

FACOLTA' DI ECONOMIA
Corso di Laurea in Economia e Direzione Delle Imprese
Dipartimento di Impresa e Management
Cattedra di Strategie D'Impresa

L'ingresso di un nuovo player nel mercato del lusso: il caso Lucrezia Maria Monaca

RELATORE

Chiar.mo Prof. Paolo Boccardelli

CANDIDATA

*Lucrezia Maria Monaca
Matricola: 654961*

CORRELATORE

Chiar.mo Prof. Leonardo Corbo

ANNO ACCADEMICO 2014-2015

Indice:

Introduzione

Primo Capitolo: Il lusso

1.1 Concetto di lusso

1.1.1 Il consumo del lusso

1.1.2 Lusso VS Moda

1.2 Il mercato del lusso

1.2.1 Caratteristiche del mercato

1.2.2 Struttura del mercato

1.2.3 Luxury players

1.2.3.1 LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton S.A.

1.2.3.2 PPR/Kering

1.2.3.3 Richemont

1.3 L'impresa di lusso

Secondo capitolo: Le start-up

2.1 New venture & Start-up

2.1.1 New Venture

2.1.2 Start-up

2.2 Start-up innovative

2.3 Business plan

2.4 Fattori critici di successo

2.5 Gli incubatori di impresa

2.5.1 Definizione

2.5.2 Servizi offerti

2.5.3 Tipologie di incubatori

Terzo capitolo: Il caso Lucrezia Maria Monaca

3.1 Le calzature come riflesso della società e del progresso tecnologico

3.2 Il settore calzaturiero

3.2.1 Il mercato italiano

3.2.2 Il mercato europeo

3.2.3 A.N.C.I e C.E.C

3.3 Analisi del settore

3.3.1 Supply chain network

3.3.2 Il modello delle 5 forze di Porter

3.3.3 SWOT analysis

3.3.4 Trend

3.4 Segmentazione del mercato

3.5 La stagionalità del mercato

3.6 Il caso Lucrezia Maria Monaca

3.6.1 Finanziamento

3.6.2 Posizionamento e principali competitors

3.6.3 Business model

3.6.4 Strategia implementata

Conclusioni

Ringraziamenti

Bibliografia

Sitografia

La tesi elaborata ha avuto quale obiettivo primario verificare la possibilità di ingresso per un nuovo *player* nel mercato del lusso. Al fine di analizzare tale possibilità in una situazione concreta, è stato affrontato il caso Lucrezia Maria Monaca, un brand nato negli ultimi mesi del 2014 nel settore calzaturiero che ha come obiettivo quello di diventare di lusso. Nel corso del primo capitolo si è analizzato il mercato del lusso, nel secondo le start-up e, infine, nel terzo capitolo il caso citato relativo alla nuova iniziativa imprenditoriale nel settore calzaturiero.

Secondo Dubois, Laurent e Czellar (2001), i beni di lusso si caratterizzano per una qualità eccellente, un prezzo elevato, l'unicità, la rarità, una rilevanza estetica, una patina di tradizione e, infine, un carattere superfluo. Già nella sua etimologia il termine lusso è contraddistinto da un doppio significato: il primo, *luxus*, a valenza positiva (abbondanza, magnificenza e fasto) e il secondo, *luxatio*, a valenza negativa (eccesso, intemperanza, dissolutezza, mollezza).¹ Questa contrapposizione, la ritroviamo anche in una delle caratteristiche fondamentali del lusso, il cosiddetto "*Paradosso del lusso*" tra esclusività e accessibilità. Come ha detto anche il direttore artistico di Hermes, Pierre Alexis Dumas (2011),

*"The luxury industry is built on a paradox: the more desirable the brand becomes, the more it sells but the more it sells, the less desirable it becomes!"*²

Superando queste contrapposizioni nel concetto in se, dare una definizione del lusso non è facile, in quanto non esiste una definizione univoca. E' possibile distinguere tra due diverse definizioni:

quella data dagli economisti → un bene è definibile di lusso per un dato soggetto economico se questo è disposto a spendere una parte maggiore del proprio reddito per acquistarlo al crescere del suo reddito.³

quella data dai sociologi → si concentrano sui caratteri del concetto di lusso: Status – Prestigio; Piacere – Edonismo – Emozione; Eccellenza Qualitativa –

¹ Gaetano Aiello, Raffaele Donvito.

² "*L'industria del lusso è costruita su un paradosso: più la marca diventa desiderabile, più vende ma più vende, meno desiderabile diventa.*"

³ Varian.

Raffinatezza Estetica; Ostentazione; Esclusività; Rarità; Prezzo Elevato; Heritage; Investimento; Materialismo; Futilità (Fonte: Brioschi (2000)).

Oltre a queste definizioni di lusso, ne esistono altre come quella tra i concetti di lusso pubblico e lusso privato. In definitiva, è possibile affermare che non esiste una definizione univoca di lusso ma per ciascun individuo rappresenta *“il sogno, quello che abbellisce la scena della vita, la perfezione che si materializza grazie al genio umano.”*⁴

Il mercato del lusso è in forte espansione e con un peso economico sempre maggiore per una serie di ragioni: Globalizzazione; Nuove classi consumatrici del lusso; Nuovi paesi consumatori del lusso; Democratizzazione del lusso; Aumento della rilevanza sociale del lusso. Lo studio sul condotto annualmente da Bain⁵ in cooperazione con Altagamma⁶ a partire dal 1999, ha valutato questo mercato intorno agli 865 miliardi di dollari, evidenziando nel 2014 una crescita totale del 7 % rispetto all'anno precedente.

E' un mercato diverso rispetto a tutti gli altri e principalmente si possono individuare tre differenze fondamentali:

Dimensioni dell'azienda → le imprese del lusso sono generalmente di medie dimensioni e rappresenta una fonte di vantaggio competitivo far parte di un gruppo perché in questo modo si può far affidamento sulle energie e sinergie derivanti dagli altri brand del gruppo;

Caratteristiche finanziarie → le imprese che fanno parte di un gruppo hanno la possibilità di non essere profittevoli per un determinato intervallo temporale, facendo affidamento sulla profittabilità di un altro facente parte dello stesso gruppo;

⁴ Il tempo del lusso, Lipovetsky.

⁵ **Bain & Company** è la società di consulenza alla quale si rivolgono manager da tutto il mondo, quando vogliono per la loro azienda risultati sostenibili e duraturi, sapendo di trovare in Bain un partner che si preoccupi del loro business, esattamente quanto loro.

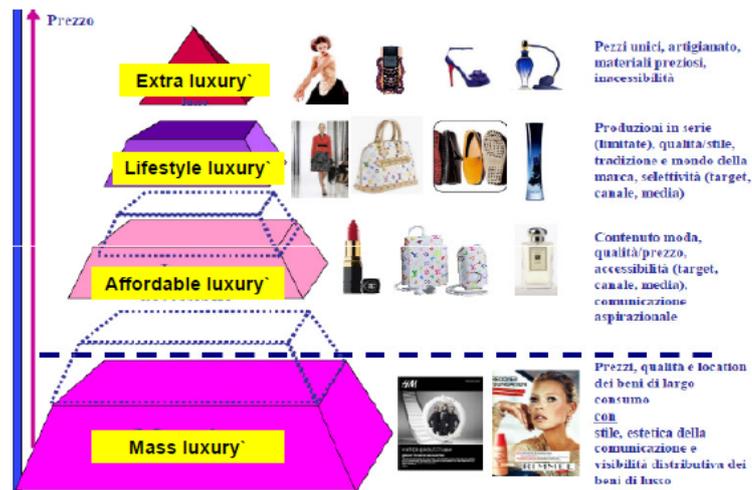
⁶ **Fondazione Altagamma** riunisce dal 1992 le imprese che rappresentano l'alta industria culturale e creativa italiana e che si distinguono per innovazione, qualità, design e servizio.

Fattore tempo → le imprese del lusso hanno bisogno di un maggiore tempo per sviluppare un prodotto che rimanga a lungo sul mercato.

Quando un nuovo *player* decide di entrare all'interno del mercato, dovrà per prima cosa analizzarne le caratteristiche, la struttura, identificare il segmento o i segmenti da servire e i propri competitor.

Per prima cosa si dovrà analizzare la struttura del mercato. I principali settori di cui esso si compone sono: *Luxury Cars; Luxury Hotellerie; Luxury Cruises; Luxury Wines & Spirits; Luxury Food; Luxury Yachts; Luxury Private Jets; Design Furniture; Personal Luxury Goods.*

Successivamente bisogna scegliere il segmento o i segmenti in cui operare. Diversamente, sarebbe difficile se non impossibile, riuscire ad avere successo nella definizione della propria strategia. Per prima cosa, quindi, è necessario capire il mercato attraverso la *segmentazione*. Immaginando di rappresentare il mercato come una piramide, all'aumentare del prezzo diminuisce il numero di consumatori che possono permettersi di acquistare il prodotto e conseguentemente il numero di prodotti venduti.



Fonte: *Luxury Management Course slides*

E' altresì fondamentale conoscere quali sono gli attori più importanti del mercato. Questo è essenziale per due ragioni:

- sono forze esterne all'impresa stessa ma che impattano sul mercato;
- bisogna prestare attenzione in maniera differente alle diverse categorie di competitor. Per questo è basilare saper distinguere tra competitor diretti, che operano esattamente nella stessa categoria di prodotto, e competitor indiretti, che provengono da altre categorie.

Per poter analizzare i propri competitor un'impresa ha a disposizione uno strumento fondamentale: il benchmarking.

Oggi il mercato del lusso è molto concentrato a causa delle numerose operazioni di M&A (Merger and Acquisition) avvenute negli anni passati; oggi si riconduce a 3 grandi holding⁷: **LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton S.A., PPR / Kering, RICHEMONT.**

La decisione di creare un brand di lusso richiede duro lavoro, grande impegno e soprattutto tempo.

Per poter essere definito di lusso, un brand ha bisogno di 2 caratteristiche:

1. DNA

Il DNA, come nell'essere umano, è la natura stessa del brand. È unico, inequivocabile, non può essere replicato. Ogni brand ha un suo DNA. È connesso con le sue origini. E' ciò che rende il prodotto un sogno agli occhi dei clienti, così desiderabile e pieno di significato. Tutto all'interno del marchio ruota attorno ed è in linea con esso, come ad esempio la comunicazione.

2. Codes

È ciò che si può percepire dall'esterno. Esempi sono:

- **Logo:** l'elemento più riconoscibile di un brand di lusso;
- **Motivi grafici:** accompagnano spesso il logo;

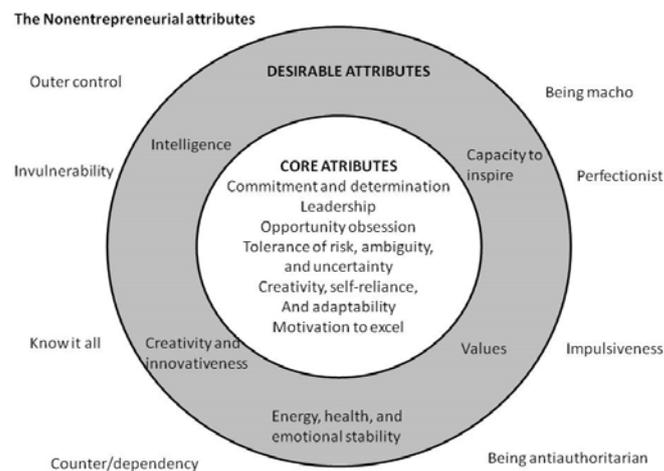
⁷ Abbreviazione di holding company, con cui si designa una società finanziaria (capogruppo o madre) che detiene una parte, o la totalità, del capitale di altre imprese (che possono avere per oggetto settori economici diversi oppure distinte fasi dello stesso processo produttivo), al fine di controllarne la gestione finanziaria, industriale e commerciale, Fonte Treccani.

- **Colore:** generalmente ogni brand ha un proprio colore di riferimento;
- **Fantasia:** il modo in cui la pelle è trattata o l'oro è rifinito;
- **Altri elementi sensoriali:** udito, olfatto, tatto e gusto;

I codes devono essere specifici di ciascun brand e non della categoria di prodotto a cui il brand appartiene; inoltre, devono essere inequivocabilmente riconoscibili dal cliente. Questo è quello che un brand cerca di costruire, ma per arrivare a questo risultato ci vuole tempo.

Da quanto detto è evidente come non sia possibile definire un brand che nasce immediatamente come di lusso. Bisogna infatti costruirsi una storia e una reputazione. Prima di tutto però un'impresa deve nascere.

Il termine START-UP viene utilizzato per indicare il processo imprenditoriale di creazione di una nuova impresa. Uno degli elementi fondamentali alla base di questo processo è la presenza di un fondatore, colui a cui viene in mente l'idea e decide di portarla avanti. Sono state individuate 6 caratteristiche imprenditoriali, riassunte nel seguente schema:⁸



Fonte: Rielaborazione da New Venture Creation

⁸ Jeffry, A.T., Stephen, S. (2007). New Venture Creation. Boston: McGraw Hill.

Secondo il “*Modello di Timmons*”⁹, l’imprenditore di successo è colui che è in grado di gestire e di trovare il giusto bilanciamento tra i 3 seguenti elementi: opportunità, team e risorse.

OPPORTUNITA’

La business idea rappresenta il punto di partenza per qualsiasi attività imprenditoriale. Ma solo una buona idea non basta per garantire il successo, essa deve trovare riscontro in un’opportunità di business da sfruttare che consenta alla neo impresa di sviluppare un prodotto/servizio che vada a soddisfare un bisogno manifesto o latente del mercato.

TEAM

Il team può rappresentare l’elemento che fa la differenza per il successo di una nuova impresa. Infatti, la presenza in un’azienda di un team di successo e qualificato è in grado di attrarre maggiormente i capitali di venture capitalist perché questi ultimi vedranno in questo elemento una garanzia più solida di ritorno del proprio investimento. Non esiste una via univoca per la sua formazione; per prima cosa l’imprenditore deve partire dall’identificazione dell’opportunità e conseguentemente formerà il team in base alla natura di quest’ultima. Una volta che il team è stato formato, spetta all’imprenditore gestirlo in modo da garantire un’alta performance e successo.

RISORSE

Il tipo di opportunità e la dimensione del team, determina il livello e l’entità delle risorse necessarie. Le imprese con buone opportunità e un buon team non avranno problemi ad attrarre denaro e altre risorse. Generalmente esistono due tipologie di fonti di finanziamento: capitale proprio e capitale di debito.

⁹ Jeffrey A. Timmons, Professore al Babson College e alla Harvard Business School.

Il biglietto da visita di una nascente impresa da presentare ai potenziali investitori è il Business plan: esso descrive gli step necessari per trasformare l'idea imprenditoriale in business. Esso va infatti a verificare la fattibilità economica e finanziaria e le possibili opportunità di sviluppo della "business idea". A loro volta, i potenziali investitori, grazie a questo documento potranno anche effettuare una valutazione circa la rischiosità dell'investimento, con particolare riferimento ai rischi di natura finanziaria, manageriale, strategica, di mercato e tecnologici. Esso però, può essere anche utilizzato in fasi successive alla costituzione di un'impresa; può essere infatti uno strumento per monitorare l'andamento dell'attività imprenditoriale e identificare così eventuali problemi da risolvere attuando azioni correttive.

Non esiste sempre una correlazione positiva tra Business plan ben fatti e idee innovative di successo. La maggior parte delle start-up muore nei primi anni di vita, in quanto non basta avere un'idea vincente e il capitale necessario per poterla sviluppare, ma bisogna sapere gestire il business che nascerà conseguentemente all'idea. Per questo risulta di fondamentale importanza identificare i fattori critici di successo¹⁰ che permettono alle start-up di sopravvivere. Vari autori si sono soffermati sull'argomento. Dallo studio condotto da due autrici finlandesi, Marika Rosanna Miettinen e Hannu Littunen¹¹, su un campione di imprese finlandesi, emergono le seguenti classi di fattori: *Fattori legati alla struttura finanziaria; Fattori legati al capitale umano; Fattori legati all'azienda; Fattori legati alle caratteristiche del mercato.*

In definitiva si può evincere che non basta avere un approccio unidirezionale al proprio business ma è necessario un approccio a 360 gradi analizzando ognuno dei fattori che sono stati citati. Inoltre, una volta implementata la strategia che si intende perseguire, la start-up deve essere in

¹⁰ Fattori, presenti in un dato ambiente di mercato, dai quali dipende il successo e la sopravvivenza dell'impresa.

¹¹ "Factors contributing to the success of start-up firms using two-point or multiple-point scale models".

grado di rispondere ai cambiamenti del mercato per far sì che la propria strategia rimanga sempre valida. Per questo molte start-up muoiono, perché una volta create gli imprenditori non si occupano in maniera adeguata della loro gestione che invece rappresenta proprio un fattore critico di successo.

Il Polo Tecnologico di Navacchio ha dato vita ad un servizio a supporto della nascita, avvio e sviluppo di start-up: l'incubatore di impresa. Far parte di un incubatore consente al neoimprenditore di gestire in maniera più semplificata e solida la fase più cruciale della vita di un'azienda, il suo avvio. Esistono 4 tipologie di incubatori, che si distinguono in pubblici e privati: BIC (*Business Innovation Centers*), UBI (*University Business Incubators*), IPI (*Independent Private Incubators*), CPI (*Corporate Private Incubators*).¹² I primi due rientrano nella categoria degli incubatori pubblici, mentre gli altri due in quella di incubatori privati. Essi si differenziano per il tipo di servizi che offrono alle imprese che intendono essere incubate per le finalità perseguite.

Una volta definiti il concetto di lusso e di start-up, entrambi elementi presenti nel titolo di questo elaborato, è possibile applicare i concetti teorici ad un caso concreto, ricostruendo il percorso che permette ad un'azienda di acquisire l'etichetta di lusso, attraverso l'analisi di un marchio nato negli ultimi mesi del 2014 nel settore calzaturiero: Lucrezia Maria Monaca. Per meglio analizzare questa esperienza imprenditoriale, preliminarmente si è analizzato il settore calzaturiero, i suoi principali player e le strategie che un'impresa che opera al suo interno può implementare per cercare di diventare di lusso.

L'Italia è da sempre leader indiscusso nella produzione di calzature di lusso ad elevato contenuto moda. Il settore calzaturiero è uno dei pilastri del più ampio Sistema Moda. Conta circa 5.186 aziende e 78.093 addetti (dati anno 2013) e un saldo commerciale positivo.¹³ Le aziende, generalmente di piccole-

¹² *Risorse, competenze e incubatori di imprese, Sinergie n. 61-62/03* Carlo Boschetti, Alessandro Grandi e Rosa Grimaldi.

¹³ ANCI, Associazione Nazionale Calzaturifici Italiani

medie dimensioni, sono localizzate in specifiche aree chiamate *distretti*¹⁴, localizzati in 7 regioni: Marche, Toscana, Veneto, Lombardia, Campania, Puglia ed Emilia Romagna. Uno dei più importanti è il Distretto industriale di Vigevano, sede produttiva e di fornitura dell'azienda "Lucrezia Maria Monaca". Le principali aziende produttrici attive nel territorio vigevanese sono oggi quelle che si sono posizionate nel segmento alto della produzione, che rimane comunque un segmento di nicchia.

Il settore calzaturiero risulta essere particolarmente importante per l'economia dell'Unione Europea, incidendo per circa lo 0.5% sul fatturato totale dell'industria manifatturiera (Eurostat) e creando al tempo stesso occupazione e valore aggiunto. Si può dire che la produzione sia concentrata in 3 Paesi: Italia, Spagna e Portogallo.

A livello nazionale, l'associazione fra le aziende italiane esercenti l'industria delle calzature è l'*Associazione Nazionale Calzaturifici Italiani* (ANCI). A livello di Unione Europea invece l'organizzazione che rappresenta l'industria calzaturiera è la *Confederazione Europea della Calzatura* (CEC).

Si è cercato di analizzare il settore attraverso la definizione del *Supply Chain Network* (Fornitori → Produttori → Distributori → Consumatori), il *Modello delle 5 Forze di Porter* (Potere contrattuale dei fornitori – Potere contrattuale dei clienti – Concorrenza interna – Minaccia potenziali entranti – Minaccia prodotti sostitutivi), la *SWOT Analysis* (Punti di forza – Punti di debolezza – Opportunità – Minacce) e l'analisi dei *Trend*.

Lucrezia Maria Monaca è un marchio calzaturiero nato alla fine del 2014, dalla volontà della giovane imprenditrice, Lucrezia Maria Monaca, di diversificare l'attività svolta dall'azienda a conduzione familiare che ha sempre fatto dell'artigianalità la sua virtù. La giovane designer, pur volendo continuare con la

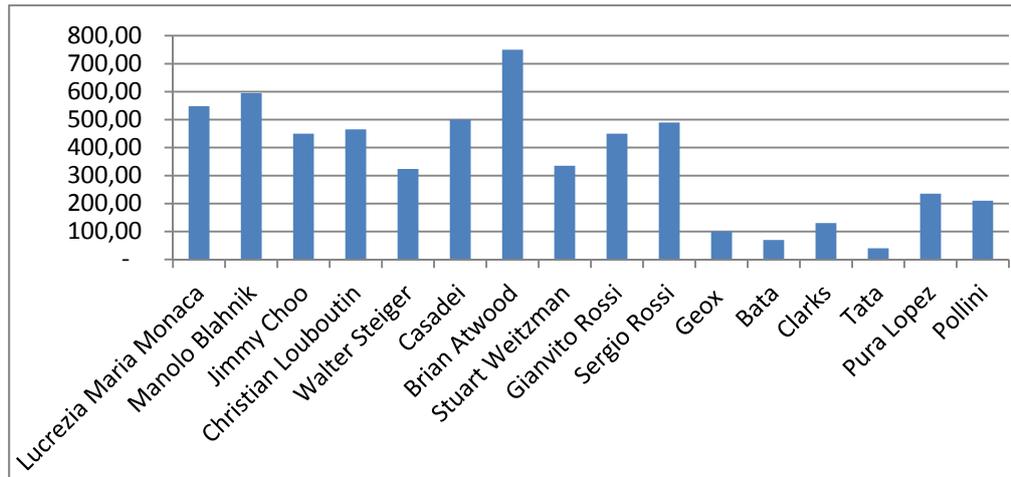
¹⁴ La definizione del distretto industriale si deve in larga parte all'economista inglese Alfred Marshall (1972), il quale nei suoi *Principles of Economics* sottolineò il ruolo delle *economie esterne* quale elemento fondamentale grazie al quale piccole imprese possono conseguire i vantaggi tipici della produzione su grande scala, in virtù di una forte concentrazione in un'area geografica ben delimitata.

tradizione familiare, è sempre stata intenzionata a portare avanti un progetto: la realizzazione di calzature di lusso. Affascinata dal mondo della moda e del lusso, non appena ne ha avuta l'occasione ha deciso di intraprendere questa iniziativa imprenditoriale. L'occasione è arrivata grazie allo stage svolto presso "Elettrotecnica B.C. SPA", azienda leader nella produzione di macchinari per calzature. Questa esperienza le ha dato la possibilità di entrare in contatto con questo mondo e di instaurare i giusti rapporti con le realtà che ne fanno parte; in particolare ha potuto conoscere il Sig. Stefano Borella. Quest'ultimo affianca in prima persona Lucrezia, trasformando le sue idee prima in disegni e poi in prodotti finiti.

Il brand si concentra sulla fascia alta del mercato con lo spirito di creare non una semplice calzatura ma un'opera d'arte. L'intento è quello di coniugare tradizione, ricerca, innovazione e competenza artigianale. Non è un caso, infatti, che le scarpe siano prodotte a Vigevano, conosciuta da sempre per il suo ruolo da protagonista nel settore calzaturiero. I prodotti sono 100% Made in Italy e rifiniti a mano nei loro dettagli. Massima attenzione è prestata ai materiali utilizzati, tutti di qualità elevata (come nappa, camosci, pizzi ed inserti in visone), e ai particolari, al fine di fornire al cliente finale non una semplice scarpa ma un'opera d'arte che emozioni a prima vista e che si adatti alla perfezione alla forma del piede.

Per il momento il marchio è stato finanziato solamente dal capitale proprio del padre di Lucrezia. Nel mese di maggio, è stato deciso di costituire una società a responsabilità limitata semplificata, la "Lulù 2015" avente ad oggetto moda ed abbigliamento.

Per la fascia di prezzo il brand si posiziona nella "Produzione di lusso". A dimostrazione del posizionamento scelto, è stata svolta anche un'indagine. È stato confrontato il prezzo di un classico decolté nero praticato dai principali player del mercato con quello praticato da Lucrezia Maria Monaca. I risultati sono sintetizzati nel seguente grafico:



Fonte: Elaborazione propria

Per la definizione del Business Model, si è fatto riferimento al *Modello Canvas* proposto da Osterwalder (2004) che identifica nove *building blocks* al fine di descrivere la value proposition, l'infrastruttura, il mercato e gli aspetti finanziari di un'azienda, elementi fondamentali dell'attività d'impresa:



Fonte: Elaborazione propria

Si è detto precedentemente che il marchio Lucrezia Maria Monaca nasce come marchio calzaturiero ma che il suo obiettivo è diventare di lusso. Si tratta di

un percorso difficile e altamente incerto nel risultato. Affinché un brand diventi di lusso, è necessario che esso venga percepito come tale dai consumatori. Esistono 10 caratteristiche che identificano un brand come di lusso¹⁵: *Prodotti innovativi, unici, creativi e accattivanti; Prodotti di alta qualità; Esclusività nella produzione dei prodotti; Controllo stretto sulla distribuzione; Eredità nell'artigianato; Un'identità di marca distinta; Una reputazione globale; Richiamo emotivo; Prezzi elevati; Alta visibilità.* Il marchio in esame presenta 7 caratteristiche su 10. Per acquisire le restanti 3 (stretto controllo sulla distribuzione, reputazione globale e alta visibilità), sta implementando la seguente strategia. Per prima cosa bisogna far conoscere il marchio. Per farlo si è deciso di partecipare alla fiera milanese *"The Micam 2015"* nel mese di febbraio. L'esperienza ha avuto sia lati positivi che negativi. Per quanto concerne quelli positivi, la direzione della fiera ha posizionato il brand nel padiglione *"Luxury"*, in linea quindi con quelli che sono gli obiettivi che l'imprenditrice vuole raggiungere. Inoltre la collezione ha suscitato grande interesse e con essa anche l'allestimento che era stato creato per lo stand. Per quanto concerne quelli negativi, non si è rivelato il più adatto trampolino di lancio. Il salone milanese è in grosse difficoltà e ciò si evince dal calo dei visitatori registrato nell'edizione invernale del 2015. Inoltre, dall'esperienza fatta, si è potuto notare che il livello qualitativo degli altri partecipanti era inferiore. Nonostante fosse stata collocata nel padiglione *Luxury*, era contornata da brand spagnoli con prezzi nettamente inferiori ai propri. Per tale ragione si è deciso di presentare la nuova collezione primavera - estate 2016 alla *"White"*, altra fiera milanese alla scoperta di giovani talenti. Nonostante la prima collezione lanciata abbia ricevuto molti apprezzamenti, la critica fatta è stato l'elevato prezzo. Secondo i buyer, infatti, il brand non gode della necessaria reputazione e conoscenza a livello globale che giustificerebbe il prezzo praticato. Per acquisire tale reputazione, la giovane imprenditrice ha deciso di effettuare un investimento in comunicazione con un editoriale su *Vogue Italia*, sinonimo da sempre di credibilità nel settore. Un

¹⁵ Fonte: *Luxury Fashion Branding*

editoriale consiste di due pagine che presentano la collezione e un comunicato stampa. Entrare a fare parte del mondo Vogue, apre molte opportunità che fanno sì che non sia più il brand ad andare alla ricerca dei potenziali buyer, ma che siano questi ultimi, vedendo il brand sul famoso giornale di moda, ad andarlo a cercare per una collaborazione. L'editoriale dovrebbe uscire a marzo 2016 e presentare la collezione appena ideata per la prossima stagione primavera estate. Con la medesima collezione, Lucrezia Maria Monaca sta partecipando al concorso indetto da Vogue e Altaroma "Who is on next?". Si tratta di un vero e proprio progetto di scouting che ha come obiettivo la ricerca e promozione di giovani talenti creativi nel panorama nazionale e internazionale. Per quanto concerne la distribuzione, il brand vorrebbe penetrare nei seguenti mercati: Stati Uniti, Europa ed Emirati Arabi Uniti.

Da quanto detto si evince quindi che è possibile l'ingresso di un nuovo player nel mercato del lusso ma, come sottolinea Bernard Arnault, CEO del gruppo LVMH: "un marchio si costruisce nel tempo e la pazienza."

Bibliografia selezionata:

Abburà, L., Grandi, A., Grimaldi, R. (2003). *Il Ruolo Degli Incubatori Nella Creazione di Nuove Imprese: L'Esperienza Internazionale e Il Caso Italiano.* Rosenberg & Sellier.

Aiello, G., Donvito, G. (2006). *L'Evoluzione del Concetto di Lusso e La Gestione Strategica della Marca. Un'Analisi Qualitativa delle Percezioni sul Concetto, sulla Marca e sul Prodotto di Lusso.* Congresso Internazionale "Le Tendenze Del Marketing". Università Ca' Foscari Venezia.

Boschetti, C., Grandi, A., Grimaldi, R. *Risorse, Competenze e Incubatori d'Impresa.* Sinergie n. 61-61/03.

Chevalier, M., Mazzalovo, G. (2012). *Luxury Brand Management: A World Of Privilege* (2th edition). John Wiley & Sons Singapore Pte. Ltd.

Corbellini, E., Saviolo, S. (2012). *Managing Fashion and Luxury Companies.* Etas.

Dubois, B., Duquesne, P. (1993). *The Market for Luxury Goods: Income versus Culture.* European Journal of Marketing n. 27.

Foglio, A. (2007). *Il Marketing Della Moda: Politiche e Strategie Di Fashion Marketing.* FrancoAngeli.

Heine, K. (2012). *The Concept of Luxury Brands.*

- Jeffry, A.T., Stephen, S. (2007).** *New Venture Creation*. McGraw-Hill.
- Kanniainen, V., Keuschnigg, C. (2000).** *The Optimal Portfolio of Start-Up Firms in Venture Capital Finance*. CESifo Working Paper, No. 381.
- Kapferer, J. N., Bastien, V. (2012).** *The Luxury Strategy. Break The Rules of Marketing to Build Luxury Brands*. Kogan Page.
- Lipovetsky, G. (2007).** *Il Tempo Del Lusso*. Sellerio Editore.
- Morace F. (2008).** *“Le Molteplici Dimensioni del Lusso: I Nuovi Protagonisti del Lusso e le Opportunità della Distribuzione Avanzata.”* Future Concept Lab - Milano.
- Mosca, F. (2010).** *Marketing dei Beni di Lusso*. Pearson-Prentice Hall.
- Pambianco, C. (2008).** *Le Strategie delle Imprese della Moda e del Lusso Di fronte alla Difficile Situazione di Mercato*.
- Roberts, M., Stevenson, H., Sahlmon, W., Marshall, P., Hamermesh, R. (2006).** *New Business Ventures & The Entrepreneur*. McGraw Hill.
- Saviolo, S.** *L’Evoluzione del Lusso: Clienti, Mercati, Canali*. SDA Bocconi.

Sitografia selezionata:

www.incontragiovani.it
www.incubatoritoscani.it
www.incubatoreimpresa.it
www.promofirenze.com
www.icomit.it
<http://ubi-global.com/>
<http://www.i3p.it/>
www.assocalzaturifici.it
<http://www.eesc.europa.eu>
<http://www.clusterobservatory.eu>
<http://www.osservatoriodistretti.org>
www.altaroma.it