



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

LE STRATEGIE COMPETITIVE NELL'INDUSTRIA
DEL FASHION: IL CO-BRANDING

Relatore

Prof. Luca Pirolo

Candidato

Livia D'Alisera

Matricola 189821

Anno Accademico

2016/2017

Le strategie competitive nell'industria del fashion: il co-branding

INTRODUZIONE.....	4
CAPITOLO 1 - Le strategie competitive tradizionali e il vantaggio competitivo	6
1.1 Il concetto di vantaggio competitivo e la sua sostenibilità.....	6
1.1.1 Il concetto di strategia nell'impresa	6
1.1.2 Definizione ed evoluzione del concetto di vantaggio competitivo	8
1.1.3 La sostenibilità del vantaggio competitivo	10
1.1.4 Uno strumento di analisi: la catena del valore	12
1.2 Le strategie competitive di base dell'impresa	14
1.2.1 Il livello business nelle strategie d'impresa.....	14
1.2.2 Leadership di costo	15
1.2.3 Differenziazione	19
1.2.4 Focalizzazione: due possibilità	22
1.2.5 Le critiche all'impostazione tradizionale sulle strategie competitive	24
1.3 Accenni alle strategie collaborative	26
CAPITOLO 2 - La successiva fase della pianificazione strategica: le strategie funzionali e la funzione marketing nel mondo del fashion	28
2.1 I diversi livelli della pianificazione strategica: dalle strategie business a quelle funzionali.....	28
2.2 La funzione Marketing dell'impresa	30
2.2.1 Definizione, ruolo ed evoluzione della funzione Marketing	30
2.2.2 Il marketing strategico.....	32
2.2.3 Il marketing operativo	37
2.3 Strategie di Marketing nel mondo del fashion	45
2.3.1 Cenni all'evoluzione dell'industria e al conseguente ruolo del marketing.....	45
2.3.2 Il fashion marketing	49

CAPITOLO 3 - Haute couture ed il fast fashion, democratizzazione del lusso e co-branding: Versace per H&M.....	55
3.1 L'industria del lusso e l'alta moda	55
3.1.1 Definizioni ed elementi chiave	55
3.1.2 Struttura di mercato e ruolo del <i>brand</i>	56
3.1.3 Dati ed analisi quantitativa del mercato	59
3.1.4 La democratizzazione del lusso e il consumo occasionale: il <i>trading up</i>	60
3.2 Fast fashion e moda low cost.....	61
3.2.1 Il <i>fast fashion</i> : definizioni, evoluzione e aspetti strutturali.....	61
3.2.2 Dati ed analisi quantitativa del mercato	63
3.2.3 La “low cost mania”	65
3.3 Il co-branding: Versace per H&M	67
3.3.1 Il co-branding come strategia di marketing	67
3.3.2 Benefici e rischi della strategia di co-branding	69
3.3.3 Versace per H&M	72
CONCLUSIONI.....	77
<i>Bibliografia</i>	80

INTRODUZIONE

Da sempre, la moda e l'abbigliamento hanno rappresentato due tra le principali chiavi di lettura e manifestazioni delle società, racchiudendo contemporaneamente aspetti di tradizione, cultura, progresso tecnico e trend socio-economici. Nel tempo inoltre, oltre a questa valenza, il sistema moda ha assunto dimensioni sempre maggiori, andando a costituire un contesto competitivo incredibilmente complesso, sia dal punto di vista tecnologico ed economico che in termini di innovazione, creatività e contenuto stilistico. Così, le aziende che scelgano di operare nell'industria della moda sono ormai chiamate a confrontarsi con un ambiente articolato, in cui raggiungere una posizione di superiorità strategica non può prescindere da un'accurata pianificazione strategica ad ogni livello dell'impresa.

Inoltre, nel sistema del *fashion*, si è recentemente assistito alla nascita di una varietà di nuove pratiche e condotte che sono state in grado di cambiare anche notevolmente il panorama competitivo, coinvolgendo sia il lato della domanda che quello dell'offerta. In questo senso, il presente elaborato si pone l'obiettivo di analizzare e fornire una spiegazione del fenomeno di democratizzazione del lusso e della pratica definita come co-branding, tramite la quale si crea una collaborazione fra imprese operanti nel settore di lusso e aziende tipicamente low cost.

Il primo capitolo si propone di trattare i temi del vantaggio competitivo e delle strategie business, ripercorrendo l'evoluzione degli apporti teorici in materia e le varie teorie che sono state proposte a riguardo. Tale approccio permette di definire quali siano le possibilità tra cui l'impresa è chiamata a scegliere, nell'ottica di ottenere e mantenere un solido posizionamento strategico all'interno del contesto competitivo.

In seguito, spostando l'attenzione sul livello funzionale della pianificazione strategica aziendale, il secondo capitolo descrive il ruolo e i processi che caratterizzano la funzione *marketing* dell'impresa. In proposito, dopo una prima analisi teorica, vengono presentate le relative applicazioni al contesto della *fashion industry*, osservando in che modo le caratteristiche del sistema moda influiscano sui processi del marketing.

Infine, il terzo capitolo tratta di due argomenti principali. In primis vengono descritti più dettagliatamente il settore del lusso e quello del fast fashion per la moda low cost, utilizzando rispettivamente i *brand* Versace ed H&M come aziende tipo. In secondo luogo, viene trattato il tema del *co-branding* in riferimento al caso Versace per H&M, analizzando come tale pratica sia stata in grado di fornire benefici ad entrambe le imprese, seppur appartenenti a contesti tanto diversi tra loro.

CAPITOLO 1 - Le strategie competitive tradizionali e il vantaggio competitivo

1.1 Il concetto di vantaggio competitivo e la sua sostenibilità

1.1.1 Il concetto di strategia nell'impresa

Nell'arco dello sviluppo della letteratura economica concernente la gestione dell'impresa e la pianificazione strategica, sono stati fatti numerosi tentativi di dare una definizione del concetto di strategia che fosse valida e descrivesse correttamente tale nozione. A riguardo, è utile fornire tre delle varie definizioni proposte, sviluppate rispettivamente da Chester I. Barnard, Thomas C. Schelling e Alfred D. Chandler Jr, per esemplificare quanta differenza intercorra tra l'una e l'altra, in particolare in termini di riferimenti adottati:

“Se desideriamo aumentare il raccolto di grano in un campo ma dall'analisi appare che il suolo è povero di potassio, il potassio può essere definito il fattore strategico”

(Barnard, 1968)

“Il termine strategia (...) si focalizza sulle interdipendenze tra le decisioni dei concorrenti e sulle loro aspettative circa il comportamento reciproco”

(Schelling, 1960)

“La strategia può essere definita come la determinazione degli obiettivi e delle finalità a lungo termine di un'impresa, e come la realizzazione delle azioni e dell'allocazione delle risorse necessarie per sostenere tali obiettivi”

(Chandler, 1962)

In realtà il concetto di strategia risale a ben prima della sua trattazione nella cultura economica, infatti la parola stessa deriva dal greco e la sua etimologia si collega strettamente alla terminologia militare. Non sorprende quindi che il primo documento scritto in cui sia possibile trovare espliciti riferimenti al pensiero strategico sia “L'arte della guerra” di Sun Tzu, la cui stesura risale al V-VI secolo a.C.

Sebbene quindi non vi sia una definizione univoca di strategia, nella letteratura e nella pratica economica vi è invece una maggiore uniformità per quanto riguarda il processo di

elaborazione della stessa, ossia la pianificazione strategica. La pianificazione strategica, per essere elaborata correttamente e svolgere il suo ruolo di supporto decisionale, deve innanzitutto partire dall'osservazione di una serie di fattori, quali l'ambiente in cui l'impresa opera, il suo patrimonio di risorse e le sue condizioni, gli obiettivi che si prefigge ed infine il sistema di valori degli agenti economici coinvolti. Inoltre, la pianificazione strategica può essere suddivisa in tre fasi, concernenti tre diversi livelli dell'impresa, nelle quali vengono definite tre differenti categorie di strategie. In primis, vi sono le strategie corporate, elaborate dai dirigenti di livello più alto, che riguardano le decisioni di più ampia portata concernenti l'impresa. Le corporate strategies definiscono il campo di attività dell'azienda, ovvero in quali business la stessa andrà ad operare, la mission e la vision, le interdipendenze e le strategie di crescita da adottare. L'output dell'elaborazione di tali strategie è rappresentato dal piano industriale, la cui durata è di circa cinque anni. In secondo luogo, al livello business, vi sono le strategie competitive, che si occupano di definire come l'impresa dovrà agire nei confini tracciati precedentemente dalle strategie di livello corporate. Tali strategie si occupano quindi di inserire l'impresa in un ambito di concorrenza, supportando tutte quelle decisioni che devono essere prese per competere ed acquisire un vantaggio nel settore di appartenenza. Il risultato formale del livello business è costituito dal Business Plan, il cui ciclo di vita è tendenzialmente pari ad un anno. Infine, al terzo livello d'impresa, vi sono le strategie funzionali, che riguardano il processo di pianificazione di tutte le singole funzioni in cui si articola l'impresa. All'interno delle funzioni, e quindi delle rispettive strategie, sussiste una forma di gerarchia interna definita secondo un criterio cronologico, che vede al primo posto la funzione marketing. L'insieme delle strategie funzionali viene raccolto formalmente nei piani operativi, la cui stesura avviene ogni 3-6 mesi; il breve lasso di tempo è chiaramente dovuto al continuo cambiamento sia dell'ambiente esterno che di quello interno all'impresa, che quindi richiede un aggiornamento frequente della pianificazione capillare.

Per quanto riguarda la pianificazione strategica dell'impresa è infine utile procedere a due notazioni fondamentali. La prima è che, sebbene siano tra loro distinti e si occupino di questioni di dimensione diversa, i tre livelli sopracitati sono tra loro strettamente connessi, sia per quanto riguarda l'influenza, sia per quanto riguarda il passaggio tra l'uno e l'altro. La seconda riguarda invece la natura dei livelli strategici; essi riguardano, per definizione,

la strategia aziendale e di conseguenza non devono essere confusi con i livelli organizzativi dell'azienda stessa.

1.1.2 Definizione ed evoluzione del concetto di vantaggio competitivo

Il concetto di vantaggio competitivo ha cominciato ad essere considerato, da economisti e specialisti della gestione aziendale, in relazione all'osservazione del fatto che determinate imprese riuscissero a raggiungere posizioni dominanti, o comunque performance significativamente positive, in specifici segmenti del mercato tramite strumenti della gestione aziendale che, sebbene noti e potenzialmente applicabili, non davano gli stessi risultati positivi per altre imprese. Di conseguenza, la domanda che venne naturale porsi fu "per quale motivo gli stessi strumenti di gestione possono portare o meno un'impresa a costruire uno stabile e profittevole posizionamento nel mercato?". La risposta a tale domanda è da ricercarsi proprio nella nozione di vantaggio competitivo, che si collega strettamente e indissolubilmente al concetto di strategia.

Nella vasta letteratura economica concernente questo argomento è possibile trovare più definizioni del concetto in parola, da quella di Robert Grant, che lo descrive come "la capacità dell'impresa di superare gli avversari nel raggiungimento del suo obiettivo primario: la redditività" (Grant, 1999), a quella di Enrico Valdani, secondo il quale invece sarebbe "la capacità distintiva di un'impresa di presidiare, sviluppare e difendere nel tempo, con maggiore intensità dei rivali, una capacità market driving o una risorsa critica che possono divenire fattori critici di successo" (Valdani, 2003). Già in entrambe queste definizioni possiamo trovare alcuni dei fondamenti dell'idea stessa di vantaggio competitivo: in primis il fatto che si tratti di un vantaggio presente in termini strettamente concorrenziali, ovvero in relazione alle imprese rivali, ed in secondo luogo la presenza dei cosiddetti fattori critici di successo, cioè competenze, pratiche gestionali o processi chiave per l'ottenimento del vantaggio stesso.

Nonostante la letteratura fornisca numerosissimi spunti ed apporti di altrettanti studiosi, il primo economista a considerare realmente il vantaggio competitivo come la base del successo di un'impresa fu lo statunitense Michael E. Porter, che più di chiunque altro ha contribuito, e tutt'ora contribuisce, alla formazione della moderna concezione di strategia

competitiva e di condotta strategica dell'impresa, al fine di conquistare, mantenere ed ampliare una determinata posizione di mercato.

Possiamo quindi dire, seguendo la concezione di Porter e quella che è l'attuale interpretazione di tale aspetto, che il vantaggio competitivo si configura come il risultato della strategia di un'impresa che abbia l'obiettivo di ottenere durevolmente una posizione favorevole nell'ambiente in cui opera. Questo vantaggio si manifesta nella capacità dell'azienda di creare un'offerta di valore unica per il consumatore, che superi quella dei concorrenti e, allo stesso tempo, copra l'ammontare dei costi sostenuti per la sua produzione e commercializzazione.

Inoltre, collegandosi ad un concetto citato precedentemente, si può dire che l'impresa che si trovi in una posizione di vantaggio competitivo è capace di sfruttare pienamente e in maniera più efficiente dei competitors quelli che sono i fattori critici di successo del settore di riferimento. Per comprendere ciò che questo comporta, si può far riferimento alla definizione fornita da Hofer e Schendel dei fattori critici di successo, descritti come "le variabili sulle quali il management può agire con le sue decisioni e che possono incidere in modo consistente sulla posizione competitiva delle imprese all'interno di un settore. Si tratta di fattori che variano da un settore all'altro, ma che nell'ambito di un particolare contesto risultano dall'interazione di due serie di variabili: da un lato, le caratteristiche economiche e tecnologiche di quel contesto [...] e dall'altro, gli strumenti competitivi sui quali le varie imprese operanti in quel contesto hanno costruito la propria strategia" (Hofer e Schendel, 1984). Tramite questa definizione è possibile quindi effettuare un'ulteriore distinzione, nell'ambito delle variabili che possono portare all'ottenimento di un vantaggio competitivo: quella tra fattori propri del mercato e fattori propri dell'impresa, ovvero fattori "esterni" ed "interni". Il primo set di variabili è strettamente collegato agli attributi, le caratteristiche e le condizioni che l'offerta deve avere al fine di creare valore per l'aggregato della domanda, nello specifico mercato di riferimento. Il secondo set, invece, fa esplicito riferimento a quegli elementi strategici che caratterizzano l'impresa e la sua organizzazione, capaci di distinguerla in senso positivo dai concorrenti.

Grazie all'analisi di quest'ultimo punto di vista si rende quindi evidente l'interconnessione tra pianificazione strategica, strategie competitive e performance dell'impresa, ed in questa stretta relazione è da ricercarsi la differenza con la precedente

visione degli economisti del vantaggio competitivo. Infatti, storicamente, tale concetto era sempre stato legato esclusivamente al risultato di un ottimale sfruttamento del fattore lavoro e dell'organizzazione dello stesso.

1.1.3 La sostenibilità del vantaggio competitivo

Per quanto concerne la determinazione del vantaggio competitivo e la gestione dell'impresa in tal senso, si possono distinguere due piani differenti, quello dell'efficienza operativa e quello del posizionamento strategico. Con il termine efficienza operativa si intende la capacità dell'azienda di svolgere le attività operative alla sua base in modo economico, efficiente e più performante rispetto alle imprese concorrenti; questo può significare sia operare in modo più veloce che farlo con una minore quantità di input, ovvero con un minore dispendio di risorse economiche e fisiche. In questo caso siamo nell'ambito delle attività che accomunano tutte le imprese di un settore, cioè la creazione, produzione, vendita e commercializzazione del prodotto di riferimento; l'idea alla base dell'efficienza operativa è quindi svolgere le medesime attività, ma farlo in modo sostanzialmente, o anche marginalmente, migliore. Per quanto riguarda invece il lato strategico, il secondo piano cui si fa riferimento con il vantaggio competitivo, il concetto chiave è distinguersi dalle aziende concorrenti, cioè operare in modo differente e distintivo.

Per quanto l'efficienza operativa sia fondamentale per l'ottenimento di una performance positiva nel settore, essa da sola non basta a costruire una posizione di stabile vantaggio nello stesso. Concentrandosi esclusivamente sul miglioramento dell'efficienza interna infatti, le imprese di un settore finirebbero per assomigliarsi sempre di più tra loro, non ottenendo così alcun vantaggio o quasi, proprio perché al fine di razionalizzare l'organizzazione avrebbero messo in atto cambiamenti simili per rendere più performanti attività simili.

Al fine di ottenere una posizione dominante, ma soprattutto al fine di mantenerla, è quindi essenziale la creazione di un proprio posizionamento strategico, che consista nello svolgere diversamente le attività dell'impresa o svolgere proprie attività differenti, per costituire un'offerta di valore che sia unica agli occhi del consumatore. In questo senso, la scelta di una strategia e del relativo posizionamento richiede non solo la scelta delle

attività sulle quali concentrare la propria attenzione, ma anche la scelta delle attività da non perseguire. Le attività svolte dall'impresa devono infatti essere tra loro coerenti e, nel migliore dei casi, capaci di rinforzarsi vicendevolmente (“mutually reinforcing”), costituendo vere e proprie sinergie interne.

Riguardo alla sostenibilità della posizione di vantaggio competitivo, per l'impresa è necessario proteggersi da due ordini di fattori che possono contribuire all'erosione dello stesso e di conseguenza alla sua perdita: le modificazioni del settore di appartenenza, che variano anche i fattori critici necessari, e la possibilità che le imprese rivali mettano in atto politiche di imitazione al fine di ottenere un posizionamento migliore. Nel primo caso, la sostenibilità del vantaggio competitivo è ottenuta tramite il costante miglioramento ed innovazione dei fattori che contribuiscono alla distintività dell'azienda, non dando quindi per scontata la propria posizione di dominanza nel settore. Dal secondo punto di vista invece, riguardo la possibilità di subire imitazione o politiche “aggressive” da parte dei concorrenti, è importante osservare che un posizionamento strategico che sia effettivamente distintivo, costituito da attività tra loro coerenti e capace di trasmettere al consumatore un'offerta di valore unica, risulterà estremamente complesso da imitare.

Sotto il profilo dell'imitazione, un'impresa che voglia cambiare il proprio posizionamento strategico dovrà confrontarsi con una serie di problematiche, legate in primis alla propria immagine e coerenza rispetto al mercato: non è infatti scontato che il nuovo posizionamento sia consistente con quello precedente, e questa inconsistenza risulterebbe deleteria per la percezione che l'aggregato dei consumatori ha del brand. Inoltre, un cambiamento delle attività volto al cambiamento del posizionamento strategico comporta uno sforzo notevole in termini di flessibilità strutturale dell'impresa che, nel migliore dei casi, risulta estremamente dispendioso, se non impraticabile. Similmente, problemi possono sorgere anche dal punto di vista del controllo e del coordinamento dell'organizzazione interna all'azienda.

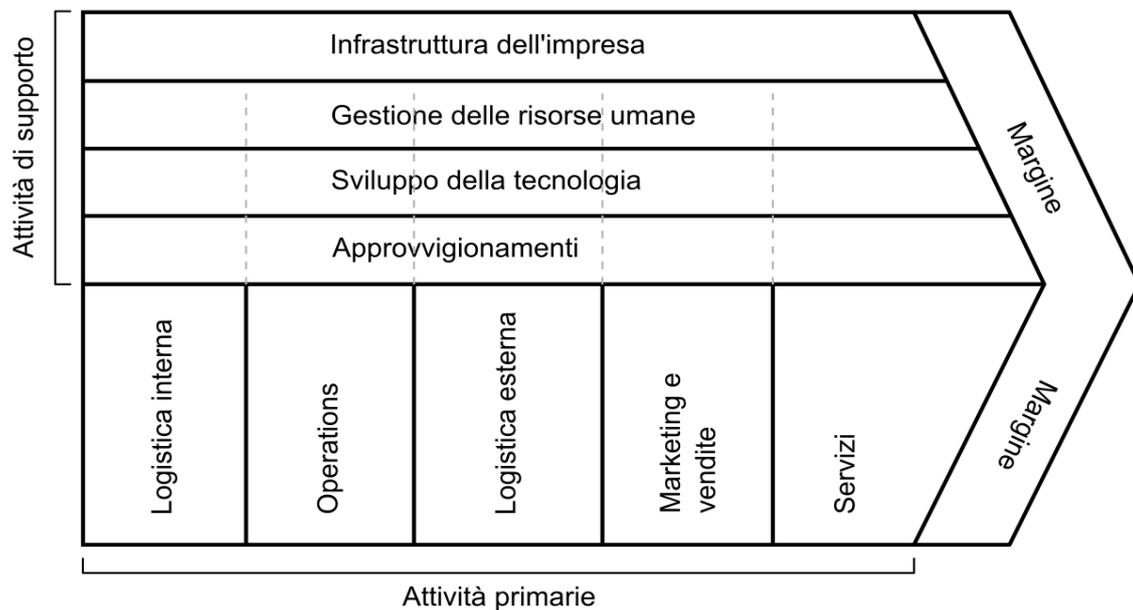
In conclusione quindi, si può notare come la sostenibilità del vantaggio competitivo sia indissolubilmente legata alla protezione del posizionamento strategico proprio dell'impresa: più quest'ultimo risulta stabile e distintivo, più sarà difficile che il vantaggio così ottenuto sia eroso da cambiamenti del settore o da condotte competitive/imitative delle imprese rivali.

1.1.4 Uno strumento di analisi: la catena del valore

Come descritto nei paragrafi precedenti, alla base del posizionamento strategico e del vantaggio competitivo vi sono le attività di base dell'impresa; è quindi fondamentale che si svolga un'accurata analisi delle attività e soprattutto delle relazioni che intercorrono tra di esse, al fine di sfruttarne strategicamente le interazioni e le possibili sinergie. Non è infatti possibile comprendere a pieno il vantaggio competitivo se lo si pensa in riferimento ad un'azienda come ad un unico elemento; sorge la necessità di disaggregare l'impresa nelle unità strategiche che la compongono, analizzando quindi le componenti di costi e ricavi che provengono dalle singole attività interne ad essa.

In quest'ottica, nel suo *“Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”* del 1985, Porter teorizzò un modello che risulta estremamente utile per l'analisi sopra citata: la *catena del valore*.

Figura 1- Catena del Valore



Rielaborazione personale della catena del valore da *“Competitive advantage: creating and sustaining superior performance”* (M.E Porter, 1985)

Nel modello in parola, le attività dell'impresa vengono in primo luogo distinte in due macrocategorie: le attività primarie e quelle secondarie o di supporto. Per attività primarie si intendono quei processi che contribuiscono in senso stretto alla produzione del bene

offerto sul mercato e sono, in sequenza cronologica: la *logistica interna*, cioè la gestione dei flussi di input, le *operations*, intese come le attività di effettiva produzione, la *logistica esterna*, cioè la gestione dei flussi di output, il *marketing e le vendite* ed infine i *servizi post vendita* di assistenza al cliente. Le attività secondarie sono invece costituite da tutti quei processi capaci di supportare e migliorare lo svolgimento delle attività primarie; proprio per questo si configurano come trasversali nell'organizzazione dell'azienda.

Dal punto di vista grafico, le attività sopra descritte sono organizzate in modo da evidenziarne la rispettiva longitudinalità da un lato e trasversalità dall'altro ed in modo da formare due frecce, la prima per indicare i costi sostenuti dall'impresa per implementare tali attività, la seconda in riferimento ai ricavi ottenuti con la vendita del prodotto frutto delle attività stesse. Proprio la differenza, grafica ed "economica", tra ricavi e costi va a costituire il margine di profitto dell'impresa, che quindi aumenterà o diminuirà in base agli spostamenti delle due relative frecce.

L'utilità del modello della catena del valore, che può essere applicato sia ad un'unica business unit che all'intera organizzazione dell'impresa, sta proprio nel portare in evidenza graficamente come le singole attività e le loro relazioni contribuiscano a creare il margine di profitto per l'azienda. In questo senso, una contrazione dei costi sostenuti per l'implementazione delle attività che, ad esempio, derivi da un'interdipendenza tra le stesse, porterà ad uno spostamento verso sinistra della freccia dei costi e, ceteris paribus, ad un aumento del margine di profitto. Specularmente, una sinergia che determini un incremento dei ricavi causerà uno spostamento verso destra della freccia dei ricavi e quindi un miglioramento del margine ottenuto.

Infine, relativamente alle interdipendenze, si può specificare che esse possono andare ad instaurarsi in tre situazioni differenti: tra le attività interne alla singola catena del valore, tra due differenti catene del valore relative alla stessa impresa ed infine all'interno del sistema del valore, cioè tra la catena del valore dell'impresa e il suo sistema di fornitura/distribuzione.

1.2 Le strategie competitive di base dell'impresa

1.2.1 Il livello business nelle strategie d'impresa

Come menzionato nei precedenti paragrafi, la pianificazione strategica è suddivisibile in tre livelli differenti, il secondo dei quali riguarda quelle che sono chiamate strategie business o strategie competitive. Questo ordine di strategie fa riferimento alla condotta che le business units dell'azienda dovranno tenere al fine di raggiungere gli obiettivi di crescita stabiliti precedentemente dalle strategie corporate, nonché per realizzare quello che è il fine ultimo della concorrenza: la massimizzazione del profitto d'impresa.

In questo ambito, l'ottenimento del vantaggio competitivo, visto nella sua prospettiva strategica, può essere il risultato di due principali linee di condotta. La prima consiste nella capacità dell'impresa di offrire il bene di riferimento ad un prezzo inferiore rispetto a quello dei competitors, senza che però ne sia intaccata la qualità; questa condizione porta chiaramente il venditore ad acquistare quota di mercato, in quanto il consumatore tenderà a scegliere il prodotto in base al migliore rapporto qualità-prezzo. Una seconda macro-possibilità, per l'azienda, è invece quella di costituire un'offerta che possieda attributi considerati dal consumatore maggiormente desiderabili e distintivi rispetto ai beni offerti dalle imprese rivali, al fine di giustificare l'imposizione di un prezzo più alto. Una ulteriore distinzione delle strategie competitive percorribili va fatta in riferimento alla vastità del mercato cui l'impresa sceglie di rivolgersi; è infatti possibile decidere di considerare un target di nicchia, cioè un'area estremamente ristretta e ben definita del mercato, oppure rivolgersi ad una porzione di consumatori più ampia e variegata.

Tenuto conto delle osservazioni sopracitate, è quindi possibile delineare quattro strategie competitive tra le quali l'azienda potrà scegliere per determinare la propria condotta concorrenziale, ovvero: *leadership di costo*, *differenziazione*, *focalizzazione* nell'ambito di una leadership di costo e *focalizzazione* tramite differenziazione. Ancora una volta, M.E. Porter è stato il primo economista ad aver fornito un modello in tal senso, tramite il cosiddetto "*Competitive Strategies Framework*", che risulta estremamente utile nel visualizzare le relazioni presenti tra queste strategie.

Figura 2 - Competitive strategies framework



Rielaborazione personale della catena del valore da “Competitive advantage: creating and sustaining superior performance” (M.E Porter, 1985)

1.2.2 Leadership di costo

La prima delle quattro strategie competitive che andremo a considerare è la leadership di costo, che consente all’impresa di ottenere un vantaggio di costo, inteso come la situazione in cui “i suoi costi cumulati per realizzare tutte le attività generatrici di valore sono più bassi di quelli dei suoi concorrenti” (Porter, 1985). Questo tipo di strategia risulta particolarmente indicata per le aziende che si trovino ad operare nei settori delle *commodities*¹, dove l’elasticità al prezzo della funzione di domanda dei consumatori risulta tendenzialmente elevata; in contesti così definiti, ottenere un vantaggio simile è essenziale per poter assumere una posizione dominante sul mercato.

¹ *Commodities*: beni indifferenziati, la cui elevata standardizzazione rende i consumatori quasi totalmente indisponibili a pagare un prezzo più elevato di quello normale per il mercato.

In seguito alla minimizzazione dei costi unitari di produzione, che è per definizione l'obiettivo della strategia in parola, l'azienda si trova nella posizione di dover scegliere se ridurre il prezzo di vendita del prodotto o servizio offerto oppure se, al contrario, lasciare invariato il prezzo al livello "normale" per il mercato; da questa decisione derivano le due possibili varianti della leadership di prezzo. Nel primo caso, ovvero quello in cui l'impresa si ritrovi ad abbassare il prezzo di vendita di un delta pari alla diminuzione dei costi di produzione ottenuta, il vantaggio strategico raggiunto deriverà dal fatto che l'impresa otterrà una maggiore quota di mercato, incrementando così il livello di produzione e lo sfruttamento della capacità produttiva. Infatti, il consumatore sensibile al prezzo che si trovi a scegliere tra beni sostituibili di pari qualità, tenderà ad effettuare l'acquisto per lui più conveniente. Naturalmente, l'incremento nel volume delle vendite sarà tanto maggiore quanto maggiore è la sensibilità al prezzo del target di riferimento, ossia quanto maggiore è l'elasticità della funzione di domanda con cui si confronta l'impresa. Quando invece l'azienda scelga di mantenere invariato il livello dei prezzi di vendita, avendo precedentemente subito una variazione negativa dei costi di produzione, il vantaggio che ne conseguirà sarà più diretto del caso precedentemente visto. Infatti tale strategia si risolverà in un aumento del margine di profitto, dovuto ad una diminuzione del costo unitario non controbilanciata da una flessione negativa dei ricavi, rimasti inalterati. La quota di mercato posseduta dall'impresa non subisce quindi cambiamenti, come d'altra parte non varia la scala di produzione.

In entrambi i casi, come visto inizialmente, il primo e fondamentale passo da compiere consiste nel minimizzare i costi, obiettivo che può essere perseguito tramite una serie di differenti comportamenti e strategie specifiche. Al fine di vedere come sia possibile per l'azienda ridurre il costo unitario di produzione e commercializzazione del prodotto è utile fare nuovamente riferimento al modello della *catena del valore* di Porter. Difatti, la minimizzazione dei costi ha inizio con un'approfondita analisi dei costi operativi e degli investimenti assorbiti dalle singole attività delle business units in riferimento alle quali si sta attuando la strategia, al fine di capire quali siano i principali centri di costo e quali di questi possano essere razionalizzati o modificati per ridurre l'impatto sul bilancio dell'impresa. In seguito, è necessario osservare quali siano effettivamente le determinanti dei costi sostenuti per le attività appartenenti alla catena del valore, non dimenticando mai di tenere in considerazione le relazioni e le interdipendenze tra di esse.

Nello specifico, è possibile considerare una serie di fattori che potenzialmente contribuiscono all'ottenimento di un vantaggio di costo:

- *Economie di scala*

Con il termine economie di scala si intende la situazione nella quale l'impresa è in grado di raggiungere una diminuzione del costo unitario di produzione tramite un accrescimento delle dimensioni della produzione stessa; tanto più grande è l'estensione della scala di produzione, tanto maggiore sarà l'impatto della contrazione dei costi sul bilancio aziendale. Alla presenza di economie di scala contribuiscono più fattori, ma principalmente si possono citare tre condizioni. In primis il fatto che la maggiore specializzazione dovuta alle maggiori dimensioni degli impianti comporta un'accresciuta efficienza e razionalità delle attività. In secondo luogo, bisogna considerare che il costo totale delle materie prime, e più genericamente degli input necessari alle attività, tende a crescere ad un tasso inferiore rispetto all'incremento consequenziale del valore del prodotto finale. In ultimo, le economie di scala si collegano direttamente al fenomeno della indivisibilità di alcuni fattori della produzione, a causa del quale i costi connessi all'utilizzazione di determinati fattori non variano in modo sensibile a seconda che siano usati più o meno intensivamente. Quest'ultima condizione è anche legata, quindi, al grado di sfruttamento della capacità produttiva.

- *Economie di apprendimento*

In questo caso, la riduzione dei costi unitari deriva dalla maggior specializzazione e dall'aumento del cosiddetto know how derivante dall'accrescimento della produzione o anche semplicemente dal ripetersi della stessa nel tempo. L'incremento di competenza e consapevolezza dei metodi di produzione e commercializzazione si risolve infatti in un miglioramento dell'efficienza interna all'impresa.

- *Progettazione del bene e della sua produzione*

In questo ambito, la progettazione iniziale può contribuire ad una flessione dei costi in quanto determina le necessità quantitative e qualitative degli input, la complessità della produzione, il grado di standardizzazione e le possibilità di condivisione di impianti/strutture da parte di differenti processi produttivi.

- *Tecnologie ed innovazioni di processo*

Alla base della produzione di un bene vi sono ovviamente i metodi impiegati per la produzione stessa; più essi sono efficienti, più l'impresa sarà in grado di risparmiare sui costi di produzione. In questo caso si tratta quindi di valutare il trade-off esistente tra i costi da sostenere per acquisire le nuove tecnologie di produzione ed i potenziali minori costi futuri.

- *Localizzazione delle attività*

Nell'ambito delle decisioni su dove localizzare le diverse attività produttive vi sono più ordini di fattori da tenere in considerazione. In primis i costi di trasporto da sostenere nel caso di attività situate a distanza l'una dall'altra, e quindi la convenienza della vicinanza delle stesse. È poi necessario considerare che delocalizzare determinate attività produttive può talvolta risultare estremamente conveniente per l'impresa, a causa di un minor costo degli input (es. lavoro) in alcune aree geografiche. Inoltre, come per il costo degli input, anche la qualità può variare in base alla localizzazione degli stessi e del loro approvvigionamento. Infine, contesti ambientali o istituzionali differenti da quelli del paese d'origine dell'impresa possono rivelarsi vantaggiosi per la stessa, come nel caso di nazioni che prevedano benefici fiscali per le aziende.

- *Relazioni con fornitori e distributori*

Un maggiore o minore potere contrattuale nei confronti di fornitori e distributori, come studiato e formalizzato da Porter nel *modello delle cinque forze*, influenza notevolmente la potenziale redditività di un'impresa che decida di entrare in un settore. Allo stesso modo, le relazioni con fornitori e distributori rappresentano due dei centri di costo e due delle attività fondamentali all'interno della catena del valore, sia nel caso in cui essa sia riferita ad una singola business unit che in quello riguardante l'intero complesso dell'azienda. Di conseguenza, una maggiore leva contrattuale nei confronti dei soggetti esterni permetterà all'impresa di ottenere condizioni migliori e di ridurre così il proprio livello dei costi.

- *Efficienza gestionale e di coordinazione*

In ultimo, è necessario considerare il decremento dei costi che può risultare da un'accresciuta efficienza nella gestione, nell'organizzazione e nella

coordinazione delle attività nel loro complesso, che spesso contribuiscono in modo non indifferente all'ammontare totale dei costi per l'impresa.

Ricollegandosi a quest'ultimo fattore, ai fini della leadership di costo è possibile che si renda necessaria anche una riconfigurazione o una nuova razionalizzazione della catena del valore nel suo complesso, al fine di aumentarne l'efficienza, oltre all'intervento sulle singole attività. Inoltre, nel caso di aziende diversificate, cioè multibusiness, è importante considerare la potenziale presenza di *economie* o *diseconomie di scopo*² tra i diversi business, che possono anch'esse influenzare sensibilmente il livello dei costi totali, naturalmente in senso positivo o negativo a seconda del caso.

Per concludere il discorso relativo alla strategia di leadership di costo è fondamentale osservare che, anche una volta raggiunto l'obiettivo della minimizzazione dei costi, sarà necessario mantenere la gestione dell'impresa sempre orientata in questo senso. Conseguentemente, si renderanno necessarie notevoli attenzioni e controlli per mantenere il livello dei costi al minimo, senza però che questa minimizzazione vada ad intaccare la qualità e l'efficacia della produzione o del prodotto.

1.2.3 Differenziazione

Prima di descrivere nello specifico la strategia di differenziazione, è importante notare che tale strategia è implementabile solo nel caso in cui il prodotto commercializzato dall'impresa ed il relativo mercato di riferimento appartengano alla macrocategoria dei cosiddetti *customs* o *products*, cioè dei beni/mercati differenziati, contrapposta invece alla massa delle *commodities* che, per definizione, sono indifferenziabili.

Avendo chiara la sopracitata condizione di base, è possibile definire la strategia competitiva di differenziazione come la condotta attraverso la quale l'impresa è in grado di applicare un prezzo maggiore di quello considerato in precedenza normale sul mercato, giustificato dalle qualità e dagli attributi superiori propri del prodotto venduto. L'azienda

² *Economie di scopo*: appellate anche con il termine “*economie di gamma*” o ancora “*economie di ampiezza*”, traduzione del termine inglese *economies of scope*. Vengono definite come la condizione grazie alla quale la produzione di due beni *a* e *b*, se svolta congiuntamente, risulta più conveniente per l'impresa rispetto al caso in cui invece la produzione degli stessi avvenga separatamente. Le economie di scopo sono quindi spesso collegate al fenomeno di *sub-additività dei costi*, ovvero il caso in cui $C(q_a, q_b) < C(q_a, 0) + C(0, q_b)$.

ha quindi come obiettivo quello di ottenere un vantaggio di differenziazione, tramite la capacità di fornire “qualcosa di unico, che abbia valore per i suoi acquirenti al di là della semplice offerta di un prezzo basso” (Porter, 1985).

Il vantaggio derivante dalla riuscita implementazione della strategia in parola è duplice. In primis, la manifestazione diretta dell'applicazione di un *premium price*³ sarà un incremento dei ricavi, esattamente pari alla maggiorazione del prezzo moltiplicata per il volume di vendita. Tale aumento dei ricavi, nel caso in cui il corrispondente aumento dei costi sia ad esso inferiore o addirittura nullo, si risolverà in un'espansione del margine di profitto dell'impresa; naturalmente tale variazione dei profitti sarà tanto maggiore quanto minori saranno i costi additivi che l'azienda dovrà sostenere per differenziare il prodotto. In secondo luogo, nel caso in cui l'impresa riesca a costituire un'offerta che il consumatore valuti maggiormente desiderabile rispetto a quella dei concorrenti, essa otterrà l'ulteriore beneficio costituito dalla fedeltà della sua clientela, intesa come costanza negli acquisti e come disincentivo all'acquistare in seguito un prodotto delle imprese rivali.

Inoltre, un terzo vantaggio indiretto che può essere ottenuto tramite tale strategia è l'accrescimento della propria quota di mercato o comunque del volume di vendite. Infatti, un prodotto percepito come superiore dal mercato di riferimento tenderà naturalmente ad attrarre consumatori che non erano precedentemente acquirenti dello stesso; i nuovi clienti così ottenuti, nel caso in cui risultino soddisfatti, potranno poi potenzialmente diventare consumatori abituali per l'impresa.

Alla base della strategia competitiva di differenziazione, come si evince dalla definizione di Porter fornita all'inizio del paragrafo, vi è il concetto di unicità dell'offerta di valore che l'impresa è in grado di recapitare al consumatore. Infatti, affinché il bene offerto sul mercato sia considerabile differente dai beni concorrenti, esso deve essere distinguibile tramite caratteristiche ed attributi propri, che possono essere classificati in *elementi tangibili*, *intangibili* o legati a *fattori relazionali*. Per quanto riguarda gli elementi tangibili capaci di differenziare un prodotto, si fa riferimento alle caratteristiche concrete del prodotto stesso, come ad esempio il contenuto tecnologico ed innovativo, il design, le

³ *Premium price*: inteso come la massima differenza di prezzo che il venditore potrà applicare in positivo ed imporre al mercato, tramite l'offerta di un prodotto percepito dal consumatore come di maggior valore rispetto a quello dei beni rivali.

performance in fatto di efficacia, efficienza, affidabilità ed integrabilità. Gli attributi intangibili, di converso, sono tutti quegli elementi legati all'immagine che il consumatore ha di un determinato prodotto e del suo posizionamento nel mercato rispetto ai concorrenti, senza che essi si riflettano in caratteristiche fisiche del bene offerto. Da questo punto di vista, un fattore chiave è il sistema dei valori della clientela, che si riflette in termini di sostenibilità ed integrità, come d'altra parte risulta fondamentale la reputazione dell'impresa e del marchio. I fattori relazionali, infine, anche detti *componenti aggiuntivi* del prodotto, sono legati alla relazione che sussiste tra l'impresa e i consumatori intesa in senso ampio, tramite quegli elementi volti ad accrescere il beneficio intrinseco ed iniziale del prodotto. Nel complesso, si può dire che i fattori relazionali sono rappresentati dai servizi, additivi rispetto al bene offerto, forniti ai consumatori dall'azienda venditrice. Le componenti in parola possono a loro volta essere suddivise in tre macrocategorie, definite in base alla loro finalità, ovvero: gli elementi che incrementano la facilità di acquisto e accesso al prodotto, quelli volti a migliorare la qualità del contesto nel quale il bene viene offerto e infine i fattori che semplificano l'utilizzazione del prodotto, come ad esempio l'assistenza post-vendita.

Come menzionato più volte, soprattutto in relazione alla breve trattazione sulle componenti intangibili del prodotto, l'incremento di valore del bene che giustifica il *premium price* non è solamente un incremento reale e qualitativo, ma anche e soprattutto un accrescimento del valore che il consumatore percepisce nel relazionarsi con il prodotto. La parola *percezione* è quindi fondamentale nell'ambito della strategia di differenziazione. Affinché la disponibilità a pagare dei consumatori aumenti, la presenza *per se* di nuovi elementi di unicità e distintività nell'offerta non è infatti sufficiente: è necessario che i consumatori riconoscano, apprezzino e valutino positivamente gli attributi che hanno il compito di differenziare il prodotto. Di conseguenza, una parte fondamentale della strategia competitiva qui discussa è costituita dalla capacità dell'impresa di rendere il consumatore consapevole e disposto a riconoscere le migliorate qualità del prodotto. Tale compito potrà essere assolto tramite un'ottimale comunicazione con la clientela, adeguate campagne di marketing ed in generale un accresciuto impegno nelle relazioni con l'esterno del sistema aziendale.

Infine, un ulteriore ordine di problematiche che devono essere tenute in considerazione nell'implementazione della strategia di differenziazione è quello legato all'economicità

di tale processo, intesa come la sostenibilità economica dello stesso. Difatti, l'incremento di valore del prodotto finale tenderà a comportare, se non in casi particolari, anche un maggior costo per l'impresa, che sia esso legato a investimenti nel processo produttivo, all'innovazione, a campagne promozionali e di comunicazione oppure alla fornitura di servizi additivi. Al fine di ottenere un vantaggio competitivo sarà quindi necessario che tale espansione dei costi non superi in valore l'accrescimento dei ricavi, ossia che il *premium price* imposto sul prezzo di vendita copra interamente l'incremento subito dal costo unitario di produzione e commercializzazione del prodotto.

1.2.4 Focalizzazione: due possibilità

L'ultima delle strategie tradizionali teorizzate da Porter prende il nome di focalizzazione, e viene definita come la condotta attraverso la quale l'impresa sceglie di servire un solo segmento o nicchia del mercato, piuttosto che rivolgersi all'intera domanda del settore. Alla scelta della presente strategia l'azienda può pervenire per una vasta serie di motivazioni, frequentemente legate alla scarsità di risorse disponibili. Infatti, per un dato livello di mezzi, economici e non, un contesto così circoscritto garantisce all'impresa una maggiore forza competitiva e le consente di concentrare l'inezza dei suoi sforzi in un ambiente ristretto.

In questo ambito competitivo il management si trova a dover scegliere tra due strade alternative, ovvero la *focalizzazione di costo* e la *focalizzazione sulla differenziazione*. Nel primo caso le fonti del vantaggio competitivo sono le stesse identificate per la strategia di *leadership di costo*⁴, mentre la domanda con cui si confronta l'impresa passa dall'intero mercato di riferimento ad un singolo segmento specifico dello stesso. L'azienda avrà quindi come ultimo obiettivo quello di minimizzare il costo unitario di produzione e commercializzazione del bene che ne costituisce l'offerta, al fine di ottenere un maggiore margine di profitto o di aumentare la quota di mercato posseduta tramite politiche predatorie di prezzo. Similmente, la focalizzazione sulla differenziazione condivide i fattori strategici con la più ampia *differenziazione*⁵, ma, come nel caso

⁴ Per una descrizione dettagliata della strategia di *leadership di costo* si rimanda al paragrafo 1.2.2

⁵ Per una descrizione dettagliata della strategia di *differenziazione* si rimanda al paragrafo 1.2.3

precedente, tali fattori vengono usati al fine di ottenere potere di mercato esclusivamente all'interno di una determinata nicchia del settore in cui ci si trovi ad operare. Di conseguenza, il fine perseguito consisterà nell'incremento del valore percepito del prodotto offerto, tramite il miglioramento di attributi fisici, cognitivi o relazionali del bene, in funzione delle preferenze dei consumatori con cui l'impresa si confronta.

Per quanto riguarda entrambi i percorsi strategici sopracitati, e quindi per la strategia di focalizzazione in generale, i vantaggi ottenibili sono simili. Principalmente, il maggior beneficio delle condotte in parola è da ricollegarsi al rafforzamento del posizionamento strategico raggiunto in un determinato business. Difatti, confrontandosi con un segmento ristretto del mercato che possiede caratteristiche ben determinate, l'azienda è in grado di specializzare notevolmente le proprie risorse e competenze. Inoltre, dato il volume di domanda tendenzialmente ridotto di questi contesti, l'efficienza produttiva potrà essere raggiunta senza che sia necessario implementare scale di produzione massive. Per queste ragioni è quindi evidente il perché la strategia di focalizzazione sia spesso adottata dalle imprese di piccole o medie dimensioni, la cui disponibilità di risorse finanziarie, economiche e competenziali risulta tendenzialmente limitata. Un ulteriore vantaggio che deriva dal competere in un ambiente circoscritto è infine la minore presenza di grandi imprese, raramente interessate a business di ridotte dimensioni; in caso contrario, infatti, aumenterebbe a dismisura la pressione competitiva subita dalle imprese più piccole, rendendone difficile la sopravvivenza.

Di converso, la focalizzazione presenta una serie di limiti e rischi legati indissolubilmente alle caratteristiche di base di tale strategia. In primis, spesso le imprese perseguono questo tipo di condotta più come conseguenza di uno scarso patrimonio di risorse piuttosto che per una scelta effettiva, senza la necessaria analisi approfondita delle prospettive di redditività e profittabilità del segmento in cui hanno deciso di entrare. Un comportamento simile presenta la forte possibilità di non riflettersi in risultati economici positivi per l'impresa, ma anzi di contribuire all'ulteriore deperimento del suo patrimonio. In secondo luogo, l'elevata specializzazione in un determinato segmento, soprattutto nel caso in cui esso rappresenti il *core business*⁶ dell'azienda, può avere come conseguenza che l'azienda

⁶ Con il termine *core business* si fa riferimento all'attività principale di un'impresa, nella quale si concentrano la gran parte degli sforzi economici e strategici della stessa.

stessa segua il ciclo di vita⁷ del mercato, vedendo il margine di profitto erodersi man mano che la redditività del settore diminuisce con il sopraggiungere della fase di declino. Un ultimo ordine di problematiche è in qualche modo speculare ai vantaggi prima elencati, legandosi all'aggregabilità di una nicchia di mercato tanto circoscritta e, talvolta, poco protetta. Infatti, nel caso in cui il segmento di riferimento si dimostri particolarmente profittevole, anche le grandi imprese che precedentemente risultavano disinteressate potrebbero decidere di competervi. In questo caso, un'azienda di piccole dimensioni si troverebbe nella situazione di doversi difendere da concorrenti con mezzi e disponibilità nettamente superiori alle sue, così rischiando non solo l'erosione del proprio profitto, ma anche infine l'esclusione dal mercato stesso.

L'elemento chiave della strategia di focalizzazione, come sinora osservato, è quindi la scelta dell'impresa di concentrarsi solamente su una specifica nicchia del mercato. Alla base di questa decisione si ricollega un concetto estremamente importante, appartenente nello specifico alla funzione marketing dell'azienda, ossia quello di *segmentazione*⁸. Con questo termine si indica il processo di analisi attraverso il quale l'impresa è capace di identificare, all'interno di un mercato, i differenti segmenti dai quali esso è composto, raggruppando omogeneamente i consumatori in base alle loro caratteristiche e preferenze, al fine di riconoscere e stabilire il proprio target di riferimento. Naturalmente, tanto più approfondita sarà la conoscenza del segmento con cui si confronta, tanto più facile sarà per l'azienda delineare una strategia che le permetta di ottenere un vantaggio competitivo al suo interno, sia essa orientata ai costi o alla differenziazione.

1.2.5 Le critiche all'impostazione tradizionale sulle strategie competitive

Ferma la validità della maggior parte delle affermazioni e teorizzazioni sinora analizzate, numerose critiche sono state rivolte all'impostazione tradizionale di Porter riguardante le strategie competitive e l'ottenimento di un vantaggio competitivo. Le principali contestazioni derivano dal fatto che, nella visione in parola, le strategie competitive di

⁷ Il *ciclo di vita* di un settore è normalmente suddiviso in quattro fasi: *introduzione*, *sviluppo*, *maturità* e *declino*. Mentre la redditività tende a crescere, lentamente prima e più velocemente poi, durante le prime due fasi, la *maturità* è contraddistinta da un rallentamento di tale crescita che infine diviene negativa nella fase di *declino* del settore.

⁸ Per una trattazione maggiormente dettagliata della *segmentazione* e della *funzione marketing* si rimanda al secondo capitolo.

leadership di costo e di differenziazione fossero considerate tra loro mutualmente esclusive e di conseguenza inapplicabili simultaneamente da un'impresa. Infatti, se anche Porter riconosceva che tali strategie potessero essere perseguite contemporaneamente, egli sosteneva che una situazione simile dovesse essere esclusivamente temporanea e che, in ogni caso, avrebbe esposto l'azienda all'entrata di nuovi concorrenti in grado di mettere in atto una delle due strategie in modo più efficiente, non essendo limitati dall'implementazione dell'altra. Inoltre, nella visione tradizionale, la differenziazione rappresenta un fattore di costo notevole per l'impresa che la persegue e, di conseguenza, risulta inconsistente con il principio di minimizzazione dei costi.

Un primo apporto contrastante, in questo senso, deriva dall'articolo "*Differentiation versus Low Cost or Differentiation and Low Cost: A Contingency Framework*" pubblicato nel 1988 da Charles Hill, nel quale vengono fondamentalmente presentate due motivazioni per sostenere la parziale limitatezza del paradigma strategico di Porter. In primo luogo, Hill sostiene che le strategie di differenziazione e leadership di costo non siano assolutamente tra loro incoerenti né incompatibili, ma che anzi la prima possa rappresentare uno strumento chiave al fine di raggiungere una posizione di vantaggio di costo nel settore. Poi, l'autore spiega come in una moltitudine di circostanze sia essenziale perseguire entrambe le condotte strategiche al fine di costruire un solido vantaggio competitivo. Questo accade, ad esempio, in quei settori nei quali non esiste un'unica posizione che minimizzi i costi. Come si può notare nelle industrie che abbiano ormai raggiunto la fase di maturità infatti, molte imprese si ritrovano ad avere strutture di costo molto simili tra loro, determinate dallo sforzo di mantenere inalterato il margine di profitto. In casi come quelli descritti risulta quindi essenziale, per poter raggiungere e mantenere una posizione dominante, essere in grado di implementare entrambe le strategie allo stesso tempo (Hill, 1988).

Nella stessa direzione intrapresa da Charles Hill si muove il filone teorico denominato *Resource-based View*, che pone alla base del vantaggio competitivo le risorse, tangibili o intangibili, e le competenze inerenti al patrimonio dell'impresa (Wernerfelt, 1984). In questa prospettiva, la leadership di costo e la differenziazione sono assolutamente compatibili tra loro tramite la suddivisione delle attività appartenenti alla catena del valore in due categorie, da gestire in modo differente. Le attività di *front office*, ovvero l'insieme dei processi che includono un'interazione esterna con il cliente, andranno

orientate ai ricavi, perseguendo quindi una strategia di differenziazione. Viceversa, le attività di *back office*, che riguardano l'organizzazione gestionale ed interna all'impresa, saranno disposte alla minimizzazione dei costi e all'ottenimento di un vantaggio in tal senso. A contraddistinguere la visione della *Resource-based View* è quindi una profonda dinamicità, che si contrappone alla staticità e al determinismo del filone strategico tradizionale: le aziende sono in grado di bilanciare e variare le condotte competitive, avendo come obiettivo l'implementazione simultanea di entrambe.

In conclusione, è opportuno notare che la realtà empirica ha mostrato numerosi casi di imprese capaci di raggiungere un solido posizionamento strategico sia in termini di distintività che di economicità⁹. Simili realtà non invalidano le teorizzazioni e le analisi svolte da Porter, ma indubbiamente forniscono un'evidenza di come il campo della pianificazione strategica aziendale si estenda ben oltre le strategie competitive tradizionali e dell'estremo dinamismo che contraddistingue questo campo.

1.3 Accenni alle strategie collaborative

Partendo da un'ulteriore critica che è stata mossa nei confronti del modello competitivo di Porter, ovvero che esso sia eccessivamente basato sulla competizione ed invece escluda del tutto qualsiasi forma di collaborazione tra imprese, è possibile accennare ad un ultimo tipo di comportamento strategico che le aziende frequentemente scelgono di perseguire: la cooperazione. Al fine di descrivere la condotta di natura cooperativa si usa il neologismo *coopetition*, o coo-petizione, utilizzato per la prima volta da Ray Norda nel 1993, proprio ad indicare l'apparente contrasto che sussiste nella collaborazione tra *competitors* di un settore. In quest'ottica, l'ambiente competitivo si configura come un contesto non esclusivamente antagonista, ma dove anzi gli agenti economici interagiscono tra loro sotto il duplice profilo della competizione e della cooperazione. Conseguentemente, i profitti potenzialmente ottenibili in un settore non dipendono solo dalla struttura dello stesso e dall'intensità della concorrenza, ma anche dalle opportunità di intese e di collaborazione che si potrebbero prefigurare.

⁹ Alcuni esempi tipici, appartenenti a tre industrie estremamente distanti tra loro, sono brand come H&M, Ikea e McDonald's.

Alla base di una strategia cooperativa possono esservi numerose motivazioni, principalmente basate sulle caratteristiche delle imprese che la mettono in atto, e che sono tendenzialmente incentrate sull'ampliamento del patrimonio di risorse e competenze aziendali, sull'ottimizzazione dell'efficienza o anche sul consolidamento della posizione strategica. Soprattutto nel primo caso, ovvero quello in cui si abbia un *pooling* di risorse tra imprese rivali di un settore, è evidente come ci si possa ricollegare al tema del dinamismo alla base della *Resource-based View* e all'importanza che in questo contesto assumono le risorse per l'ottenimento di un vantaggio competitivo. L'interazione collaborativa con un competitor viene quindi inquadrata nei termini del beneficio fruibile tramite l'assimilazione di competenze cui altrimenti non si avrebbe accesso, piuttosto che come una sorta di compromesso competitivo.

Oltre a ragioni derivanti dalle caratteristiche proprie delle parti direttamente coinvolte, a determinare comportamenti cooperativi possono contribuire anche fattori esterni ed esogeni alle imprese. Esemplificative, in questo senso, sono le predisposizioni normative talvolta presenti nel contesto istituzionale di riferimento, che spingono le aziende a condotte collaborative, o ancora gli incentivi finanziari predisposti a favore di particolari categorie di imprese che cooperino nell'ambito di specifiche attività.

CAPITOLO 2 - La successiva fase della pianificazione strategica: le strategie funzionali e la funzione marketing nel mondo del fashion

2.1 I diversi livelli della pianificazione strategica: dalle strategie business a quelle funzionali

Come menzionato nel paragrafo introduttivo del primo capitolo, sotto un profilo strategico l'impresa si articola su differenti livelli: corporate, business e di funzione. I tre ambiti ora citati, sebbene svolgano ruoli diversi all'interno della pianificazione strategica, sono tra loro strettamente collegati e interconnessi. Infatti, se da una parte sono le strategie corporate a determinare il perimetro entro il quale le strategie business dovranno spaziare ed i rispettivi obiettivi, dall'altra sono invece le strategie funzionali ad implementare e supportare le business unit nel perseguimento delle condotte competitive.

Per quanto concerne il livello funzionale delle strategie aziendali, sempre richiamando ciò che è stato citato nei paragrafi precedenti, si può dire che esso faccia riferimento alla pianificazione relativa a tutte le funzioni in cui si articola effettivamente l'impresa, ognuna delle quali ha specifiche responsabilità e svolge operazioni determinate. In questo senso, pur essendo tra loro separate e distinte, le funzioni devono però essere tra loro coordinate e agire in modo cooperativo al fine di contribuire al successo dell'intero sistema aziendale di cui sono parte. L'obiettivo condiviso da ciascuna funzione è quindi quello di supportare nel modo più efficiente possibile, con riguardo al proprio ambito specifico, le decisioni e le priorità poste al livello centrale dell'impresa, tramite il soddisfacimento delle necessità manifestate dalle singole business units per il perseguimento delle relative strategie. Tramite le nozioni ora proposte, risulta ancor più evidente come i differenti ambiti decisionali e strategici del sistema impresa siano strettamente legati e come si influenzino vicendevolmente, agendo quindi non solo in funzione dei compiti specifici loro assegnati, ma anche in funzione dei livelli gerarchicamente superiori.

Nello specifico, nonostante ogni impresa possieda un assetto distinto, si possono raggruppare quelle che generalmente rappresentano le principali funzioni aziendali in tre categorie, differenti tra loro per la natura del ruolo che svolgono all'interno dell'insieme di riferimento:

- *Funzioni caratteristiche*
Esse sono indissolubilmente collegate all'attività produttiva vera e propria dell'azienda, ripercorrendone ogni fase, e sono rappresentate ad esempio dalle funzioni di *R&D*¹⁰, *approvvigionamento*, *logistica*, *produzione* e *marketing*.
- *Funzioni integrative*
Con questo termine si fa riferimento a quelle funzioni, come la finanza e le risorse umane, che, pur non essendo direttamente parte del processo produttivo, sono essenziali al fine dello stesso e dell'attività d'impresa.
- *Funzioni di supporto*
Questa ultima categoria di funzioni svolge un ruolo assistenziale nei confronti delle altre e del processo produttivo propriamente detto, relativamente ad elementi quali il controllo e l'informazione. Rientrano quindi in questo aggregato le funzioni di *informazione*, di *programmazione* e di *controllo*.

Attraverso l'analisi delle differenti funzioni è possibile risalire ad una sorta di gerarchia cronologica che le caratterizza, partendo dagli ambiti di *R&D* e di *approvvigionamento* delle materie prime sino ad arrivare, al termine del processo produttivo, alle fasi di commercializzazione del prodotto o servizio offerto. In relazione a quest'ultima fase è necessario fare un'osservazione, relativa appunto alla funzione *marketing* dell'impresa. Difatti, sebbene riguardi la fase finale dei processi aziendali e di offerta, questa funzione è spesso da considerarsi prioritaria, sia in senso temporale che di importanza, rispetto alle altre articolazioni del sistema. Questo, come sarà poi approfondito in seguito, è dovuto al ruolo fondamentale che il marketing svolge nei sistemi economici odierni e al contributo essenziale che esso dà ai fini della differenziazione del prodotto nel mercato.

¹⁰ Funzione ricerca e sviluppo, relativa all'accrescimento del patrimonio di tecnologie e innovazioni implementate ai fini di una maggiore efficienza/qualità del processo produttivo e del prodotto stesso.

Infine, accennando in termini generali al procedimento di elaborazione delle strategie funzionali, si può notare come esso sia, per molti versi, estremamente simile a quello che concerne il livello business. Infatti, l'analisi sarà inizialmente concentrata sugli input e le risorse disponibili, che poi saranno impiegati nel modo più efficiente possibile al fine di raggiungere strategicamente gli obiettivi chiave ai quali la specifica funzione è orientata.

2.2 La funzione Marketing dell'impresa

2.2.1 Definizione, ruolo ed evoluzione della funzione Marketing

All'interno della vasta letteratura teorica ed economica sull'argomento, la definizione di *marketing* maggiormente accreditata, ed universalmente accettata, venne fornita da Philip Kotler nel 1967, il quale descrisse tale branca dell'economia come “quel processo sociale e manageriale diretto a soddisfare bisogni ed esigenze attraverso processi di creazione e scambio di prodotti e valori. È l'arte e la scienza di individuare, creare e fornire valore per soddisfare le esigenze di un mercato di riferimento, realizzando un profitto” (Kotler, 1967). Inoltre, sotto un profilo maggiormente analitico e descrittivo, è possibile citare la definizione che di tale concetto diede l'American Marketing Association, presentandolo come “il processo che pianifica e realizza la progettazione, la politica dei prezzi, la promozione e la distribuzione di idee, beni e servizi volti a creare mercato e a soddisfare obiettivi di singoli individui e di organizzazioni” (American Marketing Association, 1984). In entrambi i casi, è importante notare come l'enfasi sia posta sul soddisfacimento dei bisogni e delle esigenze dei consumatori, piuttosto che sul prodotto commercializzato *per se*. Infatti, come sarà poi trattato in modo maggiormente esaustivo, al centro della funzione marketing vi è la necessità di adeguarsi alla domanda, e cioè alla manifestazione della volontà dei consumatori.

Prima di inoltrarsi ulteriormente nell'analisi della funzione aziendale in parola, è però necessario notare che la centralità riconosciuta al bisogno del cliente non è sempre stata alla base del marketing. Difatti, se tale concezione fu per la prima volta introdotta da Kotler, prima degli anni sessanta del novecento il marketing era considerato quasi esclusivamente come l'analisi del processo di distribuzione del bene, partendo dal produttore per arrivare al compratore finale. Questa visione, ad oggi considerabile

riduttiva, è in effetti evidente anche con riferimento allo stesso lemma *marketing* che, letteralmente, significa *commercializzazione o mercatistica*, e che pone quindi l'accento sul lato dell'offerta piuttosto che su quello della domanda.

Ricollegandosi invece alle definizioni fornite all'inizio del presente paragrafo, è possibile ora identificare un primo, generale ed essenziale obiettivo della funzione marketing nel contesto del sistema impresa, quindi da un punto di vista manageriale: identificare un determinato bisogno del cliente e far sì che esso si trasponga in un desiderio specifico per il prodotto o servizio che l'azienda commercializza. Fondamentale risulta quindi la distinzione tra necessità e desiderio; mentre il primo concetto è strettamente legato alla natura umana e può quindi essere soddisfatto da una varietà di beni fisici, il secondo è invece orientato ad uno specifico prodotto o servizio tramite il quale estinguere il bisogno manifestato¹¹.

Dopo aver brevemente citato quello che rappresenta il generico fine ultimo della funzione marketing aziendale, è bene evidenziare il legame che sussiste tra questa e la pianificazione strategica complessiva dell'impresa e con l'ottenimento di una posizione di vantaggio nel mercato tramite la pratica di strategie competitive. Infatti, se lo scopo di tutte le funzioni aziendali è quello di soddisfare correttamente le esigenze delle varie aree di business e delle relative strategie, è in questa sede necessario analizzare come la funzione marketing, nello specifico, svolga questo compito e risulti così essenziale ai fini della performance positiva dell'intero sistema. La chiave di questa analisi è da ricercarsi nel concetto di posizionamento strategico¹² che, oltre a costituire la base di un solido vantaggio competitivo nell'ambito delle strategie business, rappresenta anche l'obiettivo finale cui le strategie di marketing sono orientate. In questo senso, il posizionamento dell'azienda nell'immaginario collettivo dei consumatori costituisce, allo stesso tempo,

¹¹ Un esempio tipico è la necessità di proteggersi dal freddo, quindi il *bisogno* dell'essere umano di coprire il proprio corpo; tale esigenza può essere però soddisfatta da una moltitudine di prodotti, tra i quali il consumatore può scegliere. In questo senso, il *desiderio* specifico potrà essere orientato ad una pelliccia, a una giacca di ecopelle, come piuttosto ad un cappotto di lana. La gamma di possibilità, pressoché infinita, non riguarda solamente la tipologia di prodotto, ma anche il brand specifico dello stesso. La decisione di consumo sarà quindi influenzata da una molteplicità di fattori appartenenti ad altrettante categorie, come l'estetica, la funzionalità, l'etica e così via.

¹² Per una trattazione maggiormente dettagliata del concetto di *posizionamento strategico* si veda il paragrafo 1.1.3

sia il fulcro che il principale punto di contatto dei due ambiti di pianificazione strategica trattati nel presente elaborato, ovvero il livello business e quello funzionale.

Al fine di contestualizzare le considerazioni sinora svolte riguardo alla funzione in parola e al suo inserimento nella più ampia pianificazione e gestione dell'impresa, è infine necessario effettuare una fondamentale distinzione della stessa in due branche principali, ossia il *marketing strategico* ed il *marketing operativo*. Per quanto concerne il primo dei due campi, si può genericamente dire che esso si occupa dello studio della domanda, relativamente alle sue caratteristiche e preferenze, e della scelta di un determinato posizionamento all'interno del mercato così analizzato. Di converso, il *marketing operativo* ha il compito pratico di implementare tutte quelle condotte strategiche che permettano all'azienda di ottenere il posizionamento precedentemente stabilito.

2.2.2 Il marketing strategico

Come brevemente menzionato in precedenza, il marketing strategico rappresenta la prima fase del processo di marketing aziendale, occupandosi dell'analisi e dello studio relativi al cliente e ai bisogni che lo caratterizzano. Nello specifico però, è necessario effettuare un'ulteriore suddivisione cronologica degli stadi di cui questa prima branca si compone, al fine di comprendere come si arrivi, infine, a determinare il posizionamento che l'impresa mirerà ad ottenere tramite le condotte implementate dal marketing operativo. In questa prospettiva, il marketing strategico può essere scomposto nei tre momenti di *segmentazione*¹³, *targeting* e quindi *posizionamento*.

2.2.2.1 Segmentazione

Facendo riferimento a questa prima fase, essa può essere identificata come il procedimento attraverso il quale il mercato, e quindi l'aggregato della domanda, viene suddiviso in gruppi distinti di consumatori, che possiedano preferenze ed esigenze simili tra loro. Un segmento rappresenta quindi un insieme circoscritto e ben definito di potenziali clienti, le cui valutazioni e i cui bisogni risultino coincidenti. Al riguardo, è

¹³ In questo contesto, la segmentazione viene intesa come *micro-segmentazione*. Essendo essa un'analisi relativa ai bisogni degli specifici gruppi di consumatori, è quindi da contrapporsi al concetto più ampio di *macro-segmentazione*, attraverso il quale il mercato di riferimento viene scomposto in combinazioni di prodotti-mercati e così in business units (Lambin, 1991).

possibile osservare la specularità del processo di segmentazione del mercato rispetto a quello di differenziazione del prodotto, due concetti che però vanno tenuti ben distinti tra loro. Infatti, se il primo trova la sua base nella diversità che sussiste all'interno dell'aggregato della domanda, il secondo è invece legato alla distinguibilità presente nel lato dell'offerta di un settore.

Affinché il mercato sia correttamente suddiviso, i diversi segmenti che lo compongono devono rispettare una serie di condizioni, che possono essere come di seguito indicate:

- *Omogeneità interna*, poiché tanto più un segmento possiederà caratteristiche concordi tanto più risulterà semplice tratteggiarne il profilo medio.
- *Eterogeneità esterna*, al fine di rendere più stabile e durevole nel tempo la segmentazione effettuata, senza che si renda necessaria una revisione eccessivamente frequente o persino costante della stessa.
- *Misurabilità*, intesa come la possibilità di definire la dimensione quantitativa di un segmento.
- *Profittabilità* del segmento. In questo senso, un gruppo costituito da pochi individui con basso potere di spesa non risulta profittevole per l'impresa.
- *Accessibilità ed Attivabilità*, relative, rispettivamente, alle capacità dell'impresa di accedere ad un determinato segmento e di servirlo correttamente tramite le risorse parte del proprio patrimonio.

Inoltre, se la segmentazione del mercato costituisce la suddivisione della domanda in gruppi tra loro omogenei, come sinora menzionato, si rende necessario definire le differenti variabili in base alle quali tale raggruppamento può essere implementato o, più correttamente, le diverse categorie di variabili. In questo contesto, si distinguono quattro macroclassi, tra loro eterogenee per natura:

- *Variabili geografiche*: alcuni esempi specifici sono l'area geografica, la dimensione del centro abitato o il clima.
- *Variabili socio-demografiche*: come l'età, il sesso, il reddito o il livello di istruzione.
- *Psicografiche*: in questo senso si configurano le variabili relative allo stile di vita o alla personalità del consumatore.

- *Comportamentali*: esempi tipici di questa categoria possono essere l'intensità d'uso, gli attributi desiderati, il grado d'informazione o anche il grado di lealtà al brand.

Con riferimento alla classificazione ora svolta è fondamentale notare come le prime due categorie di variabili siano più facilmente verificabili ed indagabili rispetto alle ultime due classi. Infatti, se le caratteristiche geografiche, sociali, economiche e demografiche possono più o meno semplicemente essere estrapolate da analisi statistiche, l'osservazione e l'identificazione degli attributi psicologici e comportamentali dei consumatori risultano ben più difficoltose. Di conseguenza, sebbene permettano una segmentazione maggiormente accurata e quindi più efficace, esse comporteranno anche un costo di ricerca delle informazioni nettamente superiore a quello da sostenersi per le indagini di carattere statistico.

Una volta effettuata l'analisi basata sulle variabili così definite, l'impresa sarà in grado di osservare la domanda non più come un unico aggregato, ma come l'insieme di segmenti tra loro eterogenei, che possiedono caratteristiche ben identificate. In questo senso però, è necessario puntualizzare che gli individui parte dei singoli segmenti devono essere considerati consumatori *teorici*, essendo solo potenzialmente raggiungibili dall'azienda. Nel caso in cui gli stessi siano poi effettivamente interessati all'acquisto e possiedano le risorse necessarie per compierlo, essi rappresenteranno *consumatori disponibili*, divenendo infine *consumatori effettivi* solo nel momento in cui partecipino attivamente alla dinamica della domanda¹⁴.

2.2.2.2 Targeting

Dopo aver suddiviso la domanda di mercato in segmenti specifici, la successiva fase del marketing strategico consiste nella scelta, all'interno dei gruppi così definiti, del *target* o dei *target* di riferimento. In questo ambito, tale decisione deve necessariamente essere preceduta da un'attenta analisi delle possibilità tra le quali l'impresa può scegliere. Infatti, al fine di selezionare il segmento o i segmenti che meglio si adattano agli obiettivi dell'azienda, occorrerà valutare l'attrattività e la profittabilità potenziale del target,

¹⁴ Si noti che, nella maggioranza dei casi, il numero totale di appartenenti a un settore, ovvero di *consumatori teorici*, sarà maggiore di quello dei *consumatori disponibili*. A loro volta, questi ultimi saranno tendenzialmente più numerosi dei *clienti effettivi*.

sempre tenendo in considerazione quelle che sono le risorse e le competenze disponibili all'interno del proprio patrimonio.

Per quanto concerne il *potenziale di un mercato*¹⁵, esso è definito come il numero teorico di unità di prodotto che potrebbero essere vendute, nel caso in cui tutte le imprese effettuino il massimo sforzo di marketing possibile, in un arco di tempo determinato t ¹⁶.

Analiticamente, tale concetto può essere espresso come:

$$\text{Potenziale di mercato}_t = N_t * P_t * D_t * O_t$$

Intendendo con N_t la *numerosità* del segmento considerato, con P_t la *percentuale* di consumatori effettivamente interessata all'acquisto e in possesso delle disponibilità economiche per effettuarlo, con D_t la *quantità*, o il *dosaggio*, di prodotto utilizzata ad ogni occasione d'uso, e con O_t il numero di *occasioni d'uso*.

Appare da subito evidente come tale indicatore sia puramente teorico, facendo per definizione riferimento ad un potenziale, e rappresenti un indice aggregato, quindi non relativo alla singola impresa che ne effettua l'analisi. Nonostante questo, esso rappresenta un efficace metodo di confronto tra segmenti diversi, e conseguentemente un utile strumento di supporto per l'impresa che debba definire il proprio orientamento sul mercato.

Similmente, al fine di analizzare quale sia il proprio potenziale in riferimento ad uno specifico mercato, è possibile calcolare il numero massimo di unità di prodotto che l'impresa potrebbe vendere compiendo il massimo sforzo di marketing. Il *potenziale di vendita* sarà quindi così definito:

$$\text{Potenziale di vendita}_t = N_t * P_t * D_t * O_t * Q_i$$

Intendendo con Q_i la quota di mercato detenuta o detenibile dall'impresa i -esima che compia la valutazione in parola.

Oltre al potenziale di vendita e di mercato, però, l'attrattività e la profittabilità di un ambiente sono determinate anche da una serie di fattori ulteriori, come il tasso di crescita della domanda in tale segmento e l'intero ordine di caratteristiche strutturali del settore¹⁷.

¹⁵ Con il termine *mercato* si fa ora riferimento allo specifico *target* oggetto di valutazione da parte dell'impresa, quindi frutto della precedente fase di segmentazione, e non all'aggregato generale dei diversi raggruppamenti di consumatori.

¹⁶ Tale lasso di tempo è tendenzialmente posto uguale ad un anno o ad un esercizio economico.

¹⁷ I *fattori strutturali* sono in questo caso intesi come le forze competitive che intervengono in un settore. Nello specifico esse sono rappresentate dal *grado di competizione* interna, dai *prodotti sostitutivi*, dalle *potenziali entranti* e dal *potere contrattuale* detenuto da fornitori/distributori.

Risulta quindi lampante quanto lo studio dei possibili target sia un processo delicato e complesso, che indissolubilmente si lega alle parallele analisi di quelle che sono le disponibilità economiche, finanziarie e competenziali dell'impresa e degli obiettivi posti al centro della missione aziendale.

Infine, relativamente alla fase di *targeting* del marketing strategico, è bene identificare le diverse strade che l'impresa potrà intraprendere in riferimento alla combinazione di prodotto-segmento. In questo senso, gli approcci prefigurabili sono:

- *Monosegmento*, nel caso in cui si decida di servire un unico segmento con un unico prodotto. Il principale vantaggio è rappresentato dalla possibilità di avere una conoscenza pressoché perfetta di tale combinazione a costi piuttosto bassi, ma ha come *trade-off* il fatto che i profitti dell'impresa siano legati univocamente al potere di spesa dello specifico target e quindi vulnerabili.
- *Specializzazione di prodotto*, quando si decida di servire più segmenti con un unico prodotto che possieda gli attributi valutati positivamente nell'insieme. Il maggiore beneficio è in questo caso rappresentato dalla possibilità di implementare economie di produzione e/o di gamma, ma l'azienda rischia di incorrere nella così detta *miopia di marketing*¹⁸.
- *Specializzazione di mercato*, ossia la copertura di un unico segmento tramite una gamma di prodotti che soddisfino i bisogni ed i desideri manifestati dallo specifico target. In questo caso viene penalizzata l'efficienza produttiva, ma allo stesso tempo l'approfondita conoscenza dei consumatori porta ad una maggiore efficacia dell'offerta.
- *Copertura globale*, nel caso in cui l'impresa decida di servire l'intero aggregato della domanda tramite l'offerta di una molteplicità di prodotti. Chiaramente, tale approccio rappresenta un'estremizzazione della strategia di targeting.

2.2.2.3 Posizionamento

Nell'ambito del marketing strategico, la fase di posizionamento assume il compito chiave di creare e costruire un'immagine precisa del brand, e quindi del prodotto, nella mente

¹⁸ Con il termine miopia di marketing si intende il fenomeno per il quale l'impresa che produca un solo prodotto corre il rischio di concentrarsi eccessivamente sull'innovazione e il miglioramento del prodotto stesso, andando oltre o tralasciando gli attributi chiave per cui il consumatore compie la scelta d'acquisto.

del consumatore. Di conseguenza, come visto anche nell'analisi delle strategie competitive, risulta centrale il concetto della percezione che gli individui hanno del valore, più che gli attributi intrinseci dell'offerta.

Affinché risulti distintiva ed identificabile, l'immagine del brand deve essere tanto più distante possibile da quella dei prodotti concorrenti sul mercato, proprio per far sì che il consumatore non consideri il bene offerto dall'impresa come facilmente sostituibile da beni alternativi. Inoltre, tale distintività deve essere accolta con favore dalla massa dei consumatori, andando così a costituire un divario positivo tra la propria offerta e quella altrui. Quest'ultimo obiettivo può essere raggiunto costruendo un'immagine del prodotto che sia, specularmente al primo caso considerato, il più vicina possibile a quella del prodotto ideale del target di riferimento. In questo senso, il prodotto ideale è inteso come la rappresentazione mentale utopica che il consumatore ha del bene, in grado di soddisfare perfettamente i propri bisogni.

Relativamente alle strategie di posizionamento deve essere poi menzionato come esse varino in base alla fase del ciclo di vita del prodotto. Così, il momento di introduzione del prodotto, e quindi il posizionamento iniziale, risulta estremamente delicato, in quanto un errore in questa fase potrebbe risultare poi irrecuperabile. Durante la fase di sviluppo del settore, l'accento delle strategie in parola dovrebbe essere posto sul rafforzamento e la sostenibilità dell'immagine che si è precedentemente costruita, per poi passare al deposizione delle concorrenti nell'arco della fase di maturità del prodotto. Infine, con l'avvenire della fase di declino, sarà necessario identificare e definire un nuovo posizionamento, che permetta all'impresa di accedere ad un mercato profittevole.

Infine, è bene notare come nella funzione marketing il posizionamento rappresenti il punto di congiunzione e sovrapposizione tra l'ambito strategico e quello operativo, essendo ideato in chiave strategica, ma poi implementato e raggiunto tramite condotte operative.

2.2.3 Il marketing operativo

Una volta definito il target di riferimento e il posizionamento ideale che l'impresa vuole raggiungere, il processo di marketing vede la sua fase conclusiva nel *marketing operativo*, che si occupa di tradurre nel concreto le strategie precedentemente stabilite. In questo

senso quindi, le decisioni operative riguardano le modalità secondo le quali impostare l'attività commerciale e l'organizzazione della stessa.

Per quanto concerne l'implementazione pratica, il marketing operativo si avvale di una serie di strumenti che possono essere racchiusi nel concetto di *marketing mix*, ovvero la combinazione delle leve decisionali utilizzabili per raggiungere gli obiettivi strategici. Le molteplici leve così contestualizzate possono poi essere descritte e classificate in modi diversi, come dimostra la variegata letteratura economica sull'argomento, utilizzando differenti livelli di aggregazione. Una prima sintetica suddivisione è quella fornita da Frey nel 1961, secondo il quale esistono due sole categorie di strumenti, quelli che caratterizzano l'offerta, come il prodotto, il prezzo o il servizio, e gli strumenti di supporto, cioè la promozione, i canali distributivi e le relazioni esterne. Diversamente, una classificazione più specifica caratterizza l'apporto di Jerome McCarthy, che risulta il più accreditato sia sul piano teorico che su quello pratico. Secondo la tesi proposta dall'autore, le leve decisionali del marketing operativo si distinguono in quattro categorie, le così dette *4p*: *product*, *price*, *placement* e *promotion*.

Prima di trattare nel dettaglio gli strumenti del marketing operativo è però essenziale premettere che il *marketing mix*, affinché contribuisca con successo al raggiungimento degli obiettivi stabiliti, deve essere concepito in modo che le quattro leve siano coerenti sia internamente che esternamente, quindi sia tra loro che nei confronti del target di riferimento e del posizionamento strategico dell'impresa.

2.2.3.1 Product

La prima leva da considerare è quella che si occupa delle caratteristiche del prodotto o servizio offerto dall'impresa, inteso come l'insieme degli attributi, tangibili e intangibili, che ne determinano il valore agli occhi del consumatore.

In questo ambito è necessario distinguere tre concetti, ovvero il *prodotto singolo*, la *linea di prodotto*, caratterizzata da attributi comuni alla gamma di beni che la costituisce, e l'*assortimento*, inteso come il numero di varianti e di linee offerte dal brand. Da un punto di vista temporale, si può osservare come nell'arco del ciclo di vita del prodotto l'azienda debba variare l'ampiezza della sua offerta sul mercato. In un primo momento, quando il tasso di crescita è ancora contenuto, si introdurrà il prodotto singolo, per poi estendere la gamma e l'assortimento solo nella fase di sviluppo. In seguito, durante la fase di maturità,

sarà necessario razionalizzare e gradualmente ridurre l'offerta, nell'ottica del successivo declino e quindi della necessità di introdurre un nuovo prodotto o revitalizzare lo stesso. Inoltre, centrale per la leva *product* è l'identificazione di quelli che sono i diversi livelli tra loro successivi dell'offerta, differenti per natura e per caratteristiche intrinseche, definiti come segue:

- *Core benefit*

Più che un prodotto, il core benefit è il bisogno che il consumatore manifesta e che l'impresa intende soddisfare. È quindi un concetto generico, che potrebbe tradursi in una moltitudine di desideri differenti ed essere così appagato da una serie di prodotti distinti.

- *Core product*

Il prodotto essenziale è inteso come il bene in grado di soddisfare l'esigenza del consumatore al livello più basilare e generico. In questo caso non è ancora possibile parlare di offerta di valore vera e propria o di attributi capaci di differenziare il prodotto.

- *Expected product*

Il prodotto in questione è la trasposizione delle aspettative del consumatore; esso infatti possiede i requisiti minimi occorrenti perché sia effettivamente accettato dal mercato di riferimento. Il prodotto atteso comprende quindi anche quegli attributi non strettamente necessari alla soddisfazione del bisogno, ma che contribuiscono in modo significativo al beneficio e al valore offerto.

- *Augmented product*

Nel caso del prodotto ampliato, al cliente sono offerti una serie di servizi o di benefici aggiuntivi rispetto al livello precedente, in grado di differenziare l'offerta dell'impresa all'interno del mercato. In questo senso, l'estensione e il miglioramento degli attributi diventa un fattore strategico per l'ottenimento di distintività e competitività del brand.

- *Potential product*

Come nel primo caso analizzato, il prodotto potenziale è più una rappresentazione teorica che un prodotto concreto. Nello specifico, esso rappresenta l'insieme di tutti gli ampliamenti, miglioramenti e attributi che potrebbero essere potenzialmente incorporati nell'offerta dell'impresa. L'accento quindi, in

quest'ultimo caso, è posto sulla concorrenza futura e sulle possibilità tra le quali l'impresa potrà scegliere nell'incrementare il prodotto o il servizio.

2.2.3.2 Price

Nell'ambito delle leve decisionali del marketing operativo, si possono identificare sostanzialmente due fasi in cui distinguere il processo di pricing: la definizione di una politica dei prezzi iniziale, con la quale introdursi nel mercato, e la successiva variazione della stessa, una volta stabilita la propria posizione.

Per quanto concerne la fissazione iniziale dei prezzi, l'impresa si trova nella condizione di perseguire una tra due condotte principali, rappresentate rispettivamente dalla *penetrazione di mercato* e dalla *scrematura* dello stesso, che rispondono a finalità opposte. Nel primo caso, i prezzi di vendita saranno stabiliti ad un livello sufficientemente basso da attirare un volume consistente di consumatori, così garantendosi una quota di mercato significativa. Una condotta di questo tipo appare particolarmente indicata per i beni di consumo o per le commodities, contesti in cui la vastità e la relativa omogeneità dei prodotti offerti rende difficoltoso acquisire potere di mercato senza l'imposizione di prezzi inferiori alla norma. Di conseguenza, il livello dei prezzi dovrà collocarsi al di sotto di quello considerato normale nel mercato, rimanendo però sempre superiore ai costi medi sostenuti dall'azienda per la produzione e la commercializzazione del bene, onde evitare di incorrere in perdite. Di converso, quando l'impresa decida di mirare alla scrematura del mercato, il prezzo stabilito inizialmente sarà tendenzialmente elevato, quindi superiore al livello considerato normale. La politica di pricing così definita trova la sua *ratio* nella volontà dell'azienda di rivolgersi ai soli consumatori che possiedano un notevole potere di spesa, tramite l'eliminazione di tutti quei clienti che non siano disposti ad effettuare l'acquisto in corrispondenza del prezzo così fissato. Un'ulteriore finalità da ricercarsi nella scrematura di mercato è il recupero nel più breve tempo possibile del capitale investito, specialmente nel caso in cui questo risulti particolarmente ingente, come avviene nelle industrie del lusso o della tecnologia.

In entrambi i casi ora descritti, è bene specificare che se il minimo prezzo imponibile è pari al livello dei costi medi sostenuti, la soglia massima è invece rappresentata dalla valutazione che il consumatore dà del prodotto, oltre il quale nessun individuo sarebbe motivato ad effettuare l'acquisto.

Dopo aver identificato ed implementato una delle politiche sopracitate nella fase di introduzione, si pone per l'impresa il problema di stabilire come far variare il livello dei prezzi nel momento successivo. Si noti che tale decisione dipende necessariamente dalla strategia adottata inizialmente. Infatti, nel caso in cui si sia fissato il prezzo nell'ottica di acquisire quota di mercato, una volta raggiunto quest'obiettivo sarà necessario aumentare il prezzo di vendita, giustificando l'incremento con un corrispondente miglioramento della qualità del bene. Al contrario, dopo una prima scrematura del mercato, l'impresa sarà portata a diminuire i prezzi di vendita, compensando la contrazione dei ricavi con processi di standardizzazione della produzione che comportino un abbassamento del livello generale dei costi.

2.2.3.3 Placement

Innanzitutto, nella trattazione degli strumenti di marketing che riguardano il posizionamento, è fondamentale specificare che esso è in questo ambito inteso come collocazione e distribuzione fisica del bene e non, come nei paragrafi precedenti, nel senso dell'immagine che il consumatore percepisce del prodotto. L'obiettivo della leva di posizionamento può quindi essere definito come la scelta dei canali distributivi che da un lato minimizzi i costi di commercializzazione e, dall'altro, massimizzi l'esposizione e le occasioni d'acquisto del prodotto.

Le decisioni così contestualizzate riguardano in primis il grado di copertura del mercato che l'impresa intenda realizzare, a seconda della logica adottata e della percezione del prodotto che si voglia restituire ai clienti. In questo senso, si distinguono tre diverse strategie di copertura, che possono essere così identificate:

- *Distribuzione intensiva*

Questa prima possibilità mira ad una copertura del mercato che sia il più vasta possibile, nell'ottica del raggiungimento di un elevato numero di consumatori, spesso anche appartenenti a target o segmenti differenti. I canali più adeguati saranno quindi quelli in grado di garantire un'esposizione significativa al prodotto e, al contempo, di assicurarne la facilità di acquisto per i potenziali clienti. Le logiche cui questa politica risponde sono quindi quelle di capillarità e reperibilità dell'offerta.

- *Distribuzione restrittiva*

Questa politica, anche denominata *selettiva*, prevede un numero di canali distributivi inferiore a quello potenziale raggiunto dalla copertura intensiva del mercato. I rivenditori saranno infatti selezionati dall'impresa in funzione della consistenza e della coerenza con l'immagine che il brand desidera trasmettere ai clienti. I requisiti richiesti, in questo senso, saranno orientati al mantenimento di un'adeguata qualità e collaborazione, onde evitare che il canale distributivo possa in qualche modo erodere la percezione positiva che i consumatori hanno del prodotto offerto.

- *Distribuzione esclusiva*

La copertura esclusiva, a differenza dei due casi già analizzati, prevede uno scarso numero di canali distributivi, ognuno dei quali sarà l'unico nella zona geografica di riferimento. Inoltre, i rivenditori così definiti si impegneranno contrattualmente a non trattare marche o prodotti concorrenti, tramite specifiche clausole direzionali. Tale politica distributiva risponde alla volontà dell'impresa di raggiungere un elevato grado di differenziazione e mantenere alta la propria reputazione. In questo modo infatti, sarà possibile esercitare un controllo serrato sulla qualità della commercializzazione e, di conseguenza, sul valore percepito dallo specifico target di riferimento.

Anche nell'ambito del *placement*, come visto in precedenza per le politiche di pricing, è possibile notare come vi siano marcate differenze a seconda che il prodotto commercializzato sia un bene di largo consumo o, al contrario, si tratti di un bene maggiormente differenziato. Nel primo caso infatti, le imprese tenderanno inizialmente ad adottare una distribuzione di tipo intensivo, per poi razionalizzare il numero di canali nelle fasi successive del ciclo di vita del prodotto. Di converso, i beni ad elevato contenuto di valore saranno in un primo momento commercializzati secondo logiche restrittive o esclusive, successivamente ampliando la copertura del mercato tramite un maggior numero di rivenditori.

2.2.3.4 Promotion

L'ultima delle leve decisionali del marketing operativo è la promozione, intesa come il processo di comunicazione che consente al brand e al prodotto di essere prima conosciuti e, poi, riconosciuti dal consumatore.

Gli obiettivi, in questo contesto, sono molteplici, poiché tramite questo strumento l'impresa andrà ad interagire con i diversi sistemi percettivi e valutativi degli individui. In primis, al fine di catturare l'attenzione del consumatore, la comunicazione dovrà stimolare la percezione del bisogno e collegare quest'ultimo al prodotto offerto, stabilendo così un legame tra l'esigenza e il desiderio specifico. In secondo luogo, la promozione mirerà a rendere distinguibile il bene commercializzato rispetto alla massa dei concorrenti, affinché i clienti sviluppino una percezione positiva. Similmente, poi, sarà necessario che la valutazione del prodotto da parte del consumatore risulti quanto più vicina alla sua concezione dell'offerta ideale, tramite l'esaltazione di quegli attributi e benefici che il target di riferimento considera maggiormente desiderabili.

Per quanto concerne invece gli strumenti utilizzati dalla funzione in parola, nonostante essi spazino dal *direct marketing*¹⁹ al *packaging*²⁰ o ancora dalla distribuzione di cataloghi e tester alla creazione di eventi promozionali, i mezzi principali da analizzare in questo contesto sono la pubblicità tramite mass-media e le promozioni vere e proprie, ovvero le cosiddette *leve tradizionali*. Una prima segmentazione, in questo senso, deve essere fatta con riguardo alla natura degli strumenti utilizzati, distinguendo le leve *economiche* da quelle *psicologiche*. Infatti, se le prime mirano ad attirare il consumatore tramite una logica di convenienza e di risparmio, come nel caso delle promozioni e degli sconti, le seconde perseguono lo stesso obiettivo tramite la creazione di una percezione positiva nella mente dell'individuo; si noti poi che il mezzo più comunemente adottato in questo secondo caso risulta la pubblicità nel senso proprio del termine. Inoltre, nonostante le leve psicologiche possano genericamente essere identificate con il concetto di pubblicità, si rende necessario differenziare quelle che possiedono carattere emotivo da quelle più

¹⁹ Con il termine *direct marketing* si intende l'insieme delle tecniche attraverso le quali l'impresa comunica direttamente con il proprio cliente, in una logica di bidirezionalità. Tipici esempi di questi metodi di promozione sono quelli implementati tramite comunicazioni telefoniche o via email.

²⁰ Con il termine *packaging* si fa riferimento all'imballaggio o la confezione contenente il prodotto commercializzato, che assume una rilevanza notevole ai fini della riconoscibilità e dell'apprezzamento del prodotto o del *brand*.

prettamente razionali. Così, se l'immagine, il suono e le sensazioni rappresentano gli elementi chiave nel primo ordine di strumenti, le comunicazioni razionali sono caratterizzate invece da una maggiore esplicitazione delle motivazioni e dei benefici che si ricollegano all'acquisto del prodotto.

Con riguardo alle leve tradizionali in generale poi, è bene osservare che il loro obiettivo varia anche in funzione della fase del ciclo di vita del prodotto. Difatti, nel momento di introduzione del bene sul mercato si seguirà una logica essenzialmente informativa, al fine di generare una consapevolezza nell'aggregato dei consumatori. Durante la successiva fase di espansione la comunicazione assumerà più tipicamente un carattere persuasivo, volto ad acquisire una maggior quota del mercato in crescita. In seguito, con la maturazione del contesto e la stabilizzazione del tasso di crescita, la posizione assunta dal marketing sarà maggiormente orientata alla competizione, per poi spostarsi sulla promozione di un nuovo prodotto all'avvicinarsi della fase di declino.

In conclusione, nonostante le leve di *promotion* tradizionali siano quelle che storicamente hanno rappresentato il maggiore sforzo comunicazionale delle imprese commerciali, è bene accennare all'esistenza delle cosiddette *leve non tradizionali*, nate dall'esigenza di ridurre i costi e rese possibili dai nuovi mezzi di comunicazione. All'interno di questo ordine di tecniche rientrano principalmente tre tipologie di marketing, che possono essere così elencate:

- *Guerrilla marketing*, imperniato sul concetto di “colpire” il consumatore in un momento e in un luogo in cui non se lo aspetta, affinché l'individuo noti con maggiore attenzione il contenuto della comunicazione. Un esempio, in questo senso, potrebbe essere il manifesto pubblicitario affisso nella toilette di un centro commerciale.
- *Viral marketing*, ovvero la tecnica attraverso la quale si crea un contenuto estremamente differente dalla classica pubblicità, che risulti talmente interessante, divertente o significativo da spingere il consumatore stesso a diffonderlo. È importante notare che in questo caso il prodotto non è il protagonista della comunicazione, ma vi compare solamente, proprio per distinguersi dai mezzi pubblicitari tradizionali.
- *Tribal marketing*, che, proprio come si evince dal termine, si basa sulla creazione di vere e proprie tribù di consumatori, all'interno delle quali l'individuo diviene

una sorta di agente pubblicitario per l'impresa. Affinché tale meccanismo funzioni è strettamente necessario che il cliente sia in qualche modo incentivato a portare nuovi consumatori, come spesso avviene con l'offerta di sconti, promozioni o condizioni agevolate.

2.3 Strategie di Marketing nel mondo del fashion

Con il termine moda si fa riferimento all'insieme dei costumi, dei comportamenti e delle attitudini assunte dalla collettività degli individui in un determinato momento storico o in una determinata tradizione geografico-culturale. Storicamente, l'elemento che più si è correlato al concetto di moda è l'abbigliamento, da sempre rappresentativo del costume e dello status sociale. Risulta quindi evidente come, nel trattare un argomento come l'industria del fashion e gli strumenti di marketing che la caratterizzano, entri in gioco una moltitudine pressoché infinita di fattori, che siano essi culturali, sociali o appartenenti alla sfera dei valori personali degli individui. In questo senso, l'esempio dell'abbigliamento è rappresentativo: nato dalla pura esigenza di indossare pelli o tessuti per proteggere il proprio corpo, si è rapidamente trasformato in un essenziale elemento di valenza sociale, impiegato per rispecchiare lo status e la personalità di chi lo adottava e così distinguersi dagli altri.

2.3.1 Cenni all'evoluzione dell'industria e al conseguente ruolo del marketing

Nel proporsi di analizzare il settore della moda e le sue caratteristiche, per poterne poi studiare gli strumenti di distribuzione e comunicazione, è necessaria, oltre all'osservazione della struttura dell'industria, anche la trattazione di quelli che sono stati i maggiori cambiamenti intervenuti al suo interno.

In primis, adottando un punto di vista quasi storico, è bene accennare come nei secoli precedenti al XIX e al XX l'abbigliamento e le scelte di consumo ad esso affini fossero esclusivo appannaggio delle classi sociali più abbienti, a causa degli elevati costi delle materie prime, della produzione e di manifattura. Tramite vestiario, calzature e gioielleria, gli esponenti di nobiltà ed alta borghesia soddisfacevano non quindi l'esigenza di coprire il proprio corpo, ma il desiderio di distinguersi dalla massa e di rendere palese il proprio

elevato status sociale. Conseguentemente, l'industria della moda risultava quasi completamente sovrapposta a quella del lusso²¹, e l'aggregato della domanda piuttosto ridotto, essendo rappresentato da una percentuale della popolazione estremamente limitata. Nel contesto così definito, il ruolo del marketing e della commercializzazione rimaneva quindi marginale se non assente, non solo perché la realtà economica era prevalentemente costituita da artigianato e sartoria, ma anche perché il principale mezzo di pubblicità era rappresentato dal passaparola tra i consumatori, in una sorta di arcaico *World Of Mouth*²².

Successivamente, con l'evoluzione di una classe media sempre più numerosa, caratterizzata da un potere di spesa consistente ed esigenze sempre crescenti, sommata all'incredibile caduta dei costi di produzione determinata dall'innovazione e dal progresso tecnologico, l'industria della moda subì cambiamenti sostanziali sia dal lato della sua struttura che da quello della domanda. Sotto il profilo dell'offerta infatti, la produzione a costi sempre minori, e ancor di più la produzione standardizzata, si tradusse nella possibilità di vendere beni come abiti, calzature, accessori a prezzi notevolmente inferiori. Inoltre, il desiderio di rinascita successivo alla guerra e l'emancipazione femminile contribuirono a determinare nell'offerta di mercato uno straordinario ampliamento della gamma di prodotti disponibili, più rappresentativi di una società che si rinnovava, in cui le classi sociali divenivano meno nettamente distinte e la donna acquisiva vitalità e consapevolezza. Dal lato della domanda invece, la maggiore accessibilità delle categorie merceologiche in parola, l'accrescimento della popolazione con un reddito piuttosto elevato e il più presente desiderio di individualismo ed emancipazione determinarono un vero e proprio *boom* nell'aggregato dei consumatori. Allo stesso tempo anche la mentalità subì un radicale cambiamento: le società si spostarono dall'attaccamento alla tradizione ed ai valori distintivi della cultura d'appartenenza verso una più dinamica ricerca di ciò che risultava nuovo, identificativo e distinguibile.

²¹ Con il termine lusso si fa riferimento a quell'insieme di categorie merceologiche offerenti beni il cui costo risulta nettamente superiore all'utilità o al valore del bisogno che si propongono di soddisfare.

²² Con il termine *world of mouth* (WOM) si intende il diffondersi, tramite una catena di contatti socio-economici, di informazioni, pareri e consigli tra consumatori appartenenti a reti sociali comuni, che conseguentemente influenza i comportamenti di acquisto degli individui.

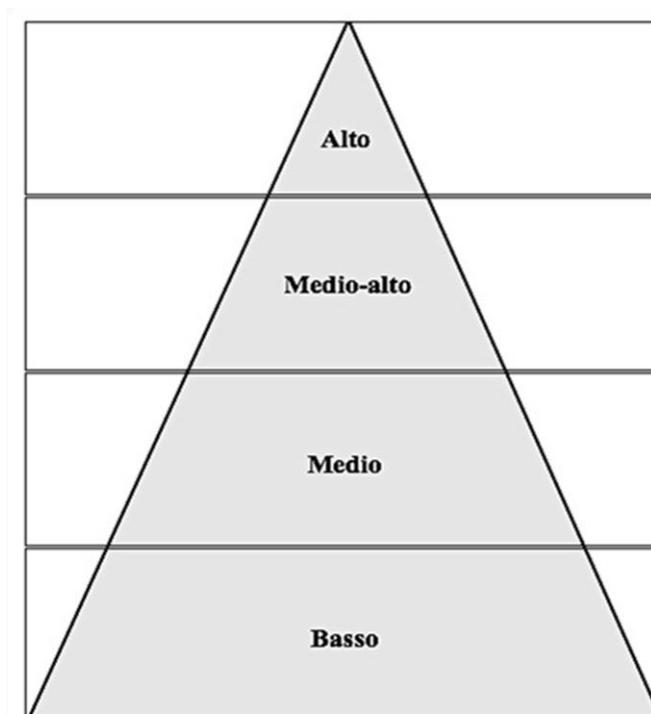
L'ambiente economico e culturale con cui l'industria del fashion si confronta negli anni cinquanta del novecento è quindi completamente rivoluzionato rispetto alle epoche precedenti: sempre più frequentemente compaiono imprese di grandi dimensioni, con impianti produttivi dotati di capacità ed efficienza crescenti, mentre il bacino della domanda è divenuto vastissimo ed incredibilmente variegato. Proprio in questo contesto, dove l'aggregato dei consumatori assume dimensioni estremamente ampie, l'impresa che opera nel settore della moda si confronta con la necessità di segmentare, definire ed infine conquistare la domanda cui scelga di far riferimento, distinguendosi dalla crescente moltitudine di prodotti concorrenti. Così, la funzione marketing abbandona il ruolo marginale che precedentemente rivestiva all'interno del sistema aziendale, assumendo invece una posizione essenziale e di centralità, sia al livello strategico che nel suo ambito più puramente operativo.

Infine, è bene accennare ad un ulteriore fattore che, in particolare dalla seconda metà del novecento in avanti, contribuì alla crescente importanza del marketing nelle realtà d'impresa. La sempre più pervasiva presenza e diffusione dei mezzi di comunicazione di massa, tramite i quali era possibile raggiungere ed informare i consumatori a costi relativamente ridotti, permise alle industrie di qualsiasi categoria di incrementare le proprie vendite.

Per quanto concerne la descrizione della struttura di mercato nell'ambito della moda, si può far riferimento alla configurazione che, a seguito dei cambiamenti sopra accennati, ha assunto la segmentazione della domanda. Infatti, se nelle epoche precedenti i consumatori potevano essere genericamente distinti in due sole categorie, ovvero un gruppo ristretto e profittevole di clienti di lusso e la massa degli individui con disponibilità economiche vicine al livello di sussistenza, dal XX secolo in poi la suddivisione della domanda è divenuta ben più complessa e differenziata. In questo senso quindi, è possibile osservare come l'aggregato dei consumatori sia tradizionalmente rappresentabile tramite una struttura piramidale, costituita da quattro macrosegmenti. Al vertice di tale struttura si pone il gruppo di consumatori con il massimo potere di spesa, il cui corrispettivo, dal lato dell'offerta, è rappresentato dal mercato dei beni di lusso. Di seguito, il secondo gruppo di individui è caratterizzato da un potere di spesa medio-alto; esso si riflette nel mercato dei prodotti *premium*, la cui qualità e il cui prezzo risultano superiori alla media all'interno della specifica categoria merceologica. Il terzo ed il quarto

segmento, infine, possedendo un reddito rispettivamente medio e basso, definiscono i mercati di massa, sui fronti *branded* e *discount*²³, e costituiscono le porzioni di domanda a maggiore numerosità. Si noti come la composizione piramidale così definita della domanda, che costituisce una prima e basilare segmentazione del marketing strategico nell'industria della moda, definisce anche una prima suddivisione dell'offerta in gruppi di prodotti tra loro concorrenti.

Figura 3 - Struttura piramidale della domanda



Elaborazione personale

Nonostante la struttura ora descritta sia stata tradizionalmente una valida schematizzazione di come i consumi possono essere suddivisi nell'industria del fashion, e quindi abbia rappresentato un primo strumento per inquadrare sia le imprese in essa operanti che le preferenze e disponibilità dei gruppi di consumatori, negli ultimi anni essa si è gradualmente evoluta. Questa evoluzione, come si vedrà più nel dettaglio nel capitolo

²³ I mercati di massa possono essere distinti in base al fatto che i prodotti venduti siano o meno offerti da imprese possedenti un marchio identificativo. Una conseguenza di tale distinzione è rappresentata dalla differenziazione e distinguibilità del brand, che si traduce poi in una disparità nel prezzo di vendita.

successivo, è principalmente dovuta a cambiamenti radicali nell'orientamento al consumo di beni di lusso e nel comportamento d'acquisto degli individui, unitamente alla nascita nel sistema moda di nuove tipologie di offerta. In questo nuovo contesto, il segmento dei prodotti di lusso è cresciuto, grazie alla maggiore presenza di consumatori occasionali, così come sono aumentati i volumi di vendita dei mercati di massa a basso potere di spesa, mentre la porzione di consumo "medio" si è assottigliata. La struttura così configuratasi ha assunto quindi una forma a clessidra, dove i mercati più profittevoli, sebbene per ragioni differenti, risultano quelli posti rispettivamente al vertice e alla base della stessa.

2.3.2 Il fashion marketing

Al fine di analizzare il ruolo della funzione marketing nel sistema moda, è innanzitutto necessario notare come nell'industria del fashion essa rappresenti, ancor più che in molti altri settori, un elemento chiave della pianificazione strategica aziendale. Infatti, il mondo della moda è per eccellenza un contesto in cui il consumatore, la sua psicologia ed i fattori culturali assumono una posizione centrale, attorno alla quale far ruotare l'offerta dell'impresa. Il compito del *fashion marketing* è quindi quello di permettere all'azienda di comprendere i desideri di una società di consumatori e tradurli concretamente in capi d'abbigliamento e prodotti affini, favorendo un dialogo ottimale tra offerta e domanda.

Figura 4 - Ruolo del fashion marketing



Il marketing della moda. Politiche e strategie di fashion marketing (Foglio, 2001)

Allo stesso tempo però, oltre allo svolgimento di processi quali lo studio e l'analisi della domanda, tale funzione si inserisce in un ambiente caratterizzato da dinamismo e innovazione, dovendo perciò valorizzare ed esaltare l'offerta dell'impresa senza limitarne la portata creativa che la contraddistingue. Proprio a causa dell'elevata mobilità e della

notevole differenziazione che appartengono al sistema del fashion quindi, risulta pressoché impossibile fornire una definizione standardizzata del relativo procedimento di marketing, che dovrà invece adattarsi di volta in volta alle esigenze e alle caratteristiche dello specifico contesto di riferimento. Nonostante non sia agevole descrivere le innumerevoli se non infinite strade che la funzione marketing può perseguire in questo ambito, è però possibile analizzare quelle che sono le caratteristiche salienti dell'industria della moda e il modo in cui esse influenzano le applicazioni di segmentazione, commercializzazione, comunicazione e distribuzione del prodotto.

2.3.2.1 Segmentazione, targeting e posizionamento: il marketing strategico

Come visto nei paragrafi precedenti, le tre fasi che insieme costituiscono il processo di marketing strategico dipendono necessariamente dalle scelte strategiche della singola impresa, essendo la rappresentazione dell'orientamento della stessa sul mercato. Di conseguenza, non è possibile definire univocamente tali fasi in riferimento all'industria del fashion, ma è comunque interessante osservare quali siano le principali variabili di segmentazione e le più comuni scelte di posizionamento in tale contesto.

Per quanto concerne la segmentazione, una prima approssimazione dei differenti gruppi di consumatori è stata presentata tramite la struttura piramidale, ora evolutasi in clessidra, della domanda²⁴, definita in base al diverso potere di spesa degli individui. Oltre alle variabili reddituali però, i consumatori vengono tradizionalmente suddivisi anche in base al genere e all'età anagrafica che, in linea generale, determinano differenti attitudini al consumo e alla disponibilità a pagare. Infatti, uomini e donne sono caratterizzati non solo da preferenze diverse riguardo alle categorie merceologiche, ma anche da comportamenti d'acquisto tipici e tra loro distanti. In questo senso, il consumo femminile tende ad essere maggiormente emotivo ed impulsivo, mentre quello maschile è generalmente legato a caratteristiche funzionali o all'ostentazione di uno status sociale. Le variabili collegate all'età anagrafica, al contrario, nonostante vengano spesso utilizzate in questo contesto, risultano sempre meno valide al fine della definizione di gruppi omogenei di individui, come è stato dimostrato da numerosi studi. Difatti, sebbene la fascia di età compresa tra i 30 e i 50 anni risulti ancora quella che maggiormente si rivolge al mercato del lusso, è

²⁴ Vedi paragrafo 2.3.1 - *Cenni all'evoluzione dell'industria e al conseguente ruolo del marketing.*

anche vero che tale dato non è ormai marcato come lo era nel passato, e non risulta quindi particolarmente utile nel definire il target di riferimento dell'azienda.

Oltre alle variabili socio-demografiche, un ruolo essenziale è attribuito ai fattori comportamentali e psicografici, che permettono la suddivisione dei consumatori in base ad attitudini, sistemi di valori e personalità. Tali variabili, seppur tendenzialmente difficili da accertare, sono invece a volte rese palesi dagli stessi individui, specialmente nei casi in cui essi stessi si identifichino in un gruppo sociale o in una categoria stilistica. È questo il caso, ad esempio, di quei *trend* di valori che si riflettono in particolari tipologie di abbigliamento, come potrebbero essere la filosofia ambientalista ed il consumo solidale, o anche lo stile di vita libero che contraddistingueva gli *hippies* e che negli ultimi anni ha ripreso piede tra nuove generazioni, soprattutto per quanto riguarda il modo di vestire.

Infine, considerando la categoria delle variabili di segmentazione geografiche, è bene notare come esse siano, nel sistema moda, sempre meno rilevanti. Soprattutto negli ultimi decenni infatti, anche grazie alla facilità di comunicazione e diffusione dei contenuti dovuta alle tecnologie IT, si è assistito alla progressiva omogeneizzazione delle preferenze globali, che si sono mosse verso direzioni simili a prescindere dal luogo d'origine e di appartenenza dei consumatori. Basti pensare, in questo senso, al ruolo dei *fashion bloggers* e degli *influencers*²⁵, seguiti da persone di ogni nazionalità e a loro volta provenienti da differenti parti del mondo.

Avendo brevemente analizzato le diverse possibilità relative alla segmentazione della domanda, è ancor più evidente quanto siano numerosi i differenti target cui l'impresa può scegliere di far riferimento. Di conseguenza, nell'industria della moda si avranno una moltitudine di aziende con posizionamenti tra loro anche incredibilmente distanti, come possono essere le case di alta moda, il cui target è tipicamente legato al consumatore del lusso, e le imprese operanti nell'ambito del pronto moda e dell'abbigliamento low cost.

2.3.2.2 Il marketing operativo e le 4 p del fashion

Le quattro leve del marketing operativo costituiscono, di fatto, le politiche pratiche attraverso le quali l'impresa persegue le strategie precedentemente definite e raggiunge

²⁵ Con il termine *fashion blogger* e *influencer* si fa riferimento a persone che, tramite l'utilizzo di piattaforme online e social network, giornalmente trattano temi inerenti al mondo della moda e condividono contenuti ad esso relativi. Ciò che caratterizza questo fenomeno è la capacità di definire ed influenzare il consumo e i trend di abbigliamento di coloro che seguono il blog.

l'obiettivo di posizionamento nel mercato di riferimento. In questo ambito, nonostante il processo di marketing operativo vari a seconda del target scelto dall'azienda, è possibile osservare una serie di caratteristiche comuni che caratterizzano politiche di commercializzazione, comunicazione e distribuzione adottate nel mondo del fashion.

Product

Per quanto riguarda la leva prodotto, si può osservare come l'elevata differenziazione che caratterizza il settore moda in generale renda necessaria l'elaborazione di un'offerta che sia distinguibile e identificativa. Conseguentemente, non sarà sufficiente la creazione di un prodotto che soddisfi l'esigenza di base del consumatore, ma sarà anzi fondamentale arricchire l'offerta tramite benefici ulteriori, che rispecchino il più possibile l'immagine ideale che il cliente si prefigura del bene. In questo senso, l'elemento chiave è rappresentato dagli attributi intangibili ed emozionali che l'impresa è in grado di trasferire al prodotto. Difatti, la moda è per eccellenza un mercato ormai distante dalla mera soddisfazione dei bisogni e delle esigenze di sussistenza, essendo invece incentrato sulla creazione di beni che risultino desiderabili nonostante non siano necessari.

Price

In secondo luogo, con riferimento alla leva del *pricing*, come già visto nei paragrafi precedenti, essa differisce profondamente a seconda che si voglia rendere un'idea di esclusività, attraverso la scrematura della domanda, oppure acquisire una quota di mercato notevole attraverso la penetrazione dello stesso. Così, le strategie adottate nei settori del lusso e del pronto moda si rifletteranno rispettivamente nella prima e nella seconda politica di fissazione del prezzo. Inoltre, è interessante notare come tramite l'osservazione dei diversi prezzi praticati sia possibile distinguere una serie di categorie di offerta legate a posizionamenti ben definiti; tali tipologie possono essere descritte come segue:

- *Haute couture*, caratterizzata da un elevatissimo contenuto stilistico e di manodopera, il cui prezzo arriva fino a dieci volte quello medio di mercato per la categoria merceologica di riferimento
- *Prêt-à-porter*, il cui prezzo di vendita è circa tre-cinque volte superiore a quello di mercato. Ciò che caratterizza questo tipo di offerta è un elevato contenuto di moda, privato però del carattere dell'esclusività della categoria precedente.

- Prodotto *diffusion*, che spesso va a costituire la seconda o terza linea di un brand, il cui prezzo è circa due volte quello di mercato. In questo caso il contenuto stilistico è ancora presente, ma il posizionamento è più vicino a quello della moda industriale.
- Prodotto *bridge*, ovvero il collegamento tra le linee ad elevato contenuto di moda e i mercati di massa, con un prezzo leggermente superiore alla norma. Le imprese offerenti questa tipologia di prodotti sono tendenzialmente definite come industriali di fascia alta.
- Prodotto *mass*, offerto dalle aziende operanti nei mercati di massa, tipicamente di produzione industriale e standardizzata.

Placement

Il terzo ordine di politiche da analizzare, nel contesto del marketing operativo, è quello relativo alle scelte di distribuzione del prodotto, ovvero la leva *placement*. Come nel caso precedente, le decisioni prese in questo senso differiscono sostanzialmente a seconda del posizionamento strategico che l'impresa intenda raggiungere. Così, aziende operanti nei settori del lusso o dell'haute couture opteranno per l'utilizzo di canali esclusivi, sia nel caso di negozi fisici che in quello dell'e-commerce, o di negozi monomarca. Interessante, in questo senso, è il caso di LuisaViaRoma.com, la boutique online per eccellenza, nonché il principale esempio di come il consumo di lusso e la vendita di marchi dell'alta moda non sia necessariamente in contrasto con l'e-commerce. Di converso, le imprese che si dedicano ad una produzione industriale e di pronto moda faranno scelte di distribuzione volte ad una maggiore estensione e capillarità, sia nel caso dell'utilizzo di intermediari che nel caso di negozi monomarca.

Promotion

Infine, per quanto concerne la leva legata alla comunicazione, è bene notare da subito come, nell'industria del fashion, essa assuma caratteristiche tipicamente creative ed emozionali, legate cioè a fattori psicologici piuttosto che economici. Sebbene caratteristiche quali la convenienza possano comunque giocare un ruolo importante infatti, la stessa essenza della moda attribuisce un'importanza decisamente maggiore a qualità come la distinguibilità, la personalità e l'individualismo. Per questo motivo, le politiche di comunicazione, pubblicità e *packaging* del sistema moda, nella maggioranza dei casi, saranno impiegate su contenuti visivi ed emotivi, volti a costruire una

percezione positiva del brand nella mente del consumatore. L'obiettivo della leva *promotion* può quindi essere descritto come la conquista del consumatore tramite la correlazione di sensazioni positive e benefici all'offerta pubblicizzata. Un esempio di tali benefici percepiti sono i caratteri di esclusività ed unicità, oltre naturalmente all'elevata qualità, che contraddistinguono i prodotti nell'ambito dell'alta moda.

CAPITOLO 3 - Haute couture ed il fast fashion, democratizzazione del lusso e co-branding: Versace per H&M

3.1 L'industria del lusso e l'alta moda

3.1.1 Definizioni ed elementi chiave

Per andare a definire la struttura e l'evoluzione dell'industria del lusso, risulta utile svolgere innanzitutto un'analisi del concetto stesso di lusso e dei fattori che ne determinano le prerogative. In proposito, numerosi sono gli apporti e le definizioni forniti nel tempo da teorici provenienti da altrettante discipline. Così, se nella letteratura puramente economica i prodotti o servizi di lusso sono identificati dal fatto che il loro consumo aumenta all'aumentare del reddito, in ambito sociologico il consumo degli stessi viene considerato come ricerca di un'ostentazione sociale, legandosi quindi al concetto di *status symbol*²⁶. In tal senso si muove la teoria di Veblen, per cui l'acquisto di beni di lusso si sovrappone al consumo ostentativo²⁷, tramite il quale gli individui affermano esteriormente l'agiatezza del proprio stile di vita e l'appartenenza a una classe sociale elevata. Conseguentemente, nonostante la variabilità delle definizioni possibili, è ancora una volta evidente come il consumo, nel mercato in parola, non sia affatto legato alla soddisfazione di bisogni primari, ma anzi si collochi nell'ambito di desideri e aspirazioni molto lontani dalla mera esigenza di coprire il proprio corpo.

Sebbene non esista quindi una illustrazione univoca del lusso, è però possibile identificare alcuni elementi che tipicamente ne costituiscono la chiave di lettura; così, i principali fattori da tenere in considerazione risultano:

- La **qualità del prodotto**, intesa come corrispondenza dello stesso alle aspettative dell'individuo che lo acquista. Infatti, è proprio il valore, reale o percepito, del

²⁶ Con il termine *status symbol* si intende un "qualunque segno esteriore che venga riconosciuto dalla maggior parte delle persone come indice di appartenenza a una classe socio-economica elevata, o come dimostrazione di prestigio sociale" (Dizionario Treccani). Tale locuzione venne utilizzata e resa popolare per la prima volta nel 1959, da Vance Packard, nel libro "The Status Seekers".

²⁷ Traduzione dall'inglese di *conspicuous consumption* (Veblen, 1899).

bene a giustificare il prezzo tipicamente elevato, a garantire cioè la sicurezza e la sensatezza del consumo.

- Il **prezzo di vendita**, che risulta nettamente più alto di quello considerato normale nella relativa categoria merceologica. Sebbene possa inizialmente sembrare un paradosso, un prezzo elevato contribuisce alla creazione dell'ideale di esclusività che circonda i beni ed il mercato del lusso. In questo senso, se è vero che la qualità superiore giustifica un prezzo maggiorato, allo stesso tempo è il prezzo stesso a garantire il valore del prodotto.
- L'**unicità del prodotto**. Così come la qualità, l'unicità del bene acquistato soddisfa il desiderio di esclusività del consumatore di lusso, che avrà la percezione di acquistare un articolo identificativo e distinguibile, capace quindi di assolvere il ruolo di *status symbol*.
- L'**estetica del prodotto**, intesa sia come il design effettivo che come l'immagine percepita del bene e del brand di provenienza. In questo senso, risultano essenziali l'artigianalità e la fattura di alta gamma del prodotto, volte a garantire non solo la qualità ma anche l'unicità e l'individualità. Inoltre, la percezione del prodotto e della marca vengono influenzate non solo dall'aspetto del prodotto in senso stretto, ma anche dall'estetica di fattori quali il *packaging* o il contesto di vendita.

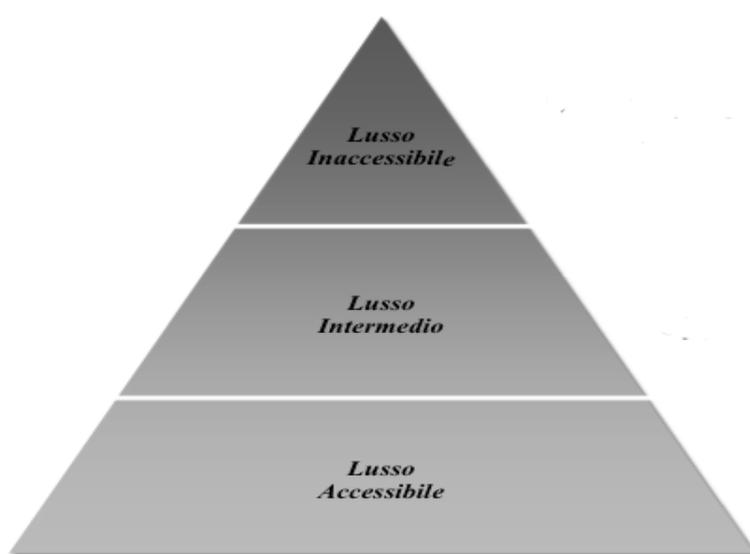
Avendo brevemente analizzato i più importanti fattori che contraddistinguono il mercato del lusso, è interessante notare come la percezione e il valore percepito giochino ancora una volta un ruolo essenziale. Difatti, se indubbiamente i beni offerti dall'industria di cui si sta trattando sono caratterizzati da un elevato valore reale, altrettanto elevato deve essere l'ideale che il consumatore recepisce degli stessi, relazionandosi con un brand operante in questo contesto.

3.1.2 Struttura di mercato e ruolo del *brand*

Per quanto concerne la suddivisione del mercato del lusso, esso può in prima approssimazione essere scomposto in tre differenti categorie, corrispondenti a tre segmenti con diversa profittabilità e numerosità. La struttura, in questo senso, assume quindi una forma piramidale, al cui vertice si pone il lusso inaccessibile, o extra-lusso,

rappresentato da beni unici e dal prezzo estremamente alto, le cui caratteristiche permettono loro di sopravvivere alle tendenze nel tempo. Alla base del modello di segmentazione si colloca invece il lusso accessibile, principalmente costituito da prodotti di notevole qualità, ma che non provengono da brand affermati, oppure da beni appartenenti a linee inferiori di marchi o griffe estremamente noti. Infine, una posizione centrale è assunta dal cosiddetto lusso intermedio, o lusso lifestyle, in cui tendenzialmente si traduce l'offerta di grandi case di moda che abbiano deciso di ampliare il loro mercato di riferimento, come ad esempio avviene tramite le linee di *prêt-à-porter*.

Figura 5 - Segmentazione del mercato del lusso



Elaborazione personale

Si noti come, muovendosi in senso discendente da un segmento al successivo, la numerosità aumenta e, in modo circa proporzionale, la profittabilità diminuisce.

Come si può evincere dalle trattazioni sinora fatte, un ulteriore fattore chiave nell'ambito dell'industria del lusso è costituito dal marchio, o brand, e dall'immagine che esso restituisce di sé all'aggregato della domanda. Infatti, la percezione che il consumatore ha del prodotto e del suo valore dipendono fortemente dall'idea che egli ha dell'impresa e delle sue capacità. Una casa di moda che riesca a rendersi distinguibile ed iconica agli occhi dei potenziali clienti, vedrà il proprio marchio tradursi in un sinonimo di qualità ed esclusività sul mercato. Di conseguenza, l'enorme beneficio che ne deriva non è solo rappresentato dalla possibilità di praticare un prezzo elevato, ma soprattutto dalla capacità

per l'impresa di ampliare la propria offerta ed allargare così il bacino della domanda, trasferendo la reputazione positiva del brand sui nuovi prodotti o le nuove linee di prodotto.

In questo senso possono essere inseriti due fenomeni che hanno, nel tempo, caratterizzato l'evoluzione dell'industria del lusso e della sua struttura. In primis, ed in modo più evidente negli ultimi decenni, le case di alta moda hanno dimostrato la tendenza a diversificare la propria offerta abbracciando settori, cosiddetti emergenti²⁸, che non erano precedentemente parte del loro core business²⁹. Così, includendo rami come quello artistico, nautico o dell'*hotellerie*, l'industria del lusso si è sempre più avvicinata al concetto di *luxury lifestyle*, andando ad offrire un insieme di prodotti e servizi che nel complesso siano capaci di definire un vero e proprio stile di vita. Esemplificativo di questo processo è il brand Versace che, nato come casa di moda ed abbigliamento, è ad oggi attivo non solo in tutti i settori affini, come gioielleria e cosmesi, ma anche nell'industria alberghiera e dell'arredamento, tramite i marchi *Palazzo Versace Luxury Hotel* e *Versace Home Collection*. Il secondo fenomeno, denominato *trading down*, riguarda invece l'ampliamento del target di riferimento delle imprese, tramite la creazione di seconde e terze linee caratterizzate da maggiore standardizzazione, e quindi inferiore carattere di esclusività, ma ancora dotate di un forte contenuto di moda, che vengono vendute a prezzi meno elevati dell'*haute couture*. In questo modo, è possibile per le case di alta moda accedere a segmenti di consumatori che altrimenti non avrebbero avuto la possibilità economica di diventare clienti effettivi. Anche per quanto riguarda questo secondo processo Versace fornisce un ottimo esempio; solo per quanto riguarda l'abbigliamento infatti, oltre alla linea di haute couture *Atelier Versace*, il brand include tre ulteriori linee, maggiormente accessibili: *Versace Collection*, *Versus Versace* e *Versace Jeans*.

²⁸ I principali settori emergenti del lusso possono essere così elencati: *arte, nautica, ristorazione, automotive ed hotellerie*.

²⁹ Il core business delle imprese operanti nell'industria del lusso era tradizionalmente legato a quelli che vengono denominati *settori di origine*, ovvero: *abbigliamento, gioielleria ed orologeria, pelletteria, calzature, occhialeria e cosmesi*.

3.1.3 Dati ed analisi quantitativa del mercato

Un'ultima analisi che deve essere svolta, con riguardo alla realtà economica in parola, è quella che concerne i volumi di produzione, commercializzazione e vendita dell'industria nel suo complesso, al fine di poter valutare con maggiore precisione quali siano gli elementi e le caratteristiche distintive del contesto, e, soprattutto, le dimensioni del giro d'affari. Grazie al report annuale dell'Osservatorio della Fondazione Altagamma, frutto dello studio condotto in collaborazione con *The Boston Consulting Group*, è possibile in primis definire quantitativamente il mercato globale dei beni di alta gamma che, nel 2016, ha portato un fatturato complessivo di 860 miliardi³⁰, includendo i prodotti *unbranded*³¹ e non considerando invece i settori *automotive* e nautica. Il numero di consumatori, rispettivamente, è risultato pari a 415 milioni. Più nello specifico, il segmento apicale della domanda, la cui numerosità si attesta intorno ai 17 milioni di consumatori effettivi, ha portato vendite per 250 miliardi; ciò significa che il solo 4% della domanda ha contribuito al 30% dei fatturati totali. Questi dati non solo rendono evidente la portata enorme del mercato del lusso, ma confermano ulteriormente il fatto che, come precedentemente menzionato, il gruppo meno numeroso di consumatori, appartenente cioè al contesto del lusso inaccessibile, rappresenti allo stesso tempo il segmento nettamente più profittevole. I volumi riportati risultano ancor più significativi se ne si considera l'incremento subito nell'arco degli ultimi venticinque anni, passando da circa 70 miliardi ai 250 attuali, quindi con un tasso di crescita medio annuo che si attesta intorno al 14%. Inoltre, è interessante notare come il consumo di beni di lusso abbia sempre mantenuto un trend positivo, nonostante la recente crisi economica abbia invece generato contrazioni nei tassi di crescita generali.

I fattori che hanno contribuito alla crescita esponenziale ora menzionata del sistema lusso e moda sono molteplici e di diversa natura. Tra di essi, i quattro fenomeni che maggiormente hanno influito, in tal senso, possono essere così definiti:

- La nascita ed esplosione di **nuovi mercati** di dimensioni estremamente elevate come, ad esempio, quello cinese. Questo fenomeno ha permesso all'industria del

³⁰ Tutti i dati quantitativo-monetari presenti in questo paragrafo sono da intendere in euro.

³¹ Un prodotto è considerato *unbranded* nel caso in cui non sia offerto da un marchio notorio.

lusso di accedere a nuovi aggregati di consumatori e, così, di incrementare notevolmente i volumi di vendita totali.

- La tendenza sempre maggiore delle case di moda di commercializzare la propria offerta tramite **negozi monomarca**, senza quindi utilizzare canali distributivi intermediari. Si è cioè passati da un'ottica di distribuzione *wholesale* ad una di *retail*. L'integrazione verticale a valle, in questo senso, ha portato a una maggiore complessità del sistema nella sua interezza, ma anche ad una maggior redditività dello stesso per i produttori.
- La significativa espansione dello **shopping online**, che non riguarda più solo determinate categorie merceologiche, ma si è anzi diffuso in qualsiasi mercato e settore.
- I cambiamenti radicali che si sono osservati nelle **condotte di acquisto** degli individui. Infatti, come si vedrà più nel dettaglio nel paragrafo successivo, il consumo dei beni di lusso è passato dall'essere esclusivo appannaggio dei consumatori abituali, ad elevatissimo reddito e in numero ridotto, al coinvolgere anche i cosiddetti consumatori occasionali.

3.1.4 La democratizzazione del lusso e il consumo occasionale: il *trading up*

Trattando il tema dell'industria del lusso e osservandone l'evoluzione, non si può prescindere dal fare riferimento ai più importanti trend che hanno contribuito a definire la struttura di mercato e di settore odierna. In questo senso, negli ultimi decenni, due fenomeni hanno svolto ruoli cruciali, influenzando su domanda ed offerta, ovvero la crescita del consumo occasionale e la democratizzazione del lusso. Nello specifico, più che due meccanismi distinti, questi ultimi possono essere inquadrati come due facce della stessa medaglia, andando a definire quello che viene denominato *trading up*.

Il primo dei due processi sopracitati riguarda strettamente il comportamento di acquisto degli individui, e può essere definito come il moderno trend per cui, al consumatore abituale e sistematico dei beni di lusso, si è gradualmente affiancato il cliente occasionale. Così, se i prodotti di alta gamma erano in passato considerati esclusivamente come “consumo ordinario di persone straordinarie”, ad oggi essi rappresentano sempre più spesso il “consumo straordinario di persone ordinarie”. In quest'ottica, i consumatori

occasionalmente costituiscono un target di riferimento estremamente ampio, formato da individui appartenenti alla classe media che provino il desiderio di ascesa sociale e, per questo, ricerchino nei beni di lusso uno *status symbol* tramite il quale distinguersi.

Dalla prospettiva delle imprese poi, come menzionato nei paragrafi precedenti, l'offerta delle grandi griffe del sistema moda si è ampliata fino a determinarne, per alcune categorie merceologiche o linee minori, una maggiore accessibilità e "democrazia". Basti in questo senso pensare ai settori di occhialeria, cosmesi o profumeria, i cui prezzi di vendita, seppur superiori al livello considerato normale, non risultano impraticabili anche per individui con reddito medio. Tramite la democratizzazione del lusso quindi, il consumatore medio ha la possibilità di partecipare, anche se in modo limitato, all'esclusività che contraddistingue i brand di alta moda. In questo senso è esplicativa la dichiarazione rilasciata al Sole 24 Ore dall'amministratore delegato di Chanel Italia: "La nostra mission è continuare a far sognare le persone, sia che scelgano lo smalto da 21 euro, sia che optino per un orologio [...] da oltre 210 mila euro"³².

Combinando i concetti ora citati, si può notare come la somma di questi due trend, e quindi l'ascesa del *trading up* nell'industria del lusso, abbia determinato un incremento notevole della numerosità del target di riferimento per molte aziende operanti nel contesto in parola. Conseguentemente, l'estendersi del bacino della domanda a classi sociali inferiori può e deve essere considerato come uno dei maggiori fattori di crescita del settore *luxury*.

3.2 *Fast fashion* e moda low cost

3.2.1 Il *fast fashion*: definizioni, evoluzione e aspetti strutturali

Con il termine *fast fashion*, utilizzato per la prima volta nel 1989 dal New York Times, si intende, genericamente, quel business model che permetta cicli di progettazione, produzione e commercializzazione oltremodo brevi. Nel mondo della moda, tale logica manageriale e commerciale è da considerarsi piuttosto recente, essendo stata introdotta per la prima volta da aziende quali Zara, H&M e, nel campo italiano, Benetton. Ciò che

³² "Il Sole 24 Ore" 31 gennaio 2011

contraddistingue questo modello organizzativo è quindi la capacità di offrire sul mercato una serie continua di micro-collezioni, proposte con una frequenza elevatissima³³, al posto delle tradizionali collezioni autunno/inverno e primavera/estate. Il concetto chiave sul quale il *fast fashion* pone le basi è poi quello di *Quick Response*, ovvero la risposta estemporanea dell'offerta ai rapidi mutamenti che intervengono nella domanda del sistema moda; ciò permette alle imprese di assecondare le nuove tendenze in tempo reale o di crearne di nuove.

Osservando i modelli e le condotte adottati da brand come quelli sopracitati ed il loro grado di diffusione, inoltre, si può notare come il concetto di *fast fashion* sia legato non solo alla velocità con cui si svolge il processo produttivo, ma anche al trend della moda low cost. Infatti, i capi di abbigliamento ed i prodotti commercializzati, ad esempio, dal marchio svedese H&M, risultano estremamente economici ed accessibili. Un simile orientamento nasce dall'esigenza di soddisfare i desideri del target di riferimento, tradizionalmente rappresentato da individui giovani che, seppur con limitata capacità di spesa, vogliono seguire le mode e le tendenze più recenti. Di conseguenza, gli articoli offerti sono ideati e progettati nell'ottica di offrire un prodotto con un contenuto stilistico piuttosto elevato al mercato di massa, mantenendo però livelli di prezzo molto bassi. In questo modo, il modello di business in parola rappresenta la soluzione dell'industria alla crescente domanda di capi d'abbigliamento che permettano di vestirsi in modo diverso e personale ogni giorno, nonostante un potere di spesa ridotto.

Adottando poi una prospettiva strategica, le aziende che si inseriscano con successo nel contesto così definito, sono da considerarsi un tipico esempio di come le politiche competitive di differenziazione e leadership di costo possano brillantemente coesistere. Difatti, se da un lato brand come H&M e Zara sono in grado di offrire beni distinguibili e ricchi di contenuto capaci di catturare l'attenzione del consumatore, dall'altro il modesto prezzo di vendita rende l'acquisto ancor più appetibile e amplia il target di riferimento sino ai redditi più bassi. Al fine di riuscire in tale duplice strategia, però, è necessario per le imprese adattare la propria struttura, in particolare per quanto concerne la velocità e l'efficienza della produzione in senso stretto e della *supply chain*. Per queste ragioni, alcune caratteristiche fondamentali accomunano i modelli organizzativi adottati

³³ Esemplicativo è il caso Zara, dove le collezioni arrivano ad essere sostituite ogni quindici giorni, per un totale di circa ventiquattro collezioni annue.

dalle aziende operanti nel *fast fashion*. In primis, al fine di ridurre il livello dei prezzi si rende fondamentale il contenimento dei costi d'impresa; di conseguenza, è frequente che fasi quali l'approvvigionamento e la produzione industriale vengano delocalizzate in zone geografiche economicamente convenienti. In secondo luogo, con riguardo alla logistica, la maggior parte delle imprese risultano quasi totalmente integrate, amministrando la filiera produttiva dalle prime fasi industriali sino alla distribuzione, che avviene in un'ottica di *retail*. Tramite l'internalizzazione infatti, sebbene aumentino i rischi collegati al coordinamento, è possibile ridurre notevolmente i costi di transazione³⁴, migliorando allo stesso tempo l'efficienza della filiera nel suo complesso.

3.2.2 Dati ed analisi quantitativa del mercato

Figura 6 - Fatturato 2015: Fast fashion top brands

BRAND	Fine anno fiscale	Fatturato (miliardi di \$)	Fatturato (miliardi di £)	Fatturato (miliardi di €)
Inditex/Zara	gen-16	23,27	-	20,65
H&M	nov-15	21,17	-	18,79
Uniqlo	gen-16	17,31	-	15,36
Gap	gen-16	15,8	-	14,02
Primark	gen-16	-	5,347	6,14
Totale	gen-16	-	-	74,96

Cambio	06-giu-17
euro/usd	1,126785
euro/gbp	0,87147

Elaborazione personale

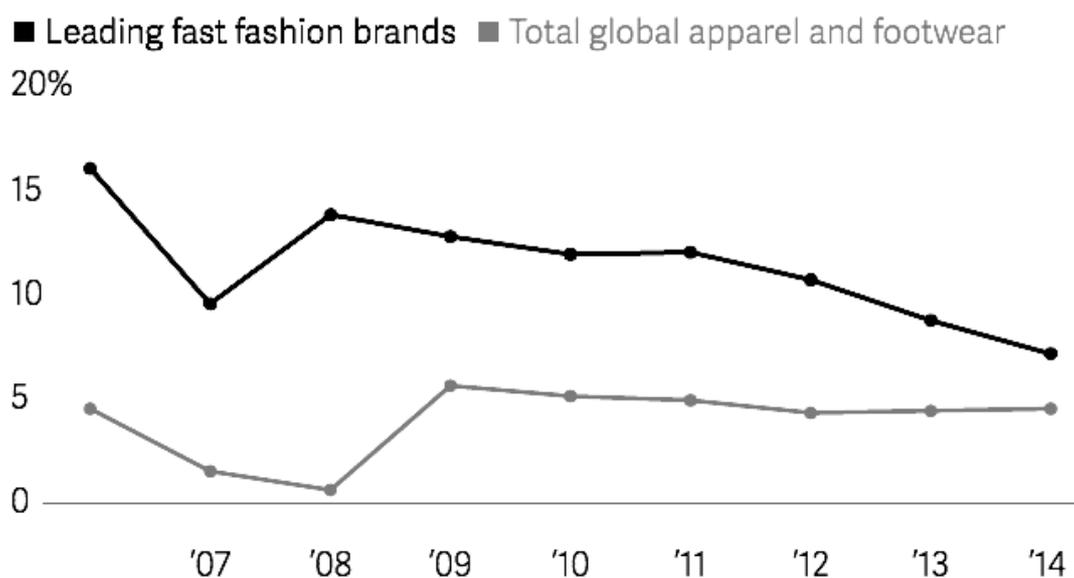
(tutti i dati provengono dagli Annual Report delle imprese menzionate)

Al fine di cogliere quali siano le reali dimensioni del mercato globale del *fast fashion* e della moda low cost, è stato necessario osservare le performance dei più importanti brand operanti nel settore, facendo riferimento ai dati finanziari riportati nei rispettivi report annuali. Così, considerando esclusivamente le cinque compagnie di maggiori dimensioni,

³⁴ Con il termine *costi di transazione* si intende l'insieme delle spese, informative e non, che un agente economico deve sostenere nel relazionarsi con una terza parte.

cioè Inditex, Hennes&Mauritz, Uniqlo, Gap e Primark, il fatturato totale per l'anno 2015 è risultato pari a circa 75 miliardi di euro. Risulta quindi evidente, soprattutto tenendo in considerazione l'esiguità dei ricavi medi unitari, la notevolissima estensione e profittabilità del mercato globale in parola. La rilevanza economica di questa industria è poi ancora più eclatante se ne si osservano i trend di crescita nel periodo 2007-2014, rapportati a quelli del mercato globale di *apparel*³⁵ e calzature. Infatti, durante il periodo considerato, il tasso di crescita dei maggiori brand operanti nel *fast fashion* si è costantemente mantenuto al di sopra di quello medio per il mercato totale, non scendendo mai al di sotto del 7.5% annuo. È interessante notare come tale fenomeno di incremento delle vendite non abbia subito arresti nemmeno nel 2008, quando l'economia globale fu colpita dalla durissima crisi economico-finanziaria, subendo pesanti contrazioni nella maggior parte dei settori.

Figura 7 - Crescita del *fast fashion* e del mercato *apparel/footwear*, anni 2007/2014



“One chart shows how fast fashion is reshaping the global apparel industry” (Bain, 2016)

Infine, osservando il grafico ora riportato, si può notare come negli anni più recenti si stia assistendo ad un graduale riallineamento del tasso di crescita del *fast fashion* a quello medio del mercato, nonostante sia ancora presente una notevole differenza del 3% circa.

³⁵ Con il termine *apparel* si intende in questo caso il mercato dell'abbigliamento.

In conclusione, è necessario notare come la principale causa delle straordinarie performance sopracitate sia da identificarsi negli enormi volumi di vendita, ossia nella vastissima numerosità del target di riferimento. Difatti, contrariamente al mondo del lusso, dove la profittabilità è data da un elevato margine di profitto unitario per una quantità limitata di consumatori, nella moda low cost sono l'ampio bacino della domanda ed i bassi costi di produzione a determinare la redditività.

3.2.3 La “low cost mania”

Sinora, nel parlare del target di riferimento per le imprese operanti nell'industria della moda low cost, si è fatto riferimento a quello che tradizionalmente rappresentava il bacino della domanda, ovvero la popolazione giovane di mercato, il cui reddito non permette l'accesso abituale a prodotti di alta gamma o di lusso. Negli ultimi anni però, sono intervenuti una serie di cambiamenti sia nell'ambito dei comportamenti d'acquisto, sia dal punto di vista dell'offerta di mercato, che hanno portato ad un ampliamento della clientela effettiva del low cost. Difatti, sempre più spesso capita che individui provenienti da qualsiasi classe socio-economica e di ogni età decidano di vestire capi di marchi come Zara, H&M o Gap. Così, da un target ben definito, seppur già estremamente vasto, il *fast fashion* è stato in grado di catturare anche l'attenzione di consumatori abituali del lusso, o comunque con redditi di fascia alta. In questo senso, basti pensare ad *influencers* e *bloggers* che spesso nei loro post propongono abiti di questo tipo, o anche alle numerose volte in cui personaggi del calibro di Michelle Obama hanno indossato vestiti di Zara in pubblico.

Se il fenomeno ora citato costituisce sicuramente una delle maggiori cause della crescita vorticosamente sperimentata dalla moda low cost negli ultimi anni, è dunque importante andarne ad indagare le principali motivazioni, che possono essere come di seguito riassunte.

- Percezione di un *disallineamento tra prezzo e valore del prodotto* dei beni di lusso:

In modo sempre maggiore, gli individui il cui consumo abituale è rappresentato da prodotti e servizi di alta gamma ritengono che la qualità ed il valore intrinseco dei beni non giustifichi più il prezzo di vendita elevato. Tale disallineamento è

dovuto al fatto che, sul piano reale, i prezzi dei prodotti di lusso è cresciuto in modo più che proporzionale all'inflazione, senza che gli attributi di esclusività subissero lo stesso incremento. Di conseguenza, una porzione dei consumatori si è gradualmente spostata verso l'acquisto di capi low cost e pronto moda, come quelli offerti dall'industria del *fast fashion*.

- **Consumismo e obsolescenza:**

La fine del XX ed il XXI secolo possono essere considerati, per eccellenza, i momenti storici in cui il consumismo ha assunto le sue forme più marcate; tale fenomeno può essere definito come la tendenza economico-sociale per cui gli individui tendono ad acquistare in modo eccessivo, al fine di soddisfare bisogni non necessari. Inoltre, cicli produttivi sempre più brevi e un ricambio di tendenze stilistiche sempre più frequente hanno portato i prodotti *apparel* ad avere una vita incredibilmente corta, passando di moda dopo pochissimo tempo. Questi due meccanismi hanno così contribuito al successo della moda low cost anche tra gli individui più abbienti, poiché essa permette di cambiare costantemente il proprio guardaroba senza la spesa di cifre enormi.

- **Crisi economico-finanziaria:**

Sebbene il segmento apicale dei consumi del lusso non abbia subito flessioni negative particolarmente rilevanti, la crisi economica globale che ha seguito quella finanziaria del 2008 ha portato ad una generale contrazione dei redditi e dei consumi. Anche per questo motivo una parte dei consumatori, e specialmente il segmento relativo al lusso accessibile, hanno prestato per la prima volta attenzione al mondo della moda low cost, in grado di fornire una soluzione più conveniente alle esigenze di moda.

- **Nascita del “lusso popolare”:**

Con il termine lusso popolare si indicano quei beni di consumo che, sebbene siano venduti a prezzi estremamente bassi, possiedono un contenuto stilistico. Alla categoria di beni di questo tipo appartengono infatti i prodotti offerti dai maggiori brand del *fast fashion*, che vengono percepiti dal consumatore come di tendenza e alla moda, nonostante la qualità ed il valore intrinseco siano nettamente inferiori a quelli dell'alta gamma. Un importante contributo, in questo senso, è stato dato

dalle collaborazioni³⁶ tra marchi low cost, come nel caso di H&M, e case di alta moda, tramite la creazione di collezioni limitate portanti la firma di entrambe le case.

3.3 Il co-branding: Versace per H&M

Con il termine co-branding si intende l'utilizzo, da parte di due imprese, di entrambi i loro marchi per la produzione e commercializzazione di un prodotto o di una linea di prodotti. Alla base di questa pratica vi è quindi il concetto di proporre ai consumatori un'unica offerta che rimandi congiuntamente a due *brand* distinti. Gli obiettivi che possono sottostare all'implementazione della strategia di co-branding sono molteplici; tale tecnica può infatti essere orientata ad un accrescimento della notorietà del marchio, un ampliamento del target di riferimento o anche l'accesso a nuovi canali distributivi.

Sebbene questa pratica rappresenti di fatto una partnership tra aziende differenti, è bene distinguerla nettamente da pratiche quali la fusione o l'acquisizione di un ente economico da parte di un altro. Difatti, una delle caratteristiche fondamentali del co-branding è costituita dalla distinguibilità delle imprese coinvolte che, nonostante offrano congiuntamente una gamma di beni, rimangono tra loro indipendenti sia sul piano legale, sia su quello economico e finanziario.

3.3.1 Il co-branding come strategia di marketing

Se si considera che la pratica del co-branding consiste nell'utilizzazione congiunta del marchio, specialmente nella fase di commercializzazione e di distribuzione, risulta evidente come essa rappresenti, per le imprese che scelgano di implementarla, una strategia di marketing. Tramite tale politica, le aziende perseguono l'obiettivo di incrementare la qualità o l'attrattiva della loro offerta agli occhi del consumatore, così da essere in grado, ad esempio, di allargare il bacino della domanda od incrementare il prezzo di vendita.

³⁶ Tale argomento, ovvero la pratica del co-branding da parte di imprese operanti nel low cost e case di alta moda, verrà trattato approfonditamente nel paragrafo successivo.

Una prima specificazione formale che è necessario presentare, in questa sede, è quella riguardante i diversi ruoli che le due parti assumono nel perseguimento della strategia. In quest'ottica, il brand che effettivamente commercializza il prodotto, e che risulta già posizionato nella categoria merceologica di riferimento, è denominato *ospitante*, mentre la marca *ospitata* o *secondaria* sarà quella che presta il suo marchio e che collabora di fatto con la prima. Il legame che si va così a creare tra le due imprese, poi, può a sua volta assumere due caratteri differenti: di *esclusività* nel caso in cui l'azienda "secondaria" non possa collaborare con altre parti, di *non esclusività* nel caso contrario.

Inoltre, per quanto concerne le diverse sfaccettature della strategia in parola, è necessario svolgere un'importante distinzione tra le due forme che essa può assumere, caratterizzanti due tipologie differenti di co-branding:

- ***Co-branding funzionale***, caratterizzato dalla collaborazione delle due imprese già nelle fasi di realizzazione pratica e produzione del bene. In questo senso, il fine ultimo è rappresentato dalla maggiore qualità percepita del prodotto, garantita dalla presenza di due marchi anziché di uno solo. Così, le aziende sono in grado di trasferire congiuntamente, ma in un'unica offerta, gli attributi positivi che contraddistinguono la loro produzione.
- ***Co-branding simbolico-affettivo***, nel caso in cui la produzione rimanga affidata alla marca ospitante, ma l'offerta porti anche il nome del brand ospite. L'obiettivo alla base di questa pratica, piuttosto che il miglioramento delle caratteristiche funzionali, è il trasferimento degli attributi simbolici ed intangibili che l'impresa secondaria porta con sé, al fine di migliorare la percezione che i consumatori hanno del bene proposto e dell'intera impresa. In questo contesto, è frequente che il co-branding venga denominato con il termine *co-naming*, per sottolineare come la fondamentale risorsa condivisa dalle due parti sia il nome e così ciò che simbolicamente esso rappresenta.

Infine, è bene notare come la politica di co-branding possa essere praticata sia in senso *orizzontale*, nel caso in cui le imprese che collaborino operino nello stesso settore, o nella stessa industria, sia in senso *laterale*, ovvero tra enti economici operanti in mercati di natura differente, le cui offerte si inseriscano in categorie merceologiche distinte.

3.3.2 Benefici e rischi della strategia di co-branding

Come in ogni processo decisionale e strategia, l'implementazione del co-branding prevede per le parti una serie di vantaggi, ma anche, allo stesso tempo, un insieme di rischi. Sebbene le conseguenze, positive o negative che siano, varino sostanzialmente a seconda del caso specifico e in base alla tipologia di co-branding praticata, è possibile definire in linea generale quali siano i principali benefici e i rischi più probabili nella maggioranza dei casi.

Per quanto concerne i vantaggi direttamente ottenibili tramite la strategia in parola, essi possono essere come di seguito elencati:

- Aumento della *fedeltà* degli individui già clienti delle imprese, grazie alla maggiore soddisfazione conseguente all'offerta del prodotto. Ciò può avvenire sia nel caso che l'offerta sia qualitativamente migliore da un punto di vista funzionale, sia quando essa risulti solo simbolicamente più apprezzata.
- Accesso a *nuovi target* di consumatori, che diano particolare valore ai nuovi attributi propri dell'offerta congiunta. Anche in questo caso, il maggiore apprezzamento del prodotto e il conseguente ampliamento della domanda possono riguardare sia il co-branding funzionale che quello simbolico-affettivo.
- Minori *costi di accesso* ai nuovi segmenti di clientela sopracitati, grazie alla incrementata notorietà dei marchi coinvolti.
- Possibilità di praticare *prezzi di vendita* più elevati, giustificati dall'aumento di valore, percepito o meno, dell'offerta.
- Minori *costi di intermediazione* per l'accesso ai canali distributivi, nel caso in cui questo sia reso più semplice dalle relazioni instaurate dalle aziende partecipanti al co-branding prima della collaborazione stessa.

Oltre ai benefici diretti ora menzionati poi, la strategia di co-branding può comportare per le parti una serie di effetti positivi nel lungo termine, legati principalmente al patrimonio di risorse immateriali delle imprese e al loro posizionamento strategico in ambito concorrenziale. In primis infatti, la collaborazione tra due aziende porta necessariamente alla correlazione delle loro rispettive immagini. In questo senso, una politica che migliori la reputazione di un brand, e così la lealtà dei consumatori allo stesso, comporta un

beneficio non solo nell'immediato, ma anche in un lasso di tempo più ampio. In secondo luogo, ovvero con riguardo alla posizione competitiva degli agenti, il co-branding può tradursi in un consolidamento della stessa, grazie all'accresciuta capacità difensiva delle imprese che lo implementino con successo. Ciò avviene tramite la differenziazione del prodotto co-commercializzato, che comporta l'innalzamento di una sostanziale barriera all'entrata³⁷ per i potenziali concorrenti.

Avendo brevemente analizzato quali siano i maggiori benefici che possono manifestarsi in seguito alla strategia di co-branding, è bene ora menzionare invece come si presentino i rischi più rilevanti, spesso scaturiti dall'inevitabile legame che si viene a creare tra le due marche:

- **Erosione della reputazione** e dell'immagine della marca ospitante, nel caso in cui i nuovi attributi acquisiti dall'offerta tramite la collaborazione contrastino con ciò che i clienti tradizionali dell'impresa considerano desiderabile. Ciò accade tipicamente, ad esempio, quando nell'ambito di un co-branding *funzionale* il brand secondario sia contraddistinto da una qualità inferiore allo standard dell'azienda primaria. Un altro caso in cui questa problematica può manifestarsi, per quanto riguarda il co-branding *simbolico*, è rappresentato dalla situazione in cui gli attributi affettivi e immateriali del brand ospitante risultino sminuiti dalla commercializzazione di un prodotto che porti anche un altro marchio.

Tale rischio incide la performance dell'impresa non solo relativamente al singolo prodotto frutto della collaborazione, ma può estendersi anche all'intera offerta della stessa, legandosi all'immagine generale del brand.

- **Cannibalizzazione**, con conseguenti effetti negativi sul fatturato dell'azienda e sulla profittabilità del mercato. Questo tipo di complicazione si traduce in una riduzione delle vendite per i prodotti originariamente offerti dall'impresa, dovuta all'aumento di quota di mercato nell'ambito oggetto di co-branding. Si rischia

³⁷ Le *barriere all'entrata* vengono definite da Bain come tutte quelle "condizioni di lungo periodo che consentono alle imprese già operanti di aumentare il prezzo al di sopra dei costi medi, senza il rischio di attirare nuove imprese concorrenti sul mercato" (Bain, 1956). Più genericamente esse possono essere identificate con tutti quei fattori che rendano l'accesso ad un mercato più difficoltoso per le nuove imprese, sia in termini di costi che di rischi da sostenere. Tra le principali determinanti delle barriere all'entrata, facendo ancora riferimento alla teoria di Bain, vi è la differenziazione del prodotto, che si traduce nella fedeltà dei consumatori ad un'impresa e nella conseguente aversità degli stessi ai nuovi prodotti immessi sul mercato.

quindi di avere una sorta di effetto sostituzione, anziché l'auspicato incremento di vendite e redditi totali. È importante notare come la cannibalizzazione non possa avere luogo nel caso in cui il prodotto frutto della collaborazione rientri in una categoria merceologica, e quindi in un mercato, differenti da quelli di origine.

In conclusione quindi, avendone notato le potenziali criticità, risulta evidente come l'implementazione della strategia di co-branding richieda necessariamente e prioritariamente un'attenta valutazione di tutti quei fattori che possono contribuire al successo, ma anche al fallimento, di una simile politica di marketing. Così, assume un ruolo fondamentale, in primis, la coerenza e la consistenza della collaborazione con le origini delle due imprese, sia dal punto di vista dell'offerta vera e propria che da quello dell'immagine pubblica. In questa prospettiva, due fattori chiave devono essere quantomeno citati, ovvero il *product fit* e il *brand fit*.

- ***Product fit:***

Si definisce *product fit* la coerenza tra il prodotto commercializzato congiuntamente ed i *brand* che partecipano alla partnership. Tale fattore risulta essenziale per la buona riuscita della politica di co-branding, poiché, in caso contrario, la dissonanza porterebbe i consumatori a non accettare il nuovo bene proposto, ma anzi ad allontanarsi dall'acquisto. La rilevanza del fattore in questione è particolarmente legata alla corrispondenza che dovrebbe esservi tra le competenze necessarie per la produzione del nuovo articolo e quelle proprie dell'impresa che lo offre. Si noti come, per natura, la considerazione dell'aspetto in parola risulta particolarmente importante nel caso di co-branding *funzionale*.

- ***Brand fit:***

Con il termine *brand fit* si intende la vicendevole coerenza tra i due marchi che collaborino attraverso la strategia di co-branding. Così, affinché la partnership possa avere successo, l'immagine recepita dal mercato dell'impresa ospitante deve risultare compatibile e lineare rispetto a quella dell'azienda secondaria. Il fattore ora considerato si collega più strettamente alla percezione astratta dei consumatori, e quindi alla reputazione del marchio in sé; per questa ragione esso tende ad essere di estrema rilevanza nel momento in cui si implementi una politica dal carattere *simbolico-affettivo*.

3.3.3 Versace per H&M

Il 17 novembre 2011, sul mercato della moda, il colosso svedese del fast fashion Hennes&Mauritz lanciò la collezione “*Versace per H&M*”, disegnata da Donatella Versace, direttore creativo dell’omonima casa di alta moda. La linea di capi prodotti in collaborazione tra i due brand era stata però presentata già mesi prima, suscitando un interesse elevatissimo nella massa dei consumatori, come già era avvenuto per le precedenti collezioni a doppia firma create da H&M³⁸. In questo senso, la frenesia mediatica e le precedenti esperienze, portarono la catena a stabilire un vero e proprio regolamento d’acquisto per i negozi ed i capi d’abbigliamento interessati, che limitasse l’accesso agli *store* ad un numero prefissato di persone ed imponesse una soglia massima sia al numero di articoli che al tempo a disposizione per lo shopping³⁹. La *capsule collection*⁴⁰ così realizzata non venne distribuita in ogni negozio dell’impresa svedese, ma in soli trecento punti vendita selezionati nel mondo, e, nonostante le accortezze sopracitate, andò quasi completamente sold-out nell’arco di pochissime ore, se non minuti, come avvenne nello *store* di Dubai.

Per quanto concerne il *pricing*, la collezione venne venduta a prezzi che andavano da un minimo di 30€ circa, per gli accessori meno importanti, ad un massimo di circa 200-250€ per vestiti e giacche. Come è evidente, un tale livello dei prezzi risulta quasi dieci volte superiore a quello normalmente praticato da H&M, ma allo stesso tempo nettamente al di sotto degli standard propri dell’alta moda, e così di casa Versace.

3.3.3.1 Versace per H&M come co-branding

Da un punto di vista aziendalistico e formale, la collaborazione messa in atto da Hennes&Mauritz e Versace rappresenta in tutto e per tutto una strategia di co-branding, in cui la catena low cost riveste il ruolo di marchio *ospitante*, mentre la casa di alta moda

³⁸ Nel corso degli anni, a cominciare dal 2004 con Karl Lagerfeld, Hennes&Mauritz ha lanciato numerose collezioni ad edizione limitata, in partnership con griffe estremamente note del mondo dell’haute couture o con stilisti di spicco. Tra le più importanti si possono ricordare quelle firmate da Stella McCartney (2005), Roberto Cavalli (2007), Jimmy Choo (2009), Isabel Marant (2013), Alexander Wang (2014), Balmain (2015) ed infine Kenzo nel 2016.

³⁹ Il regolamento d’acquisto è fornito per intero come appendice all’elaborato, a pagina 79.

⁴⁰ Con il termine *capsule collection* si fa riferimento ad una collezione composta da un numero limitato di pezzi, disponibili per un lasso di tempo predeterminato e tendenzialmente breve.

agisce da brand *secondario*. Infatti, se a Donatella Versace venne affidata la direzione creativa e quindi il disegno della collezione, fu H&M a implementare concretamente produzione e distribuzione degli articoli, presso i propri stabilimenti e punti vendita. Inoltre, è bene notare come la partnership presentasse carattere di *esclusività* solamente dal punto di vista di Versace, che non collaborò poi con altre imprese nel settore, mentre il colosso del fast fashion avrebbe in seguito messo in atto numerose operazioni simili con altri brand.

Dal punto di vista dell'orientamento della strategia in questione poi, è palese come la collaborazione si muovesse in senso *orizzontale*, essendo entrambe le imprese parte del macro-sistema moda. D'altra parte però, i due brand provenivano da mercati d'origine diametralmente opposti, seppur genericamente parte della stessa industria, ovvero rispettivamente il lusso ed il fast fashion.

Infine, andando ad analizzare quale fosse la tipologia specifica del co-branding qui trattato, esso può essere inquadrato come una strategia di carattere *simbolico-affettivo*, piuttosto che funzionale. Difatti, gli attributi del marchio secondario che si volevano trasporre sulla collezione a doppia firma provenivano dal mondo dell'alta moda e del lusso, legandosi indissolubilmente a valori simbolici di creatività, moda ed esclusività. È interessante osservare come in particolare l'unicità dei capi venne garantita non solo dal contenuto stilistico, ma anche dal ristretto numero di articoli e di punti vendita presso cui era possibile reperirli. Ciò che rese i capi tanto attraenti agli occhi dei consumatori non fu quindi una maggiore qualità intrinseca, o un'accresciuta funzionalità, ma la presenza di attributi intangibili propri dei beni di lusso, portati dalla direzione creativa di Versace. Conseguentemente, il caso Versace per H&M può essere definito sì come una esemplificazione di co-branding, ma anche e soprattutto come pratica di *co-naming*.

3.3.3.2 Un primo punto di vista: benefici e rischi per H&M

Svolgendo il ruolo di marchio ospitante, Hennes&Mauritz rappresenta, a livello pratico, l'impresa che più si è esposta tramite tale collaborazione. In questo senso, i benefici che la catena svedese ottenne tramite il co-branding con Versace sono molteplici, e ciò risulta ancor più evidente se si considera che negli anni seguenti avrebbe continuato a mettere in pratica strategie simili, seppur con marchi differenti. I vantaggi che spinsero H&M a

implementare la politica in parola quindi, riprendendo le nozioni dei paragrafi precedenti, possono essere così elencate:

- Incremento della *fedeltà* dei clienti d'origine. Infatti, sebbene i prezzi di vendita risultassero nettamente superiori a quelli praticati normalmente dal brand, questi risultavano pienamente giustificati dall'elevato contenuto di moda della collezione, e non raggiungevano in ogni caso un livello di inaccessibilità tale da impedire l'acquisto ai consumatori tradizionali di H&M. Così, offrendo una serie di capi esclusivi a prezzi comunque avvicinabili dalla maggior parte degli individui, la casa ospitante è stata in grado di aumentare la lealtà dei clienti tradizionali, migliorando ulteriormente la percezione che essi avevano della marca.
- Imposizione di *prezzi maggiorati*. Tramite una politica di *pricing* che si discostava dal livello medio della moda low cost, H&M è stata capace di incrementare i ricavi e, conseguentemente, il fatturato relativo alla collezione.
- Accesso più agibile a *nuovi target* della domanda. Una delle caratteristiche che contraddistinse Versace per H&M fu che ad acquistare la collezione non furono solamente clienti tradizionali di H&M, ma anche persone che, interessandosi di moda e tendenze, risultavano clienti abituali di prodotti di alta gamma. Grazie al co-branding con la casa di alta moda quindi, è stato possibile per il marchio low cost far sì che persone estranee al target di riferimento entrassero a far parte di esso o, comunque, ne creassero uno nuovo.

Inoltre, se si considera il lungo periodo, la collaborazione con Versace ha comportato anche dei benefici in termini di rafforzamento del *posizionamento strategico*, avendo contribuito in modo sostanziale alla differenziazione dell'offerta di H&M nel mercato del pronto moda low cost, rispetto agli altri marchi in esso operanti.

Per quanto concerne i rischi corsi dal brand invece, è interessante notare come essi siano stati intelligentemente evitati, sia per quanto riguarda l'*erosione della reputazione*, sia rispetto alla *cannibalizzazione* dell'offerta. Riguardo al primo insieme di problematiche, è piuttosto semplice capire per quale motivo esso non abbia causato conseguenze negative di nessun tipo per H&M. Infatti, la reputazione e l'immagine di lusso del brand secondario si presentavano come superiori a quelle del marchio primario, sia in termini di qualità che

di contenuto simbolico e stilistico. Di conseguenza, la collaborazione con Versace non ha potuto che portare ad un miglioramento della reputazione della casa ospitante, anziché depauperarla. In secondo luogo invece, la cannibalizzazione tra i capi della collezione co-branded e gli articoli ordinari non si è manifestata per due ordini di ragioni fondamentali: non solo gli articoli si collocavano in una fascia di *pricing* totalmente differente da quella standard, ma essi venivano anche venduti in numero limitato e spazi ben distinti. In questo senso quindi, i potenziali effetti negativi non si presentarono proprio perché, seppur offerti dalla stessa catena, gli articoli standard e co-branded non risultavano in conflitto tra loro, né per i consumatori rappresentavano acquisti reciprocamente esclusivi.

3.3.3.3 Un secondo punto di vista: benefici e rischi per Versace

Nonostante, in teoria, il brand ospitato risulti quello meno esposto in termini pratici, è estremamente interessante analizzare brevemente quali benefici una casa di haute couture come Versace possa aver tratto dalla collaborazione con una catena di moda low cost, e soprattutto quali rischi abbia potenzialmente dovuto affrontare.

Per quanto concerne i benefici, sicuramente non si potrà parlare in questo caso di maggiorazione del fatturato, dato che i prezzi di vendita della collezione risultavano estremamente inferiori agli standard della moda Versace. Sicuramente però, tramite la strategia di co-branding con H&M, il marchio ha avuto la possibilità di inserirsi in un contesto nuovo, rapportandosi così con un nuovo target. Infatti, se i consumatori abituali di Versace sono rappresentati da individui con alto reddito e abitudine al lusso, ad acquistare i capi co-branded sono stati invece principalmente clienti appartenenti ad una fascia di reddito decisamente inferiore e tipicamente giovani. In questo modo, è stato possibile coinvolgere nella realtà Versace anche persone che precedentemente non ne facevano parte; questo non ha rappresentato solamente un beneficio immediato, ma soprattutto futuro, in termini di conquista di potenziali clienti occasionali del lusso.

Meno immediato è invece il motivo per il quale Versace non abbia subito conseguenze negative, dato che a primo impatto verrebbe da immaginare che la collaborazione con un brand low cost potrebbe arrecare un danno in termini di immagine per un marchio di lusso. L'erosione della reputazione, al contrario, non avvenne affatto, e questo principalmente perché la collezione congiunta venne presentata e commercializzata come un miglioramento di capi low cost, piuttosto che come nuova linea di casa Versace. Per

giunta, oltre ad essere fisicamente prodotta e distribuita da H&M, rimanendo quindi ben distinta dalle collezioni di alta gamma e di lusso, la collaborazione garantirà comunque un *brand fit* ottimale tra le parti, mantenendo parzialmente sia l'accessibilità tipica della catena svedese, sia la creatività e il contenuto stilistico della casa di haute couture.

CONCLUSIONI

Sicuramente, la pratica del co-branding come strategia di marketing permette alle imprese di ottenere vantaggi immediati in termini di ampliamento della domanda ed incremento dei ricavi, ma soprattutto esso rappresenta uno strumento che può rivelarsi utilissimo ai fini del posizionamento strategico. Infatti, osservando i potenziali vantaggi a lungo termine della strategia sopracitata, appare evidente come essa possa aiutare un brand a differenziarsi sul mercato, a maggior ragione quando l'azienda che la implementa si trovi ad operare in un mercato di massa, come lo è per Hennes&Mauritz quello del fast fashion e della moda low cost. In questa prospettiva, il co-branding assume le caratteristiche di un fenomeno estremamente interessante nell'ambito della pianificazione strategica aziendale, ed è facile comprendere per quale motivo politiche di questo genere vengano adottate da un numero sempre crescente di marchi.

Al fine di poter comprendere le radici della strategia di marketing in parola, tuttavia, si è reso necessario svolgere un'analisi maggiormente teorica e formale dei processi competitivi, decisionali e comunicazionali che caratterizzano la gestione delle imprese. Senza la comprensione delle scelte che un brand è chiamato a fare infatti, sia per quanto riguarda il livello di business che quello funzionale, risulterebbe impossibile cogliere le motivazioni e le valutazioni che contraddistinguono la pratica del co-branding. Inoltre, essendo il presente elaborato orientato al sistema moda e all'industria del fashion, è stato essenziale osservare le caratteristiche proprie del contesto competitivo e, soprattutto, i fenomeni che recentemente ne hanno cambiato le dinamiche, contribuendo all'evoluzione dell'ambiente di riferimento.

Una volta assimilate le basi sia teoriche che pratiche sulle quali poggia ogni decisione e politica di marketing, si è poi potuti procedere alla trattazione vera e propria del co-branding e, più di tutto, delle sue implicazioni per le parti che vi partecipino. Così, tramite l'esemplificazione del caso Versace per H&M, sono stati analizzati non solo i benefici sopracitati, ma anche i rischi cui una tale strategia espone le imprese. Difatti, specialmente nel caso di collaborazioni che vertano su caratteri simbolico-affettivi come è per la moda, è fondamentale che i marchi siano tra loro coerenti, o che comunque presentino una qualche omogeneità, per evitare il rischio di una dissonanza che eroda l'immagine dei

brand. Tale caratteristica, necessaria affinché una cooperazione abbia successo, viene definita con il termine di *brand-fit*.

Nel caso specifico di Versace ed H&M, come analizzato negli ultimi paragrafi del terzo capitolo, la strategia di co-branding si è rivelata estremamente favorevole per entrambi i marchi, traducendosi in un ampliamento del target per ambedue ed in un incremento dei ricavi per la catena del fast fashion. Inoltre, anche dal punto di vista strategico, e cioè in una prospettiva più lungimirante, la politica collaborativa è risultata un successo, rafforzando i rispettivi posizionamenti strategici nei mercati di appartenenza.

È infine bene notare come, anche grazie all'osservazione di un caso pratico, si renda evidente l'estrema importanza che assumono le valutazioni svolte prioritariamente all'implementazione della strategia in questione, al fine di evitare i rischi ad essa connessi ed il danneggiamento della immagine aziendale.

APPENDICE 1 – Versace per H&M: regolamento per gli acquisti⁴¹

- **Mettersi ordinatamente in coda:**

Se arrivate in negozio prima dell'orario d'apertura, mettetevi ordinatamente in fila, più o meno, poco prima dell'apertura delle porte, il personale addetto alle vendite vi spiegherà le modalità d'acquisto: lo scopo è evitare possibili disordini che possano rendere poco piacevole questa esperienza di shopping.

- **Sistema di gestione della coda:**

Le prime 280 persone in fila davanti ad uno degli *store* H&M che aderiscono all'iniziativa, riceveranno un braccialetto, disponibile in 14 colori differenti, con cui verrà stabilita la priorità di accesso. Ogni gruppo sarà composto da 20 persone, e avrà soltanto 10 minuti di tempo per acquistare i capi e gli accessori della collezione *Versace per H&M*. In questo caso è opportuno che scegliate i vostri capi online, in modo tale che i 10 minuti concessi vi bastino per provare velocemente i capi.

- **Limiti d'acquisto:**

Alla luce delle precedenti esperienze, e considerato il rischio del **sold out**, H&M per fare in modo che più clienti possibili possano avere l'opportunità di acquistare la collezione firmata da Versace, ha posto un limite sull'acquisto dei capi: ogni **fashion addicted** potrà acquistare un solo pezzo per ciascun articolo della collezione.

⁴¹“Versace per H&M punti vendita e regolamento per gli acquisti” (Tarantino, 2011)
(URL: http://www.donnaclick.it/moda/6721/versace-per-hm-punti-vendita-e-regolamento-per-gli-acquisti/#refresh_ce)

Bibliografia

- Aaker, D., & Keller, K. (1990, Gennaio). Consumer Evaluations of Brand Extensions .
Journal of Marketing, p. 27-41.
- American Marketing Association. (1984). *Journal of Marketing Research*.
- Bain, J. (1956). *Barriers to New Competition: Their Character and Consequences in Manufacturing*. Cambridge: Harvard University Press.
- Bain, M. (2016, Novembre 2). *One chart shows how fast fashion is reshaping the global apparel industry*. Tratto da Quartz Media: <https://qz.com/825554/hm-zara-primark-and-forever-21-one-euromonitor-chart-shows-how-fast-fashion-is-reshaping-the-global-apparel-industry/>
- Barnard, C. (1968). *The Functions of the Executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Bertoli, G., & Busacca, B. (2004). Co-branding e Valore della Marca. *Le tendenze del marketing in Europa*. Brescia: Università degli Studi di Brescia.
- Branchini, A., Pianon, N., & Bonelli, F. (2017, Febbraio 16). *Press Area: Fondazione Altagamma*. Tratto da Sito Web Fondazione Altagamma:
https://altagamma.it/media/source/COMUNICATO%20STAMPA_%20ALTAGAMMA%20CONSUMER%20AND%20RETAIL%20INSIGHT%202017_v8_1.pdf
- Cappellari, R. (2011). *Marketing della moda e dei prodotti lifestyle*. Roma: Carocci Editore.
- Caruso, E. (2003). *L'impresa in un mercato che cambia. Modelli e strumenti di gestione*. Milano: Tecniche Nuove.
- Chandler, A. j. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press.
- Corbellini, E., & Saviolo, S. (2009). *Managing Fashion and Luxury Companies*. Milano: Rizzoli Etas.
- Ferrucci, L. (2000). *Strategie competitive e processi di crescita dell'impresa*. Milano: FrancoAngeli.
- Foglio, A. (2001). *Il marketing della moda. Politiche e strategie di fashion marketing*. Milano: FrancoAngeli.

- Fontana, F., & Caroli, M. G. (2003). *Economia e Gestione delle imprese*. Milano: McGraw-Hill.
- Franchi, M. (2008). *Raccontare il consumo. Strumenti per l'analisi*. Milano: FrancoAngeli.
- Frey, A. W. (1961). *Advertising* (Terza edizione ed.). New York: The Ronald Press Company.
- Ghemawat, P. (2006). *Strategy and the Business Landscape*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall .
- Grant, R. (1999). *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*. Bologna: Il Mulino.
- Hill, C. W. (1988, July 1). Differentiation Versus Low Cost or Differentiation and Low Cost: A Contingency Framework. *Academy of Management Review*, p. 401-412.
- Hofer, C. V., & Schendel, D. (1988). *La formulazione della strategia aziendale*. Milano: FrancoAngeli.
- Idacavage, S. (2016, Giugno 8). *Fashion History Lesson: The Origins of Fast Fashion*. Tratto da Fashionista: <https://fashionista.com/2016/06/what-is-fast-fashion>
- John, C., & Faulkner, D. (1998). *Strategies of Cooperation*. Oxford University Press.
- Kapferer, J.-N., & Bastien, V. (2010). *Luxury strategy. Sovvertire le regole del marketing per costruire veri brand di lusso*. Milano: FrancoAngeli.
- Kotler, P. (1967). *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2009). *Principi di Marketing*. Milano: Pearson-PrenticeHall.
- Kotler, P., Bowen, J., & Makens, J. (2010). *Marketing del Turismo*. Milano: Pearson-PrenticeHall.
- Lambin, J.-J. (2000). *Market-driven management. Marketing strategico e operativo*. Milano: McGraw-Hill.
- Lepore, A. (2009). Lineamenti di storia del marketing. In M. Taccolini (A cura di), *Nuovi percorsi della Storia economica* (p. 215-271). Milano: Vita e Pensiero.
- Mattiacci, A. (2008). *Nicchia e competitività: strategie di focalizzazione per la competizione globale*. Roma: Carocci Editore.
- McCarthy, E. J. (1960). *Basic Marketing: A Managerial Approach*. R.D. Irwin.

- Mintzberg, H. (1996). *La progettazione dell'organizzazione aziendale*. Bologna: Il Mulino.
- Packard, V. (1959). *The Status Seekers*.
- Peteraf, M. A. (1993, March). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, p. 179-191.
- Pistoiese, R. (1964). *La moda nella storia del costume*. Bologna: Cappelli.
- Porter, M. E. (1981, October). The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management. *Academy of Management Review*, p. 609-620.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1996, November-December). What Is Strategy? *Harvard Business Review*.
- Sapone, D. (2011, Novembre 18). *H&M, dal nuovo negozio di Napoli, alla Versace-mania*. Tratto da Business People:
http://www.businesspeople.it/Lifestyle/Fashion/H-M-dal-nuovo-negozi-di-Napoli-alla-Versace-mania-_26730
- Schelling, T. C. (1960). *The Strategy of Conflict*. Cambridge: Harvard University Press.
- Scognamiglio Pasini, C. (2006). *Economia Industriale. Economia dei mercati imperfetti*. Roma: LUISS University Press.
- Solomon, M., Bamossy, G., Askegaard, S., & Hogg, M. (2006). *Consumer Behavior. A European Perspective* (Terza edizione ed.). Edinburgh Gate: Pearson Education Limited.
- Tagariello, M. (2011, Ottobre 2011). *Versace for H&M: i capi e i prezzi*. Tratto da Style.it: http://www.style.it/moda/photogallery/protagonisti-ed-eventi/2011/10/20/scheda/versace-per-hm-48/item/versace-for-hm.aspx#?refresh_ce
- Tarantino, D. (2011, Novembre 14). *Versace per H&M punti vendita e regolamento per gli acquisti*. Tratto da Donnaclick.it:
<http://www.donnaclick.it/moda/6721/versace-per-hm-punti-vendita-e-regolamento-per-gli-acquisti/>
- Veblen, T. (1899). *The Theory of the Leisure Class*. Macmillan.

Wernerfelt, B. (1984, April-June). A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, p. 171-180.