la posizione nel mercato e per farlo, si intraprendono strategie innovative legate alla creazione stessa del prodotto (tecnologia e design), comunicazione e distribuzione. Il nuovo lusso è meno ostentato rispetto a quello tradizionale, che trasmetteva opulenza; ricerca associazioni positive, una distinzione sociale più velata. Così, si introducono i concetti di²:

- little luxury: un'esperienza day-to-day legata ad acquisti di import non rilevante
- innocent luxury: concedersi momenti di piacere senza complicazioni

A rinforzare questa nuova tendenza, possiamo riportare il pensiero di Coco Chanel, la quale amava definire il vero lusso come il semplice opposto del volgare. Questo cambiamento di percezione del lusso, non più sfrenato ed edonistico, ha fatto sì che nascesse l'intermediate luxury. Non solo grazie all'avvento di nuovi consumatori appartenenti a realtà emergenti: BRIC countries (Brasile, Russia, India e Cina) che hanno allargato la catena di distribuzione e quindi di supply channel, ma anche dall'ampliamento dell'importanza ricoperta dalla stampa e dai social media. C'è un processo di "democratizzazione" del lusso. Si apre la possibilità per la classe intermedia di sentirsi parte di un mondo immaginario e a cui si aspira appartenere. Questo, ovviamente, può essere valido solo per alcune categorie di prodotti. Il lusso "ragionevole" è un modello originale di business, che ha un approccio innovativo e propone continuamente nuovi prodotti in maniera veloce ed efficiente. In ogni modo a prevalere è la logica dei volumi, supportata da una eccellente logistica. Un esempio di successo è Zara o H&M, che però non sono sinonimo di vero lusso. Sono un'antitesi alle strategie da queste ultime, ma il posizionamento fa sì che la classe media possa percepire l'acquisto come un momento di piacere, day-to-day. Nel mondo dell'intermediate luxury, l'ambizione è quella di dare un senso di esclusività e di vero lusso, grazie a prodotti che restino abordabili dalla massa; anche se pretende di essere riconosciuto.

² M. Chevalier & G. Mazzalovo: "luxury brand management, a world of privilege", second edition, Wiley, 2012

La credibilità del brand e la riconoscibilità sono sintomatici di un brand di lusso. Gilmore e Pine³ identificano le risorse in capo alle aziende che ci fanno riconoscere l'autenticità di esse:

- naturale, prerogativa di brands che si propongono di utilizzare materiali naturali che legittimino un approccio ecologico
- originalità, creatività originale di oggetti o estetica particolare
- eccezionalità, un'altra strada per andare oltre l'ordinario. È legata ad azioni particolarmente gentili che rispondono ad esigenze del cliente (servizi speciali..)
- referenzialità, che evochi altri contesti, anche la storia, utili per creare un benchmark nella mente del cliente. Creare il sogno, utilizzando un'epoca a cui associarsi per dividerne i valori o i miti (anche attori)
- autorità, che viene definita come la capacità di influenzare gli altri e renderli sensibili a cause umanitarie

Le tre più grandi differenze tra le imprese del lusso e quelle non-luxury, sono tre: la dimensione, le caratteristiche più legate al finance e il fattore temporale. Il lusso è appartenente a quel bene cui la domanda aumenta più che proporzionalmente rispetto al reddito. Esistono grandi gruppi e companies (le tre più grandi corporations sono: LVMH, Richemont e PPR Gucci), ma di norma tali brand sono di dimensioni abbastanza ridotte e con un alto livello di awareness presso i consumatori. Nonostante il loro prestigio e la continua presenza pubblicitaria in tutto il mondo, si mantengono su dimensioni medio-piccole (escludendo i grandi conglomerati formati da piccole compagnie individuali). Questo si riflette anche in uno staff di comando poco esteso. Per quanto concerne l'aspetto finanziario, l'incredibile spread sussistente tra il non profittevole e l'estremamente profittevole è il risultato di due peculiarità del settore. Per prima cosa c'è un elevato break-even point (funzione degli investimenti in manifattura e

³ Pine B.J & Gilmore J.H : "L'economia delle esperienze, oltre il servizio", collana: Economia e Storia economica, ETAS, Milano, 2000

costi fissi), e secondariamente i costi richiesti sono limitati (per un brand già noto la pubblicità assume un ruolo diverso da quello dei beni di consumo, che deve essere sempre presente perché più facilmente sostituibile). Tutto, dalla produzione alla vendita, deve essere di ottima qualità. Il servizio offerto deve essere perfetto per il cliente. Non esistono strategie di cost-cutting, perché estremamente dannose, possono ridurre la percezione dell'esperienza di lusso. La costruzione di flagship store è determinante e non si può risparmiare per essa, anche se si possono costituire subcontratti (franchising...). Dubois e Duquesne⁴ esplicano il paradosso del marketing dei beni di lusso: caratterizzato da prezzo elevato, costo elevato, lavoro di stilisti e designers, distribuzione limitata, poca attività promozionale e pubblicità che non si basa su una strategia specifica (anche se lo story-telling è un fenomeno che sta prendendo piede).

Come si stabilisce se un brand è di lusso o meno? Uno dei modi più semplici è quello della spontaneous awareness, cioè quando il nome del marchio è citato tra i primi che vengono in mente al potenziale cliente o al target selezionato. Ovviamente, se è top-of-mind significa che ha un forte posizionamento e una chiara identificazione col prodotto. Per l'azienda è di rilevante interesse valutare l'implementazione delle strategie legate al management e alla creatività. Per fare ciò, si effettuano ricerche sia ex-ante che durante ed ex-post. Queste vengono fatte detenendo data base compilati dalla clientela, ma anche attraverso questionari, focus group ed interviste. In tal modo è possibile valutare con cognizione di causa ed eventualmente sviluppare opportunità di sviluppo coerenti.

Il vero lusso non segue le logiche del volume e non mente, non pretende di essere ciò che non è; questa è la fondamentale differenza. La reputazione è costruita sulla trasparenza, la corretta informazione e comunicazione. Trasmettere autenticità, essere e non apparire, questo è il lusso autentico. La natura stessa del lusso si muove su due meccanismi paralleli ed importanti: di produzione e di percezione. Il luxury si identifica con qualità del prodotto e soprattutto la qualità del possesso (servizi post-acquisto e di

⁴ Bernard Dubois & Patrick Duquesne: "Des brevets et des marques, une histoire de la propriété industrielle", INPI; Fayard, 2001

supporto al cliente). Serve dare il giusto valore alla tradizione, alla manifattura e alla ricerca continua della percezione (fa sognare).

Questi ultimi anni di crisi economica hanno fatto emergere nuove tendenze economiche, che hanno rinnovato l'idea di brand extension e penetrazione di mercato, portando il sistema ad un nuovo livello di competitività.

Per avere un'idea generale di come si muove il mercato del lusso in Italia, ho preso in considerazione le valutazioni relative al primo trimestre 2014 effettuate da Deloitte⁵ e KPMG⁶. Il lusso mondiale è per un terzo italiano e nonostante la crisi, cresce sempre di più, arrivando ad un fatturato di 171,8 miliardi di dollari (stima effettuata considerando i 75 marchi mondiali più rilevanti). L'Italia è il paese maggiormente rappresentato nonostante le aziende appartenenti a tale categoria abbiano dimensioni notevolmente ridotte rispetto ad altre estere (23 società su 75, quindi un terzo del mercato). È da tenere presente che i risultati in questo settore hanno a che vedere anche coi flussi turistici, il mantenimento e la tutela della proprietà intellettuale e alla propensione all'acquisto del cliente, nonché alla gestione e distribuzione del reddito. Nel primo trimestre 2014 sono state completate operazioni in Italia per un valore di 10,7 miliardi di euro (tre volte il valore del 2013), questo a manifestazione del fatto che cresce l'interesse di operatori stranieri, finanziari e strategici, per il mercato italiano con 36 operazioni in ingresso, pari ad un controvalore di 4,3 miliardi di euro (questo a livello di analisi generale, non prettamente al lusso). Ciò è essenziale per riportare l'Italia a livelli di competitività più in linea con gli altri Stati dell'UE e non solo. È necessario dunque, puntare sul 'made in Italy' e consolidarne la rilevanza strategica. Nella classifica abbiamo al primo posto il gruppo LVMH-Moët-Hennessy-Louis Vuitton SA (oltre 21 miliardi di dollari di fatturato- dati relativamente 2012), mentre il primo italiano è Luxottica al quarto posto con 9 miliardi di dollari. Dobbiamo considerare che le vendite

⁵ "Global Powers of Luxury Goods" published May 14, 2014

⁶ <http://www.kpmg.com/it/it/issuesandinsights/articlespublications/press-releases/pagine/trimestre-positivo-ma.aspx>
<http://www.kpmg.com/it/it/issuesandinsights/articlespublications/press-realises/pagine/rapportokpmgilmercatomanelprimotrimestre2014.aspx>

effettuate dalle prime dieci Companies rappresenta circa il 55% dell'intero fatturato. Il tasso di crescita registrato dai gruppi italiani è pari al 12,4%, coerentemente con la media generale, anche se Prada (gruppo considerato in seguito e per questo qui citato) ha tassi di crescita molto al di sopra della media del paese e di quella svizzera e francese, arrivando al 29% (FY12 luxury goods sales growth). È determinante che in questa analisi non vengano considerate società come Gucci, Bottega Veneta, Bulgari e Fendi, perché facenti parte del Gruppo Kering e LVMH. Fatta questa importante premessa, il fatturato dei 23 gruppi italiani rappresenta il 18,6% del complessivo. Il settore del lusso in Italia è noto in tutto il mondo per la sua tradizione di alta qualità artigianale, elevata cura del dettaglio e più in generale l'appeal creato dalla localizzazione: "made in Italy". Altro punto interessante è l'analisi del Q Ratio, che è definito come il rapporto tra la capitalizzazione di mercato e il valore contabile degli Assets di un'azienda; indicante come i mercati finanziari valutino gli Assets intangibili o semplicemente inespressi di un'azienda. Prada ha un Q Ratio superiore alla media del 3,28% (come del resto altre società italiane rientranti nella Top 75) e pari dunque al 4,34%. Questo significa che c'è fiducia da parte dei mercati finanziari verso le prospettive di crescita di profittabilità delle società italiane in genere e nella loro capacità di generare flussi di cassa in quanto brand con elevata capacità di innovazione e differenziazione.

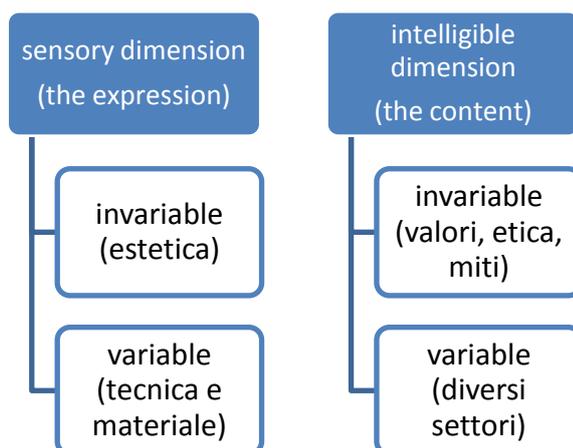
1.3 Come si crea valore: il vantaggio competitivo ed i fattori di successo

Prendendo a riferimento il Report annuale della Morgan Stanley Smith Barney ⁷ possiamo vedere come da un valore totale di 63 miliardi di dollari oggi il mercato del lusso fatturi quasi il doppio.

Una delle strade più utilizzate dalle aziende nel settore fashion e luxury è quella di sottolineare la loro storia, il luogo di origine ed identificazione e la tradizione che portano con sé e le caratterizza. L'elemento distintivo è la capacità di mantenere l'interesse del cliente e al contempo crearne verso i potenziali clienti. In questo senso il "made in Italy" è già di per sé un fattore di notevole vantaggio competitivo, in quanto

⁷ www.morganstanley.com, proxy materials- annual report 2011

sinonimo di qualità e sapore per le cose fatte bene. Tutto ruota intorno alla storia, al passato ed all'affidabilità del brand o del prodotto simbolo di tale brand. Abbiamo assistito ad un cambiamento anche in termini di efficacia del marketing stesso, perché chi acquista oggi non desidera più il solo prodotto, ma un simbolo per riconoscere e riconoscersi. Floch⁸ ci spiega come la creazione di tutti i processi legati al prodotto, siano da ricondursi a due dimensioni:



I componenti estetici invariabili della brand identity sono spesso poco formalizzati e ciò permette ai designers una più libera interpretazione, che possa rispecchiare anche la loro “sensibilità” oltre che rispettare i valori e la prospettiva a lungo termine del brand. Una brand identity formalizzata, che esprima gli elementi invariabili come l’etica, l’estetica appartenenti al marchio, può essere di grande aiuto e promemoria sia per i designers che per i managers. Riuscire a possedere una forte dimensione culturale può solo che portare benefici all’immagine dell’azienda, ciò ci porta al Cultural Heritage Management, una branca del CRM (cultural resources management), la cui mission è quella di preservare ed accrescere la memoria della marca, la sua tradizione. A questo scopo sono stati costruiti musei e scuole (museo Ferragamo, Gucci, Ferrari...). L’intangible culture diventa tangible, quindi osservabile in luoghi significativi ed incisivi per l’azienda. Dal marketing esperienziale si giunge a quello emozionale, il consumatore è ormai un soggetto complesso che deve essere coinvolto dal punto vendita, ma non solo. Nasce così il polysensorial marketing, una tecnica a tutto-tondo

⁸ Floch: “Petites mythologies de l’oeil et de l’esprit”, 1985, Hades-Benjamins

necessaria a prolungare ed intensificare il piacere provato al momento dell'acquisto. Famosa è la frase di Donald Calne⁹: “emotion leads to actions, reason leads to conclusions”. Su questo filone è utile ricordare le cinque leve del marketing esperienziale di Bernd Schmitt¹⁰:

- Sense experience: stimolazione dei cinque sensi
- Feel experience: coinvolgere sentimenti ed emozioni
- Think experience: spingere il consumatore ad interagire cognitivamente con il prodotto
- Act experience: riguardano la fisicità del cliente e quindi la sua capacità di condizionare il suo modo di agire
- Relate experience: relazioni create dopo l'acquisto tra soggetti che comprano lo stesso prodotto e si confrontano

Quest'ultimo punto è fondamentale per il viral marketing, basato sul passaparola e quindi rafforzativo di un sistema vincente o molto pericoloso per prodotti o brand a rischio fraintendimento. È la soddisfazione del cliente il fine ultimo e per misurarla ci si può avvalere del modello Servqual¹¹, che consiste nel confrontare le aspettative pre-acquisto e le percezioni post, attraverso il paradigma di discrepanza tra le due. Esistono cinque macro aree:

- Aspetti tangibili
- Affidabilità
- Capacità di risposta
- Empatia
- Capacità di rassicurazione

⁹ Dottore inglese nato a Londra nel 1935, Direttore del Neurodegenerative Disorders Centre (University of British Columbia)

¹⁰ Bernd H. Schmitt: “Experiential marketing, how to get customers to sense, feel, think, act, relate”, The Free Press, New York, 1999

¹¹ Teoria sviluppata da Parasuraman, Berry e Zeithaml nella metà degli anni ottanta e spiegata da Busacca e Bertoli: “Customer value”, 2012, EGEA, Milano

Per questa ragione è utile effettuare valutazioni ex-ante ed ex-post, tramite questionari. La statistica è diventata fondamentale in quanto permette di comprendere in che direzione l'azienda può andare; intraprendere diverse strategie trovando quella più consona al tipo di evoluzione che si vuole ottenere nel tempo e che permetta di non "annacquare" il nome del brand:

- Mantenere un costante e limitato livello di investimenti, se la clientela aggiunta è quella massima desiderata
- Investire maggiormente per accrescere il valore percepito e perciò incrementare la clientela
- Mantenere investimenti per essere riconoscibili nel mercato
- Disinvestire e decidere se conviene continuare l'attività di produzione

Il brand ha diverse possibilità per creare interesse ed avere maggiore risonanza all'interno del mercato esistono infatti, cinque drivers per comprendere a pieno sia il posizionamento che le aree di miglioramento:

- Value: il prezzo è una determinante fondamentale (anche se per i beni di lusso il discorso è leggermente diverso dai beni di utilizzo comune)
- Accessibility: chiedersi se il target selezionato o di riferimento conosce il brand e se gli stakeholders chiave riconoscono primariamente il marchio come scelta
- Relevant differentiation: rendere il marchio sempre più unico per raggiungere una posizione PREMIUM nel mercato di riferimento (posizione già riconosciuta nei marchi di lusso e per quanto riguarda il made in Italy in generale)
- Emotional connection: riuscire a scoprire se il brand possiede la qualità di interagire direttamente con le emozioni del cliente e se riesce a trovare in lui un canale privilegiato nella scelta d'acquisto

Il futuro del marketing è legato alla capacità di unire il prodotto a eventi storici o soggetti importanti/famosi. L'aspetto imitativo ci porta a scegliere ciò che è condiviso già da altre persone e per empatia ad assumere la condivisione come elemento significativo di accettazione. Questo ci porta oggi a dare maggiore rilevanza alle caratteristiche legate alla sfera "emotional", quali:

- Look and feel
- Brand
- Fear
- Safety
- Social status

Maggiore sarà la competenza del brand a far percepire questi attributi e maggiore sarà l'effectiveness nel mercato. L'importante è sempre mantenere congruità col main meaning della mission aziendale e con le strategie precedentemente utilizzate. È proprio questo che ci dà un senso di identità e di appartenenza, è necessario che si condividano gli ideali che perpetua il brand e che il cliente li faccia propri diventando egli stesso promotore gratuito. Perché? Secondo Campbell (1983)¹² :” solitamente non si desidera un oggetto in sé, si desidera desiderare e si desiderano cose nuove sempre diverse in una girandola di continua insoddisfazione”. Il tutto in una ricerca infinita del piacere e del piacersi. È da ricordare che esistono diversi tipi di comportamenti d'acquisto. Ad esempio in Italia osserviamo tre culture principali: antica (agro-patriarcale), moderna (borghese-urbana) e contemporanea (post-industriale). La cultura è al contempo: prodotto dell'azione ed elemento condizionante scelte future, che esprimano valori simbolici e sentimenti. Si crea un rapporto di reciprocità tra soggetto ed oggetto comprato. Si sono visti quattro principali modelli d'acquisto:

- Pratico: predilige l'efficienza
- Utopico: espressione di identità (che è quello su cui lavorano le aziende di lusso e su cui punta la connotazione geografica)

¹² Montemaggi M. & Severino F. (2008): "Heritage Marketing, la storia dell'impresa italiana come vantaggio competitivo", Milano: Franco Angeli. Pag. 19

- Critico: valutazione dell'essenza del prodotto
- Ludico: comprare per giocare, cambiare

In un mondo dove l'apparire conta più dell'essere, gli oggetti in sé e le merci subiscono una progressiva dematerializzazione e perdono fisionomia ed identità; per questa ragione il brand deve ricorrere a nuove strategie e rifugge nelle certezze: prodotti vincenti, storia e cultura aziendale. Umanizzare il processo di acquisto per rendere più fedele il cliente. L'azienda è forte se la Corporate Identity e la Corporate Image si compenetrano a vicenda perfettamente. Arriviamo quindi ad un punto fondamentale, che possiamo riassumere con la definizione di Heritage, secondo Marani e Pavoni (2006)¹³: "il patrimonio complesso costituito da ciò che il passato ha trasmesso e definisce l'identità di un territorio, di una popolazione, di un gruppo sociale. Cibo, ambiente, prodotti dell'uomo, storie, leggende, questo ed altro ancora costituisce l'eredità che è arrivata a noi e che noi consideriamo rappresentativa del passato in cui ci riconosciamo". La storia viene posta come garanzia sufficiente per dimostrare la qualità e l'originalità del prodotto proposto o del sistema d'offerta in generale. "Un'impresa che ha alle sue spalle anni, decenni o secoli di storia è un'impresa con un'immagine consolidata e la sua storia è un lasciapassare di credibilità sul mercato" (Fanfani, 2004)¹⁴. Nasce in tal modo il "brand nostalgico", che può adottare diverse tecniche, esposte da Brown (2003)¹⁵:

- Antinomy: paradosso del brand, elementi del passato e del nuovo da considerarsi antitetici
- Arcadia: richiami emozionali riferendosi ad una comunità
- Aura: originalità, presenza di elementi di unicità ed autenticità riscontrabile nel passato (fondamento di ogni brand di lusso)

¹³ Montemaggi M. & Severino F. (2008): "Heritage Marketing, la storia dell'impresa italiana come vantaggio competitivo", Milano: Franco Angeli. Pag.81

¹⁴ Montemaggi M. & Severino F. (2008): "Heritage Marketing, la storia dell'impresa italiana come vantaggio competitivo", Milano: Franco Angeli. Pag. 102

¹⁵ Stephen Brown, Robert V. Kozinets & John F. Sherry Jr.: "Teaching Old Brands New Tricks: Retro Branding and the Revival of Brand Meaning", journal of marketing, vol.67 (july 2003)

- Allegory: storia, capacità di mantenere un filo conduttore con gli aspetti valoriali del passato
- Effetto Tricksterism: concetto di magia e folklore dei prodotti e dei brand che provengono dal passato

La tradizione è il connubio tra vari fattori derivanti da cultura, stato sociale e abitudini. Il posizionamento è una delle risorse fondamentali per essere riconosciuti dal mercato e maggiore è l'età dell'azienda, maggiore dovrebbe esserne la notorietà. La comunicazione è lo strumento che permette di enfatizzare i punti di forza rispetto alla concorrenza e di differenziarsi. “La novità più grande sta nella non novità” , questo paradigma è il risultato di tre principali concause:

- Perdita di fiducia del cliente nell'innovazione tecnologica
- Stato di crisi economica prolungata
- Bisogno di appartenenza e affiliazione, oltre che di condivisione

Si inseriscono elementi retrò allo scopo di conferire maggiore autorevolezza ed elementi che stabiliscano la contemporaneità del prodotto (es: matrice ecologica, bio, eco-sostenibilità). È importante soddisfare le aspettative più archetipe del cliente e spingerlo al riacquisto, raggiungere un posizionamento premium, che sia riconosciuto dal pubblico come tale. Infatti, proprio in questo periodo di crisi mondiale dell'intera economia, il mercato del lusso ha un nuovo rilancio, grazie alla nuova clientela russa, araba e cinese. Il mercato è in continuo movimento, evoluzione e la tecnologia ne fa necessariamente parte; nonostante sembri un controsenso, grazie ad essa è possibile rendere la memoria immediata, trasferibile facilmente e quindi infinita. Nasce l'effetto U, umano.

1.4 I consumatori di prodotti luxury: le aspettative di servizio

Ma qual è il mercato di riferimento? Il settore del lusso ha avuto un incremento nelle vendite di circa il 20% negli ultimi 5 anni. Gli acquirenti, come abbiamo già sottolineato, sono prevalentemente: russi, cinesi, giapponesi, arabi e americani. Cambia il profilo geografico del consumatore, proveniente da Paesi Emergenti; infatti l'aumento di profittabilità del settore del lusso è cresciuto negli ultimi 7 anni, grazie all'aumento della classe media di questi paesi. La Cina è il quinto mercato in termini di consumo di beni di lusso al mondo e dati previsionali lo posizionano come secondo entro il 2018; senza contare che anche l'Africa sub-sahariana avrà un incremento di vendite di circa il 30% nel prossimo quinquennio. Il turismo in Italia è una delle risorse economiche più rilevanti nel nostro paese, con circa 42 milioni di arrivi stranieri ogni anno, 160 milioni di presenze e avente più di 30 miliardi di euro di saldo valutario (oltre 9% PIL); dando lavoro a circa 2,5 milioni di persone. Non a caso l'Italia possiede circa il 70% dei beni culturali presenti nel mondo.

Cosa resta all'Europa? È Lei quella ricca di tradizioni, vecchia, ammirata per stile e classe inconfondibile. Ecco lo snodo: questi nuovi mercati mancano di storie da raccontare, di favole e restano affascinati da questo aspetto del mercato occidentale. È importante ricordare che nell'attuale situazione economica, si è creata una netta separazione tra creatività e sviluppo tecnico del prodotto (per seguire economie di costo). Solo i prodotti-lusso restano legati alla produzione nel paese d'origine ed è questa la loro forza e il punto di partenza per rafforzare ulteriormente la loro posizione nel mercato. Il raggiungimento di una posizione premium agli occhi del cliente al giorno d'oggi non è più l'arrivo, ma il punto di partenza per porsi altre mille domande relativamente alle strategie future. Infatti, saranno proprio le economie europee a beneficiare dei crescenti flussi di turismo provenienti dai Paesi Emergenti. L'acquisto potrà essere effettuato sia grazie al turismo che all'e-commerce. L'e-commerce si sta diffondendo e le vendite attraverso questo canale sono circa del 20%, sul totale di volumi di retail. C'è da evidenziare che per il Lusso questo valore è attorno al 6%, per caratteristiche permeanti il settore stesso (paura di perdita della percezione di esclusività

ed unicità, che si crea nel momento stesso dell'acquisto presso il punto vendita; anche se Louis Vuitton rappresenta un'eccezione in questo senso). I consumatori di beni di lusso, in genere hanno elevate aspettative relativamente alle esperienze di acquisto, per questa ragione è importante per i brand di alta gamma prevedere strategie di distribuzione omni-channel, che soddisfino le richieste dei clienti. Per omni-channel si intende a livello di: store, mobile (App) e on-line (sito web e social media). È perciò necessario mantenere armonia tra passato e presente, essere nani sulle spalle dei giganti, come Prada insegna. Prada infatti, ha saputo agganciarsi perfettamente allo stile minimal-chic giapponese, aprendosi e trovando ampi riscontri positivi nei mercati orientali; pur mantenendo uno stretto legame con la cultura aziendale e il diretto collegamento cognitivo col: made in Italy (adattandosi a nuove realtà ma al contempo assimilando perfettamente e ricordando anche elementi architettonici e strutturali caratterizzanti il suo stile per la costruzione del suo flagship-store in oriente). La cultura aziendale si deve esplicitare non solo a livello dirigenziale, ma fino e soprattutto a chi si interfaccia direttamente col cliente: i dipendenti. Questo è particolarmente rilevante per il settore di alta gamma. I consumatori hanno alte aspettative in merito ai servizi prestati in punti vendita di lusso (fattore che per 1/3 dei consumatori comporta la decisione o meno all'acquisto). Nel luxury il 75% dei clienti si limita nel comprare o decide di non farlo, se non adeguatamente supportato nella scelta dal personale.

Per il consumatore un servizio definibile come top di gamma si contraddistingue per:

- Conoscenza e formazione dei dipendenti, che devono rappresentare il brand stesso e i suoi valori
- Customer services (pre-sales ed after-sales)
- Esclusività del brand (tanto maggiore è l'esclusività, tanto maggiore sarà il livello di servizio atteso)
- Atmosfera all'interno del punto vendita
- Disponibilità e cordialità dei dipendenti

L'esperienza di acquisto è un momento chiave per l'approvazione ed il riconoscimento del valore aggiunto della marca e spetta al brand impegnarsi nella comunicazione

qualitativa e quantitativa di essa. Quando parliamo del sistema CRM (customer-response-management) vogliamo appunto sottolineare l'importanza di avere un database centralizzato che contenga informazioni utili sul cliente che ha già effettuato un acquisto, questo viene anche fatto dal singolo punto vendita. Lo scopo è quello di riuscire a capire quali siano i prodotti più venduti e che tipo di promozioni o visual merchandising effettuare. Questo sistema si può applicare efficacemente sia al singolo negozio, che a una specifica nazione.

In linea di massima possiamo affermare che, avendo come base una buona cultura aziendale ed avendo resa nota, il raggiungimento di un buon posizionamento nel cuore dei clienti è facilitato. Questo non vale solo per quanto riguarda l'identità nazionale del prodotto (nel nostro caso il made in Italy¹⁶), la fama dei prodotti deve essere internazionale e andare al di là dei confini, questa è la grande opportunità e chance del mercato occidentale. Se prima i mercati orientali erano considerati uno sbocco per prodotti di seconda classe, adesso è il mercato su cui puntare tutto. La crescita della classe media e dei ricchi nei mercati emergenti è un driver per comprendere le recenti attività di M&A nel mercato del lusso. Negli ultimi anni c'è stata un'evoluzione dei consumatori, che oggi sono prevalentemente:

- New money: persone che lavorando hanno ottenuto fortuna e quindi danno valore ai soldi
- Middle money: classe medio-alta, reasonable spenders

I gruppi del lusso hanno bisogno di reperire nuovi capitali per poter investire in questi nuovi mercati. La RISC¹⁷ interational, è una società di consulenza specializzata in ricerche sia per quanto riguarda la clusterizzazione sia per il brand marketing, inoltre è pioniera nelle ricerche riguardanti il lusso in più paesi (studi annuali concentrati nelle

¹⁶ Determina la provenienza geografica, anche se non costituisce un concetto univoco.

La legislazione comunitaria e nazionale non hanno ancora determinato particolari regole di produzione per far rientrare i prodotti in tale categoria, normalmente si ritengono appartenenti quei prodotti per la maggior parte realizzati nel paese, in particolare per la finitura.

¹⁷ RISC: Risk-Intelligence-Security-Control

tre aree di maggior rilevanza per il settore: USA, Europa e Giappone. Dai loro studi effettuati nel 2003, emerge che chi acquista beni di lusso vuole essere:

- Individualista, cioè vuole che gli si riconoscano libertà di espressione e autonomia decisionale
- Vincente, sentirsi parte dei cambiamenti di stile e crearne di nuovi
- Distinguibile, affermando la sua individualità e le sue scelte di moda
- Attento al fisico e all'apparenza
- Rappresentato, per quanto concerne le emozioni, il pensiero e lo stile di vita scelto

Capitolo 2

COMUNICAZIONE & STRATEGIE ADOTTATE DALLE LUXURY COMPANIES

2.1 La cultura organizzativa

Molte volte vi sono esigenze dettate dalla legislazione legata a realtà territoriali diverse, che potrebbero rendere la produzione antieconomica o non competitiva (regime fiscale ad esempio), quindi è necessaria un'attenta valutazione preliminare. La cultura, cioè il contesto sociale in cui le persone vivono, influenza la natura stessa delle organizzazioni in cui gli individui lavorano e il modo in cui essi percepiscono e reagiscono al mondo che li circonda. All'interno di ogni singola nazione i formano inevitabilmente, orientamenti collettivi omogenei e dominanti, per via dei processi di socializzazione e di sedimentazione di credenze e sistemi valoriali. Ovviamente, per quanto ci riguarda, è utile valutare quelli correlati al lavoro, al rapporto con la gerarchia ed il potere in genere. Ciò che ne scaturisce è un insieme di valori dominanti e di credenze che condizionano i comportamenti individuali e le relazioni nella contestuale società, diventando così fondamentali che la loro esistenza ed effettività non sono percepiti ai propri membri. È proprio l'invisibilità a rendere la cultura potente e capace di guidare il comportamento, le percezioni e anche i giudizi, senza che ci si renda propriamente conto. Nascono in tal modo gli stereotipi culturali. Uno dei modelli più utilizzati per comprendere come la cultura condizioni le aziende è quello di Hofstede¹⁸, che delinea cinque dimensioni:

- Avversione all'incertezza: in alcune culture gli individui non si sentono a loro agio in condizioni di rischio elevato ed ambiguità, mentre in altre vi è maggiore propensione al rischio. Le società che rifuggono l'incertezza tenderanno a desiderare un sistema ben definito di situazioni, regolamentate e normalizzate da una fonte autoritaria. Nelle nazioni in cui si accetta un maggiore grado di incertezza, si tenderà ad accettare meno le fonti dell'autorità.
- Distanza dal potere: il grado di differenza che sussiste tra potere e status ammesso in una cultura rappresenta la distanza dal potere. Alcuni stati accettano un elevato grado di distanza e si caratterizzano per sistemi in cui il

¹⁸ Spiegato da Richard L. Daft: "organizzazione aziendale", Apogeo, quarta edizione.
Hofstede: "teoria delle dimensioni culturali"

manager non interagisce socialmente col collaboratore, mentre altri non accettano un tipo di relazione simile e prediligono sistemi che permettano, ad esempio, la discussione del mansionario.

- Individualismo e collettivismo: in paesi caratterizzati da culture individualiste, le persone tendono ad enfatizzare i bisogni e gli interessi personali rispetto a quelli dell'azienda. Viceversa in quelle collettiviste.
- Mascolinità e femminilità: riguarda il grado in cui vengono enfatizzati i valori associati a questi caratteri. Per la mascolinità si intende: aggressività, dominanza. La femminilità si contraddistingue per compassione, empatia ed emotività.
- Schemi mentali orientati al breve o lungo periodo: ad esempio i paesi occidentali sono maggiormente orientati al breve e si caratterizzano per una visione legata al presente e una preoccupazione per l'adempimento dei doveri sociali. L'orientamento al lungo periodo è tipico dei paesi asiatici, si vuole risparmiare in una visione di persistenza e presenza nel futuro.

Le culture hanno un impatto sulle organizzazioni e chi ci lavora. Tendenzialmente, non esistono culture buone o meno. La comunicazione efficace tra persone appartenenti a culture diverse, può risultare difficile. Non sempre si concorda sul significato delle parole e dei gesti, esistono diversi stili per esprimersi sia in maniera verbale che non verbale. Esistono molteplici piani di interazione che coinvolgono gli attori organizzativi e che contribuiscono alla creazione di una cultura interna. L'organizzazione è un sistema aperto che interagisce con l'ambiente. Il carattere nazionale, cioè l'insieme di valori culturali influenza direttamente la cultura aziendale. Ci sono anche altri fattori esterni, come eventi storici e l'ambiente naturale che modellano la società.

È utile tenere presente il Modello multilivello della cultura organizzativa, proposto da Tosi e Pilati¹⁹, è così composto:

- Ambiente
- Modalità di implementazione
- Manifestazioni della cultura organizzativa, che si esplica in:
 1. Strategie di selezione e socializzazione: le organizzazioni cercano di selezionare e formare il personale con valori culturali omogenei, in modo da realizzare una maggiore soddisfazione sul lavoro
 2. Distinzioni di status organizzativo: Le distinzioni di classe o di status organizzativo sono una base per legittimare le relazioni di influenza. Legittimate da gerarchia o alto livello di formazione del personale. I gruppi a status più alto hanno generalmente più potere e maggiore facilità di accesso alle informazioni ed alle risorse in genere. Ciò accade spesso nelle operazioni di fusione e incorporazione, specie nel caso in cui l'impresa acquista società con gruppi di persone preesistenti e quindi con esperienza e competenze differenti.
 3. Ideologie: La cultura di una qualunque organizzazione è costruita attorno ad un'ideologia condivisa.
 4. Miti: storie legate ad eventi passati che vengono utilizzate per spiegare le origini o le trasformazioni che si vogliono effettuare a livello organizzativo.
 5. Linguaggio: ogni organizzazione ha il suo linguaggio unico e specifico (gergo, gesti, segnali).
 6. Simboli: sono oggetti a cui è collegato un significato organizzativo.
 7. Riti e cerimonie: i riti sono procedure elaborate pianificate che hanno lo scopo di consolidare le varie forme di espressione culturale che si manifestano durante le interazioni sociali in un evento. Mentre, una cerimonia è un sistema di diversi riti connessi a un'occasione od evento.
- Valori basilari della coalizione dominante: il gruppo dirigenziale è quello che prende decisioni critiche riguardo le strategie competitive, la struttura e le

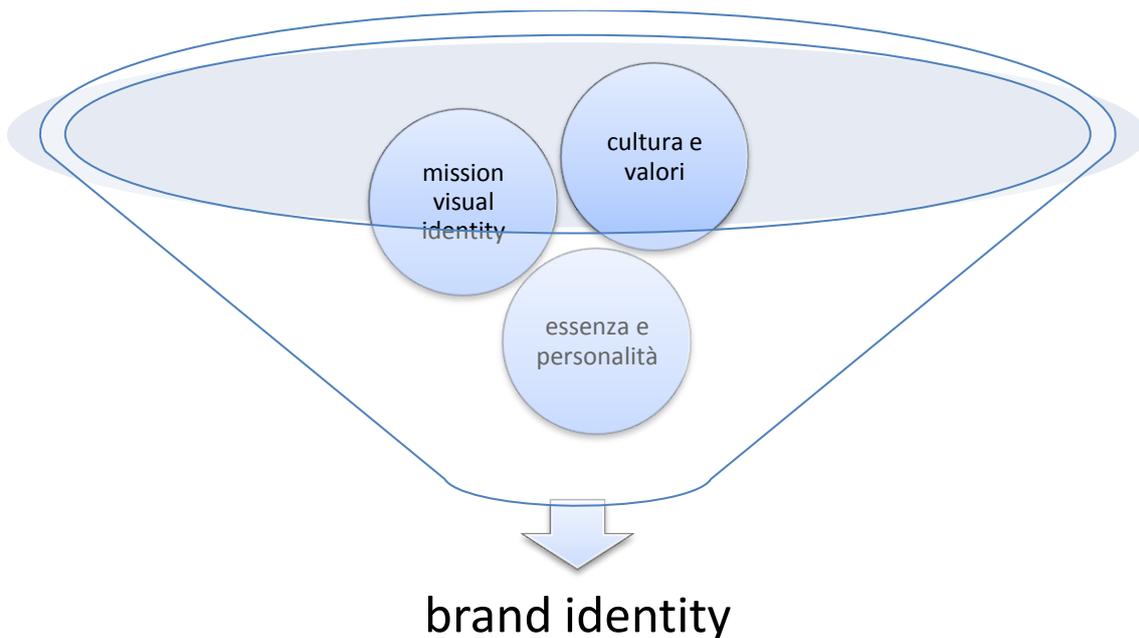
¹⁹ Tosi e Pilati: "comportamento organizzativo", 2009, EGEA, Milano

pratiche da gestire. Deve proiettare la visione e le credenze, attraverso specifiche decisioni, sul prodotto o servizio.

La cultura aziendale ha una forte influenza sulla formulazione della strategia a lungo termine così come nel breve; successi e insuccessi di una linea strategica influiscono profondamente sulla creazione, conservazione o modifica della cultura organizzativa. Il cambiamento ultimamente è necessario alla sopravvivenza delle aziende, a causa dell'evoluzione (esterna) del mercato.

La brand identity dei luxury brands, è frequentemente iniziata col nome o cognome di una persona, il soggetto rappresentante ed emblematico, dal quale si possono estendere aspetti valoriali attinenti e trovare o rinnovare continuamente la ragion d'essere dell'attività.

Le componenti della brand identity sono:



Il cambiamento può essere rallentato se non impedito da diversi fattori, sia esogeni che endogeni e può avvenire secondo tre differenti modalità:

- **Top-down:** quando è diretto e guidato dai vertici aziendali verso quelli inferiori. Questo tipo di cambiamenti sono effettuati da alta dirigenza ed implementati attraverso programmi di formazione specifici. Si propaga rapidamente grazie ai sistemi diffusi di comunicazione. L'importante è far percepire tali iniziative non come eventi isolati e temporanei.
- **Side-to-side:** quando il cambiamento apportato all'organizzazione si focalizza prevalentemente sull'esame dei processi attraverso cui viene svolta l'attività lavorativa nell'azienda. Si basa su una riorganizzazione dei processi, che permette il formarsi di nuove idee e nuovi valori che di conseguenza portano ad una nuova cultura.
- **Bottom-up:** il cambiamento è derivante dall'azione svolta dai lavoratori dell'impresa. Nasce dalle segnalazioni effettuate da loro stessi, in merito alle mancanze e inefficienze riscontrate.

L'aumento della competitività dei mercati, ha reso necessario un modello più flessibile, questo ha fatto sì che i principali cambiamenti organizzativi siano relativi ai sistemi di coordinamento:

- L'autorità, il controllo e la comunicazione sono protesi agli interessi comuni
- **Span of control ampio** (numero di persone che riportano all'autorità) e organizzazioni appiattite. Molte organizzazioni hanno avviato una serie di processi di reengineering per semplificare le strutture organizzative, agendo sui confini interni ed esterni, per eliminare le ridondanze e focalizzarsi solo su attività e competenze distintive; arrivando a strutture più leggere e piatte.
- Le competenze acquisite sono più importanti della posizione ricoperta e sono diffuse lungo la scala gerarchica

- Il tipo di interazione che intercorre tra capo e collaboratore diventa più negoziale, aumentando le relazioni orizzontali e il lavoro in team. Al posto dell'autorità si utilizzano la consultazione e la negoziazione
- Il contenuto delle comunicazioni interne si focalizza sulla trasmissione di informazioni e suggerimenti

La cultura organizzativa ha diverse prospettive di analisi, può essere vista come:

- Variabile dipendente interna all'organizzazione
- Metafora fondamentale di ciò che è l'organizzazione
- Integrazione: che esprima coerenza e dia adito a interpretazioni univoche della cultura
- Differenziazione: si ritiene che la cultura organizzativa sia contraddistinta da una mancanza di consenso globale
- Frammentazione: nega qualsiasi tipo di coerenza interna

La formulazione dei valori che formano l'identità culturale sociale, orientano la cultura aziendale:

- Innovazione e assunzione del rischio
- Stabilità e sicurezza
- Rispetto delle persone
- Orientamento al risultato e al team group
- Aggressività e competitività

2.2 Come procedere alla corretta valutazione delle alternative

La cultura organizzativa si manifesta sia in maniera immateriale che materiale. La cultura immateriale è quella intangibile e comprende abitudini, opinioni e concezioni; mentre la componente materiale include tutte le cose fisiche e osservabili. Va definita una precisa strategia individuando il mercato di riferimento e il prodotto da proporre, che deve essere in linea con il prodotto di origine. Stabilita la coerenza, si passerà alla definizione del posizionamento, della distribuzione e del tipo di sviluppo atteso. Solo

dopo aver percorso questo iter, si cerca di individuare l'azienda adatta alla produzione, quindi il partner dell'attività. Per valutare correttamente e vagliare i possibili partner si possono considerare:

- Brand: la rilevanza del nome
- Geography: il network che si renderebbe disponibile
- Product/services: come è composta l'offerta
- Quality: che sia in linea con le esigenze
- Contact: aspetti puramente legati alla rappresentanza

Anche se il ruolo del cliente è fondamentale, il rilancio di un marchio è una problematica molto sentita e delicata. Sono operazioni strategiche e che possono essere affrontate in maniera diversa. Ad esempio, i fondi di private equity hanno ricoperto un ruolo determinante garantendo sia l'immissione di capitali necessari per l'internalizzazione, sia supportando nuovi brand nelle fasi iniziali di crescita e sviluppo e infine di rilancio. Nella fase di crescita è normale utilizzare strategie di espansione sia quantitative che qualitative. Nel primo caso, si può esportare la propria linea di prodotti in altri mercati geografici; mentre nel secondo, il brand potrebbe ottimizzare la produzione e far crescere la reputazione muovendo il campo d'azione in altre aree di interesse (nuove categorie di prodotto). Si ci deve adattare al cambiamento e per farlo molte aziende di alta gamma oggi sfruttano la brand extension (fin dove possibile), ma anche il licensing. Questo è caratterizzato da cessioni di utilizzo del marchio, estensione e declinazioni varie del brand a nuovi prodotti o servizi. Non si intende il semplice dare in licenza il proprio marchio, ma fare brand extension, merchandising e contracts tesi alla volontà di estendere ad altri settori merceologici o mercati il brand, attraverso un incremento della varietà d'offerta. Nulla può essere lasciato al caso, per un marchio di valore è una possibilità potenzialmente proficua quella di poter declinare con successo e anche al di fuori del settore di origine la propria offerta. È importantissimo definire la fase di programmazione e implementazione dell'intero processo, più banalmente cosa fare, chi sono i soggetti interessati e in che modo effettuare il tutto.

La progettazione di tali licenze avviene a più livelli:

- Marketing: per la ricerca e l'individuazione dei bisogni del mercato
- Strategia: allo scopo di interpretare i desideri e di generare originalità
- Comunicazione: sviluppo di molteplici opportunità per i brand
- Distribuzione

La strada del licensing porta necessariamente alla delega a terzi di alcune responsabilità che riguardano il marchio e quindi è una decisione particolarmente delicata. La company originaria ottiene da una parte la presenza sul territorio o un'estensione dell'offerta, ma al contempo perde il controllo diretto. Il rapporto che si crea tra licensor (detentore del marchio) e il licensee (il produttore/distributore del prodotto che verrà realizzato) è di importanza fondamentale. Si può decidere di selezionare un'azienda a cui affidare la produzione, ma mantenere in toto la responsabilità del marchio, occupandosi direttamente del canale distributivo. Altra via è quella di affidare totalmente alla partner la cura della produzione e distribuzione, in cambio di royalties. È un sistema di delega massima, quindi al licenziante resta il compito di monitoring, che deve essere effettuato costantemente e su più livelli contemporaneamente (design, quality, distribution). È il brand che cura nel dettaglio e fornisce indicazioni formali sulla fattività e di come il marchio debba essere interpretato. È utile sottolineare che esistono due approcci al licensing: quello per bambini e quello per adulti. Il primo è veloce, nato e dettato dalla moda del momento, quindi fugace. Il secondo invece, si basa su una visione prospettica destinata al lungo periodo. Riassumiamo le principali modalità di licenza in uso:

- Merchandising: compito promozionale e di fidelizzazione del consumatore, anche tramite gadgets. L'attività di merchandising richiede equilibrio tra qualità e varietà. Rendendo necessario un monitoraggio che confermi continuamente la qualità del processo intero. È una modalità che risente sia dell'estensione verticale che orizzontale, oltre che del tempo e del mercato più o meno

globalizzato di riferimento. Si vuole personalizzare il prodotto, mantenendo un appealing mondiale.

- Co-branding: per operazioni destinate all'associazione del proprio nome ad altri prodotti aventi marchi diversi, ma coerenti col proprio target group e clusterizzazione. L'obiettivo è il rafforzamento del brand o l'apertura di nuove opportunità di mercato
- Line extension: si sviluppa tramite contratti di licensing puro, cioè affidando un diritto di utilizzo del marchio a un tot di licenziatari, che ampliano la gamma di prodotti e conferiscono all'azienda delle royalties. Questo tipo di attività può essere con un orizzonte temporale più o meno esteso. Lo scopo è quello di ottenere maggiore diffusione, anche se può danneggiarne l'immagine. Si deve fare attenzione all'ampliamento del range del prodotto. Per questo solitamente si parte da settori vicini al core business del marchio, sviluppando sistemi di licenza attinenti il settore di appartenenza. Le condizioni su cui deve poggiare una corretta line extension devono tener presente che non è una strategia facile, in quanto prevede un investimento maggiore e maggiore supporto, il convincimento dei clienti non è immediato, serve enfatizzare la coerenza e per questo è fondamentale trovare una ragione valida per legittimare la nuova linea di prodotti. Deve essere eseguita in linea con l'etica del brand e l'estetica.
- Brand extension: è la modalità più complessa. Viene utilizzata soprattutto per progetti a lungo termine e la sua riuscita comporta una notevole creazione di valore per il titolare del marchio. Tali progetti si costituiscono sulla base di valori caratteristici del marchio, che vengono declinati e riaffermati in settori merceologici diversi, ovviamente scelti sulla base dei valori determinati e coerenti tra loro. Spesso, vista la complessità nella strutturazione e progettazione di contratti di questo tipo, si ricorre a professionisti del settore con appositi accordi di agenzia. Questo crea figure intermedie più o meno rilevanti (licensing agent o consulente) al fine del controllo da parte del licenziatario, che comunque resta facoltà e compito di quest'ultimo. In questo contesto le strategie di intervento si muovono su diversi fronti, ad esempio: l'allungamento, il

completamento, la semplificazione, la caratterizzazione o la modernizzazione. È un processo che si sviluppa e consolida nel corso degli anni e che porta alla creazione e accumulazione di conoscenze e competenze atte a sostenere il vantaggio competitivo. Assume importanza fondamentale nei bilanci e strategie aziendali, attraverso prodotti e servizi anche molto distanti dal core business di partenza. Partendo da una progettazione accurata, che sintetizzi creatività strategica e design, si costruisce un'offerta allargata (composta da beni mass market e affordable luxury) e si procede con un controllo della politica di prodotto a monte e a valle. Esistono tre variabili da tenere in considerazione, per una brand extension di successo: la coerenza, l'evoluzione futura e la percezione del cliente.

In questi ultimi anni i brand più competitivi si sono diretti verso la costruzione di network relazionali, per promuovere, coordinare e ottimizzare relazioni sia verticali che orizzontali all'interno e all'esterno dell'azienda, se non in tutta la filiera; continuando a tutelare la proprietà intellettuale allo scopo di alzare il proprio target. È un tipo di comportamento adattivo, che modifica il paniere di prodotti offerto e delle marche scelte, la qualità è privilegiata (orientamento verso prodotti premium) e la competizione è multisetoriale. Tutto ciò con un occhio di riguardo al concetto di valore sia per quanto riguarda la qualità e la manifattura, ma ancor più dando rilevanza al pensiero e ai concetti retrostanti. In tal proposito è interessante ricordare la teoria di Lewin, che spiega come avvenga il cambiamento e come gli organismi aziendali si adattino, ricavandone un modello per interpretare la natura. Il cambiamento è spesso il risultato di pressioni causate da interessi divergenti. Nasce dall'esigenza di trovare un compromesso; è perciò un processo complesso costituito da diverse fasi, che possono sovrapporsi o coincidere (anche se concettualmente separate).

Le fasi stabilite da Lewin ²⁰ sono tre:

- Scongelamento (unfreezing) di un sistema, necessita di una motivazione e disponibilità al cambiamento. L'individuo deve essere predisposto e per questo è critico motivarlo, anche attraverso sistemi di incentivi (meglio se non monetari). Serve “disimparare”. Ridurre le forze che si oppongono al cambiamento.
- Trasformazione (change/transformation) è il movimento che deve avvenire perché l'organismo cambi. È un processo di ristrutturazione cognitiva, che può essere facilitata individuando un modello identificativo o avendo la possibilità di confrontarsi con l'ambiente. Questo per rinforzare ulteriormente il cambiamento. Si sviluppano i nuovi comportamenti e le attitudini.
- Ricongelamento (re-freezing) per rendere permanente il processo e creare un nuovo punto di partenza. I nuovi comportamenti, strutture e procedure devono essere supportati da rinforzi positivi.

L'adattamento culturale all'interno dell'azienda non deve prescindere comunque da elevati livelli di qualità estetica e di innovazione sono quasi sempre riscontrabili in un territorio dove mito e culto si fondono tra loro, come in un centro culturale. L'originalità e il saper fare sono caratteristiche permeanti il “made in Italy” ed è il punto di forza delle aziende di lusso, che hanno puntato su stile, eleganza, gusto e dettaglio. I prodotti italiani sono un esempio di come marketing e design possono allinearsi con successo. Hanno infatti un alto livello di fidelity (che permette un premium price riconosciuto dal cliente come valido e giusto), popolarità e qualità percepita molto alta. Nascono così iniziative promotrici della propria storia ed origine.

2.3 Orientamento al cliente

L'orientamento si sposta direttamente sul mercato ed è per questo che l'ideologia e il design diventano elementi chiave. Attraverso partnership si possono costruire community con i propri clienti e fornitori così da ottenere un feedback immediato allo

²⁰ Lewin K.: “Field Theory in Social Science”, Harper and Row, New York, 1951

scopo di poter agire e cambiare strategia prima della concorrenza, o di scoprire nuove opportunità più rispondenti alle esigenze dei consumatori. Il contract pluriennale è utile per questa ragione. Il marchio di alta gamma deve fornire un prodotto ed un servizio straordinari, sia per quanto riguarda il B2B (business to business), sia per il B2C (business to consumer). In questo nuovo orientamento, i brand promuovono strategie e collaborazioni tali da consentire una certa flessibilità operativa e la possibilità di manifestarsi trasversalmente in più settori per costruire nuove opportunità di sviluppo; questo coesistendo, lavorando insieme e condividendo abilità esecutive. La bravura sta nella capacità di non affievolire o snaturare il valore del marchio, ma nel renderlo ancora maggiore. A questo scopo è determinante la comunicazione, infatti il brand deve continuamente sottolineare e spiegare le sue logiche sia allo staff che alla clientela. Si vuole rappresentare ciò che in realtà è implicito nel marchio, per mostrare al cliente aspetti valoriali non ben identificati. Esistono due dimensioni della brand identity: quella immateriale e composta da valori, la sua visione del mondo circostante (la rappresentazione che fa di esso) e l'estetica; mentre l'altra è afferente alle manifestazioni concrete o comunque a tutti quegli elementi che interfacciano direttamente col consumatore. Il cliente ha diverse percezioni del valore che sono riconducibili a quattro macro-classi:

- Valore dovuto al fatto di essere un prodotto elitario
- Valore creato dalla qualità e dal prezzo
- Valore creato dalle emozioni trasmesse e dal piacere provato
- Valore ricercato nella reputazione del brand

Ciò che spinge all'acquisto può essere riconducibile a quattro logiche, sviluppate da Jean-Marie Floch²¹:

- La logica del bisogno
- La logica dell'interesse (promozioni)
- La logica del desiderio

²¹ Jean-Marie Floch: "Sémiotique, marketing et communication sous les signes, les strategies", Paris: PUF, 1990

- La logica del piacere

2.4 Design ed estetica, due dimensioni da salvaguardare

Il fine ultimo di tutti i brand è il profitto, che in questo settore è tanto maggiore quanto si riesce a far percepire l'unicità del marchio e coltivarne l'originalità che ne contraddistingue il mito. Per questa ragione è importante la difesa della marca e della sua identità, che si esplica in:

- Tutela: l'innovazione, la creatività e la tecnica possono essere viste come tutela disincentivante utilizzi scorretti
- Contrattualistica: declinazioni del marchio disciplinate
- Royalty: attività legali associate alle diverse tipologie di prodotto
- Trademark: potenzialità del marchio create da applicazioni a beni e servizi per creare valore aggiunto

Dubois e Duquesne²² sostengono che il valore del brand sia da ricercarsi in cinque elementi principali:

- Mythical value: la ragion d'essere e come questa venga rappresentata e riproposta nel tempo
- Exchange value: che si riferisce al maggior valore ottenuto in termini di price (posizione premium riconosciuta dal cliente)
- Emotional value: emozioni ed impressioni (di cui si è già parlato precedentemente)
- Ethical value/ Social Responsibility
- Identity value: oltre al nome stesso, il Logo (dal latino logos, discorso) è un fattore chiave che permette di riconoscere facilmente il marchio, per questo deve avere una forma, un carattere e dei colori che creino un simbolo emblematico e protetto (registrato). Altri loghi hanno una funzione più iconica, ad esempio l'utilizzo di animali (serpente di Bulgari), ma esiste anche il monogram o loghi

²² Dubois & Duquesne: "Des Brevetes et des marques, une historie de la propriété industrielle", Fayard, 2001

puramente astratti. Colore, grafica, calligrafia completano il tutto rendendo il marchio inconfondibile.

La dimensione etica ed estetica ha un effetto di primaria importanza, in quanto pone l'industria del lusso in una realtà legata all'arte e quindi all'eternità, invece che lasciarla alla semplice contemporaneità e trend del momento. Il processo creativo è sviluppato dal creatore, che ne determina lo stile. Anche se il management non può essere direttamente coinvolto nel processo creativo, deve predisporre delle regole e dei processi per programmare e revisionare il tutto. Serve armonizzare le diverse linee di prodotto per stabilire dove e come debbano essere vendute. Al design è affidato il compito di individuare l'iter progettuale di oggetti riproducibili in serie: la funzionalità, l'aspetto tecnologico, come dovrà avvenire la distribuzione e di norma l'estetica stessa. Questo perché il design sintetizza gli elementi identitari dell'impresa, diventandone il portavoce. È proprio dalla produzione di massa che ha caratterizzato l'epoca moderna (dalla catena di montaggio alle economie di scala) che nasce nell'individuo il bisogno di differenziarsi e sentirsi unico. La rapidità di fruizione di un bene e la sua obsolescenza fanno sì che l'elemento simbolico e quello comunicativo rappresentino l'unica via di "salvezza" per rendere il prodotto durevole e accattivante. Ovviamente ricordando che ogni paese ha una diversa attitudine alla tecnologia, un grado di maggiore o minore dipendenza dall'artigianalità e contesti sociali e culturali diversi. L'Italia ha come punto di forza (e allo stesso tempo debolezza) quello di non volersi standardizzare; e se questo in settori merceologici riguardanti il quotidiano è un fatto negativo, per il lusso è la carta vincente. La valorizzazione fondata sul concetto di italianità contribuisce a creare un posizionamento specifico a livello internazionale. Si deve trovare il giusto equilibrio tra realizzazione del prodotto secondo una specifica tradizione e un appealing a livello globale, che soddisfi diverse culture e mercati. Si ci avvicina al total quality management, non eccedendo nella diversificazione e rimanendo fedeli al brand e al suo concept. Il consumatore comprende e assimila lentamente caratteristiche di diversità di un prodotto e ne consolida ancora più lentamente il mito, in generale la sua relevance; perciò il prodotto e la sua superiorità devono essere percepite in modo chiaro ed univoco. Un brand ben strutturato si caratterizza per un altissimo valore dato dal

consumatore agli aspetti intangibili legati al prodotto ed al suo consumo. L'oggetto creato deve riuscire a comunicare, è un mezzo di trasmissione di un messaggio dettato dal brand. È un processo proattivo che vuole continuamente migliorarsi sia a livello qualitativo che di ottimizzazione dei contenuti e dei tempi di risposta dei clienti. Serve coerenza tra la mission e gli investimenti economici effettuati. L'essenza dei codici e del marchio devono rimanere non solo coerenti, ma immutabili nel tempo. "La creatività è la sintesi tra fantasia e concretezza" (De Masi,2005)²³. La cultura aziendale acquisisce una concezione più ampia di quella passata, interessandosi sia agli aspetti tangibili che a quelli intangibili, comunicando identità sia a livello interno che esterno e instaurando relazioni dirette coi concorrenti ed i fornitori, tutto per comunicare col mercato globale. La capacità di innovare è la principale condizione di profittabilità, teso allo sviluppo di un vantaggio competitivo legato al simbolismo ed all'esperienza. Per fare ciò non basta il prodotto in sé, è necessario produrre un sistema di offerta a tutto campo (dando al cliente un'esperienza a tutto tondo).

Il consumatore valuta attraverso comparazione sia fra diversi prodotti che tra diversi marchi. Per questo motivo si considera il benchmark: termine finanziario che rappresenta il confronto e l'osservazione dell'attività dei concorrenti, soprattutto quelli più importanti. Prendendo alcuni dati e misurandoli, per poi confrontarli con altri analoghi interni o esterni all'azienda per fornire misure e coefficienti misurabili riguardo alle performance del prodotto o del servizio offerti in modo da indagare gli eventuali margini di miglioramento. La maggiore competitività porta le imprese ad una più attenta gestione dei costi operativi, le imprese devono monitorare costantemente i processi di sviluppo delle loro strategie di marketing in modo da rendere possibile un'ottimizzazione della performance, per elevare il rapporto qualità-prezzo dei propri prodotti e ridurre i tempi di risposta alle sollecitazioni di mercato. Il benchmark necessita dello scambio di informazioni reciproco e i benefici ricavati sono numerosi, perché permettono di individuare gli standard sulla base delle aspettative dei clienti, attraverso il confronto esterno. La comparazione con l'attività dei competitor è una continua spinta verso l'innovazione e l'aggiornamento delle proprie attività

²³ Sociologo italiano, professore dell'Università "La Sapienza"

imprenditoriali. È importante scegliere un'identità specifica, che si rifletta in identità commerciale, in modo da accrescere la coerenza e il potere emozionale del prodotto. Il consumo si avvicina di più alle esigenze delle persone, diventando più sensibile al tema di tutela delle risorse e legandosi alle tradizioni e all'humus del territorio di origine. Il settore di alta gamma è meno ostentato, più sofisticato e meditato, volto prevalentemente a soddisfare bisogni, quali: la gratificazione personale ed il riscatto dalla vita frenetica. Si predilige l'acquisto rateizzato, flessibile e rispettante l'ambiente (biologico ed ecologico hanno avuto un largo sviluppo anche grazie a testimonial di eccezione).

2.5 Il made in Italy e la comunicazione

A fare la differenza è proprio il “from Italy”²⁴, che è sinonimo di creatività, validità e garanzia di qualità. È un plusvalore derivante da un'identità geografica e culturale delle idee. Il from Italy mira a sviluppare un vantaggio competitivo funzionale, esperienziale e simbolico, adottando modelli organizzativi più articolati delle normali aziende. Patrizio Bertelli è il presidente di Prada e definisce il lusso come la convergenza nata tra creazione e intuizione. Si vengono a trovare quattro principali metodi utilizzati dalle imprese italiane per raggiungere la posizione premium:

- **Contenuto:** ricerca continua e cultura della qualità che si traduce in innovazione estetica a difficile imitabilità
- **Differenziale:** proporre prodotti che vogliono essere unici e diversi, slegati dalle logiche di price competition per ottenere un premium price riconosciuto
- **Valore:** l'identità aziendale è interpretata come originalità delle proposte per accrescere la percezione del potenziale di relazione e favorire l'apprendimento di fiducia e conoscenza
- **Coordinamento:** definire la progettazione etica della brand extension e la relazione col cliente, attraverso un sistema di distribuzione vincente

²⁴ Marco Turinetti: “from Italy- l'unicità del saper pensare e fare italiano”, Lupetti, 2014

Più nello specifico è utile ricordare la definizione di Enrico Finzi (2008), la quale racchiude in dieci elementi le caratteristiche più o meno percepite del “made in Italy”:

- Creatività
- Qualità del progetto
- Attenzione dei materiali
- Lavorazione
- Cura nei dettagli
- Calore
- Rigetto di ciò che non funziona
- Gusto nei rapporti interpersonali
- Tradizione e innovazione
- Ironia

In questo contesto viene alla luce l'importanza del patrimonio secolare italiano, fatto di humus etnografico, di tradizioni artigianali, di design, qualità e senso della bellezza. È proprio da qui che si devono ricercare le radici della recente trasversalità italiana, che accomuna sempre di più il patrimonio enogastronomico a quello dell'abbigliamento e degli accessori. Per quanto riguarda invece, il prodotto di lusso in genere, possiamo delineare un profilo: alto valore degli intangible aspects, price premium, premium position, personalizzazione, tradizione e comprensione dell'evoluzione da parte del consumatore. Si arriva alla conclusione che una strategia di differenziazione basata sul design e dunque sull'esplicitazione di simboli e simbolismi, consente ai marchi di lusso di proteggere e migliorare la loro posizione sul mercato. Il riscoprire valori e il maggiore desiderio di gustare e conoscere le cose portano il prodotto a non essere più solo un mezzo strumentale, ma anche una forma di espressione simbolica, che costituisce un sistema culturale ampliabile dal cliente stesso col suo vissuto. Il design può aggiungere un valore identitario maggiore e dunque una spinta all'acquisto, indipendente dal fattore di costo. A questo scopo si cerca di implementare il processo di rafforzamento di identità del brand, aumentando il mix di offerte e acquisendo un maggior controllo della catena valoriale. Per fare ciò si utilizzano partnership

strategiche, joint venture e acquisizioni. Serve attrarre il consumatore globale e fidelizzarlo con prodotti altamente diversificati. Il licensing si sviluppa all'ennesima potenza, diventando una progettazione integrata, dove le contaminazioni tra diverse culture e conoscenze portano ad esplorare aree limitrofe al core business, e tramite l'applicazione di strategie trasversali a far nascere sinergie strategiche. Dunque, i brand sono incentivati ad entrare in nuovi campi di applicazione (drink, food, cosmetics...) allo scopo di fare: upgrading. Abbiamo detto che una delle vie principali è costituita dalle acquisizioni. Le aziende del lusso hanno iniziato a considerare piccole aziende artigianali dalle grandi competenze produttive, ma con scarse capacità distributive o commerciali, come possibili mezzi per accrescere la valorizzazione del brand. L'artigianalità di un oggetto è fondamentale, infatti è da considerarsi elemento distintivo e unificante perché, per quanto condizionata da dinamiche congiunturali e dalla globalizzazione impellente, essa è sempre e comunque considerata come un fattore di alto valore. La produzione di lusso non può prescindere da essa, continuerà ad essere realizzata in paesi con un know-how radicalizzato, qualità percepita e condivisa dal pubblico, oltre che elevata capacità della mano d'opera. Il rapporto esistente tra arti, mestieri ed artigianato industriale si continua a rinnovare. Per queste ragioni le imprese del lusso non solo considerando aziende artigianali dello stesso settore, ma anche appartenenti a settori diversi. Una strategia adottata è la joint venture, una collaborazione tra imprese che porta alla creazione di un nuovo soggetto economico, giuridicamente indipendente oppure resta un semplice contractual joint venture, allo scopo di realizzare un progetto comune di natura commerciale o industriale. Questa struttura viene scelta per ridurre il rischio in capo ad un'unica azienda e poter sfruttare al meglio le sinergie e il know-how, oltre che i capitali. Il vantaggio sta nel fatto che nel caso di fallimento, ci si potrà rivalere esclusivamente sul capitale sociale versato nella società mista. Perché le aziende di lusso si interessano a questo tipo di strategie?

In questo senso si può vedere come le esportazioni di manifattura italiana abbiano avuto un incremento dell'11,4% solo nel 2011. Alle aziende appartenenti al settore di alta gamma restano aperte elevate potenzialità di crescita, come: casa, design, turismo, vini e alimentare. L'area del wellness si estende a categorie merceologiche diverse, che

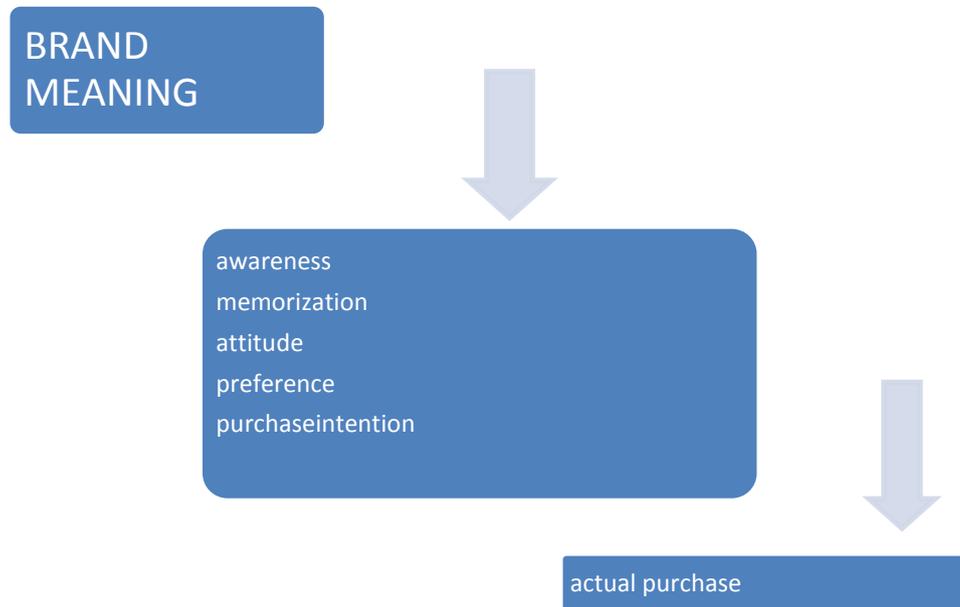
dal settore alimentare del mangiar sano, passa al fitness e alla cosmesi, arrivando al comfort degli ambienti casalinghi o pubblici. Così non ci sono solo prodotti o servizi, ma anche eventi, cuochi, pasticceri e designers possono trasformarsi in marchi riconosciuti. A fare la differenza sono la comunicazione, l'informazione e la formazione dei pubblici. Questo, a diretta conseguenza della volontà di individualismo e diversità della società di oggi. Nascono perciò negozi, servizi di catering, locali di franchising, pubblicazioni e programmi tv. Tutto potrebbe essere trasformato in un brand vincente. Così facendo, si alimentano nuove sensibilità ed interessi nell'individuo, che progressivamente impara a conoscere e valutare criticamente il settore prima "sconosciuto". Si deve: vendere valore, un qualcosa che abbia determinanti sia oggettive che soggettive e che dal compromesso tra le due, faccia sorgere diversità. La comunicazione svolge l'arduo compito di manifestare in maniera sintetica gli ideali del marchio, e per fare ciò non ci si limita più alla semplice pubblicità, ma anche ad eventi ed attività più elaborate come la creazione di mostre. I PR non sono più figure esterne, vengono creati uffici interni.

Ci sono diverse strategie adottabili²⁵ :

- The repetitive strategy: per efficienza vengono riproposti messaggi simili, che contengano l'identità
- The complementary strategy: che attraverso diversi messaggi si vuole dare un senso di complementarietà per far emergere attraverso le differenze, le linee guida
- The cacophony strategy: l'assenza di strategia
- The symphonic strategy: ogni manifestazione è utilizzata al massimo della sua efficienza allo scopo di contribuire al massimo alla creazione di una brand identity forte

²⁵ Chevalier, Mazzalovo: "luxury brand management- a world of privilege" second edition, Wiley, 2012

Il successo nelle vendite dipende anche dalla corretta implementazione di queste strategie, infatti:



La corretta comunicazione è quella che, con costi limitati, riesce a massimizzare le vendite nel lungo periodo. L'avvento dei media ha spostato l'area di interesse dal testo all'immagine, perché questa è molto più impattante. Soprattutto nella creazione dei web-site l'impaginazione e le immagini multimediali sono necessarie per affascinare il potenziale cliente, oltre che un mezzo per incrementare la propria awareness.

Scelte che contemplano fusioni ed incorporazioni generano a livello organizzativo, una possibile ricaduta per quanto riguarda i comportamenti. I cambiamenti che avvengono nella corporate governance si traducono in cambiamenti organizzativi, culturali e nella maniera di lavorare ed operare. Questo tipo di decisioni, come precedentemente detto, vengono prese sempre per motivi di ordine finanziario o di diversificazione del rischio. Nella prospettiva più positivista sono scelte strategiche, fusioni e acquisizioni

rientrano nelle strategie di aumento del valore sia per gli stakeholders e shareholders. Raramente viene considerata la compatibilità culturale tra le parti in gioco. Ed è dovuta a questa mancanza la post acquisition syndrome, che è una delle principali cause di stress e conflitti che colpiscono i soggetti intermedi. Spesso le valutazioni di M&A sono dettate da potenziali e positivi risultati finanziari e strategici, senza valutare l'impatto sulla cultura e il comportamento. Compromessi effettuati ex-post e le riorganizzazioni a valle sono spesso critici e difficili. È quasi impossibile modificare la cultura di un'organizzazione se il management preposto è radicato e si avvale di consulenti esterni con l'aiuto di programmi formali di cambiamento. In genere si tratta di tentativi che si concentrano sulla revisione delle principali attività e pratiche manageriali (ad esempio cambiare la cultura burocratica in team group). Si devono creare nuove interdipendenze.

Capitolo 3

EXPO 2015: IL MERCATO ITALIANO DEL FOOD & WINE

3.1 Il mercato di prodotti alimentari in Italia

Come abbiamo già detto, la crisi economica ha portato ad un consumo più selettivo e consapevole, che premia la cultura e la ricerca. La libertà di scelta si concentra su beni di eccellenza, ma “democratici”²⁶. Nasce il neo-lusso, che è incentrato su forme di ricercatezza e raffinatezza alla portata di molti²⁷. Oggi, prodotti e abitudini alimentari fanno parte del patrimonio culturale della collettività. L’Italia è il paese col maggior numero di prodotti DOP (denominazione di origine protetta) e dal 2010 la dieta mediterranea è patrimonio immateriale dell’umanità. A dimostrazione della ritrovata cultura del cibo, possiamo notare il “boom” di programmi televisivi sulle reti nazionali e private, le riviste ed i corsi di cucina. Vanno di moda i tour eno-gastronomici per riscoprire gusto e tradizione. Si privilegiano cibi chilometro zero e presidiati dal marchio “slow-food”²⁸, a testimonianza del piacere del cibo. Il momento del consumo è composto da un’esperienza multi-sensoriale e culturale. Il food è un pilastro di evoluzione delle società, perché estrinseca un valore identitario e sociale; infatti può comunicare anche lo status di chi ne fruisce. È un fattore “socializzante”²⁹: “mangiare insieme è tipico della specie umana”, è un processo aggregativo, di scambio ed apprendimento interculturale. Esistono due trend del culto del cibo: da una parte viene visto come naturalità e biologico, mentre l’altro associa una visione più edonistica. Si affermano prodotti a denominazione di origine controllata, come DOP e IGP. L’Italia, con 249 specialità afferenti a diverse tipologie di prodotto, è leader mondiale nella tipicità. Fenomeno che si contrappone quello degli OGM³⁰ e del mercato globale e delle grandi multinazionali.

²⁶ G. Fabris: “il nuovo consumatore verso il postmoderno”, Franco Angeli, Milano, 2003, pag.176

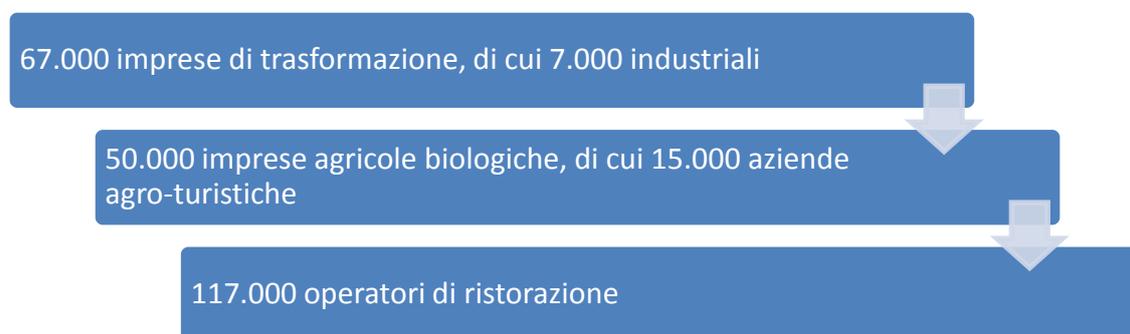
²⁷ G. Mattia, “il neo-lusso, marketing e consumi di qualità in tempi di crisi”, Franco Angeli, Milano, 2013. Pag.15

²⁸ Associazione internazionale senza scopo di lucro, nata nel 1986, che promuove la riscoperta del cibo come cultura, nel rispetto del territorio e delle tradizioni; dando rilevanza alle piccole produzioni etnografiche.

²⁹ M. Montanari: “il cibo come cultura”, Laterza, Roma-Bari, 2004

³⁰ OGM, organismi geneticamente modificati

Per dare una dimensione del valore economico apportato dal settore alimentare in Italia, ci avvaliamo di alcuni dati Censis (2007)³¹:



Gli addetti operanti nel settore sono circa 400.000 (senza considerare i lavoratori stagionali), per un fatturato di circa 125,5 miliardi di euro. A tale scopo è importante dare una definizione di chi usufruisce. Si delineano cinque tipologie di consumatori alimentari in Italia³²:

- Casalinghi: è il gruppo più ampio (33%)
- Fast food: occasione d'uso (16%)
- Slow-food: approccio curioso e colto verso il cibo, le caratteristiche di questi soggetti sono in linea col target di riferimento di Prada e Marchesi. Età media e livello di istruzione elevato. Sono soggetti eclettici ed esigenti. Partecipano a degustazioni e praticano turismo enogastronomico. Mangiano spesso prodotti biologici e controllano l'etica delle imprese. Questo è il tipo di posizionamento ricercato e desiderato, perché in grado di cogliere le affinità esistenti tra i due brand.
- Fitness: giovani interessati agli aspetti nutrizionali.
- Militanti: include soprattutto consumatrici che hanno come priorità la sicurezza alimentare ed effettuano acquisti equo-solidali.

³¹ Censis, centro studi investimenti sociali (1964)

³² Articolo Repubblica di Luigi Ceccarelli: "gusto, fantasia e solidarietà, come mangiano gli italiani. Le tribù del cibo tra piacere e timore per gli Ogm", dall'indagine Demos-Coop, 29 ottobre 2006

Nella ricerca condotta da GPF in merito a food e retail in Italia (2010)³³ emergono importanti dati, come a quale valore danno più importanza gli italiani:

- sicurezza igienico-sanitaria(58,6%)
- valori nutrizionali (16,8%)
- tradizionalità (9,6%) – (altro segmento a cui ci si riferisce)

si compone per il 21,7% di una fascia compresa tra 25-34 anni

e per il 23,7% appartenenti al nord-est

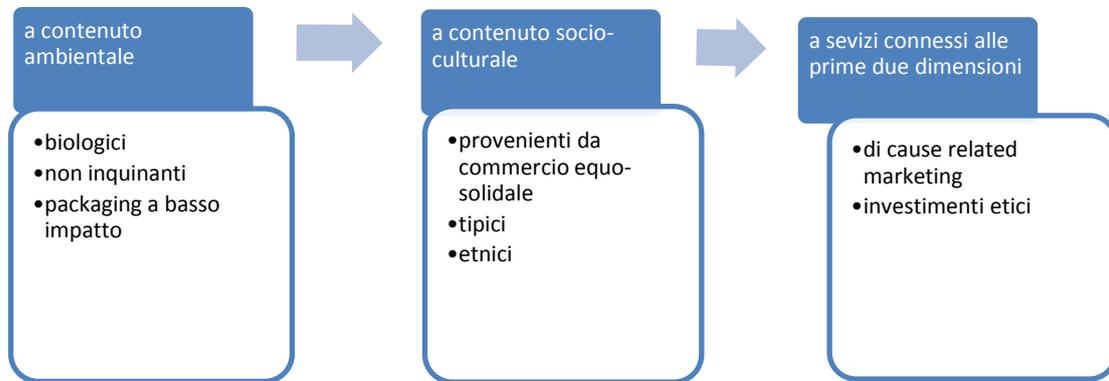
- salvaguardia ambientale (8,4%)
- accessibilità (6,6%)

Possiamo fare un'ulteriore divisione di analisi del consumo alimentare in: extra-domestico e domestico. Il primo è l'out-side eating, prevalentemente composto dai ristoranti. Si ricerca un servizio non troppo costoso, ma di qualità, come i fast-gourmet ed il catering domestico. Oltre allo street-food, l'happy hour ed al il finger-food. Questi fenomeni si intrecciano anche col concetto di salutismo. Il consumo proposto deve essere vario e disponibile, ma anche enfatizzare a dovere l'esperienza. Cibo come pretesto relazionale. Per quanto riguarda il consumo domestico, si sommano diversi stili (dai surgelati, ai preconfezionati e i precotti). Attenzione anche ai cibi probiotici per prevenire possibili patologie e si connota una tendenza (già demarcata) al recupero del cosiddetto cibo tradizionale.

³³ www.federamilmentare.it

“gli italiani, il cibo e la sostenibilità ambientale” a cura della Direttrice Marilena Colussi, Roma 4 novembre 2010. Pag.17-18 (base campionaria 1000 e popolazione compresa tra 25 e 64 anni)

L'impresa viene vista come un centro etico, infatti si scelgono prodotti che siano³⁴:



3.2 L'origine del prodotto

Il "made in" agisce in tre modi diversi, producendo tre effetti³⁵:

1. Prisma: perché può assumere tre dimensioni nella percezione della clientela estera:
 - Amplificata, il prodotto viene percepito maggiormente sul mercato locale, piuttosto che su quello nazionale di appartenenza
 - Trasparente, posizionamento come nel paese d'origine
 - Riducete, all'estero il brand viene percepito in modo inferiore
2. Alone: riguardante l'influenza del paese d'origine sul processo valutativo di soggetti che possiedono scarse conoscenze in merito al prodotto. Si adottano idee convenzionali, che portano un alone positivo o negativo in base alla cultura.

³⁴ Patrizia De Luca : "il consumo critico: una ricerca esplorativa sulla dimensione sociale del comportamento del consumatore", Università Cà Foscari, 20-21 Gennaio 2006. Pag. 3

³⁵ Schooler R.D.: "Product bias in the Central American common market", journal of marketing research, vol.2, n.4 (1965)

3. Sintesi: l'immagine del paese dipende dalle esperienze precedentemente avute.

Oltre alla classificazione più ampia di: “made in”, nascono altre denominazioni alternative:

- Country of origin: collocazione geografica di un prodotto o marca, indipendentemente dal luogo di fabbricazione
- Country of design: indica il luogo di ideazione del prodotto

Lo scopo di ogni brand è quello di riuscire ad avere un loyalty seeker, che si contraddistingua per un alto coinvolgimento nella marca, che gli faccia percepire correttamente il differenziale proposto e che abbia fiducia tradotta in fedeltà.

Questo cambiamento della domanda, fa sì che cambi anche l'offerta e che nascano anche iniziative legate alla sostenibilità alimentare, come:

- A chilometro zero, consiste nell'acquisto di prodotti locali in modo da ridurre del emissioni di CO2
- Mercati contadini, di successo nei centri urbani per la qualità e l'interesse di creare un nuovo contatto col territorio a basso impatto
- GAS (gruppi di acquisto solidale), equo-solidale, l'acquisto può avvenire in un punto vendita designato o i prodotti possono essere inviati direttamente a casa.

3.3 Consumo come esperienza

Secondo Addis³⁶ il consumo del cibo deve essere considerato come “un’esperienza olistica” e perciò strettamente connessa col contesto, la cultura, i sentimenti e i valori dell’individuo. Quali sono le dimensioni attribuite al food? Il cibo può essere percepito come esperienza, elemento di integrazione (espressione di identità), fattore socializzante (di interazione tra più soggetti coinvolti) o come classificazione (educazione e apprendimento). È dall’esperienza che è possibile esprimere un giudizio e depositarlo nel proprio patrimonio culturale. L’aspetto valoriale del cliente si compone di vari elementi, quali: il piacere, la soddisfazione, espressione di self-identity, memoria e infine conoscenza.

3.4 Expo 2015

In linea con l’andamento del mercato e l’evoluzione del cliente e della sua relazione col cibo, si trova il tema dell’Expo: promuovere l’educazione in ottica di uno sviluppo sostenibile. Creare dialogo e cooperazione tra le nazioni, al fine di trovare strategie comuni per il miglioramento della qualità di vita e dell’ambiente. La promozione dell’evento sarà supportata da una serie di missioni internazionali gestite dalla “World Expo Tour”³⁷, che avrà anche il compito di promuovere l’attività turistica.

Cos’è una expo universale? Rifacendoci all’Art. 1, della Convenzione sulle Esposizioni Internazionali³⁸: “un’esposizione è una manifestazione che, qualunque sia il suo titolo, ha come scopo principale l’educazione del pubblico: può esporre i mezzi a disposizione dell’uomo per soddisfare i bisogni della civilizzazione, dimostrare il progresso raggiunto in uno o più rami dell’attività umana, o indicare le prospettive future”.

³⁶ M. Addis: “l’esperienza di consumo”, Pearson Prentice-Hall, Milano, 2005

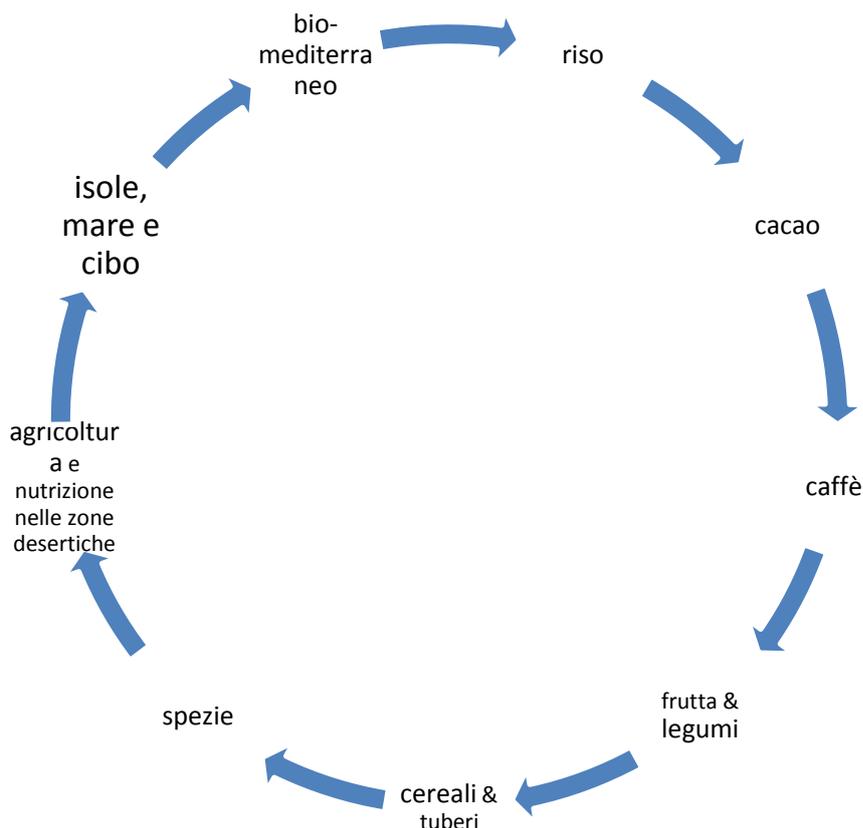
³⁷

http://www.regione.lombardia.it/cs/Satellite?c=Redazionale_P&childpagename=Regione%2FDetail&cid=1213629403357&packedargs=NoSlotForSitePlan%3Dtrue%26menu-to-render%3D1213429402931&pagename=RGNWrapper

³⁸ <http://www.governo.it/GovernoInforma/campagne-comunicazione/expo2015/index.html>

Nel 2008 Milano è stata scelta come sede dell'Expo 2015 dall'Assemblea Generale del BIE³⁹. L'evento si svolgerà dal 1 maggio al 31 ottobre e coprirà tutta la Lombardia con iniziative di sensibilizzazione al tema.

Il quale è sviluppato in nove aree principali:



È importantissimo ricordare che le esposizioni organizzate col BIE non sono a scopo di lucro (non commerciali) e devono rispettare determinati obblighi (regolamenti e Convenzione di Parigi 1928). Il comune in cui verranno effettuati i maggiori lavori di riqualificazione sarà Milano (che era già stata scelta nel 1906). Il tema principale sarà il diritto ad un'alimentazione sana per tutti. Tali esposizioni internazionali registrate,

³⁹ BIE, Bureau International des Expositions (ufficio internazionale delle esposizioni), 1928. Composto da 161 stati membri.

Il suo compito è quello di supervisionare il calendario, gli obiettivi e l'attuazione delle best practices.

hanno luogo ogni 5 anni e prevedono fondi per la realizzazione delle opere necessarie all'esposizione e di attività ad esse connesse (suddivisione tra opere essenziali e connesse). L'esposizione avverrà su un sito di 1,1 milioni di mq, di cui 170.000 dedicati alle singole Nazioni. La spesa complessiva approvata è di 28.421.967 euro⁴⁰, di cui 1.486 milioni di euro per le opere ed attività connesse (anche per il Duomo di Milano verranno riservati 5 milioni di euro per gli anni 2012-2013-2015⁴¹). Giuliano Pisapia sarà il Commissario straordinario, mentre Roberto Formigoni il Commissario generale. Il compito di realizzare, gestire e organizzare l'evento è affidato all'Expo 2015 S.p.A.⁴²

Le categorie di partecipanti sono plurime, vanno dalle Nazioni, alle Organizzazioni Internazionali, fino alle aziende e al singolo cittadino; infatti il target di riferimento è il mondo.

⁴⁰ D.L. 83/2012 art.8, comma 1.

D.L. 112/2012 art. 14

⁴¹ Comma 1-bis riserva D.L. 22/06/2012 n.83

⁴² Società pubblica partecipata: 40% Ministero dell'Economia e delle Finanze, 20% Regione Lombardia e Comune di Milano; mentre la Provincia di Milano, Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Milano partecipano ognuna a 10%.

In previsione, vi parteciperanno 130 paesi, circa 20 milioni di visitatori (di cui i 30% stranieri). Possiamo vedere in dettaglio nella seguente figura⁴³ :



3.5 In che termini impatterà sul sistema italiano?

Promuoverà il ruolo dell'Italia a livello internazionale, sia per quanto riguarda la cultura che l'identità. Questo aumenterà la competitività del Paese e favorirà l'attrazione sul territorio, ponendosi come vetrina per aziende lombarde ed italiane. Secondo un team di analisti della SDA Bocconi (commissionato da Expo 2015 S.p.A.), si stima che l'Expo permetterà di realizzare un incremento di 23,6 miliardi di euro nella produzione e che impiegherà 191.000 individui (più o meno direttamente). Il turismo sarà il settore con maggiori introiti, stimati per un valore approssimativo di 4,5 miliardi di euro. Infatti ci saranno circa 7 milioni di visitatori stranieri provenienti dall'Europa (circa 4 milioni stimati) e dalla Cina (circa un milione).

⁴³ <http://www.expo2015.org/it/partecipanti>

Capitolo 4

LE LOGICHE DI ACQUISIZIONE

4.1 Le fusioni

Le fusioni predispongono un'integrazione massima e possono avvenire per:

- **Incorporazione:** (secondo il principio della continuità dei valori) l'incorporante, prendendo i valori contabili e considerando quelli correnti, prende il risultato del bilancio di esercizio ;e la differenza tra attivo e passivo e dell'incorporata, premettendo il debito dei soci in contropartita. Se si annullano le partecipazioni, il conto viene chiuso, se no serve determinare il concambio o un aumento/diminuzione di capitale dell'incorporante. Si avrebbe: società c/to fusione ad avanzo (o disavanzo) da fusione. Avrò disavanzo se il PN dell'incorporata sarà minore del valore della partecipazione.
- **Unione:** una o più società fuse, si estinguono e vengono inglobate in una nuova società costituita ad hoc. È un problema di calcolo di concambio per assegnare le azioni o le quote in maniera corretta. Nella contabilità delle società fuse vengono effettuate scritture di assestamento, un riepilogo positivo o negativo di reddito alla data stabilita e predisporre la chiusura di eventuali conti in corso. Nel caso di disallineamento tra valori contabili e capitale sociale, se il valore del CS sarà minore del valore economico, si avrà anche qui avanzo o riserva di fusione (disavanzo).

Per quanto concerne gli aspetti fiscali, questi vengono chiariti nell'articolo 172 del T.U.I.R.⁴⁴, che sostanzialmente definisce il principio di neutralità, perché essendo un'operazione di riorganizzazione aziendale non dovrebbe costituire un aumento di ricchezza. Per quanto riguarda le perdite, se prima era possibile usufruire delle perdite risultanti alla fine del periodo, "a sfruttamento per abbattere la redditività"; oggi è permesso un riporto delle perdite per la parte che non eccede l'ammontare del PN

⁴⁴ Testo Unico delle Imposte sui Redditi, titolo III, capo III: operazioni straordinarie. Da D.P.R. 22/12/1986 n.917 e G.U. 31/12/1986

Comma 1 : "la fusione tra più società non costituisce realizzo né distribuzione delle plusvalenze e minusvalenze dei beni delle società fuse o incorporate, comprese quelle relative alle rimanenze e il valore di avviamento".

dell'incorporata risultante dall'ultimo bilancio, nel caso si tratti di una società effettivamente operativa⁴⁵, per evitare le cosiddette: bare fiscali.

Oltre al motivo economico, sussistono altri motivi per procedere, come:

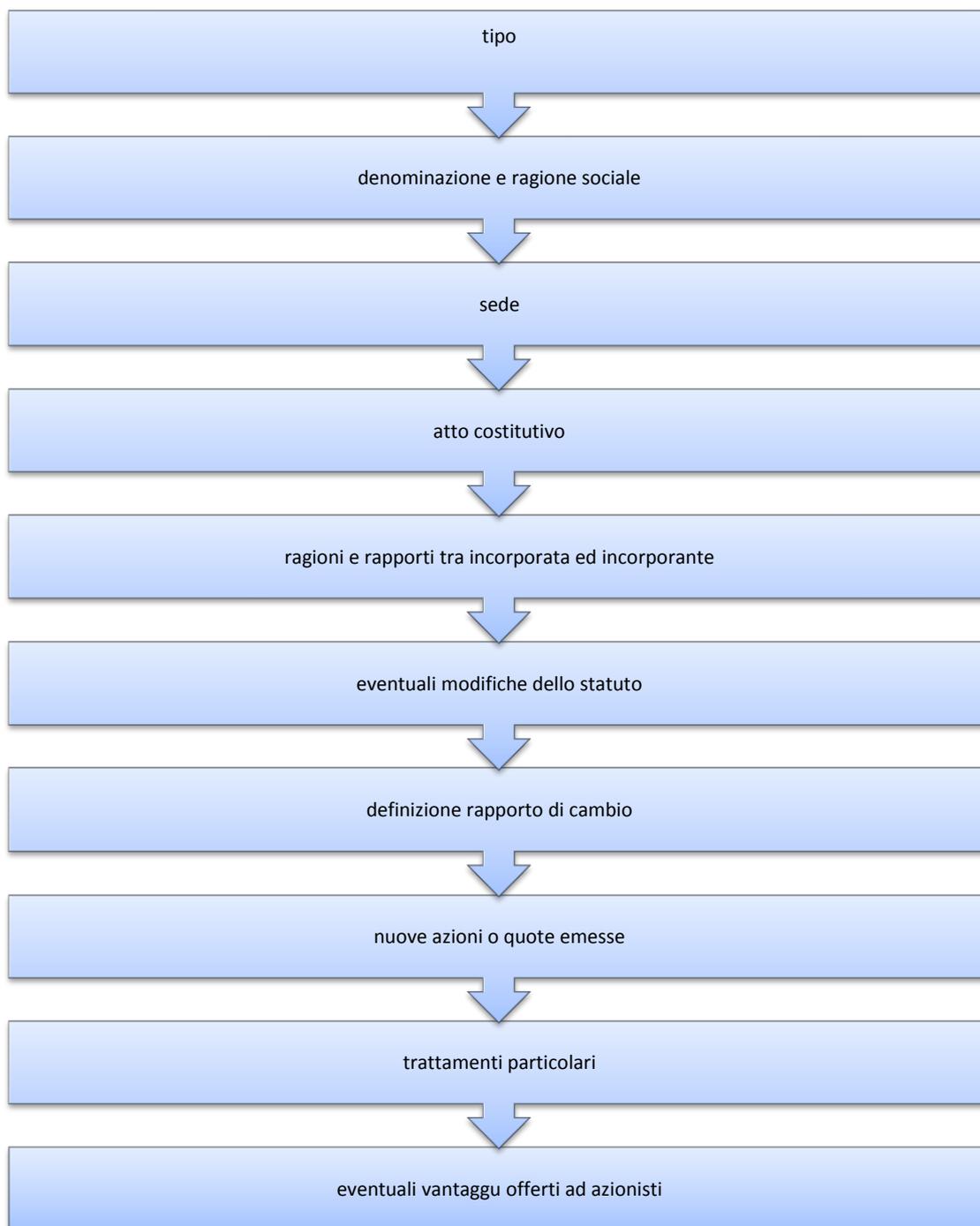
- Amministrativi, ad esempio di spendig review o budget
- Produttivi, allo scopo di migliorare lo sfruttamento delle risorse
- Commerciali e logistici, per ridurre la concorrenza. Ad esempio, se si vuole ottenere una catena di distribuzione più efficiente o di stoccaggio oppure unificare i sistemi informativi

Le fasi di fusione dettate dal Codice Civile sono identificate come:

1. Avvio delle trattative, che è la fase più lunga ma non obbligatoria. Solitamente si ci avvale di intermediari per gestire i rapporti di forza.
2. Progetto di fusione, obbligatorio e definito nell' art. 2501-ter C.C.

⁴⁵ Condizioni precisate nell' art. 2501- quater Codice Civile e nell' art. 2425 Codice Civile

Redatto dagli amministratori della società, specifica:



3. Il progetto verrà poi depositato per essere iscritto nel Registro delle Imprese e/o viene pubblicato sul sito dell'azienda. Durante i 30 gg che precedono la decisione, gli atti devono essere depositati nella sede legale di

entrambe le società o sul sito, a meno che non vi sia un concordato specifico di mancata pubblicazione. Oltre al progetto di fusione devono essere depositati:

- Relazione dell'organo amministrativo che presenti i vantaggi e gli svantaggi dell'operazione
- Relazione degli esperti (revisori legali), in congruità coi rapporti di cambio
- Bilanci degli ultimi tre esercizi
- La situazione patrimoniale: bilanci straordinari diffusione

Allo scopo di poter fornire ai soci una copia gratuita per la libera consultazione.

4. Decisione in ordine alla fusione
5. Atto di fusione

4.2 Le acquisizioni e la valutazione: Balanced Scorecard & MVA

A differenza delle fusioni, le acquisizioni sono rappresentate da transazioni in cui si assiste alla cessione di partecipazioni azionarie ad altre imprese, che possono essere di controllo o meno. Talvolta, l'acquisizione di controllo preclude la possibilità di effettuare successivamente una fusione. Meno integrate sono le joint ventures ed i contratti (di cui si è precedentemente discusso).

In tutti i casi di crescita esterna, i rischi maggiori sono riguardanti le incompatibilità culturali, la sbagliata valutazione delle potenzialità del partner e l'incapacità di gestire il nuovo sistema. Harrison⁴⁶ identifica diversi obiettivi strategici delle acquisizioni:

- Sviluppo delle vendite
- Miglioramento della profittabilità
- Riduzione della dipendenza dal business
- Migliorare il management dell'impresa target
- Investire la liquidità in eccesso

⁴⁶ J.S. Harrison: "Alternatives to Mergers, joint Ventures and other Strategies", Long Range Planning, vol. 20, n. 6, 1987

Altre volte invece, si predispone per l'impresa la finalità di impiegare la liquidità a disposizione. Le acquisizioni di altre imprese permettono di cogliere opportunità di crescita e allo stesso tempo di dare sostegno e sviluppare la redditività a lungo termine, oltre che diversificare il portafoglio. Infatti, l'impresa continua a vivere se è capace di creare valore economico e di farlo percepire ai suoi shareholders. Esistono due modalità principali per ricercare il valore⁴⁷:

- La cattura del valore, il trasferimento di valore dagli azionisti o altri stakeholders dell'acquisita a quella acquirente (gioco a somma zero). Ad esempio acquistando attività sottovalutate o sfruttando norme tributarie (deducibilità perdite, ammortizzamento avviamento e deduzione interessi passivi⁴⁸)
- La creazione del valore, riducendo il rischio attraverso la diversificazione o internalizzando fasi critiche

“L'acquisizione, tra le forme di diversificazione, rappresenta una modalità di sviluppo rapida, adatta a cogliere con tempestività delle opportunità che si manifestano in determinati settori: ciò anche quando l'impresa non possiede o possiede in ridotta misura competenze di gestione della nuova attività (acquisizione non correlata).”⁴⁹

⁴⁷ Haspeslagh & Jemison: “Acquisitions: myths and reality”, Sloan Management Review, Winter, 1987

⁴⁸ Il leveraged buy out (LBO) è un'operazione finanziaria complessa utilizzata per l'acquisizione di società, attraverso lo sfruttamento della capacità di indebitamento della società. Di norma, prevede la costituzione di una new-co. In cui diversi sponsor immettono capitali. Utilizzata spesso dalle grandi imprese ad azionariato diffuso.

⁴⁹ A. Cortesi: “Le acquisizioni di imprese”, EGEA, Milano, 2000, pag. 77

In tema di acquisizioni, ci sono molteplici variabili da tenere in considerazione, quali:



Le acquisitions di impresa sono strumenti di sviluppo aziendale, a cui possiamo assimilare anche quelle relative a complessi aziendali o rami di azienda. Agiscono sullo sviluppo anche le operazioni afferenti a nuove aree di affari, tese all'ampliamento del portafoglio di attività. A livello di corporate acquisition si può voler estendere l'ambito di competenza o esplorare nuovi ambiti. Nel primo caso (come di interesse per noi), l'azienda identificata come target, dovrà essere necessariamente già avviata e competitiva; nel secondo, la strategia è opposta: selezionare una piccola impresa per avere una visione del settore e senza pretese competitive. L'obiettivo è quello di creare valore economico, procedendo da una fase denominata: "cattura valore", che comporta un trasferimento di valore da stakeholder dell'impresa acquisita e un incremento di valore di quella che la acquisisce⁵⁰; ad una di creazione del valore. Le acquisizioni sono considerate insieme alle fusioni nella terminologia anglosassone (M&A- mergers and acquisition), anche se sono due operazioni molto diverse, che prevedono un grado di integrazione diverso.

⁵⁰ Alessandro Cortesi: "le acquisizioni di imprese, strutture e processi per la creazione di valore", EGEA, Milano, 2000

Come è stato accennato, ci sono diversi indicatori di performance relativamente agli effetti dei processi di acquisizione⁵¹:

indicatori contabili

- uno dei più diffusi, che usa il ROE (return on equity), ROA (return on assets), ROS (return on sales) ed il valore aggiunto. EVA (economic value added) e il modello Kaplan & Norton: Balanced Scorecard (approfondimento successivo)

indicatori di borsa

- analizzando i flussi azionari dei titoli delle imprese coinvolte, per confrontarsi con l'andamento del mercato

tasso di disinvestimento

- indicatore alternativo per misurare la performance è quello di porre il tasso di disinvestimento rispetto al totale delle operazioni di acquisto registrate

analisi del fatturato o della quota di mercato

- ex- ante ed ex-post

analisi della soddisfazione dei manager

- gli interessi dei manager possono differire da quelli degli azionisti (utilizzare il ROI come metodo di analisi, potrebbe portare al perseguimento di obiettivi personali da parte dei manager)

Il Balanced Scorecard

Un metodo relativamente innovativo è quello presentato da Kaplan e Norton⁵², il: Balanced Scorecard. Questo modello sostiene che un'analisi esclusivamente basata su parametri economici, non coglie tutti gli aspetti considerati dal soggetto economico nella formulazione degli obiettivi strategici. Esistono anche altri fattori critici di successo da monitorare. Vengono posti obiettivi di lungo periodo che non seguono esclusivamente le logiche di profittabilità. L'orientamento strategico si manifesta delineando il perimetro della mission, dei vantaggi competitivi ricercati e quindi del

⁵¹ F. Di Lazzaro: "la performance del valore, per l'analisi aziendale", seconda edizione, Giappichelli editore, Torino, 2013

⁵² Kaplan, Norton: "Translating strategy into action. The Balanced Scorecard", Harvard Business School Press, Boston, 1996

capitale umano e delle risorse tecniche e finanziarie, atte ad avvantaggiare l'impresa a trovare un posizionamento competitivo. Le caratteristiche non prettamente finanziarie sono quelle legate all'immagine, alla reputation e alla capacità di adattamento. Proprio per questa ragione è importante combinare altri indicatori. Il rischio strategico è complesso e derivante da molte variabili conoscibili e determinabili da indici finanziari, ma anche legati al management e agli azionisti stessi, alla loro propensione al rischio. Per una corretta analisi possiamo tener conto, nella valutazione del rischio strategico, di⁵³:

- Grado di orientamento strategico
- Rapporto con l'ambiente, mercato di riferimento e target
- Posizionamento
- Assetto organizzativo
- Processo produttivo
- Attitudine al cambiamento
- Cultura aziendale e manageriale (leadership)
- Struttura della proprietà e corporate governance

MVA

Altra analisi è quella del MVA (Market Value Added), da trovarsi con l'attualizzazione degli Economic Value Added (EVA-differenza tra reddito effettivo ed equo⁵⁴ su base annuale) futuri che si ipotizza l'azienda possa produrre nel tempo. Se il tasso di redditività effettivo è maggiore di quello equo, si otterrà EVA maggiore di zero. La sommatoria degli EVA dà il MVA, che è il premio riconosciuto dal mercato ad un

⁵³ F. Di Lazzaro: La performance del valore". 2013, pag.21

⁵⁴ Di Lazzaro, pag.68

"Il reddito effettivo è considerato ante oneri finanziarie post imposte (EBIAT- Earning Before Interest Taxes) deve essere rapportato al capitale impiegato nella gestione ed opportunamente rettificato"

"il reddito equo corrispondente deve essere rapportato al medesimo stock di capitale impiegato per la det. del tasso": tasso di redditività effettivo= $[Rn+Of*(1-k)]/ CeC$

Dove: Rn= reddito netto

Of= oneri finanziari

CeC= capitale economico contabile

k= aliquota media di imposizione fiscale

titolo, rispetto al suo valore contabile. Si parte dal capitale operativo (capitale proprio e di terzi). Il Valore aggiunto del capitale (Vac) è invece, l'attualizzazione dei redditi che una determinata impresa prevede di conseguire in un orizzonte temporale predefinito o illimitato; con un tasso "i" che esprima i rischi connessi all'attività esercitata dalla stessa. Non volendo entrare in un'analisi dettagliata di tali metodi, è di nostro interesse parlare più nello specifico degli obiettivi perseguiti e ricercati, nel nostro ambito di ricerca:

le acquisizioni sono efficaci soprattutto quando si vuole entrare in nuovi mercati, in quanto è possibile ottenere le risorse e gli assets della target. È conveniente anche in un'ottica di differenziazione di portafoglio. Ma come si convince l'impresa selezionata a vendere? Quali motivazioni possono portare ad una scelta di questo tipo?

Gardi⁵⁵ ne individua sei:

- Cattivo andamento dell'azienda, che resta senza prospettive di miglioramento attuabili
- Assenza di un successore dell'imprenditore che ha detenuto la leadership
- Incapacità della proprietà e del management di far fronte ad esigenze di ampliamento
- Assets non più strategici
- Asset stripping, esistono aziende che operano per acquisire aziende e dividerle in parti per ricavarne un valore superiore di quello di acquisto
- Offerta vantaggiosa (come nel nostro caso), questo accade quando un'impresa che viene valutata autonomamente (stand alone) , presenti un valore inferiore in maniera sostanziale, rispetto a quello che gli attribuirebbero determinati investitori interessati, che vanno al di là dei canonici metodi di valutazione.

⁵⁵ F. Gardi: "Fusioni ed altre combinazioni di imprese: finalità e tecniche di realizzazione", EGEA, Milano, 1990

4.3 La negoziazione

Il processo negoziale può condursi in maniera differente, in base alle strategie:

- Contattando la dirigenza della target per cercare approvazione, prima dell'azionariato. Se non si trovano consensi, si può comunque contattare successivamente quest'ultimo.
- Contattare direttamente l'azionariato, anche se rischioso e sconsigliabile in una previsione di interazione col management dell'acquisita

In situazioni di ostilità infatti, si potrebbe pagare un prezzo più elevato, in quanto potrebbero subentrare fattori esterni, come offerte concorrenti o semplicemente l'impossibilità di effettuare una corretta valutazione del valore reale per mancanza di informazioni dalla controparte.

Il consenso è fondamentale in un'ottica di riduzione dell'incertezza, in quanto i manager condivideranno le informazioni e vivranno meno pesantemente il processo di integrazione culturale. Si riduce lo stress e si aumenta la motivazione personale a perseguire gli obiettivi. La cultura aziendale, che abbiamo precedentemente visto, non è da trascurare perché influenza il sistema organizzativo dell'impresa sia internamente che esternamente, attraverso la formulazione di giudizi, diritti e doveri dei lavoratori, ruoli e leadership. Sarebbe utile chiarire formalmente i valori e l'etica proposta dall'acquirente all'impresa target, per comprendersi reciprocamente e abbassare i livelli di ostilità. In ogni caso, si deve mantenere un sistema di monitoring periodico ed efficiente. Malekzadeh e Nahavandi⁵⁶ introducono quattro metodi di "acculturazione":

- L'integrazione, può avvenire a più livelli: attraverso la condivisione di procedure, combinando le risorse tecniche oppure, appunto con la cultura
- L'assimilazione, quando una delle due culture prevale ed è accettata
- Separazione, elevata autonomia sia negli scambi culturali che tra manager

⁵⁶ A.R. Malekzadeh e A. Nahavandi: "Making mergers work by Managing Cultures", the journal of Business Strategy, may-june, 1990

- Deculturazione, un gruppo perde la sua cultura e ciò avviene tramite imposizione di una sull'altra

Nel nostro caso, visto che l'interdipendenza strategica è limitata (appartenenza a due settori diversi) e c'è elevata necessità di autonomia organizzativa, l'approccio di integrazione utilizzato sarà quello della conservazione (quindi di separazione).

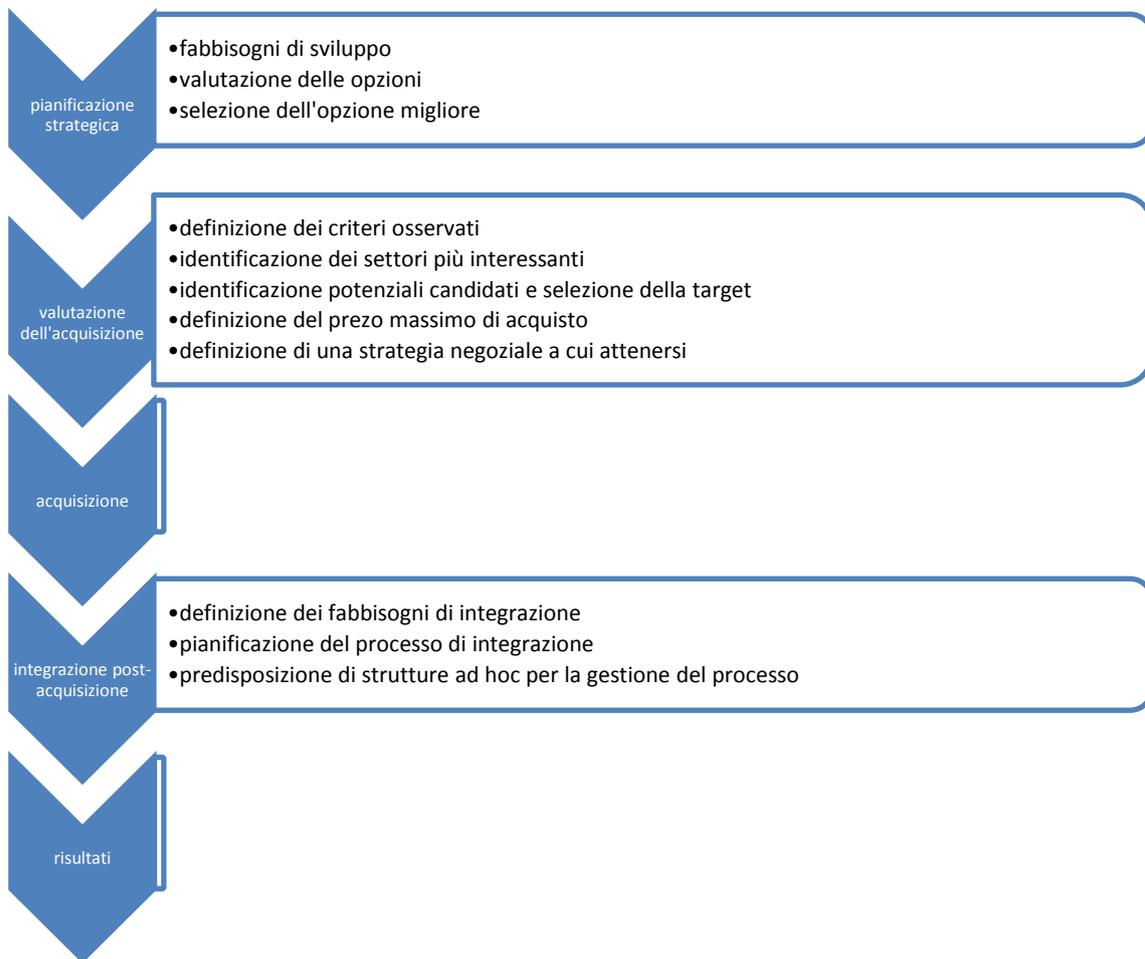
Lo stile manageriale e di leadership può essere un altro elemento di potenziale conflitto.

In linea con l'idea di valutazione proposta dal Balanced Scorecard, troviamo la teoria di Haspeslagh e Jemison⁵⁷, i quali ritengono che un'acquisizione possa essere definita strategica non tanto sulla base di un'analisi puramente economico-finanziaria, ma anche su un chiarimento in merito alla strategia in cui si potrebbe inserire la scelta di acquisizione. È necessario un processo di pianificazione formalizzato (normalmente svolto nelle grandi aziende da team acquisitivi esperti).

⁵⁷ P.C. Haspeslagh e D.B. Jemison: "La gestione delle acquisizioni. Successi e insuccessi nel rinnovamento delle imprese", ETAS libri, Milano, 1992

4.4 la pianificazione strategica

Pianificazione strategica dell'acquisizione⁵⁸:



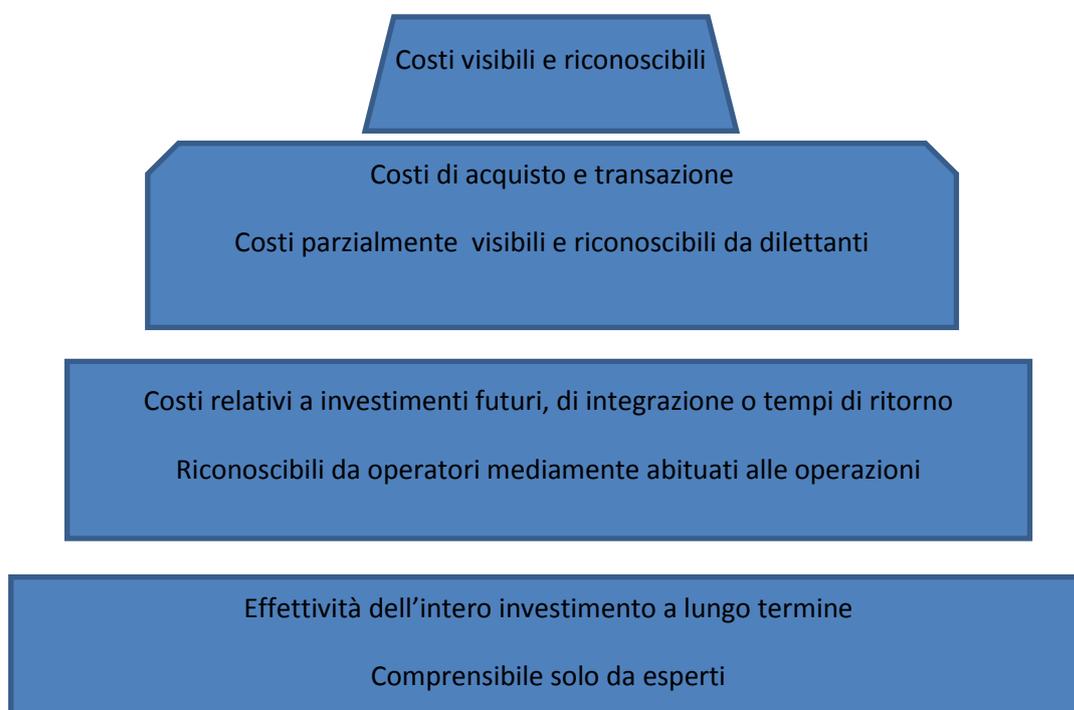
Di questo processo è importante soffermarci sulla definizione del prezzo massimo di acquisto, che rappresenta un momento cruciale. Si deve conoscere tale prezzo ancor prima dell'inizio delle trattative. Per ponderare un valore corretto, si deve tener conto del valore intrinseco dell'azienda, sotto ipotesi di continuità dirigenziale; ed il valore di mercato, che riflette una valutazione di mercato più ampia e quindi comprensibilmente maggiore. Vi sono anche il valore d'acquisto, rappresentato dal prezzo che il potenziale

⁵⁸ Tratto dalla figura 8.2 pag. 142; de: "le acquisizioni di imprese" Cortesi

acquirente è disposto a pagare; e il valore soggettivo (sinergy value), che esprime il beneficio addizionale ottenibile.

La variabile su cui lavorare, nel caso si tratti di una società unipersonale (o comunque con pochi soggetti coinvolti) è quella del prezzo offerto. Come per Prada-Marchesi.

Se si vuole puntualizzare, nella fare pre-acquisto, di allineamento obiettivi e di monitoring, l'esperienza gioca un ruolo non indifferente. Grundy ⁵⁹ rappresenta l'investimento di acquisizioni, come un iceberg, in cui vi sono costi visibili, parzialmente visibili e non visibili (oscuri). L'esperienza è proprio il differenziale che permette di distinguerli e classificarli correttamente.



Per quanto concerne le acquisizioni amichevoli, la società acquirente può ricorrere all'aiuto di esperti esterni, come società di auditing. Queste, procedono sistematicamente ad effettuare una serie di verifiche e di raccolta di informazioni utili. Se invece, la società è abitualmente chiamata a fare valutazioni di acquisizioni ed operazioni simili, è funzionale creare un team acquisitivo interno che operi a tempo

⁵⁹ T. Grundy: "Strategy, Acquisition and Value", European Management Journal, vol.4, 1996

pieno nell'ambito di operazioni straordinarie (stabile). A livello gerarchico, questa unità verrà collocata in staff alla direzione generale. Il compito è quello di facilitare la selezione della candidata, anche se la decisione resta in capo alla direzione. È questo team che dovrebbe suggerire le giuste prospettive di sviluppo alle autorità, che si pone come interlocutore principale nelle trattative e negoziazioni. È l'interlocutore sistematico preposto dalla società o dalla holding, che interagisce sia col top management che con le altre imprese target.

Capitolo 5

PRESENTAZIONE DEL CASO:

PRADA ACQUISTA MARCHESI & CONCLUSIONI

5.1 Teoria di riferimento per una corretta gestione del processo acquisitivo

Ci sono progetti che si compongono da un semplice investimento iniziale e non contemplano altre analisi complesse. Sono solo valutazioni effettuate ex-ante, che non richiedono una continua revisione nel tempo. Purtroppo però, questo tipo di progetti non permette di ottenere vantaggi competitivi significativi nel tempo.

Una decisione strategica, può contemplare una serie di decisioni future a cascata. Da questa scelta dipenderanno costi e ricavi, perciò è utile avere uno strumento di analisi che predisponga la necessità di delineare il processo evolutivo nel tempo. L'albero delle decisioni è lo strumento più confacente a questo scopo. In sostanza è un diagramma, più o meno complesso, che mostra i diversi momenti decisionali attinenti alla decisione originaria. Ramificazione ipotizzata di eventi coerenti con la decisione di origine, dove i nodi sono le scelte intraprese. Ad ogni nodo si valuterà tramite il metodo del VAN, se continuare o meno (si deve porre attenzione alla complessità).

Così, un problema relativo all'investimento, si stanza nello stabilire se le entrate prospettiche di cassa siano tali da giustificarlo. Per farlo, si utilizza il metodo del VAN⁶⁰, cioè se il valore attuale netto è maggiore rispetto al valore attuale, l'investimento è accettabile. Serve essere a conoscenza del tasso di attualizzazione, quindi del rendimento richiesto al progetto, della vita sua economica e dei flussi di cassa stimati annuali (calcolati dopo le imposte e in ipotesi di assenza di debiti finanziari), oltre che dell'intero ammontare dell'investimento e del suo valore finale supposto. Si parte da valori economici rettificati dalle variazioni di Capitale Circolante, costi sommersi ed esborsi. C'è da dire che vi sono anche fattori non monetari che influenzano questo tipo di scelte (come l'avversione al rischio). Nella prassi però, vengono adottati altri metodi, come quello del tempo di recupero e più in generale metodi del rendimento medio contabile. La maggior parte delle aziende, utilizza più criteri di valutazione. Molti manager si preoccupano della prestazione di breve periodo, perché potrebbe

⁶⁰ Anthony, Hawkins, Macri e Merchant: "sistemi di controllo, analisi economiche per le decisioni aziendali", terza edizione, Mc Graw-Hill, 2008

ridurre il reddito netto ed i valori del ROI (return on investment)⁶¹. Se gli analisti finanziari utilizzano il ROI come criterio di valutazione della performance, potrebbero decidere di non effettuare l'investimento, anche se valutato positivamente. Questo potrebbe essere determinante anche a livello di problema di selezione tra diverse alternative e nei problemi di razionamento di capitale, perché verrebbe prediletto un progetto con ROI maggiore.

Investire immediatamente o meno non è la sola opportunità contemplabile dal soggetto economico, è possibile optare per:

- Differimento: ritardando l'investimento in vista dell'ottenimento di nuove informazioni
- Ampliamento: aumentando gradualmente la capacità estrattiva
- Abbandono: cedere il progetto oppure abbandonarlo per non sostenere ulteriori costi

È un'analisi reticolare che permette di applicare il metodo del VAN, superando la restrizione legata al momento in cui viene presa una decisione; anche se comunque non riferibile al rendimento intero del business. Per questo viene utilizzato un modello che integri l'albero delle decisioni al concetto di costo opportunità del capitale medio per trovare sul mercato un portafoglio con rischio paragonabile a quello di riferimento e che tenga conto delle problematiche di tipo matematico che ne derivano: la teoria delle opzioni.

Le fasi dell'acquisizione

In caso di acquisizioni è buona norma porre attenzione particolare al processo di controllo direzionale. Tale analisi permette di ottenere informazioni sia di tipo contabile, che extra-contabile. Internamente è accettabile l'utilizzo di una comunicazione informale diffusa, ma visto che in questo caso si tratta di controllare

⁶¹ Indice di redditività del capitale investito, relativamente alla Gestione Caratteristica
ROI= risultato operativo/ capitale investito netto operativo
(al netto di ammortamenti ed accantonamenti)

un'altra attività, l'iter deve essere formalizzato. Principalmente si suddivide in quattro fasi:

1. La pianificazione strategica: è il processo decisionale attraverso cui si stabiliscono i piani e le risorse da assegnare a lungo termine. I piani o programmi sono quelle attività che implementano le strategie⁶². La scelta di quali possano essere avviene sia in maniera informale, che attraverso programmi di ricerca.
2. Il budget: ha un orizzonte temporale annuale, articolato per mese o trimestre (rolling budget). Differentemente dalla pianificazione strategica (che ha come riferimento la struttura), si concentra per centri di responsabilità (CdR). Esistono costi controllabili e non controllabili, per questa ragione i manager coinvolti si impegnano a raggiungere determinati risultati, avendo a disposizione un certo budget e risorse. Risultati stabiliti secondo il metodo della negoziazione con i più alti livelli gerarchici. Il decentramento di responsabilità apporta un rischio maggiore nell'ambito di valutazione e revisione. Ci fornisce un riferimento benchmark (già visto nel capitolo 2, pag. 34) per il controllo delle attività in corso.

Un'altra classificazione di costo molto utile allo scopo, può essere quella per costi

- Parametrici, che si possono stabilire correttamente a priori
- Discrezionali, non dipendenti dai volumi prodotti, ma dal giudizio dei manager. Per valutarli correttamente si può decidere di sostenere lo stesso costo dell'anno precedente, oppure sostenere che il costo sia pari ad una determinata percentuale dei ricavi o ancora, che il costo sia uguale ad un valore fissato più una percentuale dei ricavi.
- Sommersi, cioè non controllabili e che possono variare esclusivamente se cambia la tipologia di contratto in essere, da cui dipendono. (es: ammortamento, accantonamento)

⁶² Robert S. Kaplan & David P. Norton: "how to implement a new strategy without disrupting your organization", Harvard Business Review, march 2006

Come avviene la preparazione? Viene costituito un comitato di budget (budget committee), composto da membri dell'alta direzione, che suggerisce le linee guida da seguire al CEO, il quale decide se approvare e comunicare ai CdR e in seguito di sottoporre al CdA il budget definitivo. I responsabili delle unità di linea possono farsi supportare dallo "staff di budget" a cui fa capo il budget director.

5.1.1 Il budget

Il budget si compone di tre sezioni che costituiscono il cosiddetto: master budget⁶³. Per un'impresa orientata alla produzione di beni (come nel nostro caso), sono:

- Operating budget: contiene le attività programmate relative all'esercizio successivo, compresi i ricavi, i costi di competenza, le variazioni e gli assets compresi nel capitale circolante (crediti commerciali e rimanenze). A cui viene annesso il budget delle vendite. È espresso in termini di costi e ricavi.
- Cash budget: entrate e uscite di cassa attese. Permette di passare da un tipo di approccio economico, a uno di tipo flow che utilizza valori del CE e dello SP in modo da prevedere e rettificare gli importi per ottenere gli incassi e gli esborsi (procedura simile al rendiconto finanziario, tranne che per la presenza di valori stimati)
- Capital budget: investimenti programmati in immobilizzazioni tecniche. I progetti di investimento sono classificati per obiettivo (come ridurre i costi di sostituzione, migliorare le linee di prodotti esistenti, nuovi prodotti ecc..)

⁶³ Anthony, Hawkins, Macri, Merchant: "sistemi di controllo, analisi economiche per le decisioni aziendali", terza edizione, Mc Graw-Hill, 2008

5.1.2 L'Activity Based Budgeting

Un'alternativa a questo sviluppo è l'ABB, cioè l'Activity Based Budgeting, che vuole creare un diretto collegamento tra obiettivi strategici, processi, attività e quindi le responsabilità. Permette di individuare meglio i margini di miglioramento per tipi di acquisizioni orizzontali e quindi crea maggior valore e riduce gli sprechi, collegando la programmazione a breve termine agli obiettivi di medio- lungo. È un sistema più in linea col tipo di attività presa in considerazione, ma forse troppo analitico. Il processo inizia con l'individuazione degli obiettivi e dei processi necessari per raggiungerli, sviluppando i carichi di lavoro dei vari centri di responsabilità in termini di output da ottenere.

5.1.3 Il Beyond Budgeting

Ultimo tipo di budget, proposto come alternativa al modello tradizionale, è il Beyond Budgeting. Questo nuovo modello sta prendendo piede soprattutto in Europa. È un processo che si ripropone di coniugare i vantaggi di un forte decentramento decisionale (come nel nostro caso) con modalità di misurazione delle prestazioni dinamiche, in grado di rispondere meglio ai cambiamenti ambientali. Si definisce il più alto numero di centri di profitto (CdP) autonomi, ai quali si assegnano manager con elevata libertà decisionale, perché più informati in merito all'attività ed al settore. Si prevede che la direzione fissi gli obiettivi utilizzando indicatori di prestazione e benchmark sia interni che esterni, in base all'ambito di riferimento. È un sistema vincente in contesti dinamici.

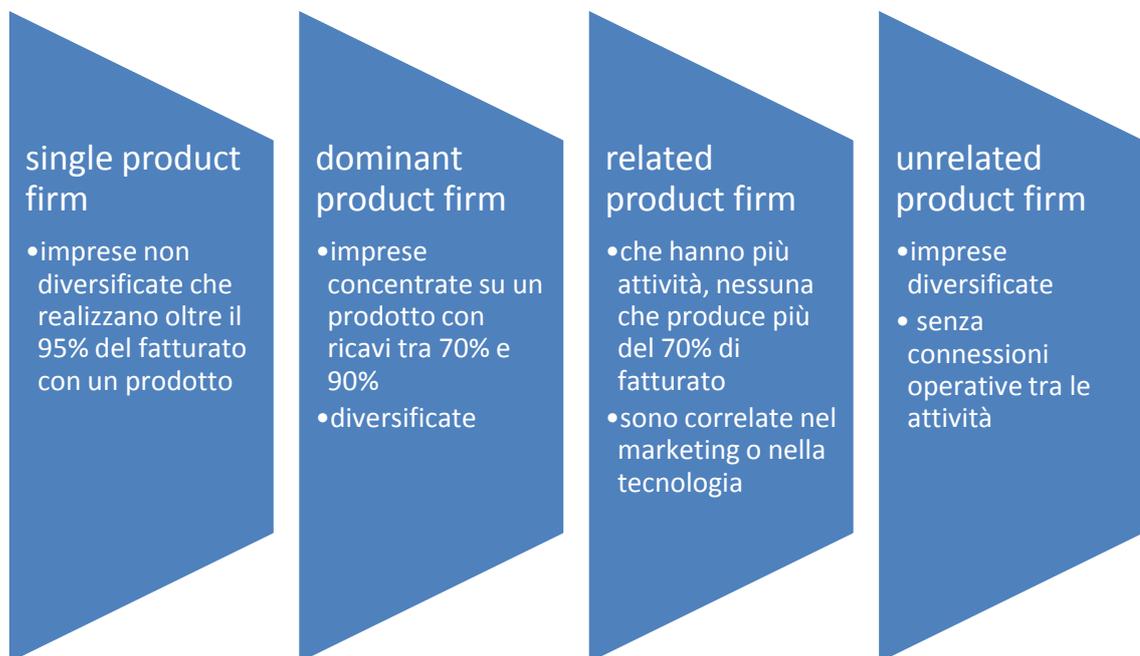
3. La misurazione ed il reporting: durante il periodo considerato, si rilevano le risorse effettivamente utilizzate in relazione ai risultati. Analisi effettuata per trovare gli scostamenti o le varianze. L'attività di reporting effettuata dai manager è svolta sistematicamente. Indica le aree che richiedono maggiore analisi, rilevando gli scostamenti. Molte imprese hanno adottato la total quality management, che vuole migliorar continuamente l'efficacia e l'efficienza di ogni attività. Esiste anche un sistema di task control, relativo ai compiti.

4. La valutazione: viene effettuata sulla base dei rendiconti manageriali formali ed informali, in modo da poter intraprendere azioni correttive. Esistono tre tipi di feedback loop, che fanno sì che si scelga se: modificare le attività, rivedere i budget operativi oppure rivedere il programma stesso. La rilevazione di differenze e la comprensione delle cause sottostanti, servono per adattare gli output futuri e ricondurli sotto controllo (per questo tornano indietro)

Questo processo viene attuato in modo da incentivare gli individui a prendere decisioni e svolgere azioni che siano coerenti con la mission e gli obiettivi aziendali. A questo scopo normalmente vengono istituiti programmi di incentivi, per condizionare l'impatto motivazionale dei soggetti coinvolti. Oltre a controlli formali, come quelli appena esplicitati, sussistono anche controlli di tipo informale del comportamento. Esistono controlli sociali, fatti dal gruppo e a livello personale (di auto-controllo).

5.2 Le categorie delle imprese e le tecniche di acquisizione utilizzate

Esistono quattro macro-categorie di imprese⁶⁴:



⁶⁴ L. Wrigley: "Divisional Autonomy and Diversification", Harvard Business School, Boston, 1970

Per capire a che tipo di azienda ci si riferisce, si possono calcolare tre tassi:

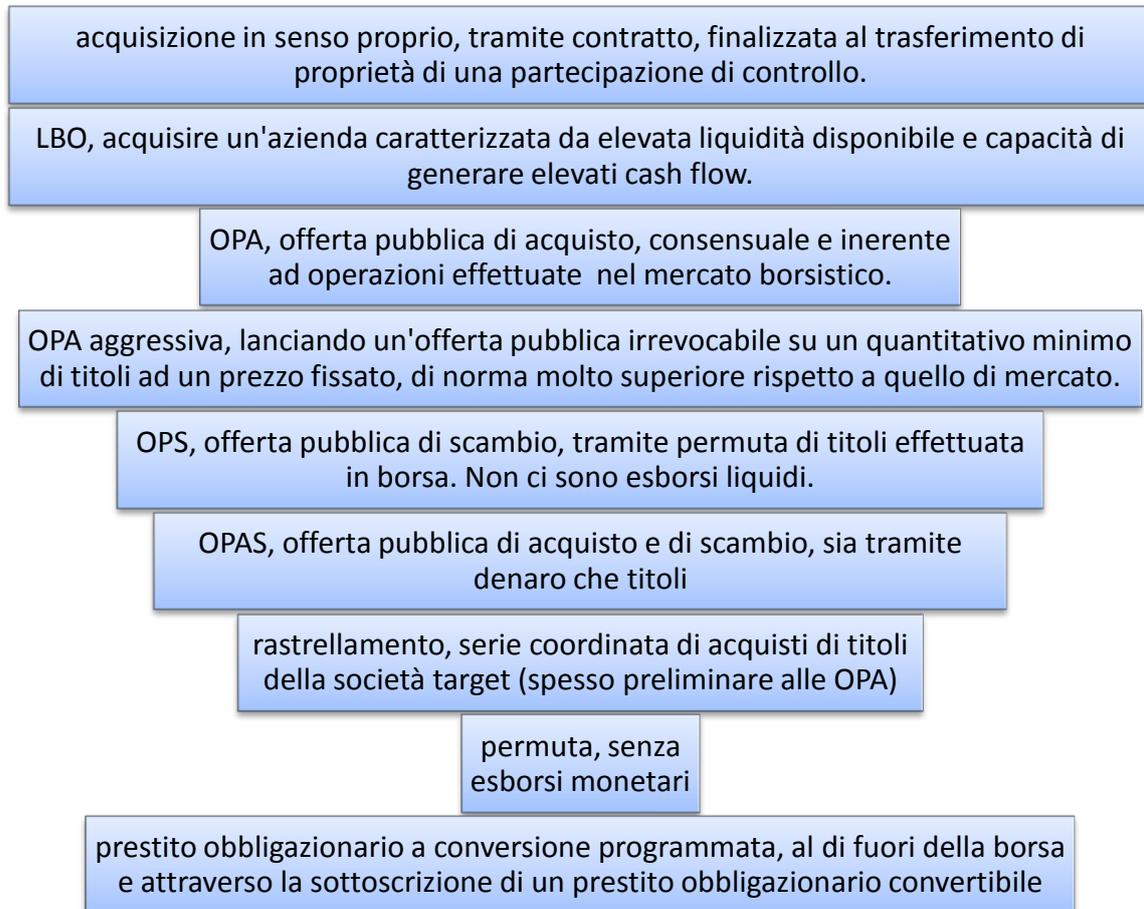
- Tasso di specializzazione, proporzione delle entrate riconducibili alle principali attività
- Tasso di correlazione, proporzione delle entrate che possono essere attribuite anche alle attività correlate⁶⁵
- Tasso di integrazione verticale, proporzione delle entrate che appartengono ad una sequenza di attività verticalmente integrate⁶⁶

Lo scopo è quello di creare sinergie collusive (accrescere il potere di mercato), operative (efficienza produttiva e commerciale) e finanziarie (per ridurre il costo del capitale).

⁶⁵ Correlate se servono mercati simili, utilizzano gli stessi canali distributivi e simili tecnologie produttive

⁶⁶ A. Cortesi: "le acquisizioni di imprese, scritture e processi per la creazione di valore", EGEA, Milano, 2000, pag. 68-69

L'acquisizione può avvenire mediante differenti forme tecniche:



Sarebbe sempre auspicabile un tipo di acquisizione amichevole e collaborativa, perché in tal modo l'impresa acquisita vede l'acquisizione come opportunità di creazione di ricchezza aggiunta. Questo fa sì che tra acquirente ed acquisita possa esserci collaborazione (anche nella fase negoziale). Il clima che si crea durante la fase di negoziazione, influisce inevitabilmente anche sui rapporti futuri tra le parti; infatti c'è un minor tasso di abbandono del management se l'acquisizione è consensuale.

5.3 Principale settore di riferimento

Prada opera prevalentemente nel mercato dei prodotti in pelle, nel quale è uno dei leader mondiali per lavorazione, qualità ed innovazione.

Oltre alle scarpe, un altro importante accessorio che compone il look di ogni donna e non solo, sono le borse. L'accessorio è fondamentale per completare il dress code, ma ogni cultura ha una concezione diversa in proposito; infatti è importante per giapponesi, italiani, cinesi e americani, ma ad esempio non per i francesi. La borsa ha una durata maggiore rispetto al semplice vestito, per questo ha un prezzo elevato (oltre che per il tipo di lavorazione, materiali e luogo di produzione). In media il prezzo va da 200 euro a 2000 euro. Esistono anche la valigeria e la produzione di piccoli complementi, come portafogli, portachiavi. Il "Major annual reports and management comments of the firms" (2010), pone al quarto posto i profitti di Prada (dopo brand come Louis Vuitton, Coach ed Hermès) che è anche il primo brand con ownership privata. Ovviamente per avere successo in questo settore serve uno stile inconfondibile e facilmente identificabile. Tutti i prodotti devono mantenere e seguire una linea guida ben precisa (coerenza), questo risultato si può ottenere in modi diversi, come l'utilizzo di specifici colori identificativi. Il prodotto deve avere un look che sia riconoscibile, sofisticato e la qualità deve essere tale da permetterne il riutilizzo per più anni. In Italia e Francia c'è una lunga tradizione nel campo della pelletteria.

5.3.1 Prada & Group

Viene costituita a Milano nel lontano 1913 da Mario Prada. Il primo negozio apre nella centralissima Galleria Vittorio Emanuele II, questo a conferma del posizionamento di lusso che ricerca. Inizia vendendo valigeria ed accessori affini di elevata manifattura, fino a diventare uno dei marchi preferiti dell'aristocrazia milanese, italiana (Savoia) ed europea. Ad oggi la gestione è passata alla nipote: Miuccia Prada; che insieme a Patrizio Bertelli inizia l'internazionalizzazione del brand.⁶⁷

La chiave di successo è l'Innovazione, declinata sia a livello di creatività e design, che nell'architettura e struttura di business. Il fattore comune a queste due aree di competenza, sono la qualità ed il controllo dei processi. Queste che seguono sono le principali fasi di sviluppo di un brand che opera in questo settore (moda-luxury):



68

⁶⁷ <http://www.pradagroup.com/en/brands/prada>

⁶⁸ Sito Prada Group: www.pradagroup.com

Ora diamo qualche valore di riferimento del Gruppo⁶⁹:

Prada Group si compone di quattro brand, quali: Prada, Miu Miu (costituita nel 1993), Church's (acquisita nel 1999) e Car Shoe (rilevata nel 2001). Oltre che ai prodotti in pelle e di abbigliamento, offre: profumi ed occhiali da sole (recentemente anche mobile-phones). Si avvale di 12 strutture per la manifattura, di cui 11 in Italia e una (per Church's) in Inghilterra, così dislocate:

- Prodotti italiani di pelle, vengono prodotti ad Arezzo
- Le scarpe maschili dei brand italiani, si producono a Civitanova Marche (Macerata) e Montegranaro (Fermo)
- Le scarpe da donna di brand italiani, a Dolo (Venezia) e Levane (Arezzo)
- I prodotti di pelle nella struttura di Fucecchio e Incisa (Firenze)
- I vestiti di marchi italiani a Montone (Perugia)
- Church's nel sito di Northampton, Inghilterra

L'intero Gruppo si avvale di circa 10.816 lavoratori in tutto il mondo. La scelta di mantenere una produzione interna è perfettamente coerente con la strategia del mantenimento di un elevato standard di qualità e di know-how nella realizzazione del prodotto e della lavorazione. Inoltre, in questo modo è possibile tenere sotto controllo i costi e il timing delle varie fasi prima esposte. Lo staff interno supporta anche quelle lavorazioni che vengono effettuate esternamente, in una logica di garanzia del top-quality. Di tutti gli impiegati, circa 950 sono stanziati nel dipartimento a sostegno dello sviluppo del prodotto, sviluppando prototipi e lavorando su single parti di prodotti per migliorarli. La restante produzione esterna è sottoposta ad uno stretto monitoring da parte del Gruppo. Come abbiamo specificato precedentemente, è fondamentale il coordinamento tra il progetto dei creativi e la fattibilità materiale della produzione. Nell'ambito del controllo della filiera, c'è da sottolineare che ci sono ben 551 punti vendita direttamente controllati (distribuzione presidiata), che rendono il Gruppo

⁶⁹ Bilancio semestrale al 31 luglio 2014 pag. 20
www.pradagroup.com

presente in 70 Nazioni; ottenendo 628 milioni di euro di profitti netti (dato al 31 gennaio 2014). Il turnover è di 3,587.3 bilioni di euro.⁷⁰

Il mercato asiatico ha ottenuto vendite nette per un valore di 1.292,8 milioni (con un incremento pari all'11,4% rispetto al 2012). In Europa ha totalizzato un valore di 776,5 milioni di euro (con una crescita del 5%) e valutando solo l'Italia: 552,9 milioni (+4,7%). In America (comprendendo sia il Nord che il Sud) si rilevano net sales per 488 milioni, con un aumento del 10,9%. Il Giappone è lo Stato con il più alto incremento di vendite registrate: +23,6% (con 340,8 milioni di euro); probabilmente anche grazie all'apertura del flagship store. In generale, se attuiamo una divisione per settore, osserviamo che il più proficuo è quello dei beni in pelle: 2.332,5 milioni di euro (che segna un + 14,4% rispetto l'anno precedente).

5.3.2 L'acquisto di Marchesi

Avendo sott'occhio questi dati, non ci sembrerà così assurda la scelta di pagare milioni di euro per l'acquisizione di un'attività appartenente ad un settore "nuovo". A dire la verità in prima battuta era stata scelta la pasticceria Cova, situata strategicamente nel quadrilatero della moda milanese e avente un fatturato più considerevole (circa 7,2 milioni di euro annui). La trattativa è stata gestita male ed ha visto l'acquisizione saltare e passare in mano al gruppo LVMH, che ha offerto 32,5 milioni di euro per l'80% di Cova (causa in tribunale ancora aperta).

La pasticceria Marchesi, registrata come: Angelo Marchesi S.r.l., è nota come una delle eccellenze nel campo della pasticceria storica milanese. Fondata nel 1824, occupa ancora lo stesso palazzo storico in Corso Magenta. La produzione va dalla pasticceria alle praline di cioccolato, fino al classico panettone. Il valore riconoscibile è quello della tradizione e del legame col territorio e la clientela.

⁷⁰ Prada Group, Annual Report 2013- Financial Review

Con una comunicazione stampa, Prada ha annunciato l'evento⁷¹, informando gli shareholders dell'avvenuta acquisizione per l'80% della Angelo Marchesi s.r.l.. Lo scopo principale dichiarato dall'amministrazione è quello della strategicità nella prospettiva di realizzare progetti di sviluppo a Milano. Rispettivamente, Bertelli (Managing Director of Prada S.p.A) e Marchesi hanno dichiarato⁷²:

- Bertelli:” Marchesi rappresenta un simbolo dell'eccellenza milanese e sono soddisfatto di aver raggiunto questo accordo con la famiglia fondatrice di questo marchio storico. Il nostro obiettivo è quello di collaborare in maniera effettiva per il suo sviluppo e nel pieno rispetto della su tradizione”
- Marchesi: “ il nostro obiettivo è quello di assicurare uno sviluppo ed una continuità del nostro storico brand in accordo con gli stessi principi di qualità ed eccellenza che lo hanno caratterizzato per più di due secoli. Prada, milanese nel cuore e nella tradizione, come noi, ci ha dato queste garanzie ed è con soddisfazione e fiducia per il futuro che ho firmato questo accordo”

Angelo Marchesi resterà come Managing Director, per mantenere la continuità e la corretta integrazione tra le società. Le dichiarazioni riportate ci danno il senso dell'acquisizione e ci fanno comprendere l'ottica di sviluppo. È un'acquisizione “amichevole” ed improntata a costruire sinergie basate su un sistema valoriale condiviso dai due marchi: la tradizione e l'alta qualità.

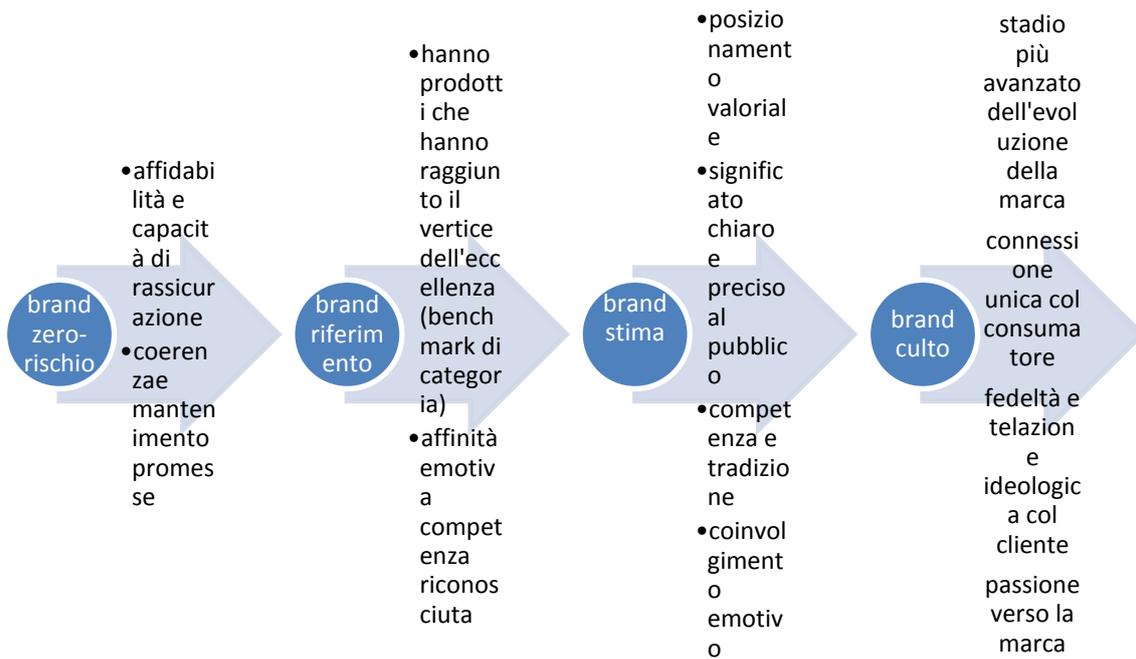
⁷¹ http://www.pradagroup.com/uploads/prada/document/document/14/PRADA_1Q_2014_RESULTS_PRESENTATION.pdf

⁷² <http://www.pradagroup.com/en/media/press-releases>

5.4 Conclusioni

Per un inquadramento delle strategie di sviluppo attuabili dalle società, possiamo definire il loro campo d'azione.

Esistono quattro categorie di luxury brand⁷³:



⁷³ G. Mattia: "il neo-lusso, marketing e consumi di qualità in tempi di crisi", Franco Angeli, 2013

A questo scopo i brand di lusso possono intraprendere più strade, ma quelle più confacenti ad un gruppo come Prada sono:

- Down scaling: quando un'azienda luxury tradizionale crea linee o gamme di prodotto più accessibili, mantenendo il marchio, ma in declinazioni diverse (Miu Miu, di Miuccia Prada⁷⁴)
- Horizontal scaling: l'azienda decide di rafforzare il proprio posizionamento, puntando sull'emotività e l'aspetto esperienziale a tutto tondo (l'acquisto di Marchesi rientra in questo tipo di scelta); ampliando l'offerta e trasformandosi in brand neo-lusso.

Emerge da svariate ricerche che gli acquisti di lusso aumentano fino ad una certa età e poi decrescono sensibilmente. Ogni paese ha soglie diverse. Ad esempio, se in Francia, UK e Germania abbiamo una fascia compresa tra i 35 ed i 49 anni; in Italia e Spagna si parte dai 25 anni.

Prada è da considerarsi un marchio neo-lusso per diverse ragioni, correttamente riassunte da Blanckaert⁷⁵:

- Immagine associata molto forte ed emozionante
- Storia e cultura aziendale che sono frutto di una memoria sedimentata
- Innovazione e leadership in grado di riconoscere e distinguere la clientela
- Proposta di valore in continua elaborazione, proiezione coerente nel futuro
- Qualità senza compromessi
- Luogo di riferimento preciso: paese d'origine, città o zona specifica di provenienza

⁷⁴ Marchio più giovane, ricercato ma più abbordabile

⁷⁵ C. Blanckaert: "Les chemins du luxe", Grasset, 1996

Citato nel libro: "il neo-lusso", G. Mattia, Franco Angeli, 2013. Pag. 44

5.4.1 Punti in comune con Marchesi: il target di riferimento

Il consumo è attento all'origine dei prodotti, al legame col territorio e al wellness. Il modo di alimentarsi corretto è sintomatico di uno stile di vita sano, del prendersi cura di sé. Oltre ai segmenti individuati prima (di tipologia di consumatore food in Italia, capitolo 3), ne esiste uno che è rappresentativo del mercato di riferimento ricercato da questa acquisizione, soprannominati "foodies"⁷⁶: attenti conoscitori del cibo e vi appartengono circa 4,5 milioni di italiani. Ciò che li contraddistingue è che nelle preferenze abbiano un mix di tradizione, semplicità e autenticità del food che diventa un mezzo per conoscere il territorio. È composto prevalentemente da uomini tra i 25 ed i 45 anni, che vivono prevalentemente nel nord Italia e posseggono un'istruzione e un reddito superiori alla media. Preferiscono acquistare al dettaglio e nei negozi in prossimità. Sono interessati al consumo fuori casa, ma anche alla cura della cucina casalinga. Hanno uno stile di vita conviviale.

5.4.2 La localizzazione della società target selezionata

Un aspetto fondamentale nella scelta di acquisizione (e non solo) è quello di valutare attentamente la localizzazione dell'attività. Si deve scegliere la miglior localizzazione possibile e confacente alle necessità di visibilità e coerenza. La scelta di acquisire Marchesi infatti, è stata anche fatta per la posizione strategica all'interno del quadrilatero della moda, nel centro di Milano. In ogni città c'è un quartiere o delle strade dove sono posizionati i punti vendita dei brand di lusso. A Milano le strade con più alta concentrazione di negozi monomarca-luxury sono: Via Montenapoleone, Via Della Spiga e Via San Andrea. Non a caso, sussistono enormi differenze per quanto riguarda il potenziale di business, anche semplicemente da una strada ad una accanto. È utile conoscerne il coefficiente di attrattività⁷⁷ per poter calcolare più correttamente le

⁷⁶ G. Mattia: "il neo-lusso" pag. 143

⁷⁷ L'indice di attrattività è dato dalla percentuale di passanti che entrano nel negozio.

Altri indici rilevanti allo scopo di un'analisi preliminare possono essere:

- l'indice di conversione, la percentuale di persone che entrano nel negozio e comprano
- vendite per metro quadro, misura l'efficienza
- Average ticket, misura la performance delle vendite. Registrazione del cliente per sesso, età..
- Average number of items purchased, che permette di valutare la performance dello staff

previsioni dei volumi di vendita attesi. Si deve tener conto anche della concorrenza. Naturalmente, la pianificazione inizia dal budget, che si stabilisce determinando il target di vendita. Questo target si basa sulla forza del brand, la dimensione del punto vendita e la varietà merceologica offerta, perché il volume atteso dipenderà da tutte queste variabili. Il consumatore si aspetta un coinvolgimento a 360 gradi all'interno del punto vendita, perciò è importante anche l'architettura dello shop e non solo. La costruzione dell'esperienza esce dal negozio, per muoversi attraverso altri settori e colpire il potenziale cliente anche in altre situazioni. Per ottenere questo, si ci espande anche nel campo della ristorazione. Il recupero del territorio, della tradizione, di un know-how specifico e dello spirito di comunità arricchiscono il valore percepito del prodotto stesso. Le strategie legate alla crescita insistono su tre diverse possibilità: crescita interna, acquisizioni o partnership. Quando si opta per la crescita interna, è perché si vuole verticalizzare il processo; mentre se si opta per acquisizioni e partnership è per strategie di potenziamento di know-how o si vuole occupare un nuovo business, poco o non correlato a quello core.

-
- Standard income statement per store

5.4.3 La strategicità dell'acquisizione

Perché per Prada l'acquisizione di un marchio come Marchesi potrebbe essere strategica? Per rispondere potremmo aiutarci osservando la ricerca⁷⁸ effettuata da American Express, che indaga i futuri trend di consumo del lusso, da cui emergono quattro fasi principali:



In questo modo si privilegia l'essere piuttosto che l'apparire, si accentua la capacità dei prodotti e dei luoghi di creare emozione e di coinvolgere. Il vero lusso è potersi esprimere. Questa evoluzione porta ad un'inevitabile allargamento della domanda potenziale, arrivando quasi a coprire l'intero mercato e attraversando molti settori. Oltre a questo, è cambiato sia il livello di istruzione che la demografia, ad esempio sono aumentate le donne lavoratrici, i single, le coppie senza figli e gli over 65 hanno riscoperto il piacere del consumo⁷⁹. La brand positioning è quella parte dell'identity e di proposta di valore che devono essere attivamente e correttamente comunicate al target potenziale di riferimento. Identità e posizionamento sono due concetti successivi

⁷⁸ "21st Centurion Living" 2006, ricerca basata su elaborate interviste ad una popolazione di 100 esperti appartenenti alla finanza, architettura, design e moda

⁷⁹ www.altagamma.it

l'uno all'altro. Come abbiamo più volte precisato l'identità esprime la fisionomia della marca, mentre il posizionamento l'area di riferimento. Il posizionamento ha lo scopo di individuare i vantaggi oggettivi del brand, facilitare la comprensione dei valori che si vogliono trasmettere e far capire le occasioni d'uso del prodotto.

Così si passa dalla brand identity alla brand image:



Ciò che viene visto e percepito dal cliente del brand. Prada e Marchesi hanno un sistema valoriale facilmente riconoscibile ed individuabile anche nelle campagne pubblicitarie. L'esperienza vissuta all'interno del punto vendita è quindi fondamentale per il raggiungimento di un posizionamento forte e che si distingue dai principali concorrenti. L'acquisizione di Marchesi risponde perfettamente a questa nuova necessità e può essere riconducibile ad un fenomeno che si sta manifestando a macchia d'olio in tutto il mondo. Il ritrovato interesse per la cultura alimentare e la condivisione della tradizione retrostante il food.

Perciò, credo che la causa scatenante di questo tipo di acquisizioni (ricordiamo anche la contestata acquisizione LMHV-Cova) sia da ricondursi in gran parte ad un nuovo trend: l'eataiment.

5.5 Il fenomeno dell'eataiment

Cosa accomuna un settore come quello della pelletteria a uno alimentare?

Ad accomunarli è proprio il contesto di produzione, il quale certifica la superiorità perché vista come una garanzia indiretta. Importanti sono anche i valori ambientali e di sviluppo, perché il consumatore preferisce marchi che rispettano valori etici.

È l'esperienza ad essere l'elemento unificante il neo-lusso ed il food.

L'eataiment⁸⁰ è la nuova tendenza. E permette di affiliare clienti che vogliono nel vero senso della parola, “un'assaggio” di benessere e lusso. È fatto anche per persone che di norma non possono permettersi di acquistare il bene primario offerto dal brand, ma che vogliono vivere un momento di piacere e condivisione di un mondo sognato, desiderato e ammirato. Si vuole intrattenere a più livelli, simultaneamente. I luoghi che riconducono di più all'idea di luxury nell'alimentare, sono: eventi gastronomici, botteghe di ricercatezze, semplici osterie (materie prime di qualità) e ristoranti stellati.

Prada punta su una relazione diretta col cliente e quindi disdegna un po' l'e-commerce. L'atmosfera e l'interazione col personale sono i suoi punti di forza, senza dover essere intimidatori. L'esperienza riflette la capacità di creare coinvolgimento ed emozioni, perché pone l'attenzione sulla soggettività dei consumatori. Veicolare l'identità di marca attraverso il punto vendita, offrendo al cliente la possibilità di interagire attivamente e in maniera multisensoriale. È un modo di valorizzare l'immagine e far testare ai clienti i prodotti.⁸¹ Lo scopo è quello di trasformare l'esperienza di acquisto in una sorta di intrattenimento.

⁸⁰ Neologismo composto da: eat (mangiare) ed entertainment (divertimento)

⁸¹ L. Pellegrini: “Luoghi dell'acquisto e relazione con il consumatore”, micro & macro marketing, vol.3 (2001)

Come amplificare l'esperienza?

- Abbiamo detto che la scelta della location è fondamentale per creare un valore sinergico tra comunicazione (on-line e pubblicitaria o televisiva) e posizionamento.
- L'esposizione e l'assortimento devono essere coerenti col target di riferimento ed opportunamente gestite (CRM).
- L'arredamento e l'atmosfera, più in generale il concept, devono stimolare l'emotività del cliente e allo stesso tempo mantenere la funzionalità.
- Determinante per il tema da noi proposto è la "tematizzazione del terreno di marca"⁸²: il tema comunicativo e lo stile del punto vendita dovrebbero riflettere in modo chiaro l'essenza della marca, che può essere un concetto astratto o concreto.
- Il personale di vendita deve essere competente ed empatico.

Partendo dal presupposto che ci vuole riferire ai foodies e al segmento interessato allo slow-food, dobbiamo tener presente che però i consumi alimentari si sono praticamente dimezzati. Assistiamo ad una polarizzazione tra consumo di lusso e di pregio, accostato a consumo di beni di qualità inferiore (anche in base all'occasione d'uso: Mc Donald's). se da una parte cresce moltissimo la domanda di prodotti etnici, di lusso e salutistici, dall'altra restano stabili i consumi di pasta, pane e latte.

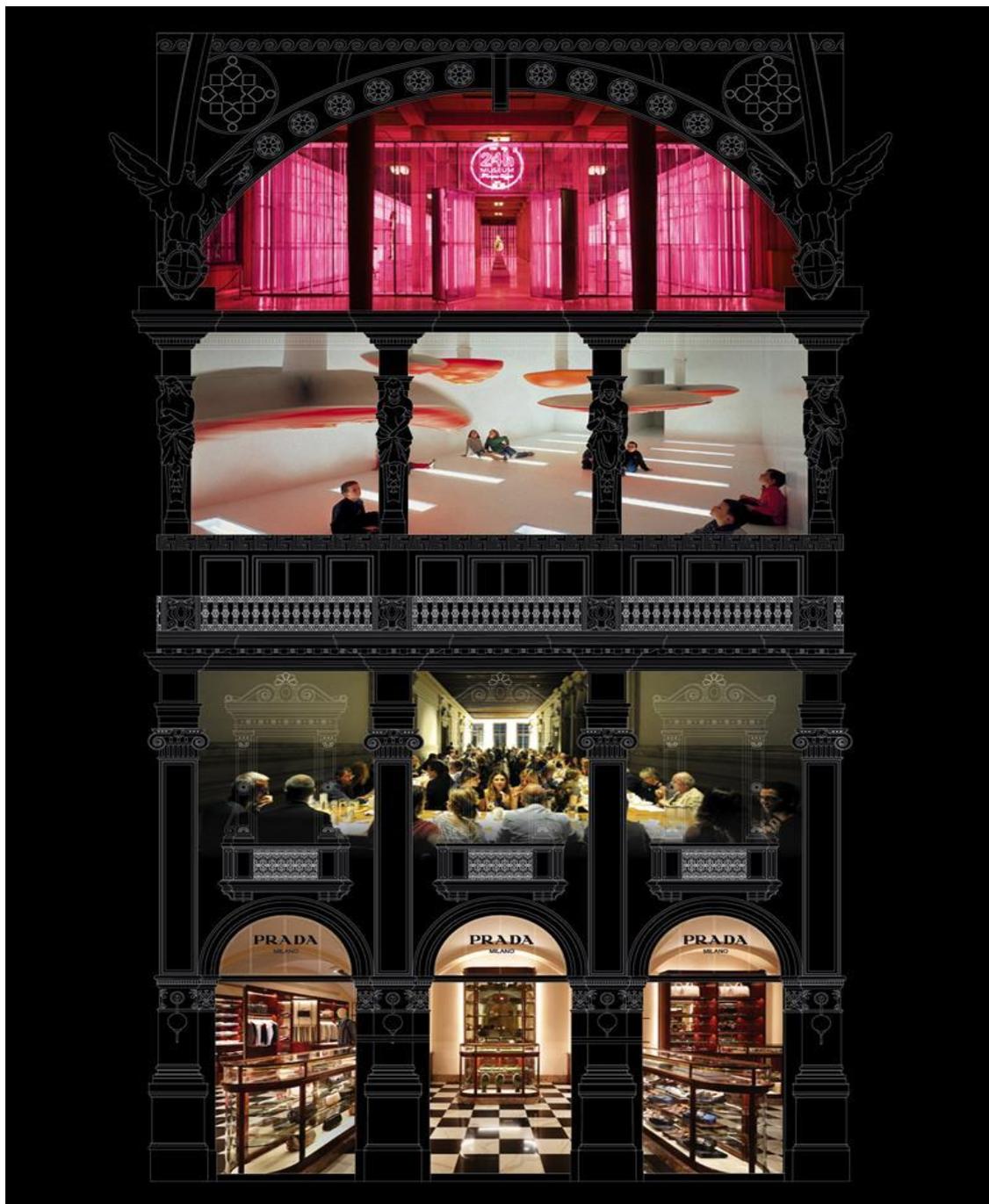
⁸² Napolitano e De Nisco: "La rappresentazione dell'identità di marca attraverso i luoghi d'acquisto: la brand experience e i flagship store", *Industria e Distribuzione*, n.2, 2003

5.6 considerazioni finali

In queste pagine abbiamo affrontato il tema delle strategie aziendali, focalizzandoci su metodi più o meno integrativi di struttura e organizzazione. Le possibilità spaziano dal livello di integrazione massimo (fusione), all'acquisizione, fino al licensing e al franchising. Abbiamo capito come effettuare il tipo di scelta più consona, tenendo conto delle variabili che contraddistinguono i settori creativi e del lusso. Facendo ciò abbiamo potuto osservare come una scelta, apparentemente poco in linea con il settore di riferimento del brand considerato, sia stata una decisione oculata. L'acquisizione amichevole di una società operante nel settore dell'alimentare, apre grandi chance di sviluppo e di mediazione. È una decisione che mostra la volontà del Gruppo di rimanere coerente con la propria storia ed origine, eleggendo Milano come città prediletta. Negli ultimi dieci anni Prada ha effettuato scelte di internazionalizzazione molto forti, investendo nell'Oriente gran parte del margine di profitto. La costruzione di palazzi (flagship store) nelle più grandi città asiatiche ed americane hanno aumentato incredibilmente la visibilità e la notorietà del marchio, lasciando un po' ai margini la città da cui tutto ha avuto origine. In una visione del mondo, che ci ha mostrato ampiamente come le tradizioni ed il made in Italy siano fattori di successo, il voler riconfermare Milano come centro di interesse ed evoluzione è una mossa vincente. Un'operazione simile è da considerarsi doppiamente vincente se consideriamo che l'Expo 2015 ha come tema quello dell'alimentazione. Al momento non sappiamo se questo "matrimonio aziendale" porterà modifiche sostanziali nel marketing e nel visual merchandising della pasticceria Marchesi, ma è presumibile che verranno adottati packaging di materiali di lusso, per creare un legame con Prada multidimensionale. Il mantenimento di Angelo Marchesi alla direzione conferma, ancora una volta, la volontà di trasmettere un'immagine "etica", positiva e di riconoscimento dei valori della società acquisita (impresa familiare da generazioni, a cui è sempre stata affidata la leadership). Avere una connotazione positiva agli occhi dei clienti, ma più in generale della società, è determinante. La clientela servita da Marchesi è altamente fidelizzata ed elitaria. La "Milano-bene" si rivolge ad essa anche per eventi come, l'ordinazione di torte matrimoniali, di battesimo ecc..

Un altro canale di sviluppo per questa unione è anche la creazione di un dipartimento a cui venga delegato il compito di creazione di eventi a livello cittadino e nazionale. Questo tipo di know-how (di timing, lancio e scelta di eventi da curare) è molto più affine a Prada, per questo uno scambio pro-attivo tra le parti, potrebbe creare gli stimoli giusti per un'evoluzione utile ad entrambi. La sinergia giusta e l'ottica convergente faranno sì che i costi di monitoring e reporting non siano predominanti. Nel 2015 Milano sarà al centro di molte iniziative e dunque visibile. Il fatto che tale acquisizione sia avvenuta un anno prima dell'Expo, permette di valutare bene le scelte da fare per un rinnovo e rilancio su larga scala del laboratorio artigianale dolciario. L'artigianalità e la cura nella scelta dei materiali è il comun denominatore dei due brand. Personalmente ritengo estremamente intelligente ed innovativo il voler espandersi nella propria città di origine proprio ora che il Comune di Milano e la Regione Lombardia hanno stanziato molti fondi per la riqualificazione del centro e soprattutto dei mezzi di trasporto pubblico. È il periodo perfetto per attuare una strategia di questo tipo. Il cambiamento del rapporto col cibo, che è avvenuto nella società (per combattere problemi come: anoressia, bulimia e obesità) e la sensibilizzazione portata avanti da personaggi di spicco che hanno ammesso di aver avuto relazioni problematiche col cibo in passato, ha portato il tema in primo piano. La programmazione televisiva e il boom di iscrizioni alle scuole alberghiere ci hanno dato un'ulteriore conferma di questo trend. Vivere il rapporto con il cibo in maniera sana, ma togliendosi qualche sfizio, potrebbe essere il messaggio di questo connubio. Il "vero lusso" (identificatore di aristocrazia ed esclusività estrema) è uno "sfizio" che non molti possono permettersi, proprio per definizione. La massificazione del luxury, che deve rendersi più eclettico ed accessibile, fa sì che anche il food possa ritenersi un modo facile ed immediato per riconoscersi come "speciali". Concedersi il lusso di assaporare una pralina artigianale, o regalare una confezione di pasticcini identificabile ed inconfondibile, è come sentirsi parte di quel mondo di élite a cui si propende inevitabilmente. Per queste ragioni ritengo che questa acquisizione in particolare si rivelerà vincente nel tempo e che sarà da esempio a molte altre che verranno effettuate sicuramente in questo senso.

5.6.1 Il progetto “Prada Galleria”



83

⁸³ Google images, Galleria Vittorio Emanuele II
Progetto Prada

Allo scopo di avvalorare ulteriormente le conclusioni appena tratte, ho voluto inserire il progetto di riqualificazione del complesso strutturale nella Galleria Vittorio Emanuele, II. Nel 2013, per festeggiare il centenario del marchio, Prada ha comprato lo spazio che prima era di Mc Donald e ha predisposto un progetto di re-styling che vedrà al:

- pian terreno il negozio di Retail uomo
- primo piano un ristorante
- piani alti: sede ed esposizioni di opere d'arte contemporanea ed eventi

Questo era quello che intendeva il Managing Director di Prada, Bertelli per riqualificazione e sviluppo nel territorio milanese. In quest'ottica è ancor più interessante e rilevante la scelta di Marchesi come partner. Infatti, questa acquisizione potrebbe essere un fattore di vantaggio competitivo sia per quanto riguarda il ristorante, che per l'eventistica.

Prada conferma la sua straordinaria capacità di adattamento ed innovazione, mantenendo una coerenza incredibile con la sua tradizione ed i suoi punti di forza. Il turismo che caratterizzerà il 2015 sarà notevole e questo permetterà al Gruppo di avere una posizione chiave per il passaggio di potenziali clienti, portando visibilità a livello nazionale ed internazionale. Il tema di lusso accessibile si ridimensiona in favore di quello più tradizionale, questo anche di conseguenza alle valutazioni effettuate nel capitolo. Dobbiamo ricordare che la maggior parte dei profitti e delle vendite sono riconducibili al mercato asiatico, quindi la reputazione deve necessariamente essere confermata, così come le aspettative esperienziali.

Il concetto di intrattenimento ed eatment si esplicano alla massima potenza in questo progetto, che unisce i temi fondamentali per ogni brand luxury che si rispetti: l'identità, la tradizione, la reputazione, la visibilità e i fondamenti etici.

Questo fa di un brand di lusso un brand vincente e con ampie possibilità di crescita.

BIBLIOGRAFIA DI RIFERIMENTO

Addis M.: “l’esperienza del consumo”, Pearson Prentice-Hall, Milano, 2005.

Allères Danielle: “Luxe: Stratégie, marketing”, economica, 1990.

Anthony, Hawkins, Macri, Merchant: “I sistemi di controllo, analisi economiche per le decisioni aziendali”, terza edizione, Mc Graw-Hill, 2008.

Arendt H.: “tra passato e futuro”, Garzanti, Milano, 1999.

Atwal G., Williams A.: “Luxury Brand Marketing, the experience is everything!”, Journal of Brand Management, n.16, 2009.

Bianckaert C.: “les chemins du luxe”, Grasset, 1996.

Borghini S., Zaghi K.: “L’attaccamento ai luoghi commerciali, viaggio nelle esperienze quotidiane e straordinarie dei consumatori”, Micro e Macro Marketing, vol.16 (1), pag. 59-69, 2007.

Brown S.: “Retro-Marketing: yesterday’s tomorrows, today!”, Marketing Intelligence and Planning, 17 (7), 1999.

Brown S., Kozinets R.V., Sherry J.F.: “teaching old brands new tricks: retro branding and the revival of brand meaning”, Journal of Marketing, vol.67, July 2003.

Busacca, Bertoli: “customer value”, EGEA, Milano, 2012.

Caramiello, Di Lazzaro, Fiori: “indici di bilancio, strumenti per l’analisi della gestione aziendale”, II edizione, Giuffrè Editore, Milano, 2003.

Ceccarelli Luigi: “gusto, fantasia e solidarietà, come mangiano gli italiani. Le tribù del cibo tra piacere e timore per gli OMG”, articolo di Repubblica, 29 ottobre 2006.

Chevallier, Mazzalovo: “Luxury Brand Management, a world of privilege”, II edition, Wiley, 2012.

Coda V.: “l’orientamento strategico dell’impresa”, UTET, Torino, 1988.

Codice Civile

Collis D.J., Montgomery C.A.: “corporate strategy”, Mc Graw-Hill, Milano, 1999.

Cortesi A.: “le acquisizioni di impresa, strutture e processi per la creazione di valore”, EGEA, Milano, 2000.

Daft R.: “organizzazione aziendale”, 4^a edizione, APOGEO.

Datta D.K.: “organizational fit and acquisition performance: effects of Post-acquisition Inegration”, Strategic Management Journal, vol. 12, 1991.

De Luca Patrizia: “il consumo critico: una ricerca esplorativa sulla dimensione sociale del comportamento del consumatore”, Università Cà Forscari, 20-21 gennaio 2006.

D.L. 112/2008 art.14

D.L. 83/2012, art.8, misure urgenti per la crescita del paese

Deloitte: “Global Power of Luxury Goods”, published May 14, 2014.

Di Lazzaro F.: “la performance del valore, per l’analisi aziendale”, seconda edizione, Giappichelli editore, Torino, 2013.

Dubois Bernard e Duquesne Patrick: “des brevets et des marques, une histoire de la propriété industrielle”, INPI, Favard, 2001.

Edwards J.W.: “M&A Planning Models”, Mc Graw-Hill, 1987.

Fabris G.: “il nuovo consumatore verso il postmoderno”, Franco Angeli, Milano, 2003.

Floch Jean-Marie: “Petites mythologies de l’œil et de l’esprit”, Hades-Benjmins, 1985.

Floch Jean-Marie: “Sémiotique, marketing et communication sous les signes, les strategies”, Paris, PUF, 1990.

Fowler K.L., Schmitt D.R.: “ Post Acquisition Financial Performance and Executive compensation”, *Strategic Management Journal*, vol. 11, 1990.

Gardi F.: “fusion ed altre combinazioni di imprese: finalità e tecniche di realizzazione”, EGEA, Milano, 1990.

Grundy T.: “strategy, acquisition and value”, *European Management Journal*, vol.4, 1996.

Halloran K.D. :” the impact of M&A Programs on Company Identity”, *Mergers & Acquisitions*, Spring, 1985.

Harrison J.S.: “ alternatives to mergers, joint ventures and others strategies”, *Long Range Planning*, vol.20 n.6, 1987.

Haspeslagh P.C., Jeminson D.B.: “ acquisitions: myths and reality”, *Sloan Management Review*, Winter, 1987.

Haspeslagh P.C., Jeminson D.B.: “la gestione delle acquisizioni. Successi e insuccessi nel rinnovamento delle imprese”, ETAS, Milano, 1992.

Hofstede G.: “ Culture’s Consequences: International Differences in Work-related Values”, Sage Publications, Beverly Hills, 1980.

Kaplan, Norton: “ translating strategy into action. The Balanced Scorecard”, Harvard Business School Press, Boston, 1996.

Lewin K.: “field theory in social science”, Harperand Row, New York, 1951.

Lubatkin M.: “ Mergers Strategies and Stockholder Value”, *Strategic Management Journal*, vol.8, 1987.

Malekzadeh A.R., Nahavandi A.: “ making mergers work by managing cultures”, *the Journal of Business Strategy*, may-june 1990.

Marchini I.: “ la pianificazione strategica a lungo termine nella impresa industriale”, Giappichelli, Torino, 1967.

Mattia G.: “il neo-lusso, marketing e consumi di qualità in tempo di crisi”, Franco Angeli, Milano, 2013.

Montanari M.: “il cibo come cultura”, Laterza, Roma-Bari, 2004.

Montemaggi M., Severino F. : “Heritage Marketing, la storia dell’impresa italiana come vantaggio competitive”, Franco Angeli, Milano, 2008.

Morosini P., Singh H.: “Post Cross-Border Acquisitions: implementing “National Culture-Compatible” strategies to Improve Performance”, European Management Journal, vol.12, 1994.

Morreale E.: “L’invenzione della nostalgia, il vintage nel cinema italiano e dintorni”, Donzelli, Roma, 2009.

Mortara A.: “le tendenze del marketing”, Congresso Internazionale (web).

Napolitano, De Nisco: “ la rappresentazione dell’identità di marca attraverso i luoghi d’acquisto: la brand experience e i flagship store”, Industria e Distribuzione, n.2, 2003.

Pellegrini L.: “luoghi dell’acquisto e relazione con il consumatore”, micro & macro marketing, vol.3, 2001.

Pine B.J. , Gilmore J.H. :” l’economia delle esperienze, oltre il servizio”, collana: economia e Storia economia, ETAS, Milano, 2000.

Robert S., Kaplan, Norton D.P.: “ how to implement a new strategy without disrupting your organization”, Harvard Business Review, march 2006.

Schmitt Bernd H. : “experiential marketing, how to get customers to sense, feel, think, act, relate” , The Free Press, New York, 1999.

Schooler R.D.: “product bias in the Central American common market”, Journal of Marketing Research, vol.2 n.4, 1965.

Tosi, Pilati: “comportamento organizzativo”, EGEA, Milano, 2009.

T.U.I.R.

Turinetti Marco: “From Italy, l’unicità del saper fare italiano”, Lupetti, 2014.

Weits B.A., Castleberry S.B., Tanner J.F.J: “ selling, building partnerships”, 7^edizione internazionale, Mc Graw-Hill, 2009.

Wrigley L.: “divisional autonomy and diversification”, Harvard Business School Press, Boston, 1970.

SITI WEB CONSULTATI

<http://altagamma.it>

<http://comunedimilano.it> Expo- pubblicazioni spese expo milano 2015

http://www.corriere.it/economia/14_marzo_14/sfida-pasticcerie-milanesi-prada-compra-1-80percento-marchesi-07234dc-ab90-11e3-a415-108350ae7b5e.shtml

<http://www.expo2015.org/it/amministrazione-trasparente/bilancio/bilancio-di-esercizio>

<http://www.expo2015.org/it/partecipanti>

<http://www.federalimentare.it> articolo di Colussi M.:” gli italiani, il cibo e la sostenibilità ambientale”, Roma, 4 novembre 2010.

http://www.governo.it/GovernoInforma/Campagne_comunicazione/expo2015/index.html

<http://www.kpmg.com/it/it/issuesandinsights/articlespublications/press-releases/pagine/trimestre-positivo-ma.aspx>

<http://www.kpmg.com/it/it/issuesandinsights/articlespublications/press-releases/pagine/rapporokpmgilmercatomanelprimotrimestre2014.aspx>

<http://leg16.camera.it/465?area=23&tema=51&Expo+2015>

<http://www.morganstanley.com>

<http://www.pradagroup.com/en/brands/prada>

<http://www.pradagroup.com/en/shareholders-structure>

<http://www.pradagroup.com/en/media/press-releases>

http://www.pradagroup.com/uploads/prada/document/document/14/PRADA_1Q_2014_RESULTS_PRESENTATION.pdf

<http://www.pradagroup.com/documents/reports/prada-group-profile-05.07.2013.pdf>

http://www.regione.lombardia.it/cs/satellite?c=Redazionale_P&childpagename=Region e%2FDetail&cid=1213629403357&packedargs=NoSlotForSitePlan%3Dtme%26menu-to-render%3D1213429402931&pagename=RGNWrapper