



*Dipartimento di Impresa&Management
Cattedra di Organizzazione Aziendale*

***AZIENDE MULTINAZIONALI DELLA MODA E DEL LUSO:
DALL'INTEGRAZIONE VERTICALE ALLE STRATEGIE DI
ESTERNALIZZAZIONE***

RELATORE

Prof. Nunzio Casalino

CANDIDATO

Giorgia Murdocca

Matr.205141

ANNO ACCADEMICO 2016-2017

AZIENDE MULTINAZIONALI DELLA MODA E DEL LUSO: DALL'INTEGRAZIONE VERTICALE ALLE STRATEGIE DI ESTERNALIZZAZIONE

INDICE	2
INTRODUZIONE	4
CAPITOLO PRIMO : LE MULTINAZIONALI DELLA MODA	
1.1 Breve storia della moda.....	5
1.2 Il ciclo di vita del prodotto moda.....	7
1.3 Il gruppo LVMH.....	11
1.3.1La struttura del gruppo LVMH.....	12
1.3.2 La mission di LVMH e la strategia.....	15
1.4 Il gruppo Kering.....	20
1.4.1Mission di KERING e strategia.....	25
1.5 Il gruppo Inditex	26
1.5.1 Mission e struttura del gruppo Inditex.....	31
CAPITOLO SECONDO: L' ALLARGAMENTO DEI MERCATI E L'OFFERTA DIFFERENZIATA	
2.1 I fattori dell'espansione estera.....	33
2.2 La scelta dei mercati esteri.....	34
2.3 Le modalità di accesso ai mercati esteri.....	36
2.4 L'offerta differenziata.....	40
2.5 La politica di internazionalizzazione e diversificazione nel mercato del lusso: strategie e criticità.....	44
2.5.1Caratteristiche dei mercati internazionali:laCina.....	47
2.5.2 Gucci.....	49
2.6 La politica di internazionalizzazione del gruppo Inditex: il caso Zara.....	52
2.7 E-commerce, luci ed ombre.....	56

CAPITOLO TERZO: LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA E LE FIGURE PROFESSIONALI

3.1 La struttura organizzativa nel settore del retail.....	58
3.2 La gestione delle risorse umane	60
3.3 L'organizzazione delle risorse umane nelle aziende internazionalizzate.....	61
3.4 I compiti del management.....	62
3.5 Le risorse umane nel gruppo LVMH.....	63
3.6 Alcune considerazioni sulle risorse umane.....	67

CAPITOLO QUARTO: IL CASO GUCCI

4.1 Gucci.....	70
4.2 la nuova struttura e l'Analisi organizzativa 2.0 di Gucci	74
4.3 Punto vendita, brand image e brand equity.....	77
4.4 La strategia commerciale.....	79
4.5 Mission e Vision	82

CONCLUSIONI.....	87
------------------	----

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA	89
---------------------------------	----

INTRODUZIONE

Obiettivo di questo lavoro è analizzare le aziende multinazionali del settore moda, prendendo in esame la loro struttura organizzativa, le strategie di diversificazione e internazionalizzazione, le problematiche relative all'allargamento dei mercati e le figure professionali.

La tesi è composta da quattro capitoli.

Nel primo, dopo una breve storia della moda e la descrizione del ciclo di vita del prodotto moda, per poi procedere alla presentazione dei tre gruppi multinazionali della moda: LVMH, Kering e Inditex, descrivendo la loro struttura organizzativa e i risultati economici dell'ultimo anno.

Nel secondo capitolo si esaminano le scelte e le strategie dei tre gruppi in relazione all'allargamento dei mercati e dell'offerta differenziata: come si procede alla scelta del mercato estero e le modalità di entrata.

Si illustrano le caratteristiche del mercato cinese, in cui operano i tre gruppi, e le scelte relative all'e-commerce. Nel capitolo vengono esaminate le strategie messe in atto da Gucci e Zara, in relazione alla internazionalizzazione alla differenziazione.

Nel terzo capitolo si affronta la questione delle figure professionali, descrivendo le peculiarità che hanno coloro che lavorano in questo settore.

Il quarto capitolo è dedicato a Gucci, una eccellenza italiana, che da quando è entrata a far parte del gruppo Kering, dopo periodi non molto fortunati, ha ottenuto nel 2017 importanti risultati in termini di fatturato, che è aumentato di oltre il 40%. Questo risultato è stato raggiunto grazie al nuovo direttore creativo Alessandro Michele, che ha imposto al brand una nuova estetica e un potenziamento dell'e-commerce.

CAPITOLO PRIMO

LE MULTINAZIONALI DELLA MODA

1.1 Breve storia della moda

La moda, è definita come “fenomeno sociale che consiste nell’affermarsi, in un determinato momento storico e in una data area geografica e culturale, di modelli estetici e comportamentali (nel gusto, nello stile, nelle forme espressive) , e nel loro diffondersi via via che ad essi si conformano gruppi , più o meno vasti, per i quali tali modelli costituiscono, al tempo stesso, elemento di coesione interna e di riconoscibilità rispetto ad altri gruppi...il termine fa in genere riferimento all’ambito dell’abbigliamento¹” secondo altri fare moda significa “ interpretare le istanze psico-socio-culturali della società e tramutarle in capi d’abbigliamento e prodotti vari²”.

L’evoluzione della moda nell’abbigliamento è strettamente collegata alla storia dell’umanità: l’abito assume precise funzioni atte a distinguere le varie classi sociali. La moda esisteva già ai tempi dell’antica Roma, ma solo con la nascita in Francia del mercato dei tessuti, durante il regno di Luigi XIV, diviene rilevante, e la corte reale ne diventa il centro, con la diffusione di nuovi modelli.

Nello stesso periodo, nell’Europa del nord, si affermano nuovi mezzi di produzione per lo sviluppo tessile, come la filatrice meccanica, il telaio a maglia o le prime stamperie che rivoluzionarono il lavoro tradizionale e allargarono i confini della moda anche alle classi medie, e alla fine del 1700 nascono i primi negozi di abbigliamento.

¹ www.treccani.it

² FOLIO A., Il marketing della moda. Politiche e strategie di fashion marketing, Milano, Franco Angeli , 2007, pp 43.

Nel 1852, Aristide Boucicaut acquista il Bon Marchè, un emporio di tessuti e abbigliamento, in cui vende abiti confezionati per signora, biancheria, cappelli e calzature, dando vita al primo grande magazzino. Le novità rispetto al negozio tradizionale consistevano nell'ingresso libero, nell'ampiezza dell'assortimento, la possibilità di resi e i prezzi fissi ed esposti. Le vetrine, erano espressamente concepite per attrarre i passanti e a coloro che risiedevano fuori città venivano inviati cataloghi di vendita per corrispondenza³.

Ma la nascita del sistema moda moderno si deve ad un sarto inglese, Charles Frederick Worth, il quale trasferitosi a Parigi nel 1894 venne definito "l'inventore della moda".

Tuttavia, l'alta moda, tra il 1800 e il 1900, era ad uso esclusivo della classe agiata, mentre la piccola borghesia ricorreva ai sarti, che nei vestiti su misura, riproducevano i modelli di Parigi, anche grazie alla prima stampa di settore "Le journal des Dame et des Modes", che accanto ai figurini con gli abiti più à la page, cominciava a promuovere l'emancipazione della donna, e la coscienza di sé, con illustrazioni che rappresentavano donne impegnate in qualche attività, al di fuori dell'ambito casalingo, anche mentre praticavano sport o guidavano vetture. Donne padrone della loro vita, ben vestite perché decidevano di esserlo e non perché costrette dalla società⁴.

Nel 1863 Ebenezer Butterick inizia a produrre modelli in serie e in misure diverse⁵, e la moda comincia a legarsi all'industria.

Dopo la seconda guerra mondiale viene meno il dualismo tra alta moda, destinata alla classe benestante e moda pronta, a prezzi accessibili, prodotta su larga scala, destinata alla classe media: il pret-a porter riduce il potere della couture.

Negli anni sessanta gli stilisti iniziano ad offrire sul mercato modelli che potevano essere prodotti in serie e a prezzi accettabili, e cominciano a rivolgersi anche ad un pubblico più giovane, che per ragioni economiche, era stato escluso dall'alta moda,

³ www.moda.san.beniculturali.it

⁴ KLEINERT A., Moda ed emancipazione femminile: il modello del Journa des Dames et des modes, in Donne e giornalismo, percorsi e presenze di una storia di genere, a cura di Franchini S. e Soldani S., Milano, Franco Angeli, 2004.

⁵ FOLIO A., Il marketing della moda. Politiche e strategie di fashion marketing, op.cit.

grazie anche all'uso delle licenze, permettevano di usare le firme su scarpe, accessori e bigiotteria

Negli anni settanta, fenomeni sociali e culturali favorirono lo sviluppo della moda, consolidando l'attenzione per l'abbigliamento che ebbe il suo culmine negli anni ottanta. Si assiste, in questo decennio, ad una crescita dei consumi di vestiario e calzature del 98%, con un incremento della quota di spesa per abbigliamento nel paniere degli acquisti, che passa dal 8,3% del 1970 al 11,4 % del 1980⁶.

Parallelamente all'aumento dei consumi e della domanda, anche l'offerta si modifica. Negli anni ottanta avviene una decisa globalizzazione del mercato dei consumi e dei prodotti: si affermano marchi con prodotti ben definiti e una seconda generazione di stilisti e creatori di alta moda (Armani, Valentino, Trussardi, Krizia, Dior, Cardin, Calvin Klein, Ralph Loren, Kenzo).

Oggi, essere alla moda è un concetto che perde valore in quanto coesistono una molteplicità di mode: mode istituzionali e di strada, per cui ognuno è libero di comporre la propria immagine. Il consumatore è più consapevole e autonomo e tende sempre più a costruirsi un proprio stile, che è trasversale alle mode e prende da ciascuna ciò che serve a creare un risultato personale.

Inoltre, in questi ultimi anni, gli accessori e le calzature hanno assunto un ruolo centrale che permette loro di sopravvivere autonomamente all'interno del settore moda.

1.2 Il ciclo di vita del prodotto moda

Prima di analizzare le multinazionali della moda, ci soffermiamo sulle caratteristiche del mercato della moda. Si tratta di un mercato consumer - oriented, è il consumatore che decide cosa indossare, per cui possiamo parlare di un ciclo di vita del prodotto moda.

⁶ RICCHETTI M., CIETTA E., Il valore della moda, Industria e servizi di un settore guidato dall'innovazione Mondadori, 2006

Il ciclo di vita della moda viene definito come il lasso di tempo che intercorre dall'introduzione di una moda (un nuovo prodotto, un nuovo look) alla sua sostituzione da parte di una moda successiva⁷.

Ogni moda ha un suo ciclo di vita, costituito dagli stadi di introduzione, crescita in popolarità e diffusione, declino e rigetto⁸.

Nella fase di introduzione, stilisti e imprese, dopo essersi rapportati al mercato, danno una interpretazione creativa delle loro esigenze in una moda che si riflette in stili e capi di abbigliamento, che in questa prima fase vengono adottati dagli opinion leaders, un ristretto gruppo di consumatori e distributori, giornali di moda e personaggi famosi che si identificano in un sistema di valori o di gusto. Nella seconda fase, la crescita in popolarità, la moda viene confermata dalle vendite. La crescita avviene anche grazie alla divulgazione attraverso media e trade. Per le mode che arrivano in questa fase si verifica un processo di diffusione in segmenti molto ampi del mercato, alla base dei quali, spesso, c'è la volontà di seguire gli opinion leaders, cioè coloro che percepiscono per primi i fenomeni di tendenza e li adottano. La terza fase, picco di popolarità e maturità, significa che la moda ha raggiunto una diffusione di massa. Nella fase di declino, diminuiscono le vendite, i consumatori continuano ad utilizzare i capi, ma non hanno intenzione di fare nuovi acquisti, a meno che i prodotti non vengano offerti a prezzi molto vantaggiosi. Questa fase caratterizza le mode destinate a vita breve, o in una prospettiva di medio lungo termine, cambiamenti strutturali (uso del cappello, del foulard, del cappotto, prodotti che declinano senza che subentrino sostituti). Nell'ultima fase, quella del rigetto, la moda è ormai obsoleta, e il consumatore non mostra più interesse.

⁷ SAVIOLO S., TESTA, Le imprese del sistema moda, ETAS, 2005

⁸ FOLIO A., Il marketing della moda. Politiche e strategie di fashion marketing, op. cit.

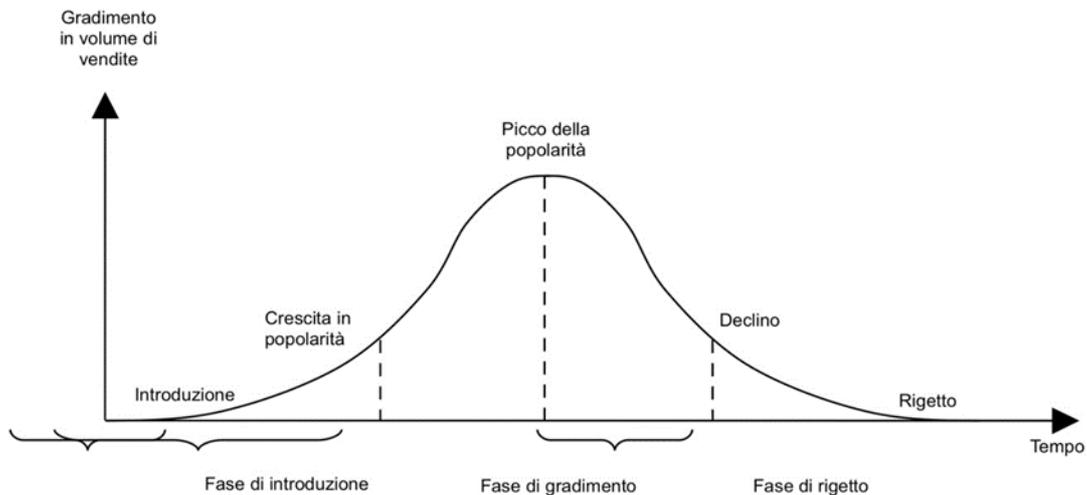


Figura 1 : Ciclo di vita del prodotto moda⁹

Tuttavia, nonostante il ciclo, le mode non hanno tutte la stessa durata; ci sono mode che scompaiono velocemente, altre rimangono sul mercato per lungo tempo, per cui si distinguono cinque tipi di cicli di vita¹⁰:

- il ciclo classico, è quello di un prodotto moda che non invecchia mai. Il prodotto classico si caratterizza per la sua semplicità e linearità (cappotto, jeans, camicia, polo, ecc.);
- il ciclo rapido, riguarda capi a rapidissima diffusione, e rapida obsolescenza. La moda dura solo una stagione;
- il ciclo nel ciclo, riguarda quei prodotti moda che restano popolari, cambiando qualche particolare;
- il ciclo interrotto, riguarda quelle mode che non sono accettate dal mercato, e vengono “interrotte” dagli stessi produttori che non vogliono rischiare con mode che stentano a raggiungere la popolarità. L’interruzione può essere causata anche da motivi di carattere economico e sociale;
- il ciclo ricorrente, è tipico di una moda che non muore, e può avere in periodi successivi, una seconda o terza vita. Gli stilisti guardano al passato e riadattano vecchie proposte, riciclando le mode.

⁹ FOLIO A., Il marketing della moda. Politiche e strategie di fashion marketing, op. cit. pag. 63

¹⁰ FOLIO A., Il marketing della moda. Politiche e strategie di fashion marketing, op. cit.

I consumatori presentano comportamenti d'acquisto molto diversi tra loro, perché l'acquisto del prodotto moda è soprattutto il risultato di uno stile di vita che il consumatore riscontra in esso. A questo proposito si possono riscontrare diverse tipologie di consumatori:

- i pionieri sono quelli molto attenti alla moda e acquistano i prodotti prima che questi diventino popolari. Sono disposti a pagare prezzi elevati e cercano di distinguersi dagli altri;
- gli innovatori sono quelli che fanno moda, vanno alla ricerca dei capi che ritengono più adatti alla loro personalità;
- i follower arrivano quando il prodotto si trova già nella fase di sviluppo o crescita, facendosi influenzare dai pionieri e dagli innovatori, ma pagando un prezzo più basso, rispetto a quello di lancio;
- i moda dipendenti sono quei consumatori che acquistano tutto quello che desiderano, non avendo problemi economici;
- i consumatori passivi invece non si fanno influenzare dalle proposte della moda;
- la gran parte dei consumatori rientra nella categoria dei consumatori di massa, che acquistano il prodotto quando ha raggiunto la fase della maturità, pagando un prezzo più basso;
- infine i consumatori ritardatari sono quelli che, per motivi economici, possono permettersi di acquistare il prodotto solo quando è passato di moda e il suo prezzo è più accessibile.

Dopo aver descritto le tipologie di consumatori, possiamo infine ad esaminare le fasi di cui si compone il processo di acquisto.

La prima fase è quella della consapevolezza del bisogno, quindi si definiscono i fattori limite, come il prezzo, si passa poi alla ricerca di informazioni, che vengono valutate accuratamente fino alla decisione di acquisto, e infine, l'ultima fase, quella del controllo, che dura per tutto il periodo in cui il prodotto moda sarà utilizzato.

1.3 Il gruppo LVMH

Il gruppo francese LVMH, acronimo per Louis Vuitton Moët Hennessy, è nato nel 1987 con la fusione tra le imprese di Louis Vuitton, azienda specializzata negli accessori di moda e Moët Hennessy specializzata in vini e alcolici. E' controllato dalla famiglia Arnault, che detiene il 46,5 % delle

Il portafoglio della holding francese comprende circa 50 società, che gestiscono 70 marchi di prestigio, commercializzati in tutti il mondo, in cinque diverse aree:

- **Wine & Spirits**, con i marchi di Moët & Chandon, Dom Pérignon, Ruinart, Moët Hennessy Wine Estates, ecc.
- **Fashion & Leader Goods**, con i marchi Louis Vuitton, Donna Karan, Fendi, Loewe, Celine, Kenzo, Marc Jacobs, Givenchy, Thomas Pink, Pucci, Berluti, Rossimoda, Stefanobi.
- **Perfumes & Cosmetics** con le maggiori case francesi, come Christian Dior, Guerlain, Givenchy e Kenzo. Oltre a questi brand il gruppo detiene BeneFit Cosmetics e Fresh (USA), Acqua di Parma (Italia), Parfum Loewe (Spagna) e Make up For Ever (Francia).
- **Watches & Jewelry**, con marchi come TAG Heuer, Zenith, Dior Watches, De Beers.
- **Selective retailing**, distribuzione a viaggiatori internazionali , con i marchi DFS e Miami Cruiseline, e selective retail concepts con i marchi Sephora e le Bon Marchè.

Il titolo è quotato su Euronext Paris ed è incluso negli indici CAC 40, il principale indice della borsa francese, che rappresenta il valore delle quaranta imprese più significative tra le cento maggiori capitalizzazioni di mercato della borsa di Parigi, DJ-Eurostoxx 50, MSCI Europe, FTSE Eurotop 100, Euronext 100¹¹.

A Parigi, nel 1854, Louis Vuitton apre la prima valigeria e pelletteria di lusso, “proponendo bauli leggerissimi in legno di pioppo e bagagli più in linea con i

¹¹ Fonte www.borsaitaliana.it

nuovi mezzi di trasporto”¹² Nel 1888, insieme al figlio George, inventa il pattern Damier Canvas, nel cui logo era scritto “marque L. Vuitton déposée”¹³.

Nel 1896, dopo la morte di Vuitton, viene creato il monogramma LV, ancora oggi logo della società.

L’azienda rimane sotto il controllo degli eredi Vuitton fino agli anni ’70, e in questo periodo viene attuata un’importante politica di internazionalizzazione, con l’apertura del primo negozio a Tokyo (1978), a Hong Kong (1979) e New York(1981)¹⁴.

Nel 1987, l’azienda viene quotata in borsa e attua la fusione con l’azienda di vini e alcolici Moët Hennessy, creata nel 1971, assumendo il nome LVMH.

Nel 1988, Bernard Arnault, diventa il nuovo presidente del gruppo e azionista di maggioranza della holding, e inizia una serie di operazioni di fusione e acquisizioni aziendali, divenendo il leader mondiale del lusso.

Questa strategia porta il gruppo ad acquisire aziende come Kenzo, Loewe, Sephora e Marc Jacobs nel 1997, Emilio Pucci, Fendi e DKNY tra il 1999 e il 2001, anno che segna un momentaneo arresto nelle acquisizioni, a causa dei notevoli costi e rischi per gli investimenti effettuati, che costringe LVMH a cedere le azioni della Phillips.

Tuttavia la strategia non viene abbandonata, e negli anni successivi riprendono le acquisizioni, portando nel gruppo due marche del lusso italiane, Bulgari nel 2011 e Loro Piana nel 2013.

1.3.1 La struttura del gruppo LVMH

LVMH è strutturata in cinque divisioni autonome che operano in cinque settori di attività. Ogni divisione ha una propria sezione amministrativa e funziona come una Strategic Business Unit. I dipendenti del gruppo sono circa 134.000.

Le Maison del gruppo mantengono la loro individualità e sono libere di esprimere e conservare la propria personalità e la propria base di clienti. LVMH “riconosce la

¹² VERGANI G. Dizionario della moda, Dalai Editore, 2009

¹³ us.louisvuitton.com

¹⁴ GOLIZIA D., Fashion business model. Strategie e modelli nelle aziende di moda, Franco Angeli, 2016, p. 50

ricchezza e la diversità dei modelli sviluppati da ciascuna di esse. In questo modo rispetta il loro carattere unico e le loro linee di sviluppo. Tale modalità operativa decentralizzata garantisce l'autonomia e la forte reattività delle Maison"¹⁵.

La divisione relativa al settore moda e pelletterie comprende alcuni dei marchi più conosciuti nel mondo: Louis Vuitton, Donna Karan, Fendi, Loewe, Celine, Kenzo, Marc Jacobs, Givenchy, Thomas Pink, Pucci, Berluti, Rossimoda, Stefanobi, Loro Piana.

Il gruppo, nei primi nove mesi del 2017, ha ottenuto un fatturato pari a 30,095 miliardi di euro, con una crescita organica del 12%¹⁶. I ricavi sono aumentati del 14% rispetto allo stesso periodo del 2016¹⁷.

Le vendite della divisione moda e pelletteria, nei primi nove mesi dell'anno, ammontano a 3,939 miliardi di euro, con un incremento del 13% rispetto allo stesso periodo del 2016, mentre i ricavi sono pari a 10,838 miliardi, con un incremento del 14%. In questo contesto è stato rilevante l'apporto dei marchi italiani: Bulgari ha avuto risultati importanti, Fendi sta attuando una politica di espansione negli USA, con l'apertura di tre nuovi negozi e anche Loro Piana, ha ottenuto una crescita positiva. L'unica nota negativa, riguarda l'andamento dei cambi (con una incidenza negativa del 5%), e l'attenzione alle incertezze geopolitiche¹⁸.

LVMH è l'unico gruppo che comprende tutti i settori del lusso; ha una struttura finanziaria solida, grazie alla presenza di importanti brand di nicchia, che grazie ai loro profitti, compensano eventuali perdite di brand meno importanti.

I valori fondamentali condivisi del gruppo sono l'innovazione e la creatività, la ricerca dell'eccellenza e una struttura organizzativa agile e decentralizzata¹⁹.

¹⁵ Codice di condotta LVMH, p.8

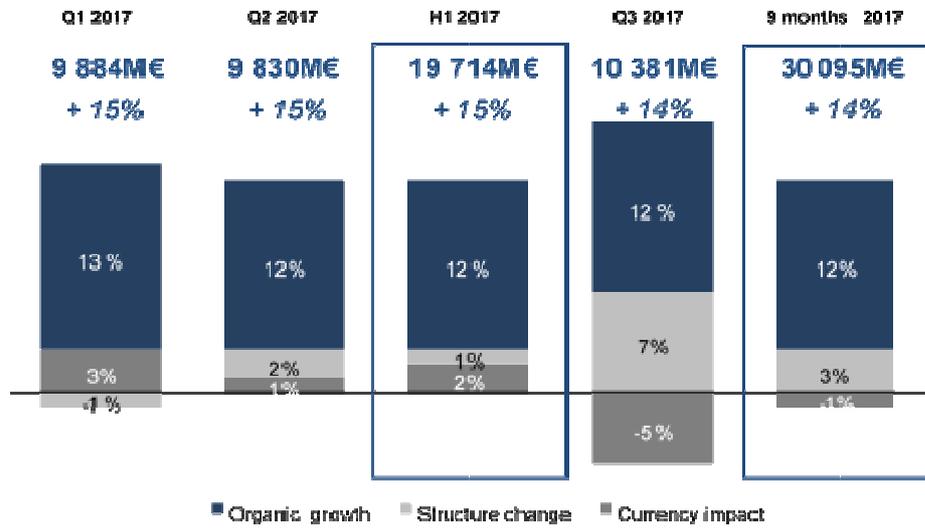
¹⁶ www.ilsole24ore.com 10 ottobre 2017. Sulle prospettive per il 2017, LVMH dichiara che "il gruppo perseguirà una strategia centrata sull'innovazione e con l'obiettivo dell'espansione geografica, soprattutto nei mercati più promettenti"

¹⁷ www.lvhm.it: i ricavi totali nel 2016 sono stati pari a 37,6 miliardi di euro.

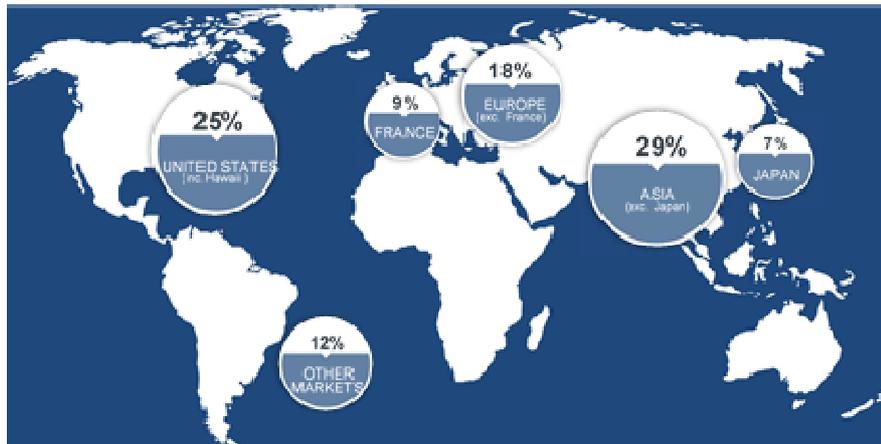
¹⁸ www.larepubblica.it, 9 ottobre 2017, articolo di PULEDDA V.

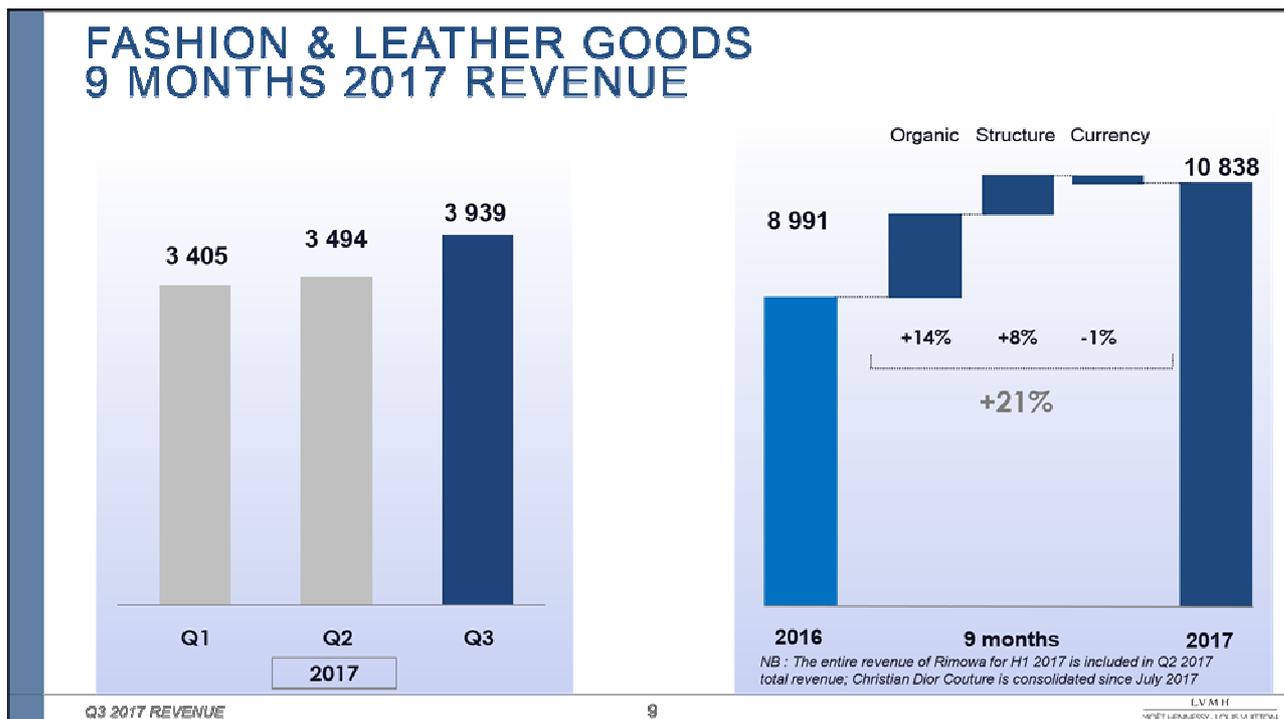
¹⁹ Codice di condotta LVMH, p. 8

FONTE : LMVH Q3 2017 REVENUE October 10 2017



in % of total revenue





1.3.2 La mission di LVMH e la strategia

“La mission del gruppo LVMH è di rappresentare le più raffinate qualità dell’Art de Vivre occidentale nel mondo. LVMH deve continuare ad essere sinonimo di eleganza e creatività. I nostri prodotti, e i valori culturali che incorporano, fondono tradizione e innovazione e accendono i sogni e la fantasia”²⁰, così si legge sul sito del gruppo con riferimento alla mission. I valori di riferimento del gruppo sono costituiti dalla creatività e dall’innovazione. La creatività è insita in tutti i prodotti da esso realizzati, che ha permesso il successo e l’espansione nel tempo, nonostante il sempre maggiore numero di rivali. L’innovazione è ciò a cui più si punta in particolare nei prodotti di cosmesi, in cui il gruppo si sta sempre di più affermando, con l’acquisto di marchi che operano in tale settore e investendo molto in ricerca e sviluppo. L’obiettivo dell’eccellenza nei prodotti, si traduce innanzitutto nella

²⁰ www.lvmh.com

ricerca della miglior qualità, senza mai scendere a compromessi e nell'attenzione ai dettagli, cercando di sorprendere i clienti, senza mai deluderli.

Ma questo si riflette anche nel modo in cui sono realizzati i negozi, nella loro posizione, nell'esposizione dei prodotti, cercando sempre di far sentire il cliente come il benvenuto.

LVMH ha ricevuto una grande eredità, che risiede nella reputazione, oltre che nella storia che caratterizza i marchi che ha acquistato. Per questo motivo c'è molta cura nei dettagli e nelle attività di comunicazione e valorizzazione che vengono portate avanti (pubblicità, discorsi, messaggi ecc.), funzionali a sostenere e a rafforzare, nel tempo, quello che le singole società hanno creato nel corso degli anni.

Le società del gruppo agiscono come imprenditori, motivo per il quale è lasciata loro abbastanza indipendenza nelle loro scelte. Si cerca, però, allo stesso tempo di incentivare il lavoro di squadra e lo spirito di iniziativa.

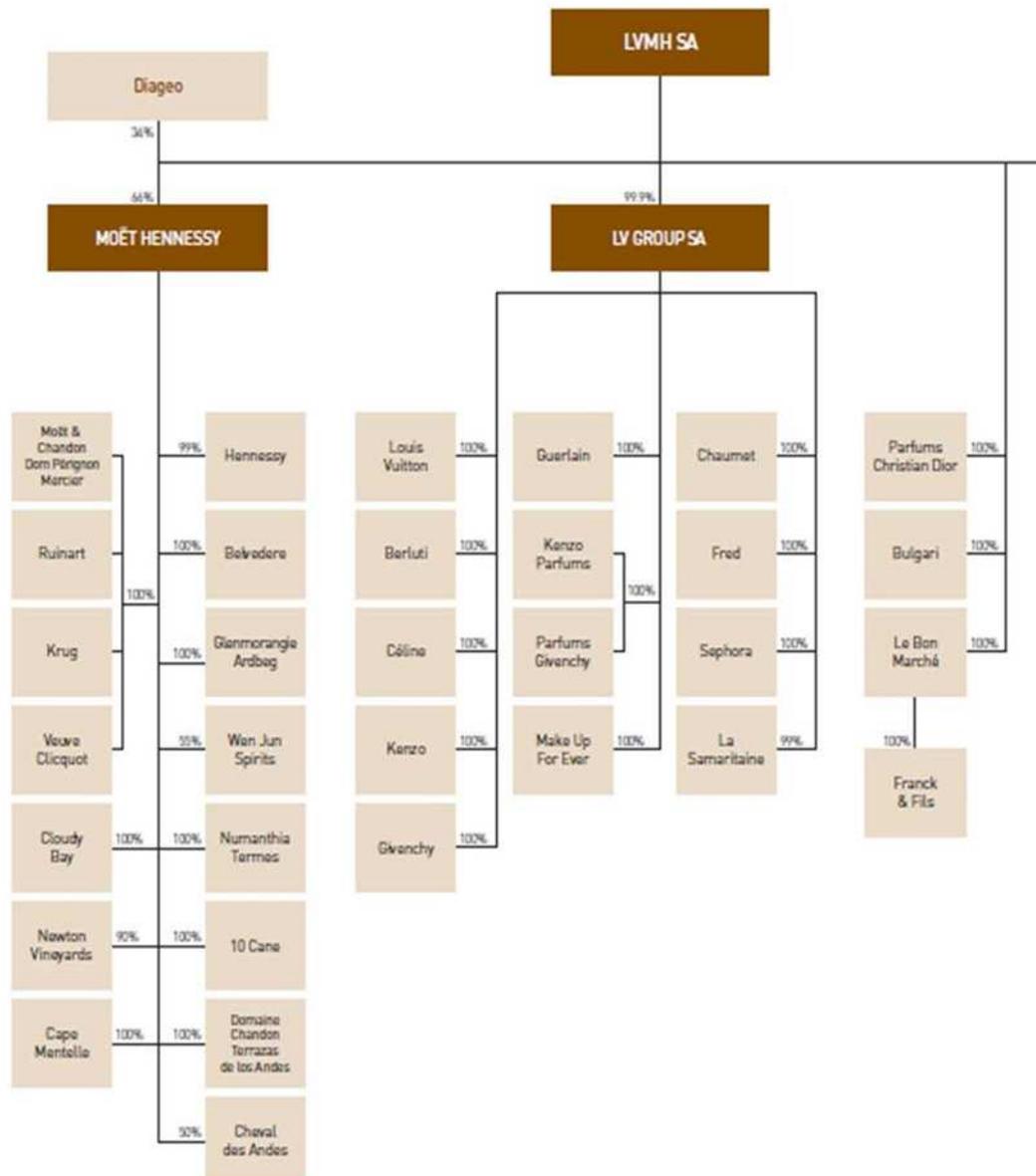
I punti su cui si fonda la generale strategia del gruppo e che riflettono i valori appena discussi, sono due:

- **decentralizzazione:** Arnault²¹ è, infatti, fortemente convinto del fatto che, perché possa funzionare un gruppo estremamente diversificato come questo, sia necessario lasciare l'autonomia decisionale (soprattutto nei campi più tecnici) alle rispettive società che ne fanno parte, in quanto ognuna ha una sua storia e quindi è diversa e indipendente rispetto ad un'altra, anche se operano nello stesso settore; -
- **politica di acquisizione di marchi concorrenti o emergenti che segue due filoni:** da una parte si persegue l'acquisto di marchi già affermati nel mondo del lusso e che diano una stabilità finanziaria e una protezione contro gli andamenti congiunturali, in modo tale, dall'altra da poter acquistare marchi più nuovi e meno affermati (ma con ampio potenziale) più facilmente esposti a scossoni ciclici, procedendo al contempo con lo sviluppo del gruppo.

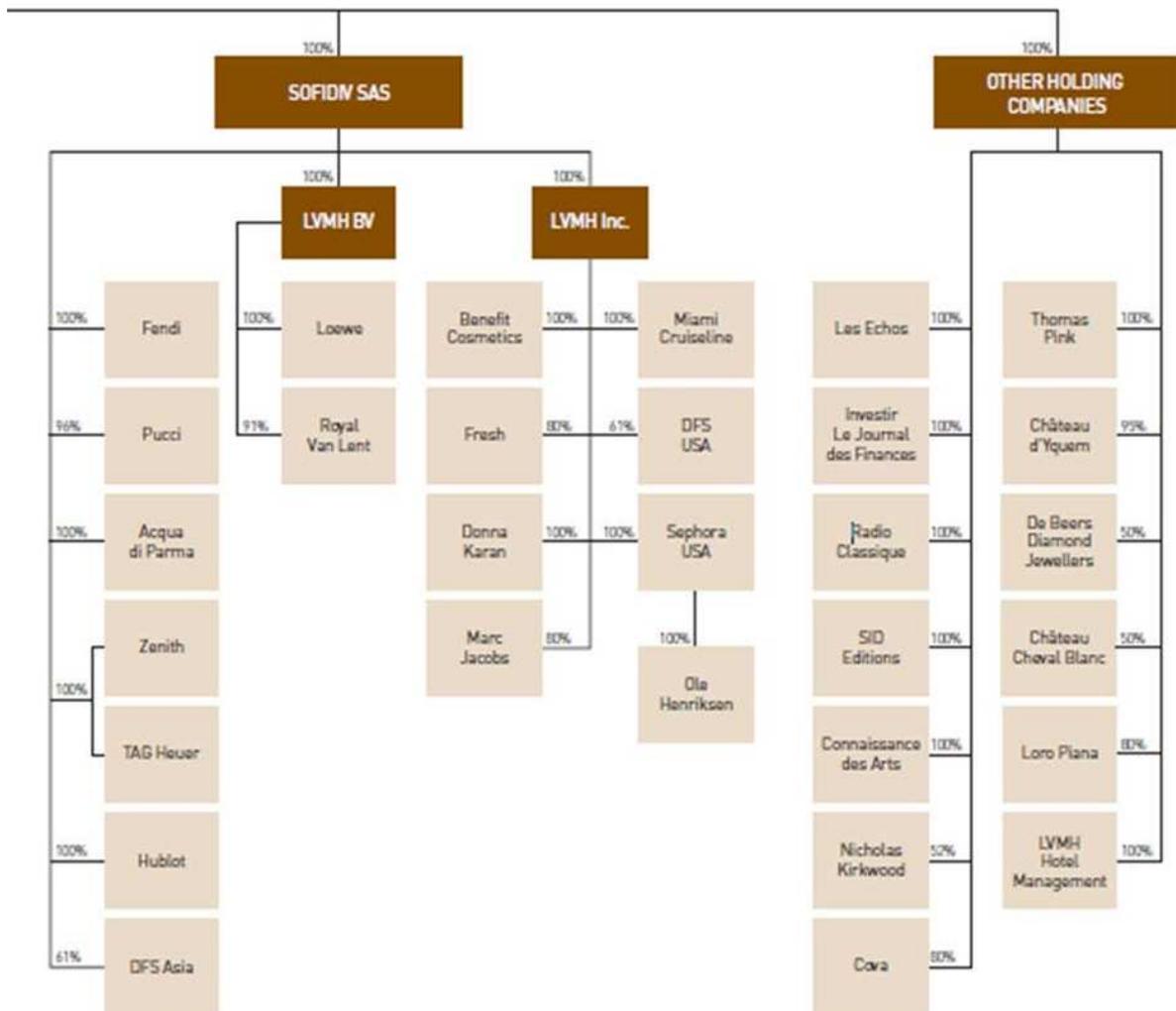
Il gruppo, privilegia una strategia di diversificazione che permetta, però, di preservare l'immagine di ognuno dei brand acquistati e di conservare il price premium ad essi associato. Certamente è possibile sfruttare le sinergie (e quindi i

²¹ Presidente e maggior azionista del gruppo LVMH

risparmi di costo ad esse associate) che si creano tra i diversi marchi detenuti in portafoglio sotto questi tre profili: “trasferimenti tecnologici tra le marche della stessa divisione; pianificazione di operazioni aggregate tra i vari marchi; conduzione di operazioni miste di marketing per incrementare le vendite”²²



²² Noguè Coroinas M, Qualitative and quantitative analysis of LVMH , 2013



Configurazione gruppo LVMH ²³

Le motivazioni dell'interazione verticale si ritrovano nell'esigenza del controllo sull'immagine e identità del marchio, che trovano il massimo della loro espressione nel punto vendita, nell'incontro con il consumatore finale. In questo modo, controllando il network distributivo, difendono la loro immagine esclusiva. Riveste un ruolo fondamentale, non solo l'ambiente espositivo, ma soprattutto il servizio offerto nel punto vendita: l'accoglienza, la professionalità, la competenza del personale, devono essere di altissima qualità, soprattutto nei periodi in cui si verifica una contrazione degli ingressi in negozio, le risorse umane diventano

²³ LVMH Fiscal year ended december 2014

fondamentali per incrementare la conversione da visitatori in clienti, e anche per aumentare l'importo della vendita media.

Le sedi centrali dei marchi e i siti di produzione sono prevalentemente dislocati in Europa (90%) così come le boutique e i centri logistici gestiti da molte delle Maison del gruppo, e il 70% di questa produzione viene distribuita fuori dall'Europa. Il paese principale è la Francia, il secondo l'Italia a livello di storia di produzione consolidata. In Italia ci sono 23 siti produttivi di proprietà su cui sono stati fatti investimenti per 120 milioni di euro l'anno negli ultimi 5 anni (pelletterie, calzature, oreficeria e lana). L'Italia, è la sede di alcune delle Maison del gruppo: Fendi, Loro Piana, Pucci, Bulgari.

Il lusso rappresenta oltre il 10% delle esportazioni Europee, e contribuisce in modo significativo al commercio estero francese, italiano ed europeo. I beni di lusso, inoltre accrescono l'attrattiva turistica dei paesi di produzione.

La qualità dei prodotti LVMH richiede capacità artigianali e savoir-faire estermamente rari: preservare i mestieri artigianali è fondamentale. A questo proposito è stato creato l'IME, Institut des Metier d'Excellence, che ha lo scopo di promuovere le carriere nell'artigianato e nel design²⁴.

LVMH per avere l'accesso a materiali e competenze per le sue Maison di moda e pelletteria, realizza relazioni di lungo termine con i suoi fornitori, incoraggiandoli ad applicare una strategia di sviluppo globale e sostenibile, in linea con le raccomandazioni del gruppo, attraverso progetti condivisi, come l'associazione nata con i fratelli Koh per sviluppare la conceria Heng Long a Singapore, fondata nel 1950 e leader nella produzione di pelli di coccodrillo, o come l'acquisto delle concerie Ruox, fondate nel 1803, per mantenere il loro savoir-faire unico nella lavorazione delle pelli di vitello.

²⁴ www.lvmh.it

1.4 Il gruppo KERING

Nel 1962 Francois Pinault, apre l'Établissements Francois Pinault, una azienda specializzata nel commercio di legname e successivamente in materiale da costruzione. L'azienda inizia a crescere, grazie anche ad una serie di acquisizioni, e nel 1988 viene quotata alla borsa di Parigi. Nel 1990 la Pinault SA si fonde con la CFAO ed inizia ad effettuare nuove acquisizioni nel settore retail (Conforama, retail francese dell'arredamento, Printemps, department store di Parigi e Fnac, rivenditore di libri, multimedia ed elettronica) e cambia il nome in Pinault Printemps-Redoute, PPR. Nel 1999 con l'acquisto di Gucci, entra nel settore del lusso. Attraverso Gucci Group, acquisisce il marchio Yves Saint Laurent, poi arriveranno Bottega Veneta e Balenciaga, e nel 2001 realizza delle partnership con Alexander Mc Queen e Stella Mc Cartney. Il 22 marzo 2013, il gruppo abbandona l'acronimo PPR per Kering, "per andare verso una visione più coerente verso l'abbigliamento e gli accessori"²⁵. Le ragioni della scelta di questo nome, come precisato da Pinault, sono costituite da ker che in bretone significa casa, mentre kering in inglese sta per cura, attenzione, che è l'atteggiamento del gruppo verso i marchi, le persone, i clienti e l'ambiente. Il logo è una civetta stilizzata, simbolo di saggezza, con una faccia a forma di cuore che significa empatia, e il nuovo motto è "empowering imagination", che incoraggia la fantasia e la creatività²⁶.

Il gruppo è strutturato in due divisioni: Fashion and Luxury goods (Gucci, Bottega Veneta, Yves Saint Laurent, Stella Mc Cartney, Brioni, Balenciaga, Alexander Mc Queen, Christopher Kane) che comprende Watch e Jewellery (Ulysse Nardin, Girard-Perregaux, Jane Richard, Qeelin, Dodo, Boucheron, Pomellato) e Sport & Lifestyle (Puma, Volcom, Cobra, Electric). Ma, mentre i marchi sono conosciuti a livello globale, il nome Kering non ha la stessa valenza mediatica, pur essendo il numero due del settore del lusso, dopo LVMH.

²⁵ www.repubblica.it 22 marzo 2013, articolo di BENNEWITZ S..

²⁶ www.repubblica.it 22 marzo 2013, articolo di Bennewitz S.

La divisione “Luxury” ha un’incidenza maggiore sul business totale, come evidenziato nel comunicato stampa del 27 luglio 2017 in cui si evince una crescita dei ricavi e dei profitti nel primo semestre del 2017²⁷.

Key financial indicators

	H12017	H12016	CHANGE
Revenue	7,296.2	5,692.9	+28.2%
Recurring operating income <i>As a % of revenue</i>	1,274.1 17.5%	811.1 14.2%	+57.1% +3.3 pts
Recurring operating income – Luxury activities	1,254.2	839.6	+49.4%
Recurring operating income – Sport & Lifestyle activities	110.0	48.1	+128.7%
Net income, Group share	825.8	464.9	+77.6%
Recurring net income, Group share	872.3	520.9	+67.4%

LUXURY ACTIVITIES : RECORD PERFORMANCES, SIGNIFICANTLY OUTPACING THE MARKET

(in € millions)

Revenue

	H1 2017	H1 2016	Reported change	Comparable change ¹⁾
Luxury activities	5,031.2	3,877.9	+29.7%	+28.3%
Gucci	2,832.5	1,947.5	+45.4%	+43.4%
Bottega Veneta	590.4	571.2	+3.4%	+2.0%
Yves Saint Laurent	710.8	547.9	+29.7%	+28.5%
Other Luxury brands	897.5	811.3	+10.6%	+10.1%

²⁷ www.kering.com 2017 First –Half results

Recurring operating income

	H1 2017	H1 2016	Change €m	Change %(1)
Luxury activities	1,254.2	839.6	414.6	+49.4%
Gucci	907.3	536.9	370.4	+69.0%
Bottega Veneta	147.5	145.1	2.4	+1.7%
Yves Saint Laurent	163.5	109.0	54.5	+50.0%
Other Luxury brands	35.9	48.6	(12.7)	-26.1%

SPORT & LIFESTYLE ACTIVITIES: REVENUE AT RECORD HIGH

(in € millions)

Revenue

	H1 2017	H1 2016	Reported change	Comparable change ⁽¹⁾
Sport & Lifestyle activities	2,086.5	1,796.8	+16.1%	+14.3%
Puma	1,981.0	1,686.4	+17.5% - 4.4%	+15.7% - 6.8%
Other Sport & Lifestyle brands	105.5	110.4		

Recurring operating income

	H1 2017	H1 2016	Change €m	Change %(1)
Sport & Lifestyle activities	110.0	48.1	61.9	+128.7%
Puma	113.2	52.5	60.7	+115.6%
Other Sport & Lifestyle brands	(3.2)	(4.4)	1.2	N/A

Kering chiude il primo semestre del 2017 con ricavi consolidati per 7,3 miliardi di euro, in progressione del 28,2%, il margine operativo lordo è pari a 1,27 miliardi, con un incremento del 57,1 %, mentre l'utile netto è pari a 825,8 milioni (con un incremento del 77,6%). La Luxury activities ha ottenuto un incremento del 29,7%, per cinque miliardi, mentre la divisione Sport & lifestyle ha avuto un incremento

del 16,1%, per due miliardi²⁸. Tutti i mercati di riferimento hanno dato risultati positivi: l'Europa occidentale è cresciuta del 33,5%, l'Asia Pacifico del 34,4%, il Nord America del 20,7% e il Giappone del 6,4%.

Considerando la divisione del lusso, il canale retail è cresciuto del 34%, le vendite on line sono aumentate del 50%, incidendo per il 4% sui ricavi. Il contributo maggiore del semestre è stato dato da Gucci con 2,8 miliardi con una crescita del 43%, e anche gli altri hanno comunque dato un buon contributo: Yves Saint Laurent è cresciuto del 29,7% (710,8 milioni), Bottega Veneta è cresciuta del 3,4% (590 milioni), mentre per la divisione sport & lifestyle è stato fondamentale il contributo di Puma con un incremento del 17,6% (1,974 miliardi).

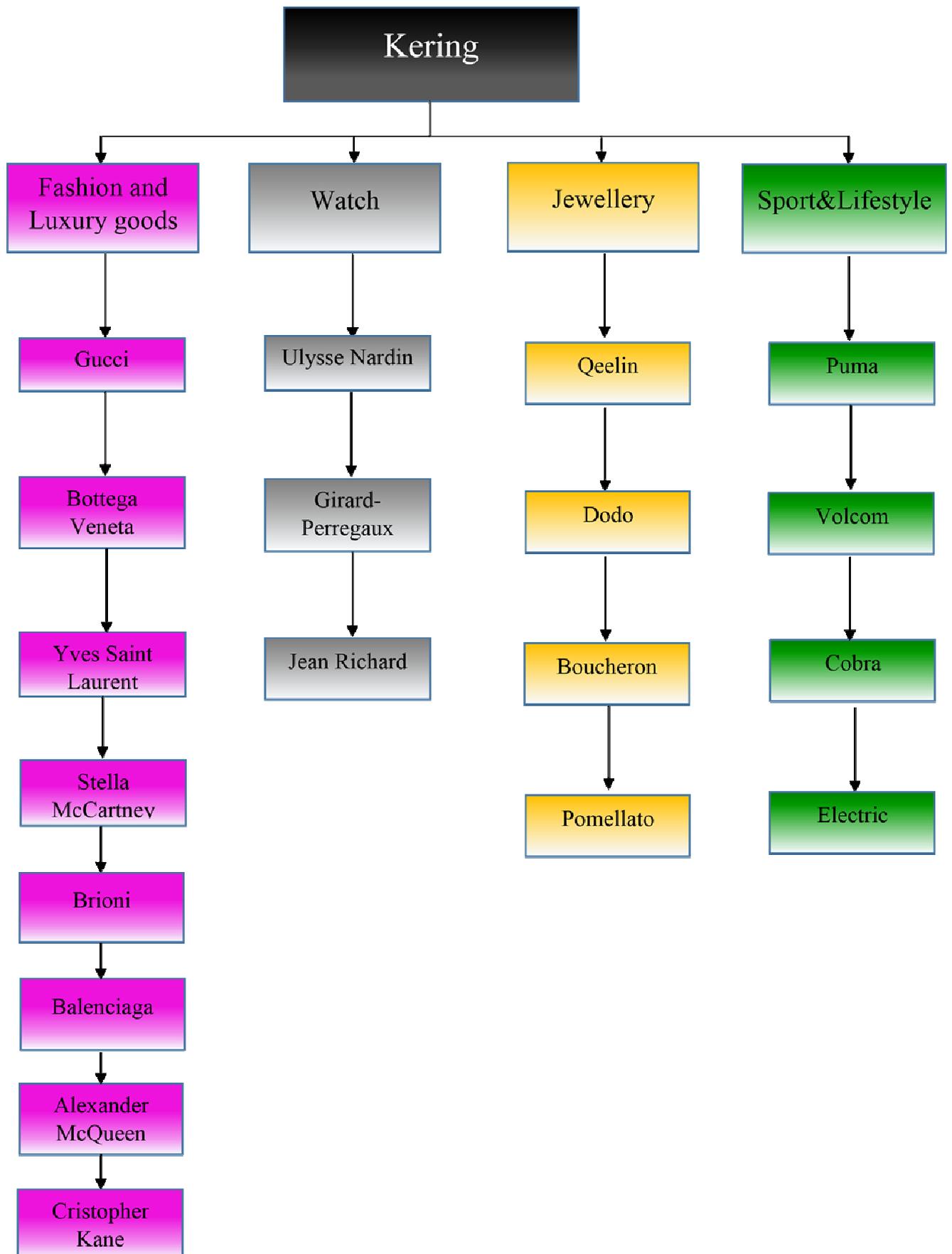
Il gruppo conta più di 38.000 dipendenti, nei riguardi dei quali vi è una particolare attenzione. Si vuole favorire l'equilibrio tra vita professionale e personale, creare un ambiente di lavoro accogliente e stimolare l'immaginazione. Un esempio di questa attenzione è il piano per la genitorialità, che prevede per ciascun dipendente Kering, un permesso minimo di congedo maternità o paternità, in qualunque paese si trovino, anche se non vi sono leggi che lo prevedano.

Un punto di forza del gruppo è la condivisione delle risorse e delle competenze tra i vari marchi, che permettono di accelerare l'espansione e l'internazionalizzazione di un marchio di recente acquisizione in modo da controllare tutte le fasi della catena del valore, per fornire al consumatore il miglior servizio possibile. Viene sempre garantita l'identità e l'autonomia di ciascuna delle Maison.

L'attenzione alla Corporate Social Responsibility rientra nei valori del gruppo, che oltre alla cura e all'attenzione alle necessità dei brand, dei dipendenti, dei clienti, ha tra le sue priorità anche la cura dell'ambiente. Dal 2004 il gruppo ha iniziato una forte azione di monitoraggio dell'impatto ambientale del proprio business, i cui principali indicatori sono: consumo di acqua, consumo energetico, produzione di rifiuti, trasporto, inquinamento dell'aria²⁹. Questo atteggiamento permette di creare valore aggiunto per il consumatore e rappresenta una fonte di vantaggio competitivo.

²⁸ www.kering.com 2017 First –Half results

²⁹ www.kering.com/en/sustainability/whatiselp



1.4.1 Mission di KERING e strategia

“Our mission is to allow our costumers to express, fulfilled and enjoy themselves throug our product”³⁰

I principi etici ai quali ciascun marchio del gruppo deve attenersi sono:

- agire con integrità e senso di responsabilità;
- rispettare leggi e regolamenti (evitare qualsiasi forma di corruzione, di conflitto d’interesse e qualsiasi altra forma di zione che oltrepassi il limite legale);
- rispettare la dignità e i diritti di ciascuno;
- agire nel rispetto dell’ambiente naturale;
- utilizzare beni e risorse dell’azienda nel rispetto dell’interesse del Gruppo e degli azionisti;
- incoraggiare i collaboratori nelle loro iniziative solidali e di sviluppo sostenibile rispettare la riservatezza degli affari.

Come LVMH, KERING è integrato verticalmente e ha creato la sua struttura attraverso le acquisizioni.

Lo scopo principale delle acquisizioni in KERING è quello di coltivare la cultura e la specificità di ciascun brand, lasciandoli indipendenti e fornendo loro solo le risorse e il know -how necessari, se non sono in grado di procurarseli internamente.

Le motivazioni alla base di questa strategia sono:

- crescita del portafoglio delle attività del gruppo;
- condivisione delle competenze distintive;
- espansione della distribuzione e del retail.

Recentemente Pinault, in merito al percorso intrapreso dalle sue Maison principali, ha dichiarato che “Ciò che abbiamo fatto è stato trasformare il nostro business. La categoria della coture, che è fondamentale nella maggior parte dei nostri brand, non è più basata su una visione che dura soltanto un semestre. Abbiamo un’ottica di lungo

³⁰ www.kering.com

termine e questo è il motivo per cui in ognuno di questi marchi le collezioni si susseguono comunicando con la precedente e con la successiva come i capitoli di uno stesso libro. Puoi ancora indossare ciò che avevi comprato da Gucci nel 2015, fa parte dello stesso ambiente creativo. È una maniera completamente differente di costruire questa categoria, basata su una creatività molto forte che pertanto dura molto più a lungo rispetto al passato, in cui era piuttosto volatile. Un brand come Gucci genera il 50% delle sue vendite grazie a persone che hanno meno di 35 anni. Da Saint Laurent, il 65% del fatturato è fatto con il millennials. Significa che abbiamo un core costumer tra i 25 e i 35 anni ... Le persone giovani amano davvero il ready to wear chiedono una forte differenziazione, un vero contenuto creativo, qualcosa che sia unico, un oggetto del desiderio”³¹.

1.5 Il gruppo Inditex

Le origini del gruppo Inditex risalgono al 1963, quando Amacio Ortega Gaona e sua moglie Rosalia Mera, costituiscono l'azienda tessile Goa. Nel 1975 apre la prima boutique con insegna Zara, a La Coruña. Nel 1984 viene costituito il gruppo Inditex come holding capogruppo di Zara. Quattro anni più tardi, Inditex apre il primo punto vendita al di fuori della Spagna, a Oporto, in Portogallo: è solo il primo di una serie di store distribuiti in tutto il mondo³².

Oggi il gruppo è presente in 90 paesi con 7.405 boutique, i dipendenti sono più di 150.000 e il 90% è occupato nei punti vendita.

Inditex, a differenza di H&M, è proprietario di diversi tipi di brand, ognuno pensato e sviluppato secondo diversi canoni e indirizzato a target differenziati:

- Zara è il brand storico e più conosciuto, si rivolge a donne e uomini di ogni età, spaziando dallo stile più casual e giovanile a capi eleganti di tendenza³³;

³¹ MF fashion, 1 agosto 2017, www.mffashion.com

³² BADIA E., Zara, come si confeziona il successo, Egea Editore; www.repubblica.it

³³ www.zara.com

- **Massimo Dutti** è il primo marchio comprato da Inditex, si caratterizza per un mix di capi classici e casual di qualità. Utilizza fibre naturali e tessuti innovativi³⁴;
- **Pull & Bear** è entrata nel gruppo nel 1991, realizza accessori e vestiti, ma è un brand che segue l'evoluzione del cliente e si evolve con lui, rispettando le tendenze artistiche e musicali³⁵;
- **Bershka** è il brand indirizzato ai giovani, i punti vendita sono caratterizzati da grandi schermi che trasmettono video musicali e immagini³⁶;
- **Stradivarius** è il brand rivolto ad una clientela giovane e femminile³⁷;
- **Oysho** è la linea biancheria intima del gruppo, ricca di ricami e tessuti come il raso³⁸;
- **Zara Home** è la sezione dedicata alla biancheria per la casa (lenzuola, tovaglie ecc.)³⁹
- **Uterque** è ultima creazione del gruppo, offre accessori, ad un livello medio - alto, un lusso accessibile⁴⁰.

³⁴ www.massimodutti.com

³⁵ www.pul&bear.com

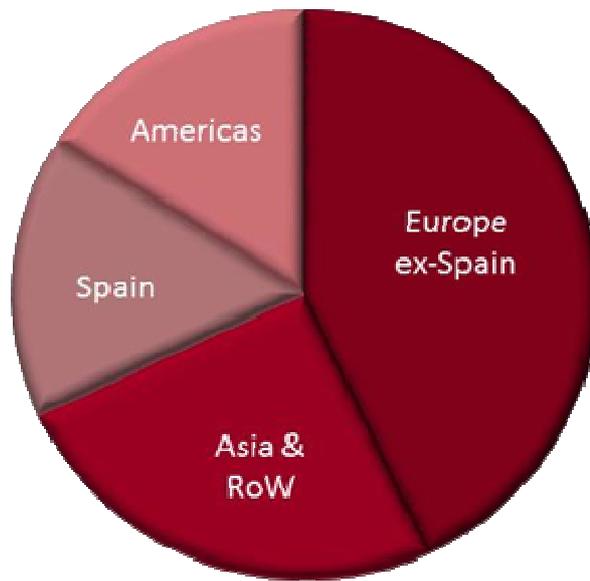
³⁶ www.bershka.com

³⁷ www.stradivarius.com

³⁸ www.oysho.com

³⁹ www.zarahome.com

⁴⁰ www.uterque.com



Store & Online sales: Europe ex-Spain43%; Asia&RoW 25%; Spai16% ;Americas16%

Fonte : Inditex group profile

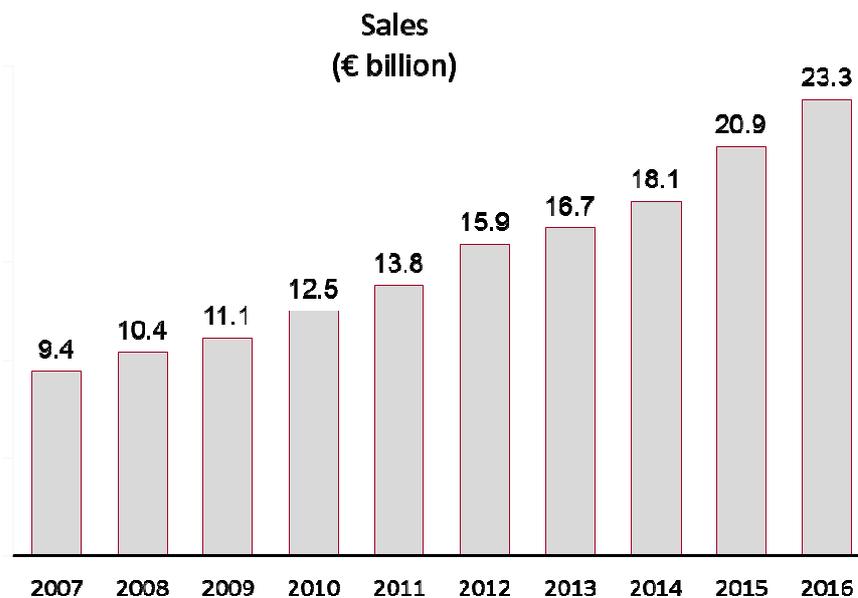
Ognuno di questi marchi ha una propria organizzazione autonoma, dalla ricerca dei materiali, al design, alla fase di produzione, alla distribuzione nei negozi e agisce indipendentemente dagli altri. Tuttavia c'è molta sinergia tra i marchi, soprattutto nell'uso delle tecniche di internazionalizzazione e quelli di più recente acquisizione sono stati implementati seguendo l'esempio di quelli già in possesso di Inditex da tempo, come Zara.

Il fatturato del gruppo nel primo semestre del 2017 è stato di 11,7 miliardi, con un incremento del 11,5% rispetto al 2016. L'utile netto ammonta a 1,3 miliardi, ed è cresciuto del 9%.

Nel 2017, la società ha investito nell'apertura di nuovi negozi e ha ristrutturato alcuni di quelli già esistenti. I nuovi negozi e i nuovi centri logistici hanno creato

11.403 posti di lavoro, di cui 2.939 in Spagna. I nuovi marchi più piccoli, hanno avuto una crescita positiva: Uterque +27%, Oysho +18% e Bershka +14%⁴¹.

La catena del valore di Inditex è organizzata in modo efficiente, attraverso una rete di circa 1600 fornitori: 500 designer creano una varietà di capi, all'interno dei quali vengono scelti quelli destinati alla produzione, che avviene in aree non troppo distanti dalla Spagna, per non compromettere la rapidità che contraddistingue Inditex. I tessuti sono acquistati con colorazioni neutre e successivamente vengono colorati in base alle tendenze del momento. La distribuzione è gestita dai centri logistici in Spagna: ogni settimana partono due spedizioni, che arrivano nei negozi in 48 ore. Questo sistema permette di avere pochi magazzini in cui stoccare la merce⁴².



Andamento delle vendite del gruppo Inditex dal 2007 al 2016. Fonte: Inditex group profile

⁴¹ www.larepubblica.it 20 settembre 2017, articolo di BENNEWITZ S.

⁴² www.inditex.com



Central inventory position + Online stockroom. Fonte: Inditex group profile

□ 7,504 stores 94 Markets

□ Sales €23.3bn (FY16)

□ Cash flow €4.4 bn (FY16)

□ Market cap. €101bn

ZARA



Bershka

PULL&BEAR

OYSHO



ZARA HOME UTERQÜE

Global Fashion Retailer

8 independent concepts. Fonte: Inditex group profile

1.5.1 Mission e struttura del gruppo Inditex

La mission di Inditex è quella di offrire prodotti di alta qualità e, allo stesso tempo, sostenibili.

Il gruppo Inditex ha una struttura verticale, e realizza per i suoi clienti prodotti differenziati, e al suo interno sono presenti otto brands. Tra questi quello più conosciuto e presente a livello mondiale è ZARA. Il gruppo ha una struttura flessibile, in grado di adattarsi e rispondere velocemente alle esigenze del mercato per soddisfare i consumatori. È composto da oltre 100 aziende che operano nelle diverse attività del settore della progettazione, produzione e distribuzione di prodotti tessili.

Il gruppo ha una struttura organizzativa a trifoglio⁴³, caratterizzata da alta flessibilità ed efficacia:

- la prima “foglia” è composta dai vari dipartimenti corporativi di servizio centrale: direzione strategica, fiscale, giuridica, finanziaria, direzione risorse umane e comunicazione finanziaria. Svolgono una funzione di coordinamento per tutte le linee di negozio, realizzando economie di scala;
- la seconda è costituita dalle otto catene di negozi dei diversi brands, la cui vision si riassume nell’essere leader del proprio segmento di mercato grazie ad un modello commerciale flessibile e basato sulla vocazione internazionale di Inditex. I brands sono formate da personale indipendente e dotate di strutture organizzative proprie e da autonomia gestionale;
- il terzo livello organizzativo è costituito dalle aree di appoggio condivise da tutte le unità: si tratta delle funzioni al di fuori della gerarchia aziendale che supportano tutti i brands del gruppo. Tra le funzioni di supporto, quelle più

⁴³ L’organizzazione a trifoglio presenta la forma propria di un trifoglio. È composta da tre grandi aree o foglie: il *nucleo centrale della forza lavoro*, composto da manager e amministratori professionisti a tempo pieno, ben pagati, gran lavoratori in numero ristretto; la *frangia contrattuale*, composta da lavoratori qualificati a contratto, ingaggiati nei tempi e modi richiesti dall’azienda senza dover sostenere costi indiretti per il lavoro, ricevono un compenso specifico, ma all’azienda può sfuggire il controllo sui loro metodi; il *lavoro flessibile*, include tutti i lavoratori a tempo parziale, contrattati in funzione delle necessità temporanee della produzione, o per attività di supporto, in quanto la loro remunerazione è inferiore a quella del personale del nucleo centrale. Russel – Walling E. Mansfiel K., 50 grandi idee management, Edizioni Dedalo, pp.6

importanti dal punto di vista strategico sono: la logistica, il magazzinaggio e la distribuzione dei prodotti finiti e il dipartimento che ha il compito di gestire gli immobili e della localizzazione dei punti vendita, che è fondamentale, data la scelta di non fare campagne pubblicitarie.

Il modello di business di Inditex è caratterizzato da:

- **forte orientamento al cliente**, che rappresenta il core business e l'elemento di riferimento per tutte le funzioni aziendali, in quanto fonte di vantaggio competitivo;
- **elevato grado di integrazione verticale**, che permette il controllo di tutte le fasi dello sviluppo del prodotto moda.

La ragione del successo del modello è la flessibilità e la capacità di adattare l'offerta nel più breve tempo possibile per soddisfare le esigenze dei clienti meglio e prima dei concorrenti. Il tempo, per Inditex, è più importante dei costi di produzione. Grazie all'interazione verticale, il time to market è ridotto, e contemporaneamente è possibile diminuire le scorte di magazzino⁴⁴.

Le componenti principali del modello del gruppo sono costituite dalla attività di design, la fabbricazione, l'approvvigionamento, la vendita al dettaglio e la logistica. La rete di fornitori esterni di Inditex, con i quali intrattiene relazioni stabili e durature, è situata per la maggior parte in Europa, e riceve dal gruppo i tessuti e gli elementi necessari per la produzione del capo.

⁴⁴ Nel settore moda si produce secondo una logica push, e questo può portare ad un aumento elevato delle scorte a causa di una errata o cattiva indagine di mercato. Per smaltire queste scorte, sono nati gli outlet, punti vendita che hanno lo scopo primario di vendere le rimanenze dell'anno precedente a prezzi notevolmente inferiori. FOLIO A., Il marketing della moda. Politiche e strategie di fashion marketing, op. cit.

CAPITOLO SECONDO

L'ALLARGAMENTO DEI MERCATI E L'OFFERTA DIFFERENZIATA

2.1 I fattori dell'espansione estera

I fattori alla base dell'espansione estera sono costituiti da una combinazione di cause sia di natura interna che esterna all'impresa, che assumono valenze diverse nel corso della vita di questa. I fattori interni sono connessi al modo in cui l'impresa entra nel nuovo mercato geografico e alla esigenza di rafforzare la sua posizione competitiva, mentre quelli di natura esterna derivano dall'ambiente in cui essa è inserita.

Le variabili interne riguardano la formula imprenditoriale ⁴⁵, le caratteristiche personali dell'imprenditore, che hanno un ruolo fondamentale in questo processo, soprattutto nella fase di avvio, perché è proprio in questa fase che l'imprenditore decide il modo con cui l'impresa seleziona, interpreta e reagisce agli stimoli esterni.

I fattori esterni sono invece costituiti dalle interdipendenze sovranazionali dei mercati, dalle strutture produttive, dai sistemi socio politici e i modelli culturali, ma anche il patrimonio infrastrutturale, l'offerta di servizi reali a supporto dell'espansione estera, la natura del tessuto produttivo in termini di capacità innovativa⁴⁶.

Le variabili da considerare nel processo di internazionalizzazione sono costituite da:

- **la fase del ciclo evolutivo della impresa:** è errato collegare il momento della espansione estera alla fase di maturità dell'impresa. Alcune imprese seguono

⁴⁵ VARALDO R., BONACCORSI A., DALLI D., L'organizzazione come fattore esplicativo della domanda di servizi delle imprese esportatrici, in Atti del convegno di Milano, Dicembre 1992, CNR Napoli, pp. 59-75

⁴⁶ CALAMANDREI D., Organizzarsi per la globalità. Atteggiamenti delle imprese nella competizione internazionale, Franco Angeli, Milano, 1998

questa regole, altre nascono globali, pertanto questa scelta non è legata ad una predeterminata fase del ciclo di vita;

- **la vicinanza geografica con i paesi nei quali l'impresa decide di entrare:** molte imprese preferiscono privilegiare paesi geograficamente e culturalmente vicini, almeno per la prima fase di questa scelta, altre, come già detto prima hanno subito un approccio globale e scelgono mercati distanti dal punto di vista geografico, ma più interessanti per la propria attività;
- **la strategia di diversificazione,** che è più facilmente attuabile quando l'impresa ha consolidato la sua presenza sui mercati esteri.

Nei paragrafi successivi si affronterà la problematica relativa alla scelta, quella relativa alle modalità di accesso nei mercati esteri e la differenziazione.

2.2 La scelta dei mercati esteri

L'individuazione del paese in cui operare costituisce una fase di notevole importanza: essa si basa su un'attenta elaborazione strategica che deve anche condurre a definire preventivamente l'entità del vantaggio competitivo che si prevede di conseguire. L'analisi dell'impresa per individuare il mercato in cui entrare, parte dall'attrattività dell'ambiente del paese estero, e successivamente analizza rischi ed opportunità e accessibilità del paese.

La scelta del paese avviene attraverso uno screening delle informazioni a disposizione dell'impresa: si parte dai paesi accettabili, sui quali il giudizio è positivo, e si procede ad elaborare una stima del mercato potenziale, esistente in ciascuno di essi, definendo il potenziale industry specific, e concludendo con l'analisi dell'attrattività generale e specifica del mercato oggetto di indagine, il potenziale firm specific, cioè il mercato del prodotto e della marca della impresa⁴⁷.

Terminata l'analisi dell'attrattività, occorre valutare il grado di accessibilità del paese, studiando le barriere artificiali che le imprese straniere incontrano e gli elementi che caratterizzano la competitività all'interno di esso⁴⁸L'analisi dei paesi obiettivo termina con l'individuazione della posizione competitiva acquisibile dall'impresa in tali

⁴⁷ SILVESTRI S., International marketing mix, Società editrice Esculapio, 2008, pp.14 -20

⁴⁸ IBIDEM

paesi⁴⁹, utilizzando ad esempio, la matrice General Electric/Mc Kinsey, che pone in relazione l'attrattività dei paesi selezionati con la posizione competitiva che l'impresa può acquisire in tali ambiti.

La strategia di internazionalizzazione comporta la scelta tra standardizzazione o adattamento. L'approccio dell'adattamento prevede l'adozione di politiche differenziate in funzione delle caratteristiche specifiche del paese prescelto, quello della standardizzazione, invece prevede che l'impresa attui un posizionamento strategico e politiche di marketing analoghe in tutti i paesi in cui è presente⁵⁰.

Oggi, sempre più spesso le imprese cercano di conciliare gli obiettivi globali con quelli locali, cercando di ottenere simultaneamente i vantaggi della standardizzazione e quelli dell'adattamento, infatti "gestione globale" non significa che il brand deve essere uguale ovunque, ma significa realizzare una strategia che ottimizzi l'efficacia della marca nei mercati locali, regionali e internazionali⁵¹. Diversi sono i modi per attuare questa strategia: le grandi imprese utilizzano la strategia di geolocalizzazione, che fissano o il "brand identity⁵²" o il "look and feel" adattando alcuni aspetti delle politiche di marketing, oppure elaborando strategie di brand leadership globali, in diversi paesi, coordinate a livello centrale per sfruttare le sinergie nei vari mercati⁵³.

Quindi, è vero che esiste una certa omogeneità nei bisogni, ma ci sono delle lievi differenze, soprattutto in Paesi come l'Europa, il Giappone e gli Stati Uniti, ma bisogna considerare anche quei i mercati dei paesi emergenti, non ancora totalmente coinvolti dalla globalizzazione, quali l'Asia e l'America Latina, che richiedono un approccio differenziato.

2.3 Le modalità di accesso ai mercati esteri

⁴⁹ ANCARANI F., VALDANI E., Marketing metrics: il marketing che conta, EGEA spa, 2011, pp. 38

⁵⁰ RESCINITI R., MICHELA M., Il marketing delle imprese internazionali, in Caroli M..G. Gestione delle imprese internazionali, McGraw-Hill, Milano 2012, pp.306

⁵¹ RESCINITI R., MICHELA M., Il marketing delle imprese internazionali, op. cit .404

⁵² La brand identity è il sistema di significati, di valori, di associazioni simboliche, portatori di promesse ai consumatori, FORLANI F, Corso di comunicazione di impresa, Università Carlo Bo, 2012

⁵³ AAKER D.A., La gestione strategica del mercato, ETAS, Milano 2006.

Le modalità con cui una impresa può accedere al mercato estero, sono di solito ricondotte a tre alternative: le esportazioni, le collaborazioni con uno o più soggetti locali o l'insediamento produttivo⁵⁴.

La scelta della modalità è influenzata anche da altri fattori, interni ed esterni: quelli interno sono riconducibili agli obiettivi complessivi della strategie di espansione, al grado di esperienza internazionali, alle risorse umane; mentre quelli esterni sono inerenti alle caratteristiche del mercato in termini di dimensione geografica, di livello di sviluppo, di intensità della concorrenza.



Figura 2.1 Matrice di Porte (Fonte: Porter, adattamento da Goshal e Noria, 1993)

Le esportazioni, indirette o dirette, rappresentano la modalità più utilizzata dalle imprese per entrare nei mercati esteri, in quei casi in cui vuole mantenere la

⁵⁴ VALDANI E., BERTOLI G., Marketing internazionale, Egea, 2006, pp. 157 e ss.

produzione, lo sviluppo , le risorse umane e le competenze, rimangono nel paese di origine, in quanto comporta investimenti e rischi minori⁵⁵.

Le esportazioni sono in forma indiretta quando l'impresa mantiene la produzione nel paese d'origine e non gestisce direttamente le operazioni commerciali nel mercato estero, ma si avvale di intermediari (Buyer, Trading company, Consorzio all'esportazione). Con questa modalità, l'impresa può espandere le proprie attività senza dover sostenere significativi investimenti, né di affrontare troppi cambiamenti del processo produttivo e organizzativo. Ma in questo modo l'impresa esportatrice, non viene a conoscenza delle caratteristiche dei mercati esteri, dei prezzi praticati, e non conosce i destinatari del prodotto. C'è il rischio di realizzare prodotti che il mercato non richiede più nella forma, nella qualità e ai prezzi attuali.

Con l'esportazione diretta l'impresa entra nei mercati esteri attraverso una propria struttura commerciale. La gestione delle esportazioni avviene attraverso un contatto diretto con la realtà locale, con un controllo maggiore sulle operazioni internazionali e con una definizione autonoma delle politiche di marketing, potendo così fronteggiare più efficacemente la concorrenza. Il canale diretto, oltre a garantire all'impresa la diffusione dei suoi marchi, permette all'impresa di semplificare il suo ingresso nel paese e ottenere un recupero sui margini economici delle vendite estere⁵⁶.

Una modalità recente di rapporto diretto con i destinatari del prodotto, è l'e-commerce. I vantaggi sono costituiti, dal lato del cliente, una risposta alle sue esigenze più rapida, più personalizzata ed anche più economica, mentre per l'impresa, i vantaggi consistono in una riduzione dei costi di comunicazione e pubblicità, in un aumento dell'efficienza e dell'efficacia, e della possibilità di raggiungere il mercato globale. Gli svantaggi sono costituiti da una limitata informatizzazione delle famiglie e delle imprese in molti paesi del mondo, dall'incertezza del diritto sulle attività on-line e dalla limitata diffusione delle carte di credito.

Gli accordi di collaborazione rappresentano una modalità di entrata in un paese estero che permette di conseguire benefici, altrimenti non ottenibili agendo come impresa singola, riconducibili alla complementarietà tra i partner.

⁵⁵ SILVESTRI S., International marketing mix, pp. 26

⁵⁶ VALDANI E., BERTOLI G., Marketing internazionale, op. cit, pp. 172 e ss

Gli accordi di collaborazione con un'azienda straniera permettono di condividere gli investimenti occorrenti per l'insediamento all'estero, di accedere alle risorse e alle competenze distintive complementari, di raggiungere più velocemente adeguati livelli di efficienza e conseguire vantaggi di costo. Esistono diverse tipologie di accordi di collaborazione, quelli più importanti sono⁵⁷:

- **Franchising:** è una forma di intesa contrattuale che prevede accordo di collaborazione per la distribuzione di beni o servizi fra un'azienda produttrice, franchisor (affiliante), e una o più aziende distributrici, franchisee (affiliato), giuridicamente ed economicamente indipendenti l'una dall'altra. L'affiliato può utilizzare la formula commerciale dell'affiliante, compresa la possibilità di sfruttare il suo know-how, i segni distintivi ed altre prestazioni, si impegna a far proprie la politica commerciale e l'immagine dell'affiliante nell'interesse reciproco delle parti e del consumatore finale, e a rispettare le condizioni contrattuali. I vantaggi per l'azienda che ricorre a questo tipo di accordo, consistono nella possibilità di espandersi nei mercati esteri, mantenendo presso di sé il controllo di determinate attività critiche, affidandosi nello stesso tempo alle risorse finanziarie e alle competenze organizzative degli imprenditori locali per la gestione dell'attività di distribuzione e di vendita. Le criticità che si palesano, riguardano problemi relativi alla gestione dei flussi di prodotti dal franchisor al franchisee e l'organizzazione della rete di franchising nel paese estero;
- **Licensing:** contratto attraverso il quale un'impresa (licenziante-licensor), concede ad un'altra impresa (licenziataria-licensee) il diritto di utilizzare una tecnologia particolare, la marca o il logo, i processi produttivi o le strutture produttive, i prodotti e le conoscenze relative ai propri processi gestionali. Ricorrono al licensing imprese piccole e di medie dimensioni, che non hanno sufficienti risorse manageriali, finanziarie e di marketing per realizzare, in proprio, un insediamento produttivo. Consente un inserimento rapido, e a basso rischio in un mercato estero, permette di superare gli ostacoli legati all'esistenza di barriere nei confronti delle importazioni, e, in genere, sono

⁵⁷ VALDANI E., BERTOLI G., Marketing internazionale, op. cit., 245 e ss

favoriti dalle autorità dei paesi emergenti, in quanto strumenti per acquisire il know-how e la tecnologia necessari per lo sviluppo delle loro economie. I rischi sono riconducibili essenzialmente al trasferimento di conoscenze, che potrebbe favorire lo sviluppo di futuri concorrenti;

- **Joint-venture:** è la forma più avanzata di alleanza strategica a livello internazionale. Consiste in un accordo tra due o più imprese per raggiungere determinati obiettivi di interesse comune nel campo del marketing, della produzione, della ricerca o in altri settori. Le imprese coinvolte apportano capitale finanziario, know-how e capacità tecnica e gestionale. L'accordo consente di ridurre l'investimento finanziario richiesto per l'entrata in un nuovo paese, e, al tempo stesso di realizzare una struttura aziendale caratterizzata da risorse e competenze maggiori rispetto ad un'impresa che opera all'estero in forma autonoma. Inoltre permette di ottenere un maggior controllo delle operazioni di sviluppo competitivo e di ottenere delle condizioni favorevoli da parte dei governi nei paesi dove la joint-venture si è insediata. Spesso le imprese di grandi dimensioni usano la joint-venture come stadio iniziale della loro penetrazione commerciale per poi passare alle forme di distribuzione diretta.

Infine, l'ultima tipologia è rappresentata dall'ingresso attraverso l'insediamento produttivo. L'impresa, si insedia nell'area geografica che ritiene attrattiva, non solo per sviluppare e mantenere la sua presenza commerciale, ma anche per ottenerne dei vantaggi, nell'utilizzo delle risorse locali⁵⁸.

La decisione relativa all'insediamento produttivo, può essere determinata da una serie di fattori: dalla possibilità usufruire delle opportunità rese disponibili dall'operatore pubblico, dalla possibilità di stabilire una presenza diretta nel paese estero, e infine, dalla possibilità di ottenere vantaggi di costo.

L'operatore pubblico, per attrarre investimenti internazionali e stimolare gli insediamenti di imprese estere, può predisporre una serie di fattori, sia espliciti, come normative che concedono incentivi, sia impliciti.

⁵⁸ VALDANI E., BERTOLI G., Marketing internazionale, op. cit. pp.209 e ss.

In primo luogo, la decisione può essere indotta da una serie di fattori derivanti dall'operatore pubblico per attrarre gli investimenti internazionali e stimolare i processi di insediamento delle imprese estere. In secondo luogo, l'impresa può decidere di insediarsi all'estero per la necessità di procurarsi un migliore presidio in quel mercato estero ovvero per superare una serie di limitazioni connesse all'esportazione come modalità di entrata. Inoltre l'impresa valuta la possibilità di ottenere vantaggi di costo logistici, di rifornimento del mercato, legati all'approvvigionamento delle materie prime e costi del lavoro. Gli svantaggi sono rappresentati sicuramente dagli elevati investimenti iniziali e elevati costi di esercizio. L'istituzione di un'unità produttiva all'estero può essere attuata tramite la costituzione di un insediamento produttivo di tipo "greenfield" oppure attraverso acquisizioni e/o fusioni di strutture esistenti. L'acquisizione consente un ingresso più veloce nel mercato selezionato, e viene utilizzato un marchio conosciuto ed affermato, che garantisce l'accesso ai canali di distribuzione e alla clientela. Ovviamente l'operazione ha successo non si indebolisce l'immagine, se non viene meno la fedeltà della clientela, se le relazioni intrattenute con gli intermediari ed gli attori locali restano soddisfacenti, se le competenze delle varie aree funzionali non si deteriorano.⁵⁹

2.4 L'offerta differenziata

Le imprese del mercato dei beni di lusso, incontrano difficoltà a aumentare le quote di mercato e i volumi di vendita, mantenendo invariati il posizionamento e l'immagine di marca presso il consumatore finale.

La diffusione del prodotto, l'estensione della linea di prodotti e la brand extension, l'applicazione della marca a categorie di prodotti anche in ambiti merceologici diversi da quelli tradizionali, comportano un processo di banalizzazione che deve essere contrastato.

⁵⁹ VALDANI E., BERTOLI G., Marketing internazionale, op. cit. pp. 230 e ss.

Le marche più prestigiose si trovano ad affrontare una concorrenza con imprese emergenti, che pur non risultando competitor diretti, tendono a sottrarre loro quote di mercato⁶⁰.

Negli ultimi anni, le imprese che hanno conquistato posizioni di mercato nel pronto moda, come Zara e H&M, offrendo prodotti con posizionamento equilibrato, di qualità e prezzo e un servizio molto efficiente quanto a tempi e luoghi di consegna, riescono ad erodere quote di mercato alle imprese posizionate nell'alta gamma. La democratizzazione dei consumi nei mercati dei beni di lusso, ha come conseguenza la possibilità per il consumatore, di passare dall'acquisto di un prodotto di lusso, ad uno del pronto moda. Pertanto le imprese di lusso, per aumentare le quote di mercato, devono incrementare i loro vantaggi competitivi, attraverso l'inserimento nei loro sistemi di impresa, quelli tipici delle aziende del pronto moda: velocità di risposta al mercato, adeguato rapporto qualità - immagine di marca, prezzo, ed efficienza nel sistema della logistica.

La crescita della quota di mercato passa attraverso l'ampliamento della offerta con:

- sviluppo di prodotti destinati a una fascia di consumatori più ampia;
- creazione di nuovi prodotti appartenenti a categorie merceologiche prima inesplorate;
- applicazione della marca ad una pluralità di linee e prodotti;
- creazione o acquisizione di nuove marche da applicare ai prodotti attualmente venduti⁶¹.

Si verifica un allargamento della marca offerta, attraverso la creazione di nuove linee racchiuse sotto la stessa marca o l'acquisizione di altre imprese posizionate ad un diverso livello del mercato o in un altro settore merceologico. Ma questa potrebbe portare ad un svilimento dell'immagine di marca e a una caduta della redditività complessiva.

Nella maggior parte delle imprese operanti nel settore della moda e del lusso vengono sviluppate strategie di differenziazione caratterizzate da un posizionamento distinto.

⁶⁰ MOSCA F. Marketing dei beni di lusso, Perarson Italia, Milano Torino spa, 2010, pp. 160 e ss

⁶¹ MOSCA F. Marketing dei beni di lusso, op. cit. pp 163

L'impresa gestisce un portafoglio di marche con posizionamento distinto e il sistema di distribuzione viene messo a disposizione delle marche controllate in modo da garantire una copertura distributiva e sinergie tra le attività.

Le strategie classiche adottate dalle imprese del lusso, per difendere l'immagine di marca, in presenza di un allargamento progressivo e banalizzazione delle linee di prodotto, sono:

- **personalizzazione del prodotto:** in presenza di un incremento della intensità di distribuzione, questa scelta contrasta l'effetto negativo sull'immagine di marca con la personalizzazione accentuata del prodotto;
- **differenziazione con la marca:** utilizza marche diverse per linee di prodotto e/o categorie merceologiche diverse. Anche la distribuzione è differenziata per marca. Ogni marca adotta un proprio sistema di distribuzione in cui il mix di operazioni dirette ed indirette varia in relazione al prodotto, alla categoria merceologica, al paese e alla marca stessa, per esempio Gucci e LVMH hanno adottato questa impostazione. Non sempre è semplice gestire una pluralità di marche, è necessario che una marca rinforzi le altre, e il consumatore le percepisca come alternative;
- **differenziazione con la distribuzione:** la differenziazione dei prodotti, delle categorie merceologiche avviene a seconda dei punti di vendita⁶².

Nell'ambito di una distribuzione mista, che prevede la presenza contemporanea di opzioni indirette selettive, come la distribuzione wholesale e dirette selettive, attraverso i punti vendita monomarca di proprietà o in franchising, le imprese rivolgono l'offerta a gruppi di clienti diversi differenziando la distribuzione a seconda dei segmenti di riferimento. La marca adottata è unica, e la diversità, di fronte ai clienti viene realizzata con sistemi di distribuzione differenti a seconda del gruppo di clienti target a cui l'impresa rivolge la propria offerta. In questo modo il consumatore non percepisce la dissonanza tra il sistema di offerta dell'impresa e l'immagine di marca, all'interno della

⁶² MOSCA F. Marketing dei beni di lusso, op. cit. pp 164

	Country -centrd players	Geographic niche players	World - Wide Specialist	Continental leaders	Quasi Global Players	Global Players
Estensione geografica	Mercato domestico	Piccolo numero di Paesi di riferimento tra loro omogenei	Ampia copertura internazionale	Turri i paesi di un continente	Gran numero dei paesi di tutto il mondo.	Gran numero dei paesi di tutto il mondo. Alto numero di punti vendita per Paese
Segmento	Ristretto	Ristretto	Ristretto	Abbastanza ampio	Ristretto Segmento ristretto del mercato di massa	Ristretto Segmento ristretto del mercato di massa
Modalità di ingresso nei mercati	Variabile	Principalmente attraverso acquisizioni	Franchising	Principalmente attraverso acquisizioni	Principalmente attraverso acquisizioni	Acquisizioni e Franchising
Standardizzazione	Omogenea	Omogenea	Omogenea	Abbastanza omogenea	Omogenea	Alta standardizzazione
Gestione catena valore	Reti di fornitura e produzione nazionale	Reti di fornitura internazionale	Spesso interazione verticale	Reti di approvvigionamenti globali	Supply chain globale	Supply chain globale

Tabella 2.1: Le configurazioni internazionali delle aziende di abbigliamento⁶³

⁶³ CIAPPEI C., SANI A., Strategie di internazionalizzazione e grande distribuzione nel settore dell'abbigliamento, Stanze della Moda, Firenze University Press, 2006, pp. 88

categoria dei punti vendita a lui rivolti, in cui trova una coerenza con il suo sistema di bisogni.⁶⁴

2.5 La politica di internazionalizzazione e diversificazione nel mercato del lusso: strategie e criticità

I due gruppi del lusso francesi, LVMH e Kering, hanno molti punti in comune e attuano strategie simili. Entrambi hanno fatto delle acquisizioni il loro cavallo di battaglia: acquistare un nuovo brand, rilanciarlo e migliorarne i margini sfruttando le funzioni centralizzate nella casa madre. Questa attività permette di sfruttare le sinergie: ad esempio si pensi alla forza di negoziazione nel mercato immobiliare (se si compete per affittare un negozio per un brand si hanno meno chances di ottenere delle condizioni favorevoli rispetto a quando si cercano di affittare allo stesso tempo molteplici negozi per molteplici brands), ma lo stesso accade nel marketing: molte pagine di pubblicità delle varie riviste di moda sono dedicate a brands che appartengono a Kering o Lvmh, e la negoziazione per queste pagine è centralizzata per ottenere condizioni più favorevoli.

Non sempre, però le cose vanno bene. Di recente, sia LVMH (con Donna Karan) sia Kering (con Sergio Rossi) si sono liberati di marchi che non sono mai riusciti ad integrare completamente con il resto della famiglia. Acquistare nuovi brand sta diventando sempre più complicato: il prezzo dei marchi indipendenti, soprattutto se ben gestiti, diventa proibitivo proprio perché include questo premio per l'indipendenza (Giorgio Armani, per esempio) e fondi di investimento e private equity, fanno concorrenza ai due colossi per l'acquisto del brand del momento.

Entrambe le case, stanno facendo ricorso alla verticalizzazione, negli ultimi anni hanno investito in fabbriche, concerie e fornitori di tessuti. LVMH ha acquistato le concerie Roux e Heng Long, rilevato e ampliato fabbriche di scarpe nella riviera del Brenta e acquistato fornitori di componenti per l'orologeria di lusso. Kering, ha di recente investito 5 milioni in una fabbrica di calzature e ha annunciato la creazione di un polo dell'occhialeria di proprietà che si occuperà della produzione e commercializzazione

⁶⁴ MOSCA F. Marketing dei beni di lusso, op. cit. pp 170

dell'eyewear per tutti i brands del gruppo. Questo per aziende come Luxottica, Safilo e Marcolin hanno costruito il loro successo puntando proprio sull'expertise in questo settore, che è così specifico da spingere pressoché la totalità dei brand di lusso a produrre gli occhiali in licenza piuttosto che direttamente, rappresenta un cambiamento radicale.

L'espansione geografica e del network di negozi negli ultimi 10-15 anni ha rappresentato una componente importante della crescita del mercato del lusso per quasi tutte le marche, ora, almeno fino all'apertura del mercato indiano, si deve lavorare di più sulla produttività dei negozi esistenti, migliorarne i servizi e attuare l'integrazione con i punti di contatto on -line, l'e-commerce ,e sui programmi di fedeltà dei clienti.

Sia LVMH che Kering diversificano il proprio portafoglio prodotti in tante categorie merceologiche che vanno dall'abbigliamento, ai gioielli, orologi, borse, scarpe, fino al vino e liquori nel caso di LVMH.

Operano prevalentemente attraverso il canale diretto, con reti distributive totalmente controllate e company store presenti in tutti i maggiori centri dello shopping internazionali.

Le motivazioni alla base di questa scelta sono costituite dalla necessità di controllare l'immagine e l'identità del marchio, che nel punto vendita esercitano il massimo impatto sul consumatore. La gestione diretta degli store permette di presentare l'offerta dei prodotti nel modo migliore, curando i minimi dettagli e garantendone l'autenticità, oltre al contatto diretto con il pubblico. Un altro aspetto importante dell'attività di retail è dovuto al venir meno canali multimarca indipendenti nel commercio internazionale: questo tipo di intermediari non riescono più a sostenere i costi elevatissimi degli spazi commerciali e i margini concessi dai brands del lusso, non garantiscono ritorni sufficienti. Anche i department store stanno modificando la loro attività: non agiscono più come intermediari che assumono la proprietà del prodotto, ma affittano gli spazi commerciali.

L'attività di retail ovviamente richiede investimenti elevati, soprattutto per creare una cultura aziendale, necessarie per dare omogeneità e uniformità alla gestione del brand. La criticità connessa a questa tendenza è costituita dai rendimenti decrescenti derivanti dalla crescita numerica dei punti vendita oltre una certa soglia. Ad ogni nuova

apertura costi fissi d ammortizzare appesantiscono la struttura nel medio lungo periodo, per cui non è perseguibile una strategie basata solo sulla espansione numerica⁶⁵.

Ma ci sono anche canali di vendita alternativi. Ad esempio Bottega Veneta (gruppo Kering) ha trasformato i travel retail degli aeroporti in vere e proprie boutique, e per quanto riguarda l'e-commerce, che ha dato buoni risultati in USA e Giappone (per i mercati extraeuropei) ha creato una cerimonia di vendita 2.0 per il cliente che vuole toccare e vedere: esiste un commesso virtuale che interagisce 24 ore su 24, parla tutte le lingue e deve incentivare ad una acquisto che poi avviene in negozio. In questo modo l'80% dei clienti che entra in negozio ha le idee chiare in merito all'acquisto⁶⁶.

	LVMH	Kering	Hermès	Prada	Burberry	Richemont
Total Sales 2012 (in EUR m)	9,926	6,212	3,484	3,297	2,455	10,150
Retail Sales 2012 (as % of total sales)	89%	68%	65%	81%	71%	54%
Retail Sales 2012 (in EUR m)	8,821	4,243	2,260	2,664	1,740	5,440
Total number of DOS	933	814	207	409	469	719
Total nr of Monobrand POS	980	791	305	366	406	1,045
Average POS (m2)	462	276	300	367	280	171
Retail Sales 2012 / m2 (EUR k / m2)	19	19	25	20	15	30
Downstream integration (every year)	3%	4%	5%	4%	3%	6%

Note: POS data do not include outlets / factory stores and are adjusted for multiple locations in department stores. LVMH F&LG POS analysis includes Louis Vuitton, Fendi, Marc Jacobs and Celine; Kering Luxury POS analysis includes Gucci, Bottega Veneta, Saint Laurent Paris, Balenciaga; Prada Group POS analysis includes Prada and Miu Miu; Richemont POS analysis includes Chloe, Lancel, Dunhill, Shanghai Tang, JLC, IWC, Piaget, Cartier, VC&A.

Figura 2.2: Dati retail top player nel settore moda e lusso. Fonte: Luxury Goods - Retail Convergence, Exane BNP Paribas Research, 22 marzo 2013.

⁶⁵ BRANDAZZA G., ROVETTA B., VARACCA CAPELLO P., Moda e lusso: le strategie e i risultati dei più grandi player mondiali, Economia e Management, Novembre 2010, numero 6

⁶⁶ La cura di Beretta per Bottega Veneta negozi in USA, e-commerce e alleanze, SCALISE I.M.,La repubblica.it, 2017

2.5.1 Caratteristiche dei mercati internazionali: la Cina

Il mercato internazionale è stato sicuramente influenzato da una serie di eventi: e elezioni presidenziali americane, l'uscita della Gran Bretagna dall'UE e gli attacchi terroristici che si sono verificati negli ultimi periodi. Tutto ciò ha portato a una generale atmosfera di forte incertezza e insicurezza. I mercati principali, ovvero quello americano e quello asiatico (Giappone escluso), si sono contratti del 3%, mentre quello europeo è diminuito dell'1%. In Cina, però, si è verificato un aumento degli acquisti interni al paese in seguito ai maggiori limiti e controlli posti al fenomeno dello shopping all'estero. Per quanto riguarda i canali di distribuzione, le vendite online continuano a crescere rapidamente (8% dell'industria globale, 19 miliardi di euro). Il principale volume di fatturato viene realizzato nei negozi monomarca, nei grandi magazzini e nelle boutique (74% del mercato). Per il futuro, si prevede una crescita del mercato tra l'1% il 2% nel 2017 e un CAGR (tasso annuo di crescita composto) del 3-4% del mercato del lusso tra il 2017 e il 2020 (circa 280 miliardi di euro).⁶⁷

Oggi la Cina conta 18 mila miliardari, 440 mila multimilionari e la classe media ha raggiunto i 250 milioni di persone dotate di un elevato potere d'acquisto. Nel 2007 i consumatori cinesi hanno acquistato beni di lusso per un totale di 8 miliardi di dollari. Nel processo di sviluppo ed espansione del mercato del lusso, sono state delineate tre fasi. Tra il 1990 e il 1995 si è verificato un primo periodo di entrata nel mercato cinese di brand quali Zegna, Ferragamo e Boss, permettendo così ai consumatori di acquistare beni di lusso con elevato valore simbolico. La seconda fase riguarda gli anni tra il 1995 e l'inizio del 2000, in cui sempre più brand internazionali (Gucci, Hermès, Armani, Max Mara) hanno colto il potenziale di crescita del potere d'acquisto dei consumatori cinesi. Dagli anni 2000 ad oggi, invece, si parla di una terza "onda" che vede protagonisti Chanel, Dolce&Gabbana, Prada, Coach, ovvero grandi marchi che

⁶⁷ www.linkiesta.it

sono stati attratti dalle numerose opportunità di crescita e sviluppo del business ma hanno avviato un processo di penetrazione del mercato cinese più prudente.⁶⁸

La scelta del prodotto e del brand da parte dei consumatori cinesi è regolata da dinamiche complesse che si basano sull'occasione o la persona per cui si effettua l'acquisto. Prediligono un bene di lusso con elevata riconoscibilità e visibilità del logo, in quanto il consumatore cinese medio ha una scarsa percezione della qualità del prodotto, e una elevata attenzione alla marca e al prezzo: percepiscono i prodotti costosi come di alta qualità e si fidano poco di quelli a buon mercato.

Per quanto riguarda le prospettive future, le aziende devono sviluppare strategie orientate alla fidelizzazione del consumatore, creando servizi e prodotti ad-hoc per creare legami forti e rispecchiare al meglio i bisogni e i gusti dei clienti. Con lo sviluppo dei social media, importanti brand come Louis Vuitton, Yves Saint Laurent e Gucci, hanno creato nuovi portali di vendita online, blog, contenuti digitali ecc., e hanno permesso la diffusione di video e immagini in diretta durante le sfilate. Tutto ciò richiede l'adozione di un approccio molto creativo e rapido nella comunicazione con il cliente.

In particolare Louis Vuitton ha lanciato la propria piattaforma e-commerce, che opera all'interno di WeChat, uno dei maggiori social network cinesi: su questa piattaforma è possibile visualizzare e acquistare tutti gli articoli delle più recenti collezioni sui brand, incluse scarpe e borse, inoltre si possono vedere le registrazioni delle ultime sfilate. Questo servizio, da luglio 2017, è disponibile in 12 tra le maggiori città cinesi, ma sarà ampliato anche alle città di seconda fascia⁶⁹.

La nuova sfida che i brand di lusso devono affrontare riguarda l'utilità dei punti vendita, questi infatti, grazie a una serie di elementi sensoriali (profumi, colori, possibilità di provare e toccare i prodotti, ecc.), aumentano le probabilità di acquisto. Resta quindi indispensabile attrarre il consumatore all'interno dei negozi. In conclusione, per far fronte al nuovo mondo del lusso, i brand devono diversificare i prodotti e le esperienze rispettando i valori chiave del brand; mantenere il legame con

⁶⁸ MOSCA F., RE p., "International development strategies of luxurygoods players in China", *Chinese Business Review*, Vol.13, No.6, 2014, pp. 367-381

⁶⁹ www.laconceria.it

i tradizionali segmenti di consumatori cercando, però, di espandere la clientela anche a coloro che vogliono diventare consumatori di lusso⁷⁰.

Un problema connesso alla crescita cinese riguarda la lotta ai prodotti contraffatti. Il Ministero del Commercio nel 2016 ha indicato, tra le priorità, la lotta alla pirateria online. I casi di contraffazione nel 2016, sono stati più di 170 mila e hanno portato all'arresto di 20 mila persone

2.5.2 Gucci

La strategia commerciale di Gucci è focalizzata con propri investimenti sul canale diretto, all'interno di una strategia multi-channel che comprende anche un canale indiretto breve e un canale online. Il canale diretto realizza oltre l'85% delle vendite globali attraverso 461⁷¹ punti vendita a gestione diretta in Europa, Asia e America. La gestione del retail coinvolge tutta la struttura aziendale. Il coordinamento dell'assortimento avviene in funzione delle informazioni provenienti dal mercato, in modo da soddisfare la domanda nel modo più puntuale e coerente possibile.

L'offerta è focalizzata sulle specifiche richieste del cliente. Gli assortimenti si compongono di prodotti continuativi "carry over" che non necessitano di particolari valutazioni, e di prodotti nuovi per ogni stagione che richiedono invece una maggiore collaborazione tra ufficio stile e merchandiser.

L'offerta nei punti vendita, rispecchia i temi e i significati delle collezioni, includendo negli assortimenti tutti i prodotti di punta, senza tralasciare i modelli più classici e iconici.

Il canale indiretto è utilizzato in percentuale limitata, basandosi su un'attenta selezione di specialty store prestigiosi per rafforzare la presenza sui mercati e il posizionamento del brand nei confronti dei principali competitors.

Il processo di vendita al canale wholesale si basa sui risultati della stagione precedente, su cui vengono definiti gli obiettivi e il budget per quella successiva. L'uso del franchising è limitato ai mercati nei quali il brand non ha ancora sviluppato sufficienti conoscenze o ci sono impedimenti governativi all'apertura di un company owned store. In alcuni casi i contratti di franchising e collaborazione verticale sono

⁷⁰ <http://www.bain.com>

⁷¹ Dato di Settembre 2013 da profilo LinkedIn dell'azienda

solo temporanei e funzionali alla conversione in DOS, come nel mercato asiatico degli Emirati Arabi dove ad una joint venture sono succedute nel 2012 e 2013 aperture dirette di boutiques e flagship store⁷².

Il canale online conta più di 2.5 milioni di visitatori mensili⁷³ grazie ad una “e-boutique” curata nei minimi dettagli per offrire una brand experience virtuale ad alto valore, attraverso cui il brand comunica la qualità, lo stile e l’artigianalità dei suoi prodotti. Il punto vendita online viene definito “the New Digital Flagship Store” ed è stato pensato per riprodurre la stessa esperienza emozionale che offrono i flagship di Roma, New York o Shanghai. Il canale web è legato alla presenza sui principali social e offre servizi di entertainment come “Gucci Connect”, la passerella virtuale che permette di assistere alle sfilate grazie ad un’applicazione scaricabile su pc o smartphone.

Per mantenere unica e distinguibile l’immagine di marca, Gucci ha sviluppato un sistema espositivo e uno store design ben definito e condiviso da tutti i punti vendita, con una gestione coordinata degli assortimenti in tutto il network distributivo.

Anche all’interno dei specialty store e dei department store, l’azienda richiede uno spazio espositivo minimo e un certo rigore nella display dei prodotti per preservare la brand image e distinguerla da quella dei concorrenti.

La comunicazione è coordinata sul piano globale ma diversificata a seconda del mercato di riferimento. Ad esempio in Cina, l’azienda ha affiancato il proprio brand ad una testimonial locale, Li Bing Bing, cantante e attrice cinese notoriamente impegnata nel sociale. In questo caso l’associazione con la celebrity cinese è legata all’importanza dei valori della solidarietà e dell’impegno sociale per la cultura cinese, a cui il brand vuole essere associato per guadagnare la fiducia e la stima dei propri consumatori.

Gucci gestisce anche le politiche commerciali e di prezzo per garantire coerenza tra i diversi canali, e impedire comportamenti che possano danneggiare l’immagine dei prodotti e del brand. Nel canale wholesale l’impresa propone dei prezzi, che per

⁷² MOSCA F. Marketing dei beni di lusso, op. cit. pp 180

⁷³ CRIVELLI G., Gucci scommette su internet, Moda e Tecnologia, Il Sole 24 Ore, 31 Agosto 2010.

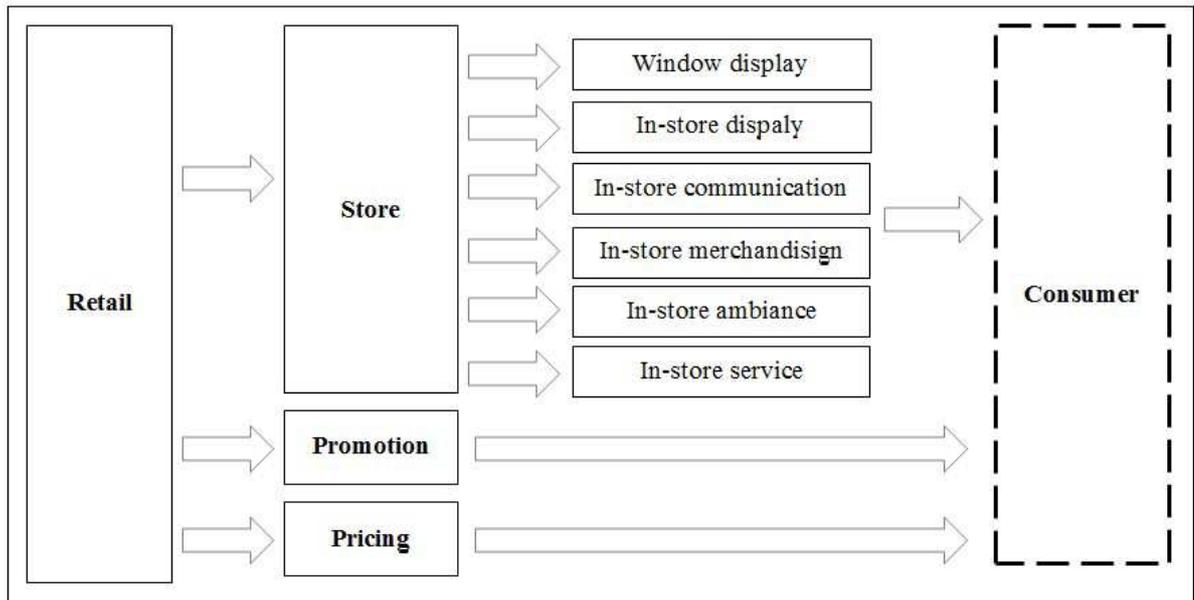


Figura 2.1 Le leve di marketing controllabili dal brand attraverso il retail. Fonte: Luxury Goods - Retail Convergence, Exane BNP Paribas Research, 22 marzo 2013.

legge non puoi imporre, ma obbliga gli intermediari a non seguire politiche che possano in qualche modo contrastare quelle definite dal management e applicate in tutti i company store a gestione diretta. Sconti e promozioni ad esempio, non possono essere applicati discrezionalmente, pena la revoca della licenza di distribuzione.



Figura 2.3 Flagship store Gucci a Manhattan, New York . Fonte: www.gucci.com

2.6 La politica di internazionalizzazione del gruppo Inditex: il caso Zara⁷⁴

Un'impresa che segue una politica di internazionalizzazione è in grado di proporre i propri prodotti all'estero senza non dover subire l'azione dei competitors, ma soprattutto ne trae numerosi vantaggi e benefici che invogliano la commercializzazione estera. ZARA è presente in tutti i paesi del mondo.

Il suo processo di internazionalizzazione è stato motivato da diverse cause: la crisi economica, i mutamenti nelle preferenze e nella composizione della clientela. La produzione e la lavorazione delle materie prime avviene all'interno del gruppo per il 60%. Le aziende che producono le materie prime si trovano in

⁷⁴ La bibliografia di questo paragrafo fa riferimento ad articoli di vari giornali (La Stampa, Il sole 24ore, La repubblica), e al sito del gruppo Inditex

Spagna, paese d'origine, in cui il gruppo continua a creare posti di lavoro, pur non essendo competitiva per quanto riguarda il costo della manodopera. Il rimanente 40% è affidato alla produzione di aziende situate in altri paesi, con cui il gruppo collabora, come in Marocco, Brasile e Bangladesh. Questa strategia di outsourcing, permette al gruppo, di ottenere vantaggi non solo per il più contenuto costo della manodopera, ma anche vantaggi derivanti da una legislazione più favorevole, o come quando ha deciso di entrare in India, in quanto questo paese offre opportunità di finanziamento a tassi minori. Inoltre Diversificazione del rischio: attuando il processo di internazionalizzare e quindi operando in più mercati, si riesce a fronteggiare ipotetici cali della domanda interna, che rappresenterebbe uno svantaggio per un'impresa che lavora strettamente con il paese d'origine. Ecco perché i colossi come ZARA diversificano la loro offerta di mercato spostandosi in paesi in via di sviluppo dove la domanda dei capi è in crescita.

Molti competitor (tra cui H&M) subappaltano gran parte della produzione, ma la velocità e la flessibilità contano più del prezzo in sé. Presiedere direttamente il processo produttivo è una arma potente nelle mani della compagnia, che riesce a contrattare vantaggiosamente, prezzi, quantità, condizioni e tempi di consegna. Il suo elevato potere d'acquisto le permette di ottenere, a prezzi sensibilmente ridotti partite di tessuti di alta qualità, gli stessi utilizzati dalle firma più prestigiose.⁷⁵

La filosofia di Zara consiste nell'offrire abbigliamento a livello globale e a prezzi contenuti, basandosi su un ciclo di vendita molto breve.

A livello internazionale la struttura è basata sull'integrazione verticale, e gestisce solo i punti vendita di proprietà. I prodotti e il servizio sono sviluppati in funzione del cliente, per questo motivo, il gruppo ha una struttura multi-business, all'interno del quale ogni business -unit viene gestito autonomamente. Inoltre il collegamento tra produzione, distribuzione e logistica permette al gruppo di rispondere velocemente alle richieste del mercato. La scelta dell'integrazione verticale, dalla realizzazione delle

⁷⁵ VONA R., Marketing, produzione e pronto moda: il modello Zara, Università Cà Foscari, Venezia, 2003

materie prime fino alla distribuzione, permette di controllare tutte le attività, riducendo i tempi della produzione e della gestione degli ordini. Ortega aveva notato che i costi connessi alla realizzazione di un capo di abbigliamento, lievitavano mano mano che si procede dalla fase di design a quella di distribuzione, e aveva capito che controllando quei passaggi, non solo poteva risparmiare in termini di denaro, ma anche guadagnare in velocità e flessibilità. Già negli anni '90 ZARA implementa un sofisticato sistema di evasione automatica degli ordini messo a punto con la Toyota: dopo essere stati smistati e allocati in un lunghissimo sorter i capi appesi sono caricati su autotreni diretti ai punti vendita che vengono raggiunti in 48 ore dalla produzione⁷⁶.

Il negozio rappresenta l'incontro tra domanda ed offerta: al suo interno si acquisiscono le informazioni sui gusti del cliente, sulle sue preferenze e sull'andamento delle vendite: è dall'osservazione di ciò che accade nel negozio che si sviluppa la strategia aziendale. Un'altra particolarità di Zara, rispetto ai principali concorrenti, riguarda la pubblicità: il gruppo non investe in campagne pubblicitarie come avviene normalmente nel settore, in quanto data l'elevata velocità del ciclo di produzione, le campagne pubblicitarie non riuscirebbero a seguire l'azienda, o meglio, sarebbe possibile, ma occorrerebbero investimenti molto elevati, e questo non rientra nelle strategie del gruppo. Il gruppo preferisce investire nello studio dei paesi in cui decide di entrare e soprattutto nella scelta della posizione del punto vendita. Zara è presente nelle principali capitali del mondo, con negozi di proprietà o presi in affitto, che hanno comunque una superficie di vendita rilevante, e le permettono un elevato ritorno di immagine.

Solitamente, in funzione dell'andamento delle vendite, decide se, dopo il primo negozio, aprirne altri. Generalmente apre negozi di proprietà, ma in alcuni casi ricorre al franchising o alle joint venture con soci locali. Ricorre al franchising quando rileva difficoltà burocratiche e rischi economici, mentre il ricorso alle joint venture avviene quando entra in mercati molto grandi, come Giappone e Germania, realizzando intese con le imprese locali.

⁷⁶ ZAGHI K., La distribuzione nel sistema moda italiano: vero nuovi modelli di business, in *Economia e Management*, n.5, 2003, pp.73-74

L'internazionalizzazione di Zara è iniziata nel 1989, con il primo negozio aperto in Portogallo, sfruttando la somiglianza geografica e quella dei gusti dei consumatori. Gli anni successivi rappresentano il periodo più importante per Zara, apre negozi a Parigi, e a New York, e pone le basi per il riconoscimento della marca e della affermazione internazionale. L'esperienza negli USA non è inizialmente positiva, ma Zara decide di rimanere sul mercato nonostante le perdite, investendo nella ricerca del mercato per migliorare le sue strategie future di internazionalizzazione. Questa esperienza la porta ad effettuare l'analisi del mercato Messicano, dove decide di entrare, non con negozi di proprietà, ma con una joint venture con un gruppo messicano. In Europa entra in Belgio e Francia, localizzando i negozi al centro delle città, e successivamente in Germania e Italia.

In Italia ha realizzato un accordo di Joint venture con il gruppo Percassi e aperto il primo punto vendita, nel 2001, in Corso Vittorio Emanuele a Milano, un arrivo accolto subito con molto entusiasmo.

Aprire un negozio anche a Cuba, e negli ultimi entra in Russia, India e Sud Africa.

	ZARA	H&M
Prezzo	medio/basso	basso
Qualità	medio/ alta	medio /bassa
Contenuto moda	elevato	elevato
Fasce di età	15-40 anni	15-30 anni
Tipo di offerta	da formale a casual	soprattutto casual
Riconoscibilità del marchio	in fase di sviluppo	buona

Tabella 2.2 Posizionamento ZARA rispetto ad H&M. Fonte: Elaborazione propria su dati www.brandforum.it

Per quanto riguarda la Cina, Zara sta procedendo alla ristrutturazione del retail cinese. Ha recentemente chiuso il suo più grande negozio in Cina, situato presso il Lesen Shopping Center di Chengdu, aperto a fine 2011 con una superficie di 3.000 metri quadrati e distribuito su tre piani, invitando i clienti a visitare gli store Zara di Yokado

e Sino-Ocean Taikoo, sempre locati nella città di Chengdu, dove la catena conta attualmente otto negozi. La chiusura è da mettere in relazione con lo sviluppo della presenza online di Zara in Cina. Ed è rappresentativa della fase di riposizionamento (e della chiusura di negozi fisici) che coinvolge l'intero spettro della moda, dal lusso accessibile alle griffe. Zara ha costruito una solida presenza e-commerce in Cina e questo permette al gruppo essere meno dipendente dagli store fisici di quanto non accada a competitor come H&M. ZARA ha aperto il suo primo negozio a Hong Kong nel 2004 per poi approdare nella Cina continentale nel 2006. Ad oggi Zara conta più di 190 vetrine attive nell'ex Celeste Impero.

Since 2007	All Concepts	Europe: Austria, Belgium, Denmark, France, Germany, Greece, Ireland, Italy, Luxembourg, Monaco, Netherlands, Portugal, Spain, Sweden, UK, Switzerland, Norway, Finland, Poland, Romania, Croatia, Slovakia, Czech Republic, Bulgaria, Hungary, Lithuania, Latvia, Estonia, Slovenia, Malta and Turkey
2011	ZARA	USA, Japan
Since 2012	All Conceptst	China
	Massimo Dutti, Zara Home	USA
2013	All Concepst	Russian Federatin
2013	ZARA	Canada
2014	All Concepst	Mexico

Tabella 2.3 ZARA, Global online sales. Fonte elaborazione propria su dati inditex www.inidtex.com

2.7 E-commerce, luci ed ombre

In questi ultimi anni è aumentata l'importanza dell'e-commerce, ma questo canale, per quanto in espansione, ha dei limiti. L'e-commerce ha avuto sicuramente una crescita esponenziale, ma si tratta ancora di una frazione sul totale degli acquisti. Secondo uno studio di Bain Luxury, solo l'8% degli acquisti viene fatto online; entro il 2025,

dovrebbe raggiungere il 25%. Un incremento significativo, ma la maggior parte degli acquisti verrà comunque fatta nei negozi fisici.

I motivi sono tanti, sicuramente i costi incidono molto sulla scelta: i costi di spedizione e di fotografare i prodotti e il ruolo predominante del marketing.

Amazon sta gradualmente abituando i consumatori di tutto il mondo a non pagare i costi di spedizione (e per alcuni prodotti, venduti direttamente, l'eventuale reso è gratuito; si tratta di una nuova realtà a cui tutti si devono abituare, anche chi non compete direttamente con Amazon: se i consumatori online si abituano all'idea di non pagare la spedizione, si aspetteranno lo stesso servizio anche dagli altri, come i brand di lusso che vendono online.

Se si vuole veramente incentivare il consumatore a comprare online e si vuole offrire un'esperienza simile a quella dei negozi, le foto del prodotto hanno un ruolo chiave e costi in ascesa.

Il marketing online è di gran lunga molto più competitivo di quello necessario a un brand basato solo sui negozi fisici. E il motivo sta proprio nella funzione di marketing che hanno i negozi: si pensi a brands come Zara, che non investono in pubblicità tradizionale nelle strade o nelle riviste proprio perché focalizzati sul ruolo di rappresentanza che hanno i negozi. L'e-commerce, tuttavia, ha necessità di una spinta (e quindi di un investimento) maggiore per la sua ubiquità e perché, non si va su un sito per caso, ma occorre essere indirizzati.

Ci sono aziende che continuano a investire ingenti risorse nei loro negozi, come il grande magazzino americano TJ Max, il cui e-commerce ha contato per meno dell'1% del fatturato totale di 31 miliardi di dollari nel 2016.

Nel negozio, infatti, c'è un contesto in cui non è l'acquirente a spostare il mouse decidendo cosa e dove comprare, ma è l'assortimento a prevalere e a direzionare le decisioni di acquisto, e molte volte si acquistano cose in aggiunta a ciò per cui si è originariamente venuti al negozio. Se le aziende saranno in grado di far provare al consumatore questo effetto sorpresa ogni volta che va al negozio, e la sensazione di aver fatto un affare irripetibile, i negozi resisteranno all'e-commerce.

CAPITOLO TERZO

LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA E LE FIGURE PROFESSIONALI

3.1 La struttura organizzativa nel settore del retail

Le aziende retail più grandi, possiedono una struttura organizzativa molto complessa, basata su una fitta rete di relazioni e sulla divisione dei ruoli tra una molteplicità di persone. Una tale organizzazione richiede un forte coordinamento tra i livelli aziendali e una grande attenzione nella scelta e nell'addestramento del personale. Tipicamente si sviluppa attorno a quattro categorie gestionali⁷⁷: Strategic management, Merchandiser management, Store management, Administrative management.

Lo strategic management riguarda il core business della società la scelta delle strategie da applicare e della la struttura aziendale, l'identificazione dei mercati target, le politiche di vendita e l'individuazione delle giuste location dove aprire i negozi. Tutte queste decisioni sono una prerogativa dei vertici dell'impresa, come il presidente, l'amministratore delegato o il consiglio di amministrazione.

Il merchandiser manager, è il responsabile dei rapporti con i fornitori: si occupa dell'ordine e dell'acquisto delle merci e delle risorse, controlla i livelli di inventario e ne stabilisce il tetto massimo, verifica la corretta distribuzione dei prodotti tra i negozi e del prezzo di vendita. Alcune figure chiave che rientrano nella gestione del

⁷⁷ LEVY M., WEITZ B. A., Retailing management, edizioni McGraw-Hill, Boston, 2007 pp. 242.

merchandiser, sono il buyer i “allocators” e i “planners”⁷⁸, entrambi presenti soprattutto nelle maggiori società e impiegati per semplificare i compiti dei buyers.

I buyer si occupano di tutte le attività connesse all’approvvigionamento dei beni e servizi necessari allo svolgimento dell’attività. Gli allocatori si occupano della distribuzione della merce nei diversi negozi, in della grandezza della struttura e delle caratteristiche dell’area geografica. I pianificatori predispongono il budget destinato alla gestione del merchandiser, fissano il tetto massimo e controllano che venga utilizzato correttamente.

La gestione degli esercizi dipende dalla tipologia di azienda e della quantità di negozi posseduti. Coloro che sono a capo dell’amministrazione dei negozi hanno il compito di assumere e addestrare il personale addetto alla vendita, pianificare e distribuire i compiti all’interno del negozio, occuparsi della corretta esposizione della merce e del riordino quando necessario, della valutazione delle performance degli addetti alle vendite, assistere i clienti che lo richiedono e gestirne le eventuali lamentele.

La direzione amministrativa si compone della divisione marketing, della sezione Risorse Umane, del settore logistico e, dell’amministrazione finanziaria.

La direzione marketing si occupa di promuovere l’impresa e i suoi prodotti presso i clienti e gli investitori, mentre i direttori delle risorse umane, hanno compito di gestire il personale e alla sua preparazione.

La logistica, gestisce il sistema distributivo dell’azienda, dalla localizzazione e gestione dei magazzini, alla ricezione ed etichettatura della merce, alla spedizione di quest’ultima ai negozi.

L’area finanziaria si occupa dell’amministrazione del patrimonio societario, delle previsioni sulle vendite, verifica l’andamento dei cash-flow e dei profitti, gestisce la domanda di finanziamenti agli investitori e procura il credito necessario. Le figure della struttura amministrativa supportano i vertici aziendali e li aiutano a prendere le decisioni più importanti.

⁷⁸ LEVY M., WEITZ B. A., Retailing management, op. cit., p. 248.

3.2 La gestione delle risorse umane

Il settore retail, svolge una funzione fondamentale: soddisfare i bisogni dei consumatori, rendendo l'esperienza di acquisto un momento soddisfacente. Per realizzare questo non basta agire sulle politiche di prezzo o di assortimento merci, ma è fondamentale avere il personale giusto. Una buona gestione dei collaboratori, in questo settore, può essere determinante per rendere competitiva l'impresa e convincere le persone ad acquistare⁷⁹. Non basta imitare le tecniche di vendita dei concorrenti, ma è fondamentale la qualità del servizio che viene fornito. Per ottenere questo bisogna la cultura d'impresa, in modo che questo vantaggio sui propri concorrenti duri nel tempo. I manager responsabili della gestione delle Risorse Umane, devono essere in grado di allineare le capacità e l'atteggiamento degli impiegati, con gli obiettivi dell'azienda. Se l'impresa riesce a realizzare un equilibrio tra diverse categorie delle risorse umane, allora può sfruttare al massimo le potenzialità del capitale umano⁸⁰.

Un retailer internazionale, per essere competitivo deve curare la "personal idea"⁸¹ aziendale, cioè saper coniugare le capacità e le esigenze dei propri dipendenti, seguendoli in un processo di sviluppo step by step, con gli standard qualitativi che vengono richiesti dall'impresa per far funzionare al meglio l'attività.

Affinché questo sia possibile, è necessario che gli impiegati siano motivati e coinvolti per dare il massimo nel proprio lavoro, per ottenere questo è necessario che i vertici aziendali considerino le caratteristiche personali e metodologiche, e inseriscano i dipendenti nelle aree a loro più idonee. Questa capacità può rivelarsi fondamentale in un settore, dove per distinguersi, non è più sufficiente offrire una varietà di prodotti o ridurre al massimo i prezzi.⁸² Questa tecnica di gestione delle Risorse Umane, può essere attuata anche durante la selezione, scegliendo i futuri candidati tra categorie anche al di fuori di quelle ordinarie: ad esempio, possono essere quella delle persone

⁷⁹ CAPPELLARI R., DA CORTÀ A., PARRELLA L., Vincere la sfida del retail management, edizioni Franco

Angeli, Milano, 2006, pp. 12.

⁸⁰ LEVY M., WEITZ B. A., op. cit., p. 239.

⁸¹ CAPPELLARI R., DA CORTÀ A., PARRELLA L., op. cit., p. 32.

⁸² CIAPPEI C., PELLEGRINI M., Facility management for global care. Economia e gestione dell'accudimento, Firenze University Press

con un basso livello di istruzione, che potrebbero dimostrare nel lavoro una volontà e delle abilità maggiori rispetto alla voglia di studiare, oppure ex lavoratori di una certa età che però hanno un'esperienza pregressa che li avvantaggia rispetto ai colleghi più giovani, o ancora, coloro che potrebbero vedere l'attività lavorativa come un hobby e, quindi, ci metterebbero più passione. Infine, un altro insieme di individui che potrebbero essere più impegnati sul piano lavorativo, sono i lavoratori part-time per scelta, coloro che, essendo molto legati all'ambiente familiare, desiderano intraprendere un'attività che non li impegni eccessivamente⁸³. Un'impresa in cui il dirigente non coinvolge i propri dipendenti, a lungo andare è destinata a chiudere. Si può vedere il capitale umano sotto due aspetti: il primo considera il personale una risorsa cruciale, che può distinguere un'organizzazione da tutte le altre, mentre il secondo lo vede come una spesa, un elemento che deve essere ridotto al minimo per contenere i costi. Ovviamente la soluzione migliore sarebbe quella di combinare i due aspetti⁸⁴.

3.3 L'organizzazione delle risorse umane nelle aziende internazionalizzate

Le aziende internazionalizzate, nel gestire le Risorse Umane devono considerare il paese in cui operano: non è detto che i metodi di trattamento del personale siano uguali ovunque. La cultura di un Paese o le sue caratteristiche economiche possono determinare delle differenze nel modo di trattare alcune categorie di soggetti, creando discriminazioni, che in altri paesi non sarebbero tollerate.

L'impresa deve cercare di avvicinarsi alla cultura straniera, alle sue tradizioni, in modo da potersi integrare. Per questo dovrà dotarsi di una struttura flessibile, capace di evolversi e mutare continuamente a seconda dei cambiamenti e delle nuove opportunità sul mercato. Il potenziamento dei compiti dei dipendenti, può avvenire tramite la rotazione dei ruoli in modo da avere un'idea più globale dell'attività che vanno a svolgere, oppure affiancandogli delle figure più esperte o, aumentando il contatto con la clientela.

⁸³ CAPPELLARI R., DA CORTÀ A., PARRELLA L., op. cit., p. 22.

⁸⁴ CAPPELLARI R., DA CORTÀ A., PARRELLA L., op. cit., p. 16

Vi sono alcune figure che hanno un ruolo fondamentale nel successo dell'attività, ad esempio i dipendenti di front line, cioè coloro che lavorano nei negozi e sono più a stretto contatto con i consumatori. Essi, semplicemente osservando il comportamento di questi ultimi, possono capire più dei vertici aziendali quali siano le esigenze dei clienti e, di conseguenza, potrebbero apportare delle innovazioni nel metodo di vendita o negli articoli in modo da soddisfarle meglio⁸⁵.

3.4 I compiti del management

I compiti che rientrano nell'ambito gestionale dei responsabili delle risorse umane all'interno di un'azienda sono: il reperimento, la selezione, l'accoglimento e l'ambientamento del personale; lo sviluppo delle competenze e delle motivazioni delle risorse umane; la gestione della uscita del collaboratore dall'azienda.

La fase dell'assunzione non si limita solo ad identificare il candidato ideale, ma consiste in un processo continuo che va dall'individuazione di un gruppo di soggetti con doti che si avvicinano maggiormente alle peculiarità desiderate, fino al loro inserimento in azienda; le modalità con cui avviene tutto questo saranno diverse a seconda dell'ambito a cui è destinato il futuro collaboratore. Nell'industria del retailing, le competenze che vengono più richieste sono quelle relazionali la capacità di lavorare in team, l'adattamento alle diverse situazioni e il possesso di un certo grado di ambizione⁸⁶.

Selezionati i candidati, sarà compito del capo area, responsabile di questi soggetti, inserirli in azienda⁸⁷.

Il processo formativo, al fine di valorizzare le competenze della persona si basa sui seguenti aspetti: l'individuazione delle capacità necessarie all'interno di un reparto specifico, l'identificazione delle abilità di cui è in possesso il candidato, colmare

⁸⁵ CAPPELLARI R., DA CORTÀ A., PARRELLA L., op. cit., p. 14

⁸⁶ COACH LAVORO, Quali sono le competenze (trasversali) che fanno la differenza nel lavoro (e non solo...!), in Coachlavoro.com, 22 Giugno 2012

⁸⁷ Coin organizza periodicamente delle giornate di accoglienza per i neo dipendenti, durante le quali viene presentata la società, viene spiegato cosa fanno e come lo fanno e si forniscono alcuni dati relativi alle performance del gruppo. Si cerca, inoltre, di incoraggiare i futuri impiegati a operare al meglio, facendogli capire quanto il loro ruolo possa essere fondamentale per l'azienda e assicurandogli di poter contare sempre sul supporto di quest'ultima.

l'eventuale il gap tra i due aspetti e ripartire i compiti definendo i limiti di azione e fissando degli incontri periodici per valutare l'operato dei dipendenti., che rappresenta punto centrale per capire chi ha le capacità giuste per apportare dei benefici all'intera organizzazione.

Un altro aspetto fondamentale riguarda come motivare i dipendenti a dare sempre il massimo. Si possono utilizzare tre strumenti: ridurre le differenze tra gli status, distribuire degli incentivi, creare una cultura d'azienda.

Gli incentivi, sono sicuramente il sistema più efficace e consistono nell'assegnazione di una percentuale di premio sulle vendite, oppure in dei compensi aggiuntivi che vengono assegnati al dipendente che consegue una performance particolarmente eccellente.

La creazione di una cultura organizzativa mira a generare un senso di appartenenza alla corporate, trasmettendo agli individui, delle tradizioni e dei valori che guidano l'agire dell'imprenditore.

L'ultimo compito assegnato al management delle Risorse Umane, è la gestione dell'uscita dei dipendenti che hanno concluso il loro ciclo lavorativo. È tipico del settore del dettaglio assumere per un periodo limitato di tempo, perché alcune aree richiedono un ricambio continuo, oppure viene richiesto un limite massimo di età, oppure è lo stesso individuo che trova più stimolante cambiare realtà e passare ad un'altra azienda. Comunque, qualunque sia la motivazione, anche l'uscita del lavoratore va gestita in modo da lasciare il ricordo di una esperienza positiva⁸⁸.

3.5 Le risorse umane nel gruppo LVMH

Per LVMH, le risorse umane, giocano un ruolo fondamentale per il successo delle Maison. Per il gruppo è essenziale assicurare la crescita professionale dei propri dipendenti, ma anche assumere nuovi talenti. Le assunzioni esterne rappresentano un pilastro strategico nella politica delle risorse umane, per questo motivo, LVMH e le sue Maison, cercano di attrarre, assumere e sviluppare i migliori talenti, a prescindere dal loro livello di esperienza. Infatti, il gruppo considera la diversità una fonte di

⁸⁸ CAPPELLARI R., DA CORTÀ A., PARRELLA L., op. cit., p. 51.

ricchezza, e si impegna affinché le assunzioni avvengano senza alcuna forma di discriminazione per motivi legati all'età, al sesso, alle opinioni e a qualsiasi altra caratteristica persona.

L'integrazione dei nuovi dipendenti è oggetto di un'attenzione particolare.

È fondamentale che conoscano la cultura, la storia e il posizionamento della Maison, in quanto questo assicura la comprensione della strategia del marchio e delle sue sfide.

Le Maison sono a strettissimo contatto con i rispettivi mercati e conoscono a fondo le esigenze dei loro clienti, per cui godono di un ampio margine di autonomia nella gestione delle risorse umane, dall'assunzione ai piani di carriera, passando per la formazione. Tuttavia, poiché fanno parte dello stesso Gruppo, la loro gestione è articolata in maniera tale da porre l'accento su valori comuni, quali l'importanza attribuita al talento individuale e la piena convinzione che sono gli individui a fare la differenza.

Ai dipendenti viene richiesto che abbiano un pensiero pragmatico e creativo unito una mentalità imprenditoriale e aperta verso il contesto internazionale, una grande sensibilità per i prodotti di alta qualità e una doppia filosofia: valorizzare la storia dei marchi da un lato, dar prova di agilità e prontezza imprenditoriale dall'altro. Ciò vuol dire associare tradizione e creatività, valori radicati nel presente e nel futuro delle Maison⁸⁹.

Vediamo ora alcune figure chiave nell'organizzazione del gruppo.

Il responsabile dello sviluppo del prodotto: la sua missione consiste nell'orchestrare l'uscita di un nuovo prodotto, dalla creazione alla commercializzazione. Trasformare ogni lancio in un evento, in un successo. Le sue principali responsabilità e mansioni sono:

- Partecipare alla creazione, alla progettazione iniziale e allo sviluppo del prodotto;
- Dare istruzioni ai progettisti, agli ingegneri e agli stilisti sulla realizzazione concreta del prodotto;
- Essere l'anello chiave nella supply chain, sia nelle fasi iniziali che in quelle finali;

⁸⁹ www.lvmh.com

- Coordinare il lancio del prodotto e le comunicazioni multicanale sullo stesso (pubblicità, eventi, ecc.);
- Stabilire il prezzo del prodotto tenendo conto delle aspettative del mercato e del posizionamento;
- Rispettare i budget previsti;
- Studiare la performance commerciale ed essere in grado di trarne adeguate conclusioni al fine di aumentare la domanda e sviluppare l'offerta.

Il manager operativo del prodotto deve preparare il lancio operativo di un nuovo prodotto attivando le leve tradizionali del mercato. Le sue principali responsabilità e mansioni sono:

- Sviluppare il marketing mix (posizionamento di prezzo del prodotto, punti vendita di distribuzione, confezionamento, piano promozionale);
- Supervisionare lo svolgimento del piano marketing operativo basato su indicatori economici e idee innovative;
- Mobilitare team di vendita a supporto del nuovo prodotto;
- Valutare la performance del prodotto attraverso indagini panel (quota di mercato del prodotto, efficacia del piano promozionale);
- Apportare i necessari adeguamenti al marketing mix.

Il responsabile della comunicazione aziendale agisce in qualità di ambasciatore e garante dell'immagine aziendale a livello di Gruppo o di Maison. Accrescere il profilo aziendale, costruire e proteggere la sua reputazione.

Il responsabile del prodotto digitale, in linea con la strategia di comunicazione della Maison, definisce, implementa e gestisce i progetti digitali della Maison, qualunque sia il canale (internet, cellulare, tablet, ecc.). Questo generico appellativo può corrispondere a diversi mestieri: responsabile di progetto e-commerce, responsabile del progetto editoriale, responsabile del progetto digitale funzionale, responsabile del progetto intranet, responsabile del progetto CRM, ecc.

Il responsabile dell'ufficio stampa ha il compito di ottimizzare la promozione della Maison nei media.

La supply chain, riveste anche all'interno di LVMH, un ruolo fondamentale: previsione delle vendite, approvvigionamenti di materie prime e gestione scorte di prodotti a livello globale e logistica operativa rappresentano una sfida quotidiana per tutti i dipendenti della supply chain.

Il responsabile delle vendite, gestisce tutte le attività relative a un preciso piano di approvvigionamento, rispondere alle esigenze e alle aspettative dei clienti.

Il responsabile della distribuzione, gestire le operazioni materiali di magazzino, ottimizza i processi di magazzinaggio e motiva i team per assicurare una gestione efficace dei flussi in entrata e in uscita.

Il responsabile servizio clienti deve garantire la buona esecuzione del processo di amministrazione delle vendite e la corretta gestione della tesoreria al fine di raggiungere un elevato livello di soddisfazione del cliente.

Il responsabile della produzione supervisiona la fabbricazione di assortimenti di prodotti. Definisce gli obiettivi di produzione per il sito e assicura un impiego ottimale delle risorse. Dirige inoltre uno o più ingegneri di produzione.

Le sue mansioni sono:

- Studiare la documentazione di fabbricazione e definirne i metodi;
- Tradurre gli elementi del disciplinare in obiettivi di produzione;
- Stabilire piani di gestione del carico di lavoro: necessità di materie prime, pezzi subappaltati, ecc;
- Pianificare obiettivi di produzione (prodotti o assortimenti), investimenti e risorse (umane, meccaniche, ecc.) nel breve e nel medio termine.

Nella gestione della fabbricazione deve:

- Stabilire gli obiettivi di produzione per gli atelier e le linee di produzione;
- Supervisionare il processo di fabbricazione e i risultati in relazione al disciplinare;
- Seguire gli investimenti fatti secondo il budget definito;
- Garantire i costi e i tempi di intervento, supervisionare la qualità della produzione;

- Garantire l'approvvigionamento e la disponibilità di materiali e scorte (materie prime, prodotti semilavorati, ecc.);
- Rispettare gli standard sulla sicurezza e sulla qualità del processo di fabbricazione.
- Fornire su base giornaliera un'analisi degli indicatori di monitoraggio della produzione (trasmissione dati, quadri di controllo, quantità di rifiuti, frequenza di guasti, ecc.).

Il responsabile degli acquisti deve gestire di tutto ciò che viene acquistato per conto dell'azienda. La tipologia di prodotti varia a seconda del settore. Nell'industria, il responsabile acquisti fornisce alla supply chain materiali e attrezzature (macchinari, strumenti, ecc.) A tale scopo, questa figura professionale è sempre in contatto con i responsabili della produzione, che illustrano le loro esigenze.

3.6 Alcune considerazioni sulle risorse umane

Dall'esame dei tre gruppi considerati, LVMH, Kering e Inditex, emergono punti di contatto, anche se uno di loro, Inditex, non appartiene al settore del lusso.

È centrale il ruolo delle persone, in particolare di quelli che lavorano nei negozi. Sicuramente per LVMH e Kering, è fondamentale che il personale di vendita rispecchi al filosofia della marchio e della Maison. Nel settore del lusso l'attenzione al cliente è fondamentale soprattutto per la sua fidelizzazione al marchio.

Ci sono molte figure all'interno di questi gruppi, ognuna di esse contribuisce al successo della collezione. Dai direttori creativi che determinano il successo o meno del brand, agli artigiani, che nel caso del lusso, sono ovviamente il valore aggiunto del prodotto. Questo viene percepito dal cliente ed è alla base dell'acquisto.

Dal 2016 molte imprese hanno deciso di rilocalizzare le linee produttive manifatturiere verso il paese di origine, fenomeno noto come backshoring. La ragione di questo fenomeno è costituita dal prestigio derivante dai prodotti che possono

fregiarsi del “made in”, e alla possibilità di offrire un miglior servizio al cliente e la ricerca di qualità più elevata.

Questo è positivo per il nostro paese, in quanto le nostre eccellenze produttive nel settore artigianale sono note in tutto il mondo e associate ai marchi del lusso più ambiti: da Fendi a Gucci, Bulgari, Cucinelli, Loro Piana e tanti altri. I punti forza delle aziende italiane sono proprio questo saper fare che difficilmente si può imitare: conoscenze e mestieri tramandati da generazione in generazione e utilizzati dai colossi del lusso che in Italia hanno molti siti produttivi, non solo di proprietà del brand di riferimento.

Ad esempio, Brioni, una delle ultime acquisizioni del gruppo Kering, è una nota casa di moda italiana nel settore dell’abbigliamento di lusso per uomo. Il centro produttivo dell’azienda si trova a Penne, in Abruzzo. La sua caratteristica principale è il ricorso alla manodopera sartoriale per la realizzazione dei suoi capi, senza l’uso di tecnologie. L’azienda utilizza una decina di sarti che curano la realizzazione dei capi, in modo da assicurare la massima cura e perfezione. Ogni maestranza è specializzata in particolari passaggi di lavorazione. Data la scarsità di questo mestiere nel nostro paese, Brioni ha creato la scuola di sartoria di Penne, che costituisce un ponte diretto con lo stile della sartoria italiana. In questa scuola i giovani possono perfezionarsi nell’arte sartoriale e raggiungere alti gradi di specializzazione.

Stesso discorso può essere fatto per Loro Piana, acquisita da LVMH, l’azienda italiana, opera dal 1800 nel settore della commercializzazione dei tessuti e panni in lana. Gli stabilimenti sono concentrati in Valsesia e la sua fama internazionale è legata principalmente al lanificio, dove vengono lavorati tessuti di pregio come vicune, fior di loto, merino e cashmere, nel quale Loro Piana è la prima trasformatrice al mondo. Loro Piana si occupa anche dell’allevamento degli animali e si procura le materie prime più rare e pregiate esistenti al mondo. “L’azienda si rifà a tradizioni ancestrali e a una tecnologia di avanguardia per offrire a una clientela esigente prodotti rinomati per la loro qualità senza pari. Tutte le collezioni pret-a-porter e di accessori della

Maison sono fabbricate in Italia nel più assoluto rispetto del savoir-faire artigianale e dell'eccellenza sartoriale⁹⁰.

Quindi è grazie soprattutto all'abilità e alla maestria di questi artigiani che le creazioni degli stilisti e direttori creativi diventano "oggetto del desiderio".

⁹⁰ www.lvmh.it

CAPITOLO QUARTO

GUCCI

4.1 GUCCI

La casa di moda italiana famosa in tutto il mondo, ora di proprietà del gruppo francese Kering, è stata fondata da Guccio Gucci nel 1921 a Firenze, partendo da una piccola bottega di pellami che produceva artigianalmente valige e articoli in pelletteria⁹¹.

Guccio Gucci era un emigrato che lavorava negli hotel di lusso di Parigi e all'Hotel Savoy, di Londra. Durante questa esperienza lavorativa, a stretto contatto con l'alta borghesia e la nobiltà, aveva sviluppato uno spiccato senso del gusto e dello stile. Tornato in Italia, decise di creare un'azienda il cui target doveva essere altrettanto nobile, quindi ristretto ma esclusivo. L'attributo di differenziazione che dovevano presentare i prodotti, per poterli rendere più competitivi rispetto ai concorrenti nel mercato, era la maestria degli artigiani italiani, e in particolar modo toscani. Quest'ultimo valore aggiunto si denotò subito negli anni '40 quando, a fronte di una carenza di materiali per la produzione dei prodotti dovuta all'economia protettiva del fascismo, Gucci iniziò a sperimentare materiali atipici per il lusso, come la canapa, il lino e la iuta. Attraverso il loro utilizzo, si sarebbe creato il manico per la Borsa Bamboo⁹², uno dei molteplici prodotti simbolo della casa di moda. Alla morte dello stilista italiano avvenuta nel 1953, l'eredità passa ai figli che, proseguono non solo la crescita di notorietà del marchio nelle fila delle maggiori star di Hollywood del momento, tra cui Liz Taylor e Samuel Beckett, ma anche la crescita economica

⁹¹ www.museodelmarchioitaliano.it

⁹² www.treccani.it, Gucci nell'enciclopedia Treccani

dell'azienda, mediante l'apertura di nuove filiali a Londra, Parigi , Beverly Hills, Hong-Kong e Tokyo⁹³.

Nei primi anni '80 l'azienda diventa una società per azioni, per metà della famiglia Gucci e per metà della società di investimento Investcorp. In questi anni scelte sbagliate di branding e distribuzione segnano risultati negativi, con una diversificazione

Figura 1: Pagina pubblicitaria di Gucci, 1922 . Fonte : Museo del marchio italiano .it



Pagina pubblicitaria. (~1922)

Advertising page.

merceologica eterogenea spesso anche dal punto di vista qualitativo, e un eccessivo numero di contratti di licensing e franchising. L'immagine del brand spalmata su

⁹³ Wikipedia, Storia di Gucci

prodotti e canali diversi subisce un declino, e la percezione del valore da parte dei consumatori perde importanza e prestigio. L'allora presidente Maurizio Gucci, consapevole dell'immagine rovinata della Gucci, e del valore del marchio, assume nel 1990 Tom Ford per disegnare una linea di prêt-à-porter. Nel 1993 Investcorp acquisisce per intero la proprietà, e il nuovo management guidato da Tom Ford avvia una ristrutturazione e riposizionamento del brand⁹⁴. La nuova strategia pone al centro la funzione commerciale, focalizzando le risorse sul retail. Il nuovo indirizzo strategico mette al primo posto il controllo totale dell'immagine, il presidio nella distribuzione, il controllo della filiera produttiva e un maggiore ascolto del mercato per capirne le esigenze ed aspettative. Il brand si rifocalizza sul core business, eliminando le linee di prodotto qualitativamente inadeguate e ridimensionando il portafoglio d'offerta. Sul lato della distribuzione, vengono ritirate gran parte delle licenze, e chiusi numerosi franchising con una maggiore focalizzazione sui company owned store, che assicurano maggiore coerenza tra lo stile dei prodotti e l'immagine del brand.

Successivamente, nel 1999, Gucci stringe un'alleanza strategica con PPR (Kering), passando da società ad unico marchio a gruppo di prodotti di lusso multibrand.

Oggi, sotto la guida del CEO Marco Bizzarri, e del direttore creativo Alessandro Michele, Gucci rappresenta non solo uno dei marchi fondamentali per il gruppo Kering, ma anche e soprattutto uno dei brand più rinomati e ricercati nel mondo del Luxury goods⁹⁵. L'outlook futuro è continuare la crescita sulla base di un progetto di lungo termine, la valorizzazione d'immagine del brand, e il costante investimento a favore della fedeltà di marca, dando importanza prioritaria al punto vendita. Gucci condivide a pieno l'idea di negozio come elemento compositivo dell'offerta e leva critica per la creazione di valore per il cliente finale, ponendolo al centro delle proprie politiche commerciali. Nel primo semestre del 2017 Gucci ha aumentato i ricavi del 43%, il margine operativo è aumentato di circa il 70%, paria a 907 milioni di euro. Nello stesso periodo Vuitton (LVMH) ha registrato vendite in aumento del 12%, mentre Gucci ha avuto un incremento del 36%⁹⁶.

⁹⁴ Wikipedia, Storia di Gucci

⁹⁵ www.repubblica.it

⁹⁶ www.fashionnetwork.com

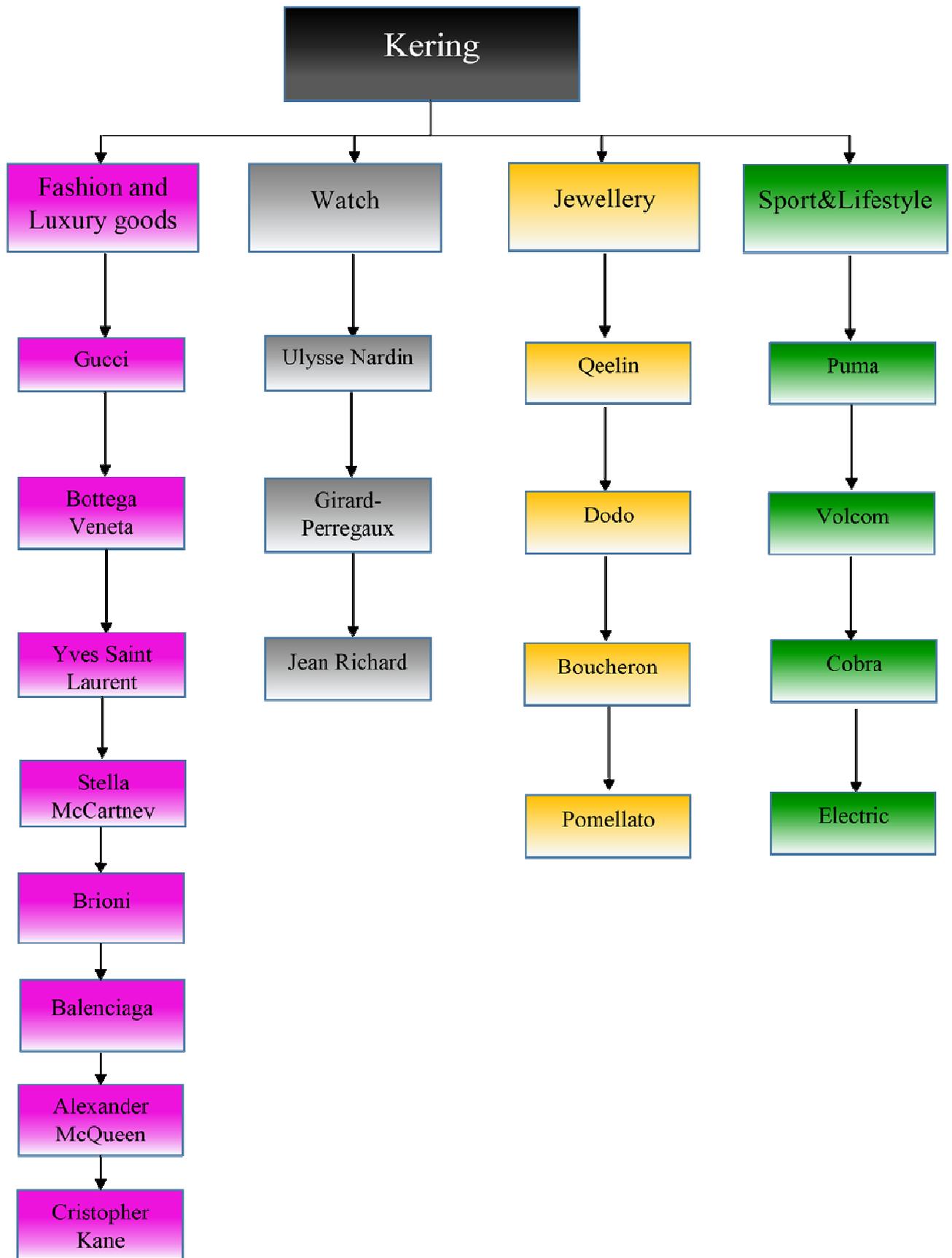
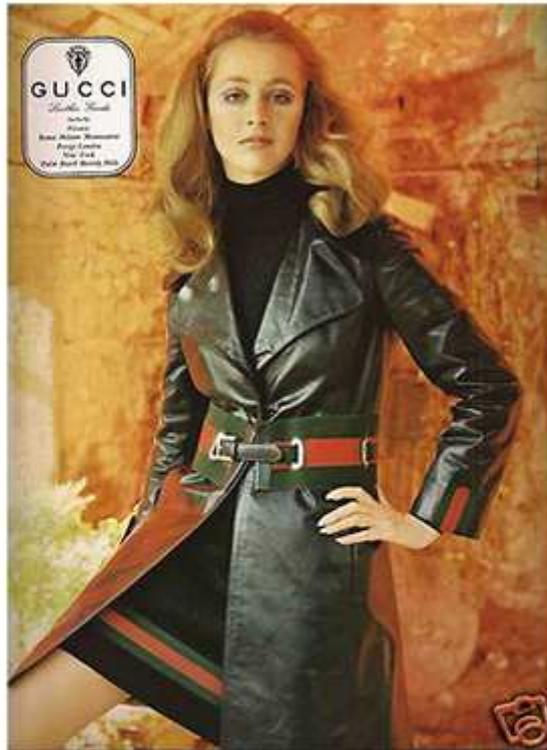


Figura 2: Pagina pubblicitaria di Gucci, 1969 . Fonte : Museo del marchio italiano .it



Pagina pubblicitaria. (~1969)
Advertising page.

4.2 la nuova struttura e l'Analisi organizzativa 2.0 di Gucci

La struttura organizzativa di Gucci è stata recentemente modificata, sono state ridisegnate le funzioni e le cariche aziendali. Il CEO, Marco Bizzarri ha ridefinito la struttura interna prevedendo una organizzazione più verticale con maggiori responsabilità delegate e meno riporti diretti : sono stati accorpati i canali di vendita in una nuova unità operativa affidata al direttore creativo, Alessandro Michele, che diventa così responsabile di tutti i canali di vendita e di tutti i mercati con la carica di EVP e chief consumer⁹⁷.

Le persone che lavorano per Gucci, nell'indotto della pelletteria, sono circa 7.000.

⁹⁷ www.pambianconews.com

Nella sede storica di Firenze, dove rimane centrale la produzione e la strategia della maison, ci sono 1.300 dipendenti specializzati nella manifattura di eccellenza e di artigianalità. Grazie al forte incremento delle vendite degli ultimi due anni, è stato realizzato, negli spazi ex Matec a Scandicci, un centro di eccellenza per calzature e pelletteria, dove Gucci concentrerà tutte le attività relative a questo settore strategico (la pelletterie ha inciso per il 55% delle vendite nel 2016 e le calzature per il 17%)⁹⁸.

Nell'ambito delle Risorse umane, il dipartimento di Organization, Process Development and HR Information Systems del brand Gucci, ha realizzato nel corso di 18 mesi in un piano di sviluppo organizzativo che ha coinvolte oltre 500 persone di sei differenti funzioni, sia di line sia di staff. Il programma ha avuto come obiettivo il coinvolgimento attivo di line manager e relativi collaboratori nel definire piani di incremento dell'efficacia organizzativa (processi, competenze, assegnazione di responsabilità, modelli di sviluppo professionale) nelle rispettive funzioni, offrendo l'opportunità alla funzione risorse umane nel suo complesso, di mettere al servizio dell'azienda le proprie competenze specialistiche con una nuova modalità, provando a sperimentare un nuovo modo di contribuire alla creazione del valore, allineata al modello operativo HR Business Partners – Center of Excellence⁹⁹.

Il progetto Analisi Organizzativa 2.0 è basato su una riconosciuta dinamicità dei ruoli, appositamente disegnati per lasciare spazio di discrezionalità a chi li ricopre, affinché l'organizzazione possa velocemente adattarsi ai sempre più frequenti ed incalzanti stimoli al cambiamento. Le organizzazioni rischiano di perdere l'esatta consapevolezza dei ruoli dei propri dipendenti: i documenti che li descrivono sono spesso obsoleti, non riflettono l'effettiva realtà organizzativa e risultano disegnati più sull'organizzazione formale che quella reale. Lo scollamento tra organizzazione formale ed informale, sperimentato da ogni organizzazione, trova una delle proprie cause proprio nel fatto che i ruoli, laddove esiste una possibilità di discrezionalità di interpretazione, si modificano in base a molteplici input, dalle preferenze/competenze di chi li agisce, dalla percezione/comunicazione delle priorità, dal modificarsi dei

⁹⁸ www.corrierefiorentino.corriere.it

⁹⁹ Analisi organizzativa 2.0: storia di un progetto di innovazione in ambito HR, www.fabbricafuturo.it

facciano effettivamente le persone e di quali siano le dimensioni che considerano per prioritizzare le proprie scelte di allocazione del tempo, permettono di dare nuovo impulso al ruolo alla funzione HR. Oltre al ruolo di garante nei confronti delle persone (non esistono distribuzioni del tempo e dei costi giuste o sbagliate a priori), l'HR diventa soprattutto l'esperto metodologico circa l'analisi e la comprensione dei fenomeni che generano i risultati misurati, e consulente interno dei line manager per poter definire piani di sviluppo organizzativo, che producono un miglioramento della performance aziendale, evidenziabile tramite risultati tangibili, quantificabili in termini monetari, misurazione dell'engagement dei dipendenti, riduzione dei tempi di processo, nelle scelte make or buy o automazione.

4.3 Punto vendita, brand image e brand equity

La coordinazione di brand, prodotto e punto vendita richiedono un forte controllo sul network distributivo, che è stato conveniente anche a fronte di maggiori costi e rischi economici. Il pieno controllo sul prezzo e sulle politiche commerciali ha permesso di internalizzare interamente i margini e aumentare la redditività dei singoli punti vendita. La forte integrazione a valle consente di gestire più adeguatamente l'atmosfera e il design degli store, aggiornando visual e prodotti più tempestivamente secondo il formato del punto vendita. Questo si traduce in una maggiore coerenza e uniformità d'immagine, che aumenta la percezione del valore da parte dei consumatori, anche grazie ad una gestione più accurata del servizio¹⁰¹. La gestione dell'immagine è affidata all'art director Alessandro Michele, che si occupa di tradurre la brand identity in spazi, forme e colori. Il design moderno e pulito si ripete in tutti gli store Gucci, riconoscibili a livello globale, se pur con adattamenti a seconda del mercato in cui sono localizzati. In generale però i flagship seguono linee architettoniche simili, con l'estensione su più piani e una struttura interna "a labirinto" che guida i visitatori verso le zone espositive, illuminate con particolari geometrie. Il visual merchandising allo stesso modo, propone le stesse suddivisioni merceologiche con il primo piano riservato alla pelletteria e gioielleria, alla quale è dedicato solitamente un ingresso riservato e un posizionamento in spazi

¹⁰¹ MOSCA F. Marketing dei beni di lusso, op. cit. pp.186

immediatamente fruibili. In successione gli spazi sono poi ripartiti per l'abbigliamento uomo e donna, gli accessori e le calzature, accostando zone e reparti esteticamente affini. Nei flagship l'assortimento è ampio e articolato e comprende tutto il mondo di prodotti legati alla marca, dall'abbigliamento, alla pelletteria, gli accessori, l'eyewear, i gioielli, i profumi, i gift e le "limited editions". Il display dei prodotti segue principalmente il criterio estetico del colore, raggruppando i prodotti per tonalità e nuance, senza imporre outfits precostruiti al consumatore, che viene lasciato libero di interpretare personalmente l'offerta. Lo spazio espositivo viene assegnato in base alle dimensioni degli articoli, ai risultati economici e agli obiettivi di immagine. I prodotti più esclusivi e i nuovi modelli vengono esposti in punti focali in genere a parete, su punti di passaggio particolarmente evidenti, oppure in vetrine interne allestite a tema¹⁰². Le vetrine esterne invece hanno un contenuto narrativo più ricco, che viene definito dall'art director e dal visual team, e un numero limitato di prodotti che lascia spazio al brand e ai contenuti più simbolici ed emozionali. Un così stretto controllo degli spazi è consentito soltanto attraverso la gestione diretta, che permette di presidiare ogni attività del retail e ottimizzare le leve di marketing in funzione della brand image. I company store Gucci comprendono anche un'intesa componente di servizi, che possono essere classificati come informativi o edonistici. I primi sono legati alle informazioni erogate in-store circa i prodotti, le loro caratteristiche, gli abbinamenti, i possibili utilizzi e così via, e la customer care offerta dopo l'acquisto per eventuale assistenza, sostituzioni o riparazioni. Il personale di vendita con le sue competenze assiste il cliente durante tutto il processo di scelta e di acquisto e offre un supporto psicologico importante, dato il coinvolgimento emozionale e la rilevanza simbolica tipica dei prodotti moda. I servizi edonistici invece sono legati all'entertainment e all'offerta di servizi complementari in grado di rendere più coinvolgente e piacevole la brand experience. Questi comprendono attrazioni e intrattenimenti a tema, dalla forte componente esperienziale, legati al mondo e allo stile Gucci. Nel 2006 per esempio, è stato aperto il primo spazio mostre nel flagship store di Tokyo con la Gucci Gallery, dove il cliente poteva vivere a pieno la storia e i valori del brand negli 85 anni di attività, rappresentati attraverso i modelli iconici nella

¹⁰² IBIDEM

mostra “Gucci by Guccy”. Allo stesso modo rispondono all’esigenza di intrattenere e ampliare l’esperienza di marca i Gucci Cafè presenti negli store più grandi, dove i clienti possono rilassarsi, socializzare e degustare i ricercati “Gucci Chocolates”¹⁰³.

4.4 La strategia commerciale

La strategia commerciale di Gucci è focalizzata con propri investimenti sul canale diretto, all’interno di una strategia multi-channel che comprende anche un canale indiretto breve e un canale online. Il canale diretto realizza oltre l’85% delle vendite globali attraverso 461 punti vendita a gestione diretta in Europa, Asia e America. La gestione del retail coinvolge tutta la struttura aziendale. Il coordinamento dell’assortimento avviene in funzione delle informazioni provenienti dal mercato, in modo da soddisfare la domanda nel modo più puntuale e coerente possibile.

L’offerta è focalizzata sulle specifiche richieste del cliente. Gli assortimenti si compongono di prodotti continuativi “carry over” che non necessitano di particolari valutazioni, e di prodotti nuovi per ogni stagione che richiedono invece una maggiore collaborazione tra ufficio stile e merchandiser. L’offerta nei punti vendita, rispecchia i temi e i significati delle collezioni, includendo negli assortimenti tutti i prodotti di punta, senza tralasciare i modelli più classici e iconici.

Il canale indiretto è utilizzato in percentuale limitata, basandosi su un’attenta selezione di specialty store prestigiosi per rafforzare la presenza sui mercati e il posizionamento del brand nei confronti dei principali competitors¹⁰⁴.

Il processo di vendita al canale wholesale si basa sui risultati della stagione precedente, su cui vengono definiti gli obiettivi e il budget per quella successiva. L’uso del franchising è limitato ai mercati nei quali il brand non ha ancora sviluppato sufficienti conoscenze o ci sono impedimenti governativi all’apertura di un company owned store. In alcuni casi i contratti di franchising e collaborazione verticale sono solo temporanei e funzionali alla conversione in DOS, come nel mercato asiatico degli

¹⁰³ MOSCA F. Marketing dei beni di lusso, op. cit. pp.188

¹⁰⁴ MOSCA F. Marketing dei beni di lusso, op. cit. pp.190

Emirati Arabi dove ad una joint venture sono succedute nel 2012 e 2013 aperture dirette di boutiques e flagship store .

Il canale online conta più di 2.5 milioni di visitatori mensili grazie ad una “e-boutique” curata nei minimi dettagli per offrire una brand experience virtuale ad alto valore, attraverso cui il brand comunica la qualità, lo stile e l’artigianalità dei suoi prodotti. Il punto vendita online viene definito “the New Digital Flagship Store” ed è stato pensato per riprodurre la stessa esperienza emozionale che offrono i flagship di Roma, New York o Shanghai. Il canale web è legato alla presenza sui principali social e offre servizi di entertainment come “Gucci Connect”, la passerella virtuale che permette di assistere alle sfilate grazie ad un’applicazione scaricabile su pc o smartphone¹⁰⁵.

Per mantenere unica e distinguibile l’immagine di marca, Gucci ha sviluppato un sistema espositivo e uno store design ben definito e condiviso da tutti i punti vendita, con una gestione coordinata degli assortimenti in tutto il network distributivo.

Anche all’interno dei specialty store e dei department store, l’azienda richiede uno spazio espositivo minimo e un certo rigore nel display dei prodotti per preservare la brand image e distinguerla da quella dei concorrenti.

La comunicazione è coordinata sul piano globale ma diversificata a seconda del mercato di riferimento. Ad esempio in Cina, l’azienda ha affiancato il proprio brand ad una testimonial locale, Li Bing Bing, cantante e attrice cinese notoriamente impegnata nel sociale. In questo caso l’associazione con la celebrity cinese è legata all’importanza dei valori della solidarietà e dell’impegno sociale per la cultura cinese, a cui il brand vuole essere associato per guadagnare la fiducia e la stima dei propri consumatori.

Gucci gestisce anche le politiche commerciali e di prezzo per garantire coerenza tra i diversi canali, e impedire comportamenti che possano danneggiare l’immagine dei prodotti e del brand. Nel canale wholesale l’impresa propone dei prezzi, che per legge non puoi imporre, ma obbliga gli intermediari a non seguire politiche che possano in qualche modo contrastare quelle definite dal management e applicate in

¹⁰⁵ CRIVELLI G., Gucci scommette su internet, www.ilsole24ore.com

tutti i company store a gestione diretta. Sconti e promozioni ad esempio, non possono essere applicati discrezionalmente, pena la revoca della licenza di distribuzione.

Vendite II trim. 2017	Europa	Nord America	Asia Pacifico	Giappone
+ 42% (1,478 miliardi di euro)	+66%	+30%	+40%	+22%

Vendite Rateil	Vendite e-commerce	Wolesale
+51%	+ 52%	+ 37%

Tabella 4.1 Dati vendite Gucci II trimestre 2017, elaborazione su dati www.ilsole24ore.com

LUXURY ACTIVITIES: RECORD PERFORMANCES, SIGNIFICANTLY OUTPACING THE MARKET¹⁰⁶

Revenue	H1 2017	H1 2016	Reported Comparable change ⁽¹⁾	
			change	change ⁽¹⁾
Luxury activities	5,031.2	3,877.9	+29.7%	+28.3%
Gucci	2,832.5	1,947.5	+45.4%	+43.4%
Bottega Veneta	590.4	571.2	+3.4%	+2.0%
Yves Saint Laurent	710.8	547.9	+29.7%	+28.5%
Other Luxury brands	897.5	811.3	+10.6%	+10.1%

in € million s)

¹⁰⁶ www.kering.com

Recurring operating income

	H1 2017	H1 2016	Change €m	Change %(1)
Luxury activities	1,254.2	839.6	414.6	+49.4%
Gucci	907.3	536.9	370.4	+69.0%
Bottega Veneta	147.5	145.1	2.4	+1.7%
Yves Saint Laurent	163.5	109.0	54.5	+50.0%
Other Luxury brands	35.9	48.6	(12.7)	-26.1%

4.5 Mission e Vision

L'azione per la sostenibilità e responsabilità d'impresa di Gucci si divide in 4 parti: impegno, persone, ambiente e cultura e filantropia.

L'impegno consiste in un programma a carattere generale che Gucci ha costituito, deve rispettare e che funge da guida per gli altri programmi etici (persone, ambiente e cultura). Nell'impegno, il marchio fiorentino, definisce la filosofia del valore sostenibile, il quale è la linea politica nelle scelte manageriali, e allo stesso tempo deve essere il fulcro degli aspetti sociali, ambientali ed etici, i diritti umani e le esigenze dei consumatori in tutte le attività¹⁰⁷.

I fondamenti su cui si sviluppa la vision e mission di Gucci sono i seguenti:

- Etica imprenditoriale
- Rispetto dei diritti umani
- Rispetto dei diritti dei dipendenti e delle pari opportunità
- Rispetto e protezione della salute e della sicurezza dei dipendenti
- Rispetto e accrescimento delle competenze professionali
- Valorizzazione della diversità (cultura, genere, disabilità)
- Valorizzazione della diversità (cultura, genere, disabilità)
- Cooperazione e promozione della solidarietà
- Rispetto e protezione dell'ambiente e della biodiversità
- Rispetto degli stakeholder
- Coinvolgimento dei fornitori

¹⁰⁷ www.gucci.com

Per verificare l'effettivo impegno messo in atto da Gucci per portare avanti questa idea di sostenibilità, di seguito viene riportato l'insieme delle certificazioni che questo ha ricevuto da organi e istituzioni internazionali dediti al controllo di queste procedure: SA8000 (Social Accountability), ISO 14001 (sistema di gestione ambientale), FSC (Forest Stewardship Council) per il nostro packaging, LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) per i nostri edifici e negozi, RJC (Responsible Jewellery Council), OHSAS 18001 (sistema di gestione della sicurezza e della salute dei lavoratori), ISO 14064 (carbon footprint).

Per le persone, Gucci si impegna a sviluppare le competenze professionali dei dipendenti e riconosce il valore della diversità, prestando attenzione alle pari opportunità e consentendo ad ogni singolo individuo di realizzare il proprio potenziale ed esprimere la sua creatività nella sfera professionale. Molto importante, soprattutto da un punto di vista ed un'ottica di tipo economico, è la protezione e la valorizzazione dei distretti manifatturieri. Questo va a dare pieno adito proprio ad alcuni dei punti caratterizzanti la politica di sostenibilità di Gucci, e più precisamente il rispetto degli stakeholder e il coinvolgimento dei fornitori, oltre che, ad esempio, il rispetto e accrescimento delle competenze professionali.

L'impegno nella lotta al cambiamento climatico è di fondamentale importanza, non solo per la salvaguardia del pianeta, ma anche per il mantenimento della competitività. A questo proposito, Gucci allinea la sua politica all'Environmental Profit & Loss (EP&L), ovvero uno strumento sviluppato da Kering che rende quantificabili e comparabili gli impatti non immediatamente tangibili della sua attività sul pianeta. Quest'ultimo è stato reso pubblico e tutti gli stakeholder possono consultarlo per scoprirne i vantaggi¹⁰⁸. La politica per l'ambiente portata avanti da Gucci prevede anche altri punti:

- il risparmio energetico in tutti i punti vendita, uffici e centri logistici Gucci, nonché lungo tutta la catena dell'approvvigionamento;
- ottimizzazione della distribuzione e dei trasporti;
- uso di carta e packaging provenienti da foreste gestite in maniera sostenibile

¹⁰⁸ www.gucci.com

(certificazione FSC);

- riduzione dei rifiuti e del consumo di acqua e carta in tutti i punti vendita, uffici e siti di produzione Gucci, nonché lungo tutta la catena dell'approvvigionamento;
- crescente attenzione nell'uso e nella gestione dei prodotti chimici;
- sviluppo di materiali innovativi ed ecologici;
- approvvigionamento sostenibile e tracciabilità delle materie prime, nel rispetto della natura, della biodiversità, del benessere degli animali e delle comunità locali.

La cultura e la filantropia sono rappresentate da politiche mirate alla promozione, protezione e miglioramento della qualità della vita e dello sviluppo socioeconomico delle comunità locali, nazionali e internazionali. Ogni anno Gucci contribuisce a un'ampia serie di progetti per la difesa dei diritti delle donne, il sostegno delle arti, la protezione dei bambini e la promozione della salute. Nel 2013 Gucci ha lanciato Chime for change, una campagna globale volta a sollecitare, riunire e rafforzare le organizzazioni che in tutto il mondo danno voce alle donne e alle ragazze in difficoltà, mettendo l'accento su metodi innovativi di fund raising e progetti nell'ambito dell'istruzione, della salute e della giustizia. Insieme alla Kering Foundation, Gucci è in prima linea nella lotta alla violenza sulle donne.

Dal 2005 Gucci ha inoltre donato più di 20 milioni di dollari USA a sostegno dei progetti UNICEF, focalizzandosi sull'iniziativa "Schools for Africa", che ha lo scopo di dare accesso a un'istruzione di qualità ai minori più svantaggiati, tra cui le bambine, gli orfani e i bambini che vivono in condizioni di estrema povertà. Fino ad oggi il partenariato con l'UNICEF ha generato impatti positivi sulle vite di oltre 7,5 milioni di bambini residenti in Cina e in Africa sub-sahariana. In occasione del decimo anniversario della collaborazione, Gucci ha prodotto il cortometraggio "Growing Tall", reso pubblico il 2 giugno 2015. Con le voci narranti di bambini, insegnanti e genitori di una comunità rurale del Mozambico, il film presenta i progressi fatti in dieci anni e attira l'attenzione sulla capacità dell'istruzione di cambiare la vita di chi ne beneficia, in particolare delle bambine e delle donne.

Per quanto concerne le arti, Gucci opera da tempo per la conservazione del lavoro dei cineasti del passato e a sostegno dei cineasti del presente, nonché per la celebrazione dei successi delle donne in tutte le discipline del settore cinematografico.

In particolare, l'impegno di Gucci include importanti iniziative, riuscendo a correlare contemporaneamente azioni per dar luogo alla propria idea di etica, e ad una leva della communication mix. Queste iniziative si esprimono come:

- il partenariato con la Film Foundation di Martin Scorsese;
- la creazione del Gucci Tribeca Documentary Fund in collaborazione con il Tribeca Film Institute, per il sostegno di film-documentari sulle principali tematiche di interesse sociale in tutto il mondo.

Nel 2011 la Kering Foundation si è associata al Gucci Tribeca Documentary Fund per la creazione del premio cinematografico Spotlighting Women Documentary Award, esclusivamente dedicato alle documentariste. L'iniziativa estende l'ambito d'azione del Gucci Tribeca Documentary Fund, accordando ogni anno fondi supplementari a progetti che rivelano il coraggio, la sensibilità, la straordinaria forza di carattere e il prezioso contributo apportato al cinema dalle donne di tutto il mondo¹⁰⁹.

¹⁰⁹ www.gucci.com



Fonte : www.gucci.com

I numeri di GUCCI nel 2016, dalla relazione finanziaria del gruppo Kering

GUCCI

2016 key figures

€4,378 million
In revenue

€1,256 million
In recurring operating income

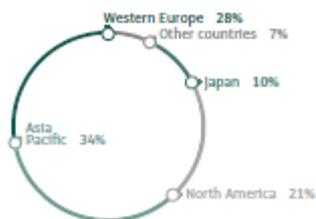
10,253
average number of employees (full time equivalent)

520
directly operated stores

Breakdown of 2016 revenue by product category



Breakdown of 2016 revenue by region



Number of directly operated stores by region



Revenue and recurring operating income



CONCLUSIONI

Il presente lavoro ha esaminato il comportamento e la struttura delle aziende multinazionali nel segmento della moda. In particolare l'analisi è stata condotta esaminando tre grandi gruppi, due appartenenti al mercato del lusso, LVMH e Kering, e l'altro, Inditex, appartenente al fast fashion.

Sono emerse delle somiglianze per quanto riguarda la struttura verticale che li accomuna, e le scelte di allargamento dei mercati e la differenziazione dell'offerta.

I due gruppi francesi, LVMH e Kering, sono simili per quanto riguarda le strategie di internazionalizzazione e differenziazione adottate e anche per le criticità incontrate.

Entrambi hanno fatto delle acquisizioni il loro cavallo di battaglia: acquistare un nuovo brand, rilanciarlo e migliorarne i margini sfruttando le funzioni centralizzate nella casa madre. Questa attività permette di sfruttare le sinergie: ad esempio si pensi alla forza di negoziazione nel mercato immobiliare (se si compete per affittare un negozio per un brand si hanno meno chances di ottenere delle condizioni favorevoli rispetto a quando si cercano di affittare allo stesso tempo molteplici negozi per molteplici brands), ma lo stesso accade nel marketing: molte pagine di pubblicità delle varie riviste di moda sono dedicate a brands che appartengono a Kering o LVMH, e la negoziazione per queste pagine è centralizzata per ottenere condizioni più favorevoli. Sia LVMH che Kering diversificano il proprio portafoglio prodotti in tante categorie merceologiche che vanno dall'abbigliamento, ai gioielli, orologi, borse, scarpe, fino al vino e liquori nel caso di LVMH

Entrambi hanno scelto, per le loro maison, di controllare l'immagine e l'identità del marchio, che nel punto vendita esercita il massimo impatto sul consumatore. La gestione diretta degli store permette di presentare l'offerta dei prodotti nel modo migliore, curando i minimi dettagli e garantendone l'autenticità, oltre al contatto diretto con il pubblico.

L'espansione geografica negli ultimi 10-15 anni ha rappresentato una componente importante della crescita del mercato del lusso per quasi tutte le marche, soprattutto verso i paesi emergenti. Oggi, si deve lavorare di più sulla produttività dei negozi esistenti, migliorarne i servizi e attuare l'integrazione con i punti di contatto on-line, l'e-commerce, e sui programmi di fedeltà dei clienti.

Politiche e strategie simili sono state adottate anche da Inditex, in quanto il gruppo spagnolo, è presente in tutto il mondo, con marchi che a livello di diffusione e conoscenza competono con quelli del lusso e rappresentano un "lusso accessibile".

Un altro punto di contatto tra queste multinazionali è l'importanza che riveste il personale all'interno degli store, e l'impegno per una moda sostenibile e rispettosa dell'ambiente e delle persone.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

Ahmand S., Schroeder R.G., The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences, Published by Elsevier Ltd, 2013

Aaker D.A., La gestione strategica del mercato, ETAS, Milano 2006

Allen T.D., Eby L.T., Lentz E., Mentorship behaviors and mentorship quality associated with formal mentoring programs: closing the gap between research and practice, *Journal of Applied psychology*, 91(3), 567-578, 2006

Allen T.D., Eby L.T., Lentz E., The role of interpersonal comfort in mentoring relationships, *Journal of Career Development*, 31, 155-169, 2005

Ancarani F., Valdani E., Marketing metrics: il marketing che conta, EGEA spa, 2011

Anderson E., Sbannon A.L., Toward a conceptualization of mentoring, 1988

Armstrong M., Human Resource Management, Practice, 2010

Badia E., Zara, come si confeziona il successo, Egea Editore

Baldassi, S. (2012, 09 21). Superare la resistenza al cambiamento: i tre passi del change management.

Bartlett C.A., Ghoshal S., Building Competitive advantage Through People, 2010

Bassetti M., Un Sistema integrato di gestione delle risorse umane, settima edizione, 2007

Bharadwaj, A., Sawy, OA.El., Pavlou, PA., Venkatraman, N: Digital business strategy: toward a next generation of insights. *MIS Q.* 37, (2013).

Bloom N., Reenen J.V., Human Resource Management and productivity, 2010

Boarino A., Zuccarello A., L'immagine del Counselor, *Giornale di Psicologia*, 66-73. 2007

Boxall P., Purcell J., Strategy and Human Resource Management, Basingstoke:

Palgrave Macmillan, 2003

Brandazza G., Rovetta B., Varacca Cappello P., *Moda e lusso: le strategie e i risultati dei più grandi player mondiali*, *Economia e Management*, Novembre 2010, numero 6

Brumley, J.: Google just became a real problem for online travel agents. (http://investorplace.com/2014/04/goog-stock-google-travel-booking/#.VCPn_PI_veg) (2014).

Bugamelli. (2012). *Proprietà familiare e innovazione nelle piccole imprese*.

Butera, F. (2015). *Una nuova rotta nella formazione di imprenditori e manager delle PMI*. Harvard Business Review

Calamandrei D., *Organizzarsi per la globalità. Atteggiamenti delle imprese nella competizione internazionale*, Franco Angeli, Milano, 1998

Cappellari R., Da Cortà A., Parrella L., *Vincere la sfida del retail management*, edizioni Franco Angeli, Milano, 2006,

Cardani M., Martone A., Quintarelli L., Tassarotti S., *Business Coaching. Una tecnica per migliorare le performance aziendali*, Ipsoa, 2008.

Casalino N., Armenia S., Canini D., *A system dynamics approach to the paper dematerialization process in the Italian public administration, in the interdisciplinary aspects of information systems studies*, 2008

Casalino N., Capriglione A., Draoli M. (2012), *A Knowledge Management System to Promote and Support Open Government*, Proceedings of XIII Workshop di Organizzazione Aziendale - WOA 2012 *Desperately seeking performance in organizations*, Università degli Studi di Verona.

Casalino N., Cavallari M., De Marco M., Gatti M., Taranto G. (2014), *Defining a Model for Effective e-Government Services and an Inter-organizational Cooperation in Public Sector*, Proceedings of 16th International Conference on Enterprise Information Systems - ICEIS 2014, INSTICC, Lisbon, Portugal, vol. 2, pp. 400-408.

Casalino N., Ciarlo M., De Marco M., Gatti M. (2012), *ICT Adoption and Organizational Change. An Innovative Training System on Industrial Automation Systems for enhancing competitiveness of SMEs*, Proceedings of 14th International Conference on Enterprise Information Systems - ICEIS 2012, Maciaszek, L., Cuzzocrea, A., Cordeiro, J. (Eds.), INSTICC, Setubal, Portugal, pp. 236-241.

Casalino N., D'Atri A., Fadda C. (2005), Organisational impact and exploitation of the results of an Italian research project for e-health and medical training, Proceedings of "ECIS 2005 - European Conference on Information Systems", Regensburg, Germania.

Casalino N., D'Atri A., Manev L. (2007), A quality management training system on ISO standards for enhancing competitiveness of SMEs, Proc. 9th International Conference on Enterprise Information Systems - ICEIS 2007, 12-16 giugno, Funchal, Madeira - Portogallo, Cardoso J., Cordero J., Filipe J. Eds., INSTICC, Setubal, Portugal, pp. 229-235.

Casalino N., D'Atri., Braccini A.M. (2012) A Management Training System on ISO Standards for Organisational Change in SMEs, International Journal of Productivity and Quality Management (IJPQM), Inderscience Publishers, USA, vol. 9 no. 1, pp.25-45.

Casalino, N. (2012). Innovation's governance and investments for enhancing Competitiveness of Manufacturing SMEs.

Casalino N., Draoli M., Governance and organizational aspects of an experimental groupware in the Italian public administration to support multi-Institutional partnerships, in Information systems: people, organizations, institutions, and technologies, D'Atri, A., De Marco, M. (Eds), ItAIS, Physica-Verlag, Springer, Heidelberg, Germany, pp. 81-89, 2009

Casalino N., Draoli M., Martino M., Organizing and Promoting Value Services in Public Sector by a New E-government Approach, Proceedings of XIV Workshop dei Docenti e Ricercatori di Organizzazione Aziendale (WOA 2013), Università La Sapienza, Roma, 2013

Casalino N., Gestione del cambiamento e produttività nelle aziende pubbliche. Metodi e strumenti innovativi, volume, pp. 1-201, Cacucci Editore, Bari, 2008

Casalino N., Innovazione e organizzazione nella formazione aziendale, pp. 1-212, Collana di Economia Aziendale - Serie Scientifica diretta da Nicola Di Cagno, n.10, Cacucci Editore, 2006

Casalino N., Innovazione e organizzazione nella formazione aziendale, volume, pp. 1-212, Collana di Economia Aziendale - Serie Scientifica diretta da Nicola Di Cagno, n.10, Cacucci Editore, Bari, 2006

Casalino N., Ivanov S., Nenov T., Innovation's Governance and In-vestments for Enhancing Competitiveness of Manufacturing SMEs, Law and Economics Yearly

Review Journal, vol. 3, part 1, pp. 72-97, Queen Mary University, London, UK, 2014

Casalino N., Learning to Connect: a training model for public sector on advanced E-Government services and InterOrganizational cooperation, International Journal of Advanced Corporate Learning (iJAC), Austria, 2014, vol. 7, no.1, pp. 24-31

Casalino N., Piccole e medie imprese e risorse umane nell'era della globalizzazione, Collana di Studi di Tecnica Aziendale, n.90, pp. 1-273, Wolters Kluwer Italia, 2012

Casalino N., Piccole e medie imprese e risorse umane nell'era della globalizzazione. Come valorizzarle attraverso la gestione della conoscenza e del capitale esperienziale, Cedam, 2012.

Casalino, N. (2012). Piccole e medie imprese e risorse umane nell'era della globalizzazione. CEDAM.

Casalino, N. (2014, Dicembre). Behavioural Additionality and Organizational Impact of European Policies to Promote Internationalisation of High-growth Innovative SMEs. Journal of International Business and Economics.

Casalino, N. (s.d.). Strategia, Progettazione Organizzativa ed Efficacia.

Cerved. (2016). Rapporto Cerved PMI.

Ciappei C., Pellegrini M., Facility management for global care. Economia e gestione dell'accudimento, Firenze University Press

Ciappei C., Sani A., Strategie di internazionalizzazione e grande distribuzione nel settore dell'abbigliamento, Stanze della Moda, Firenze University Press, 2006

Ciborra C., Lanzara G.F., Labirinti dell'innovazione. Tecnologia, organizzazione, apprendimento, Milano, Etas libri, 1999

Cicchetti A., La progettazione organizzativa, Franco Angeli, Milano, 2004

Clutterbuck D., Garvey B., Mentoring in action: a practical guide for managers, 2005

CNR, C. . (2010, 12 15). La politica per le piccole e medie imprese. (G. Vitali, A cura di)

Coach Lavoro, Quali sono le competenze (trasversali) che fanno la differenza nel lavoro (e non solo...!), in Coachlavoro.com, 22 Giugno 2012

Crivelli G., Gucci scommette su internet, www.ilsole24ore.com

Costa G., Nacamulli R., Manuale di Organizzazione Aziendale, UTET, 1996.

Daft R.L. (2017), Organizzazione Aziendale, 5 ed., Maggioli Apogeo.

D'Atri A., De Marco M., Casalino N., (Eds), Physica-Verlag, Springer, Heidelberg, Germany,

Dilts R., Delozier J., Dilts B., L'evoluzione della PNL, Alessio Roberti Editore, 2011.

Eby L., Lockwood A., Protégés and mentors' reactions to participating in formal mentoring programs: A qualitative investigation. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 441- 458, 2005

Ensher E., Murphy S., Power mentoring: how successful mentors and protégés get the most out of their relationships, by John Wiley & Sons, Inc, 2004

Experian Hitwise. Getting to grips with social media. An Experian Insight Report, Experian Limited (2010).

Flaherty J., Coaching: Evoking excellence in others, 2010

Folio A., Il marketing della moda. Politiche e strategie di fashion marketing, Milano, Franco Angeli , 2007

Fontana F., Caroli M., Economia e gestione delle imprese, McGraw-Hill, 2013

Fontana F., Il sistema organizzativo aziendale, Franco Angeli, 1999

Fontana F., Lo sviluppo del personale, Giappichelli, 1994

Forlani F., Corso di comunicazione di impresa, Università Carlo Bo, 2012

Galasso G., Sciacca P., Capire gli altri con la PNL. I metaprogrammi per comunicare con più efficacia, Angelini, 2010

Garvet B., Stokes P., Megginsons D., Coaching and Mentoring: theory and practice, 2014

Gatewood R.D., Field H.S., Barrick M., Human resource selection, Sixth Edition, 2008

Ghazzawi K., Accoumeah A., Critical Success Factors of the E-Recruitment System, Vol. 2, No. 2, pp. 159-170, 2014

Gholamzadeha D., Jalaib S., Integrative approach in human resources strategy formulation, Published by Elsevier Ltd, 2012

Ghoshal S., Building competitive advantage through people, 2010

Gianfelici, C. (s.d.). I processi di crescita delle piccole e medie imprese. In Quaderni di ricerca sull'artigianato (p. 199-229).

Giusti E., Taranto R., Super coaching tra counseling e mentoring, Sovera editore, 2004

Golizia D., Fashion business model. Strategie e modelli nelle aziende di moda, Franco Angeli, 2016

Gorica, R. D. (2011). Gestione della creatività e dell'innovazione nelle piccole e medie imprese. Informest.

Hill C., Siegelman L., Gronsky B., Sturniolo F., Nonverbal Communication and Counseling Outcome, Journal of Counseling Psychology, 28 (3), 203-212, 1989

Holder J., Top ten tips for self-coaching, 2010

Kleinert A., Moda ed emancipazione femminile: il modello del Journa des Dames et des modes, in Donne e giornalismo, percorsi e presenze di una storia di genere, a cura di Franchini S. e Soldani S., Milano, Franco Angeli, 2004.

INAPP. (2017). Digitalizzazione, automazione e futuro del lavoro. (S. S. Dario Guarascio, A cura di) Tratto da INAPP Public Policy Innovation: http://www.inapp.org/sites/default/files/Digitalizzazione%2C%20automazione%20e%20futuro%20del%20lavoro_0.pdf

InnoSkills. (s.d.). Politiche di gestione delle risorse umane a sostegno dell'innovazione.

Istat. (2011). L'accesso al credito delle piccole e medie imprese.

Istat. (2016). L'innovazione nelle imprese.

Istat. (2016). Risultati economici delle imprese.

Istat. (2017). Rapporto sulla competitività dei settori produttivi.

Jacobs E., Masson R., Shimmel C., Group counseling: Strategies and Skills, 2012

Jone W., Coaching, sperling, sperling&kumpfer, Milano, 2003.

Jones G.R. (2012), Organizzazione. Teoria, progettazione, cambiamento, Egea.

Kaggle Inc.: The home of data science. (www.kaggle.com) (2014).

Kehoe R.R., Wright P.M., The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors, Cornell University, 2013

KPMG. (2017). The Factory of the Future.

Lazzeroni M., Geografia della conoscenza e dell'innovazione tecnologica, Franco Angeli, Milano, 2004

LevyM., Weitz B. A., Retailing management, edizioni McGraw-Hill, Boston, 2007

Luxury Goods - Retail Convergence, Exane BNP Paribas Research, 22 marzo 2013

Management delle informazioni aziendali. Pearson (2005)

Marro, E. (2017). Nuove tecnologie e lavoro, la chiave del successo è l'istruzione. Il Sole 24Ore.

McKinsey&Company. (2017). A future that works: automation, employment, and productivity. McKinesy Global Institute.

Melissa A. Schilling, F. I. (2017). Gestione dell'innovazione (quarta ed.). Milano: McGraw-Hill.

Ministero dello Sviluppo Economico. (2009). Le iniziative in materia di sostegno alle PMI nell'Europa a 27.

Ministero dello Sviluppo Economico. (2015). Le iniziative a sostegno delle micro, piccole e medie imprese adottate in Italia nel 2014 e nel primo semestre 2015.

Ministero dello Sviluppo Economico. (2017). Credito d'imposta per investimenti in R&S (2015-2020).

Ministero dello Sviluppo Economico. (2017). Piano Nazionale Industria 4.0.

Mithas, S., Lucas, H.C.: What is your digital business strategy? IEEE IT Prof. 12, (2010).

Moynihan D.P., Pandey S.K., The big question for performance management: why do managers use performance information?, 2010

Mosca F., Re P., "International development strategies of luxurygoods players in China", *Chinese Business Review*, Vol.13, No.6, 2014

Mosca F. Marketing dei beni di lusso

Nascio: Data Governance Part II: Maturity Models - A Path to Progress, USA (2009).

Noe R.A., Hollenbeck J.R., Gerhart B., Wright P.M., Gestione delle risorse umane, seconda edizione, 2012

Nouge Coronias M, Qualitative and quantitative analysis of LVMH , 2013

Osterwalder, A., Pigneur, Y.: Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Wiley, New Jersey (2010).

Parasole E., Wray M., Coaching and Mentoring: practical methods to improve learning, Kogan Page, Londra, 2000

Parrloe E., *Coaching, Mentoring and Assessing: a practical guide to developing confidence*, Kogan Page, Londra, 1992

Peltier B., *The psychology of executive Coaching: theory and application*, 2011

Pelz L., *NLP Coaching: an evidence-based approach for coaches, leaders and individuals*, 2010

Perry Z., Skiffington S., *The Coaching at work toolkit*, McGraw-Hill Trade, Australia, 2001

Pfeffer J., *Seven practices of successful organizations*, California Management, 1998

Piccardo C., Reynaudo M., *Il Counselling individuale e di gruppo nelle organizzazioni*, Franco Angeli, Milano, 2003

Pollock, F. (1956). *Automation: a study of its Economic and Social Consequences*.

Porter, M.E.: *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press, New York (1985).

Pozzoli Elisa, Raimondi Roberta: *la catena del valore delle informazioni in azienda. Portali aziendali ed Enterprise Content Management*. Egea (2005).

Price A., *Human Resource Management in a business context*, Third Edition, 2008

PwC. (2017). *The disruptive effects of automation could mean changes for retail and consumer goods companies*. R&C Trendwatch.

PwC. (s.d.). *Workforce of the future: the competing forces shaping 2030*. Tratto da <https://www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/publications/workforce-of-the-future.html>

Radicchi, D. (2014). *Cultura d'impresa e gestione del cambiamento: analisi e riorientamento dei valori e della cultura organizzativa*. Tratto da <https://www.unistrapg.it/sites/default/files/docs/university-press/gentes/gentes-2014-1-135.pdf>

Renishaw. (2011). *Adattarsi per sopravvivere - l'imperativo del controllo di processo*. Tratto da Renishaw: <http://resources.renishaw.com/it/details/adattarsi-per-sopravvivere-limperativo-del-controllo-di-processo--37390>

Resciniti R., Michela M., Il marketing delle imprese internazionali, in Caroli M.G. Gestione delle imprese internazionali, McGraw-Hill, Milano 2012

Riedy, C.: The sharing economy spooking big business. Conversat. Trust. (<http://theconversation.com/the-sharing-economy-spooking-big-business-19541>) (2014)

Ricchetti M., Cietta E., Il valore della moda, Industria e servizi di un settore guidato dall'innovazione, Mondadori, 2006

Rogers, D.: The network is your customer: 5 strategies do thrive in a digital age. Yale University Press, UK (2011).

Rogers, E. M. (1983). Diffusion of Innovation (Terza ed.). Londra: The Free Press.

Russom, P.: The Four Imperatives of Data Governance Maturity. TDWI Monograph (2008).

Russel - Walling E. Mansfiel K., 50 grandi idee management, Edizioni Dedalo

Salaman G., Storey J., Billsberry J., Strategic Human Resource Management: defining the field, 2005

Saviolo S., Testa F., Le imprese del sistema moda, ETAS, 2005

Schumpeter, J. (1912). Teoria dello sviluppo economico.

ServiceNow. (2017). Today's State of Work: At the Breaking Point.

Silvestri S., International marketing mix, Società editrice Esculapio, 2008

Simeone D., La consulenza educativa, Vita e Pensiero, Milano, 2004

Simon H.A., A formal Theory of the employment relation, trad. it. Causalità, razionalità, organizzazione, Il Mulino, 1985

Valdani E., Bertoli G., Marketing internazionale, Egea, 2006, pp. 157 e ss.

Varaldo R., Bonaccorsi A., Dalli D., L'organizzazione come fattore esplicativo della domanda di servizi delle imprese esportatrici, in Atti del convegno di Milano, Dicembre 1992, CNR Napoli

Varvelli, R. (2004). Innovazione tecnologica e innovazione organizzativa. Organizzazione aziendale.

Vergani G. Dizionario della moda, Dalai Editore, 2009

Verganti, R.: Design driven innovation. Harv. Bus. Sch. 40, (2009).

Verna, M. A. (2015). Interventi formativi "su misura" per le PMI.

Vona R., Marketing, produzione e pronto moda: il modello Zara, Università Cà Foscari, Venezia, 2003

Zaghi K., La distribuzione nel sistema moda italiano: veri nuovi modelli di business, in Economia e Management, n.5, 2003

Weizmann H.C., Gestione delle risorse umane e valore dell'impresa, Milano, Franco Angeli, 2010

Wikipedia, Storia di Gucci

Wu, M.: Towards a stakeholder perspective on competitive advantage. Int. J. Bus. Manag. 8, (2013).

www.bain.com

www.bershka.com

www.borsaitaliana.it

www.brandforum.it

www.corrierefiorentino.corriere.it

www.fabbricafuturo.it Analisi organizzativa 2.0: storia di un progetto di innovazione in ambito HR

www.fashionnetwork.com

www.gucci.com

www.kering.com

www.kering.com/en/sustainability/whatiselp

www.inditex.com

www.ilsole24ore.com

www.ilmuseodelmarchioitaliano.it

www.laconceria.it

www.lastampa.it

www.linkiesta.it

www.louisvuitton.com

www.lvmh.com

www.massimodutti.com

www.mffashion.com

www.moda.san.beniculturali.it

ww.oysho.com

www.pul&bear.com

www.repubblica.it

www.stradivarius.com

www.treccani.it

www.uterque.com

www.zara.com

www.zarahome.com

