



*Dipartimento di Impresa e Management Cattedra di Economia e
Gestione delle Imprese Internazionali*

**Le strategie di marketing come strumento di difesa
dalla contraffazione nelle imprese del lusso:
il caso Pandora**

RELATORE

Prof. Matteo Caroli

CANDIDATO

Maria Carolina della Volpe
Matr. 662201

CORRELATORE

Prof. Alessandro Marino

ANNO ACCADEMICO
2015 - 2016

**Le strategie di marketing come
strumento di difesa dalla contraffazione
nelle imprese del lusso:
il caso Pandora**

INDICE

| | |
|---------------------------|---|
| Introduzione | 5 |
|---------------------------|---|

CAPITOLO I La contraffazione: un problema globale nel mondo del lusso.....

10

| | |
|---|----|
| 1.1 Il fenomeno della contraffazione nel settore del lusso..... | 11 |
|---|----|

| | |
|--|----|
| 1.1.1 Distinzione tra pirateria, imitazione, <i>grey market</i> e copie <i>custom made</i> | 13 |
|--|----|

| | |
|--|----|
| 1.1.2 Classificazione dei canali di diffusione della contraffazione..... | 15 |
|--|----|

| | |
|---|----|
| 1.1.3 La teoria dei gruppi strategici nel mercato della contraffazione..... | 17 |
|---|----|

| | |
|--|----|
| 1.1.4 Analisi delle scelte strategiche degli operatori del mercato della contraffazione: le <i>counterfeiting strategy</i> | 22 |
|--|----|

| | |
|---|----|
| 1.2 Le principali cause della contraffazione del lusso..... | 25 |
|---|----|

| | |
|--|----|
| 1.2.1 La teoria del <i>signaling</i> | 27 |
|--|----|

| | |
|---|----|
| 1.2.2 La complicità dei consumatori come fattore scatenante del mercato del contraffatto..... | 34 |
|---|----|

| | |
|---|----|
| 1.3 I costi per difendere gli <i>intangible asset</i> | 42 |
|---|----|

| | |
|------------------------------|----|
| 1.4 La trappola del web..... | 43 |
|------------------------------|----|

CAPITOLO II La reazione delle imprese del lusso a difesa dalla contraffazione: le strategie di marketing.....

47

| | |
|--------------------------------------|----|
| 2.1 Considerazione introduttive..... | 48 |
|--------------------------------------|----|

| | |
|---|----|
| 2.1.1 La tutela delle merci in ambito europeo: esplicazione delle best practice e dei regolamenti comunitari sulla lotta alla contraffazione..... | 48 |
|---|----|

| | |
|--|----|
| 2.1.2 Gli strumenti normativi a favore delle aziende per difendere il diritto alla proprietà intellettuale: focus sullo IACC | 54 |
|--|----|

| | |
|---|----|
| 2.2 Analisi dell'evoluzione dei comportamenti strategici anti-contraffazione..... | 57 |
|---|----|

| | |
|---|----|
| 2.3 Come prepararsi ad affrontare la contraffazione | 62 |
|---|----|

| | |
|--|----|
| 2.3.1 L'anti-counterfeiting framework: le quattro strategie per difendere l'identità del brand | 65 |
|--|----|

| | |
|--------------------------------------|----|
| 2.3.2 Le strategie di prodotto | 70 |
|--------------------------------------|----|

| | |
|---|----|
| 2.3.3 Integrazione delle strategie anti contraffazione nei quality plan aziendali | 73 |
|---|----|

| | |
|--|----|
| 2.3.4 Le strategie di packaging anti contraffazione grazie all'efficacia delle nuove tecnologie..... | 78 |
| 2.3.5 Le strategie di comunicazione: il ruolo dei media e del web a difesa della brand identity..... | 82 |

CAPITOLO III Il caso PANDORA.....85

| | |
|---|-----|
| 3.1 Storia, <i>mission</i> e <i>vision</i> : l'essenza del marchio..... | 86 |
| 3.1.1 Analisi dell'andamento dei trimestri 2015 a confronto con i relativi risultati del 2014..... | 88 |
| 3.2 Obiettivi e metodologie dell'indagine del comportamento dei consumatori in relazione alla contraffazione del brand..... | 92 |
| 3.3 Risultati della ricerca e discussione..... | 93 |
| 3.4 Le strategie implementate da Pandora per difendere l'originalità del prodotto..... | 96 |
| 3.5 I Flagship Store: manifesti dell'autenticità del brand..... | 100 |
| 3.5.1 "Il retailtainment" | 100 |
| 3.5.2 La visual merchandasing strategy..... | 104 |
| 3.6 Reputation management..... | 106 |

Conclusioni.....111

Bibliografia e Sitografia117

Appendice

| | |
|---|-----|
| a. Interim Report trimestrale Pandora 2015..... | 121 |
| b. Riassunto..... | 129 |

Introduzione

L'obiettivo dello studio è quello di analizzare, in termini di strategie di marketing, la reazione delle cosiddette aziende del lusso al dilagante fenomeno della contraffazione.

E' possibile esaminare tale fenomeno solo se, in primis, si indaga sul mondo che ruota intorno al lusso e, poi, si approfondisce la letteratura che si è occupata delle strategie di marketing attuate dalle *luxury companies*, per tutelare la propria immagine dalla "invasione" del mercato del *fake*.

Il lusso è inteso come "sfoggio di ricchezza, di sfarzo, di magnificenza" (Treccani, 2016). Non è altro che l'abitudine a consumare prodotti di alto di gamma e di elevato costo. In genere si tratta di beni e servizi riservati a un target ristretto: tale condizione li rende più attrattivi agli occhi dei consumatori, facendo assurgere tali prodotti a *status symbol*. Tutto ciò rende tali beni appetibili per il mercato della contraffazione.

Kapferer, nel descrivere il concetto di marca, oppone il significato di identità a quello di immagine del brand stesso. Per identità si intende ciò che le aziende vogliono che si percepisca di una determinata marca. Per immagine, invece, si intende ciò che il consumatore realmente assimila di tale marca, non è altro che il frutto della ricezione di *insight* che vengono immagazzinati dal target che deve esprimere una sua opinione su tale brand. Quindi la *brand identity* non si può imporre, viene semplicemente proposta al consumatore: spetterà a quest'ultimo valutare la marca, tramite un lungo e spesso non lineare processo interpretativo, sfruttando le informazioni ottenute in precedenza.

In base alla percezione che il consumatore ha di un brand, un oggetto sarà più o meno desiderabile. Maggiore è l'*awareness* del brand, maggiore sarà la domanda di tali prodotti, lasciando spazio al mercato della contraffazione di svilupparsi in parallelo al mercato lecito.

Il concetto di lusso può essere graficamente immaginato attraverso una piramide, alla cui base si trovano i brand e i prodotti afferenti al lusso

accessibile, nel mezzo quelli relativi al lusso intermedio e all'apice il lusso inaccessibile, considerato di fascia alta. Per lusso accessibile si intende quell'insieme di prodotti e servizi che sono economicamente disponibili per un fetta di mercato molto più ampia rispetto ai beni e servizi appartenenti alle altre due sezioni della piramide. Benché tali beni sia venduti ad un prezzo inferiore degli altri prodotti del lusso, essi sono spesso il frutto delle mode del momento e tale status li rende desiderabili agli occhi dei potenziali consumatori.

Il segmento che verrà trattato in questa sede sarà quello del lusso accessibile, nella fattispecie viene considerato il settore gioielli. L'attenzione sarà focalizzata sull'azienda di gioielli danese, PANDORA.

La scelta di tale argomento deriva dal fatto che nel settore gioielli la contraffazione è un fenomeno noto ormai da molti anni, ma in particolar modo nel settore di gioielli considerati di fascia alta. Ciò che ha spinto nel proseguire in questa ricerca è stato l'ampliarsi del raggio d'azione della contraffazione, estendendosi anche a quei prodotti considerati di fascia media e, quindi, afferenti al segmento del lusso accessibile.

Anche Pandora, la cui notorietà risale agli ultimi anni, è diventato oggetto di imitazione, non tanto per il valore intrinseco dei prodotti, quanto per il significato e l'essenza insiti in essi.

È noto che i cosiddetti prodotti alla moda che riscuotono numerosi consensi sono le prime prede del mercato della contraffazione.

In questa ricerca, grazie alla collaborazione diretta dell'azienda, la quale ha dato il suo contributo al fine della riuscita delle seguenti analisi, fornendo dati riservati, è stato possibile capire quali sono stati gli *action plan* e le strategie di intervento adottate da Pandora.

Per garantire la veridicità dei dati ottenuti dalla company e dare rilievo alle assunzioni fatte, quindi i dati di fonte secondaria, è stata condotta una *survey* per analizzare quale fosse la reputazione del brand in capo ad un target abbastanza composito e vario e, soprattutto, capire come tale target percepisse il brand stesso, in veste sia originale sia contraffatta. Si è ritenuto opportuno dare spazio all'analisi di dati primari, ossia i

risultati del sondaggio condotto, per dare rilievo alle opinioni dei consumatori attuali e in potenza dei prodotti Pandora. Le risposte che sono emerse sono state analizzate e contestualizzate secondo le informazioni ottenute dall'azienda.

La tesi è divisa in tre capitoli, più una sezione di appendice, in cui sono stati inseriti dati relativi agli *interim report* di Pandora.

Il primo capitolo è focalizzato sull'analisi del fenomeno della contraffazione. Sono state raccolte le opinioni e le teorie di numerosi studiosi che si sono interessati al tema della contraffazione, analizzando quali sono le principali cause a spingere i consumatori ad acquistare *fake*, estendendo così il raggio d'azione del mercato illegale. In genere, i *trigger* che agiscono sui consumatori per fare in modo che acquistino merce contraffatta, sono di natura economica e psicologica, in questa sede entrambe le circostanze sono state oggetto di analisi, rispettivamente attraverso la teoria del *signaling* (Han *et alia*, 2010) e la teoria della complicità dei consumatori con il mercato del falso (Chaudry *et alia*, 2011).

Inoltre, oggetto del primo capitolo, sono anche le strategie implementate dagli operatori del mercato della contraffazione, i quali si sono dimostrati tutt'altro che "sprovvéduti". Il sistema del mercato illecito, infatti, si fonda su una struttura organizzativa ed una relativa *supply chain*, dotata di regole ben precise, come sarà poi esplicito nel dettaglio nei §§ 1.1.3 e 1.1.4.

Si vuole, quindi, focalizzare l'attenzione su quelle che sono le **azioni** dei cosiddetti *counterfeiters*.

Il secondo capitolo è diviso idealmente in due parti. La prima parte di considerazione introduttiva è costituita da un breve excursus sulla giurisprudenza relativa all'argomento e su come in Italia e in Europa si intervenga per ridurre e prevenire i casi di contraffazione e il proliferare, in generale, del mercato illecito. Si pone l'attenzione anche sul ruolo di un'organizzazione anticontraffazione a livello internazionale, lo IACC, che

si occupa da anni di offrire supporto e protezione alle imprese in difficoltà, aiutandole a difendere la propria *brand identity*.

La seconda parte del capitolo, dopo un'analisi storica delle strategie implementate da numerose imprese del lusso nel corso del tempo, dagli anni ottanta ad oggi, rappresenta l'aspetto tecnico dell'elaborato: si analizzano le strategie di marketing delle imprese del lusso, al fine di difendersi dalla contraffazione.

È un capitolo in cui enunciano le **reazioni** delle luxury company, in contrapposizione alle azioni dei *counterfeiters*, viste nel capitolo I.

In tale capitolo viene esplicitato l'utilizzo e l'implementazione delle leve del marketing, considerando le strategie di branding, di prodotto e di packaging oltre che le strategie di comunicazione. La leva del marketing del prezzo è stata di proposito tralasciata, dimostrando poi nel capitolo III la sua scarsa influenza nell'acquisto dei prodotti contraffatti, scelte che come si vedrà sono di natura prettamente psicologica.

Si tratta di un capitolo fulcro della ricerca che si pone l'obiettivo di mostrare le linee guida delle imprese che si trovano, quotidianamente, a "combattere" per difendere la propria unicità, spesso violata dalle azioni del mercato illecito e della contraffazione stessa.

Infine il terzo capitolo, come annunciato all'inizio, è finalizzato a mostrare l'applicazione pratica delle strategie e dei suggerimenti spiegati nel precedente capitolo. Infatti viene proposta la trattazione del *business case* dell'azienda Pandora e di come quest'ultima sia riuscita e riesca tutt'ora a far fronte alla contraffazione. Dopo una breve introduzione relativa alla storia e al successo della company, i cui prodotti sono ormai nella *wish list* della maggior parte delle persone, indipendentemente dall'età e dal sesso, si passa all'analisi dei risultati derivanti dalla survey condotta per analizzare la percezione che i consumatori hanno del brand, come detto all'inizio.

Infine saranno spiegate nel dettaglio le strategie di *visual merchandising* e *reputation management* di Pandora, come chiari esempi di difesa dell'autenticità del brand.

CAPITOLO I

La contraffazione: un problema globale nel mondo del lusso

1.1 Il fenomeno della contraffazione nel lusso

Numerosi rapporti recenti rivelano che la contraffazione è un problema di entità globale, fondata su sistemi logistici, produttivi e commerciali quasi al pari dell'economia emersa. Si registra che, mentre fino al 2000 gli acquisti sul mercato del contraffatto avevano un'incidenza del 5% sul commercio mondiale, ora invece incidono più del 10%, aumentando considerevolmente i profitti illeciti (Izzi, 2008). Altri rapporti attestano che, il mercato dell'*illegal* consta di un fatturato di oltre 600 miliardi di dollari, quasi pari al 7% delle transazioni globali.

Su scala mondiale, ogni anno, la contraffazione sottrae circa il 10-20% delle vendite ai prodotti originali e questo dato tenderà, nei prossimi anni a crescere a ritmi serrati (Phau *et al.*, *op. cit.*, 2006).

Il fenomeno della contraffazione è antico e risale a prima che si formasse la società moderna, appare come una malattia difficile da debellare, nonostante numerose aziende si stiano alleando con le autorità governative per cercare di far fronte comune contro questa "epidemia globale".

Secondo la relazione della Commissione Europea del 2013, l'Europa risulta essere la destinazione principale di tale fenomeno: è infatti nel Regno Unito, in Germania, in Grecia, in Italia e in Bulgaria, che sono stati effettuati il maggior numero di sequestri di merce contraffatta. Questi Paesi sono stati più volte sanzionati e oggetto di provvedimenti da parte della Comunità Europea.

E' noto ormai da anni che la produzione dei prodotti falsificati proviene da Paesi in cui si sta sviluppando una sempre più fitta e competitiva rete produttiva, come Cina, Thailandia, Panama, Hong Kong, Siria e Turchia. Tra le categorie merceologiche, oggetto di contraffazione, si riscontrano principalmente beni afferenti al mondo del lusso e della moda: capi di abbigliamento, calzature, accessori ed in particolare borse e portafogli, gioielli, orologi e occhiali da sole. Negli ultimi anni anche il mass market è diventato preda della contraffazione. Sono stati contraffatti generi

alimentari, medicinali e prodotti per la cura del corpo, mettendo in serio pericolo la salute dei potenziali acquirenti.

La contraffazione è descritta come il crimine del ventunesimo secolo (Moody, FBI, 2008), è un reato e come tale è disciplinata dagli artt. 473 e seguenti del codice penale:

“il reato di cui all'art. 474 c.p. sussiste ogni qualvolta venga accertato lo svolgimento del commercio con marchio contraffatto, non essendo necessaria una situazione tale da trarre in inganno il cliente sulla genuinità della merce (cfr. ex plurimis, Cass. Sez. 5, sent. 15 gennaio - 5 marzo 1999, n. 3028, Derretti). Difatti la fattispecie di reato prevista dalla norma de qua è volta a tutelare, in via principale e diretta, non la libera determinazione dell'acquirente ma la pubblica fede, intesa come affidamento dei cittadini nei marchi o segni distintivi, che individuano le opere dell'ingegno o i prodotti industriali e ne garantiscono la circolazione, trattandosi di reato di pericolo, per la cui configurazione non è necessaria l'avvenuta realizzazione dell'inganno. Corte di Cassazione Sezione 2 Penale, Sentenza del 2 luglio 2010, n. 25073”.

Secondo l'*Organisation for Economic Cooperation and Development* (OECD), dall'esercizio di tale attività illegale, deriverebbero circa 250 miliardi di dollari, ossia più del PIL di 150 Paesi.

Il fenomeno della contraffazione si è sviluppato a macchia d'olio a causa di falle nel sistema giudiziario dei paesi colpiti, in cui vi sono anche scarse misure di regolamentazione e di protezione della proprietà intellettuale. Gli imitatori, coloro che si dedicano allo svolgimento di questa attività illegale, sono attratti dalla possibilità di raggiungere alti margini di profitto, specialmente vendendo prodotti associati al mondo del fashion, mantenendo un margine di rischio piuttosto basso. Infatti essi sono convinti che esista una bassa probabilità di essere scoperti e, soprattutto, qualora accadesse, sarebbero puniti con sanzioni irrisorie. Le statistiche mostrano che la contraffazione risulta essere un'attività molto attrattiva e redditizia nei paesi emergenti e in via di sviluppo, nei quali le organizzazioni criminali internazionali vedono la possibilità di “delocalizzare” la produzione e spesso la commercializzazione di merci illegali.

Le popolazioni delle *emerging country*, di solito, hanno disponibilità economiche limitate, ma anch'esse sono attratte dal prestigio dei *fashion brand*. Quindi acquistare tali prodotti – che variano dal super falso al falso

“di qualità” – può essere considerata come una normale consuetudine. Si tratta di paesi che non hanno nessun tipo di legame o conoscenza delle *World Trade Organization* o del *General Agreement on Tariffs and Trade (GATT)* a cui denunciare queste attività illecite, ma non hanno neanche interesse a fare azioni di *compliance* di questo tipo, che andrebbero contro il benessere economico della propria comunità (sono attività illecite che danno lavoro a numerosi gruppi di persone, a uomini e donne e consentono di far girare l'economia). L'atteggiamento volto a preservare la propria condizione di welfare, circoscritta alla situazione economica del singolo paese, fa pensare ad una “mentalità da Robin Hood”: essi non pensano di arrecare danno alle grandi company che denunciano la contraffazione, poiché il profitto derivato da tali attività illegali, determina una piccola situazione di benessere alle popolazioni povere e in via di sviluppo, affette invece da problemi di fame e povertà. In sostanza, per garantire la protezione della proprietà intellettuale in paesi come la Cina, la Corea del Sud o il Vietnam, occorrerebbero dei provvedimenti giudiziari al momento inesistenti in tali paesi, anche perchè troppo costosi da mettere in pratica.

1.1.1 Distinzione tra contraffazione, pirateria, imitazione, *grey market* e copie *custom made*.

Secondo l'*Agreement on Trade-Related Aspects of Intellectual Property Right (TRIPS)* rientrano all'interno della categoria dei beni contraffatti tutte le merci –con i relativi imballaggi– che riportano marchi identici a quelli validamente registrati, violando il diritto alla proprietà

intellettuale del titolare del suddetto marchio (WTO, 1994). La violazioni del diritto dei marchi, a cui si fa riferimento, esclude la pirateria considerata, invece, una violazione del diritto d'autore.

A tal proposito occorre fare chiarezza su quali siano le diverse sfaccettature delle attività di produzione e di commercializzazione illecite, distinguendo tra: contraffazione, pirateria, imitazione, *grey market* e copie *custom made* (Mattia, 2013).

La **contraffazione** consiste nell'imitazione di un prodotto in tutte le sue parti, riproducendo i minimi particolari: in questo modo il consumatore è tratto in inganno, poiché egli ritiene di aver acquistato il prodotto originale (Lai e Zaichkowsky, 1998; McDonald e Roberts, 1994; Bamossy e Scammon, 1985).

La **pirateria**, invece, vede il consumatore come complice di un'azione illecita, egli si assume la responsabilità di acquistare un prodotto dichiaratamente falso ad un prezzo nettamente ridotto rispetto all'originale. Tale fenomeno è identificato come contraffazione *not deceptive* (Grossman e Shapiro, 1998a; 1998b). E' da sottolineare che si parla di pirateria prevalentemente per quei prodotti in formato digitale, come software, programmi, ecc.....

L'**imitazione** prevede la realizzazione e la vendita di merci che non sono perfettamente identiche alle originali, ma verranno scambiate per tali poiché ne riportano il logo.

Per mercato grigio, ***grey market***, s'intende la vendita di prodotti originali ma attraverso canali di distribuzione non legali. Ad esempio esistono aziende che, pur avendo contratti di vendita con il brand in questione, si trovano in sovrapproduzione, quindi ricorrono alla vendita attraverso il mercato grigio (McDonald e Roberts, *op.cit.*).

Infine, per quanto riguarda il fenomeno delle copie *custom made*, si fa riferimento a prodotti che, nei materiali e nella qualità, sono identici agli originali. L'elemento per il quale ne differiscono è l'assenza di logo. (Phau e Prendergast, 1998b).

Il ruolo del consumatore non è chiaramente definito: è in una

posizione ambigua tra “vittima e carnefice”. La contraffazione, infatti, è come se fosse un mercato a sé stante, con un fronte di *demand side* e *supply side*, l’espansione a macchia d’olio del fenomeno dipende dalle dinamiche che regolano il suddetto mercato, delle quali il consumatore è il primo responsabile. Esistono quindi due tipologie di consumo dei prodotti contraffatti: *deceptive* e *not deceptive* (Grossman e Shapiro, 1988). Fanno parte del *deceptive counterfeiting* tutti gli acquisti in cui il consumatore non è in grado di distinguere la non autenticità del prodotto che sta per acquistare: è il caso di prodotti farmaceutici, del settore *automotive*, dell’elettronica.

Invece il *not deceptive counterfeiting* riguarda prevalentemente il mercato dei beni del lusso: il consumatore sarebbe sicuramente in grado di distinguere il prodotto originale da quello contraffatto, non tanto per il prodotto in sé - può accadere che esso sia esattamente uguale allo *genuine* - ma quanto per il canale di vendita attraverso il quale il *fake* viene distribuito. Facilmente distinguibile sarebbe l’inferiore qualità del prodotto falsificato, anche se negli ultimi anni le *counterfeit factory* stanno migliorando le tecniche di produzione, ottenendo degli output qualitativamente superiori a quelli degli anni precedenti; ciò accade perché, esternalizzando le fasi di fabbricazione e assemblaggio per abbattere i costi, le *genuine company* non riescono a controllare alla perfezione se i propri modelli vengono usati impropriamente o per affari loschi.

1.1.2 Classificazione dei canali di diffusione della contraffazione.

Da un’analisi delle modalità attraverso le quali si sviluppa il fenomeno della contraffazione sono emersi quattro canali *mainstream*, essi sono:

knockoff, reverse engineering, third shift (Berman, 2008) e *outsourcing issue*.

Nell'ambito del *knockoff*, il prodotto assomiglia all'originale, ma non lo è. Il consumatore è consapevole di comprare un prodotto che è una copia dell'originale e infatti paga un prezzo nettamente inferiore rispetto allo *genuine good*. Un tipico esempio è la vendita di orologi Rolex contraffatti all'uscita degli alberghi di Shanghai, o di borse false di Louis Vuitton, Fendi, Gucci commercializzate sulle strade di numerose grandi città. Il *knockoff* è una forma di contraffazione che determina una perdita indiretta da parte dell'azienda legittima, che si troverà ad assistere ad una progressiva mancanza del carattere distintivo dei suoi prodotti e ad affrontare una successiva perdita di immagine, poiché anche una parte di chi acquistava prodotti originali potrà essere indotto a ricercare *fake* a basso prezzo.

Il secondo tipo di contraffazione è il *reverse engineering*: la merce illecita è spacciata come originale. Si tratta di una contraffazione ingannevole, *deceptive*. L'utente infatti non è consapevole di acquistare e utilizzare un prodotto falso. Un esempio tipico di questo fenomeno è la vendita di applicativi software contraffatti, come Windows. E' una forma di contraffazione in cui il danno arrecato al consumatore è tangibile, egli acquista in buona fede e forse non ha una conoscenza approfondita dell'ambito nel quale avviene l'inganno.

La terza forma di contraffazione si chiama *third shift*. In questo caso una *genuine company* stipula, per un certo periodo di tempo, un contratto di produzione con un determinato *manufacturer*, il quale dovrà sostenere degli investimenti per acquisire impianti e macchinari per cominciare l'attività oggetto del contratto. Una volta scaduto il suddetto contratto, il *manufacturer* avrebbe l'obbligo di liquidare tali immobilizzazioni, non potendo più né realizzare i prototipi né utilizzare i disegni industriali del *brand owner* al di fuori del contratto. È spesso accaduto, però, che il *manufacturer* continuasse a produrre ancora merce con i macchinari che utilizzava legalmente durante il contratto con l'azienda. Questo

fenomeno è stato riconosciuto e ampiamente documentato per il caso **New Balance** (Parloff *et al.*, 2006): il consumatore non avrebbe potuto distinguere un prodotto lecito da uno illecito, se non per il canale di vendita attraverso il quale veniva diffuso.

Infine, il quarto canale di contraffazione, *outsourcing issue*, si manifesta quando il *manufacturer* non rispetta gli standard di produzione prestabiliti. Si tratta di un problema tipico della produzione commissionata in outsourcing: altro esempio in cui riconoscere un falso risulterà oneroso per il consumatore.

1.1.3 La teoria dei gruppi strategici nel mercato della contraffazione: i diversi profili dei contraffattori

L'illegal trade, come si è detto in precedenza, può essere definito come un settore del mercato a sé stante che colpisce ormai una sempre più ampia gamma di prodotti e di mercati. Nonostante la merce contraffatta differisca per complessità, tecniche di manifattura e investimenti in impianti di produzione supportati da articolate supply chain, la letteratura ha evidenziato che i *counterfeiters* appartengono ad un unico gruppo omogeneo. È emerso che il mercato illecito è organizzato in gruppi strategici, ognuno costituito da un certo numero di *fake industry*. La teoria della suddivisione in gruppi strategici, la cui validità è dimostrata anche nell'ambito della *strategic management research*, consiste nell'osservare performance diverse all'interno di un singolo settore: ciò giustifica l'esistenza di cluster d'impresе, volti a raggiungere gli stessi obiettivi di business.

Nell'industria del *fake* l'obiettivo non è sempre quello di diffondere prodotti esattamente uguali all'originale: esistono, infatti, delle scale di variabili che misurano la *fake quality* degli output, utilizzando dei benchmark di riferimento. Per tale motivo ci sono diversi tipi di

contraffattori, che differiscono per scopi, per investimenti in impianti produttivi e per prodotto realizzato.

In seguito ad una ricerca, che vede come rispondenti numerosi *brand owner* e gruppi di esperti anticontraffazione, sono stati evidenziati cinque macro aree in cui classificare gli “esponenti della contraffazione”. Essi sono: *disaggregator*, *imitator*, *fraudster*, *desperados*, *smuggler* (Staake, Thiesse e Fleisch, 2012).

I *disaggregator* si basano su un modello di business finalizzato ad offrire i benefici associati alla brand image, senza considerare gli aspetti funzionali dei prodotti originali. Tali beni, infatti, hanno lo scopo di essere utilizzati solo per fini personali, con scarsa durata e affidabilità nel tempo, ma utili a soddisfare il bisogno di status ricercato da determinati target di consumatori. I *disaggregator* si focalizzano sul raggiungimento della flessibilità nella capacità produttiva, poichè essi guadagnano soddisfacendo la domanda di beni che hanno un ciclo di vita breve, così come accade nel settore dell’abbigliamento o degli accessori, ad esempio per orologi e gioielli. Per essere “competitivi” su tale mercato è necessario adattarsi ai diversi trend in continuo mutamento.

Gli *imitator* sono in grado di realizzare merci uguali in tutto e per tutto agli *genuine product*, in particolare per quanto riguarda l’aspetto funzionale del prodotto. Essi si avvalgono di avanzate *skill* ingegneristiche e capacità produttive, frutto di un attento studio della *genuine company* imitata. Tali prodotti non hanno nulla da invidiare agli originali, se non il fatto di essere stati realizzati e venduti legalmente. Infatti l’unico ostacolo che gli *imitator* sono costretti a fronteggiare è la pressione delle forze dell’ordine.

Mentre nei due casi precedenti il consumatore è consapevole dell’illiceità dei prodotti acquistati, nel caso dei *fraudster*, invece, i consumatori si fidano della vantata liceità della merce. Questo è il caso dei *counterfeiter* che commercializzano prodotti cosmetici e profumi, registrando elevati margini di guadagno. Sono merci che, se non adeguatamente prodotte,

rispettando precisi standard di qualità, possono essere molto dannose per la sicurezza dei fruitori.

Anche i *desperados* commercializzano beni che possono mettere a rischio la salute degli utenti, ad esempio i prodotti farmaceutici. Essi, come la categoria precedente, non fanno altro che ingannare i clienti, non essendo in grado di accertarne l'originalità.

Gli *smuggler*, infine, poiché distribuiscono prodotti visibilmente e funzionalmente uguali agli originali, potrebbero essere annoverati tra gli *imitator*. La differenza è che si tratta di merci sottoposte al monopolio di Stato, come l'alcol e le sigarette, su cui gravano ingenti tasse: la falsificazione di tali prodotti si concretizza in una vera e propria evasione fiscale.

Dallo studio condotto si evince che esistono cinque categorie di produttori della contraffazione che differiscono per capacità produttive e per obiettivi da raggiungere, c'è chi dà maggiore enfasi all'esperienza pre-acquisto del potenziale consumatore e chi post-acquisto. Ognuno di questi fa delle scelte strategiche ben precise.

I *disaggregator*, come anticipato, registrano un elevato margine di profitto, esso deriva dallo sfruttamento della già esistente popolarità dei brand, senza quindi dover investire in ricerca e sviluppo o in marketing. Elemento vincente della loro *fake strategy* è il limitato investimento in *facility*: con una stessa etichetta possono essere marchiati prodotti generici, anche i prodotti qualitativamente inferiori servono solo come "portatori" del marchio (ad esempio un solo modello di borsa, che necessita di un solo tipo di macchinario, può "portare" diversi *label*). È di fatto una strategia che consente di limitare le perdite finanziarie causate da eventuali sequestri della merce da parte delle Forze dell'Ordine. I *disaggregator*, puntando sul contenimento dei costi, devono anche risparmiare sulle spese di spedizione e di vendita diretta, avvalendosi di una fitta rete di intermediari nei paesi di destinazione, che include anche gli stessi venditori ambulanti.

Si può dire che, come ogni gruppo strategico che si rispetti, esso è dotato di un'efficiente *value chain*, il cui successo dipende dall'intensità dei controlli nei suddetti paesi. L'unico modo per combattere la presenza di un gruppo di contraffattori è diffondere campagne di sensibilizzazione a difesa della proprietà intellettuale e dei rispettivi *brand owner*: solo così sarà possibile emarginare la fetta di mercato in cui i contraffattori operano.

Gli *imitator* sono presenti generalmente nei paesi in via di sviluppo, la funzione principale della loro attività è servire il mercato del proprio paese di origine. Infatti, nei paesi in cui non si ha un'economia stabile, l'utilizzo di marchi e brevetti che abbiano già una rinomata reputazione, riduce il rischio di fallimento che spesso è proprio del lancio di nuovi prodotti. La precisione e l'accuratezza presente nelle merci degli *imitator* è il frutto di ingenti investimenti in macchinari, di un elevato grado di specializzazione per raggiungere capacità produttive soddisfacenti: si può dire che la violazione del marchio da parte degli *imitator* sia quasi un modo per implementare economie di scale e acquisire maggiore esperienza nel settore in cui si opera. Alla fine, i falsari all'interno di questa macro categoria, riusciranno a trasformarsi in concorrenti leciti nel momento in cui i provvedimenti in materia di *Intellectual Property* (IP) diventeranno più stringenti. Tali considerazioni non giustificano l'illiceità dell'attività produttiva degli *imitator*, i quali proprio per la così grande somiglianza con le *genuine company*, sono spesso oggetto di sequestri delle Forze dell'Ordine. Essi sono maggiormente vulnerabili dal punto di vista economico, poiché il sequestro della merce e delle rispettive attrezzature di produzione così sofisticate, si traduce in elevate perdite finanziarie.

I *fraudster*, invece, operando una "contraffazione ingannevole" per gli stessi acquirenti, si concentrano su segmenti di prodotti di cui è difficile dubitare della loro autenticità: ciò consente di imporre dei prezzi molto vicini a quelli della merce originale. Spesso i *fraudster* si introducono

nella supply chain delle *genuine company*, senza dover sostenere grandi spese né di spedizione tantomeno di produzione.

Analogamente, i *desperados*, il cui business si fonda sull'inganno degli utenti, sono i più difficili da debellare, poichè riescono a mantenere un'elevata redditività anche se una larga parte della merce viene sequestrata. Essi infatti si avvalgono di strumenti di spedizione costosi ed efficaci, come le *direct mailing*, quasi impossibili da intercettare. Per tale motivo bisogna educare i consumatori ad acquistare solo da canali di vendita ufficiali, diffidando da eventuali "spam" e di contattare i produttori qualora dovessero avere dei dubbi in merito al *good* acquistato.

Gli *smuggler*, infine, il cui guadagno deriva dall'evasione fiscale di prodotti soggetti a monopolio dello Stato, più che contraffattori potrebbero essere definiti contrabbandieri. Si tratta di un macro gruppo fortemente legato alla criminalità organizzata, la cui strategia prevede un alto grado di integrazione verticale per proteggere la segretezza delle proprie attività illecite. Nonostante gli eventuali sequestri della merce prodotta si tradurrebbero in significative perdite finanziarie, non sarebbero indotti a cambiare modello di business, anche se, frequenti raid della autorità governative, potrebbero mettere a rischio i numerosi attori che fanno parte di questo sistema. È un circolo vizioso poiché gli operatori di questo sistema richiedono alti compensi, essendo elevata la rischiosità dell'attività. La ricerca di clienti finali richiede a sua volta una certa *expertise* nel settore e quindi ulteriori costi di ricerca e sviluppo: i sequestri della merce costituirebbero un mancato guadagno, mandando in tilt l'intera organizzazione criminale. L'unico deterrente al proliferarsi del mercato nero potrebbe essere quello di intensificare i controlli delle *illicit supply chain* e, di conseguenza, rendere più difficile la commercializzazione della merce contraffatta.

Le informazioni derivanti da *survey* e ricerche non possono definirsi sufficienti per risolvere il problema globale dell'*illicit trade*, ma sono utili per molteplici motivi. In primis avere una conoscenza, benché sommaria,

su quante siano le tipologie di *counterfeit producer* è un presupposto essenziale per conoscere il fenomeno e sviluppare delle contromisure *ad hoc*. Inoltre, le strategie di intervento differenziate servono ad evitare errori di valutazione da parte delle *genuine company*, nell'adottare misure di sicurezza per proteggere la propria condizione di *brand owner*. Numerosi gruppi, infatti, decidono di implementare contromisure in grado di colpire i punti deboli dei diversi modelli di business della contraffazione, anche se le risorse finanziarie stanziare per la protezione dell'IP sono spesso limitate. È proprio tale motivazione che costringe le aziende a definire un ordine di priorità nelle misure da adottare, in modo da avere delle proiezioni migliori relative allo sviluppo futuro del fenomeno della contraffazione.

1.1.4 Analisi delle scelte strategiche degli operatori del mercato della contraffazione: le *counterfeiting strategy*

È importante focalizzare l'attenzione su qual è la mission di chi commercializza prodotti contraffatti, quali sono le tattiche adoperate per raggiungere gli obiettivi preposti, di quali strategie si servono per rubare le quote di mercato delle *genuine company*.

I contraffattori, come in qualsiasi attività a scopo di lucro, hanno come obiettivo primario quello di massimizzare il profitto, quindi dovendo mettere in commercio un prodotto non autentico, devono renderlo quanto più possibile simile all'originale per dargli credibilità. La chiave del successo di queste organizzazioni criminali sta nell'operare con discrezione cercando di non destare sospetti nelle autorità e minimizzando quelle che possono essere le eventuali sanzioni a cui essere sottoposti.

Secondo diversi studi sull'analisi esplorativa delle strategie implementate da chi produce *fake* (Stevenson e Busby, 2012), sono state individuate quattro macro strategie entro le quali può collocarsi il *modus*

operandi adottato da questo sistema economico parallelo: *extraction, production, distribution, infiltration strategies*.

La cosiddetta *strategia di estrazione* si presenta sotto diverse angolazioni. Si tratta di prodotti che vengono dismessi in un paese e venduti in un altro, nel quale vengono adattati e rivenduti come se fossero nuovi. Si annoverano sotto il nome di questa strategia casi di furto di *spare component*, acquisiti anche da distributori autorizzati che riforniscono il mercato illegale.

La *strategia di produzione*, invece, si fonda sull'anticipazione del lancio del prodotto sul mercato. Ossia, si servono di questa strategia le aziende che sono appena entrate nel mercato ma che hanno, come rivali, i grandi colossi che commercializzano lo stesso prodotto. Quindi per difendersi, essendo dotate delle stesse *operations*, lanciano sul mercato il prodotto falsificato prima che l'originale venga diffuso e ricavare il vantaggio di essere arrivati in anticipo rispetto all'originale (*production for early market entry*).

Sono noti anche i casi in cui le grandi aziende, per risparmiare sui costi di produzione, si servono dell'*outsourcing*. Ad esempio spostano la produzione in Cina e fanno in modo che la qualità dei *fake* aumenti (*production over-run by sub-contractor*). Sono molti i casi di operai che, durante il giorno, lavorano come manodopera in aziende ufficiali, e di notte, invece, prestano il proprio know-how alla criminalità, dedicandosi alla realizzazione di falsi (*production near-copy by sub-contractor*).

La *strategia di distribuzione*, la terza delle *counterfeiting strategies*, consente ai *falsari* di sfuggire ai controlli delle intelligence trasportando, attraverso numerosi e diversi canali di comunicazione, la merce contraffatta raggruppata in piccoli lotti, in modo da essere difficilmente tracciabile.

Un'altra tecnica per non essere scoperti consiste nell'oscurare il marchio falsificato fino a che il prodotto non arrivi al consumatore, in modo che durante tutto il trasporto non si sospetti di nulla; è accaduto che i *fake* e i *genuine product* venissero impacchettati insieme, che venisse venduto un

prodotto originale con degli accessori falsi, in questo modo neanche il consumatore dubiterebbe dell'autenticità di tutte le componenti di un prodotto che va ad acquistare. In tale ambito, la merce contraffatta viene venduta tramite canali di vendita legali e autorizzati.

Infine *la strategia dell'infiltrazione* consente che i prodotti contraffatti si introducano nel flusso dei prodotti originali, i quali provenendo spesso da altri paesi necessitano di un packaging e di istruzioni nella lingua del paese in cui saranno venduti. Questo fa sì che nel rimpacchettare i prodotti originali, vengano inseriti illegalmente anche i *fake*, che circoleranno indisturbati e senza destare sospetti.

È possibile individuare due passaggi attraverso i quali i contraffattori agiscono (Stevenson e Busby, 2012).

Le *Action*: i contraffattori, ad esempio, compiono delle azioni che fanno sì che i consumatori non si accorgano che i prodotti sono falsi. Falsificano i marchi, accompagnano i prodotti con garanzie false, dotano il prodotto con finti numeri di serie, rendendo tutto più realistico e insospettabile.

Gli *Object*: per sviare i sospetti, i *counterfeiter* rendono, ad esempio, i prodotti quasi autentici, di qualità, fanno in modo che anche ai fini della tracciabilità risultino credibili; la scelta della destinazione diventa accurata, stimolano la domanda, se c'è qualcosa che non viene più prodotto dalla casa madre, lo realizzano.

Agiscono indisturbati poiché non esistono sanzioni o *penalty* che distolgano dal perpetuare in questa attività illegale.

Questi due passaggi appena esplicitati possono essere annoverati nell'ambito del *signaling*, che sarà esplicitata approfonditamente nel §§ 1.2.1.

1.2 Le principali cause della contraffazione del lusso

Dalla letteratura emerge che esistono otto cause che spingono i consumatori ad acquistare prodotti contraffatti, tali cause esulano dal prezzo, ossia il prezzo dei beni contraffatti non è considerato un elemento determinante di scelta, per cui gli individui possano propendere per acquistare un bene falso piuttosto che un bene originale. Le otto cause sono divise in tre gruppi: cinque di esse sono relative ad un aspetto psicografico (*psycographic*), due sono relative alle caratteristiche intrinseche del prodotto (*attribute*), un'ultima causa è riconducibile all'aspetto demografico (*demographic*). (Wee, Tan e Cheock, 1995)

Le *psycographic motives* rappresentano lo status che un determinato brand conferisce ai potenziali acquirenti – argomento che poi verrà ripreso nella teoria del *signaling* -; l'attitudine sovversiva di alcuni individui, i quali spesso comprano prodotti contraffatti solo per danneggiare la *genuine company*. Sempre tra le cause di psicografica, troviamo il materialismo, la ricerca di novità e l'abitudine ad esporsi al rischio. Per quanto riguarda il concetto di materialismo si fa riferimento ad individui che sono interessati semplicemente a soddisfare i propri bisogni materiali, si tratta di un mero bisogno di possesso di quel prodotto, non importa quanto costi, anzi meno costa meglio è. Il desiderio di novità (*novelty seeking*) invece fa sì che i consumatori siano incentivati a scoprire e sperimentare, tale pratica spinge a spendere poco per ogni singolo bene oggetto del desiderio, quindi questo genere di consumatore è quasi costretto a propendere per prodotti contraffatti (Jeuland, 1978; McAlister and Pessemier, 1982). Infine, per *risk taking*, si intende il rischio a cui si espone il consumatore quando acquista un dei beni di consumo, non può sapere se si tratta di truffa o meno. Il rischio più grande a cui va incontro il suddetto consumatore è il rischio sociale: se, infatti, il gruppo a cui una persona appartiene o aspira di appartenere, non approva l'acquisto di beni contraffatti, la persona corre il rischio di

essere “ostracizzata” o quantomeno sanzionata per aver mostrato tale comportamento di acquisto.

Le *product-attribute motives*, invece, si dividono durabilità, immagine, qualità, apparenza fisica e *purpose* da un lato e *perception of fashion content* di un prodotto. Quando un consumatore decide di acquistare un prodotto contraffatto lo sceglie in base alla somiglianza con il corrispondente originale, si accerta che il marchio sia ben visibile e riconoscibile, senza dare grande importanza alla qualità intrinseca del prodotto (Bust *et al.* 1989). È facile dedurre che più il prodotto contraffatto riesca ad avvicinarsi all’originale nell’aspetto e nella funzione che svolge, maggiore sarà la propensione all’acquisto della versione *fake* del prodotto (Lefkoff-Hagius e Mason, 1993). Per quanto riguarda la percezione come fattore moda del prodotto (*perceived fashion content*), si osserva che molti consumatori acquistano *counterfeit* specialmente quando il prodotto originale si stima resti in voga per un periodo di tempo limitato, quindi non vale la pena spendere molto per un prodotto che è eccessivamente costoso e dopo poco verrà considerato obsoleto, quindi l’acquisto del prodotto originale si dimostrerà un investimento fallimentare. Quindi all’aumentare della *perceived fashion content* aumenterà anche la propensione all’acquisto di falso.

Infine le cause di natura demografica che spingono all’acquisto di *fake* sono in generale relative a tre situazioni, età, livello di istruzione e situazione economica della famiglia (Solomon e O’Brein, 1991). Essi hanno studiato, basandosi sull’analisi dello strumento della regressione multipla, che questi sono fattori significativamente correlati all’attitudine ad acquistare beni contraffatti. Si è giunti alla conclusione che, con l’andare avanti con gli anni e raggiunta una certa maturità, oltre che una determinata condizione economica, probabilmente superiore a quella precedente, le variabili che spingono un consumatore ad acquistare beni contraffatti possano essere diverse dal prezzo.

Di seguito sono trattate alcune sopra esplicate, essendo considerate degne di nota anche da numerosi studi recenti. Tra queste si trovano le

cause di natura psicografica, la più importante è risultata la teoria del *signaling* (Han *et al.*, 2009) riportata nel §§ 1.2.1 e quelle relative ai *product-attribute motives* nel §§ 1.2.2.

1.2.1 La teoria del *signaling*

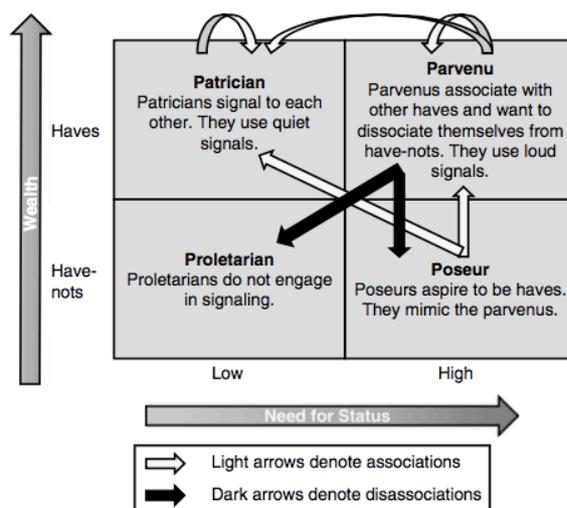
La contraffazione, nel mondo del lusso, svolge un ruolo importante. *“I prodotti del lusso ricoprono un ruolo ordinario per le persone straordinarie, un ruolo straordinario per le persone ordinarie”*, questo è ciò che è stato affermato da Vincent Bastien, CEO di Louis Vuitton dal 1988 al 1995.

Egli infatti sostiene che i prodotti di lusso, per le persone normali che non conducono quindi una vita fatta di sfarzo, riuscire ad ottenere un bene *high-end brand* è sicuramente qualcosa che non possono permettersi quotidianamente, quindi assume un ruolo incomparabile.

Tra i principali *luxury brand*, il cui marchio è noto ai più, ci sono Gucci e Louis Vuitton: sono infatti considerati i principali brand di lusso globali e, allo stesso tempo, secondo le stime sui sequestri di merce falsificata effettuati, sono anche i brand di lusso più contraffatti, a livello di accessori e pelletteria.

Viene naturale domandarsi come funziona il mercato dei brand di lusso e perché, in numerosi casi, il valore di tale mercato si rafforzi anche in presenza di prodotti contraffatti, i quali dovrebbe contribuire teoricamente solo al detrimento dei prodotti artigianali.

Il seguente grafico mostra come si possono classificare i consumatori in base al loro desiderio di possesso di un prodotto di alta gamma: essi vengono classificati in base alla disponibilità economica e la necessità di appartenere ad una determinata categoria sociale (Han, Nunes, Drèze, 2010).



Fonte: Han et alia, 2010

Sull'asse delle ascisse, la dicitura “*need for status*” sintetizza il bisogno di status dei consumatori, ossia quanto una persona abbia bisogno di ostentare a terzi l'appartenenza ad un determinato ceto sociale.

Si passa da un'analisi della situazione del ceto sociale modesto e con una scarsa conoscenza dei *luxury goods* (*Proletarian*), ad analizzare il comportamento delle persone facoltose e ampiamente esperte ed addentro al mondo del lusso (*Patrician*).

Sull'asse delle ordinate, con la parola *wealth*, si dà rilievo ad una questione meramente economica, gli individui infatti si distinguono in base alla possibilità di accesso ai beni di lusso, *have or have not*.

Di seguito sono descritte le peculiarità di ogni classe di individui appartenenti alla classificazione mostrata dal suddetto grafico.

Proletarian: si tratta di persone che non hanno la disponibilità economica per acquistare prodotti di lusso, ma non ne sono neanche interessati: essi infatti possono essere considerati totalmente disinteressati al “culto” verso tutto ciò che sia *luxury*.

Poseur: come la precedente categoria di consumatori, essi sono coloro che non possono accedere ai beni di lusso, ma sentono, contrariamente ai precedenti, la necessità di possedere uno status sociale. Essi aspirano a

tali beni, li desiderano, ma la propria condizione di *wealth* non glielo consente: sono frenati solo da una barriera economica.

Come si evince dal grafico, dal riquadro dei *Poseur* partono due frecce di colore verde che vanno verso le categorie con una disponibilità economica superiore (*Parvenue* e *Patrician*): questo perché, essi vorrebbero assumere il prestigio sociale, dato dal possesso dei *luxury good*, anche a costo di ricorrere ai *fake*.

I consumatori catalogati come *Poseur* possono essere considerati i maggiori destinatari dei prodotti contraffatti. Essi desiderano “i loghi”, generalmente riconosciuti come noti e di prestigio, ma non possono permetterseli, quindi li acquistano contraffatti, soddisfacendo il proprio bisogno di status, ma in maniera *fake*.

Parvenue: sono coloro che probabilmente hanno fatto il passaggio da *Poseur* al livello superiore, sono progressivamente riusciti a salire. Dai *Parvenue* partono due frecce di colore rosso e alcune verdi. Le frecce rosse rappresentano la dissociazione dalle classi sociali più modeste (*Proletarian* e *Poseur*), essi sono l'esempio del cosiddetto “salto di qualità”. I *Parvenue* si sentono diversi dai *Poseur*, cercano costantemente di marcare la propria ascesa ad un livello sociale superiore, essi riescono finalmente a permettersi il **lusso originale**. In questo modo cercano di associarsi (frecce verdi) agli altri consumatori appartenenti alla qualità *top premium* (*Patrician*).

I *Parvenue* hanno una tendenza spiccata ad usare stimoli di branding molto evidenti, poichè li aiutano nel processo dissociativo dai *Poseur*, non è altro che un'operazione di *signaling* tramite l'acquisto di prodotti che hanno un *loud brand appeal*. I *Parvenue* vogliono associarsi ai “ricchi” e dissociarsi da coloro a cui appartenevano prima di arricchirsi.

Patrician: l'ultimo riquadro in alto a sinistra mostra, invece, i consumatori che possono permettersi qualsiasi tipo di prodotti e non sono alla ricerca di una propria identità, quindi di uno status sociale, ormai ampiamente riconosciuto da tutti. Essi non hanno alcuno obiettivo dissociativo verso una qualsiasi categoria di persone, anzi sentono il

bisogno di associarsi solo a coloro che appartengono alla stessa cerchia. Hanno un uso assolutamente *quite* del brand, non fanno nessun tipo di richiamo esplicito al brand (ad es. la gamma di borse bambù di Gucci). Questo implica che solo chi conosce il brand, in maniera appropriata e approfondita, può apprezzarlo.

Per tale ragione i *Patrician* vogliono comunicare solo con gli altri *Patrician* e infatti usano stimoli *quite*, poiché capiscono il *luxury* anonimo, che presuppone un certo capitale culturale nell'ambito del lusso.

I *Parvenue*, invece, come si è detto prima, devono comunicare ad audience non esperte in maniera dissociativa, trattandosi di gruppi che non conoscono stimoli *quite* delle marche *luxury*, poiché non sono socializzati al lusso.

Quindi per i *Patrician*, non avendo il suddetto bisogno di status, ma anzi frequentando solo ed esclusivamente la propria *enclave*, il lusso di tipo *load* non ha più senso, quello che serve è un lusso assolutamente minimal, comprensibile solo da chi conosce quel determinato segmento di *high-end brand*.

La contraffazione, quindi, riesce a configurarsi in questo sistema. Studiando l'assortimento dei brand, mano a mano che si incrementa la *prominence* del brand - quanto un prodotto abbia elementi visibili, tali da consentire agli osservatori di riconoscerlo - si riduce il prezzo.

In definitiva se i *luxury good* presentano stimoli *load* e hanno una *brand prominence* molto evidente sarà loro attribuito un prezzo inferiore, il loro consumo infatti sarà destinato ai *Parvenue*, i quali da poco hanno fatto il *jump* da *not have* a *have*, essi hanno bisogno dunque di uno stimolo evidente ad un prezzo non eccessivo. Il brand Gucci, infatti, ad ogni punto di incremento della *prominence* del logo, è costretto a ridurre il prezzo.

È stato precedentemente affermato che la contraffazione si concentra sui prodotti *load*. Non a caso l'offerta di *fake* esiste solo in presenza di una domanda consistente, quindi si deve trattare di prodotti facilmente riconoscibili, quasi "chiassosi".

Tali studi, quindi, inducono a chiedersi perché la contraffazione non punti su brand come Hèrmes o Bottega Veneta, ma si concentri su brand del mass market. Infatti, andando a riprendere la matrice, come si vede in *Poseur* aspirano a salire e il primo passaggio in questa salita è sui *Parvenue*. Non è concepibile un passaggio da *Poseur* a *Patrician*: gli individui si muovono in senso anti orario nella matrice. Quando si tratta di brand molto evidenti lo stimolo alla contraffazione è altissimo, infatti il primo passo che fanno i *Parvenue* è comprare originale ciò che prima compravano contraffatto (Wilcox, Kim, Sen, 2009).

I *brand manager* delle grandi aziende di moda sono, senza dubbio, contro la contraffazione, ma quando non vedono che il proprio prodotto è contraffatto, si preoccupano, temono che non sia più attrattivo. Tutto il mondo del lusso combatte la contraffazione, facendo fronte comune, ma diversi *marketer* non hanno nascosto il loro punto di vista ambivalente su questo fenomeno. Si sostiene che forse la contraffazione non faccia così male ai brand (Han, Nunes, Drèze, 2010).

In seguito ad alcune ricerche, si è dimostrato che essere a conoscenza che, sul mercato, esistano determinati *luxury goods* contraffatti, aumenta il grado di attrattività di questi ultimi da parte del consumatore e tale attrattività si trasforma in una maggiore *willingness to pay* per i prodotti in questione. Quindi la presenza della contraffazione può essere un *driver* di innalzamento dell'*appeal* di un prodotto di lusso. Diventa un *signaling* di valore per il prodotto, aumentando la disposizione dei potenziali *consumer* a spendere di più.

Paradossalmente sembra quasi che la contraffazione sia un toccasana per accrescere la notorietà e la desiderabilità dei beni del mondo del lusso. Le motivazioni sottese a questo processo sono riconducibili alla teoria di fine 1800 relativa al potere distintivo dei prodotti e al bisogno di distinguersi dei consumatori (Veblen, 1899).

Il suddetto bisogno di distinzione spinge gli individui a desiderare determinati prodotti e a comprarli a tutti i costi, anche ricorrendo all'alternativa contraffatta: essa diventa la soddisfazione temporanea a

tale bisogno, quindi nel momento in cui si ha la disponibilità economica di accedere al mercato del lusso, non si aspetta altro che acquistare quel prodotto contraffatto così tanto desiderato, nella versione originale.

Un altro *driver* decisionale che incrementa il consumo di prodotti contraffatti è non solo il bisogno di distinguersi dalla massa, ma anche il voler essere invidiati dalla stessa audience. Di fatto sul mercato esistono delle persone che, se non possono avere gli originali, comprano il corrispondente contraffatto. Il consumatore che può avere l'originale, può diventare il soggetto "positivo" della loro invidia, stimolandone un senso di soddisfazione e appagamento. Si assiste così ad un aumento del *plaisure* nel consumo e, la tipicità associata a quest'ultimo, spingerà i consumatori ad una maggiore *willingness to pay*.

Dalla teoria del *signaling* emerge che la merce contraffatta, per molti consumatori, è un modo per "essere socializzati" al consumo di lusso. Esistono consumatori che iniziano ad appassionarsi ai brand del lusso tramite la contraffazione. Infatti comprare *fake* non vuol dire non essere legati al brand, anzi molti dei suddetti individui sono in grande relazione con il brand, conoscono tutto, ma non hanno accesso all'originale a causa della propria ridotta disponibilità economica (sotto la verticale economica del *wealth*), essi avevano coltivato il loro rapporto con il brand tramite l'alternativa *fake*.

Esiste una grande relazionalità con l'originale. Chi compra *fake*, eccetto i soggetti, cosiddetti antagonisti del lusso, che eticamente sostengono che non sia necessario spendere tanto per un bene che presenta, a parer loro, alternative fungibili non *branded*, sono persone che non possono permetterselo. Spesso il passaggio avviene tramite un mix di prodotti originali e falsi: alcuni consumatori non comprano la *mega bag* griffata ma magari la pochette originale del loro brand di lusso preferito, esso può essere considerato come un primo contatto con l'esperienza nel punto vendita, la quale è totalmente assente quando si compra *fake* (Gistri G. *et alia*, 2008). Mano a mano che possono avere accesso a risorse aggiuntive, diventano dei consumatori di autentico, però i prodotti

contraffatti sono stati per loro un *entry level*, un modo per “socializzare” con il *luxury brand*.

Le dinamiche relazionali che si instaurano tra i prodotti falsi e originali nel costruire il rapporto con i brand sono interessanti. È come se si trattasse di una speciale forma di tradimento che favorisca la relazione, la terza presenza (i *fake*) è funzionale ad una sorta di miglioramento e di consolidamento del rapporto con il brand: è come se un mercato parallelo e marginale, la contraffazione, possa essere utile per aumentare la porzione e la diffusione del mercato dell'autentico.

In definitiva si può affermare che quando si acquista *fake*, non è solo a detrimento del mercato del lusso, ma può diventare uno strumento positivo per accrescere l'*equity* dei singoli brand.

In conclusione a questo excursus sulla percezione d'acquisto del consumatore, tramite la teoria del *signaling*, è possibile ricondurre lo sviluppo della contraffazione al mercato dei *Parvenue*.

Alcuni brand ampiamente conosciuti, come Louis Vuitton e Gucci, si stanno concentrando non sul consumo di nicchia, ma sul mercato mass, cercando di rivolgersi ad utenti del *medium - high level*. Ad esempio i mercati emergenti, Cina, India, Sud America, rincorrono a prodotti ormai definiti *loud branding*. È interessante osservare come determinati brand abbiano deciso di “adattarsi” alle richieste di tali mercati, realizzando prodotti che presentano un'estremizzazione del logo. Si tratta, infatti, di mercati giovani dal punto di vista della conoscenza del mondo del lusso. Si pensi ai nuovi ricchi dell'Est Europa, i quali fanno *show-off* del brand e comprano i *luxury good* molto *loud* e quasi pacchiani: essi devono comunicare ad un audience, “ignorante” in materia, la propria *wealth* economica e fanno di tutto per ostentarla con prodotti dagli stimoli per niente *quite*.

In seguito a numerose ricerche e sondaggi è emerso che in media i maggiori consumatori di *counterfeit* sono proprio i giovani (Censis, 2009). Si tratta, infatti, di un target ideale per il consumo di *fake*, essi hanno un forte bisogno di status e non hanno grandi possibilità

economiche. Non appena possono, cercano di salire di categoria. Alcuni consumatori, che in passato hanno acquistato *fake*, non lo ammettono o quasi si vergognano, è come se volessero evidenziare che esista un mondo distinto a cui, con fierezza, affermano di non appartenere più.

Il passaggio verso il quadrante top del *luxury* non è solo un problema di tipo economico, ma di tipo culturale. Quello che accade con prodotti ad alto contenuto distintivo, a parità di risorse economiche, è il modo in cui lo si consuma: si può scegliere di fare solo *show-off* oppure si possono consumare i prodotti particolarmente raffinati e che richiedono una determinata “evoluzione culturale” per comprendere la desiderabilità. Occorre maturare competenze in quel ambito specifico, la conoscenza, infatti, diventa discriminante delle varie categorie di consumo e serve anche a capire in che quadrante della matrice ci si posiziona.

1.2.2 La complicità dei consumatori

I consumatori, come è stato ampiamente spiegato nel paragrafo precedente, si trovano ad acquistare prodotti contraffatti, pur essendo a conoscenza dell'illiceità dell'azione che stanno compiendo: spesso questa propensione diventa uno stile di vita.

Diversi autori sostengono che alla base della complicità dei consumatori, nel compiere tali atti, ci sia la mancanza della *moral intensity* (Chaudhry e Stumpf, 2011), ossia l'acquisto di *counterfeit* deriva dall'assenza di etica, che rende i consumatori inclini ad inseguire comportamenti socialmente scorretti, oltre che a discapito dell'immagine del brand originale.

Da uno studio condotto da Peggy E. Chaudhry e Stephen A. Stumpf è emerso che la volontà di condividere con un'audience ben precisa l'utilizzo di prodotti contraffatti deriva da un'attitudine dei consumatori a dare maggiore importanza all'aspetto estetico dei prodotti, l'*hedonic shopping*, piuttosto che a quello morale. Viene accantonato il timore nel perseguire tali comportamenti illeciti, facendo prevalere il desiderio di

possedere quei beni, facendoli assurgere ad una finalità puramente simbolica, come è sottolineato precedentemente con la teoria del *signaling*.

In sintesi il consumatore viene definito complice del perpetuarsi di tale fenomeno, a danno non solo dell'immagine delle *genuine company*, ma dei *revenue* di queste ultime, tale complicità è legata alla prospettiva etica di ciascuno di essi.

È possibile dare una spiegazione al suddetto comportamento di acquisto analizzando l'etica morale sotto quattro aspetti: l'idealismo e il relativismo, il collettivismo e l'individualismo.

Gli individui, che perseguono un'ideologia fondata sulla corrente dell'idealismo, mostrano una maggiore remore morale nell'acquistare prodotti contraffatti, nell'essere, quindi, complici della concorrenza scorretta. Essi reputano che il consumo di *fake*, prima di danneggiare il brand originale, danneggi se stessi e metta a rischio la propria rispettabilità ad occhi di terzi.

Gli individui, invece, che presentano un orientamento più relativista, mostrano meno timore nell'assumere il suddetto *behave*, non reputano l'acquisto di prodotti falsi come un danno a se stessi, ma solo alla company.

Secondo l'ideologia del collettivismo, a differenza dell'individualismo, il concetto della condivisione spinge i consumatori a reputare lecito l'acquisto di prodotti contraffatti, ad aumentarne la desiderabilità. In un comunità collettivista, l'opinione comune e unanimemente approvata assume un ruolo primario, annullando la validità di qualsiasi altro comportamento.

Spesso l'acquisto di prodotti contraffatti suscita l'interesse dei potenziali consumatori sia al cospetto del retail fisico sia dei marketplace virtuali. L'audience diventa complice di un atto illecito così grave poiché è stimolata, mediante abili inganni ed *escamotage*, dalla diversa modalità di svolgimento di questo nuovo tipo di "shopping", l'*hedonic shopping experience*, in modo che la reticenza verso il mercato illecito si riduca.

Inoltre è dimostrato che l'incremento del consumo di prodotti contraffatti dipende anche da come viene percepita la qualità dei suddetti *fake*.

Infatti alla maggiore somiglianza con l'originale, aumenta la loro desiderabilità da parte dei consumatori. Tale desiderabilità dipende dal rapporto qualità-prezzo alla base degli *genuine product*, essa sarà più consistente non appena il suddetto rapporto diminuisca: ciò accade quando, alla qualità del *genuine product*, corrisponde un prezzo eccessivamente alto rispetto al valore reale del prodotto stesso. Quindi per i consumatori non risulta conveniente spendere per un prodotto originale, di qualità scadente, quando lo stesso status è raggiungibile acquistando un *fake* ad un prezzo sicuramente più vantaggioso. Massimo risultato minimo sforzo.

È possibile riassumere che le ragioni che spingono il consumatore ad essere "complice" di questo sistema economico parallelo ed illecito siano attribuibili, non tanto all'elevato prezzo dei *genuine product*, quanto ad un insieme di *ethical concern* che derivano da un mutamento nel comportamento di acquisto, imputabile ad un nuovo ordine di priorità nelle vita di tali individui, oltre che all'evoluzione dei gusti personali.

È emerso, alla luce di queste considerazioni, che il consumatore è attratto dai beni contraffatti proprio per una predisposizione morale che lo porta a rivolgersi a questo tipo di mercato: egli dovrà essere un fautore del materialismo come corrente culturale, *materialism* (Cheung e Prendergast, 2006), oltre ad avere una *brand personality* basata sulla *competence* e sull'*excitement* (Bian e Moutinho, 2006).

Il problema di fondo è che chi acquista prodotti contraffatti non si sente colpevole di un reato, continuando a perseguire tale comportamento. Non hanno alcuno stimolo etico che li possa frenare. Si tratta di individui non avversi al rischio, poiché acquistando *counterfeit*, si espongono a rischi giudiziari, oltre a dover fronteggiare altri due pericoli: il rischio che il *fake* possa arrecare un danno fisico e il cosiddetto *social risk* a se stessi.

Per quanto riguarda il *physical risk*, si fa riferimento alla questione che un prodotto falsificato non abbia una provenienza certa e tantomeno non si abbia notizia di quali siano le tecniche di lavorazione e dei materiali utilizzati.

Per *social risk*, invece, si intende la perdita dello status sociale acquisito dopo aver mostrato in pubblico i vari *luxury good* che, automaticamente, consentono all'*audience* di collocare l'utilizzatore di tali prodotti in una categoria sociale ben precisa. Qualora si dovesse scoprire che il bene tanto ostentato in pubblico sia falso, si assisterà ad una perdita di credibilità davanti agli occhi di terzi. Infatti, specialmente all'interno del target giovani, una volta sorpresi ad acquistare o indossare abiti o borse false, si rischia di passare per chi non ha la disponibilità economica per accedere ai *genuine goods*, ma vuole vantarsi del contrario.

È facile dedurre che per essere consumatori di *fake* occorre essere anche "coraggiosi" se si vuole conservare la propria reputazione e, soprattutto, se non si vuole essere estromessi dal proprio gruppo di frequentazione. Alla luce dei suddetti rischi, ci si pone di nuovo la domanda del perché i consumatori acquistino *luxury goods* contraffatti.

I risultati di una ricerca del 2009 parlano chiaro (Wilcox *et alia*, 2009): la contraffazione non esisterebbe se non ci fosse una *demand side* così solida e quasi impossibile da sgretolare da parte dei legittimi *brand owner*, si stimano infatti perdite di 12 miliardi di dollari per ogni anno in più di contraffazione (International Chamber of Commerce, 2004).

Lo studio, condotto su 138 studentesse universitarie - *undergraduated* - della Northeastern University, ha dimostrato che l'acquisto di prodotti contraffatti avviene, in accordo con le *Functional Therories of Attitudes* (Katz, 1960; Shavitt 1989), per soddisfare una serie di bisogni psicologici, ossia consentire alle persone di costruire l'ambiente in cui vivere, ricevere premi e evitare punizioni, ma soprattutto mantenere alta l'autostima e difendere l'ego (Wilcox *et alia*, 2009). Le *attitude* sono importanti da un punto di vista sociale, garantiscono la possibilità di comunicare all'esterno i valori personali, le credenze e quindi la propria

etica (*self-expression* detta anche *value-expressive function*). Esse, inoltre, aiutano a definire i contorni della personalità di ognuno, sostengono la *self-presentation*, altrimenti detta anche *social adjustive function*.

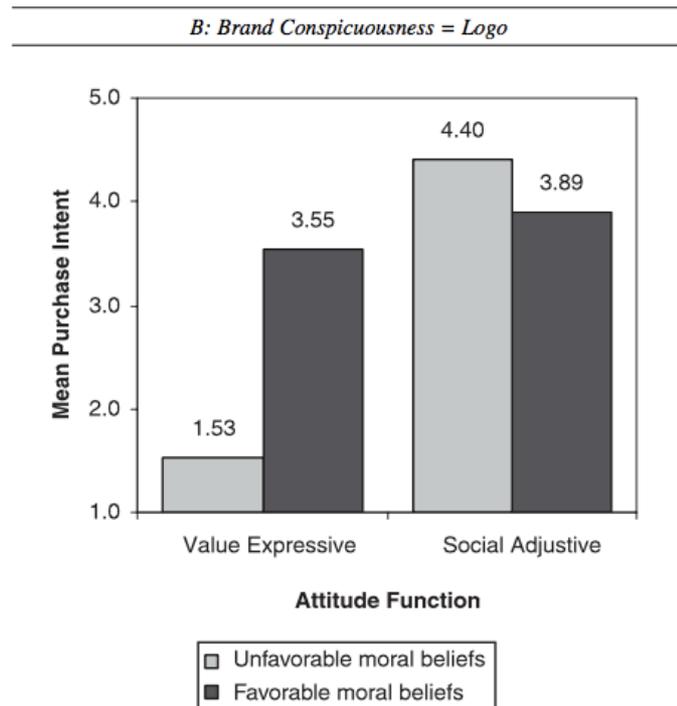
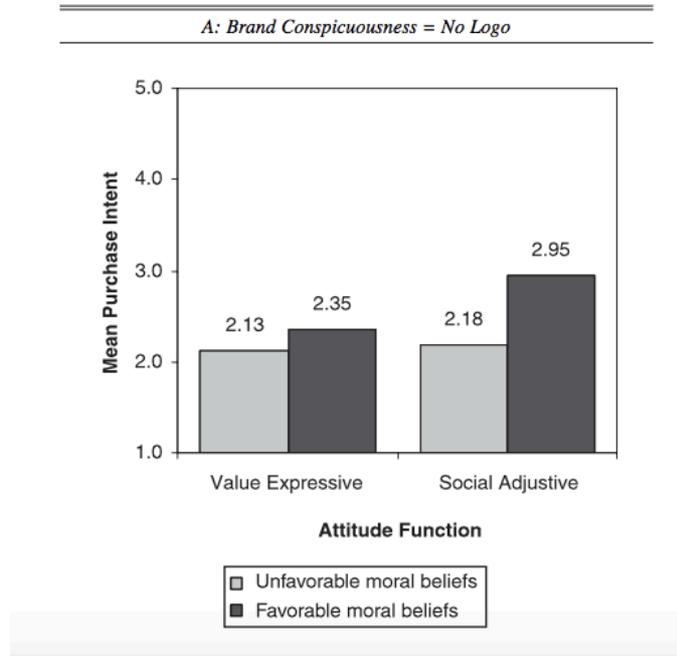
Si evince dalla suddetta ricerca che i consumatori possono distinguersi in due categorie: chi acquista basandosi sulla qualità e sulle funzionalità insite nel prodotto, secondo una *value-expressive function*, fanno emergere la propria etica e considerano il consumo di *counterfeit* immorale e contro i propri *belief*; chi, invece, considerando gli acquisti secondo una *social adjustive function*, ha bisogno di affermare la propria personalità, essi comprano in base allo statement che conferisce loro il prodotto.

Sarebbe facile dedurre che i maggiori consumatori di falsi dovrebbero essere proprio gli appartenenti all'ultima categoria elencata, infatti per loro che guardano "la forma" del prodotto, più questo si avvicina al *luxury good*, più dovrebbe diventare desiderabile. Così come non è facile accertare che i consumatori *value expressive* siano totalmente estranei al consumo di prodotti falsi. La moralità di ognuno può avere un'intensità diversa, esistono anche individui meno integerrimi eticamente, i quali arrivano a pensare che l'acquisto di prodotti contraffatti non sia poi così immorale: a questo punto l'assoluta *fake avoidance* di questa tipologia di consumatori non è più accertabile.

La contraffazione sortisce effetti negativi su entrambe le categorie di consumatori poiché, essendo una lesione all'immagine del brand, a lungo termine andrà ad erodere la cosiddetta *brand equity*, ossia la percezione che un individuo ha del brand stesso, senza contare le perdite nello *short run* in termini di vendite per le *genuine company*.

Si è osservato che più un brand risulti essere *conspicuousness*, cioè con un logo evidente e riconoscibile, più la desiderabilità sociale aumenta ed è così che il mercato della contraffazione riscuote i suoi utili grazie a chi, più che pensare alle qualità intrinseche di un determinato prodotto - consumatori *value expressive* -, dà rilievo all'apparenza e allo status

sociale che si otterrebbe se si avesse quel prodotto – il caso dei consumatori *social-adjustive* -.

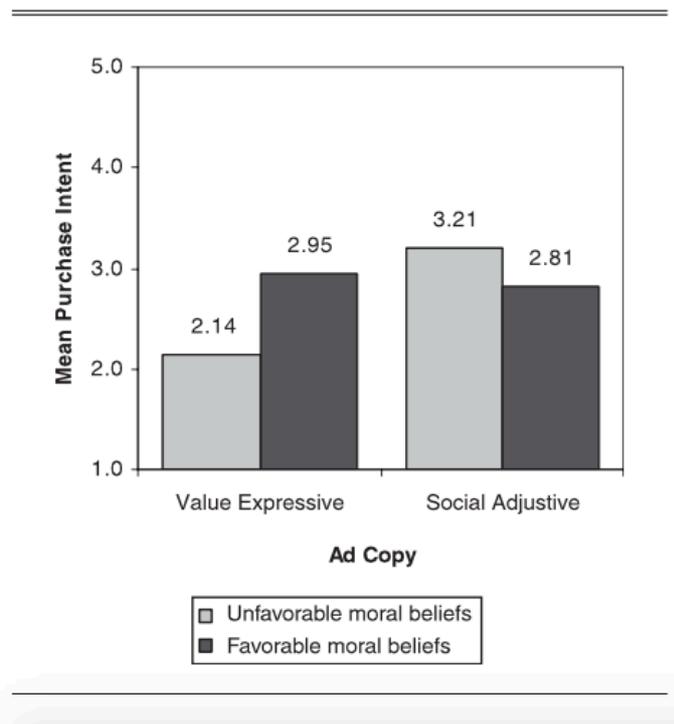


Fonte: "THE INTERACTIVE EFFECT OF ATTITUDE FUNCTION, BRAND CONSPICUOUSNESS, AND MORAL BELIEFS ON MEAN PURCHASE INTENT", (Wilcox *et alia* 2009)

I grafici rappresentati confermano l'ipotesi del suddetto studio del 2009, ossia la vistosità del marchio di lusso (*conspicuousness*) riesce a soddisfare gli obiettivi sociali di un consumatore.

Ridurre la "popolarità" dei brand come Gucci o Louis Vuitton, caratterizzati da un proselitismo ormai inestinguibile, non aiuterebbe a risolvere la contraffazione intesa come fenomeno globale, una possibile via di uscita potrebbe essere quella di adottare tecniche di comunicazione e promozione diverse per ogni categoria di consumatori sopra descritta e trovare un modo "personalizzato" per dissuaderli dall'acquisto di *fake*.

Per i *value expressive* si può puntare su *advertisement* di tipo etico in cui si mostra che i contraffattori fanno parte di associazioni a delinquere, responsabili della diffusione di droga e del terrorismo; per i *social adjustive*, invece, bisognerebbe propendere per tipologie di promotion che mostrino come il consumo di *fake* possa portare ad essere scoperti dai propri pari e, conseguentemente, essere estromessi dal proprio gruppo di riferimento.



Fonte: "THE INTERACTIVE EFFECT OF AD COPY AND MORAL BELIEFS ON MEAN PURCHASE INTENT", (Wilcox et alia 2009)

Sicuramente la lotta alla contraffazione è un processo lungo e indaginoso che prevede una collaborazione costante di tutte le autorità per difendere la tutela al diritto della proprietà intellettuale, solo una campagna di comunicazione, benché efficace e trasversale, non è detto che sia sufficiente a sradicare questo fenomeno che si sta estendendo a macchia d'olio in ogni regione nel mondo, approfittando delle debolezze psicologiche ed economiche dei potenziali acquirenti.

Visto che si parla della necessità della collaborazione di tutti gli "attori" di questo sistema, a microfono spento, *marketer* di alcune *luxury companies* hanno dichiarato che la contraffazione può essere utile per l'azienda per accrescere l'*awareness* del brand, fare in modo che lo si conosca ovunque, specialmente in quei Paesi in cui le *genuine company* non arrivano a vendere. Gli esperti dicono che bisogna stimolare il bisogno di avere un determinato prodotto, anche se il primo processo di "socializzazione" con il brand avviene tramite *fake*, è sempre l'inizio di un processo conoscitivo che poi potrà evolversi in *brand love*, questa volta però con il brand originale (Han *et al.*, 2009).

1.3 I costi della contraffazione

I costi della contraffazione non si circoscrivono alla sola perdita di ricavi dovuti all'aumento delle vendite dei prodotti contraffatti, ma essi derivano dalla perdita di "distintività" e di immagine legata alle esperienze dei consumatori, che hanno acquistato contraffatto, pensando che si trattasse di un prodotto originale e hanno registrato una cattiva esperienza.

I costi derivanti dalla contraffazione vanno annoverati e calcolati tra i costi totali di un'azienda (Berman, 2008).

I contraffattori, in realtà, sono dei concorrenti scorretti, non hanno spese di promotion o di registrazione *trademark*, non devono fare studi di mercato per vedere se un prodotto possa incontrare il gusto dei consumatori, non hanno costi di ricerca e sviluppo, costi di gestione del cliente o supporto in caso di reclami, ecc.: essi si limitano solo a scegliere quale prodotto imitare, dove distribuirlo, studiano la collocazione della *demand-side* e agiscono di conseguenza.

La contraffazione danneggia non solo l'immagine del brand e del logo in sé, ma anche la forza lavoro. Si registrano perdite da parte delle grandi aziende di circa 750 mila posti di lavoro (Izzi, 2008).

È un fenomeno che danneggia tutto il sistema economico: è come se andasse in blocco, senza poter reagire, poiché non si combatte ad armi pari.

Numerose *luxury* e *technological company* hanno assunto degli investigatori privati per tracciare i contraffattori e denunciarne l'esistenza direttamente alle forze dell'ordine. Esistono, nelle grandi aziende, divisioni appositamente predisposte per difendere le company da minacce esterne. Si tratta di interventi irrinunciabili al fine di garantire la protezione della proprietà intellettuale, sono quindi da computare nei costi fissi di un'organizzazione.

Molti di questi sforzi sono risultati vani, poiché i *fake* viaggiano su canali distributivi difficili da intercettare, si tratta di canali di vendita non

autorizzati che, grazie anche all'ausilio del web, riescono a sottrarsi ai controlli intergovernativi.

Di conseguenza, le *company* hanno deciso di tutelarsi e computare nel budget anche le eventuali azioni necessarie, sia dal lato domanda che dell'offerta, al fine di frenare questo fenomeno ed evitare che continui a contribuire a incrementare sempre di più il volume di affari dell'economia sommersa (Stevenson *et alia*, 2012). Dal lato della domanda, infatti, esistono già delle iniziative educative per rendere il consumatore consapevole del rischio che sta correndo nell'acquistare un prodotto contraffatto; dal lato dell'offerta, invece, sarebbe opportuno intensificare il controllo: quando la produzione è demandata in outsourcing, cercare di ridurre l'attività del *grey market*, usando la tecnologia del *track and trace* (Li, 2013). Tali concetti saranno trattati in modo più approfondito nel secondo capitolo dell'elaborato.

1.4 La trappola del Web

Il prodotti del mercato del lusso, per loro natura e soprattutto per il prezzo, sono considerati inaccessibili, o quanto meno destinati ad una target di mercato piuttosto esclusivo.

Fino a qualche tempo fa era impensabile che i prodotti di lusso potessero essere commercializzati sul web, lo strumento di comunicazione il più democratico possibile ed il più accessibile a tutti. Il risultato ottenuto è stato quello di combinare l'esclusività del *luxury product* con la grande risonanza offerta da internet. E' vero che il lusso è prerogativa di pochi, ma è oggetto del desiderio di molti, quindi gli *high-end brand* possono essere localizzati in uno spettro tra accessibilità e esclusività (Henning, Wiedmann, Klarmann, 2012). Il web è il canale più adatto per stimolare l'*awareness* e la desiderabilità dei prodotti da parte di un'audience ben più ampia, benché i *luxury product* restino comunque destinati ad una selezionata fetta di mercato: è una vetrina che incrementa l'*appealing* di

questo genere di merce. Il lusso passa da una realtà legata esclusivamente alla *retail experience*, unica ed inimitabile, ad una *online experience*, amplificata e condivisibile, ma alla fine i destinatari sono sempre i tradizionali consumatori del lusso: l'obiettivo è quello di creare un'esperienza multisensoriale. Molti manager, infatti, sono costretti ad accettare la necessità di avere una presenza significativa anche online: essi puntano su rievocare l'esclusività, la sofisticatezza dei prodotti commercializzati, mediante un'atmosfera curata nei minimi dettagli, oltre che *custom-tailored*. Il tutto orchestrato con l'ausilio delle nuove tecnologie, ormai è diventata, per molte company, la principale sfida da superare per mantenere in auge la propria *brand image*. Esistono strumenti come video, riproduzioni 3D del prodotto visualizzato sul sito, e altri numerosi *tool* che consentono di dare credibilità a questo nuovo modo di fare marketing; le stesse colonne sonore che spesso è possibile ascoltare durante la visita del sito aziendale, ha la funzione di evocare la stessa atmosfera dello store.

Un ruolo essenziale nel mondo del lusso, utilizzato dai brand come una sorta di *insider* nelle abitudini dei consumatori, è svolto dai numerosi blog e *brand advocate*, oggi consultati e interpellati dai potenziali clienti quasi prima di concludere ogni acquisto.

Il web, purtroppo, non riserva solo sorprese positive: esso è il principale strumento attraverso cui si gestisce la gran parte del commercio illegale di *luxury good* contraffatti. Secondo una studio svolto da **ArmorGroup**, società che si occupa di assistere le grandi aziende nella protezione della proprietà intellettuale, il 35% di tutti i beni di lusso commercializzati sul web sono falsi e la percentuale non smette di crescere.

Esistono diversi modi per "adescare" i consumatori ingenui, tra i più noti si annoverano i numerosi siti di aste online: nel 2010 sono state registrate almeno 56000 denunce di consumatori statunitensi vittime di frodi sui siti di aste online (Federal Trade Commission report, 2011). Le *online auction* commercializzano prodotti contraffatti spacciandoli per

originali, fidando sull'incapacità dei potenziali acquirenti di non riconoscere che si tratti di *fake*.

Tra i siti di aste online più noti esiste **eBay** e **half.com**.

Le *auction* si basano sull'interazione di due parti, gli offerenti e i potenziali acquirenti: i primi offrono dei prodotti, imponendo un determinato prezzo minimo, i secondi si cercano di aggiudicarsi la merce, sulla base di proposte di prezzo. I garanti per i potenziali clienti sono gli addetti al back office dei siti di aste online, che devono accertarsi dell'identità dei vari *proponent*, che si avvalgono della piattaforma online per vendere la propria merce: diventa allora necessario verificare l'autenticità e la legalità dei prodotti offerti.

Spesso, però, l'intensità del controllo esercitato da tali operatori non è sufficiente per sventare truffe ai danni di numerosi ed ignari clienti. La causa di tali *trade trap* non è tanto imputabile all'inefficienza del controllo esercitato dai suddetti operatori, quanto alla "destrezza" con cui le organizzazioni criminali rendono credibili le proprie offerte, millantando di vendere *luxury good* originali, (spesso a prezzi non verosimili), in modo da attrarre gli eventuali *bidder*.

Un esempio recente è il caso in cui **Tiffany** ha citato in giudizio la nota piattaforma online di aste, **eBay**, accusandola di aver contribuito alla violazione del marchio, insieme ai *faker*, autorizzandone la presenza sul sito; infatti era chiaro che i venditori commercializzassero merce contraffatta (Sunderji, 2006). Quindi ci si domanda fino a che punto è possibile attribuire la responsabilità ad eBay, o a qualsiasi altro sito di *online auctions*, trattandosi solo di un mero punto di incontro in cui *sellers* e *buyer* si incontrano. Infatti i siti di aste online non possono rimborsare direttamente i clienti che hanno acquistato prodotti non autentici, perché bisogna esporre denuncia verso il seller, spesso accade però che il seller stesso abbia creato un account con dati falsi o di terzi e, pertanto, risulta molto complesso identificare chi ha compiuto la frode.

In un contesto virtuale, i consumatori non sono in grado di accertare l'autenticità della merce se non dopo averla acquistata, si può fare

affidamento solo sulle recensioni e opinioni dei precedenti clienti, ma anche quest'ultime vanno considerate con cautele, poiché potrebbero rivelarsi false o fuorvianti.

Internet è uno mezzo critico per distribuire merci contraffatte non di "buona qualità" facendo leva sulla non riconoscibilità. È stato stimato che il 5-10% dei prodotti contraffatti sono beni di lusso.

Non va trascurato invece il caso in cui il presunto rivenditore si faccia pagare in anticipo e poi il pacco non verrà mai consegnato, tanto meno esiste la possibilità di tracciarlo. Infatti, negli ultimi dieci anni, la maggior parte delle denunce provenienti da parte dei consumatori si riferiscono ai *non-delivered good* (Internet Crime Compliant Center, 2011).

I potenziali clienti sono raggiunti da questi siti tramite un sistema molto economico e ad ampio raggio: le e-mail, sotto forma di spam, all'interno delle quali vengono inserite immagini dei siti ufficiali dei *luxury product*, spetterà poi ai consumatori decidere se cadere o meno nel tranello.

CAPITOLO II

La reazione delle imprese del lusso a difesa dalla contraffazione: le strategie di marketing

2.1 Considerazioni introduttive

2.1.1 La tutela delle merci in ambito europeo: esplicazione delle *best practice* e dei regolamenti comunitari sulla lotta alla contraffazione

E' noto che il mercato interno dell'Unione europea (UE) è un mercato unico in cui si garantisce la libera circolazione di merci, servizi, capitali e persone e all'interno del quale i cittadini europei possono vivere, lavorare, studiare o fare affari liberamente. Dalla sua istituzione, nel 1993, il mercato unico si è aperto sempre più alla concorrenza, ha creato nuovi posti di lavoro e ridotto molte barriere commerciali. **L'Atto per il mercato unico**, pubblicato in due parti nel 2011 e nel 2012, contiene proposte per sfruttare ulteriormente le opportunità offerte dal mercato stesso, per aumentare l'occupazione e la fiducia nelle imprese europee.

In ambito comunitario si possono segnalare tre provvedimenti, in particolare: il Regolamento (CE) n. 207/2009 del Consiglio sul marchio comunitario, il Regolamento (UE) 608/2013 del Parlamento Europeo e del Consiglio, relativo alla tutela dei diritti di proprietà intellettuale da parte delle autorità doganali; la Direttiva 2004/48 CE, recepita con **decreto legislativo n. 140 del 2006**, sul rispetto dei diritti di proprietà intellettuale.

Il Ventunesimo secolo ha visto una costante crescita del mercato del contraffatto. In soli due anni, dal 2009 al 2011, il numero di casi registrati dalle dogane in Europa è più che raddoppiato, superando i 91.000. Nel 2011 quasi 115 milioni di articoli sospetti sono stati bloccati dalle dogane ai confini dell'Unione Europea. Il valore stimato dei prodotti originali equivalenti è di oltre 1,2 miliardi di euro.

La Commissione europea è impegnata nel prevenire questo fenomeno da più di un decennio. Nel 2004 è stata adottata la "**Strategia per il rafforzamento dei diritti sulla proprietà intellettuale nei paesi**

terzi". Per combattere tale minaccia occorre prima comprenderla a fondo: per questo motivo il nuovo **Osservatorio europeo sulle violazioni dei diritti di proprietà intellettuale** sta raccogliendo dati e informazioni più dettagliate per chiarire il problema di questo commercio illegale diffuso.

I possessori di articoli falsi con finalità commerciali possono incorrere in pesanti sanzioni e, in caso di acquisti ripetuti di questi prodotti, possono essere condannati anche a pene detentive.

Per cercare di ridurre questo fenomeno è da sempre stata richiesta la collaborazione non solo dei governi nazionali, delle associazioni dei produttori, dei commercianti e dei consumatori, ma anche dei cittadini dell'UE, uniti per contribuire attivamente alla lotta alla contraffazione.

Le autorità nazionali svolgono un ruolo essenziale per impedire l'entrata dei prodotti contraffatti nell'UE, con il sostegno e la cooperazione di organismi d come ad esempio EUROPOL e OLAF. Il loro obiettivo è quello di adoperarsi per far rispettare le norme che tutelano cittadini e imprese dai beni e dai prodotti che non soddisfano gli standard di sicurezza.

Già nel febbraio 2013 la Commissione Europea ha proceduto a rafforzare ulteriormente la sorveglianza del mercato con un **piano pluriennale per la vigilanza del mercato e uno strumento legislativo unico** che hanno portato a maggiori controlli sui prodotti nel mercato interno, consentendo alle autorità di ritirare immediatamente dal mercato i prodotti non a norma e pericolosi, essendo ormai dotate di maggiori poteri per effettuare operazioni di sequestri. Per accrescere l'efficacia di questa operazione in tutta l'UE, la Commissione ha istituito un piano che prevede una maggiore condivisione delle risorse, migliori strumenti di IT, controlli esterni più rigorosi e mirati alle frontiere dell'Unione, oltre che un accrescimento delle sanzioni previste.

Il 23 marzo 2016 è entrato in vigore il Regolamento (UE) n. 2424/2015 del 16 dicembre 2015, che risulta essere la modifica della disciplina del marchio comunitario, ora "marchio dell'Unione europea", comporta anche effetti riferimento all'attività doganale. Tale regolamento esplica

che, chi è legittimato ad utilizzare e diffondere un determinato marchio registrato nell'Unione Europea, può impedire a soggetti terzi di utilizzare, senza autorizzazione, un marchio identico a quello UE registrato o che non può essere distinto nei suoi aspetti essenziali dal suddetto marchio.

Considerato che il rafforzamento della protezione dei marchi e la lotta efficace alla contraffazione sono compiti dell'Autorità doganale, l'Agenzia delle Dogane e dei Monopoli fornisce alcune indicazioni, suscettibili di eventuale integrazione. In particolare l'Agenzia sottolinea che, nell'effettuare i controlli, le Autorità doganali dovrebbero avvalersi dei poteri e delle procedure definiti dal regolamento (UE) n.608/2013 del Parlamento europeo e del Consiglio, anche su richiesta dei titolari di marchi d'impresa UE.

In particolare, le Autorità doganali dovrebbero svolgere i controlli pertinenti in base a criteri di analisi del rischio. Le disposizioni del regolamento (UE) n. 207/2009 si riferiscono esclusivamente ai marchi rientranti nell'Unione e non sono quindi applicabili alle altre categorie di diritti di proprietà intellettuale (es. indicazioni geografiche, marchi nazionali), che sono invece tutelati dal Regolamento n. 608/2013.

Il regolamento n° 2424/2015 del Parlamento e del Consiglio europeo, dopo la modifica relativa al nuovo regolamento sul marchio comunitario, è stato pubblicato nella Gazzetta ufficiale dell'Unione europea n. L. 341 del 24 dicembre 2014. Il suddetto regolamento ha consentito agli utenti di registrare un marchio europeo con procedure più accessibili, efficienti ed efficaci grazie ad una riduzione dei costi e della complessità, dando maggiore attenzione alla certezza del diritto e ad una migliore tutela contro la contraffazione. A partire dal 23 marzo 2016 l'Ufficio è stato chiamato Ufficio dell'Unione europea per la proprietà intellettuale (EUIPO) e il marchio comunitario è diventato marchio dell'Unione europea.

La commercializzazione e l'acquisto di prodotti contraffatti possono creare un danno all'economia europea: le imprese oneste soffrono mettendo a rischio molti posti di lavoro e l'innovazione si arresta.

La Commissione dell'UE ha sollecitato i suoi cittadini a prendere coscienza dei rischi legati all'acquisto di *fake*.

Gli obiettivi della campagna dell'Agenzia delle Dogane e dei Monopoli sono quelli di sensibilizzare i consumatori sui pericoli dei prodotti contraffatti, nonché di promuovere una più stretta cooperazione tra la Commissione europea, le autorità nazionali e i consumatori, i produttori e le associazioni di categoria.

Lo scopo del programma è fermare la produzione e la circolazione di merci contraffatte, invitando tutti i cittadini, appartenenti alla comunità europea, a prendere posizione contro i prodotti contraffatti e ad acquistare solo prodotti originali.

Il volume complessivo della circolazione di merci false ammonta a più di 200 miliardi di euro l'anno, equivalente al volume d'affari del traffico di stupefacenti:

- dal 2010 al 2011 il volume di prodotti contraffatti confiscati dalle dogane europee è aumentato dell'11%;
- nel 2009 il valore delle prime dieci marche contraffatte nei paesi dell'UE era pari a quasi il 9% del PIL;
- i prodotti di lusso rappresentano il 54% del valore complessivo delle merci confiscate alle frontiere dell'UE;
- nel solo 2011, alle frontiere dell'UE, sono stati confiscati 115 milioni di articoli falsi, per un valore complessivo di 1,2 miliardi di euro.

Quasi un terzo degli articoli confiscati dalle dogane dell'UE nel 2011 erano potenzialmente pericolosi per la salute e la sicurezza dei consumatori, cioè più del doppio rispetto al 2010.

La posta è il metodo più usato per la spedizione di merci false ordinate on-line. È stato il metodo più utilizzato nel 63% dei casi individuati nel

2011, seguito dal trasporto aereo per il 22% e dal corriere espresso per il 7%.

Acquistare prodotti falsi in definitiva non è un buon affare. I prodotti contraffatti non seguono gli stessi standard di qualità di quelli originali: sono prodotti con materiali scadenti, spesso tossici, più fragili e non a norma di legge. I prodotti originali, invece, devono passare attraverso un elevato numero di controlli di qualità che ne accertano la sicurezza e la qualità. Ovviamente un truffatore non spende tempo e denaro per attendere a tali controlli.

Inoltre, il commercio di prodotti contraffatti aumenta la pressione fiscale. I cittadini europei pagano le tasse e ricevono in cambio servizi, ma l'ammontare di queste imposte aumenta anche a causa della contraffazione.

La contraffazione ha anche risvolti negativi sul mercato del lavoro, infatti tutto ciò si traduce in una perdita dei posti di lavoro e ciò implica tassi di disoccupazione più alti e spesa sociale più alta. Il suddetto aumento della spesa più alta ed la riduzione delle entrate fiscali, in un determinato settore, portano all'aumento delle tasse in un altro. Il commercio di *fake*, aumentando la pressione fiscale, danneggia *in primis* i cittadini europei, che finiscono col pagare più tasse. La situazione si aggrava ancor quando la disponibilità finanziaria è limitata.

I prodotti contraffatti possono anche costare meno, ma – come si è detto – sono rischiosi anche per la salute a causa della scarsa qualità e l'inadeguatezza dei materiali con cui sono stati prodotti. A tal proposito la Commissione europea prevede di istituire un sistema d'identificazione compatibile a livello globale per agevolare il riconoscimento delle merci illegali.

Si può essere indotti a pensare che solo i farmaci falsi possano arrecare danno alla salute, invece anche i **capi di abbigliamento** contraffatti possono essere pericolosi. I prodotti chimici usati nel settore tessile dell'abbigliamento e delle calzature, nell'UE, sono accuratamente analizzati e sono vietati se ritenuti dannosi. Uno strumento legislativo

denominato REACH prevede che tutte le sostanze chimiche nell'Unione europea siano testate. Per questo motivo, i capi legalmente prodotti e venduti in Europa molto raramente causano allergie e irritazioni. Ma i capi di abbigliamento falsi, provenienti da paesi in cui si ignorano le suddette misure di sicurezza, possono contenere agenti chimici non testati ed essere gravemente nocivi per la salute. Chi commercia prodotti contraffatti è un truffatore e, non avendo nessuna reputazione da salvare, non si preoccupa della sicurezza dei potenziali consumatori.

Sicuramente Internet ha incrementato le opportunità di compravendita, permettendo a chiunque di poter acquistare da casa propria, avendo una scelta ampia di prodotti e trovando le migliori occasioni all'interno del mercato sia europeo che extraeuropeo. Ma di certo ha favorito il mercato dell'illegalità. L'e-commerce, infatti, è vantaggioso sia per i consumatori che per le aziende, per l'abbattimento di spese, ma è terreno fertile per l'illegalità: i contraffattori lo considerano un nuovo e redditizio mercato di sbocco.

Quando si **acquista online** la scelta per gli acquirenti è fortemente influenzata dai marchi e dalla loro reputazione. Ma i siti web fasulli e legati alla criminalità organizzata sono sempre più evoluti e difficilmente distinguibili dai siti originali. Per attirare i consumatori ignari, infatti, si utilizzano *domain name* molto simili a quelli di noti marchi di beni di lusso.

Al momento, le imprese non hanno strumenti per proteggere se stesse e i loro potenziali clienti da simili trucchi. Quasi sempre i siti sono gestiti al di fuori della giurisdizione dell'UE e quindi risulta molto difficile prendere provvedimenti contro gli organizzatori del commercio di falsi.

All'interno della Comunità europea, i funzionari doganali e le forze dell'ordine dispongono di strumenti efficaci per contrastare il commercio illegale. Lo sviluppo di strategie su misura per monitorare pacchi e traffico postale è, infatti dal 2013, una delle priorità del **Piano d'azione doganale dell'Unione europea**.

2.1.2 Gli strumenti normativi a favore delle aziende per difendere il diritto alla proprietà intellettuale: focus sullo IACC

Nel 1979 nasce a Washington la IACC, un'organizzazione internazionale anti-contraffazione, senza fini di lucro, la cui mission è incentrata soprattutto sulla lotta alla riproduzione ed imitazione di marchi e prodotti e sulla lotta alla pirateria in vari settori: da quello automobilistico, all'abbigliamento, dai beni di lusso ai prodotti farmaceutici, dal cibo ai software e all'intrattenimento.

Oggi fanno parte dell'organizzazione anche studi legali, società di sicurezza, agenzie governative e associazioni di proprietà intellettuale che si sono impegnate a combattere il fenomeno così diffuso nel mercato, attraverso la promozione di leggi, regolamenti, direttive, destinate a rendere il furto della proprietà intellettuale indesiderabile e non redditizio.

Convinzione della organizzazione è che gli atti di contraffazione creano gravi rischi non solo per la salute e la sicurezza pubblica, oltre che danneggiare l'andamento dell'economia mondiale.

A livello mondiale, i prodotti contraffatti sono prevalentemente nell'ambito virtuale. Le contraffazioni sono disponibili attraverso i siti web, attraverso social media e nelle piattaforme di e-commerce. Se da un lato Internet ha fornito una opportunità senza precedenti per le *genuine company* di crescere e di raggiungere i consumatori in tutto il mondo, ha anche aumentato, però, la percentuale di *faker* e la loro possibilità di espandere operazioni truffaldine. Si può facilmente essere vittime di siti web contraffatti che utilizzano immagini della merce originale e strategie di prezzo fuorvianti per ingannare i consumatori. Internet, infatti, ha reso la lotta alla contraffazione e alla pirateria una sfida veramente globale.

La IACC, attraverso un dialogo tra i governi, ha avviato programmi finalizzati a sostenere le iniziative di aziende private, affinché vengano

perseguite tutte quelle azioni volte alla violazione della proprietà intellettuale, insieme alla creazione di deterrenti per *counterfeiter*.

La IACC è composta da più di 250 aziende e organizzazioni provenienti da oltre 40 paesi in tutto il mondo. Tra i numerosi brand che aderiscono a tale network mondiale ci sono marchi noti, come: Chanel, Calvin Klein, Burberry Limited, Abercrombie and Fitch, Apple Inc., Adidas International, 21st Century Fox. Non mancano numerosi studi legali, Agenzie governative, anche alcune prestigiose università, americane e non, offrono il loro sostegno al proliferarsi dell'organizzazione: Akerman Senterfitt, Armstrong Teasdale LLP, Arochi and Lindner, S.C., Carey, Casalonga Avocats, Cervieri Monsuarez and Associates, Federal Bureau of Investigation, Indian Arts & Crafts Board, Michigan State University, PMO, Suffolk County District Attorney, University of Auckland. È un'organizzazione all'interno della quale si cerca di elaborare le strategie più efficaci e le soluzioni pratiche migliori per affrontare il dilagante problema della contraffazione e della pirateria.

Il Presidente dell'International *AntiCounterfeiting Coalition* (IACC) è Robert Barchiesi. Sotto la sua guida, l'organizzazione ha avuto un forte slancio, raddoppiando il numero delle aziende che sostengono la lotta e ampliato le sue iniziative in Europa, in America Latina, in Asia e in Medio Oriente.

Tra le iniziative sostenute dal Presidente Barchiesi è importante ricordare che ha anche guidato lo sviluppo dell'iniziativa denominata **ICC Rogue Block®**. Si tratta di un accordo volontario e di una partnership strategica con MasterCard, Visa Europe, Visa International, PayPal, Discover / PULSE / Diners, American Express, MoneyGram e Western Union. L'iniziativa è concentrata sulla lotta al *phishing*, sventando i siti illeciti.

Lo stesso Presidente ha inoltre guidato il lancio di **IACC MarketSafe**, un'iniziativa con Alibaba e IACC per quanto riguarda i prodotti contraffatti sulle piattaforme di e-commerce della società, Taobao e Tmall.

Prima della sua nomina, Barchiesi ha avuto una brillante carriera con posizioni di leadership presso la *Recording Industry Association of America*, e come capo della polizia a Crystal River in Florida.

La IACC è in continuo contatto le emittenti più rappresentative ed influenti a livello internazionale tra cui CNBC, Bloomberg, il Wall Street Journal, The Today Show, CNN, ABC, CBS, e altri media importanti, tramite i quali vengono divulgate le strategie anti-contraffazione a livello mondiale, gli accordi volontari stipulati, e l'impatto della contraffazione sui governi e sui consumatori.

Onorando il suo impegno nella lotta contro la contraffazione e la pirateria, ed espandendo il suo operato oltre le frontiere nazionali, la IACC è diventata leader riconosciuta nella formazione dell'ordine globale. Essa continua a educare i procuratori, agenti doganali, agenti di polizia e le altre autorità per facilitare l'applicazione delle leggi e fermare i contraffattori con detenzione, sequestro e confisca dei beni.

2.2 Analisi dell'evoluzione dei comportamenti strategici anti-contraffazione

La seguente tabella riassume gli studi condotti dai principali esponenti sul tema della contraffazione, dal 1980 ad oggi.

| YEARS | AUTHORS | Anti-counterfeiting Strategies |
|-------------------|------------------------|---|
| 1980 | Kaikati, LaGarce | Hands-off, Prosecution, Withdrawal, Warning. |
| 1987 | Harvey | Awareness, Action, Assertion. |
| 1989 | Bush, Bloch, Dawson | Collaboration with IACC, start litigation, more Enforcement Law, Marketing Strategy. |
| 1996 | Chaudry, Walsh | Labelling methods to deter counterfeits. |
| 1996 | Shultz, Saporito | To offend, educate Stakeholders, advertise, surveillance, high tech labelling, legislations and coalitions, sell industry. |
| 2001 | Jacobs, Samli, Jedlik | Communication, direct contact, proactive marketing, piracy as promotion. |
| 2004 | Yang, Sonmez, Bosworth | Proactive approaches, defensive weapons, networking means. |
| From 2005 to 2009 | Chaudry <i>et alia</i> | Target consumer, target channel distribution, target pirates, target host/home country governments, target international organizations. |

Fonte: elaborazione propria

Negli anni '80, oltre alle coalizioni che cominciavano ad esistere tra i Paesi e gli organi di vigilanza, le aziende reagivano autonomamente al fenomeno della contraffazione. Tra le reazioni individuali contro la contraffazione internazionale emergono quattro grandi strategie: *hands-off*, *prosecution*, *withdrawal*, *warning*, (Kaikati, LaGarce, 1980).

- *Hands-offs*: spesso le aziende legittime rinunciavano a perseguire i contraffattori poiché avevano paura di eventuali reazioni dei consumatori, i quali avrebbero potuto optare per i prodotti dei competitor, qualora fossero venuti a conoscenza che i prodotti di un determinato brand sarebbero potuti essere dei *fake*. Molte imprese decisero di affidarsi ad investigatori privati e ad

avvocati per lungo tempo. Questo provvedimento, però, diventava molto oneroso, anche perché tutto si complicava a causa delle differenti leggi in materia, oltre che dal diverso *modus operandi* da parte delle forze dell'ordine dei singoli paesi coinvolti.

- *Prosecuting strategy*: molte company, sia europee che statunitensi, si resero conto che la contraffazione stava danneggiando il loro avviamento ma soprattutto le vendite, decisero di predisporre delle misure di sicurezza con l'aiuto degli esperti del FBI, costituendo degli organi investigativi interni.
- *Withdrawal strategy*: alcune company, tra cui Louis Vuitton, per essere più incisivi, decisero di agire singolarmente, ingaggiando degli investigatori privati per scovare i produttori di borse false, ma l'insieme di truffatori astuti ed una serie di scappatoie legali furono un duro colpo economico per la company. Fu un quel momento che Louis Vuitton, sfruttando la notorietà acquistata tramite la diffusione di *fake*, decise di distribuire una linea di borse da vendere solo in Italia, in questo modo anche se avevano perso un po' della loro aria *snob*, rimanevano sempre dei prodotti esclusivi con un elevato *appeal*.
- *Warning strategy*: consisteva nell'avvisare i consumatori dell'esistenza dei prodotti falsi e nel metterli in guardia e, qualora avessero acquistato dei prodotti, di accertarsi della loro autenticità. Cartier, ad esempio, invece di fare causa al governo messicano, che consentiva la vendita di merce falsa anche nei punti vendita leciti, decise di fare delle campagne pubblicitarie in cui fossero indicati i negozi nei quali trovare i prodotti originali.

Un altro programma d'intervento, che aveva preso piede intorno agli anni ottanta, era basato su tre fasi: *awareness, action, assertion* (Harvey, 1987).

La prima fase consiste nell'aumentare la consapevolezza del problema, la cosiddetta *awareness*. Vengono sviluppati piani di azione per il personale

della società fino all'affermazione del diritto della società di agire contro i contraffattori. Simile alla strategia di *warning*, vista precedentemente, *l'awareness* cerca di educare i consumatori, i membri dei canali di distribuzione e i legislatori sull'autenticità della merce attraverso una serie di raccomandazioni scritte. Ad esempio, un produttore sarà in grado di fornire un elenco di distributori e rivenditori legittimi per verificare dove il prodotto possa essere acquistato in buona fede. Analogamente, l'autore suggerisce che le imprese dovrebbero fare affidamento sull' *Internazionale Anti-Counterfeiting Coalition* (IACC) per lanciare campagne pubblicitarie che diano voce alle preoccupazioni delle vittime della contraffazione.

La fase di *action* si occupa di definire alcune tattiche di prevenzione, a sostegno del primo step previsto nel piano d'intervento realizzato da Harvey.

In questa fase il produttore cerca di comunicare con i vertici della company, evidenziando il problema dell'esistenza della contraffazione, mettendo in pratica, quindi, la fase della consapevolezza. Si suggerisce, inoltre, di predisporre degli organi investigativi *in house*, per avere un controllo diretto sulla propria merce (Harvey, 1987).

L'ultimo step del programma, definito *assertion strategy*, è la fase in cui si accerta l'esistenza del problema e della sua entità, ci si rende conto della necessità di istituire delle collaborazioni per agire di conseguenza. Infatti è in questa fase che si informano e si coinvolgono le autorità governative relativamente a tale fenomeno. L'obiettivo è anche cercare delle associazioni di categoria in modo che le denunce abbiano maggiore peso e siano quindi più efficaci gli eventuali provvedimenti.

In seguito ad uno studio condotto sulle opinioni di una serie di produttori di *genuine good* (Bush, Bloch e Dawson, 1989) in merito a quali fossero le strategie più efficaci e utilizzate dalle imprese che si trovavano a gestire clienti insoddisfatti a causa della contraffazione, la maggior parte dei rispondenti aveva dichiarato di essersi serviti di consultazioni con le agenzie governative e con altri produttori del settore. Altre aziende,

invece, avevano preferito assumere investigatori privati, aumentando la sorveglianza dei canali di distribuzione, intraprendendo anche azioni legali, qualora fossero state riscontrate delle irregolarità. Molte company, inoltre, decisero di apportare delle modifiche ai prodotti stessi, ad esempio applicando dei numeri di serie e dei codici di riconoscimento, o comunque rendendo distinguibili anche gli stessi imballaggi della merce: tutto questo coadiuvato da campagne pubblicitarie e di sensibilizzazione rivolte ai consumatori.

In tale ricerca è stata esaminata la fattibilità delle strategie emerse dal sondaggio, avendone valutato l'efficacia. Si è voluto, infatti, verificare l'utilità di queste strategie, paragonando l'utilizzo di misure anticontraffazione tra le imprese che erano state vittime del fenomeno e chi invece ancora non era stata colpita (Bush, Bloch, Dawson, 1989). Risultò che azioni di intervento riguardanti le modifiche al prodotto e al suo imballaggio erano molto costose e quindi non sempre possibili da implementare, anche tra chi era stato vittima della contraffazione. Come risultato della ricerca si proponeva alle company di ricorrere ad iniziative di intervento predisposte da organizzazioni apposite come lo IACC, cercando di informare il pubblico dei rischi a cui si andava incontro acquistando *fake*. Si sosteneva l'importanza di non smettere mai di monitorare i canali di vendita e distribuzione, utilizzati dai membri delle organizzazioni criminali.

Successivamente, con la diffusione delle nuove tecnologie, vengono proposte nuove idee e suggerimenti in materia di sicurezza industriale. Oltre alle iniziative di sorveglianza, di *compliance* e di advertising, già suggerite precedentemente dagli esperti sopra citati, si parla di *intelligent labeling tactics*. (Chaudhry, Saporito, Shultz e Walsh, 1996). Questo sistema nasce appositamente per gli assegni e le carte di credito; in seguito si pensò potesse essere di utile applicazione anche per le merci, in modo da ridurre la diffusione di illeciti. Tra le *intelligent label* venivano annoverati gli ologrammi, scritture fluorescenti visibili solo con determinate apparecchiature, *polaproof*, *hidden word*, e così via. Il

polaproof, ad esempio, era un design ottico adesivo che poteva essere applicato sulle etichette, specialmente di jeans, cosmetici e altri *fashion accessories*, e per l'abbigliamento da sport. Come gli ologrammi, questo design ottico doveva essere difficile da riprodurre per i *faker*, ma con l'introduzione delle stampanti laser, fu assolutamente semplice riprodurli e fare in modo che il consumatore non sospettasse dell'autenticità del prodotto: tutti gli sforzi in ricerca e sviluppo andarono persi.

Tale studio sostiene che, oltre alle *recommendation* per far fronte alle attività di produzione e distribuzione dei beni contraffatti, le campagne pubblicitarie possono essere utili proprio ad eliminare il problema alla radice, ossia eliminare il mercato della domanda. Sicuramente senza un aiuto congiunto del governo non si potrà dare rilevanza agli advertising. Essi non sono sufficienti a fare la differenza sui prodotti, per questo motivo è sempre necessario fare sì che i consumatori capiscano il valore nettamente superiore degli *genuine product* (Saporito, Shultz, 1996). Esistono due approcci per distogliere i consumatori dall'acquisto di counterfeit. Il primo approccio è quello di far sentire in colpa il consumatore di quello che sta facendo: egli deve sentirsi come complice e fautore di attività illecite: acquista merce rubata, frutto dello sfruttamento minorile, di attività quindi proprie delle organizzazioni criminali. Il secondo approccio è quello di convincere il consumatore che il prodotto originale è sicuramente migliore: occorre svalutare tutti i costi le imitazioni.

Il problema maggiore è nei paesi in via di sviluppo o tra le popolazioni nelle aree sottosviluppate, è lì che le aziende dovranno svolgere un ruolo attivo per educare gli utenti. Questo può richiedere sforzi coordinati di aziende, governi, agenzie e organizzazioni dei gruppi di interesse.

Con l'inizio del nuovo secolo, come si evince anche dalla tabella, si comincia a pensare che, se non si riesce ad eliminare il nemico, bisogna cercare di sfruttarlo e trarne vantaggio: la pirateria può essere utilizzata come mezzo di *promotion* per i propri output, in questo modo si favorisce

la conoscibilità del prodotto, si stimola quindi l'*awareness*, il consumatore comincia a desiderare il prodotto e, quando ne avrà la possibilità, lo acquisterà originale. Analogamente, però, permangono strategie di intervento proattive e difensive, sia a livello di insediamento commerciale che a livello di acquisizioni di rami aziendali (Jacobs, Samli e Jedlik, 2001).

Sicuramente quando si parla di brand è inevitabile non parlare di *fake*, questo dipende dal fatto che più della metà dei potenziali *buyer* non può permettersi tali *luxury product*, a causa dell'elevato prezzo. Proprio il *gap* sostanziale che esiste tra i prodotti originali e i corrispondenti contraffatti può essere definito un incentivo finanziario sufficiente per soddisfare la domanda dei potenziali consumatori (Yang, Sonmez e Bosworth, 2004).

2.3 Come prepararsi ad affrontare la contraffazione

Un piano di protezione globale contro l'*illicit trade*, implementato dalle imprese del mercato del lusso, prevede strategie e azioni che mirano a difendere due obiettivi principali: i *brand owner* e i consumatori finali.

È importante che la *company* sia a conoscenza che i suoi prodotti sono soggetti a contraffazione. Il primo campanello d'allarme può essere la diminuzione delle vendite determinata dalla diffusione dei prodotti contraffatti. I consumatori, spesso, si trovano ad acquistare prodotti falsi inconsapevolmente, diventando vittime di questo commercio illecito.

Non esiste un *modus operandi* preciso per arginare il fenomeno della contraffazione ma le aziende possono adottare alcune strategie e contromisure utili per massimizzare gli investimenti e ottimizzare gli sforzi compiuti nella lotta al dilagante fenomeno.

In primo luogo, tra gli strumenti utili alla protezione di un marchio c'è la tracciabilità della merce: l'utilizzo di soluzioni tecnologiche, come le

intelligent label, diventa essenziale per ridurre la penetrazione di *fake* nelle *original supply chain*, sia dal lato della fornitura che della distribuzione.

In secondo luogo, un'azienda non può affrontare la battaglia contro i *counterfeiter* da sola. I costi di vigilanza sono elevati, bisogna prevedere le mosse dei *faker* e occorre una certa velocità nel localizzare gli *hub* della merce falsa: le operazioni contro la contraffazione possono risultare determinanti ma richiedono la cooperazione tra tutte le *genuine company* colpite dal fenomeno. Inoltre, le collaborazioni tra le *genuine company* stesse e le agenzie doganali, le società di servizi di pagamento e di siti di aste online, risultano fondanti per preservare la reputazione del marchio.

I prodotti del mercato lusso dovrebbero essere i primi ad essere sottoposti a screening, poiché sono i più suscettibili a falsificazioni: l'interpretazione e l'analisi dei segnali devono avvenire con accuratezza e scrupolosità. La loro comprensione diventa vitale per la tutela, non solo del consumatore, ma anche della *brand image*.

I costi che un'azienda deve sostenere, come si è detto, per far fronte alla contraffazione, sono elevati. La protezione della proprietà intellettuale è un aspetto di grande importanza. Ogni azienda, infatti, dovrebbe curarne la gestione in modo da preservarla; negli USA, ciascun paese ha una propria legislazione sul *trademark*, ragione per cui i contenziosi per la gestione del brand sono frequenti e diventano sempre più costosi.

Si è detto in precedenza che, per scoraggiare il proliferare del mercato illegale, occorrerebbe far leva su due fronti: il *demand-side*, ossia i consumatori e il *supply side*, ossia l'intera filiera produttiva e distributiva. Per quanto riguarda il *demand side*, bisognerebbe educare il consumatore, spesso inconsapevole, a riconoscere quando un prodotto acquistato, sia tramite il retail fisico sia il virtuale, possa essere *fake*. Sicuramente quando si conclude una transazione online è più difficile accertarsi dell'autenticità di ciò che è stato acquistato.

Mentre agire sul *demand side* serve a scoraggiare l'acquisto dei prodotti contraffatti, l'ispezione della *supply side* serve, invece, a limitare la

diffusione di tali prodotti, mantenendo un controllo serrato sulla fase di manifatturiera e sulla *supply chain*, intensificando i controlli specialmente quando la produzione è demandata in outsourcing. Il *monitoring* dei vari centri di produzione si attua scegliendo delle aziende con cui si ha una relazione di fiducia e poi facendo controlli inaspettati nelle varie sedi. Nella realizzazione di un prodotto, per preservare il segreto industriale e sottrarsi al rischio di essere “copiati”, molte *firm* predispongono *factory* diverse per ogni parte del processo produttivo. L'assemblaggio, poi, sarà curato “personalmente” dalla casa madre.

Questa strategia, volta alla tutela e alla esclusività del prodotto commercializzato, è stata adottata dall'azienda Ferrero che dal 1964, anno in cui la Nutella fu lanciata sul mercato nazionale ed europeo, ad oggi, ha reso la ricetta della crema spalmabile alla nocciola unica al mondo ed inimitabile.

Accanto a queste misure preventive e di controllo, utili ma non risolutive del tutto nella lotta alla contraffazione, bisognerebbe porre una vigile attenzione al web. E' lì, infatti, che il mercato illecito ha più possibilità di espandersi e mietere le sue vittime. *L'online counterfeiting* è diventato una minaccia crescente per i brand del lusso. In origine il mercato del *fake* si avvaleva di mezzi di comunicazione di facile intercettazione: la merce falsificata, infatti, veniva trasportata in grande quantità via mare, attraverso container. Oggi, invece, con l'ausilio del web, le spedizioni avvengono attraverso l'invio di piccoli lotti ed è diventato quasi impossibile seguirne la tracciabilità.

Per cercare di ridurre al minimo il rischio di frode perpetrato ai danni del consumatore, numerosi siti di online *auctions*, come **eBay**, si servono di software per identificare la veridicità dei *deal*, qualora il nome della company dovesse essere usato impropriamente.

2.3.1 L'anti-counterfeiting framework: le quattro strategie per difendere l'identità del brand.

Se un prodotto, appartenente ad una nota *griffe*, dovesse essere disponibile ad un prezzo più basso di quello imposto dall'azienda, ci si potrebbe chiedere perché non acquistarlo. E' evidente che il mercato del *fake* agisce sulla sfera psicologica di alcuni consumatori, trovando in loro terreno fertile. E, di fronte a tali richieste, il mercato del falso si diffonde. Le *luxury companies*, dal canto loro, investono ingenti risorse finanziarie, umane e tecnologiche nella differenziazione dei prototipi, alle cui spalle ci sono lunghi studi di marketing e di promozione per rendere sempre più attrattivi i prodotti sul mercato. Le strategie anticontraffazione sono diverse: come è emerso anche dalla letteratura, esistono approcci proattivi o difensivi. Spetta all'azienda scegliere quale strategia adottare. Le eventuali *countermeasure* da implementare possono sintetizzarsi in quattro fasi: protezione, collaborazione, accusa e informazione (Cesareo e Pastore, 2014).

Nell'ambito della strategia di protezione, la company prende provvedimenti sia a livello di *tangible* che di *intangible asset*. Per la protezione dei *tangible asset*, ossia la merce, ci si avvale dell'ausilio delle nuove tecnologie, ad esempio il *track and trace*, utile per rintracciare i prodotti durante tutta il processo produttivo e distributivo; le *covert technology*, non visibili ad occhio nudo ma solo mediante appositi dispositivi da parte di chi si occupa di vigilare sull'intero processo distributivo; le *overt technology*, riconoscibili dal consumatore stesso: questi *tool* verranno esplicitati approfonditamente nel § 2.3.2.

Per quanto riguarda, invece, la protezione del marchio, intesa come difesa del diritto alla proprietà intellettuale, occorre registrare tutto ciò che è ad esso relativo, come brevetti, disegni e modelli industriali, copyright e domini di internet: tutto questo a livello sia nazionale che internazionale per garantirsi una massima copertura. Inoltre, i marchi devono essere diffusi anche presso le dogane per fa sì che gli agenti di

frontiera siano a conoscenza delle caratteristiche originali e delle peculiarità dei diversi prodotti e siano, quindi, in grado di individuare eventuali contraffazioni.

Certilogo, ad esempio, è una piattaforma a livello globale di identificazione dell'autenticità. Essa consente ai consumatori di verificare autonomamente se il prodotto che hanno acquistato o stanno per acquistare, online o in negozio, sia realmente originale. È uno strumento consultabile da qualsiasi dispositivo, dal PC allo smartphone ed il suo utilizzo è immediato: l'utente dovrà creare un account sulla piattaforma, indicare dove è stato acquistato il prodotto, inserire un codice a 12 cifre presente sull'etichetta del prodotto, alla fine di tale procedura Certilogo emetterà il "risponso", *fake or not*.

Numerosi *luxury brand* hanno deciso di aderire a tale iniziativa a tutela della propria immagine e a difesa dei consumatori dalle *fake trap*.

Certilogo è presente in 100 paesi e riunisce sotto la sua ala più di 50 top brand, tra cui **Just Cavalli**, **Versace**, **Gianfranco Ferrè**, **Lanvin**, **Moncler**, **Blumarine**, e molti altri. Questo strumento consente una maggiore comunicazione tra imprese e consumatori, che di fatto diventano parte attiva nella lotta alla contraffazione.

La seconda strategia è quella della collaborazione tra le aziende supportandosi vicendevolmente - pur essendo tra di loro competitor - nella dura lotta al *fake*.

Le aziende dovrebbero interfacciarsi, sia a livello nazionale e internazionale, con gli organi competenti. Dovrebbero unire i loro sforzi con governi, forze di polizia e agenzie doganali, per avere una maggiore tutela dei loro diritti, una maggiore applicazione della legge e oltre che maggiori informazioni sui sequestri delle merci (Chaudhry e Zimmerman, 2013).

Esistono associazioni istituite per salvaguardare diritti di proprietà intellettuale e quindi per combattere la contraffazione su scala globale: l'unione delle forze di tali esponenti porterà ad avere un maggiore potere nella lotta alla contraffazione. A causa del costante aumento dell'*online*

counterfeit, bisognerebbe avvalersi della collaborazione degli Internet Service Provider (ISP) per monitorare i siti di aste e le innumerevoli *(un)official page* esistenti dei brand. A tal fine, nel 1998, eBay ha creato **VeRO** (*Verified Rights Owner*): si tratta di un programma attraverso cui i *brand owner* possono segnalare eventuali inserzioni illecite e ottenere che esse vengano rimosse il prima possibile.

È ampiamente riconosciuto che i consumatori sono spesso complici coscienti di ciò che stanno compiendo; in altri casi, invece, essi sono ingannati, pensando di essere di fronte ad esemplari originali. Le *company* dovrebbero fare in modo che le strategie anticontraffazione raggiungano i consumatori, ottenendo così il loro sostegno e rendendoli parte della soluzione piuttosto che semplicemente parte del problema. Potrebbero essere istituiti numeri verdi, centri di contatto, indirizzi e-mail, link a siti web aziendali, ecc... Il consumatore avrebbe così gli strumenti per denunciare qualsiasi irregolarità gli si dovesse presentare (Berman 2008).

Le *luxury company*, vittime della contraffazione, oltre ad adoperarsi per la difesa della proprietà intellettuale, dovrebbero anche predisporre azioni legali e amministrative nei confronti di chiunque violi tale diritto. Quando si viene a conoscenza di atti illeciti, le aziende dovrebbero avvalersi sia di organi di controllo interni sia di organi legali esterni per effettuare le indagini necessarie all'identificazione e localizzazione del fenomeno. Come si è detto in precedenza, bisogna settare il mercato online, il controllo deve essere trasversale, molte aziende infatti offrono dei software in grado di individuare le inserzioni fraudolente sul web, ad esempio **MarkMonitor**, **OpSec**, **Envisional** (Cesareo e Pastore, 2014).

Solo una volta verificata l'esistenza di *fake* e, con un po' di fortuna, aver localizzato anche la fonte, sarà possibile denunciare tale situazione e fare in modo che si dia il via a sequestri giudiziari presso gli stessi magazzini, fabbriche o centri di distribuzione, della merce illecita.

Le imprese, quindi, devono prendere provvedimenti civili e penali, richiedendo sanzioni contro i trasgressori del proprio diritto, con le

dovute compensazioni monetarie. È noto che, in base alle giurisdizioni vigenti in diversi paesi, la difesa dei propri diritti non può essere esercitata ovunque allo stesso modo. Alcune aziende del lusso hanno riscontrato tale problema, ad esempio: Louis Vuitton, Burberry, Tiffany & Co, Rolex, Fendi, Coach, Hermès, ecc.

Nel 2004 Louis Vuitton fece un esposto contro eBay, denunciando che il 90% delle merce venduta sulla piattaforma, con il proprio marchio, fosse falsa: nel 1998 infatti il Tribunale di Commercio di Parigi dichiarò eBay colpevole per aver venduto, tramite la propria piattaforma, prodotti Louis Vuitton e Christian Dior falsi, per un totale di 40 milioni di euro di danni, nonostante i diversi ricorsi da parte del sito, la corte di Parigi ha dichiarato colpevole eBay, perché considerata un intermediario responsabile di quello che viene venduto sulla propria piattaforma. Ma, a sostegno di quanto affermato in precedenza, le giurisdizioni non sono uguali in tutti i paesi, questo implica che anche i provvedimenti relativi a situazioni analoghe sono diversi. Sempre nel 2004, Tiffany&Co. Citò in giudizio eBay, davanti alla Corte di New York (Southern District), per violazione del marchio, pubblicità ingannevole e concorrenza sleale. Infatti la nota azienda di gioielli, dopo aver acquistato a campione dei prodotti sul sito di eBay, constatò che solo il 5% di essi era originale. A seguito di una battaglia legale durata quattro anni, eBay è stato dichiarato innocente essendo definito solo un mezzo per collegare gli acquirenti e i venditori, senza prendere possesso della merce commercializzata sul sito (Sunderji, 2006).

L'ultima fase del framework anticontraffazione consiste nell'*information strategy*, essa ha due obiettivi: aumentare la consapevolezza circa la contraffazione e i suoi effetti dannosi sulle imprese e sui consumatori; ed educare i dipendenti, fornitori, distributori e agenti doganali su come agire contro il suddetto fenomeno.

Tutti i dipendenti, da chi opera in azienda al personale di vendita nei negozi, devono imparare a riconoscere le caratteristiche dei prodotti originali, essere in grado di rilevare falsi e segnalarlo immediatamente.

Per formare i dipendenti nella lotta contro il *fake* sarebbe utile predisporre seminari interni, workshop e tavole rotonde che avrebbero uno scopo informativo di grande importanza. Allo stesso tempo, le aziende del lusso dovrebbero avvalersi della collaborazione di fornitori e distributori ed informarli della possibilità di *fake* (Cesareo e Pastore, 2014).

Sarebbe opportuno, inoltre, che le *genuine company* rendessero noti ai funzionari doganali e alle forze di polizia i dettagli e le caratteristiche dei prodotti legittimi.

Una delle principali cause della proliferazione di tale fenomeno deriva dalla consistente domanda dei consumatori (Wilcox, Kim e Sen, 2009). È impensabile che le imprese, da sole, possano arginare tale richiesta. Solo unendo le forze con altre imprese, enti del settore e associazioni anticontraffazione, potranno sperare in un aumento della consapevolezza dei consumatori circa i rischi, i pericoli e gli effetti negativi di acquisto di *fake*. Ciò può essere ottenuto investendo in pubblicità e campagne di sensibilizzazione. I consumatori, spesso, non sanno cosa ci sia dietro il semplice desiderio di acquistare una borsa o una sciarpa falsa: soprattutto ignorano le condizioni disumane di lavoro subordinato nelle *fake industry*. Alcune company, mediante le suddette campagne, hanno voluto far conoscere “il mondo nascosto del falso”, lo sfruttamento della manodopera, l’impiego del lavoro minorile, il traffico di esseri umani: tutto gestito da organizzazioni criminali. Solo mostrando l’altra faccia del *fake*, diffondendo queste immagini forti, i consumatori si convinceranno a diventare “ambasciatori” di autenticità e in loro non si manifesterà più il desiderio di acquistare merce illegale, comprendendo che è meglio acquistare prodotti di marca non nota piuttosto che merce falsa.

2.3.2 Le strategie di prodotto

Le aziende vittime della contraffazione, alla luce delle strategie implementate dai *counterfeiters* per escutere un vantaggio competitivo, hanno studiato delle contromisure per fermare l'espandersi del mercato nero. Si tratta di azioni che, anche se non dovessero riuscire a debellare del tutto l'incedere del fenomeno della contraffazione, almeno servono ad ostacolarne la diffusione.

In modo speculare sono presentate le risposte delle *luxury genuine company* alle strategie implementate dai contraffattori (Stevenson e Busby, 2012). In relazione alla strategia dell'estrazione, spiegata precedentemente, le aziende originali dovrebbero togliere dal commercio i prodotti che potrebbero essere oggetto di imitazione, riacquisendo i prodotti obsoleti, incentivando il ritorno da parte degli acquirenti e sostenendone il costo del rientro. Il problema è che questi prodotti se non vengono tolti dal mercato si sottoporrebbero al rischio di essere copiati. Quindi l'obiettivo per contrastare l'*extraction strategy* è quello di richiedere la distruzione di merci e componenti obsolete, ma soprattutto accertarsi che questi prodotti vengano tolti dalla circolazione, anche richiedendo dei certificati. Infatti è necessario tutelare in tal senso la proprietà intellettuale, eliminando qualsiasi traccia di ciò che l'azienda non produrrà più e facendo anche una campagna intensiva di comunicazione ai consumatori, informandoli che tali merci non sono più in produzione e, qualora li dovessero trovare in commercio, devono diffidare della loro autenticità. Ma il punto debole di un'azienda sta nella gestione del *supply side*. Bisogna incrementare i controlli dei sistemi di intelligence per evitare che la stessa alimenti la diffusione della contraffazione, selezionando accuratamente il personale che dovrà occuparsi della produzione. Tutti questi provvedimenti si annoverano nelle misure cautelative che un'azienda deve considerare se vuole proteggere l'unicità del proprio marchio, soprattutto per tutelare la propria immagine agli occhi dei consumatori che invece spesso sono

vittime della contraffazione *deceptive*, cioè non consapevole (Grossman e Shapiro, 1988). Molte aziende, anche nell'ambito alimentare, a difesa della suddetta unicità, decidono di non commissionare in outsourcing la realizzazione degli elementi "critici" del proprio successo, oppure fare in modo che le diverse parti di un prodotto vengano lavorate da *factory* diverse e poi assemblate dalla casa madre: un esempio di *best practice* in questo ambito è la decisione di investire per acquisire e integrare verticalmente la filiera produttiva. Tutto questo serve a scoraggiare l'avanzata dei *counterfeiters* che devono reputare eccessivamente costoso la riproduzione di tali beni e quindi desistere.

Per quanto riguarda invece la *production* e la *distribution strategy*, le contromisure che alcune aziende hanno adottato per far fronte a tale fenomeno consistono nell'intensificare il *monitoring* e l'*auditing* della *supply chain*: in questo modo sarà possibile stringere una relazione di fiducia con i *supplier* e invitarli ad approvvigionarsi secondo il *just in time*, riducendo le scorte senza avere merci invendute o inutilizzate che possano fungere da modello per i *counterfeiters* (Stevenson e Busby, 2012). Inoltre è necessario vietare contratti di sub produzione, ossia quando è la stessa *factory* a commissionare ad altri stabilimenti la realizzazione fisica dei materiali, è proprio con il *sub-contracting* che si abbassano le difese di un'azienda la quale può diventare più facilmente vittima di tale fenomeno.

Infine l'*infiltration strategy* è la più difficile da debellare, poiché si tratta di un commercio tramite mercato parallelo o media, come internet, che rendono molto complessa la tracciabilità dei *fake*. Ciò che l'azienda può fare per contrastare il fenomeno è rendere più distintivo possibile il packaging del prodotto, renderlo più complesso da imitare, o apportando modifiche radicali periodicamente così da ostacolarne la riproduzione. Sarà necessaria sicuramente una partecipazione attiva e complice delle autorità per intensificare i controlli sul web, e sulle famose aste online, riferimento sempre più frequente degli stessi *consumer*. La parte più difficile sarà proprio identificare le cosiddette *free trade area* che

consentono lo sviluppo del mercato parallelo e, di conseguenza, l'incremento della possibilità di contaminazione dei *genuine product*.

Le diverse *counterfeiting strategies*, precedentemente elencate ed esplicate nel capitolo I, condividono un aspetto comune: il *signaling*. Tali strategie sono il frutto di falsi segnali, o la soppressione di veri segnali o lo sfruttamento degli stessi per scopi illegali, elementi diversamente combinati tra loro (Stevenson e Busby, 2012). Il *signaling* assume un ruolo importante, serve a trarre vantaggio nell'asimmetria informativa che domina il mercato del lavoro. Accade, ad esempio, che un consumatore sia poco informato in merito alla qualità o alle caratteristiche di un nuovo prodotto messo in commercio, quindi facendo leva su questa "ignoranza", i contraffattori riescono a sfruttarla a proprio vantaggio, falsificando le indicazioni di provenienza o alterando l'integrità delle *supply chain* (Han *et al.*, 2009). Per tale motivo, a questo set di strategie corrispondono un insieme di contro misure che cercano di fare in modo che le supply chain siano più resilienti all'inganno della contraffazione.

E' importante sottolineare che i suddetti segnali possono essere incerti e complessi ed ogni caso aziendale avrà i propri. Quindi le strategie di contrattacco sono solo una guida per cercare di ostacolare il proliferarsi dell'economia sommersa, ma ogni situazione dovrà essere analizzata nello specifico.

Per creare adeguati piani di azione, sarà utile un'analisi sistematica dei differenti *signaling* che ruotano intorno alla contraffazione: è importante tenere sotto controllo, dunque, sia quelli "misti" (che le *genuine company* fanno percepire), sia quelli non voluti.

2.3.3 Integrazione delle strategie anti contraffazione nei *quality plan* aziendali

Le aziende, in sostanza, per non soccombere, dovrebbero puntare esclusivamente sulla qualità dei loro prodotti, e sulle strategie anti contraffazione precedentemente elencate.

Non sarà necessario costituire, quindi, un nuovo management o sostenere ingenti investimenti, a parità di vantaggio derivante. È necessaria un'attiva partecipazione e cooperazione del management e della struttura organizzativa per attivare le misure di vigilanza di anti contraffazione (Staake, Thiesse e Fleisch, 2009). Sarà opportuno, invece, calcolare il ROI secondo metriche che si basino sul numero di merci false sequestrate, scoperte grazie a questi eventuali provvedimenti (Chaudhry, Cordell e Zimmerman, 2005).

Il maggiore *commitment* nel risolvere congiuntamente il problema della contraffazione, implementando il suddetto *integrated approach*, consentirà di rafforzare anche il rapporto esistente tra gli stakeholders e l'intera supply chain, incrementando una fiducia reciproca.

Infine, nonostante le tecniche di contraffazione possano evolversi o gli stessi contraffattori possano diventare più esperti, l'implementazione sistematica di strategie anti contraffazione e il perseguimento di una produzione orientata alla qualità, consentiranno di riportare in auge la reputazione e la brand image delle grandi aziende, purtroppo vittime di questo fenomeno.

Come è noto l'approccio di monitoring e di pianificazione di strategie in risposta al problema della contraffazione cambia in base alla cultura e ai valori aziendali, ma anche in base al livello di protezione delle proprietà intellettuale. La proattività delle company sta nel fare adeguamenti nel packaging dei prodotti, nel tutelarsi con team destinati anti contraffazione, anche cercando di promuovere delle iniziative per educare i consumatori a non acquistare *fake* (Chaudhry *et al.*, 2005). Gli sforzi anticontraffazione sono spesso visti come iniziative indipendenti piuttosto che come un approccio integrato. Dato l'evidente potenziale

impatto delle merci contraffatte sulla qualità percepita dei prodotti di un'impresa è necessario un approccio più efficace. Qualora tali sforzi siano realizzati congiuntamente con altre company, gli *outcome* saranno sicuramente più soddisfacenti.

Per fare in modo che un programma di anticontraffazione abbia successo è essenziale il *commitment* dell'intera struttura organizzativa, di ogni divisione della stessa, trattandosi di un problema che presenta numerose sfaccettature, tale che le iniziative anticontraffazione possono essere di competenza di più di un solo *department* (Chaudhry *et al.*, 2005).

Questi provvedimenti, benché richiedano un impiego di risorse significativo e un processo di formazione che insegni ai diversi membri di un'azienda come gestire il fenomeno, servono a sottolineare il grande valore di proteggere l'integrità di un brand e quindi occorre essere pronti a fare ciò, predisponendo adeguate risorse sia finanziarie sia umane. Spesso, per sviluppare migliori strategie e tecnologie di *brand protection*, si richiedono investimenti più consistenti. Tali investimenti finanziari sono facilmente quantificabili, a differenza di quelli in capitale umano, in egual misura necessari, che vengono trascurati a causa delle difficoltà economiche delle aziende specialmente in questo periodo (Wilcock e Boys, 2014).

Le associazioni di categoria, per i loro membri, forniscono corsi di formazione su temi specifici anticontraffazione. Affianco alle suddette associazioni, anche i governi e le organizzazioni non governative cercano di essere d'aiuto nell'implementazione di tecnologia anticontraffazione al fine di migliorare la protezione dei prodotti con nuove misure anticontraffazione.

Per *quality plan* si intende un documento dettagliato sul set di pratiche e sulle sequenze di attività che consentono di trasformare la *quality policy* di una struttura organizzativa in risultati concreti, o comunque di raggiungere, in un certo periodo di tempo, gli standard previsti.

L'*integrated approach*, accennato prima, prevede che le strategie anti-contraffazione siano degli *aim* da raggiungere nel cosiddetto piano di qualità.

Ad esempio i *quality objectives* devono prendere in considerazione il potenziale danno che la contraffazione può arrecare alla qualità di prodotti o servizi percepita dai consumatori. Quando si è in presenza di un problema, ogni azienda dovrebbe mettere in pratica la politica consolidata per affrontare i reclami dei clienti, i quali potrebbero denunciare di aver acquistato merci che ritenevano autentiche, ma che in realtà non lo sono (*Customer Focus*).

| Quality Plan Element | Anti-Counterfeiting/Piracy Consideration |
|------------------------|--|
| Quality Policy | <ul style="list-style-type: none"> ● Recognize that counterfeiting affects consumer perceptions of the quality of a firm's brand and products. |
| Quality Objectives | <ul style="list-style-type: none"> ● Develop an anti-counterfeiting and/or anti-piracy policy. ● Introduce and integrate anti-counterfeiting considerations into the organization's quality objectives and goals (see below). <ul style="list-style-type: none"> ❖ Include categorized risk assessments and codes of conduct into corporate objectives (KPMG, 2006). |
| Leadership/ Management | <p><u>External Leadership</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Establish contacts with, become active members of, and consider taking leadership roles in trade and industry associations that support anti-counterfeiting: International AntiCounterfeiting Coalition (IACC), National Association of Manufacturers (U.S.), U.S. Chamber of Commerce, Canadian Anti-Counterfeiting Network (CACN), industry-specific groups. ● Demonstrate commitment, provide resources, and support public awareness and consumer education regarding the negative effects of counterfeiting at the micro (firm level) and macro (societal) levels. ● Establish relationships with law enforcement, customs officials, etc. so such groups are made aware of, and remain vigilant for, the firm's counterfeit products (T. Johnson, personal communication, 2011). <p><u>Internal Leadership</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Create and foster an anti-counterfeiting culture: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Demonstrate a respect for IP in business practices and policies, explicitly forbidding employees to engage in piracy and counterfeiting.¹ ❖ Train employees to identify counterfeit products, and encourage/reward ongoing vigilance. ❖ Develop whistleblower reporting mechanisms and protections. |

| | |
|--|---|
| Strategic Planning | <ul style="list-style-type: none"> ● Incorporate anti-counterfeiting technologies and security considerations into new product development and product evolution programs. ● Consider the potential for counterfeiting/piracy of products and/or technologies in decision-making concerning raw material suppliers, manufacturing locations, distribution networks, etc. <ul style="list-style-type: none"> ❖ Consider locating overseas production in countries where foreign governments have a demonstrated interest and capacity to enforce laws pertaining to counterfeiting and infringement. ❖ Consider centralizing distribution networks (i.e., ship from a centralized address to assist in product identification). ● Develop joint anti-counterfeiting action plans with key strategic business partners. <ul style="list-style-type: none"> ❖ Establish agreements and mechanisms to ensure confidentiality and share information that would help combat counterfeiting. |
| Customer Focus | <ul style="list-style-type: none"> ● Develop an official counterfeit crisis management plan. The plan should include: <ul style="list-style-type: none"> ❖ A process to forward counterfeit item inquiries/complaints to a designated and centralized brand protection specialist/department (to facilitate tracing counterfeit cases and sources). ❖ A process to address complaints from individuals who purchased a product that they believed to be authentic, returned it, and then discovered it wasn't the real product (T. Johnson, personal communication, 2011). ❖ Formulate plans to address media issues, customer complaints, and related issues (Cooper & Eckstein, 2008). |
| Employee and Partner Responsibilities/ Training ² | <ul style="list-style-type: none"> ● Develop employee training programs that: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Emphasize the importance of IP rights, the value of IP to the business, and the need to respect those rights for other companies. ❖ Teach how to identify counterfeit products of own firm and those of strategic business partners. |

| | |
|--|---|
| Employee and Partner Responsibilities/ Training ² | <ul style="list-style-type: none"> ❖ Develop and participate in training for employees of company partners to help them to identify the firm's counterfeit products (i.e., training for law enforcement, customs officials, employees of partner firms). ❖ Ensure contact information for those responsible for anti-counterfeiting programs is readily and publicly available.³ |
| Process Management | <ul style="list-style-type: none"> ● Introduce traceability into the supply chain. ● Develop a loss prevention program; establish an auditing program for all components of the supply chain to identify and help prevent counterfeiting. ● Develop an efficient supplier audit program: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Consider developing/expanding supplier qualification process to include behavioral assessments, detailed verification of record keeping, and comprehensive site audits (Grocery Manufacturers Association & A.T. Kearney, 2010). ● Develop a product disposal program to ensure that defective, expired/outdated, and spoiled products are permanently removed from the supply chain. |
| Performance/ Improvement | <ul style="list-style-type: none"> ● Consider product/service features that are difficult to replicate and/or easy to distinguish from those of non-legitimate producers during product development/improvement. ● Remain vigilant and continually enhance the technologies and processes used to protect IP. ● Track effectiveness of counterfeiting program to enable firm to adjust quickly, and improve results when appropriate (Grocery Manufacturers Association & A.T. Kearney, 2010). |

¹ As a minimum, policies should prohibit employees from downloading illegal software, music, or movies on the company network, installing unlicensed software, or engaging in any activities of which the company itself would not want to be victim.

² Just as the quality management literature has long extended the traditional concept of 'customer' to those customers internal to an organization (i.e., employees), the authors propose that to address the issue of counterfeiting, the traditional concept of 'Employee and Partner responsibilities/training' be extended to consider law enforcement agencies, customs officials, investigators, and similar personnel. While not directly employed by firms, by virtue of their positions such individuals have an interest in, and responsibility to help preserve the value and integrity of a firm's IP.

³ For example, members of the International AntiCounterfeiting Coalition contribute to monthly training of foreign law enforcement and customs officials. While these officials do not have the resources needed to become experts on thousands of IP-protected products, this does provide them with baseline training concerning what to look for and helps to establish relationships so that if suspicious products appear, they know where or whom to call (T. Johnson, personal communication, 2011).

Questo schema mostra gli elementi essenziali di un *quality plan* ed ognuno di essi viene confrontato con un elemento relativo alle strategie anticontraffazione. Tale framework può essere un'utile guida per il management al fine di comprendere come reagire alla contraffazione basandosi sul proprio set di azioni per perseguire la qualità. Sarà quindi necessario che le *policy* siano allineate con quello che è il *quality plan* di un'organizzazione. In questo modo si ha una pronta strategia di attacco nel caso in cui dovesse incomberne un'emergenza *fake*.

In seno alla validità di un approccio integrato, è stato documentato dalla stessa ricerca che, un approccio proattivo assicura alle organizzazioni di essere attrezzate e preparate ad affrontare i problemi qualora si dovessero presentare. La seguente tabella mostra alcune delle iniziative definite *proactive*.

| Initiative | Description |
|---|--|
| Protection of Brand Name/Identity | Ensure that the organization is the actual holder of the rights to the brands, marks, and/or other IP in its portfolio. ¹ Firms must ensure that registration is in existence and updated in each of the countries in which they conduct business. Firms should inform law enforcement and customs agencies in each country in order to protect their authentic products against infringement by imported counterfeit/pirated products. |
| Identification of IP Infringement | Document the manner by which a firm will monitor the marketplace for counterfeit products under its brand or trademark, and assign responsibility for market surveillance. |
| Anti-Counterfeiting Strategy Coordination | Define a procedure to ensure internal coordination of activities to implement the company's anti-counterfeiting strategy. |
| Litigation Strategy | Determine which (types of) cases to pursue legally; be prepared to litigate by identifying 'the right' contacts and resources proactively (Cooper & Eckstein, 2008). Litigation against manufacturer, distributor, or retailer will serve as a deterrent in favor of the legitimate business and against the counterfeit community in general. |
| In-Country Representation | Appoint experienced local council (someone 'on the ground') who understands the role of various support groups and ensures that the business is operating in full compliance with, and with the support of, available legal protection (L. Lipkus, personal communication, 2012). |

¹Some firms do not understand the importance of multi-country registration of trademarks (L. Lipkus, personal communication, 2012).

La scelta della *proactive initiative* da adottare viene fatta in base alla percentuale di successo registrata in seguito all'applicazione. Come misure dell'efficacia di tali strategie sono considerati il numero di beni sequestrati, eventuali costi di contenziosi relativi alle quantità di recupero e il numero di personale qualificato. Il numero di beni sequestrati e il numero di personale addestrato sono stati ritenuti di

maggior successo, secondo Georgina Starkman Danzica (*personnel communication*, 2013),

Tra i provvedimenti proposti nella tabella precedente, può essere considerato necessario accertarsi di essere gli unici a detenere il diritto di utilizzare un determinato marchio, assicurarsi che la registrazione dello stesso sia garantita in tutti i paesi in cui si intende estendere il proprio business (Negli Stati Uniti, ogni stato, ha diverse *trademark registration*). È importante documentare anche il modo in cui una company monitora il *marketplace*, relativo al proprio brand, può essere utile per identificare eventuali violazioni di IP e quindi promuovere iniziative di rafforzamento della sorveglianza del mercato.

E' emerso che l'anello debole di un'organizzazione sono proprio i distributori e i retailer, coloro i quali possono far proliferare il network del mercato illegale quando questi non rispettano il diritto alla proprietà intellettuale, vendendo ai *counterfeiters* i disegni industriali e i modelli degli *genuine product*. E' fondamentale, quindi, saper scegliere con chi stringere accordi e che tipo di *relationship* instaurare, oltre che sensibilizzare le community a favore del proprio business, affinché uniti si riesca combattere la battaglia contro la contraffazione.

2.3.4 Le strategie di packaging anti contraffazione grazie all'efficacia delle nuove tecnologie

Spesso, per molte company, combattere contro i prodotti fraudolenti diventa una sfida di crescita. Ma è indubbio che la contraffazione sia diventata una minaccia quasi esistenziale, non solo per i business colpiti, ma anche per gli stessi clienti. Per far fronte a questa minaccia esistono tecnologie anti contraffazione che hanno la funzione di salvaguardare gli *genuine product*, oltre a sottrarre le aziende dalla concorrenza scorretta. (Berman, 2008, Chaudhry *et al.*, 2011).

Al fine di proteggere la proprietà intellettuale, oltre che la reputazione stessa del *brand name*, tali tecnologie dovranno essere semplici da implementare ma altrettanto difficili da imitare. Infatti è opportuno che anche il normale cliente, senza l'ausilio di determinate apparecchiature, possa essere in grado di riconoscere l'autenticità di un prodotto facendo fede su, ad esempio, l'ologramma, o sulla particolare etichetta di un prodotto e che infine capisca se il packaging sia stato manomesso poiché privo del sigillo di garanzia. I dispositivi anti contraffazione, ormai, sono applicati da molte aziende, soprattutto dalle company, che producono cibo e prodotti farmaceutici, ma anche da chi commercializza gioielli, orologi e altri prodotti relativi al mercato del lusso.

Esistono diversi tipi di tecnologie anti contraffazione, oltre al *track and trace*, ovviamente in base al costo, potranno essere più o meno efficaci. Tali strumenti possono essere classificati in due categorie: le tecnologie che servono ad accertare l'autenticità del prodotto e tecnologie, invece, che servono a tracciare il percorso delle merci durante tutta la supply chain. Queste ultime includono EPCs (*electronic product codes*) e RFID (*radio frequency identification*) (Li, 2011, Power, 2008, Qian *et al*, 2011, Xu, 2011).

Per quanto riguarda le *product authentication verification*, ossia le tecniche per distinguere i prodotti fasulli da quelli originali, a loro volta si dividono in visibili e non visibili. Le tecniche visibili, altrimenti dette *overt*, sono ad esempio gli ologrammi, gli imballaggi di sicurezza, inchiostri che cambiano colore in base alla luce, inchiostri fluorescenti, filigrane, numerazione sequenziali (tipicamente utilizzate dai *luxury goods*), stampe calcografiche, ecc... (Power, 2008). Tali strumenti, facilmente riconoscibili anche da occhi meno esperti, come possono essere quelli dei clienti, sono considerati dei deterrenti della contraffazione. Ma occorre l'impegno dei fornitori nel rispettare rigorosamente i protocolli di produzione, talvolta dispendiosi in termine di tempo, e non sempre efficaci del tutto poiché tali sistemi di sicurezza possono essere a loro volta imitati dai *counterfeiters* (Li, 2011).

Le tecniche non visibili, ossia *covert*, sono ad esempio gli inchiostri che reagiscono ai raggi UV, le filigrane digitali, i messaggi nascosti stampati sui prodotti, le icone criptate, ecc.... Essi sono molto efficaci, facili e poco costosi da implementare, oltre che semplici da aggiornare, ma anche in questo caso il rischio di essere imitati non manca, specialmente se tali strumenti sono lasciati alla sola gestione da parte dei fornitori (Power, 2008). A causa di questa fragilità nel sistema di protezione, per migliorare la sicurezza degli *genuine product*, spesso molte industrie affiancano a questi strumenti anche delle tecnologie *track and trace*, ad esempio RFID, EPCs, barcode, *laser marking*, e altri. Si tratta di strumenti applicativi che non consentono l'inserimento di dati manuali. La peculiarità è che le diverse etichette sono dotate di dispositivi a lettura ottica ed ognuna di esse può essere tracciata e quindi fornire una protezione più efficace contro la contraffazione. Ad esempio nel caso di RFID, i segnali catturati sono trasmessi al server della company che si occupa di registrare tutte le informazioni relative al trasferimento delle merci durante tutto il loro *life cycle*. (Li, 2011).

Dal punto di vista pratico, il *track and trace* può essere utilizzato durante le fasi della supply chain: dalla fase di produzione a quella della distribuzione fino al retailer. Il tag con la tecnologia RFID verrà applicato dal produttore; una volta completato e impacchettato il prodotto, esso conterrà informazioni relative a: identità del *manufacturer*, codice prodotto, data di produzione, il numero del collo (pallet), il periodo di garanzia e l'indirizzo del server in cui l'autenticazione del prodotto potrà essere eseguita. Una volta che il collo di merci arriva presso il distributore, l'informazione è notificata al *manufacturer*; a questo punto il distributore, durante la registrazione del collo, dovrà accertarsi della conformità dei dati con quelli precedentemente registrati dal produttore stesso. Dal distributore il prodotto sarà inviato al retailer, presumibilmente su ruote, e anche in questo caso il tag posto sulle merci registrerà il deposito in cui esse trovavano prima della spedizione, il tragitto che percorreranno e la distanza fino al rivenditore. Quest'ultimo,

ricevute le suddette merci come previsto, potrà mantenere l'RFID tag sulle stesse in modo da dare la possibilità al consumatore finale di verificarne l'autenticità (Ungurean *et al.*, 2011).

Il *track and trace* è quindi una delle soluzioni più complete per verificare l'integrità della supply chain e i relativi "pedigree" delle merci commercializzate.

Proprio il packaging di una merce racchiude in sé i diversi livelli di intervento, quindi implementare dei packaging con strutture e forme diverse dalla norma è risultato economicamente efficiente soprattutto per i *manufacturer* (Li, 2011).

Per quanto concerne i *luxury good* e tutti quei marchi annoverati tra gli *high-end brand*, la questione dei fake è molto più seria e ci sono molti più motivi per combattere il fenomeno, non ultimo la protezione della reputazione dei brand stessi (D'Amato e Papadimitriou, 2013). Tra i brand del mondo del lusso, che hanno adottato strumenti concreti per proteggere l'integrità del proprio marchio, c'è Gucci. Esso infatti si è servito delle più avanzate tecnologie in ambito anti-contraffazione per proteggere le sue borse: sono stati inseriti nelle stesse una serie di numeri, un certificato sotto forma di *digital card* con un chip RFID integrato. Il cliente, così, dopo aver effettuato un acquisto, tramite la card e collegandosi attraverso qualsiasi social media, potrà verificare l'autenticità del prodotto. L'informazione sarà poi trasmessa al sito della company, la quale confermerà l'autenticità dopo aver controllato la serie di numeri in possesso del cliente che deve coincidere con i codici in possesso dell'azienda. Quindi grandi sono gli sforzi nel campo del *luxury* affinché il prodotto commercializzato non sia percepito non solo come bello e desiderabile, ma potrà trasmettere l'idea di essere così unico e forte da riuscire a fermare la contraffazione. L'azienda potrà mantenere un volume di vendita alto, sfidando un mercato sempre più competitivo. Come si è detto in precedenza, fin quando la contraffazione continuerà ad essere un *global issue*, bisognerà sviluppare e sperimentare nuove

tecnologie e soluzioni, in accordo con le autorità governative che da sempre cercano di arginare tale fenomeno (Stumpf e Chaudhry, 2010).

Dall'analisi approfondita dell'implementazione di queste nuove tecnologie, sono emersi sistemi che consentono di avere un controllo a livello globale sulle supply chain, ossia l'introduzione, per determinati *good*, dei sistemi di *track and trace* che siano visibili ovunque e da qualsiasi parte del mondo: tutto ciò tramite la tecnologia del IoT (*the internet of things*), secondo la quale sarebbe possibile avere una rete wireless di sensori *self-connected*, collegando così le diverse fasi della supply chain. Il problema dell'imitazione dei numeri di serie dei prodotti, ad esempio delle borse, apparterrà al passato, avendo con questo sistema una conoscenza del numero di serie del *genuine product* anche se ci si dovesse trovare dall'altra parte del mondo (Xu, 2011 e Li, 2011).

Quindi vengono proposti sistemi wireless sviluppati per risolvere qualsiasi problema relativo alla manomissione dei sistemi di sicurezza da parte dei *faker*. Se ciò accadesse, implementando questa *wireless infrastructure*, la contraffazione non sarebbe più un problema da temere (Xu, 2011).

2.3.5 Le strategie di comunicazione: il ruolo dei media e del web a difesa della brand *identity*

Internet ha rivoluzionato il business globale sia per i prodotti commercializzati che per i servizi offerti, ma non essendo tutto oro quel che luccica, il web ha dato vita anche al proliferare del commercio illegale, essendo un canale di vendita attrattivo e talmente vasto tale da essere difficile da monitorare. Il commercio online di merce contraffatta non punta in realtà a chi intende acquistare un *fake*, ma punta sulla quasi impossibilità dei potenziali clienti di valutare le caratteristiche fisiche della merce in vendita. Ormai è frequente imbattersi in siti che, per come sono strutturati, appaiono come le *official page* dei brand di lusso, ma soprattutto i *faker* adottano strategie di prezzo che non fanno sorgere il

dubbio che si tratti della vendita di prodotti contraffatti, essendo molto vicini ai prezzi imposti dalle aziende. Per fare in modo che la strategia d'intervento sia efficace, è necessario agire in modo repentino e soprattutto essere in grado di riconoscere i campanelli di allarme, i famosi *early warning signal* (Berman, 2008), relativi al pericolo di essere sopraffatti dal mercato illecito.

I consumatori, come è già stato detto precedentemente, dovrebbero essere educati e spinti a tenere in alta considerazione la differenza sostanziale tra un prodotto *fake* ed uno originale: una campagna di *awareness* penetrante può essere d'aiuto a tutti quei consumatori che, dopo aver acquistato online un prodotto ritenuto ingenuamente originale e essersi resi conto di essere stati ingannati avendo acquistato un falso, potrebbero incorrere in frodi analoghe. Ad esempio molte company, per essere riconosciute dai consumatori come autentiche, hanno intensificato la diffusione della propria immagine attraverso strumenti, come volantini e brochure o invitando gli stessi utenti ad iscriversi alle newsletter ufficiali dei brand, in modo da dare maggiori informazioni sui prodotti ed infondere, quindi, maggiore fiducia nella company stessa ed alleandosi con il consumatore contro l'illegalità (Heinonen, Holt e Wilson, 2012).

In genere le pagine ufficiali dei diversi brand elencano i punti vendita certificati ed autorizzati a commercializzare la propria merce. Quindi alcune *genuine company* hanno deciso di creare un link virtuale con gli store fisici, consentendo al potenziale cliente di acquistare online facendo diretto riferimento al negozio *brick and mortar*: in questo modo il consumatore si sentirà più rassicurato e non potrà avere dubbi sull'autenticità dei prodotti acquistati.

Un'altra soluzione che potrebbe essere implementata con l'ausilio del web è quella di predisporre una comunicazione bidirezionale tra il cliente e la company: il cliente potrà informarsi sulla liceità dei rivenditori e la company potrà tracciare dove è venduta la sua merce e,

qualora non dovesse coincidere con i contratti di vendita predisposti, accertarsi della liceità del network.

Tra gli strumenti di autenticazione digitale di ultima generazione, come loghi certificati o numeri di serie, il ruolo del web potrebbe essere determinante, ad esempio potrebbero essere introdotte, sulle official page delle company, delle piattaforme in grado di verificare l'autenticità dei codici presenti sulle merci: sarà un modo per consentire al consumatore di prendere parte attiva nella battaglia contro i *fake* (Cesareo, Stöttinger e Pastore, 2013).

CAPITOLO III
Il caso PANDORA

3.1 Storia, *mission* e *vision*: l'essenza del marchio

Pandora progetta, produce e commercializza gioielli rifiniti a mano e realizzati con materiali di alta qualità a prezzi accessibili. I gioielli Pandora sono venduti in più di 70 paesi, in sei continenti attraverso circa 10.500 punti vendita, tra cui circa 1.800 concept store.

Fondata nel 1982 e con sede a Copenhagen (Danimarca), Pandora impiega oltre 16.700 persone in tutto il mondo di cui circa 11.000 in Gemopolis (Thailandia), dove l'azienda produce i suoi gioielli.

Pandora è quotata in borsa. **Nel 2015 le entrate totali di Pandora sono state di 16,7 miliardi di Corone Danesi (circa 2,2 miliardi di euro).**

La storia di PANDORA e del suo modello di espansione territoriale è esemplare.

Infatti Pandora si distingue tra le aziende del mercato del lusso, non solo per la forza del brand e la raffinatezza dei suoi prodotti, ma soprattutto perché, in pochissimi anni, ha portato a termine un'eccezionale trasformazione: partendo da piccola bottega orafa, è diventata uno tra i marchi di gioielleria leader al mondo.

L'azienda nasce nel 1982, quando i coniugi Enevoldsen decidono di aprire una piccola gioielleria nel quartiere Nørrebrogade di Copenhagen. Ben presto, all'aumentare della domanda, l'attenzione dei coniugi Enevoldsen si sposta sulla vendita all'ingrosso. Dopo alcuni anni come grossisti, gli Enevoldsen, nel 1987, abbandonano la vendita al dettaglio e trasferiscono l'azienda in una sede con ampi spazi per accogliere tutte le fasi della produzione, creando una propria linea di gioielli, disegnati da una stilista interna. Nel 1989, Per e Winnie Enevoldsen decidono di aprire la propria fabbrica in Thailandia, dove già da tempo si recavano alla ricerca di gioielli da importare.

Ciò che ha consentito all'azienda di affermare la sua notorietà anche nel resto d'Europa è stata la creazione del bracciale componibile "Moments". Nasce nel 2000, già dal mercato danese venne accolto con

grande entusiasmo e, nel giro di poco tempo, il bracciale Pandora è riuscito a conquistare le donne di tutto il mondo.

Da questo momento inizia la grande espansione a livello internazionale: nel 2003 negli Stati Uniti e nel 2004 in Germania e in Australia. Dal 2005 al 2010, per far fronte alle accresciute esigenze di produzione, in relazione alla grande crescita della domanda sul mercato internazionale, vengono aperte tre nuove fabbriche in Thailandia.

Oggi l'azienda Pandora è in grado di mantenere un controllo efficace sull'intera value chain, grazie ad una struttura integrata verticalmente, dal design alla produzione, fino alla distribuzione diretta nella maggior parte dei Paesi.

La quotazione in Borsa, a Copenaghen, nel 2010, rappresentò il risultato di un percorso imprenditoriale brillante, caratterizzato da una costante espansione internazionale.

In concomitanza con l'espansione globale della company, i prezzi di oro e argento volano alle stelle, costringendo il gruppo a tagliare le stime aggressive in termini di fatturato e margini, nonostante ciò l'esercizio 2011 si chiude con un giro d'affari di quasi 900 milioni di euro, in linea con il 2010, e un EBITDA del 34,2%. Da sottolineare, in particolare, due fattori positivi: la generazione di cassa in crescita del 20% e il debito netto tagliato a 27 milioni di euro. Fattori rilevanti soprattutto considerando il periodo di crisi economica che ha attanagliato il mondo dal 2011 in poi.

Pandora è il terzo marchio di gioielleria retail al mondo. Il suo assetto manageriale ha subito delle modifiche importanti con la nomina di Björn Gulden a CEO e di Marcello Bottoli a deputy chairman. Pandora è seconda solo a Tiffany per redditività nel mondo della gioielleria.

3.1.1 Analisi dell'andamento dei trimestri 2015 a confronto con i relativi risultati del 2014

A seguito dei risultati positivi ottenuti nel 2015 e al notevole aumento del fatturato registrato dal Gruppo Pandora nel mondo, Anders Colding Friis, CEO dell'Azienda danese, ha affermato: *"Il 2015 è stato un altro grande anno per Pandora. I prodotti top-line hanno aggiunto quasi 5 miliardi di corone danesi al fatturato.*

Abbiamo puntato la nostra attenzione sulla rete di negozi monomarca e nel 2015 abbiamo aggiunto quasi 400 nuovi concept store nel mondo. Il forte sviluppo dei top-line si è riflesso anche sul nostro margine operativo lordo (EBITDA), che è aumentato di oltre il 40%".

| | Number of CS Q1 2015 | Number of CS Q4 2014 | Number of CS Q1 2014 | Growth Q1 2015 /Q4 2014 | Growth Q1 2015 /Q1 2014 | Number of O&O Q1 2015 | Growth O&O stores Q1 2015 /Q4 2014 |
|----------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|---|
| USA | 318 | 315 | 278 | 3 | 40 | 34 | 4 |
| Canada | 63 | 64 | 56 | -1 | 7 | 1 | - |
| Brazil | 43 | 35 | 15 | 8 | 28 | 24 | 4 |
| Americas | 424 | 414 | 349 | 10 | 75 | 59 | 8 |
| Australia | 91 | 90 | 79 | 1 | 12 | 15 | - |
| China | 29 | 29 | 26 | - | 3 | - | - |
| Malaysia | 21 | 21 | 12 | - | 9 | - | - |
| Hong Kong | 16 | 16 | 8 | - | 8 | 16 | - |
| Singapore | 15 | 15 | 11 | - | 4 | - | - |
| Other Asia Pacific | 40 | 39 | 35 | 1 | 5 | 1 | 1 |
| Asia-Pacific | 212 | 210 | 171 | 2 | 41 | 32 | 1 |
| Russia | 175 | 174 | 134 | 1 | 41 | - | - |
| UK | 160 | 156 | 127 | 4 | 33 | 5 | - |
| Germany | 91 | 84 | 72 | 7 | 19 | 78 | 17 |
| France | 40 | 40 | 24 | - | 16 | 20 | - |
| Italy | 40 | 36 | 26 | 4 | 14 | 14 | 1 |
| Poland | 37 | 37 | 37 | - | - | 16 | - |
| Spain | 25 | 24 | 15 | 1 | 10 | - | - |
| Belgium | 24 | 24 | 23 | - | 1 | - | - |
| South Africa | 22 | 21 | 14 | 1 | 8 | - | - |
| Ireland | 20 | 20 | 16 | - | 4 | - | - |
| Netherlands | 18 | 18 | 11 | - | 7 | 18 | - |
| Ukraine | 17 | 17 | 15 | - | 2 | - | - |
| Portugal | 15 | 15 | 14 | - | 1 | - | - |
| United Arab Emirates | 14 | 11 | 10 | 3 | 4 | 14 | 14 |
| Austria | 12 | 12 | 11 | - | 1 | 2 | - |
| Israel | 11 | 10 | 8 | 1 | 3 | - | - |
| Czech Republic | 10 | 10 | 7 | - | 3 | 7 | - |
| Other Europe | 80 | 77 | 53 | 3 | 27 | 27 | - |
| Europe | 811 | 786 | 617 | 25 | 194 | 201 | 32 |
| All Markets | 1,447 | 1,410 | 1,137 | 37 | 310 | 292 | 41 |

Fonte: Pandora A/S - Concept store development per country

Dall'analisi dei primi due trimestri del 2015 del gruppo Pandora, si è evinto un netto incremento del fatturato pari quasi al 40% in più rispetto ai dati registrati nello stesso periodo nel 2014. Il fatturato è aumentato nel IV trimestre 2015 registrando un aumento dei ricavi rispetto al 2014 del 40,2% (o del 28,9% in valuta locale).

Nel dettaglio, i ricavi del Gruppo, nel I trimestre 2015, hanno registrato un incremento del 36,8% e del 22,3% in valuta locale, rispetto al I trimestre 2014.

Nel II trimestre 2015, invece, è stato registrato una crescita dei ricavi del 41,4% o 25,8% in valuta locale, rispetto ai primi sei mesi del 2014.

Nel IV trimestre 2015, i ricavi di Pandora sono stati di 16.737 milioni rispetto agli 11.942 milioni di DKK del 2014.

Il margine lordo è, dunque, salito al 71,5% nel II trimestre 2015, rispetto al 70,7% del II trimestre 2014 e del 72,9% nel IV trimestre 2015 rispetto al 70,5% del 4° trimestre 2014.

Nell'ultimo trimestre 2015 si è registrato un utile netto di 3.674 milioni DKK rispetto ai 3.098 milioni del 2014 pari ad un aumento del 18,6%.

L'utile netto del II trimestre è stato di 910 milioni corone danesi, a fronte di un utile netto di 662 milioni DKK del 2014. Nell'ultimo trimestre 2015 si è registrato un utile netto di 3.674 milioni corone danesi rispetto ai 3.098 milioni del 2014 pari ad un aumento del 18,6%.

In più, nel II trimestre 2015, Pandora ha riacquistato 1.433.607 azioni proprie per un valore complessivo di 982 milioni DKK corrispondenti al 1,2% del capitale sociale complessivo.

Analizzando i ricavi registrati dall'azienda nei tre continenti nel IV trimestre 2015, si evince che:

- **in Asia** nel II trimestre 2015 i ricavi sono aumentati del 44,1% rispetto al II trimestre 2014 (le entrate in Australia sono state di 247 milioni di corone danesi nel secondo trimestre 2015, con un incremento del 35,0% o del 29,0% nel locale valuta); nel IV

trimestre 2015, i ricavi in Asia sono aumentati del 58% (aumento del 45,1% in valuta locale).

- in **America**, nel II trimestre 2015, i ricavi sono aumentati del 43,8% (la collezione Disney, che è stata lanciata nel Nord America nel novembre 2014, ha determinato tale crescita); nel IV trimestre 2015 si è registrato un aumento del 31,8% o (considerando la valuta locale, del 14,6%).
- in **Europa** nel II trimestre 2015 i ricavi sono aumentati del 38%: la crescita è stata trainata principalmente dal Regno Unito, Francia e Italia. Nel IV trimestre 2015 si passa dal 38% al 42,3%, aumento del 37,1% in valuta locale rispetto allo stesso periodo nel 2014.

I ricavi da *concept store* hanno visto un incremento del 54,7%: circa il 59,3% del totale delle entrate.

L'attenzione e l'investimento fatto dal Gruppo sui *concept store* ha continuato a dare frutti nel 2015, facendo registrare una crescita dei ricavi pari quasi al 50%. La crescita è stata guidata da una strategia di espansione della rete e dalla forte crescita del *like-for-like sales strategy*¹, sostenuta da iniziative tra cui la collaborazione con la Disney.

Nell'ambito del programma di investimenti, sono state acquistate, al 30 giugno 2015, azioni per un totale di 2.377.275, corrispondente ad un valore di transazione di 1.552 milioni di DKK. Alla stessa data, inoltre,

¹ La strategia di *like-for-like* consiste nel confrontare le vendite di quest'anno per con quelle dell'anno precedente, in una determinata società, prendendo in considerazione solo quelle attività che erano in vigore durante entrambi i periodi di riferimento. La *like-for-like strategy* è un metodo di valutazione che tenta di escludere qualsiasi effetto di espansione, acquisizione o qualsiasi altro evento che possa ingigantire artificialmente le vendite di una data società. Le aziende possono registrare tali vendite *like-for-like* con cadenze temporali diverse, ad esempio trimestrale e annuale.

Pandora ha tenuto un totale di 3.056.517 di azioni proprie, corrispondenti al 2,5% del capitale sociale.

Dall'analisi dei documenti contabili forniti da Pandora, si è notato che i charm, i bracciali e gli anelli sono al top delle vendite mondiali. I ricavi da charm è stato di 2.456 milioni DKK nel II trimestre 2015, con un incremento del 44,0% rispetto allo stesso trimestre dell'anno precedente; mentre i ricavi da bracciali d'argento e d'oro è aumentato del 37,4%. Le due categorie hanno rappresentato il 78,3% del fatturato totale nel II trimestre 2015 rispetto a 77,4% nel II trimestre 2014. I ricavi da entrambe le categorie sono stati guidati da una forte e costante domanda sia per i nuovi che per i prodotti esistenti. I ricavi derivanti dalla vendita di anelli sono stati di 382 milioni di corone danesi, con un incremento del 39,9% rispetto al II trimestre 2014. La categoria anelli rappresenta il 10,6% del fatturato totale nel II trimestre 2015 rispetto a 10,7% nel II trimestre del 2014.

I ricavi da altri gioielli sono stati di DKK 400 milioni, con un incremento del 31,6% rispetto al Q2 2014. La crescita è stata trainata dalla richiesta di orecchini e collane, in aumento di circa il 70% e 80%, rispetto al Q2 del 2014. Altri gioielli hanno rappresentato l'11,1% del fatturato totale nel Q2 del 2015 rispetto al 11,9% nel II trimestre del 2014.

Product mix

| DKK million | Q4 2015 | Q4 2014 | Growth | Share of total revenue | FY 2015 | FY 2014 | Growth | Share of total revenue |
|---------------------------------|--------------|--------------|--------------|------------------------|---------------|---------------|--------------|------------------------|
| Charms | 3,568 | 2,656 | 34.3% | 62.7% | 10,833 | 7,933 | 36.6% | 64.8% |
| Silver and gold charm bracelets | 719 | 465 | 54.6% | 12.7% | 1,923 | 1,427 | 34.8% | 11.5% |
| Rings | 663 | 355 | 86.8% | 11.7% | 2,066 | 1,192 | 73.3% | 12.3% |
| Other jewellery | 731 | 485 | 50.7% | 12.9% | 1,915 | 1,390 | 37.8% | 11.4% |
| Total revenue | 5,681 | 3,961 | 43.4% | 100.0% | 16,737 | 11,942 | 40.2% | 100.0% |

Fonte: Pandora A/S - Ricavi derivanti dal Product mix del quarto interim oggetto di analisi

Revenue per sales channel

| DKK million | Q4 2015 | Q4 2014 | Growth | Share of total revenue | FY 2015 | FY 2014 | Growth | Share of total revenue |
|-------------------------|--------------|--------------|---------------|------------------------|---------------|---------------|--------------|------------------------|
| Concept stores | 3,937 | 2,452 | 60.6% | 69.3% | 10,390 | 6,741 | 54.1% | 62.1% |
| Shop-in-shops | 755 | 592 | 27.5% | 13.3% | 2,675 | 2,008 | 33.2% | 16.0% |
| Gold | 500 | 363 | 37.7% | 8.8% | 1,783 | 1,471 | 21.2% | 10.7% |
| Total branded | 5,192 | 3,407 | 52.4% | 91.4% | 14,848 | 10,220 | 45.3% | 88.8% |
| Silver | 134 | 250 | -46.4% | 2.4% | 692 | 791 | -12.5% | 4.1% |
| White and travel retail | 154 | 173 | -11.0% | 2.7% | 604 | 538 | 12.3% | 3.6% |
| Total unbranded | 288 | 423 | -31.9% | 5.1% | 1,296 | 1,329 | -2.5% | 7.7% |
| Total direct | 5,480 | 3,830 | 43.1% | 96.5% | 16,144 | 11,549 | 39.8% | 96.5% |
| 3rd party | 201 | 131 | 53.4% | 3.5% | 593 | 393 | 50.9% | 3.5% |
| Total revenue | 5,681 | 3,961 | 43.4% | 100.0% | 16,737 | 11,942 | 40.2% | 100.0% |

Fonte: Pandora A/S – Analisi dei ricavi derivanti dai diversi canali di vendita

3.2 Obiettivi e metodologia dell'indagine del comportamento dei consumatori in relazione alla contraffazione del brand

La finalità della ricerca è quella di stabilire qual è l'importanza che i gioielli Pandora hanno nelle scelte di acquisto di un determinato target di consumatori.

È stato considerato un campione abbastanza composito e la *survey* è stata somministrata attraverso social network e blog dedicati alla tematica del lusso. I messaggi inoltrati insieme al questionario precisavano lo scopo dell'indagine, ossia l'analisi della percezione e del consumo dei gioielli Pandora. Si precisava, inoltre, che per rispondere al test, il partecipante avrebbe impiegato pochi minuti. Sono state analizzate, quindi, le scelte di partecipanti volontari e interessati alla tematica, lasciando ai rispondenti la possibilità di auto-selezionarsi. Hanno partecipato all'indagine, infatti, solo gli individui che si sono sentiti parte integrante della questione o in qualche modo coinvolti.

È stato quindi raccolto un campione di convenienza composto da 220 consumatori interessati ai prodotti Pandora (15,5% uomini, 84,5%

donne) tra i 18-60 anni. L'età media dei partecipanti è stata compresa tra i 18-24 anni per il 59,1%.

Il risultato ha evidenziato che la maggior parte dei partecipanti è di sesso femminile e possiede almeno un gioiello Pandora e l'8,7% dei rispondenti possiede uno o più gioielli di Pandora contraffatti.

Sono state proposte domande relative a quali fossero le preferenze tra gli articoli di Pandora elencati, al *sentiment* che aveva spinto all'acquisto di tali gioielli e all'occasione d'uso dei suddetti articoli scelti. È stato chiesto, inoltre, se l'acquirente fosse stato vittima di contraffazione durante la propria esperienza di acquisto, se si trattasse di una contraffazione consapevole o *non deceptive* e, qualora inconsapevole, quali sono stati i *trigger* ad aver indotto il sospetto della non autenticità del prodotto acquistato.

Dopo una serie di domande conoscitive, si è voluto analizzare il comportamento di potenziali consumatori di fronte alla possibilità di acquistare un gioiello Pandora contraffatto, stabilire cioè quali sarebbero state le motivazioni valide per avvicinarsi ad un acquisto illegale di gioielli.

Come ultima domanda si è volutamente insinuare il dubbio che gli articoli Pandora posseduti ed acquistati precedentemente fossero falsi, invitando il target a riflettere durante il momento di acquisto, specialmente qualora esso fosse avvenuto tramite canali di distribuzioni non convenzionali.

3.3 Risultati della ricerca e discussione

Dalla ricerca di mercato è emerso che **il campione selezionato ha una certa familiarità con il brand Pandora**. Il dato si è evinto dalla risposta numero 4, visto che l'80% dei rispondenti ha dichiarato di non aver acquistato solo il bracciale *moment* (top di gamma) con i relativi

charm, ma anche articoli in cui è meno visibile che si tratti di bijoux Pandora, a meno che non si è abbastanza esperti da riconoscerli.

È stato interessante analizzare questo fenomeno nel settore del lusso accessibile, infatti il brand Pandora ancora dimostra una bassa *conspicuousness* sulle piazze del mercato illecito. Quindi era stato previsto un impatto non significativo dei *fake* firmati Pandora, a differenza di ciò che si può riscontrare con brand più noti come Louis Vuitton, Gucci, Fendi, e altri *high-end* brand, notoriamente molto desiderabili da parte di categorie di consumatori - *poseur* (Han *et al.*, 2009) - con estremo bisogno di *signaling*.

La maggior parte dei consumatori non si è trovata davanti a prodotti contraffatti oppure non ha avuto la percezione di aver acquistato un falso. Tra chi è stato vittima della contraffazione degli articoli di Pandora, alcuni hanno avuto modo di riconoscere la truffa per una serie di motivazioni. Quelle che sono risultate più evidenti sono state la mancanza del marchio ALE sui bijoux e l'acquisto tramite aste online.

Come è stato esplicitato nel capitolo 1, la variabile prezzo non incide più in modo considerevole sul consumo di beni contraffatti, nel caso del settore gioielli, in particolare del segmento lusso accessibile, tale variabile non viene considerata una delle cause significative per propendere all'acquisto di *fake*.

Il settore gioielli è spesso soggetto a frequenti contraffazioni, infatti alcuni consumatori potrebbero essere tentati ad acquistare bracciali e charm Pandora contraffatti, spendendo molto meno e nello stesso tempo soddisfacendo la funzione di *signaling*, visto che la metà dei rispondenti ha dichiarato che **indossare un bracciale Pandora è un modo per affermare la propria personalità** e che il gioiello Pandora è considerato un segno distintivo, quindi fonte di *status symbol*.

Quando i consumatori si apprestano ad acquistare imitazioni di prodotti di lusso, lo fanno per soddisfare un bisogno prettamente sociale, legato alla necessità di apparire ed emergere come consumatore, estendendo il proprio ego. Si dà, quindi, un valore marginale all'aspetto funzionale di

un prodotto falso, esso di rado verrà scelto valutandone la sua qualità e la sua eventuale durabilità. L'importante è che il prodotto contraffatto abbia le sembianze dell'originale.

Da questa ricerca si è evinto che **il campione non propende per un gioiello Pandora falso** e presta, invece, maggiore attenzione all'aspetto funzionale di un prodotto, alla sua qualità, alla possibilità di utilizzare in modo corretto il prodotto acquistato, oltre che alla *self-identity* di un prodotto stesso, dimostrando una stretta vicinanza tra una personale concezione di sé e l'immagine dell'oggetto.

È noto che il consumo di prodotti contraffatti da parte di un certo target, sia direttamente proporzionale al desiderio di prestigio, conferito dall'oggetto di lusso stesso.

Il non consumo di *fake* mostra che **il target selezionato dà poca importanza all'aspetto sociale e individuale del lusso, prediligendo invece l'aspetto funzionale del prodotto**. Comprare beni originali può essere un modo anche per gratificare se stessi, può voler dire non mentire a sé stessi nella rappresentazione della propria identità: acquistando il falso si incorrerebbe in una "crisi di identità".

Dalla risposta numero 5, nella quale si chiede da chi ci si fa influenzare nella scelta dei charm che compongono il bracciale, si evince quanto conti segnalare come si forma la propria personalità, nell'acquisto di un determinato prodotto. Anche se la maggior parte dei rispondenti ha dichiarato di scegliere, per la composizione del bracciale moment, in base al gusto personale; una percentuale significativa del totale ha affermato, invece, di ispirarsi alle foto pubblicate sui social network dalle fashion blogger, oppure di scegliere in base ai suggerimenti del sito ufficiale del brand o del catalogo stesso.

È chiaro che per emergere occorre rispettare degli "standard" tramite i quali si capisce che tipo di persona si è o si vuol far credere si essere.

Dall'altro lato sono stati riscontrati rispondenti che, invece, anche se avessero avuto la possibilità di acquistare un articolo Pandora contraffatto, non l'avrebbero fatto per diverse ragioni.

La maggior parte (92,3%) ha dichiarato che non acquisterebbe prodotti contraffatti del brand Pandora sia perché il costo di ogni charm è irrisorio e non varrebbe la pena rischiare (17,1%), sia perché la propria etica lo impedisce, i cosiddetti consumatori *value expressive* secondo la classificazione di Wilcox (2009).

Infine un quarto degli intervistati (24%) ha dichiarato di non acquistare tali prodotti contraffatti poiché condizionati dal timore che i propri amici o il gruppo di frequentazione possano accorgersi della non autenticità del gioiello indossato e quindi temendo di essere giudicati negativamente (prospettiva del consumatore *social adjustive*). Quest'ultimo dato non è molto attendibile, poiché è difficile che le persone siano estremamente sincere in questo genere di sondaggi. Infatti non sempre si riesce a far emergere come l'individuo in realtà viva la società che lo circonda, come egli la percepisca, come se fosse una specie di effetto *bullying*: per tale motivo è lecito pensare che una percentuale maggiore del campione selezionato (ragazze appartenenti ad una fascia di età abbastanza influenzabile e sensibile ai condizionamenti esterni) possa non acquistare articoli di Pandora contraffatti per timore di essere scoperti dai propri amici o gruppo di frequentazione ed essere giudicati negativamente.

3.4 Le strategie implementate da Pandora per difendere l'originalità del prodotto

Anche Pandora - come tutti i brand afferenti al lusso accessibile - deve affrontare la sfida dei contraffattori che cercano di copiarne il marchio, i prodotti e l'identità. La company tutela i suoi diritti di proprietà intellettuale in tutti i modi possibili, attraverso una supervisione globale e completa con programmi di registrazione e di controllo, così da tutelare il cliente dall'inconsapevole acquisto di articoli non autentici e non rispondenti agli standard di qualità del brand Pandora.

Nell'ambito del miglioramento delle pratiche aziendali anticontraffazione, è necessario che i consumatori abbiano accesso alle informazioni sulle caratteristiche specifiche, sugli stampi e sui marchi degli articoli commercializzati dall'azienda, in modo da essere in grado di distinguere i gioielli autentici da quelli contraffatti.

I gioielli Pandora, secondo la legislazione europea di riferimento, presentano dei segni distintivi che consentono ai consumatori di accertare l'autenticità del prodotto. Le punzonature impresse sui gioielli sono due: la prima è il **Marchio di Qualità** relativo alla qualità delle materie prime usate e la seconda, invece, è il **Marchio ALE del produttore** relativo all'origine dei gioielli.

La punzonatura **Marchio di Qualità** garantisce la purezza dei materiali utilizzati nella realizzazione del gioiello Pandora. Infatti l'oro e l'argento sono impiegati in percentuali specifiche insieme ad altri metalli di diverse leghe, in modo da ottenere un composto della durezza necessaria per consentire la lavorazione e l'intarsio dei gioielli. Gli articoli in oro portano inciso il titolo 585, che sta ad indicare che la lega impiegata è di 14 carati; invece sui gioielli in argento è possibile constatare la presenza del marchio 925. Inoltre esistono delle normative, nei paesi all'interno dei quali sono assemblati e prodotti i gioielli, che obbliga a punzonare con la lettera "G" i gioielli d'oro e con la lettera "S" quelli in argento.

Tali prassi sono entrate in vigore a partire dalla produzione di giugno 2011. In sintesi i **Marchi di Qualità** utilizzati da Pandora, per contrassegnare il pregio dei gioielli e dei materiali con cui sono stati realizzati, sono tre:

- S925 per i gioielli in argento
- G585 per i gioielli d'oro 14k
- G750 per i gioielli d'oro 18k

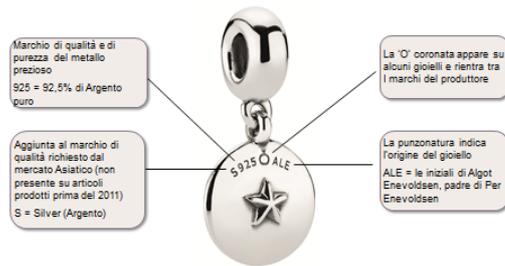
| Gold | large new objects | small new objects | large and small used objects |
|----------------------------|---|---|---|
| | | EWN | EWN |
| 916 thousandths (22 carat) |  |  |  |
| 833 thousandths (20 carat) |  |  |  |
| 750 thousandths (18 carat) |  |  |  |
| 585 thousandths (14 carat) |  |  |  |

| Silver | large new objects | small new objects | large and small used objects |
|---|--|--|--|
| | | EWN | EWN |
| 925 thousandths (1 st level) |  |  |  |
| 835 thousandths (2 nd level) |  |  |  |
| 800 thousandths (3 rd level) |  |  |  |

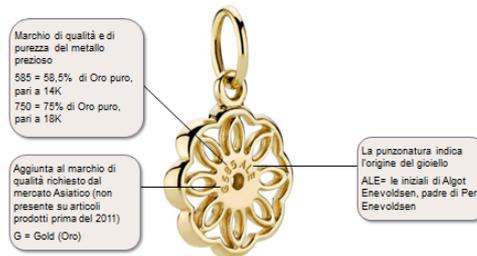
Fonte: Pandora A/S – diverse composizione dei metalli dei gioielli

Il **Marchio ALE**, detto **Marchio del produttore**, indica che i gioielli sono stati realmente realizzati all'interno delle *factory* Pandora. La sigla ALE sta, infatti, per Algot Enevoldsen, padre del fondatore di Pandora - come precedentemente esplicitato - Per Enevoldsen. Si tratta di un marchio standard applicato su tutti i gioielli della casa, anche e soprattutto sui charm, indipendentemente dalla loro forma e dimensione.

PUNZONATURA PANDORA



PUNZONATURA PANDORA



Fonte: Pandora A/S - tipologie di punzonature dei gioielli

Pandora ha incrementato i suoi *store online*, eSTORE, aumentando vertiginosamente il volume di vendite e la sua notorietà. Ciò ha fatto sì che i gioielli commercializzati online, in base al peso e alla loro dimensione, fossero contrassegnati da un'ulteriore punzonatura, per consentire ai consumatori di essere certi, anche a distanza, di aver acquistato un prodotto autentico.

Pandora, come si è ampiamente detto, viene annoverato tra i brand di lusso, in particolare afferenti al lusso accessibile, quindi vittima della contraffazione.

La strategia di difesa implementata dalla company per cercare, come tante altre dello stesso settore, di far fronte al fenomeno, è quella di garantire un grande varietà di articoli presenti sul mercato per non più di tre mesi, così da scoraggiare i *counterfeiters* dall'eventuale riproduzione di articoli, poiché risulterebbero obsoleti. Infatti le collezioni Pandora non rispecchiano quelle dell'alta moda, invernale ed estiva, ma si rinnovano una volta al mese con una variegata produzione di charm. La company

orienta la sua la produzione in base alla occasioni in cui si fanno regali: a partire da Natale, San Valentino, Festa della donna, Pasqua, Festa della mamma, oltre che nuovi articoli per l'inizio di ogni stagione. È evidente che il mercato illecito trovi difficoltà nel stare al passo con le diverse collezioni. Anche il prezzo dei gioielli Pandora non invita il consumatore ad acquistare contraffatto (vedi l'indagine condotta tramite survey). Non si parla, infatti, di orologi Rolex o di gioielli Cartier: Pandora produce e commercializza bijoux a costo contenuto, ed il cliente, più che il valore intrinseco dei gioielli, paga "l'effetto moda".

Per realizzare i charm o gli altri gioielli Pandora, i *counterfeiters* dovrebbero essere in possesso di un'elevata perizia tecnica e essere capaci di introdursi nella filiera sia produttiva che di distribuzione.

Nonostante, però, le suddette considerazioni, la contraffazione esiste ma è sviluppata prevalentemente sul web, sui *marketplace* delle aste online in cui è difficile distinguere un prodotto per la sua autenticità e spesso le dichiarazioni che accompagnano gli articoli sono tutt'altro che veritiere.

3.5 I Flagship Store: manifesti dell'autenticità del brand

3.5.1 "Il retailtment"

Le imprese che gravitano nel settore dell'oreficeria hanno dovuto affrontare i continui cambiamenti del mercato legati alla progressiva riduzione dei costi di produzione e alla richiesta di **differenziazione del brand**. Pandora è riuscita ad affermarsi in tale mercato in breve tempo, grazie alla sua capacità di differenziarsi in un settore che da anni non investiva in termini di innovazione. La company, infatti, fin dalla sua prima apparizione sul mercato, è riuscita ad attribuire ai suoi prodotti quel valore aggiunto che ha determinato il successo del marchio, implementando politiche di marketing e di comunicazione ben precise.

La chiave di volta della sua strategia è da attribuire all'importanza che Pandora ha dato ai suoi punti vendita, distribuendo gradualmente la

merce a partire dai negozi plurimarca fino ad affermare la propria personalità attraverso punti vendita monomarca e *corner shop*.

Si è dimostrata di enorme importanza, inoltre, l'integrazione tra il mondo della produzione e quello retail, all'interno del quale si dà vita all'espressione dell'impresa e del suo brand. La necessità di comunicare il proprio brand è diventata un'esigenza imprescindibile per rendere lo stesso il più identificativo possibile dell'immagine della company agli occhi del consumatore finale.

I canali di vendita utilizzati dal brand Pandora, come si è detto, si fondano su un retail network a cui è attribuita la funzione di *flagship store* che, essendo in franchising, sono tutti organizzati e strutturati in modo ben preciso, per preservare l'autenticità del brand stesso: il consumatore, quindi, ogniqualvolta si troverà in un negozio Pandora, sa di poter vivere un'esperienza di vendita, oltre che positiva, soprattutto analoga in qualsiasi città o paese si trovi.

Il retail per Pandora è il *touch point* più importante che l'azienda ha con i potenziali clienti. Infatti esso ha la funzione di aggiungere valore ai beni distribuiti, garantendo un ambiente piacevole ed una consulenza da parte di operatori di vendita specializzati, i quali, *in primis*, si prendono cura del cliente durante tutta l'esperienza di acquisto.

Pandora, in accordo con i principi del "retailment", oggi è in grado di giocare su un terreno composito e avverso perché ricco di concorrenti, riuscendo a trovare il segreto per coinvolgere il consumatore. La company, infatti, si affianca, con le sue numerose e variegate collezioni, ai consumatori in tutte le occasioni particolari della vita, nelle quali ci sia qualcosa da sottolineare, ricordare o da esaltare. Il bracciale *moment*, per esempio, è il gioiello cult della collezione che racchiude la filosofia Pandora. E' una specie di diario di bordo per chi lo indossa: secondo la logica di composizione di tale bracciale, esso è costituito da charm che rappresentano uno o più momenti importanti della vita di chi lo possiede o semplicemente qualcosa degno di nota, oppure qualcosa di piacevole

ma non necessariamente rilevante, proprio come in un diario in cui si annota di tutto.

In questo caso il *retailer* accompagna il consumatore nella scelta dei gioielli che devono sottolineare il momento più o meno significativo della vita del cliente, rendendo l'esperienza di acquisto piacevole ed unica. La gamma di prodotti proposti è diversificata e riassortita con frequenza: ciò consente di rinnovare l'esperienza periodicamente. In questo caso non vale il principio "un diamante è per sempre", poiché il "per sempre" è relativo alla possibilità di potersi regalare più spesso una piccola emozione.

Questa gestione commerciale evoluta arriva a determinare fino al 30% di crescita della redditività degli *store* Pandora.

Siamo in un'era in cui il consumatore "crea" e interpreta il contenuto della marca. Il brand è il linguaggio comune che permette ai consumatori di omogeneizzarsi e di comunicare tra loro. Questo è il motivo per cui Pandora è riuscita ad avere profili di consumatori così diversi per età, stili di vita e per reddito.

La percezione del brand è influenzata dal mezzo usato per la comunicazione.

Nel punto vendita questo non succede, il controllo del messaggio è totale. Questa relazione immediata offre la possibilità di trasformare una promessa in un'esperienza completa. La struttura che consente di realizzare il giusto potenziale è costituita da metodologie integrate e condivise tra brand, retail e reti di vendita.

La creazione di negozi monomarca non sarebbe stata una scelta distributiva efficace ed efficiente, se l'azienda non fosse stata in grado di offrire al mercato una vasta gamma di prodotti supportati da un brand forte.

Il meccanismo di crescita numerica dei monomarca Pandora è stato quindi figlio della nuova concezione di architettura e di design che ruota intorno al noto brand.

L'approccio al retail rappresenta la strategia di crescita del brand che mette il consumatore al centro della propria organizzazione, in modo tale che il cliente diventi la principale fonte di informazione per i processi decisionali in tutte le aree.

Il *retailer* osserva gli effettivi interessi dei clienti, tenendo presente che si tratta di consumatori sempre meglio informati grazie ad Internet, in grado di confrontare prezzi, livelli di servizi e caratteristiche di prodotto con un semplice clic.

La facilità di accesso alle informazioni sul prodotto che si desidera, dà ai consumatori un potere senza precedenti e allo stesso tempo rende lo shopping un momento di svago e di divertimento.

Attualmente Pandora ha adottato tecniche che forniscono un quadro aggiornato del mercato, dei concorrenti e delle novità, facendo ricorso a ricerche di mercato e analisi comportamentali, utilizzando le performance come *benchmarking* di riferimento, oltre che a mappature di mercato dettagliate dell'offerta dei concorrenti.

Nella "pozione magica" del successo, Pandora ha dichiarato di aver utilizzato una strategia volta a offrire ai clienti linee di prodotti esclusivi e a prezzi abbordabili, collocandosi -dunque- nel suddetto segmento del lusso accessibile: tali strategie consistono nel lavorare fianco a fianco con i designer per realizzare gioielli sempre più raffinati e affascinanti, rivolti ad una platea orami molto ampia, rendendo la differenziazione il fattore chiave della sua produzione e stabilendo un approccio integrato tra brand e prodotti.

Tali strategie comunicative, definite strategie di *vertical branding*, mettono insieme le classiche funzioni informative e quelle legate alla sfera emotiva. Il rapporto diretto con il *consumer* permette di conoscere i suoi gusti, le sue abitudini di acquisto e di rafforzarne la fidelizzazione, monitorando l'evoluzione delle sue esigenze. Questo nuovo modo di intendere la funzione *retailing*, perfettamente integrata con il resto della filiera, ha generato nuovi format: i *corners*, i *flagship store*, i *factory outlets*, i *concept stores*. Questi infatti divengono strumenti di *branding*

retailtenment che valorizzano la dimensione esperienziale dello *shopping*, conciliando nel migliore dei modi la rappresentazione di marca e l'intrattenimento.

Tali considerazioni dimostrano quali siano i fattori che inducono i *counterfeiters* a commercializzare prodotti di questo tipo. L'obiettivo è giocare sulla notorietà della marca che si afferma grazie agli ingenti investimenti in immagine e comunicazione: si tratta quindi di brand che generano un elevato proselitismo ed hanno, presso i potenziali consumatori un determinato *appeal*, che li rende desiderabili. Ecco l'*escamotage* dei *fake product* che "vanno in soccorso" degli acquirenti desiderosi di far parte della community di un determinato brand, ostentando il prodotto. Ma il danno alla community stessa è amplificato nel momento in cui la contraffazione interviene *not deceptive*, traendo in inganno chi invece avrebbero voluto condividere lealmente i valori espressi dal brand.

3.5.2 La visual merchandising strategy

Molti brand si sono focalizzati sulle iniziative migliori da mettere in atto in questa fase, note come tecniche di *Best Practice Visual Merchandising & Communication*, che indicano strumenti e misure capaci di aumentare l'affluenza dei clienti all'interno e all'esterno del punto vendita per attirare subito l'attenzione degli stessi ed accrescere la conversione di visite in acquisti, aumentando il valore delle transazioni e generando vendite multiple.

Questa disciplina si serve delle regole proprie della comunicazione visiva, della percezione visiva, della teoria del campo e del colore, applicandole in modo intelligente nel presentare le merci nel punto vendita, il tutto ovviamente "condito" da una vocazione per l'estetica. Infatti un'adeguata immagine aziendale è un altro obiettivo importante da perseguire per una company che vuole diventare l'oggetto del desiderio di molti.

Per Pandora la vetrina è il principale strumento di comunicazione con il possibile acquirente, quindi la scelta dei colori ma soprattutto delle luci giuste, diventa fondante per garantire un corretto allestimento e rendere ancora più attraente il gioiello. Il modo di esporre, quindi, oltre al packaging, sono un mezzo per stimolare il desiderio di acquisto. Il personale che si occupa della vendita è un'altra fonte di stimoli rilevante nel processo decisionale del cliente: è fondamentale, quindi, che l'incontro non origini frustrazione, ma che sia fonte di desiderio e di gradimento. Se il consumatore, ad esempio, dovesse essere vittima di un servizio inadeguato e carente, nonostante la strategia, l'offerta e la pianificazione siano ottime, potrebbe decidere di non comprare. Le persone, sicuramente, rappresentano il più importante assetto aziendale.

Nella moda, in particolare, è necessario creare una struttura integrata di gestione del merchandising che aiuti i vertici della catena retail e del *brand manufacturer* a collaborare a stretto contatto. Questa organizzazione contribuisce a colmare i classici problemi di performance. Il consumatore, d'altra parte, non si reca più in un negozio con il solo scopo di acquistare un prodotto, ma con l'aspettativa di vivere un'esperienza che gli permetta di soddisfare anche i bisogni perseguibili nel tempo libero, quali la ricerca di novità, l'evasione dalla quotidianità, la conferma della propria personalità, la socializzazione e la stimolazione mentale.

Le componenti comunicative che entrano in gioco, quindi, sono diverse e devono essere costantemente tenute sotto controllo, testate e migliorate nel tempo, perché dopo anni di pubblicità i consumatori sono ormai abituati ai tentativi di "influenza" commerciale.

Oltre alla bellezza intrinseca dei gioielli Pandora, al design raffinato, alla ricerca continua che è alla base del prodotto, il core business dell'Azienda è, dunque, l'attenzione e la cura dedicata al potenziale acquirente che è assistito, coccolato e guidato all'acquisto. I punti vendita ufficiali rappresentano, inoltre, la migliore garanzia per il consumatore sull'autenticità del gioiello acquistato. Il brand, quindi, viene preservato

dagli store che – in linea con la mission della casa madre- garantiscono l'originalità del prodotto venduto.

3.6 Reputation management

Pandora esercita la sua campagna di comunicazione attraverso mezzi sempre molto vari: per ogni campagna, infatti, viene pianificato un media mix mirato al raggiungimento degli obiettivi preposti.

La scelta del web e dei social, come mezzo di diffusione dell'immagine del brand, fa parte della suddetta pianificazione che vede impiegate anche campagne stampa attraverso pubblicità su quotidiani, settimanali e TV, oltre che all'affissione, al fine di rendere trasversale la conoscenza e l'apprezzamento dei prodotti Pandora.

Sicuramente il mondo *digital* va presidiato nella maniera più puntuale possibile, per creare e consolidare una community di individui, tra chi è già acquirente e chi lo diventerà a breve.

Generalmente le brand community online sono composte da gruppi di persone e da potenziali consumatori accomunati da obiettivi condivisi che interagiscono diventando il focus principale della community. Come è noto nelle community i consumatori interagiscono con il brand e con gli altri consumatori online, postando esperienze personali, mettendo "like" e commentando i post degli altri membri della community. Le *social network brand communities* - è così che vengono chiamate anche le pagine ufficiali di Facebook e di Instagram di Pandora (la prima consta di più di 580.000 fan) – danno la possibilità di creare relazioni con i consumatori esistenti e potenziali, infatti il numero di tali comunità negli ultimi anni è notevolmente aumentato. La community nasce con lo scopo di fidelizzare il cliente e garantire che faccia un passaparola positivo. Per realizzare ciò, i *marketer* si adoperano per promuovere una partecipazione attiva alla community del proprio brand e trarre, quindi, risultati positivi per i propri marchi. Il passaparola, detto *word of mouth*

(WoM), può essere positivo o negativo; è un fenomeno che si verifica regolarmente in tali comunità e non è altro che un insieme di dichiarazioni fatte da potenziali e attuali clienti, diffuse e disponibili ad un gran numero di persone e istituzioni. Il contenuto di tali dichiarazioni, infatti, è visibile a tutti membri della community, ad esempio può far scattare la scintilla ed infiammare gli animi quando si tratta di fare reclami su determinati articoli acquistati o dare raccomandazioni sugli acquisti stessi.

È emerso che la funzione della community non è solo *social*, ossia i consumatori non hanno solo l'obiettivo di ottenere consensi, ricercando *endorsement* di riferimento, ma la community ha assunto anche una funzione informativa, fornisce benefici funzionali, ad esempio capita che i membri chiedano informazioni oggettive e più credibili sui prodotti di un determinato brand, magari non disponibili al di fuori della community.

Pandora ha cercato di incrementare una partecipazione attiva dei suoi membri sui social, al fine di sottolineare la sua brand *awareness*. Sia tramite Facebook che Instagram, la company cerca in tutti modi di rendere indimenticabile e unica l'esperienza di acquisto. La partecipazione degli utenti su tali social genera, inevitabilmente, un passaparola sia positivo che negativo. Quindi il duro compito dei *marketer* è quello veicolare gli utenti, indirizzandoli a favore della company, senza mai danneggiarne la *brand image*.

Il *word of mouth*, ossia il passaparola, si divide in negativo e positivo. Il *negative word of mouth* si verifica quando ci sono utenti scontenti di un comportamento della company o di uno dei suoi prodotti. Ciò può generare diverse reazioni da parte degli utenti della community, dipende sempre dalla funzione della community. Infatti esistono community che hanno l'obiettivo di elogiare il prodotto e di metterne in risalto il fattore moda, focalizzando l'attenzione anche su personaggi dello spettacolo che utilizzano quel determinato brand: si chiamano *social goal community*. Esistono poi altre community che hanno l'obiettivo di mostrare le specifiche tecniche di un determinato prodotto di un tale brand, in

genere sono blog che vengono consultati dai potenziali clienti prima di effettuare un acquisto. Quindi il passaparola negativo, nelle *social goal community*, non genera risultati positivi, perché va a sfatare il mito che si è creato intorno al brand. Nelle *functional goal community*, invece, le critiche ai prodotti sono considerati aspetti positivi, perché rendono i partecipanti della community più attivi e interessati al tema. I *marketer* spesso sostengono che, al di là di che cosa si dica di un prodotto, è sempre utile che qualcuno ne parli.

I *marketer*, in genere, non commentano i post negativi degli utenti perché temono di limitare l'effetto positivo generato dal *negative word of mouth* e quindi limitare l'interazione dei partecipanti della community. Un'altra tattica adottata dalle company sui social, quando vengono attaccate dagli utenti, consiste nel non cancellare i post negativi pubblicati, a meno che non siano denigratori e totalmente privi di veridicità. Cancellandoli è come se specularmente diminuissero l'effetto delle reazioni positive degli utenti.

Il *positive word of mouth* nelle *social goal community*, invece, ha un effetto maggiormente positivo sugli utenti rispetto a quelli sortiti nelle community che nascono con uno scopo funzionale, perché è un modo per rendere gli utenti più partecipi. Infatti, in questi tipi di community, gli utenti cercano approvazione per avvalorare la tesi che il prodotto sia degno di nota, cercando un'interazione con persone *like-minded people*. Al contrario, nelle comunità funzionali si accede per avere in primis informazioni di natura oggettiva sulla qualità dei prodotti, sulle loro tecniche specifiche e sulla specialità del prodotto stesso. Informazioni facilmente reperibili anche al di fuori delle community stesse grazie alle campagne di marketing fatte dalle rispettive company.

I consumatori che appartengono alle community funzionali non sono condizionati positivamente dai commenti di consumatori che fanno promozioni ad alcuni prodotti. In queste community il WoM evoca effetti neutri o negativi.

Quindi il ruolo dei *marketer* dovrebbe essere quello di stabilire le linee guida su come articolare una conversazione tra i membri della community. Occorrerebbe non incentivare i *positive judgements* quando risultano essere inutili e superflui e non dare troppo spazio ai *trash talk* non costruttivi.

Se i *marketer* si preoccupano della percezione dei membri delle community devono trarre gli aspetti positivi del *negative word of mouth* e stabilire le linee guida delle conversazioni per fare in modo che le dichiarazioni dei membri risultino essere ragionevoli. Tutto ciò stimola le percezioni dei consumatori rendendolo più attivo verso un determinato brand.

I *marketer* dovrebbero cercare di creare, su internet o sui social network, due tipologie di community per coprire tutti i target di consumatori che, in base alle proprie preferenze, potrebbero appartenere ad una o all'altra community.

I responsabili marketing di Pandora hanno sempre cercato di gestire in questo modo le community, lasciando la possibilità al consumatore di esprimere sui social le proprie emozioni e, su altri spazi online, la possibilità di ricevere consigli sui prodotti, sulle novità e sulle promozioni. Quando si è verificato il problema della contraffazione, i *marketer* hanno agito sui social con cautela per evitare di sollevare polveroni. Non hanno cancellato i commenti affinché tutti i membri della comunità fossero informati del fenomeno dilagante che colpiva l'80% dei brand di lusso e che in nessun modo rendeva l'azienda Pandora responsabile del fenomeno. Anche se ci sono stati commenti negativi da parte di alcuni utenti che non si sono sentiti tutelati da Pandora, la company ha saputo reagire in modo adeguato ma soprattutto non trascendendo in conversazioni sconvenienti per la stessa, preservando sempre la sua reputazione e la sua compostezza. Tutto ciò ha consentito di non perdere credibilità agli occhi dei consumatori che hanno dimostrato di avere fiducia ed un'alta considerazione di Pandora. Il *reputation management* sui social è una pratica imprescindibile per le

aziende come Pandora che, ormai, devono la propria notorietà anche alla loro presenza online, consapevoli dell'effetto amplificatore che internet ha sia sulle notizie positive che su quelle negative.

Pandora, quindi, insegna che bisogna sempre essere preparati a ricevere e a rispondere con strategia agli attacchi. Se si è impreparati, si rischia di soccombere e danneggiare irreparabilmente la propria *brand image*. La company, consapevole della sua crescente notorietà, sapeva di poter essere vittima di contraffazione ed era preparata ad una strategia di risposta. Bisogna saper identificare il problema prima che esso diventi di pubblico dominio. Prima che l'attacco si palesi bisogna già aver trovato una soluzione, soprattutto prima che l'utente mostri il suo malcontento, occorre mostrarsi interessati alla sua problematica e reattivi nella risoluzione della stessa: un consumatore soddisfatto non è detto che porti altri utenti ma un consumatore insoddisfatto sicuro ne allontana alcuni.

Pandora, nonostante non abbia eliminato dai social i commenti negativi, ha implementato azioni di SEO (*search engine optimization*) cercando di eliminare dai motori di ricerca i collegamenti che fossero fuorvianti per la reputazione della company ma soprattutto basati su informazioni non veritiere.

Conclusioni

Conclusioni

Il marchio, per un prodotto di lusso, è la cosa più importante, è l'emblema del prestigio, della rarità del prodotto, frutto della raffinatezza dell'artigianato. Il marchio racchiude tutto il valore che la company ha per il consumatore finale. I prodotti del mercato del lusso, come si è detto, sono i beni maggiormente contraffatti. Possederli gratifica la propria vanità e soddisfa il desiderio di appartenenza ad un status sociale diverso dal proprio.

È noto che la contraffazione sia un problema difficile da estinguere, poiché, come in tutti i mercati concorrenziali, fino a quando c'è domanda ci sarà sempre offerta. Ed è evidente che la domanda c'è.

Ciò non significa che gli *high-end brand* non debbano difendere il proprio diritto alla proprietà intellettuale dalle imitazioni; al contrario, sarebbe opportuno richiedere uno sforzo ancora maggiore da parte di tutti gli operatori del mercato e non solo. Si fa riferimento al potenziamento del controllo doganale, postale e delle attività del web. Inoltre per contrastare la contraffazione ed il diffuso mercato del falso bisognerebbe educare ed informare il potenziale acquirente, consapevole di acquistare un falso, sulle attività malavitose che gravitano intorno al mondo della contraffazione: magari potrebbero essere utili campagne pubblicitarie finalizzate a tale scopo.

Purtroppo, nonostante la sinergia di forze scese in campo contro la contraffazione, molti degli sforzi delle Aziende risultano vani, o comunque non portano ai profitti sperati, anzi vengono annualmente registrate ingenti perdite. La contraffazione, dunque, non fa altro che oscurare l'esclusività e l'immagine del marchio. Combatterla deve diventare una priorità per le aziende del mondo del lusso. Soltanto negli ultimi dieci anni sono stati presi provvedimenti concreti dalle aziende stesse, che hanno introdotto, nelle proprie strutture organizzative, organi preposti esclusivamente alla protezione della *brand identity*.

Per dare una risposta reale alla lotta alla contraffazione, bisognerebbe utilizzare congiuntamente tutti i sistemi necessari, in quanto un solo tipo di tecnologia non è sufficiente a debellare il rischio di contraffazione poiché essa, come si è avuto modo di vedere, si può verificare su più livelli e nelle varie fasi della produzione e di distribuzione. Quindi, intervenire nelle varie fasi è sicuramente più efficace, consentendo al consumatore finale di partecipare al riconoscimento dell'originalità del prodotto.

Analizzando la contraffazione nel settore del lusso è emerso che la principale fonte di successo di tale mercato è proprio lo sfruttamento dei loghi che fungono da *signaling*. Si tratta di una forma di *free riding* della notorietà del brand che viene sfruttata impropriamente da queste fonti illegali.

Le istituzioni preposte, del resto, se da un lato si attivano per contrastare con i mezzi a loro disposizione il mercato dell'illegale, dall'altro lato anche il consumatore dovrebbe essere più attento ai rischi ed ai danni che si corrono nell'acquistare prodotti falsi online. Un rischio – come è stato più volte sottolineato – innanzitutto per la propria salute ma anche un danno sociale. Alimentare il mercato del falso, acquistando consapevolmente un qualsiasi tipo di prodotto (dall'abbigliamento ai gioielli e agli accessori in genere, dal cibo ai farmaci, etc.) significa “rendersi complici” di organizzazioni criminali senza scrupoli. La grande disponibilità e la diffusione di tali oggetti dovrebbe renderli particolarmente cauti. Ma, soprattutto, il consumatore dovrebbe essere informato che dietro un prodotto falso, c'è lo sfruttamento costante di bambini. Nei paesi produttori di *fake*, infatti, l'infanzia non è tutelata ma anzi sfruttata sino all'inverosimile.

Le aziende europee serie ed oneste, che hanno decentrato la loro produzione in paesi esteri (Cina, Thailandia etc.), sono attente nel rispettare gli standard di qualità e nel tutelare l'infanzia, anche se questi stessi paesi non hanno norme adeguate per contrastare tale fenomeno.

Basti pensare, infatti, che nel momento in cui alcune aziende leader nel settore sportivo sono state accusate di sfruttare il lavoro minorile nei paesi di produzione, hanno poi risposto con azioni legali molto forti per difendere l'immagine del marchio e la reputazione dell'azienda.

Sarebbe auspicabile che, da una parte, i consumatori prendessero coscienza di questa piaga della nostra società e imparassero a distinguere un prodotto originale da uno contraffatto, dall'altro, sarebbe preferibile che le aziende, per contrastare efficacemente il mercato del *fake*, si adoperassero nell'attuare una politica di controlli serrati (*cues alert*), facendo continui test di autenticità; indubbiamente nel breve periodo questo significherebbe aumentare i costi fissi, ma una tale politica consentirebbe senz'altro una migliore performance nel lungo termine.

Dall'analisi della letteratura più recente relativa al fenomeno della contraffazione, si è evinto che il mercato della contraffazione nel settore del lusso è molto diffuso e ultimamente è approdato anche nel segmento del lusso accessibile, in questa sede rappresentato dal brand Pandora. Infatti anche il lusso accessibile è vittima dei mercati illeciti gestiti dalle organizzazioni criminali, essendo cambiati i diversi attori sia dal lato del *demand side* che da quello del *supply side*.

Come è stato trattato ampiamente nel capitolo 1, il settore del lusso è andato incontro ad un progressivo processo di democratizzazione (Fabris, 2013), dimostrato con l'applicazione della matrice sociale della teoria del signaling (Han *et alia*, 2010).

I beni di lusso si sono diffusi progressivamente presso fasce della popolazione più ampie, tra gli individui che hanno praticato il cosiddetto *jump* dal *not have* alla situazione di *have*, dai *Poseur* ai *Parvenue*, determinando un nuovo target di mercato e imponendo alle aziende la necessità di conoscere le caratteristiche e i gusti dei nuovi acquirenti. Essi hanno dimostrato di avere valori diversi rispetto ai tradizionali consumatori del lusso. In particolare le nuove generazioni di consumatori, i più giovani, propongono a loro volta valori e stili di vita

differenti, imponendo alle aziende nuovi modelli da seguire e da mettere in scena. Si tratta di modelli ormai diversi dal passato e difficili da prevedere senza la guida dei nuovi *customer*.

In relazione al cambiamento del mercato del lusso e al progressivo processo di democratizzazione, anche l'offerta da parte delle company si è modificata, avvicinandosi maggiormente ai gusti e alle preferenze del nuovo target di consumatori "emergenti".

La survey, i cui risultati sono riportati e ampiamente commentati nel capitolo III, è stata condotta al fine di comprendere la percezione che i consumatori hanno del brand Pandora, modello preso in considerazione come azienda produttrice del lusso accessibile. Il sondaggio puntava a far emergere due aspetti:

- Analisi del brand Pandora quale *status symbol*
- Disponibilità da parte del consumatore ad acquistare gli articoli del brand falsi

Nel caso specifico, in relazione ai costi non così elevati dei singoli articoli, i rispondenti hanno dichiarato di non propendere per l'acquisto di tali prodotti contraffatti, anche se la ragione predominante del diniego è di natura psicologica. Infatti è emerso che, sia per la personale integrità morale che per il timore di sentirsi socialmente "inferiori" agli occhi degli altri consumatori, i rispondenti hanno dichiarato di non aver mai acquistato articoli Pandora contraffatti.

Quindi, alla luce delle considerazioni generali fatte sul lusso, è facile desumere che, nell'ambito del cosiddetto lusso inaccessibile, la variabile prezzo risulta essere predominante al fine delle scelte di acquisto. Ed è qui che la contraffazione trova maggiori consensi. Invece per quanto riguarda i beni afferenti alla categoria del lusso accessibile, la contraffazione esiste perché comunque si tratta di brand che hanno ormai raggiunto una *conspicuousness* alta ma, per come è emerso anche dalla survey, le persone per ragioni sociali non scelgono di acquistare tali beni contraffatti. La contraffazione nel settore del lusso accessibile

miete le sue vittime essenzialmente attraverso canali di vendita online, con l'*e-commerce* delle *online auctions*, quindi è una contraffazione non *deceptive*, ossia non consapevole, sfruttando l'impossibilità degli acquirenti di distinguere in modo chiaro l'autenticità del prodotto in questione.

In realtà l'eccessivo non propagarsi della contraffazione in seno al brand Pandora, la minore propensione dei target di riferimento ad acquistare gioielli falsi, si deve anche alle incisive campagne di marketing e comunicazioni, note per la loro attrattività. Infatti dalla survey è emerso che le scelte dei charm e dei gioielli avviene in negozio con l'aiuto degli addetti alle vendite o attraverso le proposte dei cataloghi ufficiali, a dimostrazione che le diverse forme di retail Pandora sono il tempio all'interno del quale si custodisce l'autenticità del brand.

Bibliografia:

Aaker, J. (1997) Dimensions of brand personality, *Journal of Marketing Research*, 34, August, 347-356.

Bamossoy, G., Scammon, D. (1985) Product counterfeiting: consumers and manufacturing beware, *Advances in Consumer Research*, 12, 334-339.

Belk, R. W. (1988) Possessions and the extended self, *Journal of Consumer Research*, 15, (2), 139-168.

Berman, B. (2008) Strategies to detect and reduce counterfeiting activity, *Business Horizons*, 51, May, 191-199.

Bush, R., Bloch, P., Dawson, S. (1989) Remedies for product counterfeiting, *Business Horizons*, January/February, 59-65.

Cesareo, L., Pastore, A. (2014) Acting on luxury counterfeiting, *Management of Luxury*, 341-359.

Cesareo, L., Stottinger, B., Pastore, A. (2013) How to fight the online purchase of luxury counterfeit products: manufacturer insights and strategies, *ResearchGate*.

Chaudhry, P. E., Walsh, M. (1996) An assessment of the impact of counterfeiting in international markets: the piracy paradox persists, *The Columbia Journal of World Business*, 31, (3), 34-48.

Chaudhry, P., Cordell, V., Zimmerman, A. (2005), Modelling anti-counterfeiting strategies in response to protecting intellectual property rights in a global environment, *The Marketing Review*, 5, 59-72.

Chaudry, P.E., Zimmerman, A. (2013) Protecting your intellectual property rights: understanding the role of management, governments, consumers and pirates, *Springer*, Berlin.

Chaudry, P.E., Stumpf, S.A., (2011) Consumer complicity with counterfeit products, *Journal of Consumer Marketing*, 28, (2), 139-151.

Commuri, S. (2009) The Impact of Counterfeiting on Genuine-Item Consumers' Brand Relationship, *Journal of Marketing*, 73, (3), 86-98.

D'Amato, I., Papadimitriou, T. (2013): Legitimate vs illegitimate: the luxury supply chain and its doppelganger, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 41, 986 - 1007.

Dubois B., Paternault C. (1995) Observations: understanding the world of international luxury brands: the "dream formula", *Journal of Advertising Research*, July/August, 69-76.

Eisend, M., Schucker-Güler, P. (2006) Explaining counterfeit purchases: a

review and preview, *Academy of Marketing Science Review*, 12, (6), 1-25.

Gentry, J. W., Putrevu, S., Shultz II, C. J. (2006) The effects of counterfeiting on consumer search, *Journal of Consumer Behaviour*, 5, 245-56.

Gistri, G., Romani S., Grappi, S., Pace, S., Gabrielli, V. (2008) Il consumatore e i prodotti contraffatti: un'indagine esplorativa sul processo d'acquisto e le pratiche di consumo, *Collesei, U. e Andreani J. C. (Eds) 7th International Congress in Marketing Trends, 10-12 Gennaio, Venezia*.

Green, R. T., Tasman, S. (2002) Executive insights: countering brand counterfeiters, *Journal of International Marketing*, 10, (4), pp. 89-106.

Grossman, G. M., Shapiro, C. (1988) Foreign Counterfeiting of Status Goods, *The Quarterly Journal of Economics*, 103, 79-100.

Han, Y. J., Nunes, J. C. Drèze, X. (2010) Signaling Status with Luxury Goods: The Role of Brand ~~Prominence~~ *Journal of Marketing*, 74, July, 15-30.

Harvey, M.G. (1987) Industrial product counterfeiting: problems and proposed solutions, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 5-13.

Heinonen J. A., Holt T. J., Wilson J. M. (2012) Product Counterfeits in the Online Environment: An Empirical Assessment of Victimization and Reporting Characteristics, *International Criminal Justice Review*, 1-19.

Holt, D. B. (1998) Does cultural capital structure American consumption?, *Journal of Consumer Research*, 25, June, 1-25.

Jacobs, L., Samli, A. C. Jedlik, T. (2001) The nightmare of international product piracy, *Industrial Marketing Management*, 30, 499-509.

Kaikati, J. G., LaGarce, R. (1980) Beware of International brand piracy, *Harvard Business Review*, 58, (2), 52-58.

Lambkin, M., Tyndall, Y. (2009) Brand Counterfeiting: a Marketing Problem That Won't Go Away, *Irish Marketing Review*, 20, (1), 35-46.

Li, L. (2013) Technology designed to combat fake in the global supply chain, *Business Horizons*, 56, 167-177.

Li, L. (2011) Advances in e-business engineering, *Information Technology and Management*, 12, (2), 49-50.

Nia, A., Zaichkowsky, J. L. (2000) Do counterfeits devalue the ownership of luxury brands?, *Journal of Product & Brand Management*, 9, (7), 485-497.

- Penz, E., Stöttinger B. (2008) The concurrent ownership brands and counterfeits: empirical evidence from seven countries, *37th EMAC Conference, University of Brighton 27- 30 May*.
- Power, G. (2008) Anti-counterfeit technology for the protection of medicines, *World Health Organization, Geneva, Switzerland*.
- Prioporas, C. V., Kamenidou, I., Kapoulas, A., Papadopoulou, F.M. (2015) Counterfeit purchase typologies during an economic crisis, *European Business Review, 27, (1), 2-16*.
- Qian, B. Jin, W. Fang (2011) Heuristic algorithms for effective broker deployment, *Information Technology and Management, 12 (2), 55-66*.
- Richardson, R. A. (2007) The “Real” Value of “Fake: Implications of Consumer-Brand Relationships Forged out of Marketer’ Control, *Consumer Culture Theory Conference, Toronto*.
- Shavitt, S. (1989) Products, Personalities and Situations in Attitude Functions: Implications for Consumer Behavior, *Advances in Consumer Research, 16, 300-305*.
- Shultz II, C.J., Saporito, B. (1996): Protecting intellectual property: Strategies and recommendations to deter counterfeiting and brand piracy in global markets, *The Columbia Journal of World Business, 31, 18-28*.
- Staake, T., Thiesse, F., Fleisch, E. (2010) Business Strategies in the counterfeit market, *Journal of Business Research, 65, 658-665*.
- Stevenson, M. Busby, J. (2012) An exploratory analysis of counterfeiting strategies, *International Journal of Operations & Production Management, 35, (1), 110-144*.
- Sunderji, S. F. (2006) Protecting online auctions from the contributory trademark liability storm: a legislative solution to the Tiffany Inc. vs. eBay Inc. problem, *Fordham Law Review, 74, 909-948*.
- Tang, F., Tian, V., Zaichkowsky J. (2014): Understanding counterfeit consumption, *Asia Pacific Journal of Marketing and logistics, 26, (1), 4-20*.
- Ting, S.L., & Ip, W.H. (2012) Combating the counterfeits with web portal technology, *Enterprise Information Systems*.
- Ungurean, C. Turcu, V. Gaitan, V. Popa (2011) An RFID-based anti-counterfeiting track and trace solution, *C. Turcu (Ed.), Designing and deploying RFID applications, InTech Publishing, New York*.

- Veblen, T. (1899/1979) *The Theory of the Leisure Class: An Economic Study of Institutions*. The 100 greatest masterpieces of American literature. Franklin Center, Pa: Franklin Library.
- Wee, C.H., Tan, S.J., Cheock, K.H. (1995) Non-price determinants of intention to purchase counterfeit goods, *International Marketing Review*, 12, (6), 19-46.
- Wilcock, A.E., Boys, K.A., (2014) Reduce product counterfeiting: An integrated approach, *Business Horizons*, 57, 279-288.
- Wilcox, K., Kim, H.M., Sen, S. (2009) Why do consumers buy counterfeit Luxury Brands?, *Journal of Marketing Research*, 46, 247-259.
- Wilke, R., Zaichkowsky, J. L. (1999) Brand imitation and its effects on innovation, competition, and brand equity, *Business Horizons*, 42 (6), 9-18.
- Xu, L. (2011) Information architecture for supply chain quality management, *International Journal of Production Research*, 49 (1), 183-198.
- Yang, D., Sonmez, M. and Bosworth, D. (2004) Intellectual property abuses: how should multinationals respond?, *Long Range Planning*, 37 (5), 459-75

Sitografia:

<http://www.armor-group.com/en>

<http://www.certilogo.com/>

<http://www.iacc.org/>

http://pics.ebay.com/aw/pics/uk/pdf/vero/fighting_fake_with_vero.pdf

Appendice

Di seguito sono riportate le tabelle relative all'incremento dei *concept store* dell'azienda, per ogni trimestre del 2015, a supporto delle strategie di marketing della company stessa per contrastare il fenomeno della contraffazione.

Concept store development per country

| | Number of CS Q1 2015 | Number of CS Q4 2014 | Number of CS Q1 2014 | Growth Q1 2015 /Q4 2014 | Growth Q1 2015 /Q1 2014 | Number of O&O Q1 2015 | Growth O&O stores Q1 2015 /Q4 2014 |
|----------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|---|
| USA | 318 | 315 | 278 | 3 | 40 | 34 | 4 |
| Canada | 63 | 64 | 56 | -1 | 7 | 1 | - |
| Brazil | 43 | 35 | 15 | 8 | 28 | 24 | 4 |
| Americas | 424 | 414 | 349 | 10 | 75 | 59 | 8 |
| Australia | 91 | 90 | 79 | 1 | 12 | 15 | - |
| China | 29 | 29 | 26 | - | 3 | - | - |
| Malaysia | 21 | 21 | 12 | - | 9 | - | - |
| Hong Kong | 16 | 16 | 8 | - | 8 | 16 | - |
| Singapore | 15 | 15 | 11 | - | 4 | - | - |
| Other Asia Pacific | 40 | 39 | 35 | 1 | 5 | 1 | 1 |
| Asia-Pacific | 212 | 210 | 171 | 2 | 41 | 32 | 1 |
| Russia | 175 | 174 | 134 | 1 | 41 | - | - |
| UK | 160 | 156 | 127 | 4 | 33 | 5 | - |
| Germany | 91 | 84 | 72 | 7 | 19 | 78 | 17 |
| France | 40 | 40 | 24 | - | 16 | 20 | - |
| Italy | 40 | 36 | 26 | 4 | 14 | 14 | 1 |
| Poland | 37 | 37 | 37 | - | - | 16 | - |
| Spain | 25 | 24 | 15 | 1 | 10 | - | - |
| Belgium | 24 | 24 | 23 | - | 1 | - | - |
| South Africa | 22 | 21 | 14 | 1 | 8 | - | - |
| Ireland | 20 | 20 | 16 | - | 4 | - | - |
| Netherlands | 18 | 18 | 11 | - | 7 | 18 | - |
| Ukraine | 17 | 17 | 15 | - | 2 | - | - |
| Portugal | 15 | 15 | 14 | - | 1 | - | - |
| United Arab Emirates | 14 | 11 | 10 | 3 | 4 | 14 | 14 |
| Austria | 12 | 12 | 11 | - | 1 | 2 | - |
| Israel | 11 | 10 | 8 | 1 | 3 | - | - |
| Czech Republic | 10 | 10 | 7 | - | 3 | 7 | - |
| Other Europe | 80 | 77 | 53 | 3 | 27 | 27 | - |
| Europe | 811 | 786 | 617 | 25 | 194 | 201 | 32 |
| All Markets | 1,447 | 1,410 | 1,137 | 37 | 310 | 292 | 41 |

*Includes countries with 10 or more concept stores as of Q1 2015.

| | Number of concept stores Q2 2015 | Number of concept stores Q1 2015 | Number of concept stores Q2 2014 | Growth Q2 2015 / Q1 2015 | Growth Q2 2015 / Q2 2014 | Number of O&O Q2 2015 | Growth O&O stores Q2 2015 / Q1 2015 |
|----------------------|---|---|---|--------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|--|
| USA | 299 | 290 | 266 | 9 | 33 | 36 | 2 |
| Canada | 66 | 63 | 59 | 3 | 7 | 2 | 1 |
| Brazil | 51 | 43 | 22 | 8 | 29 | 31 | 7 |
| Rest of Americas | 31 | 28 | 22 | 3 | 9 | - | - |
| Americas | 447 | 424 | 369 | 23 | 78 | 69 | 10 |
| Russia | 179 | 175 | 150 | 4 | 29 | - | - |
| UK | 169 | 160 | 131 | 9 | 38 | 9 | 4 |
| Germany | 124 | 91 | 72 | 33 | 52 | 110 | 32 |
| Italy | 45 | 40 | 29 | 5 | 16 | 16 | 2 |
| France | 44 | 40 | 27 | 4 | 17 | 21 | 1 |
| Poland | 37 | 37 | 37 | - | - | 17 | 1 |
| Spain | 32 | 25 | 18 | 7 | 14 | - | - |
| Belgium | 24 | 24 | 22 | - | 2 | - | - |
| South Africa | 23 | 22 | 17 | 1 | 6 | - | - |
| Ireland | 20 | 20 | 16 | - | 4 | - | - |
| Netherlands | 18 | 18 | 13 | - | 5 | 18 | - |
| Ukraine | 17 | 17 | 14 | - | 3 | - | - |
| Portugal | 16 | 15 | 14 | 1 | 2 | - | - |
| United Arab Emirates | 14 | 14 | 10 | - | 4 | 14 | - |
| Israel | 12 | 11 | 10 | 1 | 2 | - | - |
| Czech Republic | 11 | 10 | 10 | 1 | 1 | 8 | 1 |
| Turkey | 11 | 7 | 5 | 4 | 6 | 11 | 4 |
| Austria | 10 | 12 | 11 | -2 | -1 | 2 | - |
| Denmark | 10 | 9 | 7 | 1 | 3 | 10 | 1 |
| Rest of Europe | 66 | 64 | 50 | 2 | 16 | 14 | 3 |
| Europe | 882 | 811 | 663 | 71 | 219 | 250 | 49 |
| Australia | 96 | 91 | 82 | 5 | 14 | 16 | 1 |
| China | 30 | 29 | 28 | 1 | 2 | - | - |
| Malaysia | 21 | 21 | 17 | - | 4 | - | - |
| Hong Kong | 20 | 16 | 10 | 4 | 10 | 20 | 4 |
| Singapore | 15 | 15 | 11 | - | 4 | - | - |
| New Zealand | 10 | 9 | 9 | 1 | 1 | - | - |
| Rest of Asia Pacific | 33 | 31 | 25 | 2 | 8 | 2 | 1 |
| Asia Pacific | 225 | 212 | 182 | 13 | 43 | 38 | 6 |
| All Markets | 1,554 | 1,447 | 1,214 | 107 | 340 | 357 | 65 |

*Includes countries with 10 or more concept stores as of Q2 2015.

| | Number of concept stores Q3 2015 | Number of concept stores Q2 2015 | Number of concept stores Q3 2014 | Growth Q3 2015 /Q2 2015 | Growth Q3 2015 /Q3 2014 | Number of O&O Q3 2015 | Growth O&O stores Q3 2015 /Q2 2015 |
|----------------------|---|---|---|-------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|---|
| USA | 309 | 299 | 276 | 10 | 33 | 36 | - |
| Canada | 69 | 66 | 60 | 3 | 9 | 2 | - |
| Brazil | 57 | 51 | 30 | 6 | 27 | 34 | 3 |
| Rest of Americas | 31 | 31 | 25 | - | 6 | - | - |
| Americas | 466 | 447 | 391 | 19 | 75 | 72 | 3 |
| Russia | 187 | 179 | 164 | 8 | 23 | - | - |
| UK | 179 | 169 | 144 | 10 | 35 | 9 | - |
| Germany | 154 | 124 | 79 | 30 | 75 | 139 | 29 |
| France | 52 | 44 | 28 | 8 | 24 | 22 | 1 |
| Italy | 47 | 45 | 33 | 2 | 14 | 16 | - |
| Poland | 38 | 37 | 37 | 1 | 1 | 17 | - |
| Spain | 33 | 32 | 23 | 1 | 10 | - | - |
| South Africa | 27 | 23 | 17 | 4 | 10 | - | - |
| Belgium | 24 | 24 | 22 | - | 2 | - | - |
| Ireland | 20 | 20 | 19 | - | 1 | - | - |
| Netherlands | 19 | 18 | 15 | 1 | 4 | 19 | 1 |
| Ukraine | 18 | 17 | 14 | 1 | 4 | - | - |
| Portugal | 16 | 16 | 14 | - | 2 | - | - |
| United Arab Emirates | 14 | 14 | 10 | - | 4 | 14 | - |
| Israel | 13 | 12 | 10 | 1 | 3 | - | - |
| Austria | 12 | 10 | 11 | 2 | 1 | 4 | 2 |
| Czech Republic | 11 | 11 | 10 | - | 1 | 8 | - |
| Turkey | 11 | 11 | 7 | - | 4 | 11 | - |
| Denmark | 11 | 10 | 8 | 1 | 3 | 11 | 1 |
| Rest of Europe | 77 | 66 | 56 | 11 | 21 | 19 | 5 |
| Europe | 963 | 882 | 721 | 81 | 242 | 289 | 39 |
| Australia | 97 | 96 | 85 | 1 | 12 | 16 | - |
| China | 38 | 30 | 31 | 8 | 7 | 38 | 38 |
| Hong Kong | 22 | 20 | 12 | 2 | 10 | 22 | 2 |
| Malaysia | 21 | 21 | 19 | - | 2 | - | - |
| Singapore | 15 | 15 | 13 | - | 2 | - | - |
| New Zealand | 10 | 10 | 9 | - | 1 | - | - |
| Rest of Asia Pacific | 34 | 33 | 26 | 1 | 8 | 3 | 1 |
| Asia Pacific | 237 | 225 | 195 | 12 | 42 | 79 | 41 |
| All Markets | 1,666 | 1,554 | 1,307 | 112 | 359 | 440 | 83 |

¹Includes countries with 10 or more concept stores as of Q3 2015.

| | Number of concept stores Q4 2015 | Number of concept stores Q3 2015 | Number of concept stores Q4 2014 | Growth Q4 2015 /Q3 2015 | Growth Q4 2015 /Q4 2014 | Number of O&O Q4 2015 | Growth O&O stores Q4 2015 /Q3 2015 |
|----------------------|---|---|---|-------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|---|
| USA | 324 | 309 | 288 | 15 | 36 | 38 | 2 |
| Canada | 71 | 69 | 64 | 2 | 7 | 2 | - |
| Brazil | 68 | 57 | 35 | 11 | 33 | 39 | 5 |
| Mexico | 14 | 8 | 7 | 6 | 7 | - | - |
| Rest of Americas | 24 | 23 | 20 | 1 | 4 | - | - |
| Americas | 501 | 466 | 414 | 35 | 87 | 79 | 7 |
| UK | 195 | 179 | 156 | 16 | 39 | 9 | - |
| Germany | 158 | 154 | 84 | 4 | 74 | 143 | 4 |
| Russia | 206 | 187 | 174 | 19 | 32 | - | - |
| France | 55 | 52 | 40 | 3 | 15 | 22 | - |
| Italy | 52 | 47 | 36 | 5 | 16 | 18 | 2 |
| Poland | 39 | 38 | 37 | 1 | 2 | 17 | - |
| Spain | 35 | 33 | 24 | 2 | 11 | - | - |
| South Africa | 29 | 27 | 21 | 2 | 8 | - | - |
| Belgium | 24 | 24 | 24 | - | - | - | - |
| Ireland | 22 | 20 | 20 | 2 | 2 | - | - |
| Netherlands | 19 | 19 | 18 | - | 1 | 19 | - |
| Ukraine | 19 | 18 | 17 | 1 | 2 | - | - |
| Portugal | 16 | 16 | 15 | - | 1 | - | - |
| United Arab Emirates | 14 | 14 | 11 | - | 3 | 14 | - |
| Israel | 13 | 13 | 10 | - | 3 | - | - |
| Czech Republic | 13 | 11 | 10 | 2 | 3 | 9 | 1 |
| Austria | 12 | 12 | 12 | - | - | 4 | - |
| Denmark | 11 | 11 | 9 | - | 2 | 11 | - |
| Greece | 11 | 9 | 7 | 2 | 4 | - | - |
| Turkey | 10 | 11 | 7 | -1 | 3 | 10 | -1 |
| Romania | 10 | 8 | 5 | 2 | 5 | 7 | 1 |
| Rest of Europe | 70 | 60 | 49 | 10 | 21 | 15 | 2 |
| Europe | 1,033 | 963 | 786 | 70 | 247 | 298 | 9 |
| Australia | 101 | 97 | 90 | 4 | 11 | 17 | 1 |
| China | 53 | 38 | 29 | 15 | 24 | 53 | 15 |
| Hong Kong | 25 | 22 | 16 | 3 | 9 | 24 | 2 |
| Malaysia | 24 | 21 | 21 | 3 | 3 | - | - |
| Singapore | 15 | 15 | 15 | - | - | - | - |
| New Zealand | 12 | 10 | 9 | 2 | 3 | - | - |
| Rest of Asia Pacific | 38 | 34 | 30 | 4 | 8 | 3 | - |
| Asia Pacific | 268 | 237 | 210 | 31 | 58 | 97 | 18 |
| All Markets | 1,802 | 1,666 | 1,410 | 136 | 392 | 474 | 34 |

* Includes countries with 10 or more concept stores as of end 2015

Di seguito sono riportati i principali indicatori finanziari della company - per ogni trimestre del 2015 a confronto con il corrispondente del 2014 - a dimostrazione dell'incremento di fatturato dell'azienda.

Financial Highlights

| DKK million | Q1 2015 | Q1 2014 | FY 2014 |
|--|---------|---------|---------|
| Consolidated income statement | | | |
| Revenue | 3,547 | 2,592 | 11,942 |
| Gross profit | 2,522 | 1,791 | 8,423 |
| Earnings before interests, tax, depreciations and amortisations (EBITDA) | 1,305 | 937 | 4,294 |
| Operating profit (EBIT) | 1,238 | 887 | 4,072 |
| Net financials | -281 | -8 | -200 |
| Profit before tax | 957 | 879 | 3,872 |
| Net profit | 383 | 704 | 3,098 |
| Consolidated balance sheet | | | |
| Total assets | 11,396 | 9,192 | 10,556 |
| Invested capital | 6,235 | 5,666 | 6,080 |
| Net working capital | 126 | 660 | 434 |
| Net interest-bearing debt (NIBD) | -330 | -546 | -1,121 |
| Equity | 6,433 | 6,160 | 7,032 |
| Consolidated cash flow statement | | | |
| Cash flows from operating activities | 1,164 | 1,107 | 4,322 |
| Cash flows from investing activities | -311 | -71 | -632 |
| Free cash flow | 990 | 1,049 | 3,868 |
| Cash flows from financing activities | -1,372 | -1,152 | -3,259 |
| Net increase (decrease) in cash for the period | -519 | -116 | 431 |
| Growth ratios | | | |
| Revenue growth, % | 36.8% | 29.5% | 32.5% |
| Gross profit growth, % | 40.8% | 36.3% | 40.4% |
| EBITDA growth, % | 39.3% | 45.7% | 49.0% |
| EBIT growth, % | 39.6% | 48.1% | 51.9% |
| Net profit growth, % | -45.6% | 60.7% | 39.5% |
| Margins | | | |
| Gross margin, % | 71.1% | 69.1% | 70.5% |
| EBITDA margin, % | 36.8% | 36.1% | 36.0% |
| EBIT margin, % | 34.9% | 34.2% | 34.1% |
| Other ratios | | | |
| Tax rate, % | 60.0% | 20.0% | 20.0% |
| Equity ratio, % | 56.4% | 67.0% | 66.6% |
| NIBD to EBITDA ¹ | -0.1 | -0.2 | -0.3 |
| Return on invested capital (ROIC), % ¹ | 70.9% | 52.4% | 67.0% |
| Capital expenditure (CAPEX), DKK million | 167 | 58 | 455 |
| Cash conversion, % | 258.5% | 149.0% | 124.9% |
| Share information | | | |
| Dividend per share, DKK | - | - | 9.00 |
| Total payout ratio (incl. share buyback), % | - | - | 112.7% |
| Earnings per share, basic, DKK | 3.2 | 5.6 | 25.0 |
| Earnings per share, diluted, DKK | 3.1 | 5.5 | 24.7 |
| Share price at end of period, DKK | 633.5 | 358.5 | 504.5 |
| Other key figures | | | |
| Average number of employees | 11,945 | 8,798 | 9,957 |

¹ Ratios are based on 12 months rolling EBITDA and EBIT, respectively.

| DKK million | Q2 2015 | Q2 2014 | H1 2015 | H1 2014 | FY 2014 |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|
| Consolidated income statement | | | | | |
| Revenue | 3,598 | 2,544 | 7,145 | 5,136 | 11,942 |
| Gross profit | 2,573 | 1,798 | 5,095 | 3,589 | 8,423 |
| Earnings before interest, tax, depreciations and amortisations (EBITDA) | 1,311 | 893 | 2,616 | 1,830 | 4,294 |
| Operating profit (EBIT) | 1,235 | 841 | 2,473 | 1,728 | 4,072 |
| Net financials | -69 | -13 | -350 | -21 | -200 |
| Profit before tax | 1,166 | 828 | 2,123 | 1,707 | 3,872 |
| Net profit | 910 | 662 | 1,293 | 1,366 | 3,098 |
| Consolidated balance sheet | | | | | |
| Total assets | 11,781 | 9,231 | 11,781 | 9,231 | 10,556 |
| Invested capital | 7,359 | 5,851 | 7,359 | 5,851 | 6,080 |
| Net working capital | 939 | 729 | 939 | 729 | 434 |
| Net interest-bearing debt (NIBD) | 1,030 | -440 | 1,030 | -440 | -1,121 |
| Equity | 6,097 | 6,274 | 6,097 | 6,274 | 7,032 |
| Consolidated cash flow statement | | | | | |
| Cash flows from operating activities | -93 | 637 | 1,071 | 1,744 | 4,322 |
| Cash flows from investing activities | -330 | -92 | -641 | -163 | -632 |
| Free cash flow | -268 | 547 | 722 | 1,596 | 3,868 |
| Cash flows from financing activities | 419 | -662 | -953 | -1,814 | -3,259 |
| Net increase (decrease) in cash for the period | -4 | -117 | -523 | -233 | 431 |
| Growth ratios | | | | | |
| Revenue growth, % | 41.4% | 31.7% | 39.1% | 30.6% | 32.5% |
| Gross profit growth, % | 43.1% | 41.1% | 42.0% | 38.7% | 40.4% |
| EBITDA growth, % | 46.8% | 68.5% | 43.0% | 56.0% | 49.0% |
| EBIT growth, % | 46.8% | 74.1% | 43.1% | 59.7% | 51.9% |
| Net profit growth, % | 37.5% | 53.6% | -5.3% | 57.2% | 39.5% |
| Margins | | | | | |
| Gross margin, % | 71.5% | 70.7% | 71.3% | 69.9% | 70.5% |
| EBITDA margin, % | 36.4% | 35.1% | 36.6% | 35.6% | 36.0% |
| EBIT margin, % | 34.3% | 33.1% | 34.6% | 33.6% | 34.1% |
| Other ratios | | | | | |
| Tax rate, % | 22.0% | 20.0% | 39.1% | 20.0% | 20.0% |
| Equity ratio, % | 51.8% | 68.0% | 51.8% | 68.0% | 66.6% |
| NIBD to EBITDA * | 0.2 | -0.1 | 0.2 | -0.1 | -0.3 |
| Return on invested capital (ROIC), %* | 65.5% | 56.9% | 65.5% | 56.9% | 67.0% |
| Capital expenditure (CAPEX), DKK million | 239 | 86 | 406 | 144 | 455 |
| Cash conversion, % | -29.5% | 82.6% | 55.8% | 116.8% | 124.9% |
| Share information | | | | | |
| Dividend per share, DKK | - | - | - | - | 9.00 |
| Total payout ratio (incl. share buyback), % | - | - | - | - | 112.7% |
| Earnings per share, basic, DKK | 7.6 | 5.3 | 10.8 | 10.9 | 25.0 |
| Earnings per share, diluted, DKK | 7.5 | 5.3 | 10.7 | 10.8 | 24.7 |
| Share price at end of period, DKK | 719.0 | 417.5 | 719.0 | 417.5 | 504.5 |
| Other key figures | | | | | |
| Average number of employees | 13,378 | 9,514 | 12,661 | 9,156 | 9,957 |

* Ratios are based on 12 months rolling EBITDA and EBIT, respectively.

| DKK million | Q3 2015 | Q3 2014 | 9M 2015 | 9M 2014 | FY 2014 |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|
| Consolidated income statement | | | | | |
| Revenue | 3,911 | 2,845 | 11,056 | 7,981 | 11,942 |
| Gross profit | 2,893 | 1,999 | 7,988 | 5,588 | 8,423 |
| Earnings before interest, tax, depreciations and amortisations (EBITDA) | 1,454 | 1,020 | 4,070 | 2,850 | 4,294 |
| Operating profit (EBIT) | 1,339 | 963 | 3,812 | 2,691 | 4,072 |
| Net financials | -35 | -57 | -385 | -78 | -200 |
| Profit before tax | 1,304 | 906 | 3,427 | 2,613 | 3,872 |
| Net profit | 1,006 | 725 | 2,299 | 2,091 | 3,098 |
| Consolidated balance sheet | | | | | |
| Total assets | 12,919 | 10,354 | 12,919 | 10,354 | 10,556 |
| Invested capital | 7,879 | 6,558 | 7,879 | 6,558 | 6,080 |
| Net working capital | 1,124 | 1,106 | 1,124 | 1,106 | 434 |
| Net interest-bearing debt (NIBD) | 2,175 | 9 | 2,175 | 9 | -1,121 |
| Equity | 5,465 | 6,361 | 5,465 | 6,361 | 7,032 |
| Consolidated cash flow statement | | | | | |
| Cash flows from operating activities | 594 | 711 | 1,665 | 2,455 | 4,322 |
| Cash flows from investing activities | -332 | -288 | -973 | -451 | -632 |
| Free cash flow | 263 | 567 | 985 | 2,163 | 3,868 |
| Cash flows from financing activities | -320 | -435 | -1,273 | -2,249 | -3,259 |
| Net increase (decrease) in cash for the period | -58 | -12 | -581 | -245 | 431 |
| Growth ratios | | | | | |
| Revenue growth, % | 37.5% | 26.2% | 38.5% | 29.0% | 32.5% |
| Gross profit growth, % | 44.7% | 33.9% | 42.9% | 36.9% | 40.4% |
| EBITDA growth, % | 42.5% | 33.8% | 42.8% | 47.3% | 49.0% |
| EBIT growth, % | 39.0% | 36.0% | 41.7% | 50.3% | 51.9% |
| Net profit growth, % | 38.8% | 18.5% | 9.9% | 41.2% | 39.5% |
| Margins | | | | | |
| Gross margin, % | 74.0% | 70.3% | 72.3% | 70.0% | 70.5% |
| EBITDA margin, % | 37.2% | 35.9% | 36.8% | 35.7% | 36.0% |
| EBIT margin, % | 34.2% | 33.8% | 34.5% | 33.7% | 34.1% |
| Other ratios | | | | | |
| Tax rate, % | 22.9% | 20.0% | 32.9% | 20.0% | 20.0% |
| Equity ratio, % | 42.3% | 61.4% | 42.3% | 61.4% | 66.6% |
| NIBD to EBITDA * | 0.4 | 0.0 | 0.4 | 0.0 | -0.3 |
| Return on invested capital (ROIC), %* | 65.9% | 54.6% | 65.9% | 54.6% | 67.0% |
| Capital expenditure (CAPEX), DKK million | 384 | 135 | 790 | 279 | 455 |
| Cash conversion, % | 26.1% | 78.2% | 42.8% | 103.4% | 124.9% |
| Share information | | | | | |
| Dividend per share, DKK | - | - | - | - | 9.00 |
| Total payout ratio (incl. share buyback), % | - | - | - | - | 112.7% |
| Earnings per share, basic, DKK | 8.4 | 5.9 | 19.2 | 16.7 | 25.0 |
| Earnings per share, diluted, DKK | 8.4 | 5.8 | 19.1 | 16.6 | 24.7 |
| Share price at end of period, DKK | 779.0 | 462.1 | 779.0 | 462.1 | 504.5 |
| Other key figures | | | | | |
| Average number of employees | 14,662 | 10,340 | 13,328 | 9,550 | 9,957 |

* Ratios are based on 12 months rolling EBITDA and EBIT, respectively.

| DKK million | Q4 2015 | Q4 2014 | FY 2015 | FY 2014 |
|---|---------|---------|---------|---------|
| Consolidated income statement | | | | |
| Revenue | 5,681 | 3,961 | 16,737 | 11,942 |
| Gross profit | 4,205 | 2,835 | 12,193 | 8,423 |
| Earnings before interest, tax, depreciations and amortisations (EBITDA) | 2,144 | 1,444 | 6,214 | 4,294 |
| Operating profit (EBIT) | 2,002 | 1,381 | 5,814 | 4,072 |
| Net financials | -84 | -122 | -469 | -200 |
| Profit before tax | 1,918 | 1,259 | 5,345 | 3,872 |
| Net profit | 1,375 | 1,007 | 3,674 | 3,098 |
| Consolidated balance sheet | | | | |
| Total assets | 13,311 | 10,556 | 13,311 | 10,556 |
| Invested capital | 8,255 | 6,080 | 8,255 | 6,080 |
| Net working capital | 925 | 434 | 925 | 434 |
| Net interest-bearing debt (NIBD) | 1,718 | -1,121 | 1,718 | -1,121 |
| Equity | 6,139 | 7,032 | 6,139 | 7,032 |
| Consolidated cash flow statement | | | | |
| Cash flows from operating activities, net | 1,719 | 1,867 | 3,384 | 4,322 |
| Cash flows from investing activities, net | -323 | -181 | -1,296 | -632 |
| Free cash flow | 1,464 | 1,705 | 2,449 | 3,868 |
| Cash flows from financing activities, net | -1,060 | -1,010 | -2,333 | -3,259 |
| Net increase (decrease) in cash for the period | 336 | 676 | -245 | 431 |
| Growth ratios | | | | |
| Revenue growth, % | 43.4% | 40.4% | 40.2% | 32.5% |
| Gross profit growth, % | 48.3% | 47.8% | 44.8% | 40.4% |
| EBITDA growth, % | 48.5% | 52.6% | 44.7% | 49.0% |
| EBIT growth, % | 45.0% | 55.0% | 42.8% | 51.9% |
| Net profit growth, % | 36.5% | 36.3% | 18.6% | 39.5% |
| Margins | | | | |
| Gross margin, % | 74.0% | 71.6% | 72.9% | 70.5% |
| EBITDA margin, % | 37.7% | 36.5% | 37.1% | 36.0% |
| EBIT margin, % | 35.2% | 34.9% | 34.7% | 34.1% |
| Other ratios | | | | |
| Effective tax rate, % | 28.3% | 20.0% | 31.3% | 20.0% |
| Equity ratio, % | 46.1% | 66.6% | 46.1% | 66.6% |
| NIBD to EBITDA ¹ | 0.3 | -0.3 | 0.3 | -0.3 |
| Return on invested capital (ROIC), % ¹ | 70.4% | 67.0% | 70.4% | 67.0% |
| Capital expenditure (CAPEX), DKK million ² | 319 | 176 | 1,109 | 455 |
| Cash conversion, % ³ | 73.1% | 123.5% | 42.1% | 95.0% |
| Share information | | | | |
| Dividend per share, DKK | - | - | 13.0 | 9.0 |
| Total payout ratio (incl. share buyback), % ³ | - | - | 135.8% | 104.1% |
| Earnings per share, basic, DKK | 11.7 | 8.2 | 30.9 | 25.0 |
| Earnings per share, diluted, DKK | 11.6 | 8.1 | 30.7 | 24.7 |
| Share price at end of period, DKK | 872.0 | 504.5 | 872.0 | 504.5 |
| Other key figures | | | | |
| Average number of employees | 15,898 | 11,177 | 13,971 | 9,957 |

1) Ratios are based on 12 months rolling EBITDA and EBIT, respectively

2) Capital expenditure includes intangible assets

3) Definition has been changed compared with earlier reporting – please refer to the Annual Report 2015

Riassunto

L'obiettivo dello studio è quello di analizzare, in termini di strategie di marketing, la reazione delle cosiddette aziende del lusso al dilagante fenomeno della contraffazione.

In base alla percezione che il consumatore ha di un brand, un oggetto sarà più o meno desiderabile. Maggiore è l'*awareness* del brand, maggiore sarà la domanda di tali prodotti, lasciando spazio, al mercato della contraffazione, di svilupparsi in parallelo al mercato lecito.

Secondo il modello di Kapferer, il concetto di lusso può essere graficamente rappresentato attraverso una piramide, alla cui base si trovano i brand e i prodotti afferenti al lusso accessibile, nel mezzo quelli relativi al lusso intermedio e all'apice il lusso inaccessibile, considerato di fascia alta. Per lusso accessibile si intende quell'insieme di prodotti e servizi che sono economicamente disponibili per un fetta di mercato molto più ampia rispetto ai beni e servizi appartenenti alle altre due sezioni della piramide.

Il segmento che verrà trattato in questa sede sarà quello del lusso accessibile, nella fattispecie viene considerato il settore gioielli. L'attenzione sarà focalizzata sull'azienda di gioielli danese, PANDORA.

La scelta di tale argomento deriva dal fatto che nel settore gioielli la contraffazione è un fenomeno noto ormai da molti anni, ma in particolar modo nel settore di gioielli considerati di fascia alta. Ciò che ha spinto nel proseguire in questa ricerca è stato l'ampliarsi del raggio d'azione della contraffazione, estendendosi anche a quei prodotti considerati di fascia media e, quindi, afferenti al segmento del lusso accessibile.

Anche Pandora, la cui notorietà risale agli ultimi anni, è diventato oggetto di imitazione, non tanto per il valore intrinseco dei prodotti, quanto per il significato e l'essenza di essi.

In questa ricerca, grazie alla collaborazione diretta dell'azienda, la quale ha dato il suo contributo significativo al fine della riuscita delle seguenti analisi, è stato possibile capire quali sono stati gli *action plan* e le strategie di intervento adottate da Pandora.

Per garantire la veridicità dei dati ottenuti dalla company e dare rilievo alle assunzioni fatte, dati di natura secondaria, è stata condotta una *survey* per analizzare quale fosse la reputazione del brand in capo ad un target di consumatori composito e, soprattutto, capire come tale target percepisse il brand stesso, in veste sia originale sia contraffatta. Si è ritenuto opportuno dare spazio all'analisi di dati primari, ossia i risultati del sondaggio condotto, per dare rilievo alle opinioni dei consumatori attuali e in potenza dei prodotti Pandora. Le risposte che sono emerse sono state analizzate e contestualizzate secondo le informazioni ottenute dall'azienda.

La tesi è divisa in tre capitoli, più una sezione di appendice, in cui sono stati inseriti dati relativi agli *interim report* dell'azienda Pandora.

Il primo capitolo è focalizzato sull'analisi del fenomeno della contraffazione: le opinioni e le teorie di numerosi studiosi son state utili per analizzare le principali cause che spingono i consumatori ad acquistare *fake*. In genere, i *trigger* che agiscono sui consumatori per fare in modo che acquistino merce contraffatta, sono di natura economica e psicologica, in questa sede entrambe le circostanze sono state oggetto di analisi, rispettivamente attraverso la teoria del *signaling* (Han *et alia*, 2010) e la teoria della complicità dei consumatori con il mercato del falso (Chaudry *et alia*, 2011).

Inoltre, oggetto del primo capitolo, sono anche le strategie implementate dagli operatori del mercato della contraffazione.

Il sistema del mercato illecito, infatti, si fonda su una struttura organizzativa ed una relativa *supply chain*, dotata di regole ben precise, come sarà poi esplicito nel dettaglio nei §§ 1.1.3 e 1.1.4.

Si vuole, quindi, focalizzare l'attenzione su quelle che sono le **azioni** dei cosiddetti *counterfeiters*.

Il secondo capitolo è diviso idealmente in due parti. La prima parte di considerazione introduttive è costituita da un breve excursus sulla giurisprudenza relativa all'argomento e su come in Italia e in Europa si

intervenga per ridurre e prevenire i casi di contraffazione e il proliferare, in generale, del mercato illecito. Si pone l'attenzione anche sul ruolo di un'organizzazione anticontraffazione a livello internazionale, lo IACC, che si occupa da anni di offrire supporto e protezione alle imprese in difficoltà, aiutandole a difendere la propria *brand identity*.

La seconda parte del capitolo, dopo un'analisi storica delle strategie implementate da numerose imprese del lusso nel corso del tempo, dagli anni ottanta ad oggi, rappresenta l'aspetto tecnico dell'elaborato: si analizzano le strategie di marketing delle imprese del lusso, al fine di difendersi dalla contraffazione.

È un capitolo in cui enunciano le **reazioni** delle luxury company, in contrapposizione alle azioni dei *counterfeiters*, viste nel capitolo I.

In tale capitolo viene esplicitato l'utilizzo e l'implementazione delle leve del marketing, considerando le strategie di branding, di prodotto e di packaging oltre che le strategie di comunicazione.

Si tratta di una sezione della ricerca volta a mostrare le linee guida delle imprese che si trovano, quotidianamente, a "combattere" per difendere la propria unicità, spesso violata dalle azioni del mercato illecito e della contraffazione stessa.

Infine il terzo capitolo, come annunciato all'inizio, è finalizzato a mostrare l'applicazione pratica delle strategie e dei suggerimenti spiegati nel precedente capitolo. Infatti viene proposta la trattazione del *business case* dell'azienda Pandora e di come quest'ultima sia riuscita e riesca tutt'ora a far fronte alla contraffazione. Dopo una breve introduzione relativa alla storia e al successo della company, si passa all'analisi dei risultati derivanti dalla *survey* condotta per analizzare la percezione che i consumatori hanno del brand.

Infine saranno spiegate nel dettaglio le strategie di *visual merchandising* e *reputation management* di Pandora, come chiari esempi di difesa dell'autenticità del brand.

Il fenomeno della contraffazione è antico e risale a prima che si

formasse la società moderna, appare come una malattia difficile da debellare, nonostante numerose aziende si stiano alleando con le autorità governative per cercare di far fronte comune contro questa “epidemia globale”.

Secondo la relazione della Commissione Europea del 2013, l'Europa risulta essere la destinazione principale di tale fenomeno: è infatti nel Regno Unito, in Germania, in Grecia, in Italia e in Bulgaria, che sono stati effettuati il maggior numero di sequestri di merce contraffatta. Questi Paesi sono stati più volte sanzionati e oggetto di provvedimenti da parte della Comunità Europea.

Secondo *l'Agreement on Trade-Related Aspects of Intellectual Property Right (TRIPS)* rientrano all'interno della categoria dei beni contraffatti tutte le merci –con i relativi imballaggi– che riportano marchi identici a quelli validamente registrati, violando il diritto alla proprietà intellettuale del titolare del suddetto marchio (WTO, 1994).

Occorre distinguere tra una serie di comportamenti del mercato illecito che spesso vengono confusi.

La **contraffazione** consiste nell'imitazione di un prodotto in tutte le sue parti, riproducendo i minimi particolari: in questo modo il consumatore è tratto in inganno, poiché egli ritiene di aver acquistato il prodotto originale (Lai e Zaichkowsky, 1998; McDonald e Roberts, 1994; Bamossy e Scammon, 1985).

La **pirateria**, invece, vede il consumatore come complice di un'azione illecita, egli si assume la responsabilità di acquistare un prodotto dichiaratamente falso ad un prezzo nettamente ridotto rispetto all'originale. Tale fenomeno è identificato come contraffazione *not deceptive* (Grossman e Shapiro, 1998a; 1998b). E' da sottolineare che si parla di pirateria prevalentemente per quei prodotti in formato digitale, come ad esempio i software applicativi.

L'**imitazione** prevede la realizzazione e la vendita di merci che non sono perfettamente identiche alle originali, ma verranno scambiate per tali poiché ne riportano il logo.

Per mercato grigio, **grey market**, s'intende la vendita di prodotti originali ma attraverso canali di distribuzione non legali.(McDonald e Roberts, *op.cit.*)

Infine, per quanto riguarda il fenomeno delle **copie custom made**, si fa riferimento a prodotti che, nei materiali e nella qualità, sono identici agli originali. L'elemento per il quale ne differiscono è l'assenza di logo. (Phau e Prendergast, 1998b).

Esistono, quindi, due tipologie di consumo dei prodotti contraffatti: *deceptive* e *not deceptive* (Grossman e Shapiro, 1988). Fanno parte del *deceptive counterfeiting* tutti gli acquisti in cui il consumatore non è in grado di distinguere la non autenticità del prodotto che sta per acquistare: è il caso di prodotti farmaceutici, del settore *automotive*, dell'elettronica.

Invece il *not deceptive counterfeiting* riguarda prevalentemente il mercato dei beni del lusso: il consumatore sarebbe sicuramente in grado di distinguere il prodotto originale da quello contraffatto, non tanto per il prodotto in sé - può accadere che esso sia esattamente uguale allo *genuine* - ma quanto per il canale di vendita attraverso il quale il *fake* viene distribuito.

Da un'analisi delle modalità attraverso le quali si sviluppa il fenomeno della contraffazione sono emersi quattro canali di distribuzione *mainstream*, essi sono: *knockoff*, *reverse engineering*, *third shift* (Berman, 2008) e *outsourcing issue*.

Si parla di *knockoff* quando il prodotto assomiglia all'originale, ma non lo è ed il consumatore è consapevole di comprare un prodotto che è una copia dell'originale. Nel caso del *reverse engineering*, invece, la merce illecita è spacciata come originale. In questo caso si tratta di una contraffazione ingannevole. Più complessa è il *third shift*: si manifesta quando il prodotto è identico al suo originale poiché realizzato con gli stessi prototipi, con gli stessi disegni industriali e con gli stessi macchinari dell'originale. In questo caso il consumatore non può distinguere un prodotto lecito da uno illecito, se non per il canale di

vendita attraverso il quale viene diffuso. Infine l'*outsourcing issue* che si manifesta quando il *manufacturer* non rispetta gli standard di produzione prestabiliti: altro esempio in cui riconoscere un falso risulterà oneroso per il consumatore.

È emerso che il mercato illecito è organizzato in gruppi strategici, ognuno costituito da un certo numero di *fake industry*. La teoria della suddivisione in gruppi strategici, la cui validità è dimostrata anche nell'ambito della *strategic management research*, consiste nell'osservare performance diverse all'interno di un singolo settore: ciò giustifica l'esistenza di cluster d'impresе, volti a raggiungere gli stessi obiettivi di business.

I diversi tipi di contraffattori sono classificati in questo modo: *disaggregator*, *imitator*, *fraudster*, *desperados*, *smuggler* (Staake, Thiesse e Fleisch, 2012) . I *disaggregator* puntano su un modello di business finalizzato ad offrire i benefici associati alla *brand image*, senza considerare gli aspetti funzionali dei prodotti originali. Gli *imitator* sono in grado di realizzare merci uguali in tutto e per tutto agli *genuine product*, in particolare per quanto riguarda l'aspetto funzionale del prodotto. Mentre nei due casi precedenti il consumatore è consapevole dell'illiceità dei prodotti acquistati, nel caso dei *fraudster*, invece, i consumatori si fidano della vantata liceità della merce. I *desperados* commercializzano beni che possono mettere a rischio la salute degli utenti. Essi, come la categoria precedente, non fanno altro che ingannare i clienti, non essendo in grado di accertare l'originalità della merce. Gli *smuggler*, infine, poiché distribuiscono prodotti visibilmente e funzionalmente uguali agli originali, potrebbero essere annoverati tra gli *imitator*. La differenza è che si tratta di merci sottoposte al monopolio di Stato, come l'alcol e le sigarette, su cui gravano ingenti tasse: la falsificazioni di tali prodotti si concretizza in una vera e propria evasione fiscale.

Ma quali sono i motivi che spingono un consumatore ad acquistare consapevolmente un prodotto contraffatto?

Dalla letteratura emerge che esistono otto cause. Queste esulano dal prezzo, ossia il prezzo dei beni contraffatti non è considerato un elemento determinante di scelta, per cui gli individui possano propendere per acquistare un bene falso piuttosto che un bene originale. Le otto cause sono divise in tre gruppi: cinque di esse sono relative ad un aspetto psicografico (*psycographic*), due sono relative alle caratteristiche intrinseche del prodotto (*attribute*), un'ultima causa è riconducibile all'aspetto demografico (*demographic*). (Wee, Tan e Cheock, 1995).

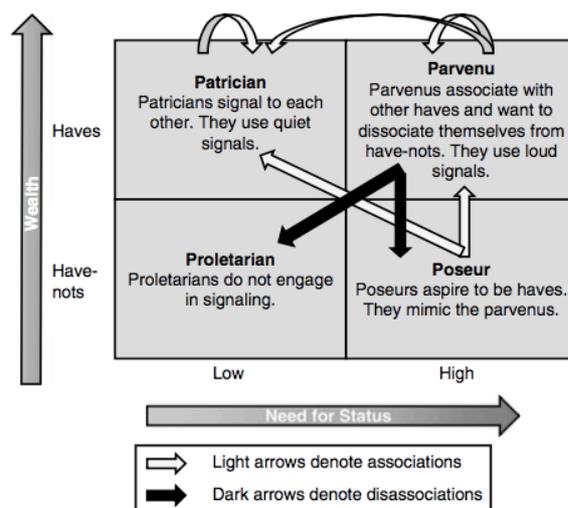
Le *psycographic motives* rappresentano lo status che un determinato brand conferisce ai potenziali acquirenti, tra esse si trovano il materialismo, la ricerca di novità (*novelty seeking*) e l'abitudine ad esporsi al rischio.

Le *product-attribute motives*, invece, è quando un consumatore decide di acquistare un prodotto contraffatto e lo sceglie in base alla somiglianza con il corrispondente originale, si accerta che il marchio sia ben visibile e riconoscibile, senza dare grande importanza alla qualità intrinseca del prodotto (Bust *et al.* 1989).

Infine le cause di natura demografica, che spingono all'acquisto di *fake*, sono in genera relative a tre situazioni: età, livello di istruzione e situazione economica della famiglia (Solomon e O'Brein, 1991).

Complice di questo fenomeno è sicuramente la grande richiesta: il mercato della contraffazione nel mondo del lusso e dell' *high-end brand*, svolge sicuramente un ruolo importante.

Il seguente grafico mostra come si possono classificare i consumatori in base al loro desiderio di possesso di un prodotto di alta gamma: essi vengono classificati in base alla disponibilità economica e la necessità di appartenere ad una determinata categoria sociale (Han, Nunes, Drèze, 2010): queste considerazioni vengono annoverate nell'ambito della teoria del *signaling*.



Fonte: Han et alia, 2010

In seguito ad alcune ricerche, si è dimostrato che essere a conoscenza dell'esistenza sul mercato di *luxury goods* contraffatti, aumenta il grado di attrattività di questi ultimi da parte del consumatore e tale attrattività si trasforma in una maggiore *willingness to pay* per i prodotti in questione. Quindi la presenza della contraffazione può essere un *driver* di innalzamento dell'*appeal* di un prodotto di lusso. Diventa un *signaling* di valore per il prodotto, aumentando la disposizione dei potenziali *consumer* a spendere di più.

Da uno studio condotto da Peggy E. Chaudhry e Stephen A. Stumpf è emerso che la volontà di condividere con un'audience ben precisa l'utilizzo di prodotti contraffatti deriva da un'attitudine dei consumatori a dare maggiore importanza all'aspetto estetico dei prodotti, l'*hedonic shopping*, piuttosto che a quello morale. Viene accantonato il timore nel perseguire tali comportamenti illeciti, facendo prevalere il desiderio di possedere quei beni, facendoli assurgere ad una finalità puramente simbolica, come è sottolineato precedentemente con la teoria del *signaling*.

È possibile riassumere che le ragioni che spingono il consumatore ad essere "complice" di questo sistema economico parallelo ed illecito siano attribuibili, non tanto all'elevato prezzo dei *genuine product*, quanto ad un insieme di *ethical concern* che derivano da un mutamento nel

comportamento di acquisto, imputabile ad un nuovo ordine di priorità nelle vita di tali individui, oltre che all'evoluzione dei gusti personali.

Il consumatore, quindi, è attratto dai beni contraffatti proprio per una predisposizione morale che lo porta a rivolgersi a questo tipo di mercato. Si tratta di individui non avversi al rischio, poiché acquistando *counterfeit*, si espongono a rischi giudiziari, oltre a dover fronteggiare altri due pericoli: il *physical* e il *social risk*. Per *physical risk*, si fa riferimento alla questione che un prodotto falsificato non abbia una provenienza certa e tantomeno non si abbia notizia di quali siano le tecniche di lavorazione e dei materiali utilizzati.

Da ciò si evince che i consumatori possono distinguersi in due categorie: chi acquista basandosi sulla qualità e sulle funzionalità insite nel prodotto, secondo una *value-expressive function*, fanno emergere la propria etica e considerano il consumo di *counterfeit* immorale e contro i propri *belief*; chi, invece, considerando gli acquisti secondo una *social adjustive function*, ha bisogno di affermare la propria personalità, essi comprano in base allo statement che conferisce loro il prodotto.

La contraffazione sortisce effetti negativi su entrambe le categorie di consumatori poiché, essendo una lesione all'immagine del brand, a lungo termine andrà ad erodere la cosiddetta *brand equity*, ossia la percezione che un individuo ha del brand stesso, senza contare le perdite nello *short run* in termini di vendite per le *genuine company*.

La contraffazione danneggia non solo l'immagine del brand e del logo in sé, ma anche la forza lavoro. Si registrano, infatti, perdite da parte delle grandi aziende di circa 750 mila posti di lavoro (Izzi, 2008).

Le *company* hanno deciso, dunque, di tutelarsi e computare nel budget anche le eventuali azioni necessarie, sia dal lato domanda che dell'offerta, al fine di frenare questo fenomeno ed evitare che continui a contribuire a incrementare sempre di più il volume di affari dell'economia sommersa.

Molti di questi sforzi sono risultati vani, poiché i *fake* viaggiano su canali distributivi difficili da intercettare, come i canali di vendita non autorizzati o tramite il web, sottraendosi ai controlli intergovernativi.

Il web ha dato vita al proliferare del commercio illegale, essendo un canale di vendita attrattivo e talmente vasto tale da essere difficile da monitorare. Il commercio online di merce contraffatta non punta in realtà a chi intende acquistare un *fake*, ma punta sulla quasi impossibilità dei potenziali clienti “in buona fede” di valutare le caratteristiche fisiche della merce in vendita. Un classico esempio del verificarsi di questo fenomeno è date dai siti di *online auction*, i quali commercializzano prodotti contraffatti spacciandoli per originali. Tra i siti di aste online più noti si annoverano **eBay** e **half.com**.

Le imprese del mercato del lusso si adoperano, a livello globale, per contrastare *l'illicit trade*, implementando strategie mirate a difendere due obiettivi principali: i *brand owner* e i consumatori finali.

Tra le suddette strategie, le più frequenti sono:

- la richiesta di distruzione di tutte le merci e le componenti obsolete, da parte delle aziende che producono in outsourcing per le aziende del lusso (in risposta all'*extraction strategy* implementata dai contraffattori);
- l'intensificazione del *monitoring* e l'*auditing* della *supply chain*: in questo modo sarà possibile stringere una relazione di fiducia con i *supplier* e invitarli ad approvvigionarsi secondo il *just in time*, riducendo le scorte senza avere merci invendute o inutilizzate che possano fungere da modello per i *fakers* (in risposta alle *production* e *distribution strategies* implementate dai contraffattori);

modifica dei packaging dei prodotti, in modo da renderli più complessi da imitare, o apportando modifiche radicali periodicamente così da ostacolarne la riproduzione (in risposta alla *infiltration strategy* dei contraffattori).

Per dare una risposta reale alla lotta alla contraffazione, bisognerebbe utilizzare tutti i sistemi necessari in maniera integrata, in quanto un solo tipo di intervento non è sufficiente a debellare il rischio di contraffazione, poiché essa si può verificare su più livelli e nelle varie fasi della

produzione e di distribuzione. Quindi, intervenire nelle singole fasi è sicuramente più efficace, consentendo al consumatore finale di partecipare al riconoscimento dell'originalità del prodotto.

Il maggiore *commitment* nel risolvere congiuntamente il problema della contraffazione, implementando un *integrated approach*, consentirà di rafforzare anche il rapporto esistente tra gli stakeholders e l'intera *supply chain*, incrementando una fiducia reciproca.

L'*integrated approach* prevede che le strategie anti-contraffazione siano degli *aim* da raggiungere nel cosiddetto piano di qualità.

I *quality objectives* considerano il potenziale danno che la contraffazione può arrecare alla qualità di prodotti o servizi, percepita dai consumatori: quando si è in presenza di un problema, ad esempio, ogni azienda dovrebbe mettere in pratica la politica consolidata per affrontare i reclami dei clienti (*Customer Focus*). Per *quality plan* si intende un documento dettagliato formato da un set di pratiche e di sequenze di attività che consentono di trasformare la *quality policy* di una struttura organizzativa in risultati concreti, o comunque di raggiungere, in un certo periodo di tempo, gli standard previsti.

L'implementazione di questi *action plan* integrati, da parte di alcune aziende del lusso, non è sempre possibile, a causa di ostacoli nella loro struttura organizzativa. Per far fronte a questa fragilità nel sistema di protezione e per migliorare la sicurezza dei prodotti originali, quindi, molte aziende si servono di tecnologie *track and trace*, ad esempio RFID, EPCs, barcode e *laser marking*. Si tratta di strumenti applicativi che non consentono l'inserimento di dati manuali.

La peculiarità di tali tecnologie è che le diverse etichette sono dotate di dispositivi a lettura ottica ed ognuna di esse può essere tracciata e quindi fornire una protezione più efficace contro la contraffazione. Ad esempio nel caso di RFID, i segnali catturati sono trasmessi al server della company che si occupa di registrare tutte le informazioni relative al trasferimento delle merci durante tutto il loro *life cycle*. (Li, 2011).

Lo stesso packaging di una merce racchiude in sé i diversi livelli di intervento, quindi implementare dei packaging con strutture e forme diverse dalla norma è risultato economicamente efficiente soprattutto per i *manufacturer* (Li, 2011).

Al fine di dare una dimostrazione concreta alle teorie sul fenomeno, ampiamente esplicate dalla letteratura, si pone l'attenzione al *business case* dell'azienda di gioielli danese Pandora. Come preannunciato, la finalità della ricerca è quella di stabilire l'importanza che i gioielli Pandora hanno nelle scelte di acquisto di un determinato target di consumatori, per tale motivo è stata condotta una *survey*, somministrata attraverso l'utilizzo dei social media, ad un target di consumatori auto selezionato e interessati alla tematica in questione.

Dalla suddetta ricerca è emerso che il campione selezionato ha una certa familiarità con il brand Pandora.

È stato interessante analizzare questo fenomeno nel settore del lusso accessibile, infatti il brand Pandora ancora dimostra una bassa *conspicuousness* sulle piazze del mercato illecito.

La maggior parte dei consumatori non si è trovata davanti a prodotti contraffatti oppure non ha avuto la percezione di aver acquistato un falso. Tra i rispondenti, invece, vittime della contraffazione degli articoli di Pandora, è stato possibile riconoscere la truffa per una serie di motivazioni, le più evidenti sono state: la mancanza del marchio ALE sui bijoux e l'acquisto tramite aste online.

Il settore gioielli è spesso soggetto a frequenti attacchi da parte del mercato illecito, infatti alcuni consumatori potrebbero essere tentati ad acquistare bracciali e charm Pandora contraffatti, spendendo molto meno e, allo stesso tempo, soddisfacendo la funzione di *signaling*, visto che la metà dei rispondenti ha dichiarato che indossare un bracciale Pandora è un modo per affermare la propria personalità e che il gioiello Pandora è considerato un segno distintivo, quindi fonte di *status symbol*.

Da questa ricerca, invece, si è evinto che il campione non propende per un gioiello Pandora falso, prestando maggiore attenzione all'aspetto funzionale di un prodotto e alla sua qualità, oltre alla *self-identity* del stesso.

Il non consumo di *fake* mostra che il target selezionato dà poca importanza all'aspetto sociale e individuale del lusso accessibile, prediligendo invece l'aspetto funzionale del prodotto.

Dall'altro lato sono stati riscontrati rispondenti che, invece, anche se avessero avuto la possibilità di acquistare un articolo Pandora contraffatto, non l'avrebbero fatto per diverse ragioni. Nel caso specifico, in relazione ai costi non così elevati dei singoli articoli, la maggior parte (92,3%) dei rispondenti ha dichiarato di non propendere per l'acquisto di gioielli Pandora contraffatti, anche se la ragione predominante del diniego è di natura psicologica. Infatti è emerso che, sia per la personale integrità morale che per il timore di sentirsi socialmente "inferiori" agli occhi degli altri consumatori (24%), tali rispondenti hanno dichiarato di non aver mai acquistato articoli Pandora contraffatti.

Pandora ha implementato diverse soluzioni per contrastare la contraffazione. I gioielli della casa danese, secondo la legislazione europea di riferimento, presentano dei segni distintivi che consentono ai consumatori di accertare l'autenticità del prodotto. Le punzonature impresse sui gioielli sono due: la prima è il **Marchio di Qualità** relativo alla qualità delle materie prime usate e la seconda, invece, è il **Marchio ALE del produttore** relativo all'origine dei gioielli. La company ha incrementato i suoi *store online*, eSTORE, aumentando vertiginosamente il volume di vendite e la sua notorietà. Ciò ha fatto sì che i gioielli commercializzati online, in base al peso e alla loro dimensione, fossero contrassegnati da un'ulteriore punzonatura, per consentire ai consumatori di essere certi, anche a distanza, di aver acquistato un prodotto autentico.

Un'altra strategia di difesa, implementata dalla company per cercare di far fronte al fenomeno, è stata quella di garantire un grande varietà di articoli

presenti sul mercato per non più di tre mesi, così da scoraggiare i *counterfeiters* dall'eventuale riproduzione di articoli, poiché risulterebbero obsoleti.

I canali di vendita utilizzati dall'azienda si fondano su un *retail network* a cui è attribuita la funzione di *flagship store* che, essendo in franchising, sono tutti organizzati e strutturati in modo ben preciso, per preservare l'autenticità del brand stesso. La creazione di negozi monomarca non sarebbe stata una scelta distributiva efficace, se l'azienda non fosse stata in grado di offrire al mercato una vasta gamma di prodotti supportati da un brand forte.

Il meccanismo di crescita numerica dei monomarca Pandora è stato quindi figlio della nuova concezione di architettura e di design che ruota intorno al noto brand. Il core business dell'azienda è, dunque, l'attenzione e la cura dedicata al potenziale acquirente che è assistito e guidato durante l'esperienza di acquisto.

I responsabili marketing di Pandora hanno sempre cercato di gestire in le community del brand in modo da dare la possibilità al consumatore di esprimere sui social le proprie emozioni e, su altri spazi online, la possibilità di ricevere consigli sui prodotti, sulle novità e sulle promozioni.

Quando, infatti, si è presentato il problema della contraffazione, i *marketer* hanno agito sui social con cautela per evitare di sollevare polveroni. Non hanno cancellato i commenti affinché tutti i membri della comunità fossero informati del fenomeno dilagante che colpiva l'80% dei brand di lusso e che in nessun modo rendeva l'azienda Pandora responsabile del fenomeno. Anche se ci sono stati commenti negativi da parte di alcuni utenti che non si sono sentiti tutelati da Pandora, la company ha saputo reagire in modo adeguato ma soprattutto non trascendendo in conversazioni sconvenienti per la stessa, preservando sempre la sua reputazione e la sua compostezza.

Il *reputation management* sui social è una pratica imprescindibile per le aziende come Pandora che, ormai, devono la propria notorietà anche alla

loro presenza online, consapevoli dell'effetto amplificatore che internet ha sia sulle notizie positive che soprattutto su quelle negative.

Quindi si può concludere che il marchio, per un prodotto di lusso, è la cosa più importante, è l'emblema del prestigio, della rarità del prodotto, frutto della raffinatezza dell'artigianato. Il marchio racchiude tutto il valore che la company ha per il consumatore finale.

È noto che la contraffazione sia un problema difficile da estinguere, poiché, come in tutti i mercati concorrenziali, fino a quando c'è domanda ci sarà sempre offerta. Ed è evidente che la domanda c'è.

Analizzando la contraffazione nel settore del lusso è emerso che la principale fonte di successo di tale mercato è proprio lo sfruttamento dei loghi che fungono da *signaling*. Si tratta di una forma di *free riding* della notorietà del brand che viene sfruttata impropriamente da queste fonti illegali.

Le istituzioni preposte, del resto, se da un lato si attivano per contrastare con i mezzi a loro disposizione il mercato dell'illegale, dall'altro lato anche il consumatore dovrebbe essere più attento ai rischi ai danni che si corrono nell'acquistare prodotti falsi online.

Sarebbe auspicabile che, da una parte, i consumatori prendessero coscienza di questa piaga della nostra società e imparassero a distinguere un prodotto originale da uno contraffatto, dall'altro, sarebbe preferibile che le aziende, per contrastare efficacemente il mercato del *fake*, si adoperassero nell'attuare una politica di controlli serrati, facendo continui test di autenticità; indubbiamente nel breve periodo questo significherebbe aumentare i costi fissi, ma una tale politica consentirebbe senz'altro una migliore performance nel lungo termine.

Dall'analisi della letteratura più recente relativa al fenomeno della contraffazione, si è evinto che il mercato della contraffazione nel settore del lusso è approdato anche nel segmento del lusso accessibile.

Il settore del lusso, quindi, è andato incontro ad un progressivo processo di democratizzazione (Fabris, 2013), dimostrato con l'applicazione della

matrice sociale della teoria del *signaling* (Han *et alia*, 2010). I beni di lusso si sono diffusi progressivamente presso fasce della popolazione più ampie, tra gli individui che hanno praticato il cosiddetto *jump* dal *not have* alla situazione di *have*, dai *Poseur* ai *Parvenue*, determinando un nuovo target di mercato e imponendo alle aziende la necessità di conoscere le caratteristiche e i gusti dei nuovi acquirenti. Essi hanno dimostrato di avere valori diversi rispetto ai tradizionali consumatori del lusso. In particolare le nuove generazioni di consumatori, i più giovani, propongono a loro volta valori e stili di vita differenti, imponendo alle aziende nuovi modelli da seguire e da mettere in scena. In relazione al cambiamento del mercato del lusso e al progressivo processo di democratizzazione, anche l'offerta da parte delle company si è modificata, avvicinandosi maggiormente ai gusti e alle preferenze del nuovo target di consumatori "emergenti".

Quindi, alla luce delle considerazioni generali fatte sul lusso, è facile desumere che, nell'ambito del cosiddetto lusso inaccessibile, la variabile prezzo risulta essere predominante al fine delle scelte di acquisto. Ed è qui che la contraffazione trova maggiori consensi. Invece per quanto riguarda i beni afferenti alla categoria del lusso accessibile, la contraffazione esiste perché comunque si tratta di brand che hanno ormai raggiunto una *conspicuousness* alta ma, per come è emerso anche dalla *survey*, le persone non scelgono di acquistare tali beni contraffatti, poiché mettono in primo piano la qualità dei prodotti. La contraffazione nel settore del lusso accessibile miete le sue vittime essenzialmente attraverso canali di vendita online, con l'*e-commerce* delle *online auctions*, quindi è una contraffazione non *deceptive*, ossia non consapevole, sfruttando l'impossibilità degli acquirenti di distinguere in modo chiaro l'autenticità del prodotto in questione.

In realtà l'eccessivo non propagarsi della contraffazione in seno al brand Pandora e, quindi, la minore propensione dei target di riferimento ad acquistare gioielli falsi, si deve anche alle incisive e attrattive campagne di marketing e comunicazione dell'azienda. Infatti dalla *survey* è emerso

che le scelte dei charm e dei gioielli avviene in negozio con l'aiuto degli addetti alle vendite o attraverso le proposte dei cataloghi ufficiali, a dimostrazione che le diverse forme di retail Pandora sono "templi" al cui interno si custodisce l'autenticità del brand.