

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

**IL SETTORE DEI BENI LUXURY: DINAMICHE COMPETITIVE E STRATEGIE**

RELATORE

*Prof. Luca Pirolo*

CANDIDATO

*Francesco Natale*

MATRICOLA

*211311*

ANNO ACCADEMICO 2020-2021



# INDICE

<b>INTRODUZIONE</b>	<b>3</b>
<b>CAPITOLO 1</b>	<b>6</b>
1.1 I lineamenti teorici e gli approcci alla definizione del lusso	7
1.2 Il ruolo sociale	9
1.3 I beni di lusso: caratteristiche e definizioni	10
1.4 La piramide del lusso: i livelli gerarchici	13
<b>CAPITOLO 2</b>	<b>16</b>
2.1 Overview: il mercato dei beni di lusso	17
2.2 Il Report: Worldwide Luxury Market Monitor (2019)	17
2.3 Altagamma Consensus 2020 Update	18
2.4 Consumatori	21
2.5 Caratteristiche del mercato	22
2.6 Luxury Players	25
2.7 Evoluzione del mercato e situazione attuale	31
<b>CAPITOLO 3</b>	<b>43</b>
3.1 Che cosa significa “Brand” nel settore del lusso	44
3.3 Marketing Esperenziale	50
3.5 Social Media Marketing	57
<b>CAPITOLO 4</b>	<b>60</b>
1. Le operazioni di M&A nel settore del lusso	68
<b>CAPITOLO 5</b>	<b>74</b>
5.1 Le fasi di crescita della piccola impresa	74
5.2 Le alleanze strategiche	81
5.3 La joint venture (JV)	82
5.3.1 Le diverse tipologie di joint venture	82
5.3.2 La scelta del partner ideale	84
5.3.3 Vantaggi e svantaggi di un accordo di joint venture	85
5.3.4 Il franchising	88
5.3.5 Il licensing	91
5.4 M&A: Merger and Acquisition	93
5.4.1 Trovare il giusto partner come fattore critico di successo	95
5.4.2 Vantaggi, rischi e difficoltà nelle operazioni di M&A	96
5.5 La crescita organica	97
5.5.1 L'intensificazione	98
5.5.2 La diversificazione	98
5.5.3 La modernizzazione	100
<b>CONCLUSIONI</b>	<b>100</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>103</b>
<b>SITOGRAFIA</b>	<b>106</b>

# Introduzione

Il sistema economico italiano è costellato e sorretto dalle piccole realtà imprenditoriali, che si configurano come micro, piccole e medie imprese presenti in ogni settore.

In questo lavoro il settore di interesse è quello del lusso.

Lo scopo di questo lavoro è illustrare le strategie possibili per la crescita e l'evoluzione delle piccole imprese, e nello specifico di quelle operanti nel settore luxury. In questo specifico settore la strategia di crescita è strettamente legata con il valore della marca, le due infatti, devono funzionare l'una a supporto dell'altro, in quanto una strategia di successo rende la marca nota e forte e viceversa.

Questo lavoro ripercorre dunque le possibili strategie di crescita per la piccola e media impresa (in quanto tipologia aziendale preponderante in Italia e quindi anche nel settore moda), definendo poi il campo specifico di interesse appunto il *fashion*, fornendo un accenno sui recenti dati di settore, e sulle peculiarità che lo connotano. Successivamente si analizzano le possibili interazioni tra strategia di marca e strategie di crescita, anche attraverso alcuni esempi di famose collaborazioni

Il lavoro pertanto è diviso in cinque capitoli, che analizzano i diversi aspetti della questione.

L'intento del presente elaborato è quello di analizzare come il settore del lusso abbia conosciuto una crescita importante negli ultimi anni e come questa crescita possa essere gestita a livello strategico per non fare decadere le caratteristiche intrinseche del prodotto di lusso. In altre parole, il lusso ha ampliato i suoi confini, raggiungendo tutte le parti del globo, ed aumentato il suo volume di vendite senza che questa tendenza di crescita abbia impattato sulla percezione che i consumatori possiedono nei confronti di tali prodotti. Questa rapida espansione del settore, con l'aumento dimensionale delle società operanti al suo interno, è stata possibile attraverso due grandi filoni strategici: utilizzando risorse già di proprietà delle società, attraverso una loro riorganizzazione più efficiente che permettesse di comunicare al cliente in maniera più convincente; riunendo sotto un unico istituto giuridico entità che in precedenza operavano separatamente. Nel primo caso si parla di crescita per linee interne, con il documento che analizzerà dettagliatamente il ruolo sempre più rilevante del marketing, mentre nel secondo caso si parla di crescita per linee esterne, vale a dire attraverso operazioni di M&A.

I beni di lusso non soddisfano solamente i bisogni primari, con i clienti che acquistano questa tipologia di prodotti anche per motivi che esulano dalle loro caratteristiche funzionali. L'elevata qualità dei prodotti è sì necessaria ma è anche il valore sociale, edonistico ed esperienziale a permettere il mantenimento di margini elevati; i clienti di fatto non sono perfettamente razionali ma emotivi, specialmente in un contesto alquanto illogico come il mondo del lusso: il primo capitolo ha proprio come obiettivo l'esposizione delle peculiarità che il lusso incarna, le quali corroboreranno tali affermazioni.

Si partirà da diverse definizioni che sono state proposte della parola "lusso", con quella economica che conferma il fatto secondo il quale all'aumentare del reddito disponibile globale si crea un mercato maggiore rispetto a quello formato nelle stesse condizioni dalle altre tipologie di beni. Grazie ad un'elasticità rispetto al reddito positiva, la domanda aumenta quando vi è una disponibilità di maggiori risorse economiche.

La crescita è una delle grandi sfide che un marchio del lusso deve affrontare in quanto gli esperti del settore affermano che all'aumentare del volume delle vendite diminuisce il prestigio del brand. La sfida delle aziende del lusso è quindi quella di determinare cosa fare e come comportarsi nei confronti di questo tsunami di nuova domanda.

Questo è ciò che afferma l'equazione fondamentale del lusso per cui "lusso = rarità", caratteristica chiave per mantenere prezzi e margini elevati. Secondo studi tradizionali, lo status di lusso di un prodotto diminuisce sempre di più all'aumentare del suo tasso di penetrazione nella società, mentre altre ricerche affermano che l'aumento della penetrazione nel mercato in primo luogo innalza lo status di lusso di un prodotto, rendendo il prodotto conosciuto, ma esiste un limite oltre il quale si verifica la diluizione di questo status.

L'obiettivo cardine delle imprese è quello di posticipare questo punto di svolta e creare un nuovo fenomeno secondo il quale lo status di lusso non viene diluito ma rinforzato dall'incremento del tasso di penetrazione.

Nel secondo capitolo si illustreranno le caratteristiche del mercato del lusso cercando di investigare anche quali scenari si prospetteranno con l'avvento dell'epidemia COVID-19.

Il capitolo 3 ha come finalità l'esposizione dei metodi utilizzati dal marketing per ritardare questo punto di svolta, utilizzando perciò una strategia per linee interne. Attraverso opportune azioni si riesce a combinare le risorse, le competenze e le conoscenze di una società al fine di consolidare un vantaggio competitivo senza perdere di vista il bisogno del cliente. In questo senso è fonda-

mentale offrire prodotti apprezzati dai consumatori e quindi conoscere l'evoluzione che il mercato sta subendo.

Si andranno ad esaminare le diverse definizioni di brand e le caratteristiche peculiari del marketing di lusso: i temi analizzati spaziano dalla gestione dell'e-commerce al marketing esperienziale, fino agli effetti delle merci contraffatte ed il Country of Origin Effect.

Il marketing dei beni di lusso sta diventando con il tempo sempre più complesso, dovendo trasmettere un'immagine di qualità e di autenticità ma ha anche l'obiettivo di vendere un'esperienza relazionandola con lo stile di vita del consumatore. Mentre i quadri di marketing tradizionali considerano i consumatori come responsabili decisionali razionali, quello esperienziale vede i consumatori come emotivi, focalizzati sulla realizzazione di esperienze piacevoli.

Anche la rivoluzione creata nel settore dai social media ha portato a nuove opportunità di ricerca per gli studiosi del marketing, i quali concordano sul fatto che questi nuovi mezzi di comunicazione online debbano essere sfruttati ed essere inclusi nelle considerazioni strategiche di crescita. Da evidenziare che inizialmente vi era una preoccupazione nei confronti dei canali virtuali in quanto si poteva ritenere che implicasse un'eccessiva penetrazione nel mercato, diluendo così l'attrattiva dei prodotti di lusso. Attualmente però si pensa che utilizzare i social media permetta di raggiungere efficacemente i consumatori ed effettuare una migliore comunicazione con essi.

L'ultimo aspetto del marketing analizzato nel secondo capitolo riguarda la minaccia dei beni contraffatti nei confronti delle società del lusso: tale fenomeno infatti pone degli ostacoli alla crescita societaria in quanto la vendita di beni contraffatti mette a rischio la redditività estremamente positiva delle società del settore, attraverso una diffusione di prodotti illegali che imitano un determinato brand di lusso. Per combattere questo pericolo si dovranno prevedere strategie che valorizzino i reali beni di lusso, aumentando la differenza tra i valori delle due tipologie di beni. Alternativamente, alcune società attuano strategie che sfruttano l'atteggiamento dei consumatori di beni contraffatti per migliorare le proprie vendite ed i propri risultati.

Successivamente, il capitolo 4 cerca di provare come nel mercato del lusso si possa anche puntare su strumenti e operazioni finanziarie che siano in grado di garantire una crescita stabile e al contempo veloce, utilizzando linee esterne. Le operazioni di M&A in tal senso rappresentano una strada percorribile per le imprese e il presente testo tenterà di individuare le motivazioni intrinseche ad un'acquisizione in un settore dove adattarsi alla realtà e al contesto sociale sembra essere un fattore determinante per rimanere competitivi. Le motivazioni economiche, fiscali e finanziarie, seppur di notevole importanza, raramente sono in grado di fornire una completa giustificazione per av-

viare un'operazione di così vaste implicazioni, con le motivazioni strategiche che svolgono un ruolo guida nel processo. Si verificherà che nonostante non sia possibile una completa standardizzazione delle operazioni di M&A, le quali devono essere valutate caso per caso dal top management, si possono comunque individuare alcune fasi tipiche: selezione, valutazione, negoziazione e integrazione. Si andranno ad esaminare le prerogative delle operazioni di acquisizioni e fusioni nel settore del lusso, le quali saranno meno orientate a massimizzare le condizioni di economicità ma saranno piuttosto legate ad aspetti strategici, legandosi ai concetti di lifestyle e a quello della catena del valore di Porter.

Il quinto e ultimo capitolo si occuperà di esaminare come le PMI italiane stiano implementando nel loro modo di operare le strategie precedentemente descritte e come possano combinarle per arrivare a concludere che le persone attive nel management delle società devono avere una chiara idea sulle caratteristiche e sulle peculiarità del consumatore del lusso, cercando di attuare la giusta strategia, interna, esterna o diversificata geograficamente, che permetta di raggiungere l'obiettivo chiave di ogni società: la crescita.

## CAPITOLO 1



# IL CONCETTO DEL LUSSO E LA SUA EVOLUZIONE

## 1.1 I lineamenti teorici e gli approcci alla definizione del lusso

Partendo dalla definizione del vocabolario Treccani, secondo cui il lusso è *“la tendenza (anche abituale, come tenore di vita) a spese superflue, incontrollate, per l’acquisto e l’uso di oggetti che, o per la qualità o per l’ornamentazione, non hanno una utilità corrispondente al loro prezzo, e sono volti a soddisfare l’ambizione e la vanità più che un reale bisogno”*, si nota come il lusso accomuni beni non socialmente necessari ma che regalano una sensazione di benessere scaturente dall’appagamento dei sensi, per via del consumo di un prodotto speciale. Nel corso del presente documento si andranno anche ad analizzare le varie forme di utilità che un cliente tiene in considerazione quando acquista questa particolare tipologia di bene.

Al fine di comprendere al meglio gli obiettivi proposti dall’elaborato, è importante considerare il settore che si vuole andare ad analizzare sotto tutti i punti di vista.

Il *Luxury Market* è definito dai beni che trasmettono confort e piacere ovvero dai beni di lusso. La prima questione da affrontare, quindi, è quella relativa al significato della parola *“lusso”* alla quale possono essere attribuiti diversi e variegati punti di vista. Rispondere alla domanda *“Cos’è il lusso?”* potrebbe sembrare semplice, ma data la mancanza di una dimensione univoca riconducibile, bisogna considerare dimensioni diverse tra loro. La nozione analizzata, normalmente viene associata a più beni che godono di peculiarità molto diverse tra loro, ma collegate al consumatore dal punto di vista psicologico ed emotivo. Per comprendere al meglio tale definizione, è necessario contestualizzare il concetto dal punto di vista temporale ed economico.

Un bene può essere considerato esclusivo in un determinato Paese o in un preciso momento storico ma al contrario non esserlo più se cambia lo scenario di riferimento. I consumatori stessi poi, possono avere delle percezioni differenti di un medesimo bene, per esempio in base all’utilità fornita al consumatore o in base alla propria opinione soggettiva, inoltre anche l’aspetto culturale può influire sul concetto considerato. Le teorie proposte in letteratura attorno a questo argomento, sono numerose e variegata ma hanno in comune l’idea che il prodotto considerato rappresenti una

modificazione di un prodotto base, sviluppato in modo da poter incontrare al meglio quelli che sono i bisogni dei consumatori.

Da questa considerazione nasce una ulteriore, *“il lusso può essere considerato come un bisogno?”*

Le grandi marche e i brand del Luxury rappresentano, grazie ad una gestione del brand in modo strategico, dei business floridi in continua crescita ed evoluzione. Si tratta quindi, come vedremo successivamente, di un settore che sembra non conoscere crisi. I brand di successo emergono in maniera positiva nel settore considerato quando riescono a trasferire al consumatore, tramite i loro prodotti, i valori cardine del marchio. I grandi brand che riescono ad essere vincenti nel settore offrono prodotti di altissima qualità e caratterizzati da un alto grado di differenziazione ma si tratta in ogni caso di prodotti il cui grado di necessità non sembra essere primario.

*Come è possibile quindi che il settore sia florido e in salute a nonostante produca beni non necessari?*

Per rispondere a questa domanda si rende necessario capire se il prodotto di lusso vada o meno a soddisfare un bisogno. Lo psicologo statunitense Abraham Maslow, teorizzò che esistessero diverse tipologie di bisogni e nel 1954 pubblicò in *"Motivazione e personalità"*, una teoria sulla gerarchia di motivazioni e bisogni, conosciuta anche come *“la teoria dei bisogni di Maslow”*. Secondo tale teoria esistono delle motivazioni che rappresentano i fattori che stanno alla base del comportamento umano, i quali entrano in gioco in termini di spinta motivazionale quando un individuo avverte un bisogno. Il bisogno è rappresentato da una percezione di uno squilibrio tra una situazione reale e una situazione ideale, qualcosa che quindi si desidera. Lo studioso definì un insieme di bisogni che sono posti nella mente umana in modo strutturale, ossia rispetto ad una gerarchia. La gerarchia è definita partendo dalla base della piramide dove sono posizionati i bisogni di tipo fisiologico per poi salire verso il vertice dove risiedono quei bisogni legati alla sfera della realizzazione personale.

Il soddisfacimento dei bisogni definiti nei livelli minori è condizione necessaria al fine di far fronte a quelle categorie di bisogni posizionati ai livelli superiori, ossia è presente il concetto di propedeuticità. I beni di lusso possono quindi essere associabili al soddisfacimento dei bisogni di appartenenza, stima e di autorealizzazione che sono bisogni derivati e non essenziali che però trovano grande aspirazione perché, al contrario dei bisogni fisiologici, come la fame o il sonno, non sono ampiamente soddisfatti. Questa categoria di beni può quindi assecondare il bisogno di appartenenza creando elementi sia di partecipazione e comunità che elementi di stima in quanto donano

approvazione, rispetto e riconoscibilità poiché l'individuo vuole sentirsi diverso dalla massa e speciale. Inoltre, forniscono elementi che soddisfano bisogni legati alla sfera dell'autorealizzazione. Questa tipologia di bisogni, posizionati dall'autore al vertice della scala gerarchica, rappresenta la voglia di creare una propria identità tramite l'occupazione di un ruolo sociale di rilievo derivante dalle aspirazioni fisiche e mentali dell'individuo.

Si tratta quindi di una serie di bisogni che seppur vengano classificati come derivati, ai giorni d'oggi risultano essere l'essenza in una società evoluta, in crescita e anche selettiva.

Ritornando alla domanda posta in fase di apertura, è evidente come il lusso rappresenti un bisogno e ciò implica l'esistenza di un settore attualmente proliferante che è capace di creare dei prodotti in grado di esprimere concetti che si riflettono nel modo di vivere tramite l'estetica, attraverso la qualità e la ricercatezza dei beni proposti.

## **1.2 Il ruolo sociale**

Considerando il lusso sotto il profilo sociale, esso può essere definito come uno dei modi attraverso il quale l'essere umano cerca di esprimere la propria adesione a certi valori e la propria appartenenza ad un particolare status sociale e ad un determinato stile di vita. È intuibile come il bene di alta gamma non venga acquistato solo per le sue caratteristiche funzionali e/o per l'insieme dei suoi attributi in quanto non si tratta di un bene atto a soddisfare bisogni indispensabili collegati alle necessità primarie degli individui, come visto precedentemente.

L'acquisto di questi beni è collegato al valore che l'oggetto stesso rappresenta in termini di soddisfazione personale per l'individuo ma soprattutto rispetto al modo in cui gli individui vivono all'interno di una società e comunicano la propria posizione in essa. Il possesso di un bene di lusso rappresenta un traguardo nei confronti della società, che richiama un'affermazione sociale e l'appartenenza ad una élite, come sostenuto da numerosi autori. Le scelte d'acquisto che vengono effettuate nei diversi settori come quello dell'abbigliamento, automobilistico o immobiliare, implicitamente rappresentano lo status di un individuo nei confronti della società. Nel particolare, gli oggetti di lusso esprimono il senso di appartenenza ad una élite, ad una casta privilegiata che si distacca e si eleva dal resto, dando vita così ad un fenomeno di "stratificazione sociale".

### 1.3 I beni di lusso: caratteristiche e definizioni

Il bene di lusso si riferisce a un bene di consumo superfluo che rappresenta una spesa eccessiva rispetto alle possibilità economiche di qualcuno. I beni di lusso sono spesso oggetto di ammirazione e desiderio e il loro valore di scambio è molto elevato. Non è facile individuare e definire i beni che appartengono a questa categoria in quanto come abbiamo visto possono essere considerati una molteplicità di dimensioni differenti, sono però stati definiti alcuni indicatori che ci permettono di individuare gli elementi tipici di esclusività.

In particolare, possiamo vedere come tre autori, Dubois, Laurent e Czellar<sup>1</sup>, hanno teorizzato sei caratteristiche principali mettendo al primo posto la qualità eccellente. I beni di lusso si caratterizzano per:

- a) una qualità eccellente;
- b) un prezzo elevato;
- c) l'unicità-rarità;
- d) una rilevanza estetica e “*polisensuality*”;
- e) una patina di tradizione;
- f) un carattere superfluo.

La prima caratteristica viene ricondotta a diversi fattori tra cui la qualità e l'unicità delle materie prime utilizzate, la cura dei processi di lavorazione o nel caso di servizi la professionalità del personale e la cura dei dettagli. L'attributo della qualità eccellente deve ricomprendere caratteristiche di affidabilità e persistenza che possano creare nel consumatore un senso di fiducia, non solamente verso il prodotto in sé ma anche verso il brand e l'immagine che trasferiscono al consumatore un'idea di eternità del prodotto.

Seconda caratteristica è quella del prezzo elevato, esso viene considerato elevato in relazione a prodotti e servizi che svolgono la medesima funzione. Questa peculiarità permette ai beni di lusso di svolgere a pieno la funzione economica e questa differenza di prezzo è legittimata dalle caratteristiche espresse come l'elevata qualità percepita, la rarità, la cultura ecc...

Il terzo aspetto fondamentale per il settore del Luxury è proprio l'unicità. Questa caratteristica viene considerata sia dal lato della domanda che dal lato dell'offerta infatti, trattandosi di prodotti nella maggior parte dei casi inaccessibili rispetto alla disponibilità economica del consumatore

---

<sup>1</sup> Dubois, B., Laurent, G., & Czellar, S., “Consumer rapport to luxury: Analyzing complex and ambivalent attitudes”. Jouy-en-Josas, Francia: HEC School of Management, 2001.

medio, possono anche rimanere parte dell'immaginario comune senza mai concretizzarsi con l'atto d'acquisto. Dal lato dell'offerta l'unicità è identificabile nella rarità di un prodotto, un oggetto di alta gamma può essere raro per l'insieme di caratteristiche come i materiali pregiati e i processi di lavorazione utilizzati. In questo caso la variabile riconduce all'aspetto della qualità che mixata con la quantità limitata e la scarsità dell'offerta crea un desiderio ancora maggiore nella mente dei consumatori. La difficoltà di reperire l'oggetto o il servizio legata alla scarsità della distribuzione come scelta commerciale, rafforza l'idea di rarità.

La quarta caratteristica è associabile alla rilevanza estetica infatti, questi beni sono considerati e paragonati a delle opere d'arte che garantiscono al consumatore un coinvolgimento massimo permettendogli di vivere un'esperienza completa. Questa rilevanza estetica non è riconducibile solamente all'oggetto in sé ma soprattutto dal contesto di contorno designato, ossia il modo con cui si entra in contatto con il prodotto come il punto vendita per esempio, anche la cura del contesto apporta un ulteriore senso di unicità al prodotto.

Quinta caratteristica fondamentale è quella della tradizione, infatti, il legame con il passato è un valore aggiunto per il bene di lusso. La promessa di eternità citata in precedenza fa riferimento anche al concetto dell'eredità, questa promessa non è solo riferibile alle caratteristiche qualitative ma al patrimonio culturale e artigianale riconducibile a un brand di prestigio e al suo codice estetico che permette di attraversare più generazioni al di sopra delle mode del momento.

Infine, sesto ed ultimo elemento da accostare a i beni di lusso è il loro carattere superfluo, in particolare i beni di lusso non soddisfano bisogni primari ma rispondono a necessità di altro genere. Recentemente con il mercato in continuo sviluppo due autori hanno integrato altre due caratteristiche molto attuali, ossia l'internazionalità e l'aderenza ai trend social e all'ambiente di riferimento. Facendo riferimento all'internazionalità è la caratteristica che comporta la presenza dei brand di lusso quasi ovunque, infatti i brand devono valorizzarsi e creare attorno a loro una riconoscibilità a livello internazionale posizionandosi nelle città più esclusive del mondo. Infine, l'aderenza ai trend sociali e all'ambiente è un aspetto molto forte del lusso. Le dinamiche e i valori di consumo mutano nel tempo, in quanto, ogni epoca vede il prevalere di sensibilità, obiettivi e ideali diversi. È importante, in tal senso, sottolineare che il lusso non viene più inteso come indicatore dello status sociale ma come un modo per accrescere il proprio piacere e il proprio benessere personale.

A coronamento delle sei caratteristiche sopra descritte, si possono aggiungere elementi come:

- Costi alti: se la qualità dei prodotti deve essere indubbiamente alta per ottenere un prezzo al consumatore elevato, i costi di produzione dovranno essere essi stessi alti;
- Artigianalità: questa caratteristica, insieme al fattore “made in” risulta fondamentale nel settore del lusso per una serie di prodotti. Si pensi al “*made in Italy*” per le calzature oppure al “*made in Switzerland*” per la orologeria;
- Distribuzione limitata: è una leva fondamentale per determinarne la scarsità. L’apertura di nuove *boutique* in giro per il mondo è necessaria ma tale scelta deve essere mirata e fatta con molta cura e attenzione. Anche se tale strategia risulta ancora forte e dominante, l’avvento di *Internet* ha reso disponibile i prodotti in ogni parte del mondo attraverso i siti *web* e l’*e-commerce*;
- Attività promozionale: anche qui la selettività è d’obbligo. Ogni campagna promozionale che viene svolta, va ad alimentare in qualche modo l’identità del brand associandovi una serie di valori. Questo fa sì che si vada a creare una precisa idea del brand nella mente dei consumatori andando a definire il proprio posizionamento. La selettività è dunque fondamentale poiché, se si trasmette una idea di brand sbagliata, questa andrà ad influenzare la percezione che i consumatori avranno e saranno necessari anni e ingenti investimenti prima che si possa cambiare tale percezione.

Dunque, come abbiamo visto, dare una definizione del concetto di lusso è tutt’altro che semplice e nella sua definizione si inseriscono diverse visioni accademiche. È infatti possibile distinguere tra due diverse definizioni: una data dagli economisti e una data dai sociologi.

1. Per gli economisti, un bene è definibile di lusso, per un dato soggetto economico, se questo è disposto a spendere una parte maggiore del proprio reddito per acquistarlo al crescere del suo reddito.
2. I sociologi, invece, si concentrano sui caratteri del concetto di lusso:

Macro-descripttori del concetto di lusso	Micro-descripttori del concetto di lusso
Status - Prestigio	Status; Accettazione in gruppo di appartenenza; Emulazione pecuniaria; Espressione di sé; Riconoscimento personale; Rituale; Ammirazione; Immagine prestigiosa; Nobilitazione; Reputazione; Ricchezza; Successo
Piacere - Edonismo - Emozione	Piacere; Edonismo; Emozione; Coinvolgimento; Felicità; Regalo; Sensuale; Soddisfazione

Macro-descripttori del concetto di lusso	Micro-descripttori del concetto di lusso
Eccellenza Qualitativa - Raffinatezza Estetica	Eccellenza qualitativa; Estetico; Qualità estetica; Raffinatezza, Stile/ Design; Creativo; Buon gusto
Ostentazione	Ostentativo; Comparazione invidiosa; Snob/Consumo snob; Moda
Esclusività	Esclusivo; Elitario; Unicità; Distinzione
Rarità	Raro, Produzione limitata; Distribuzione selettiva; Bassa frequenza di acquisto
Prezzo Elevato	Prezzo elevato
Heritage	Tradizione; Artigianale; Effetto made in
Investimento	Basso rischio; Investimento
Materialismo	Materialismo
Futilità	Superfluo

3.

(Fonte: Brischi, 2000)

In definitiva, è possibile affermare che non esiste una definizione univoca di lusso ma per ciascun individuo rappresenta *“il sogno, quello che abbellisce la scena della vita, la perfezione che si materializza grazie al genio umano.”*<sup>2</sup>

#### 1.4 La piramide del lusso: i livelli gerarchici

Incremento reale del reddito, cambiamento del ruolo della donna nella società, superiori livelli di istruzione, crescente fabbisogno di esperienze ed emozioni, sviluppo di nuove tecnologie, globalizzazione, sono alcune delle cause che hanno cambiato radicalmente la società odierna, permettendo l'accesso al mondo Luxury ad un numero sempre più ampio di consumatori e spingendo le aziende a sviluppare nuove strategie e creare nuove tipologie<sup>3</sup>. Una delle rappresentazioni meglio descrittive del Luxury business è certamente la *“Piramide del lusso”* introdotta da Danielle Allères<sup>4</sup>,

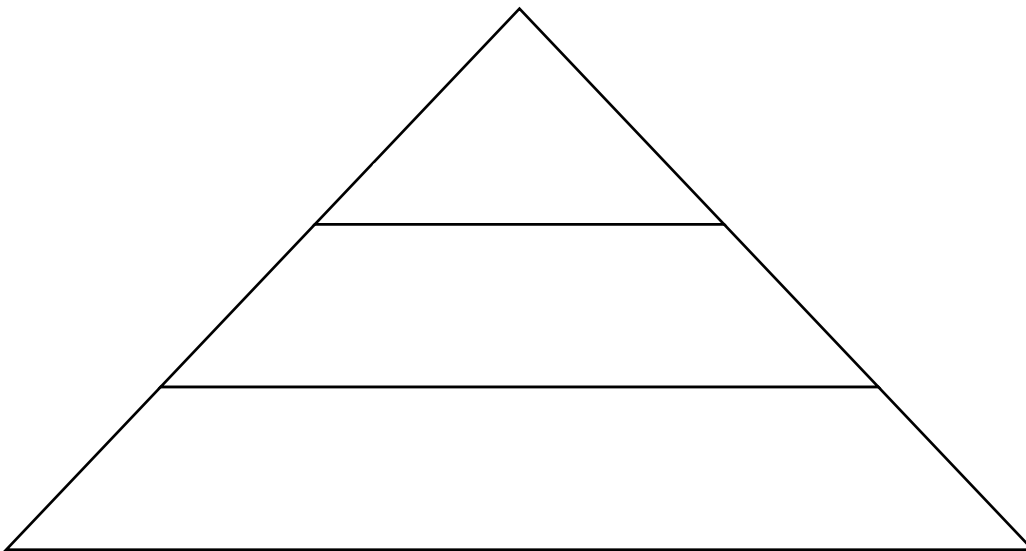
<sup>2</sup> Lipovetsky, “Il tempo del lusso”.

<sup>3</sup> <https://marketingtechnology.it/luxury-2-0-piramide-del-lusso/>

<sup>4</sup> Alleres D., “Luxe Strategies marketing”, Economica, 1997.

un modello che immagina il mercato del lusso come suddiviso in tre grandi settori differenziati per il grado di accessibilità:

- Lusso inaccessibile o super lusso;
- Lusso intermedio;
- Lusso accessibile.



Al vertice della piramide si trova il lusso inaccessibile o assoluto: si tratta di beni e servizi disponibili in tiratura limitata, molto spesso pezzi unici prodotti artigianalmente, distribuiti in maniera selettiva e a prezzi elevatissimi. Perché un prodotto si collochi in questa categoria deve mantenere costanti nel tempo questi connotati, per sopravvivere al mutare delle mode e alla competizione sempre crescente. Gli acquirenti appartengono alla classe sociale più ricca, che manifesta la propria superiorità attraverso il possesso di beni non solo molto costosi, ma anche esclusivi e rarissimi. Gli abiti di Haute-Couture sono molto rappresentativi di questo tipo di prodotti.

Si passa quindi al lusso intermedio: i beni in questa categoria si avvicinano alla precedente per prezzo e reperibilità, ma non sono più *custom made*, seppur adattabili alle esigenze del cliente. Il consumatore in questo caso è forte economicamente, ma non quanto chi si può permettere il lusso assoluto. Si tratta solitamente di un individuo che ha raggiunto una vita agiata grazie al successo professionale e che cerca nei beni di lusso un'affermazione dello status raggiunto.

Alla base della piramide c'è infine il lusso accessibile: brandizzato, alla moda e distribuito su larga scala, comprende tutti i prodotti disponibili alla fascia più agiata della classe media, che non si accontenta dei soli prodotti *premium*. L'acquisto avviene in questo "universo" soprattutto per



imitazione delle classi superiori. Come detto precedentemente i clienti che accedono a questi prodotti appartengono alla classe media che viene influenzata dalla comunicazione del brand che spinge le vendite tramite l'utilizzo di un'immagine lussuosa accessibile ad un prezzo modico. Il mezzo di comunicazione che permette di entrare in contatto con un bacino di utenti di questo tipo, ampio e variegato, è Internet.

A questa macro-segmentazione, ormai radicata tra gli studiosi di marketing del lusso, Kapferer<sup>5</sup> (1997) ne aggiunge un'ulteriore, definita però a livello di brand: la *griffe* cioè il *brand* associabile ai prodotti del lusso inaccessibile, la marca di lusso riconducibile al lusso intermedio e le marche di alta gamma che sono i brand alla base della piramide del lusso i cui prodotti sono premium sebbene siano sviluppati in modo massivo, ma godono di caratteristiche qualitative elevate.

Altri aspetti che caratterizzano il lusso sono la dimensione artistica, la qualità artigianale e l'internazionalità.

Un prodotto lussuoso è frutto di una lunga e profonda ricerca estetica. Anzi, non è un prodotto ma un oggetto al quale spesso si dà un contenuto emotivo (è stato ricevuto in regalo o acquistato in una situazione particolare), per questo motivo deve essere perfetto, solido ed equilibrato. Il consumatore deve esserne pienamente soddisfatto alla vista. Gli stessi imballaggi devono essere accuratamente studiati. Essi sono in un certo senso il “vestito” dell'oggetto quindi non possono essere da meno.

La qualità artigianale è altrettanto importante. I consumatori sono propensi ad acquistare i prodotti che provengono direttamente dai laboratori, atelier o sartorie dello stilista, progettista o designer. Essi vogliono credere che il tutto sia prodotto in questo modo. La realtà è che nella maggior parte delle volte la produzione viene fatta in serie da aziende terze, attraverso sistemi automatizzati e procedure standard. Esistono alcuni laboratori di proprietà delle firme dove si possono vedere artigiani specializzati lavorare su pezzi singoli e costosi ma si tratta quasi sempre di linee particolari o fatte su misura. Le aziende del lusso fanno molta attenzione a questa visione di artigianalità instaurata nella mente del cliente poiché è fonte di valore e sofisticatezza.

Infine, i prodotti di lusso devono essere internazionali. La riconoscibilità dello status è un elemento importante che spinge i consumatori ad acquistare i beni di lusso. Come si vedrà in seguito larga parte del business è composta da viaggiatori, per i quali l'acquisto di un bene di lusso rappresenta un qualcosa di molto speciale. Pertanto, la visibilità a livello internazionale contribuisce in

---

<sup>5</sup> Kapferer., “Strategic brand Management”, Kogan Page, 1997.

modo forte nella costituzione dell'identità di marca. Il turista che acquista un prodotto di lusso italiano o francese si aspetta che sia giudicato tale dagli italiani o francesi. Pertanto, il marchio deve essere presente nelle principali mete internazionali in modo forte, per lasciare a chiunque, turista o locale che sia, l'idea di un marchio conosciuto e prestigioso.

Di conseguenza lo status attribuito dal prodotto acquista valore in funzione del grado di internazionalità e della visibilità dei prodotti.

In conclusione, gli attributi principali del lusso sono:

- Sofisticatezza
- Unicità
- Esclusività
- Dimensione artistica
- Qualità artigianale
- Internazionalità

## **CAPITOLO 2**

### **IL MERCATO DEL LUXURY E CONSUMATORI**

## 2.1 Overview: il mercato dei beni di lusso

Al fine di definire una visione d'insieme sul mercato del lusso a livello *world wide* da cui partire, è possibile consultare il Monitor Altagamma sui Mercati Mondiali e l'Altagamma Consensus update. Si tratta di studi realizzati da Bain & Company<sup>6</sup> in collaborazione con Fondazione Altagamma<sup>7</sup>, che propone un'analisi economico-finanziaria del mercato del lusso mostrando i risultati dell'anno in corso e previsioni su consumi mondiali dei beni personali di lusso, dando una visione su trend e strategie relative al settore analizzato. I soggetti realizzatori di tali studi sono due, per primo consideriamo Fondazione Altagamma che nasce nel 1992 per riunire le eccellenze italiane. Le imprese fondatrici operano a livello globale nella fascia più alta del mercato e appartengono a diversi settori: design, moda, alimentare, gioielleria, automotive, ospitalità. Presidente è Andrea Illy, vicepresidente Armando Branchini.

La fondazione si occupa di analizzare ogni anno il settore del Luxury, considerando sia il lato della domanda che quello dell'offerta, in particolare una delle analisi più importanti è l'ALTAGAMMA WORLDWIDE MARKET MONITOR che analizza i consumi di prodotti di alta gamma a livello mondiale. Il secondo soggetto coinvolto nell'analisi è Bain & Company una società di consulenza strategica fondata nel 1973. Ha il proprio quartier generale a Boston, negli Stati Uniti d'America. È stata definita dal Forbes Magazine come una delle più ambiziose società di consulenza al mondo, nonché dal Consulting Magazine come la "*Best Firm to Work For*" (migliore azienda per cui lavorare). Il suo slogan è "*Helping make companies more valuable*". Citata da Il Sole 24Ore come una delle 10 migliori società di consulenza, Bain & Company Italy lavora per le principali aziende italiane sia pubbliche che private di dimensioni medio-grandi in vari settori, dal settore finanziario a quello delle telecomunicazioni.

## 2.2 Il Report: Worldwide Luxury Market Monitor (2019)

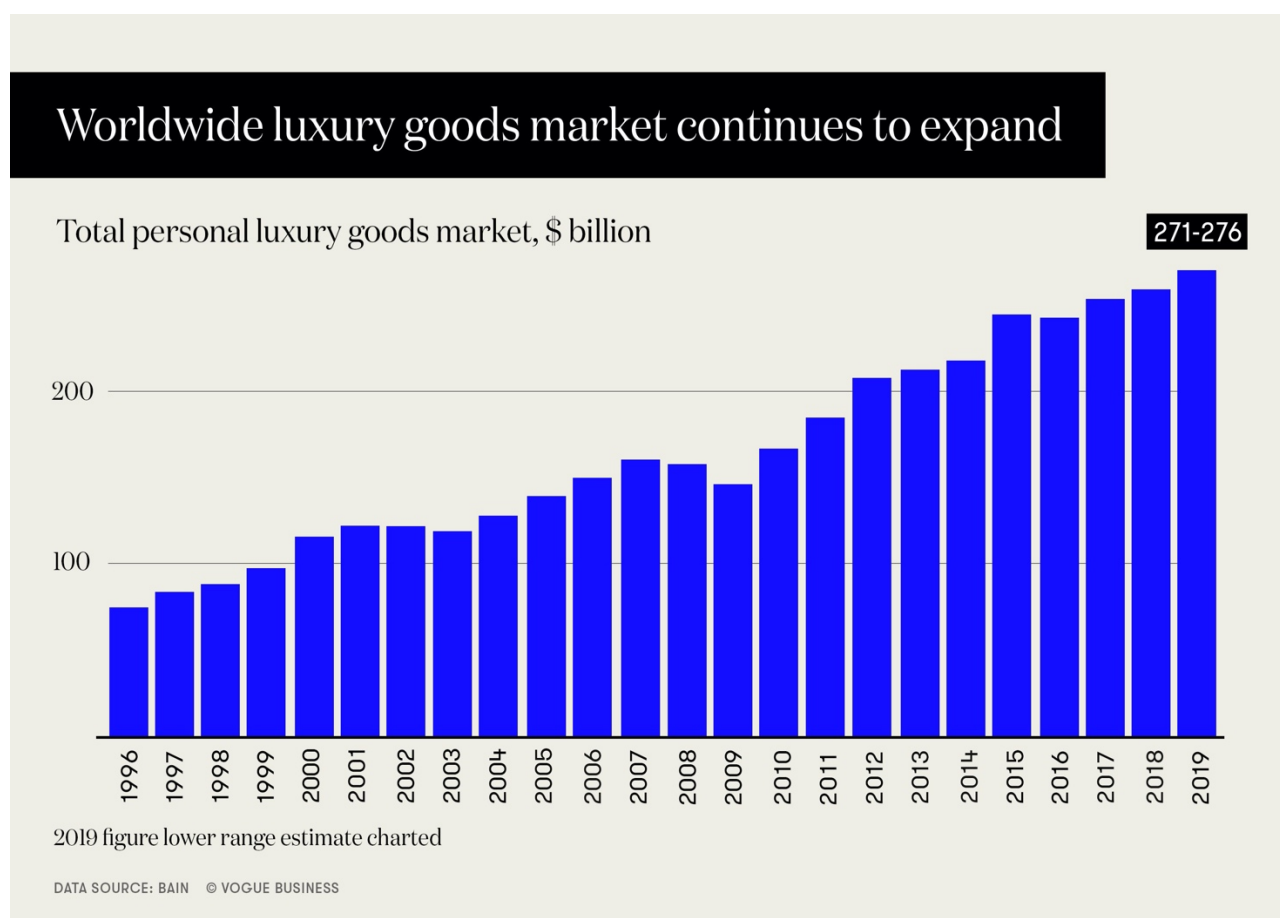
---

<sup>6</sup> <https://www.bain.com/>

<sup>7</sup> <https://altagamma.it/>

L'Altgamma Worldwide Luxury Market Monitor relativo al 2019 sottolinea che il settore del lusso ha superato le turbolenze geopolitiche e i timori di recessione che hanno caratterizzato il 2019. Il mercato globale, che comprende sia i beni che le esperienze di lusso, è cresciuto del 4% a tassi costanti nell'anno in corso, per una stima complessiva di circa 1.300 miliardi di euro di giro d'affari. Il mercato dei beni di lusso per la persona ha seguito un trend simile, con una crescita a tassi costanti del 4% e raggiungendo i 281 miliardi.

La natura dei consumatori del lusso sta evolvendo rapidamente: i più giovani cercano una continua conversazione con le marche, forzando questi ultimi a innovare sia i business model sia le value proposition.



(Fonte: <https://www.voguebusiness.com/consumers/luxury-growth-in-2019-bain-china-brazil-mexico>)

## 2.3 Altgamma Consensus 2020 Update

Un' evidenza importante deriva dal mercato dei *Personal Luxury Goods*, di nostro maggiore interesse. Il ritorno ai livelli pre-pandemia è previsto per il 2022-2023. La fine del *lockdown* deciso

da Pechino induce all'ottimismo e si prevede che la Cina sarà l'unico mercato a chiudere l'anno in crescita. Il quadro dipinto dal Consensus Altagamma Bain sui mercati mondiali dei beni di lusso personali, come anticipato ad appena un mese dallo scoppio della pandemia, è inaspettatamente negativo per un settore abituato a crescere ininterrottamente da almeno due decenni. Il report analizza che a seguito di un 2019 concluso con un ultimo trimestre positivo e un inizio di 2020 molto promettente, l'industria dei beni personali di lusso è stata colpita duramente dalla pandemia e dai conseguenti *lockdown* nazionali e limitazioni del traffico aereo, portando segni negativi in tutte le categorie merceologiche e in tutti i mercati per l'anno in corso. La pandemia ha colpito da subito l'industria di alta gamma a livello mondiale e porterà a un calo di fatturato del 20% nel 2020. Il comparto però ripartirà e il trend di lungo periodo rimane positivo con una crescita del 2-3% da qui al 2025. L'aggiornamento dell'Altagamma Consensus 2020, stima per il 2020 un calo dei consumi di beni di lusso personale su tutti i mercati, con una media del -20%. Le aree che si prevede soffriranno maggiormente sono: Europa con una decrescita del 29% e Americhe (America Latina con -21% e Nord America con -22%).

Queste aree geografiche saranno state esposte alla crisi per un periodo più lungo: prima a causa della mancanza di turisti, soprattutto cinesi, che non hanno dunque sostenuto gli acquisti di alta gamma a causa del *lockdown*, e alla crisi finanziaria che seguirà necessariamente una grande perdita di posti di lavoro. Per l'Asia si stima una decrescita inferiore, -5%, e qui una grande influenza ha la Cina che è stata la prima ad essere colpita dalla pandemia, ma anche la prima ad uscirne. Il periodo nero per la Cina ha riguardato i primissimi mesi del 2020, febbraio e marzo. Con la riapertura delle imprese i consumi sono ripresi a buon ritmo da metà aprile. Inoltre, proprio in Cina si è registrata la più forte tendenza al Revenge Shopping, tipica di questo mercato (fenomeno visto anche post-SARS nel 2003). In conclusione, il mercato cinese è in generale più dinamico sia nella caduta che nella ripresa.

Mercati	Consensus 2020	Consensus 2020 Update
Europa	3%	-29%
Nord America	3%	-22%
America Latina	2,50%	-21%
Giappone	3%	-13%
Asia	7%	-5%

Mercati	Consensus 2020	Consensus 2020 Update
Europa	3%	-29%
Nord America	3%	-22%
America Latina	2,50%	-21%
Giappone	3%	-13%
Middle East	2%	-16%
ROW	3%	-18%

Per quanto riguarda i prodotti, i peggiori impatti sono stimati per gioielli (-23%), orologi (-25%) e abbigliamento (-21,5%), mentre per pelletteria (-17%) e cosmesi (-13%) il calo sarà inferiore.

Il report prevede una forte diminuzione dei consumi mondiali e una profittabilità delle imprese del comparto in calo del 30% nel 2020.

I consumatori sono stati costretti a rimanere in casa durante l'epidemia in molti Paesi: Cina, Italia, Francia, USA. Questo peserà notevolmente su comportamento e abitudini d'acquisto dei consumatori verosimilmente anche nel 2021, per questo motivo il primo cambiamento fra tutti sarà il boost degli acquisti online: il retail digitale crescerà del 16%, mentre il wholesale digitale del 12%. Al contrario la chiusura dei negozi prima e la riapertura degli stessi nella fase due, dovendo rispettare una serie di indicazioni sanitarie ha avuto un forte impatto sugli acquisti retail che vedranno una decrescita del 21%. Ugualmente il canale fisico wholesale, canale che soffriva già prima della pandemia, vedrà una decrescita ancora maggiore, del 29%, anche a causa della mancanza del travel retail.

L'evoluzione del mercato globale, guardando oltre il 2020, si imposterà su quattro driver chiave: macro-trend regionali, consumer confidence locale, flussi turistici e, soprattutto, azioni/strategie proattivamente implementate dai brand<sup>8</sup>. Il ritorno ai livelli (in valore assoluto) del 2019 è previsto nel 2022 o nel 2023, con diverse traiettorie di crescita nei prossimi anni, traiettorie che dipenderanno da come si svilupperanno i driver principali di mercato, inclusa (e soprattutto) la risposta strategica dei brand alla crisi. Per il 2025, ci si attende che il mercato raggiunga i 320-330 mi-

<sup>8</sup> [https://www.ilsole24ore.com/art/effetto-covid-19-lusso-personale-2020-ricavi-caleranno-almeno-20percento-ADM2S1O?refresh\\_ce=1](https://www.ilsole24ore.com/art/effetto-covid-19-lusso-personale-2020-ricavi-caleranno-almeno-20percento-ADM2S1O?refresh_ce=1)

liardi di euro: rappresenterebbe un tasso di crescita 2019-2025 del +2/+3% (CAGR). L'industria dei beni personali di lusso dovrà confrontarsi con cambiamenti e forze perturbanti nei prossimi anni, ed è principalmente nelle mani dei player di questo comparto rimodellarlo di conseguenza, a partire da ora: mentre reagiscono in modo da navigare la crisi attuale, i brand devono pianificare adesso come intendono guidare la trasformazione dell'industria, partendo dal consumatore.

## 2.4 Consumatori

Come detto nel paragrafo precedente le aziende operanti nel settore di riferimento devono essere in grado di rinnovarsi costantemente seguendo le tendenze del mercato e adottando strategie atte a soddisfare le pretese dei consumatori. L'industria globale considerata, comprensiva di prodotti e servizi, vale oggi circa 915 miliardi di euro e raggiungerà quota 1.250 miliardi di euro nel 2024 secondo le previsioni del *True Luxury Global Consumer Insight*<sup>9</sup> e dell'*Altagamma Retail Evolution*.

Le tipologie di consumatori mutano velocemente e in egual modo i loro approcci di consumo. I Millennial (o Generazione Y, nati tra il 1980 e il 1995) quest'anno sono stati assidui consumatori di beni di lusso. Pesano per il 35% dei consumi e potrebbero raggiungere il 45% per il 2025. Ma è l'ancor più giovane Generazione Z che è pronta a ridisegnare il settore: entro il 2035 potrebbe rappresentare il 40% del mercato, con comportamenti di acquisto che li differenziano sostanzialmente dalle generazioni precedenti. "I consumatori della Gen Z sono la nuova frontiera del mercato del lusso di domani e rappresentano già una parte crescente dei consumi nei mercati asiatici". Tema molto importante e prioritario per i consumatori del lusso è la responsabilità sociale con un significato più ampio rispetto al solo impatto ambientale: l'80% dei consumatori, in particolare tra i Millennial, dichiara di preferire marche che sono socialmente responsabili. Inoltre, il 60% pensa che le marche del lusso dovrebbero essere più impegnate socialmente di quelle di altre industrie.

L'indagine True-Luxury Global Consumer Insight ha confermato come la crisi COVID-19 non abbia risparmiato il mercato dell'alto di gamma, con il 57% dei consumatori True-Luxury che si asterrà nel breve periodo dall'effettuare spese significative. L'approccio emotivo verso la ripresa è anch'esso cauto, con il 43% dei consumatori che pensa che, dopo la crisi, la ripartenza non sarà rapida. Unica eccezione i Cinesi che si mostrano più ottimisti (77%). Inoltre dall'indagine emerge

---

<sup>9</sup> <https://www.bcg.com/it-it/press/24giugno2020-true-luxury-global-consumer-insight>

che il 43% dei consumatori Top (e più della metà negli USA) dichiara di voler spendere più in esperienze di lusso e meno per l'acquisto di prodotti, con una preferenza per categorie più esclusive e private, come l'home design, il wellness e l'alta cucina. Per quanto riguarda il turismo, si prevede non prima di 9 mesi la ripresa dei viaggi internazionali.

## 2.5 Caratteristiche del mercato

Il mercato del lusso è diverso rispetto agli altri e principalmente si possono individuare tre differenze fondamentali:

1. dimensioni dell'azienda
2. caratteristiche finanziarie
3. fattore tempo

### **Dimensioni dell'azienda**

Fatta eccezione per i gruppi (che sono entità finanziarie), generalmente le imprese non hanno un'organizzazione molto ampia in termini di turnover, di dipendenti e così via. Le imprese del lusso sono generalmente di medie dimensioni e rappresenta una fonte di vantaggio competitivo far parte di un gruppo perché in questo modo si può far affidamento sulle energie e sinergie derivanti dagli altri brand del gruppo. In ogni caso, nonostante la loro dimensione, tale tipologia di imprese gode di un'elevata credibilità e conoscenza da parte dei consumatori.

### **Caratteristiche finanziarie**

Le imprese che fanno parte di un gruppo hanno la possibilità di non essere profittevoli per un determinato intervallo temporale. Spesso l'implementazione di una strategia richiede uno sforzo iniziale che non permette di ottenere immediatamente risultati positivi e, per poter sopravvivere, le imprese hanno la necessità di far parte di un gruppo dove la non profittabilità di un brand può essere compensata dalla profittabilità di un altro facente parte dello stesso gruppo.

### **Fattore tempo**

Come si è visto precedentemente, il tempo è uno dei fattori che maggiormente differenzia le imprese del lusso da quelle di moda. Mentre le imprese di moda operano con un intervallo temporale inferiore ai 18 mesi, ciò non avviene per quelle del lusso, le quali hanno bisogno di un maggiore tempo per sviluppare un prodotto che rimanga a lungo sul mercato. Le imprese del lusso non se-



guono i trend, certamente possono esserne ispirate, ma alla fine creeranno qualcosa destinato ad avere successo per sempre.

Di seguito l'analisi delle caratteristiche di ogni settore:

- **Luxury Cars:** il settore delle auto di lusso è proiettato verso una solida crescita (+10%), guidata dalle cosiddette “supercar” (auto di lusso) e dai paesi emergenti (Brasile, India, Medio Oriente e Cina), nei quali questo genere di prodotto rappresenta ancora un attivatore sociale. Si tratta, inoltre, di un mercato in cui la componente personalizzazione è particolarmente forte: i clienti possono decidere tra diversi optional e questo fa sì che il prezzo possa addirittura triplicarsi. La personalizzazione, però, non avviene solo sul prodotto ma anche sul tipo di pagamento; oggi sono pochi i clienti che decidono di pagare in un'unica rata mentre la maggior parte preferisce scegliere la soluzione del finanziamento. Le varie case automobilistiche hanno intrapreso negli ultimi anni delle vere e proprie lotte nell'offrire ai consumatori la soluzione di finanziamento più intrigante e allettante. Le tendenze per il futuro sono essenzialmente due: la connettività, rendere quindi le automobili il più possibile tecnologiche, e il segmento dei nuovi Super SUV di lusso, segmento emergente in cui molte case automobilistiche di super lusso si sfideranno nel futuro;

- **Luxury Hotellerie:** anche questo settore è in fase di crescita (+9%) anche se con diverse performance tra i vari mercati. Ad esempio, molto forte è il Messico; il Regno Unito e la Germania acquistano slancio; la Cina è ancora influenzata dal divieto ufficiale di spesa in alberghi a 5 stelle;

- **Luxury Cruises:** si tratta di un settore che guarda avanti, alle nuove generazioni che si avvicinano alle crociere di lusso chiedendo un'esperienza di vita unica. Per questo motivo si stanno effettuando nuovi investimenti nella capacità di soddisfare una domanda solida. Si tratta quindi di un mercato in crescita;

- **Luxury Wines & Spirits:** il settore dei vini sta incominciando a superare quello degli spiriti. Ciò è dovuto essenzialmente a:

- incremento nel consumo di vini nei ristoranti;
- il settore degli spiriti ha subito un nei mercati emergenti;
- lo Champagne riconquista quote di mercato ponendosi anche come competitor principale di bevanda da club” alla Vodka.

- **Luxury Food:** i ristoranti di lusso stanno vivendo un momento di sofferenza, dovuto al fatto che sono riservati ad una ristretta nicchia. Inoltre, il settore dei vini, come si è detto, sta vivendo un momento molto positivo e i consumatori preferiscono spendere di più in bevande che in cibo;

- **Luxury Yachts:** questo mercato cresce ad un basso tasso (+2%) a causa di un approccio molto polarizzato verso i consumatori. La cerchia di persone che possono permettersi questo bene è, infatti, molto limitata. Il mercato a più alto potenziale è la Cina, a causa di una penetrazione ad oggi ancora molto limitata;

- **Luxury Private Jets:** abbiamo un trend positivo (+9%), rafforzato dai mercati emergenti. La domanda per costosi jets privati cresce insieme al prezzo di questi ultimi;

- **Design Furniture:** leggera tendenza al ribasso (-1%) a causa di una scarsa attività in mercati chiave. Le prospettive migliori in questo settore vengono dall'online, con numerosi siti che offrono componenti di arredo a prezzi vantaggiosi, come Dalani Home & Living;

- **Personal Luxury Goods:** si tratta del settore che maggiormente ha risentito dei fenomeni avvenuti negli ultimi decenni. Al suo interno troviamo tutte le tradizionali categorie del lusso che, attualmente, sono diventate solo una piccola parte del mercato totale:

- **Moda e vestiti:** categoria dominata da Francia e Italia in quanto si tratta di brand con una lunga storia e tradizione, con un forte background artistico e con una forte identità. Si tratta di mercati caratterizzati da una forte flessibilità grazie al fatto che si concentrano maggiormente sulla produzione di piccoli pezzi e non su quella in serie. Ciò rende più semplici eventuali cambiamenti che devono essere apportati alle collezioni;

- **Orologi e gioielli:** entrambi sono esempi di “*hard luxury market*” cioè di mercati forti. Per quanto concerne la prima categoria, essa presenta una caratteristica che la rende differente da tutte le altre: è l'unica ad essere indissolubilmente legata ad una particolare zona geografica, ovvero la Svizzera. Il 95% dei brand proviene infatti da una specifica area della Svizzera, la *Vallé de Joux*, vicino Ginevra. Ciò ha contribuito ad alimentare uno dei valori più importanti del lusso, la tradizione. Quando si compra un orologio, non si compra solo un prodotto, ma un pezzo di storia, ed è per questo che i consumatori sono disposti a pagare un premium price. Altra caratteristica è rappresentata dal fatto che quasi tutti brand fanno parte di un gruppo. I quattro gruppi principali sono: Swatch, Richemont, LVMH e Kering. È uno dei settori più grandi, perché l'orologio è l'unico gioiello che tutta la popolazione può indos-

sare. La seconda categoria, invece, vede il contrapporsi di due mercati: quello dei gioielli di marca e quello dei gioielli non di marca, appartenenti a famiglie di artigiani gioiellieri. Un articolo del *IlSole* 24 ore dello scorso anno ha mostrato che solamente il 20 % del mercato è di marca, mentre l'80% no. È per questo motivo che molte aziende fashion stanno dirigendosi verso questo settore, tramite la licenza<sup>10</sup>, in quanto ha un grande potenziale;

- **Prodotti in pelle e accessori:** gli accessori occupano la prima posizione di questa categoria, alimentati da una crescita vivace del settore scarpe. A partire dal 2012, le performance delle calzature hanno superato quelle delle borse. Ciò non accadeva dal 2007. Il 2012 è stato un anno di crescita per il commercio mondiale di calzature con un tasso stimato del 6 % in dollari e del 15 % in euro. Il commercio mondiale di calzature sta evidenziando dinamiche di sviluppo anche significativamente diverse a livello di singoli prodotti. Attualmente si sta assistendo al fenomeno delle sneakers; anche stilisti di fama mondiale come Dior, Giuseppe Zanotti e Renee Caovilla, hanno lanciato negli ultimi anni una loro linea sportiva. Appare quindi fondamentale individuare per quali prodotti e in quali paesi il mercato sta offrendo le maggiori opportunità di crescita. Altro fenomeno molto in voga è quello del “Made to measure” (fatto su misura) e della personalizzazione; Jimmy Choo propone decine di modelli e fantasie tra cui i consumatori possono scegliere per creare la propria scarpa e possono anche personalizzarla con le proprie iniziali. Si tratta dell'accessorio che per primo risalta all'occhio e che ha un prezzo inferiore rispetto ad una borsa. Oggi è la scarpa a fare l'outfit: una donna può anche decidere di mettersi un semplice paio di jeans e una t-shirt bianca, ma indossando una scarpa particolare cambierà totalmente e si distinguerà dalla massa. Nel terzo capitolo si approfondiranno questo settore e i suoi principali operatori;
- **Cosmetici e profumi:** è il più “*entry level*” dei settori del lusso, in quanto propone prodotti che tutti, almeno una volta nella vita, possono permettersi di acquistare. È per questo motivo che rappresenta uno dei settori più ampi e con più personale. Il principale gruppo di questa categoria è Estée Lauder.

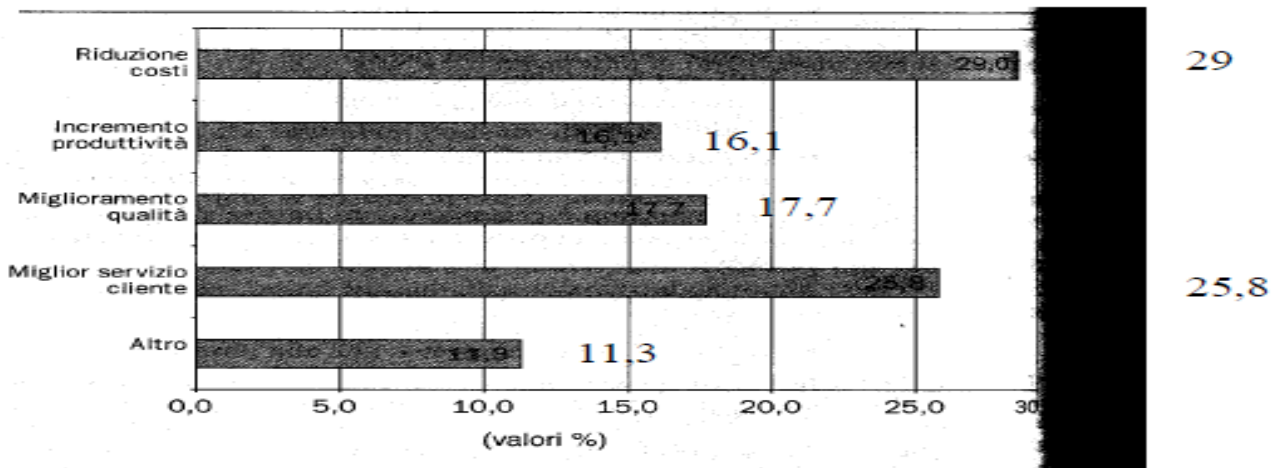
## 2.6 Luxury Players

Per un'impresa che voglia entrare nel mercato del lusso, è fondamentale conoscere quali sono gli attori più importanti del mercato. Questo è essenzialmente per due ragioni:

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

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

Il *Benchmarking* permette di misurare il gap esistente tra l'impresa e i propri competitor in termini di vendite, di network, di portafoglio prodotti, di qualità dei prodotti e di qualità del servizio. I principali benefici ottenuti da questa pratica sono:



(Fonte: Umberto Bocchino, Manuale di controllo di gestione, Il Sole 24 ore, 2000)

Ma quali sono i *key player* del mercato del lusso? Oggi il mercato del lusso è molto concentrato a causa delle numerose operazioni di M&A (Merger and Acquisition) avvenute negli anni passati; oggi si riconduce a 3 grandi holding:

### 1) LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton S.A.

Il gruppo, maggiormente conosciuto con il suo acronimo LVMH, è stato fondato nel 1987 a Parigi da Bernard Arnault. Oggi è un leader mondiale di prodotti di alta qualità che possiede un portafoglio con più di 70 prodotti ed è attivo in 5 differenti settori con 3.708 negozi a livello internazionale:

- **Vini e alcolici:** Moët & Chandon, Dom Pérignon, Veuve Clicquot, Krug, Mercier, Ruinart, Château d'Yquem, Château Cheval Blanc, Hennessy, The Glenmorangie Company, Ardbeg, Belvedere, Domaine Chandon California, Bodega Chandon Argentina, Domaine Chandon Australia, Domaine Chandon India, Domaine Chandon China, Cloudy Bay, Cape Mentelle, Newton Vineyard, Terrazas de los Andes, Cheval des Andes, Numanthia, Wanjun;
- **Prodotti di moda e pelle:** Louis Vuitton, Céline, Loewe, Berluti, Kenzo, Givenchy, Marc Jacobs, Fendi, Emilio Pucci, Thomas Pink, Donna Karan, Edun, NOWNESS, Loro Piana, Nicholas Kirkwood;
- **Profumi e cosmetici:** Parfums Christian Dior, Guerlain, Parfums Givenchy, Kenzo Parfums, BeneFit Cosmetics, Fresh, MAKE UP FOR EVER, Acqua di Parma, Perfumes Loewe, Fendi Perfumes, Nude;
- **Orologi e gioielli:** TAG Heuer, Zenith, Hublot, Chaumet, Bulgari, De Beers;
- **Distribuzione:** DFS, Starboard Cruise Services, Sephora, Le Bon Marché Rive Gauche;
- **Altre attività:** Groupe Les Echos, Royal Van Lent, Cheval Blanc, Jardin d'Acclimatation, Samaritaine.

Si tratta di un gruppo profittevole e in crescita. Due dati sono particolarmente importanti. Il primo è rappresentato dal fatto che circa un terzo del business è generato dal settore “Fashion & Leather goods”.

Ciò può essere principalmente spiegato dalla presenza di grandi e imponenti brand come Louis Vuitton, in grado di proporre ogni stagione reinterpretazioni innovative ed eleganti delle proprie icone. Il secondo, dal fatto che il mercato giapponese incide solo per il 7%. Ad una prima lettura questo dato potrebbe sembrare strano o addirittura sbagliato se rapportato all'importanza che riveste la suddetta area geografica e al numero di negozi presenti nel paese. La spiegazione va cercata nella mentalità giapponese, dove prevale il concetto di trovare l'occasione, risparmiare, fare l'affare etc...

La valuta giapponese, lo Yen, non è molto conveniente ed è per questa ragione che i giapponesi preferiscono acquistare beni di lusso durante i loro viaggi. Se venisse fatta un'indagine sulle vendite di tutti i negozi di marchi di lusso presenti in terra nipponica, il risultato sarebbe quello di

negozi in forte perdita. Ma allora perché i grandi brand continuano ad aprire immensi Flagship store a Ginza? La risposta è creare *brand awareness*: se si vuole essere un brand di lusso, si deve essere presenti per fare conoscere i propri prodotti ai potenziali clienti.

I suoi punti di forza sono:

- essere l'unico gruppo ad essere presente in tutti i settori del lusso. Come si vedrà in seguito, Kering è presente nel settore moda e sport & lifestyle e Richemont in quello di orologi e gioielli e moda;
- una solida struttura finanziaria. Questo grazie alla presenza nel gruppo di importanti brand di nicchia che, con la loro profittabilità, riescono a compensare eventuali perdite di brand meno importanti;
- qualità e creatività del team. Per il fondatore del gruppo, la creatività è uno dei valori più importanti perché è ciò che permette di rimanere competitivi nel tempo. È anche per questo motivo che il portafoglio prodotti è composto da elementi eterogenei tra di loro;
- l'essere un gruppo a conduzione familiare. La politica della famiglia Arnault è sempre stata quella di essere rispettosi della cultura e dei valori dei singoli brand prima che entrassero a far parte della famiglia LVMH. È per questo che non si assiste a lotte e competizioni tra marchi appartenenti al gruppo;
- la presenza a livello mondiale dei brand che lo compongono e l'importanza che questi rivestono in ciascun mercato. Infatti, come è possibile notare dai dati a disposizione, tutti i mercati sono profittevoli, ovviamente in misura differente, ma tutti generano degli utili.

## 2) PPR / Kering

Il gruppo, inizialmente conosciuto con PPR dal nome del suo fondatore, è stato fondato nel 1963 a Parigi da Francois Pinault. Inizialmente si trattava di un'azienda specializzata nel commercio di legname e successivamente in materiale da costruzione. A metà degli anni 90, il gruppo è entrato nel settore della vendita al dettaglio, ma la svolta avvenne nel 1999 con l'acquisto di Gucci e l'ingresso quindi nel mercato del lusso. La modifica del nome in Kering (dall'inglese care, cura) è stata fatta principalmente per sottolineare la *Mission* del gruppo a conduzione familiare, la cura nei

confronti dei marchi, dei clienti, delle persone, degli stakeholders, dell'ambiente e per sottolineare il fatto che si tratta principalmente di marchi appartenenti a:

- a. **Lusso:** Gucci, Bottega Veneta, Saint Laurent, Alexander McQueen, Balenciaga, Brioni, Christopher Kane, McQ, Stella McCartney, Tomas Maier, Sergio Rossi, Boucheron, Dodo, Girard-Perregaux, Jean Richard, Pomellato, Qeelin, Ulysse Nardin;
- b. **Sport & Lifestyle:** Puma, Volcom, Cobra, Electric and Tretorn.

Il gruppo conta più di 37.000 dipendenti e i marchi, tra loro complementari, sono venduti in 120 paesi. Hanno un forte potenziale di crescita organica: l'obiettivo è quello di rafforzare la presenza sui mercati maturi, come America ed Europa, e al tempo stesso di espandersi nei nuovi mercati (da notare a tal proposito il numero di negozi presenti nei suddetti mercati).

I punti di forza di questo gruppo sono così sintetizzabili:

- a. attenzione ai propri dipendenti: per poter garantire un'adeguata *customer care*<sup>20</sup> nei confronti dei clienti, bisogna prima di tutto partire dalla cura dei propri dipendenti. Garantendo un ambiente di lavoro piacevole e gratificando il lavoro svolto, il team sarà più motivato a dare il meglio per raggiungere gli obiettivi aziendali. La centralità del rapporto con i dipendenti si evince anche dall'incoraggiamento del gruppo a conduzione familiare alla creatività, all'andare oltre i propri limiti, mettendosi ogni giorno in discussione e alla prova, e ad esprimere il proprio potenziale;
- b. effetto Kering. Condivisione di risorse e competenze tra i vari marchi del gruppo. In questo modo si accelera l'espansione e l'internazionalizzazione di un marchio di recente acquisizione e si riescono a controllare tutte le fasi della catena del valore, per fornire al consumatore il miglior servizio possibile;
- c. identità e autonomia: anche se i vari brand fanno capo ad un gruppo comune, ognuno mantiene la propria identità ed autonomia originaria;
- d. sensibilità alla CSR e alla sostenibilità; ciò permette di creare valore aggiunto per il consumatore e rappresenta una fonte di vantaggio competitivo.

### 3) RICHEMONT

Il gruppo è stato creato l'anno successivo a LVMH, nel 1988, dallo scorporo dell'asset finanziario detenuto dal Rembrandt Group Limited of South Africa. Oggi, opera in 5 segmenti:

- a. **Gioielli:** Cartier, Van Cleef and Arpels;
- b. **Orologi:** Piaget, A. Lange & Söhne, Jaeger-Le Coultre, Vacheron Constantin, Officine Panerai, IWC, Baume & Mercier;
- c. **Strumenti da scrittura:** Montblanc, Montegrappa;
- d. **Prodotti in pelle e accessori:** Alfred Dunhill, Lancel;
- e. **Prodotti moda:** Chloé, Azzedine Alaïa, Purdey

Una delle mosse più brillanti del gruppo è stata l'acquisizione nel 2010 della maggioranza delle azioni di NET-A-PORTER.COM, il principale sito di lusso e moda. Esso è presente a livello globale anche se il mercato principale rimane quello europeo, probabilmente a causa del fatto che la maggior parte dei marchi detenuti sono di origine europea. Anche in questo caso, possiamo notare come il mercato giapponese sia di dimensioni ridotte rispetto agli altri. La circostanza di essere globalmente presente rappresenta per il gruppo una fonte di vantaggio competitivo a lungo termine.

Tra i principali obiettivi strategici del gruppo c'è senza dubbio quello di incrementare sempre di più la qualità dei prodotti e del servizio reso al cliente; inoltre, è ritenuto fondamentale possedere un portafoglio di manager e di artigiani qualificati che possano esprimere al meglio le peculiarità del gruppo.

Ancora, Richemont intende incrementare gli investimenti in ricerca, sviluppo e innovazione, considerando che attualmente il Gruppo investe circa 60 milioni di euro in questo settore.

Nel delineare la propria strategia, il gruppo ritiene un fattore chiave quello di rispondere tempestivamente ai cambiamenti ambientali e del mercato, nonché un forte impegno nella CSR e nella sostenibilità. Allo stesso modo, mettere in discussione il proprio modello di business serve per la ricerca continua del miglioramento e per aumentare, in questo modo, la propria efficienza. Attraverso tali fattori il gruppo potrà raggiungere il suo obiettivo principale, ovvero la **CRESCITA**.

Diversi fattori hanno reso possibile questo fenomeno, tra cui l'espansione geografica, il mix di vendite per tipologia di prodotto e per canale di distribuzione ma, soprattutto, l'acquisizione di nuovi business nel gruppo e di Net a Porter. Ognuno dei marchi presenti ha un proprio grado di autonomia; ciò è fondamentale per la strategia globale di Richemont. L'obiettivo di ogni marchio è quello di incrementare la consapevolezza e la desiderabilità dei propri prodotti nei consumatori finali. Ciò è reso possibile dalla creazione di prodotti sempre innovativi e attraenti. Ma i prodotti da soli non bastano per vincere. Una volta che questi sono stati creati, devono essere comunicati al consumatore finale ed è proprio questo ciò che spetta al marketing: promuovere il prodotto.



## 2.7 Evoluzione del mercato e situazione attuale

Per secoli il lusso è stato riservato per pochi eletti: faraoni, re, principi, mercanti ed industriali, ossia quella categoria di persone che nel corso della storia ha avuto un potere ed uno stile di vita esclusivo. Doveva esprimere un gusto raffinato, a volte con qualche eccesso, ed impressionare le folle con la magnificenza dei palazzi, degli abiti, dei gioielli. A partire dalla Rivoluzione Industriale nel XVIII secolo, in conseguenza dei minori costi di produzione e dell'aumento della qualità della vita, una maggiore percentuale di popolazione si è trovata in possesso dei mezzi finanziari necessari per avere accesso ai beni di lusso. Il fenomeno in questione si è ulteriormente accentuato nel corso del XX secolo, estendendo lentamente la propria classe di consumatori ed aprendosi al ceto medio: in gergo, si è verificata una migrazione dagli "happy few" agli "happy many". Questo fatto si deve in parte al progresso economico e in parte ad una generale democratizzazione e globalizzazione, con strati sempre più ampi della società che si possono permettere questa tipologia di beni. Da questa classificazione che contempla la possibilità di un lusso aperto a classi sociali in possesso di un reddito medio nasce l'idea che si possa parlare oggi di un lusso "di massa". Con tale termine si vuole indicare il fenomeno per cui oggi strati sempre maggiori di popolazione possono avere accesso ai beni di lusso.

I cambiamenti socio-culturali ed economici avvenuti a partire dal XVIII secolo, la crescita economica, l'incremento del reddito reale dei consumatori, la globalizzazione e l'ascesa esponenziale di Internet hanno favorito sia la distribuzione di tali beni sia la consapevolezza della necessità dei consumatori nel possederli. Questa nuova visione del lusso non comporta che i prodotti di lusso siano svalutati oppure venduti a prezzi più bassi ma innalza il lusso come una fonte di piacere ed un'eccezione dalla normalità da un sempre maggior numero di persone. La società di oggi crede di avere diritto a questo sinonimo di ricchezza, un diritto ovviamente con dei limiti ma pur sempre un diritto che assume i connotati di una ricompensa per gli sforzi fatti durante l'attività ordinaria e lavorativa.

Questa analisi introduttiva si è resa necessaria per spiegare le ragioni per cui il settore sta crescendo rapidamente e catturando sempre più l'attenzione da parte delle aziende e dei media. Per avere un'idea delle opportunità che può offrire questa apertura al ceto medio, si può osservare la dimensione di questo segmento di popolazione solamente della Cina: secondo un sondaggio della

Chinese Academy of Social Sciences, la dimensione della classe media cinese è stimata nel 37,4% della popolazione vale a dire in circa 500 milioni di persone (e quindi potenziali nuovi consumatori), numero che incrementa di anno in anno. Questa espansione della clientela può apparire sconcertante in alcune economie emergenti. In molti di questi Paesi la maggioranza della popolazione vive ancora in povertà mentre una piccola minoranza già consuma un numero elevato di beni di lusso. Ad esempio, una ricerca condotta da Euromonitor mostra come la Nigeria, un Paese dove il 63% della popolazione vive con meno di 1\$ al giorno, si posizioni al secondo posto per quanto riguarda le quantità consumate di champagne dietro solamente alla Francia, la patria di questa bevanda di lusso.

Estendendo il raggio di ricerca all'intero contesto economico globale attuale, si nota come la situazione rimanga ancora difficile, con una crescita lenta nelle principali economie sviluppate, alti livelli di debito nei mercati emergenti, bassa inflazione o addirittura deflazione nei Paesi più ricchi, una reazione protezionistica alla globalizzazione e mercati del credito in difficoltà: le scorie della grande crisi del 2008 sono quindi ancora evidenti. Eppure, nonostante le difficoltà economiche, il mercato del lusso è uno dei pochi se non l'unico settore che non ha registrato eccessivi cali nelle vendite a partire dal 2008 ed in conseguenza della crisi economico-finanziaria globale ancora in atto. Il calo verificatosi nel biennio 2008-2009 rispetto al 2007 è stato subito compensato da un nuovo importante aumento dei consumi nell'anno successivo. Se i risultati passati sono favorevoli, le previsioni riguardo alla crescita del settore sembrano ancora più positive. Il settore del lusso è quindi un settore resiliente, con i consumatori che continuano a fare acquisti di lusso, soprattutto nei mercati emergenti. Gli Stati Uniti sono il Paese con il più grande mercato dei beni di lusso, ma la Cina sta crescendo rapidamente nonostante una leggera flessione del trend nel 2016.

L'indice di performance S&P Global Luxury Index ci permette di quantificare l'andamento storico del mercato negli ultimi 10 anni: si nota (in figura 9) come la crisi del 2008 abbia influenzato il mercato ma mostra anche come le imprese abbiano reagito e siano tornate alla crescita in pochi mesi, con un trend attuale altamente incoraggiante.

Questo indice comprende le principali società quotate in Borsa (circa 80) impegnate nella produzione o distribuzione di beni di lusso o nella fornitura di servizi di lusso. La metodologia adottata per il calcolo dell'indice è stata creata da S&P Dow Jones Indices per raggiungere l'obiettivo di misurare nella maniera più completa e corretta il trend del luxury market. Siccome la determinazione dello status di lusso è soggettiva, l'indice assegna dei pesi a diversi fattori, come la descrizione dell'attività, il segmento di fatturato e la percezione del mercato. Tutti questi fattori formeranno il

punteggio di esposizione al lusso. Il punteggio globale è quindi ottenuto moltiplicando il flottante di ciascuna azione delle società considerate per il suo punteggio di esposizione al lusso. Sono anche previste limitazioni e regole secondarie, ad esempio le azioni di una società con un punteggio dell'esposizione al lusso pari a 1 sono limitate all'8% del totale, quelle con esposizione pari a 0,75 sono limitate al 6% e così decrescendo. Di seguito vi è un grafico che mostra il trend del S&P Global Luxury Index dal 2008 a gennaio 2018.



(Fonte: S&P Global Luxury Index)

Focalizzando ora l'attenzione sull'andamento del settore del lusso nell'ultimo anno, si fa riferimento ad un documento stilato da Altagamma in collaborazione con Bain & Company, il "Worldwide Market Monitor 2017": nonostante il clima di incertezze congiunturali e crisi geopolitiche il valore di mercato totale, che comprende sia i beni di lusso sia le esperienze di lusso, si assesta intorno ai 1.160 miliardi di Euro, con una crescita del 5% a cambi costanti ed una previsione per il prossimo anno di una media di incremento stimata sempre intorno al 5%.

Bisogna premettere che i principali report che analizzano il settore suddividono il mercato in tre macro-categorie: il mercato dei "personal luxury goods", il quale comprende i beni che riguardano il possesso, sono di solito visibili agli altri e vengono consumati personalmente. Tali ad esempio sono i prodotti dell'abbigliamento, degli accessori e della cosmetica (che secondo un'ulteriore classificazione andrebbero sotto il nome di soft luxury) oppure ancora dei gioielli e degli orologi (hard luxury). Questo ramo del mercato ricopre circa il 22% del fatturato totale ed ha raggiunto il valore record di 262 miliardi di Euro nel 2017, grazie soprattutto al ritorno degli acquisti da parte dei consumatori cinesi sia all'estero che nel loro mercato locale. Complementare a questa categoria è definito il mercato degli "experiential luxury goods", termine utilizzato per indicare i servizi di lusso che forniscono un piacere immediato, non sono immediatamente visibili agli altri e vengono

consumati spesso in compagnia di altri clienti. Tale comparto riveste una grande importanza, ricoprendo più della metà del fatturato globale del settore. In questa categoria si trovano perciò le crociere, gli hotel, i resort ed anche vini e alcolici. Come categoria residuale e poco analizzata si classifica infine il segmento dei “luxury investment goods” che come facilmente intuibile riguarda specifici e differenti beni di lusso, come le macchine, gli yachts e gli smartphone.

A livello geografico, i Paesi europei, la Cina, il Giappone ed il resto dell’Asia hanno mostrato una crescita nel 2017 positiva che va dal 2% al 15%, mentre solamente in Medio Oriente il trend positivo si ferma all’1%, trattenuto dall’incertezza economica.

Inoltre, quasi due terzi dei brand, il 65%, hanno registrato una crescita nelle vendite nel 2017, mentre nel 2016 il valore si fermava al 50%. I livelli di redditività rimangono mediamente elevati, con un EBITDA di circa il 19%, che denota una remunerazione estremamente positiva.

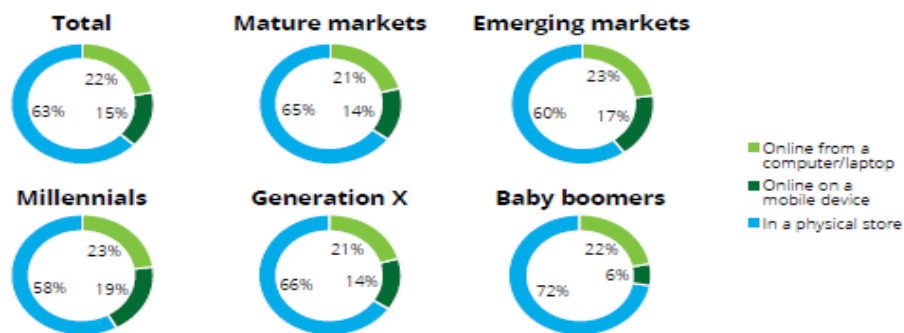
Il report evidenzia anche come il turismo sia una grande opportunità di crescita: quasi la metà degli acquisti di lusso sono effettuati da consumatori mentre si trovano in mercati esteri (il 31% del totale) o all’aeroporto (16%). Questa percentuale raggiunge addirittura il 60% tra i consumatori dei mercati emergenti, che in genere non hanno accesso alla stessa gamma di prodotti e marche che possono essere trovati nei mercati maturi. C’è però da evidenziare che un contesto di incertezza, come il nuovo governo degli Stati Uniti, la Brexit e gli attacchi terroristici in diverse città europee, ha scoraggiato molti potenziali acquirenti, soprattutto cinesi, dal viaggiare verso le principali destinazioni dello shopping negli Stati Uniti e in Europa, spiegando almeno parzialmente la leggera flessione del ruolo cinese avuta nel 2016 nel mercato. Inoltre, permangono notevoli disparità regionali nel mercato dei beni di lusso: nonostante la crescente internazionalizzazione, i prezzi convertiti in dollari sono in media superiori del 50 per cento in Cina rispetto a quelli di Italia e Francia. Ciò rappresenta una chiara opportunità di arbitraggio per i viaggiatori provenienti dall’Asia e mantiene la preminenza dei mercati nazionali dei brand europei come destinazioni commerciali.

Guardando invece la dimensione retail, sono evidenziate deludenti performance dei negozi a livello mondiale e prestazioni eccezionali del canale online, che registra un salto del 24% nel 2017 rispetto all’anno precedente: i brand stanno accelerando la loro presenza diretta in questo canale tramite i propri siti web, con l’e-commerce che rappresenta ora il 36% delle vendite totali. Come ben spiegato da Federica Levato, partner di Bain e co-autrice dello studio, “il ruolo del negozio sta evolvendo. La crescita del canale online è notevole. Ma questo non significa che i negozi abbiano perso il loro ruolo: nasce la necessità che i marchi si re-inventino al fine di rinnovare un impegno continuo con i clienti che trascenda i canali”.

A confermare l'importante ruolo del canale digitale è anche un report stilato da Deloitte che analizza nel dettaglio il fenomeno della trasformazione nelle vendite nel settore del lusso e mostra come siano i consumatori dei mercati maturi ad essere più propensi della media di acquistare in un negozio fisico (65% vs 35%), mentre quelli dei mercati emergenti sono più positivi nell'acquisto tramite un dispositivo mobile (60% vs 40%).

Inoltre, i "Millennials" (coloro nati tra gli anni '80 e 2000) sono la clientela più influenzata digitalmente, con il 42% dei loro acquisti effettuati tramite computer o tramite dispositivi mobili, che stanno diventando più popolari con tutte le generazioni. Questa cifra per i Millennials si confronta con il 35% della "Generation X" (le persone nate tra gli anni '60 e '80) e il 28% dei "Baby Boomers" (consumatori nati negli anni '45 -'60). Concludendo, la propensione all'acquisto di beni di lusso nei negozi fisici sembra che aumenti all'aumentare dell'età.

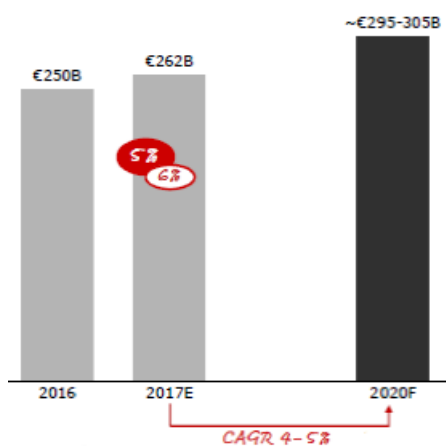
Una sfida significativa per le aziende di beni di lusso è quindi quella di evolvere e passare a un modello di distribuzione più guidato digitalmente attraverso l'utilizzo di nuovi canali, come i social media, pur mantenendo l'elemento fondamentale della qualità e della concretezza in modo da coinvolgere i giovani ma mantenendo sempre un occhio di riguardo nei confronti dei consumatori più adulti.



(Trend del commercio online - Fonte: Deloitte)

Tra i tre segmenti del mercato del lusso sopracitati, è di sicuro quello inerente i "personal luxury goods" quello maggiormente analizzato nelle ricerche di settore: questo perché le principali aziende riconosciute come leader (LVMH, Richemont e Kering solo per fare alcuni esempi) operano all'interno di esso. Come gli altri segmenti, il fatturato del Personal Luxury non ha risentito della crisi globale e nel 2013 è arrivato ad un ammontare di circa 230 miliardi di euro con una crescita rispetto all'anno precedente del 10%, fino alla cifra di 250 miliardi di Euro nel 2016 e a quella re-

cord già menzionata di 260 miliardi nel 2017. Tornando al report stilato da Bain e Altagamma e guardando al futuro, le previsioni parlano di un forte incremento positivo che continuerà ad un tasso di crescita stimato tra il 4% ed il 5% annuo fino al 2020, superando così la soglia dei 300 miliardi di Euro.



(Previsione dell'andamento del mercato dei beni di lusso personali - Fonte: Bain)

Andando a esaminare nel dettaglio il segmento dei beni di lusso personali, la figura riporta le previsioni di crescita per il 2018, a livello di categoria di prodotti e mercati: si nota come l'abbigliamento e le scarpe siano la categoria che risulta maggiormente in crescita nel mercato del lusso, mentre a livello geografico i consumatori asiatici non freneranno i loro acquisti facendo crescere addirittura del 10% il loro mercato locale.

PRODUCTS	2018
Apparel	4,0%
Art de la Table	0,0%
Jewelry, Watches, Pens and Lighters	5,0%
Leather, shoes and accessories	7,0%
Fragrances and cosmetics	4,0%
MARKETS	2018
Europe	4,0%
North America	4,0%
Latin America	3,0%
Japan	5,0%
Asia	10,0%
Middle East	2,0%
Rest of the World	2,0%

(Previsioni di crescita 2018 per i Personal Luxury Goods - Fonte: Altagamma)

A completare l'analisi del settore è il report "Global Powers of Luxury Goods" di Deloitte, che ha coinvolto 1300 consumatori sparsi in 11 Paesi, studiando in particolare il trend del segmento dei beni di lusso personali. Come evidenziato da questa inchiesta, il settore in esame presenta una concentrazione elevata, con le prime 10 società che detengono quasi la metà del mercato, il 48.1%, e si profila un ulteriore incremento di tale valore: infatti negli ultimi anni si sono verificate numerose operazioni di M&A (Mergers and Acquisitions). Recentemente questo fenomeno non è rallentato ed in particolare negli ultimi due anni sono avvenute le seguenti operazioni:

- 1) L'azienda di orologi di lusso svizzeri Frédérique Constant, con una produzione di circa 120.000 esemplari all'anno, è stata acquisita da Citizen Watch a maggio 2016;
- 2) Nell'ottobre 2016 si è chiuso il merger tra Coty e il Beauty business di Procter & Gamble, con l'acquisizione da parte di Coty di 41 marchi di make-up, cosmetici ed attività di colorazione dei capelli al dettaglio, insieme ad alcuni brand di hair styling;
- 3) Elizabeth Arden, importante azienda di cosmetici, è stata acquisita da Revlon con un'operazione completata a settembre 2016 per una cifra di 870 milioni di dollari, totalmente in contanti;
- 4) La fusione da 50 miliardi di euro dei colossi dell'ottica Luxottica in Italia ed Essilor in Francia, annunciata a gennaio 2017 ed attualmente ancora in corso. È stato annunciato nel dicembre del 2017 il via libera da parte dell'Unione Europea alla operazione, superando il giudizio dell'Antitrust;
- 5) L'ultima operazione che ha interessato il settore del lusso riguarda il lancio di una OPA da parte di Richemont nei confronti del negozio di lusso online Yoox Net-a-Porter, nel gennaio 2018. L'esito dell'operazione si conoscerà nel prossimo futuro;

(Dettagli top 10 aziende di lusso nel 2015 - Fonte: Deloitte)

Questa rapida crescita della clientela sta quindi portando ad uno stravolgimento del settore del lusso sempre più caratterizzato da imprese diversificate e gruppi multi-brand. Sembrano delineabili due tassonomie di business model: da un lato ci sono le imprese che puntano all'eccellenza tramite l'offerta di prodotti concentrati su un unico core business (come Ermenegildo Zegna) sotto un unico brand; in contrapposizione a questa posizione è possibile identificare le imprese operanti nel più

### Top 10 luxury goods companies by sales

FY2015 Luxury goods sales ranking	FY2014 Luxury goods sales ranking	Company name	Selection of luxury brands	Country of origin	FY2015 Luxury goods sales (US\$m)	FY2015 Total revenue (US\$m)	FY2015 Luxury goods sales growth*	FY2015 Net profit margin**
1	↔ 1	LVMH Moët Hennessy- Louis Vuitton SE	Louis Vuitton, Fendi, Bulgari, Loro Piana, Emilio Pucci, Acqua di Parma, Donna Karan, Loewe, Marc Jacobs, TAG Heuer, Benefit Cosmetics	France	22,431	39,615	15.2%	11.2%
2	↔ 2	Compagnie Financière Richemont SA	Cartier, Van Cleef & Arpels, Montblanc, Jaeger-LeCoultre, Vacheron Constantin, IWC, Piaget, Chloé, Officine Panerai	Switzerland	12,232	12,232	6.4%	20.1%
3	↔ 3	The Estée Lauder Companies Inc.	Estée Lauder, M.A.C, Aramis, Clinique, Aveda, Jo Malone; Licensed fragrance brands	US	11,262	11,262	4.5%	10.0%
4	↔ 4	Luxottica Group SpA	Ray-Ban, Oakley, Vogue Eyewear, Persol, Oliver Peoples; Licensed eyewear brands	Italy	9,815	9,815	15.5%	9.1%
5	↑ 6	Kering SA	Gucci, Bottega Veneta, Saint Laurent, Balenciaga, Biondi, Sergio Rossi, Pomellato, Girard-Perregaux, Ulysse Nardin	France	8,737	12,867	16.4%	6.2%
6	↓ 5	The Swatch Group Ltd.	Omega, Longines, Breguet, Harry Winston, Rado, Blancpain; Licensed watch brands	Switzerland	8,508	8,795	-3.0%	13.2%
7	↑ 8	L'Oréal Luxe	Lancôme, Biotherm, Helena Rubinstein, Urban Decay, Kiehl's; Licensed brands	France	8,031*	8,031*	16.7%	15.2%*
8	↑ 9	Ralph Lauren Corporation	Ralph Lauren, Polo Ralph Lauren, Purple Label, Double RL, Club Monaco	US	7,405	7,405	-2.8%	5.3%
9	↓ 7	Chow Tai Fook Jewellery Group Limited 周大福珠宝集团有限公司	Chow Tai Fook, Hearts on Fire	Hong Kong	7,295	7,295	-11.9%	5.3%
10	↔ 10	PVH Corp.	Calvin Klein, Tommy Hilffiger	US	6,292	8,020	-2.3%	7.1%
<b>Top 10</b>					<b>102,009</b>	<b>125,339</b>	<b>9.6%</b>	<b>11.4%</b>
<b>Top 100</b>					<b>212,029</b>	<b>238,739</b>	<b>6.8%</b>	<b>9.7%</b>
<b>Economic concentration of Top 10</b>					<b>48.1%</b>	<b>52.5%</b>		

ampio campo del luxury lifestyle, che decidono di diversificare l'offerta con politiche multimarca. Un esempio è dato dal più grande conglomerato del lusso al mondo, LVMH, che conta 70 maisons operanti in diversi mercati (come mostrato in figura 14): dal vino, all'abbigliamento, passando per i profumi fino a catene di pasticcerie e di hotel. Brand celebri e noti in tutto il mondo che fanno parte di questo gruppo societario sono Fendi, Dior, Bulgari, Loro Piana, con l'elenco che potrebbe continuare.



<p><b>Wines &amp; Spirits</b></p> <p>1365 LE CLOS DES LAMBRAYS  1593 CHATEAU D'YQUEM  1668 DOM PÉRIGNON  1729 RUIINART  1743 MOËT &amp; CHANDON  1765 HENNESSY  1772 VEUVE CLICQUOT  1815 ARDBEG  1832 CHÂTEAU CHEVAL BLANC  1843 KRUG  1843 GLENMORANGIE  1858 MERCIÉ  1959 CHANDON  1970 CAPE MENTELLE  1977 NEWTON  1985 CLOUDY BAY  1993 BELVEDERE  1998 BODEGA NUMANTHIA  1999 CHEVAL DES ANDES  1999 TERRAZAS DE LOS ANDES  2010 WOODINVILLE  2013 AO YUN</p>	<p><b>Fashion &amp; Leather goods</b></p> <p>1846 LOEWE  1854 LOUIS VUITTON  1895 BERLUTI  1898 RIMOWA  1924 LORO PIANA  1925 FENDI  1945 CÉLINE  1947 DIOR  1947 EMILIO PUCCI  1952 GIVENCHY  1970 KENZO  1984 THOMAS PINK  1984 MARC JACOBS  2004 NICHOLAS KIRKWOOD  2005 EDUN</p> <p><b>Perfume &amp; Cosmetics</b></p> <p>1828 GUERLAIN  1916 ACQUA DI PARMA  1947 PARFUMS CHRISTIAN DIOR  1957 PARFUMS GIVENCHY  1972 PERFUMES LOEWE  1976 BENEFIT COSMETICS  1984 MAKE UP FOR EVER  1988 KENZO PARFUMS  1991 FRESH  2009 MAISON FRANCIS KURKDJIAN  2017 FENTY BEAUTY</p>	<p><b>Selective Retailing</b></p> <p>1852 LE BON MARCHÉ  1870 LA SAMARITAINE  1958 STARBOARD CRUISE SERVICES  1960 DFS  1969 SEPHORA  1978 LA GRANDE ÉPICERIE</p> <p><b>Watches &amp; Jewelry</b></p> <p>1780 CHAUMET  1860 TAG HEUER  1865 ZENITH  1884 BULGARI  1936 FRED  1980 HUBLOT</p> <p><b>Other Activities</b></p> <p>1817 COVA  1849 ROYAL VAN LENT  1860 JARDIN D'ACCLIMATATION  1908 GROUPE LES ÉCHOS  2006 HÔTELS CHEVAL BLANC</p>
---	--	---

(Elenco delle Maison appartenenti al gruppo LVMH)

Come ultima analisi, si vuole sottolineare che la crescita delle vendite di beni di lusso è influenzata notevolmente dalla volatilità delle valute. Le fluttuazioni delle monete ha portato vantaggi per le società multinazionali con sede in regioni che hanno sperimentato effetti valutari favorevoli, facendo aumentare le vendite effettive dichiarate: nel 2015, la Top 10 delle società ha visto un salto di 9,6 punti percentuali nella crescita delle vendite, sebbene la maggior parte di questo sia dovuta a variazioni dei tassi di cambio. La volatilità delle valute ha avuto impatti significativamente diversi sulle prime 10 società, a seconda della loro valuta di riferimento e della loro diffusione geografica delle attività. Aziende che comunicano in euro (come LVMH, Richemont, Luxottica, Kering e L'Oréal Luxe) hanno visto una crescita delle vendite superiore rispetto alla crescita delle vendite a valuta costante. I movimenti dei tassi di cambio sono stati sfavorevoli per le altre 10 società principali: Estée Lauder, Ralph Lauren e PVH con sede negli Stati Uniti hanno risentito della forza del dollaro nelle vendite internazionali e della morbidezza delle vendite al dettaglio e turistiche nel loro mercato interno. Rende l'idea anche il caso di Swatch, colpita dalla decisione di gennaio 2015 di annullare il tasso di cambio fisso franco/euro, con un conseguente "franco svizzero ampiamente sopravva-

lutato”, secondo Swatch. Il loro calo del 3% delle vendite in franchi svizzeri sarebbe stato del 10,3% se riferito in euro.

Per evitare queste pesanti fluttuazioni, le società tentano di rispondere ai movimenti valutari al fine di mantenere costanti le loro strutture tariffarie tra i paesi. Ad esempio, nelle settimane successive al referendum sull'adesione al Regno Unito nel 2016, la sterlina è diminuita del 18% rispetto al dollaro; le aziende hanno così risposto aumentando i loro prezzi. Risultava infatti che nel marzo 2017 i prezzi nel Regno Unito fossero cresciuti del 5% e un ulteriore aumento effettivo del 5% fosse stato ottenuto sostituendo l'inventario esistente con prodotti più costosi. Al contrario, quando il rublo aumentò di valore nel 2016, le aziende diminuirono i prezzi dei loro beni di lusso in Russia di oltre l'11%, per rimanere competitivi.

Riassumendo, il lusso è un mercato estremamente variegato geograficamente e a livello di offerta di prodotti: questo rappresenta una sfida sia per il management delle aziende operanti nel settore del lusso sia per gli acquirenti, in particolare per quelli che viaggiano molto. I prezzi, i livelli delle scorte e gli intervalli variano da mercato a mercato e tra città, rendendo difficile ma necessaria l'ottimizzazione delle strategie di prezzo.

Questa analisi preliminare sulle caratteristiche dei beni di lusso si è resa necessaria per esporre al lettore quali sono i driver che il consumatore associa ad un prodotto di questa particolare tipologia e comprendere al meglio come poter attuare una strategia di crescita efficace, sfruttando le peculiarità della clientela del lusso. Soltanto infatti conoscendo a fondo il consumatore le aziende potranno crescere efficacemente senza che il valore aspirazionale del bene decrementi. Una volta apprese queste nozioni le società operanti nel settore del lusso si troveranno davanti ad un importante bivio: potranno attuare una crescita utilizzando le risorse che già possiedono, riorganizzando i propri asset e implementando strategie di marketing efficaci nell'aumentare la percezione nel cliente del prodotto, con l'obiettivo di aumentare le proprie vendite e di conseguenza i propri profitti.

Alternativamente a questo percorso, le società potrebbero decidere di attuare delle operazioni che permetterebbero di crescere per linee esterne, vale a dire attraverso accordi di fusione ed acquisizione tra società. Non si utilizzano quindi soltanto le risorse già di proprietà di una sola azienda ma vengono accorpati gli asset di differenti entità, in modo tale da sfruttare degli effetti di sinergia che verranno ampiamente spiegati nel capitolo 3. In conclusione, dopo aver esaminato le caratteristiche dei beni di lusso ed esposto come il settore abbia conosciuto una grande evoluzione negli ultimi anni, il documento vuole ora andare ad indagare le modalità con cui le società stanno affron-

tando questo trend di espansione della domanda a seguito di un allargamento della clientela potenziale.

\*\*\*\*\*

Prima di passare ad analizzare e a comprendere le particolari strategie di crescita adottate nel settore, conviene fare una chiara distinzione tra le nozioni di *lusso*, “*my luxury*”, *settore del lusso* e *modello di business di lusso*.

Proseguendo ora con le definizioni, il lusso come settore economico non ha confini ben definiti poiché, come già ampiamente ripetuto, non esiste ancora una sua definizione univoca ed accettata da tutti. Ci sono però delle associazioni che tentano di riunire e rappresentare la maggioranza delle imprese operanti nel settore, come Altagamma in Italia e Comité Colbert in Francia, le quali effettuano delle indagini statistiche per monitorare e controllare l’andamento del mercato ed effettuare delle stime future. Il settore del lusso comprende quindi un insieme eterogeneo di aziende e prodotti, con solo alcune di queste che seguono effettivamente una strategia e implementano un modello di business di lusso.

Il modello di business di lusso è stato perfezionato nel tempo dai grandi colossi che dominano il settore, come Louis Vuitton, Gucci, Hermès, Ferrari e Rolex. Queste aziende, molte delle quali sono ancora a conduzione familiare, hanno creato un modello di business che è in netto contrasto con la maggior parte dei modelli degli altri settori. Si basa rigorosamente su principi, le cosiddette anti-leggi del marketing, che mantengono l’unicità e preservano la non comparabilità con gli altri brand:

- Non delocalizzare la produzione: è fondamentale il concetto del “made in”;
- Non fare eccessiva pubblicità: non bisogna aumentare le vendite a breve termine ma creare un sogno che non perda valore nel tempo;
- Comunicare ai non-clienti: parte del valore di un bene di lusso è la qualità, ma un’altra è il riconoscimento da parte di tutti, non-clienti inclusi. Tutti devono saper riconoscere il marchio ed ammirare il consumatore del bene;
- Mantenere il pieno controllo della catena del valore: si deve avere il 100% del controllo, dalla ricerca delle materie prime alla vendita del prodotto finito. Ciò ha implicazioni su operazioni di fusione e acquisizione effettuate nel settore;
- Mantenere il pieno controllo della distribuzione: l’esperienza di acquisto deve essere esclusiva, con un servizio personalizzato ed un’interazione one-to-one. Tutti i clienti devono sentirsi unici e ricordare favorevolmente l’esperienza di acquisto;
- Incrementare sempre il prezzo medio: diventando sempre più ricca la classe media e in modo tale da far rimanere il bene aspirazionale, i prezzi non devono mai diminuire bensì aumentare. In questa maniera viene frenato il numero di clienti occasionali che non si identificano completamente in un brand. Linee più economiche sono accettate solo su piccola scala.

- Oltre ad aver esposto questi principi cardine del marketing del lusso, nel secondo capitolo si andranno ad esporre dettagliatamente le strategie di marketing adottate negli ultimi anni dalle aziende operanti nel mercato del lusso, in modo tale da rimanere competitivi e raggiungere l'obiettivo della crescita senza snaturare i propri prodotti, anche nel contesto attuale in rapida evoluzione.

È proprio in questo contesto che si inserisce il presente elaborato, che ha lo scopo di proporre alcune strategie di crescita interna, utilizzando quindi elementi del marketing mix, ed alcune strategie di crescita esterna, attraverso operazioni di M&A, che hanno come obiettivo l'espansione di una società del lusso senza però decrementare il valore simbolico del loro prodotto.

## CAPITOLO 3

### Le strategie di crescita interne ed esterne

In ogni settore, le imprese cercano di adottare soluzioni, utili per raggiungere determinati obiettivi di crescita, infatti la crescita aziendale rappresenta la modalità attraverso la quale un'impresa consegue e mantiene un vantaggio competitivo nei confronti della concorrenza, basandosi sulla dimensione, sull'accesso alle risorse critiche e sui limiti delle opzioni dei rivali con lo scopo di raggiungere una posizione maggiormente stabile rispetto ai competitor, operanti nello stesso mercato. Il top management aziendale può stabilire strategie per una crescita in due differenti modalità caratterizzate dalla proprietà degli asset coinvolti: è possibile infatti una crescita attraverso linee interne oppure attraverso linee esterne.

Nella prima alternativa le risorse utilizzate per acquisire nuove competenze e know-how sono già in possesso dell'azienda, mentre la seconda differisce perché non utilizza asset già disponibili ma fa leva su fattori come alleanze strategiche, joint venture ed operazioni di M&A.

L'obiettivo è l'analisi delle strategie di marketing messe in campo nel settore del lusso come mezzo di sopravvivenza e di crescita utilizzando le risorse di cui un'azienda già dispone, seguendo il primo filone di crescita per linee interne. Attraverso opportune strategie infatti, il marketing riesce a combinare le risorse, le competenze e le conoscenze di una società al fine di consolidare un vantaggio competitivo nei confronti della concorrenza senza perdere di vista il bisogno del cliente finale e senza la necessità di coinvolgere altri enti o società. Si può ora iniziare, esplicando il significato di marketing, il quale può essere definito come una branca dell'economia che si occupa dell'analisi del mercato e delle interazioni esistenti tra imprese e consumatori; dal punto di vista aziendale, si occupa di pianificare ed attuare una strategia che permetta una vendita di un prodotto o un servizio in una maniera più agevole e soprattutto più proficua.

Da un'altra prospettiva, è la creazione da parte di un'impresa di una relazione con il cliente profittevole per entrambe le parti: il venditore potrà ricavare un profitto dalla vendita di un determinato prodotto o servizio, mentre il cliente godrà del beneficio di avere a disposizione un bene di cui

sente il bisogno. Formalmente Philip Kotler, considerato dal Management Centre Europe il maggior esperto al mondo nelle strategie di marketing, ha fornito una propria definizione semplice ed esplicativa: “Il marketing consiste nell’individuazione e nel soddisfacimento dei bisogni umani e sociali”. Kotler specifica che possono essere fornite varie definizioni a seconda del ruolo che il marketing svolge; focalizzando l’attenzione sul suo ruolo all’interno della società, afferma che “Il marketing è il processo sociale mediante il quale una persona o un gruppo di individui ottiene ciò che costituisce oggetto dei propri desideri e bisogni attraverso la creazione, l’offerta e lo scambio di prodotti e servizi di valore”. Infine, dal punto di vista manageriale, evidenzia come il marketing sia l’arte di vendere il prodotto: “Il marketing è la capacità di creare il prodotto giusto sulla base delle analisi delle ricerche di mercato”.

Da queste definizioni si evince la coerenza delle affermazioni precedenti: soltanto offrendo prodotti apprezzati dai consumatori, una società è in grado di aumentare le proprie vendite favorendo così la crescita. Nel caso del settore del lusso però il problema non risiede nel fatto che un prodotto venga apprezzato ma che venga sempre percepito come appartenente alla categoria del lusso, anche nel caso in cui si volessero aumentare le quantità vendute. L’obiettivo cardine è quindi quello di non diluire il valore “extra-funzionale” del bene che permette di ottenere margini elevati nel prezzo di vendita di un prodotto di lusso. Nel precedente capitolo si è affermato quanto il mercato dei beni di lusso sia complesso e dalle mille sfaccettature. Di conseguenza, essendo marketing e mercato strettamente collegati, ci saranno strategie di marketing estremamente complicate e variegate, spesso contro-intuitive. Il successo del marketing dei beni di lusso risiede nel fatto di far percepire al cliente un valore tale da motivare l’elevato prezzo, soprattutto nei periodi di recessione.

### **3.1 Che cosa significa “Brand” nel settore del lusso**

È opportuno fare una breve riflessione sulla definizione di brand e soprattutto come si collega al settore del settore, prima di soffermarsi sulle principali strategie di marketing attuate dalle società operanti nel settore del lusso. Appare evidente che il brand ha sì la funzione di identificare un particolare prodotto ma oltre a questo potrebbe aiutare alla creazione di un valore maggiore a quello prettamente funzionale. Emblematica è la definizione data da David Aaker, che vede il brand come un set di attività o passività collegate ad un segno distintivo come marchio o logo che aggiungono o sottraggono valore ad un prodotto o ad un servizio. Da questa definizione si trae la conclusione che

il brand rimanda all'idea di un insieme di asset intangibili che costituiscono una vera e propria parte del patrimonio aziendale.

Le diverse funzioni che il brand svolge sono:

♣ **Identificazione:** se la comunicazione da parte di un brand risulta costante nel tempo, si innesca un processo di identificazione marca-cliente. Se cliente e società appartengono allo stesso universo di valori, risulta più semplice la creazione di una relazione stabile tra le parti ed una maggior fidelizzazione;

♣ **Orientamento:** il brand ha la funzione di guidare il consumatore all'acquisto, di operare una distinzione tra le varie offerte del mercato;

♣ **Garanzia:** una importante tradizione alle spalle di un brand, aumenta le aspettative del cliente. Per non deludere il cliente, con una conseguente perdita di valore e profitti, l'azienda proprietaria di un brand è incentivata a fornire un determinato livello di qualità e sostenerlo nel tempo;

♣ **Intrattenimento:** rendere il processo di acquisto divertente sgrava il cliente dalla necessità di analisi del prodotto. Ci si "diverte" a comprare perché il brand permette di sperimentare nuove sensazioni, mostrando la propria originalità ed i propri valori;

♣ **Praticità:** il brand è uno strumento che permette di memorizzare le caratteristiche di un prodotto o servizio. Il processo di acquisto è reso molto più rapido se l'immaginario collettivo attribuisce ad un prodotto determinate caratteristiche e valori. L'obiettivo principale di un brand è perciò quello di conquistare il cliente e permettergli di identificare automaticamente un prodotto nel momento esatto in cui sorge un determinato bisogno, senza la necessità di dover fare comparazioni, ricerche o confronti tra prodotti di aziende differenti. Nel caso si dovesse raggiungere tale obiettivo, il risultato che ne deriva sarà la fidelizzazione del cliente ai prodotti e al brand dell'azienda. Creare un brand forte, portando a termine le funzioni sopraelencate, consente all'azienda di sostenere la propria crescita, sfruttando la notorietà di una marca già ben conosciuta sul mercato per la soddisfazione che genera nei confronti del consumatore. L'ammontare del valore generato dal brand andrà poi a costituire parte del patrimonio di un'azienda, considerando tale concetto come un insieme di risorse immateriali o intangibili. È importante sottolineare anche la differenza tra diverse accezioni che il concetto di brand possiede:

♣ **Brand Identity:** un brand è reso riconoscibile da un insieme di immagini, scritte e codici verbali che, coerentemente con gli obiettivi strategici, hanno il compito di rendere identificabile un'azienda. Tali elementi, presi singolarmente sono definiti "Identity Element". In un mercato in

rapida evoluzione e sempre più globalizzato, la scelta dei consumatori è maggiormente orientata da questo concetto, che riassume ciò che i prodotti vorrebbero rappresentare, cioè dai valori e dai significati di cui sono portatori. La Brand Identity non è quindi solo il logo, l'immagine o un qualsiasi output visivo ma coinvolge anche la componente culturale, tattica e strategica di un'azienda.

♣ Brand Image: la Brand Image riflette l'insieme delle rappresentazioni mentali, cognitive e affettive che il cliente associa ad una azienda. Il monitoraggio di questa entità è un processo molto complesso, in quanto coinvolge variabili spesso non controllabili. Infatti, l'immagine che un'azienda vuole trasmettere di sé e l'immagine effettivamente percepita dai consumatori potrebbe non essere coerente: il management aziendale dovrebbe tentare di eliminare qualsiasi elemento che possa differenziare Brand Image e Brand Identity. Numerose ricerche hanno dimostrato come la Brand Image incida direttamente e considerevolmente nell'intenzione di acquisto del consumatore, in quanto questi acquisterà un determinato prodotto non soltanto per il proprio valore funzionale ma anche per l'immagine associata ad esso. In questo senso le aziende devono attentamente tenere in considerazione questi fattori e fare in modo che il brand mantenga fede a ciò che la propria identità persegue. Incongruenze tra Brand Image e Brand Identity porteranno confusione nel consumatore e nell'azienda stessa, oltre a rilevare errori che devono essere prontamente rilevati e corretti dall'intero management societario. In un contesto come quello del lusso, monitorare la Brand Image e rilevare eventuali incongruenze con la visione strategica è un compito assai più delicato rispetto ad altri settori, a causa dell'elevata importanza simbolica che i prodotti dovrebbero incarnare.

♣ Brand Equity: rappresenta l'insieme delle risorse immateriali di un'impresa che si fonda sulla conoscenza di una marca da parte del mercato. Può anche essere vista come la valorizzazione della relazione che si instaura tra consumatore e venditore. Per quanto riguarda la valutazione della Brand Equity si devono tenere in considerazione sia aspetti concernenti la notorietà aziendale e l'immagine ad essa associata, sia la fidelizzazione e l'attrattività dei clienti. Un metodo utilizzato soprattutto dagli esperti di finanza nella valutazione di un brand è il premium price method: si valutano le prestazioni aziendali, spesso tramite l'EBITDA, di diverse aziende simili in termini di dimensioni aziendali che di prodotto creato e le si confrontano tra di loro. Le società che detengono performance migliori evidenziano la presenza di un brand forte e sostenibile.

♣ Brand Awareness: rappresenta la riconoscibilità nella mente degli utenti, il grado di conoscenza che il pubblico ha di un determinato marchio. Si tratta di un concetto fondamentale nella gestione di un brand, che il più delle volte viene erroneamente sottovalutato. L'obiettivo massimo del-



la Brand Awareness è che i consumatori possano pensare ad una determinata marca e a determinati prodotti nel momento in cui sorge un bisogno: il successo di un brand sta anche nell'essere la prima alternativa che viene in mente ai consumatori nel momento della necessità. Questo concetto può essere decomposto a seconda del grado di notorietà del brand, attraverso la piramide di Aaker realizzata nel 2001: il limite inferiore è la completa non conoscenza della marca, ma quando la notorietà si evolve ed aumenta arriva ad un punto in cui la riconoscibilità è presente però solo attraverso un ricordo aiutato (riconoscimento superficiale o notorietà sollecitata). Il brand deve infatti essere sollecitato attraverso fonti esterne come ad esempio la domanda "conosce l'azienda x?". All'aumentare della notorietà si arriva al ricordo spontaneo o notorietà spontanea, vale a dire quando un consumatore associa la marca ad una determinata categoria di prodotti in modo spontaneo e senza bisogno di stimoli. L'apice della notorietà si ha con il top of mind, cioè quando la marca è la prima che viene in mente quando si pensa ad una determinata categoria di prodotto o servizio.

### **3.2 Luxury Brand Marketing**

Prima dell'ultimo decennio del Novecento, il lusso aveva raccolto un interesse minimo tra i ricercatori del marketing a causa del consenso generale sul fatto che il suo impatto sul mondo accademico e imprenditoriale non aveva un'importanza tale da meritare considerazione come funzione aziendale o disciplina. A partire dagli anni '90, c'è stata una inversione di tendenza con la gestione del brand nel settore del lusso che ha suscitato sempre più interesse ed anche discussioni sia nel mondo accademico che in quello del business.

I dibattiti sono stati collegati alle sfide e ai paradossi emersi nel settore come risultato dell'evoluzione e crescita rapida del lusso e della sua peculiarità di essere un'importante fonte di redditività: gli elevati margini ottenuti dai grandi conglomerati come LVMH, Kering e Richemont, hanno portato persino Bernard Arnault, fondatore e CEO di LVMH, ad affermare che "il lusso è l'unico settore che può fornire margini di lusso". Attratti da questa caratteristica, nuovi competitor stanno cercando di entrare nel mondo del lusso sfruttando la non conoscenza dei nuovi consumatori dei brand "tradizionali" ed offrendo beni e servizi apparentemente simili a quelli dei marchi storici: un nuovo consumatore potrebbe indifferentemente acquistare un bene prodotto da una società piuttosto che da un'altra.

I brand con un'importante storia alle spalle stanno ora cercando di marcare sempre più l'attenzione sulla tradizione dell'impresa, sull'indiscussa autorità simbolica e ricorda ai consumatori la

mitica storia che li distingue. Il fashion è effimero, il lusso è immortale. Questo periodo ha anche portato all'inclusione della gestione delle relazioni con i clienti, giungendo al marketing esperienziale che è oggi un aspetto fondamentale della gestione dei brand del lusso e verrà analizzato dettagliatamente in seguito.

La crescita senza precedenti del settore del lusso è stata determinata dalla globalizzazione, da nuove opportunità di creazione di ricchezza, dalla nascita di nuovi segmenti di mercato, dall'evoluzione del digitale, dall'espansione della clientela di lusso e il conseguente abbassamento delle barriere all'ingresso nel settore. Inoltre, brand come LVMH, con più di 400 boutique in 70 Paesi in tutto il mondo, stanno allargando i propri confini penetrando in un numero sempre maggiore di segmenti di mercato, mentre altre marche come Rolex e Cartier concentrano i propri sforzi nella penetrazione in nuove regioni e Paesi come Cina e Russia. Come conseguenza dell'ampliamento della base clientelare e dello spostamento di potere verso i nuovi mercati emergenti del lusso, il marketing del lusso è costretto a studiare delle nuove strategie per far fronte a questo "tsunami" di domanda, senza snaturare le proprie caratteristiche: è richiesto quindi una rivisitazione e un raffinemento per far fronte a queste nuove sfide.

Si può affermare che le aziende che hanno investito in modo sostanziale nella costruzione del brand hanno dimostrato di avere un posizionamento competitivo più forte rispetto a quelli i cui valori chiave erano legati più ai prodotti e servizi in senso stretto piuttosto che al loro marchio. Vari esperti in diverse aree di business hanno pubblicato recentemente articoli di ricerca sul branding e sul marketing principalmente legati alla scienza comportamentale dei consumatori e al Brand Equity. La relativa giovinezza delle ricerche nel lusso rende tale ambito una scienza manageriale scarsa ed in cui gli aspetti di marketing esplorativo, empirico, concettuale e strategico sono ancora ad una fase di specializzazione e crescita. Basti pensare che soltanto nel 1990 si è arrivati alla creazione del primo centro di ricerca dedicato al settore del lusso, il Luxury Centre all'ESC Rennes School of Business.

I temi analizzati dal Luxury Marketing spaziano dalle dinamiche di gestione del lusso, alle dimensioni dello specifico Luxury Brand, fino ad arrivare alla gestione dell'e-commerce del lusso, ma anche la gestione delle relazioni con i clienti, il marketing esperienziale, gli effetti delle merci contraffatte sul Brand Equity e il Country of Origin Effect sono ulteriori dimensioni analizzate dal moderno marketing del lusso. Le differenze principali tra il marketing di massa e quello di lusso sono sostanzialmente determinata da tre aspetti: le dimensioni delle aziende nel settore del lusso, le caratteristiche finanziarie ed il fattore tempo. Contrariamente agli altri settori del mercato globale,

le dimensioni aziendali non sono così importanti: le aziende sono stimate e suscitano una grande attrattiva anche se sono piccole. Questo fenomeno, in antitesi al mercato dei prodotti di massa, si spiega facendo riferimento al fatto che, nel settore del lusso, conta maggiormente la Brand Awareness rispetto alla grandezza di una azienda. Analizzando ora le caratteristiche finanziarie delle aziende operanti nel settore analizzato, è piuttosto intuitivo affermare che una peculiarità è rappresentata da un punto di breakeven alto: sono infatti necessari investimenti massicci, poiché all'interno del settore dei luxury goods è d'obbligo fornire un servizio o un prodotto che rispetti i criteri della massima eccellenza.

L'ultimo aspetto che si descrive è il fattore tempo, caratterizzato in maniera differente rispetto ai beni di consumo comuni. Il tempo è infatti particolarmente importante facendo riferimento alle caratteristiche di un prodotto di lusso, il quale è progettato per avere una durata molto maggiore rispetto agli altri beni. Per questo motivo il prodotto di lusso viene considerato un vero e proprio investimento, con la marca che ha lo scopo di garantirne l'affidabilità. Inoltre, il lancio sul mercato del lusso di un nuovo prodotto richiede un tempo maggiore dell'ordinario, che può essere il doppio o addirittura il triplo.

Nell'ambito dei beni di lusso verranno perciò applicate delle strategie di gestione del brand del tutto particolari, date le peculiarità e le variabili competitive specifiche di questi prodotti esclusivi. Due ricercatori, Prendergast e Phau, sostengono che i brand, per poter avere successo nel mercato del lusso, devono necessariamente rispettare i seguenti criteri:

- ♣ Devono evocare esclusività;
- ♣ Devono possedere una Brand Identity ben definita;
- ♣ Devono godere di una elevata notorietà;
- ♣ Devono generare nel consumatore una elevata qualità percepita;
- ♣ Devono ottenere elevati livelli di customer loyalty, basata su una Brand Image senza tempo, artigianale, di qualità e legata alla propria tradizione.

Per poter possedere le caratteristiche sopracitate, una linea comune di molti brand è quella di adottare come nome dell'azienda il nome del fondatore. Numerosi sono gli esempi: Giorgio Armani, Valentino, Versace, Loro Piana solo per rimanere nel panorama italiano. Nell'ideologia del consumatore infatti, un prodotto che porta il nome del creatore simboleggia esclusività e viene conside-

rato come sinonimo di elevata qualità. Appare chiaro dunque che la brand strategy richieda attenzioni particolari e diverse rispetto ai prodotti di largo consumo, essendo sottoposta a vincoli, oltrepassati i quali la natura luxury è compromessa ed il brand anziché aumentare di valore ne perde. Molti esperti del settore concordano infatti sul fatto che la forza e la dimensione dei brand di lusso siano sostenute dal grado di notorietà posseduto, ma che diminuiscano nel caso di volumi di vendita eccessivi. Il management aziendale deve perciò essere in grado di capire fino a dove può “spingere” i volumi di vendita.

### **3.3 Marketing Esperenziale**

Recenti argomentazioni affermano che alcuni aspetti del consumo di lusso contemporaneo rispecchiano il fenomeno del postmodernismo. Ma cosa si intende per post-modernismo? Come affermato dal sociologo Bauman, post-modernismo significa “cose molto diverse per molte persone diverse”. Il postmodernismo è essenzialmente una filosofia occidentale che si riferisce ad una rottura del pensiero moderno, vale a dire un pensiero contrario a quello funzionale e razionale. Nel contesto del marketing, è generalmente riconosciuto che il consumo di beni di lusso è diventato una caratteristica delle società postmoderne. Due aspetti del discorso postmoderno sono rilevanti per il marketing esperenziale: la iper-realtà e l'immagine.

L'iper-realtà è uno dei concetti più sotto osservazione del postmodernismo e sostiene l'argomento secondo cui la realtà non ha più valore ed è diventata immagine, illusione e simulazione: si riferisce ad un offuscamento della distinzione tra ciò che è reale e ciò che è irreale. Quando il reale è riprodotto in un ambiente simulato non diventa irreale, ma più reale del reale. Il fenomeno dell'iper-realtà ha implicazioni di ampia portata, poiché genera una perdita generale del senso di autenticità, non distinguendo più ciò che è reale. Ad esempio, i clienti del Kempinski Hotel nel Mall of the Emirates a Dubai possono godere di un'esperienza alpina unica, con la terza stazione sciistica al coperto più grande del mondo e il più grande snowpark coperto. Nonostante quindi si trovino in un Paese dal clima desertico, i clienti di questo lussuoso resort potranno sentire la sensazione di trovarsi all'interno di un impianto sciistico.

Passando ora al secondo aspetto, la società attuale è affascinata dai simboli e, di conseguenza, i segni e le immagini hanno assunto sempre più importanza. Nel mondo attuale l'immagine o il

significato di un'esperienza ha sostituito il valore effettivamente funzionale. Le caratteristiche del consumatore postmoderno richiedono un marketing basato sull'esperienza che enfatizzi l'interattività e la connettività. Il marketing dei beni di lusso sta perciò diventando con il tempo sempre più complesso, avendo come obiettivo non solo la trasmissione di un'immagine di qualità, di performance eccellenti e di autenticità ma ha anche l'obiettivo di vendere un'esperienza relazionandola con lo stile di vita del consumatore. Per questo motivo il concetto di marketing esperienziale sta aumentando sempre di più la sua importanza, con i brand che lo utilizzano per promuovere le vendite al dettaglio, il turismo ed eventi; si cercherà ora di dimostrare che le domande poste dal concetto "experiential" sono cruciali per lo sviluppo e l'implementazione di efficaci strategie di marketing nel settore dei beni di lusso. Il marketing tradizionale infatti ha fornito un prezioso insieme di strategie, strumenti di implementazione e metodologie ma è stato sviluppato in risposta all'età industriale, non alla rivoluzione dell'informazione, del branding e della comunicazione attuale. Uno dei nuovi approcci è appunto dato dal marketing esperienziale, con un approccio che contrasta con la visione razionale dei benefici tradizionali dei consumatori ma assume un orientamento più postmoderno e li considera come esseri emotivi interessati a realizzare esperienze piacevoli.

Ad esempio, quando si visita la Banca SEB di Francoforte (Germania) non sembra di entrare in una banca normale: i clienti vengono accolti personalmente in un'area open space, con pavimenti in legno scuro e luci soffuse. Il marketing esperienziale fu introdotto per la prima volta da Pine e Gilmore, i quali hanno spiegato il loro orientamento nei confronti di questa nuova visione strategica nel modo seguente: quando una persona acquista un servizio, acquista una serie di attività immateriali realizzate a suo conto; ma quando invece compra un'esperienza, paga per passare del tempo godendosi una serie di eventi memorabili che una azienda organizza per coinvolgerlo personalmente. Il marketing esperienziale consiste quindi nel prendere l'essenza di un prodotto e amplificarlo in una serie di esperienze tangibili, fisiche e interattive che rafforzano l'offerta. Sono tre gli aspetti identificativi del consumo esperienziale:

- ♣ Fantasia
- ♣ Sentimento
- ♣ Divertimento

Il marketing esperienziale descrive essenzialmente tutte le varie iniziative create dal marketing per offrire ai consumatori esperienze tangibili e ricercate al fine di fornire loro motivazioni all'acquisto di un prodotto. Questo tipo di marketing si è evoluto come risposta a una transizione da

un'economia di servizi a una economia determinata dalle esperienze in cui i consumatori partecipano attivamente. I consumatori sono sempre più coinvolti nei processi di creazione di valore, che è co-creato sia dall'azienda che dal cliente stesso, come precedentemente analizzato. Il problema è che non basta offrire un'offerta esperienziale per avere successo ma si deve avere un marketing attivo in questo senso, che studi approfonditamente il contesto e che identifichi, migliori e implementi strategie opportune. I due esploratori di tale concetto, Pine e Gilmore, hanno identificato quattro "experiential zones" vale a dire, intrattenimento, istruzione, evasione ed estetica, caratterizzati da livelli di intensità e coinvolgimento differenti.

La dimensione identificata da "coinvolgimento" si riferisce al livello di interazione tra il fornitore e il cliente. L'aumento del coinvolgimento e quindi della partecipazione del consumatore cambia radicalmente il modo in cui i servizi sono vissuti, con i fornitori che non offrono solamente un'esperienza ma la co-creano in modo interattivo. La seconda dimensione identificata dal termine "intensità" si riferisce alla percezione della forza del sentimento interattivo. Le esperienze di tipo "Intrattenimento" coinvolgono un basso livello di coinvolgimento dei clienti e un basso livello di intensità. Fanno parte di questa categoria le sfilate di moda oppure la tendenza che hanno ultimamente alcuni brand (come Gucci e Chanel a Tokyo) di aggiungere ristoranti e bistrot con chef stellati all'interno dei propri punti vendita. All'interno di questa zona, le esperienze sono semplicemente prese come pura applicazione del lusso e di ciò che rappresenta, senza alcuna partecipazione attiva del consumatore. Per i marketer di beni di lusso, la chiave del successo sta nell'integrare l'intrattenimento in aree al di fuori dell'esperienza pura ed immediata. Le attività nella zona "Istruzione" coinvolgono quelle esperienze in cui i partecipanti sono coinvolti più attivamente, ma il livello di intensità è ancora basso. In questa zona, i partecipanti acquisiscono nuove competenze o aumentano quelle che già possiedono. Ad esempio, la Ferrari offre il servizio Driving Experience, vale a dire un programma di due giorni che è stato progettato per aumentare le proprie capacità di guida e adattare alle prestazioni dei modelli Ferrari. Nonostante il successo di molte di queste iniziative, esiste chiaramente il potenziale per aumentare ulteriormente l'elemento educativo delle offerte di beni di lusso. Le attività di "Evasione" sono quelle che implicano un alto grado di coinvolgimento e un alto livello di intensità, diventando una caratteristica centrale di gran parte del consumo di lusso. Questo tipo di attività sono ben evidenti nel settore del turismo e dell'ospitalità di lusso, caratterizzato dalla crescita di offerte di vacanze personalizzabili.

Il lancio della Royal Tented Taj Spa (Taj Hotels Resorts and Palaces) al Rambagh Palace di Jaipur (India) ricrea i palazzi utilizzati dagli imperatori Mughal del XVI e del XVII secolo, con

lampadari, stendardi reali e tipici arredamenti della tradizione indiana. Anche l'appartenenza ad organizzazioni dal carattere esclusivo, come il P1 Prestige and Performance Car Club può fungere da forma di esperienza di evasione, consentendo ai membri di creare nuove identità e realtà per sé stessi. Allo stesso modo, l'approvazione di celebrità per prodotti e servizi di lusso può aiutare a favorire l'evasione: il Tiger Woods Desert Centre di Dubai è una comunità residenziale privata che includerà il primo campo da golf del mondo progettato dal più grande giocatore di questo sport della storia. Infine, quando l'elemento di attività si riduce a un coinvolgimento più passivo, l'esperienza diventa di tipo "Estetico". Un alto grado di intensità è chiaramente evidente, ma ha scarso coinvolgimento e partecipazione del cliente, come avviene con l'ammirazione del design architettonico o degli interni delle boutique di stilisti. Lo store di Prada di sei piani in cristallo a Tokyo, ideato da Herzog e Meuron, è diventato una vetrina per l'architettura contemporanea non convenzionale. Allo stesso modo, la riprogettazione da parte di Peter Marino del negozio di Ermenegildo Zegna a New York, ispirata al suo patrimonio tessile italiano, cerca di coinvolgere visitatori attraverso tutti i sensi. È facile concludere che molte attività di beni di lusso sono ancora solo di natura estetica, con i consumatori che si immergono nell'esperienza, ma con poca partecipazione attiva. Ma come creare una strategia efficace di marketing esperienziale? La risposta la forniscono numerosi accademici e professionisti, i quali hanno sviluppato schemi per aiutare a formulare strategie di branding esperienziale. Il processo si sviluppa principalmente in sei fasi.

Il primo passo consiste nell'eseguire un audit sull'esperienza del cliente al fine di valutare l'esperienza attuale del brand e dei suoi prodotti. Successivamente, il management deve definire una chiara visione del brand, aiutandolo ad assumere una posizione ben precisa all'interno del mercato. Sono preferibili i segmenti più profittevoli o quelli in cui i clienti sono ben identificabili, così in questa maniera si garantisce una maggior connessione con il giusto segmento di destinazione. Il terzo passo è progettare l'esperienza del brand: per compiere al meglio questa azione è necessario l'allineamento di tutte le persone coinvolte, dei processi e dell'intero portafoglio prodotti della società.

Il passo seguente è poi quello di effettuare una chiara comunicazione interna ed esterna della nuova visione del brand. L'ultimo step è quello di monitorare le prestazioni al fine di garantire che il brand stia raggiungendo gli obiettivi definiti in precedenza. L'uso delle nuove tecnologie ha anche incrementato il potenziale del marketing esperienziale: il crescente significato di Internet come canale di comunicazione e di distribuzione all'interno del settore del lusso ha portato allo sviluppo di modelli Web che migliorano le esperienze virtuali dei consumatori. La società di consulenza di ge-

stione A.T. Kearney ha sviluppato un modello che offre un'esperienza digitale di alto impatto per il cliente:

1. Content – Contenuto
2. Customisation – Personalizzazione
3. Customer Care – Cura del cliente
4. Communication – Comunicazione
5. Community – Comunità virtuale
6. Connectivity – Connettività
7. Convenience – Praticità Audit

### **3.4 “Lusso uguale rarità”**

La crescita è una delle più grandi sfide che un brand del lusso deve affrontare in quanto gli esperti di marketing del settore hanno sempre affermato che aumentare il volume delle vendite diminuisce il prestigio del brand. La sfida delle aziende del lusso è quindi quella di determinare cosa fare e come comportarsi nei confronti di questo tsunami di nuova domanda.

Al fine di far fronte all'aumento della domanda dei beni di lusso, i più importanti luxury brand stanno avviando delle importanti strategie di ampliamento e crescita in tutte le zone del pianeta, dall'Europa all'America, dai paesi del BRIC (Brasile, Russia, India e Cina) a quelli del CIVETS (Colombia, Indonesia, Vietnam, Egitto, Turchia e Sud Africa): ad esempio, Louis Vuitton ha aperto 37 negozi solamente in Cina, oppure Loro Piana ha rinnovato il proprio negozio di New York, avviato ben due negozi a Shanghai ed annunciato l'apertura di un nuovo store a Barcellona, in Spagna. Questa strategia di espansione dal ritmo frenetico sarebbe una buona notizia per il settore del lusso, se solo non andasse in contrasto alla equazione fondamentale “lusso = rarità”, che è cruciale per mantenere prezzi e margini elevati.

Lo status di lusso di un prodotto diminuisce sempre di più all'aumentare del suo tasso di penetrazione nella società, perché crescerà il numero di persone che lo possiedono. Una previsione meno stringente afferma che l'aumento della penetrazione nel mercato in primo luogo innalza lo status di lusso di un prodotto, rendendo il brand conosciuto e aumentandone la Brand Image, ma raggiunge poi un punto di equilibrio oltre il quale si verifica la diluizione e il decremento di questo fondamentale status.



Aumentando quindi il numero di negozi ed aprendosi anche ai nuovi consumatori dal reddito medio, un brand di lusso rischia seriamente di diventare provinciale e di rovinare la percezione che i consumatori hanno nei confronti dei loro prodotti. Uno degli obiettivi del marketing delle imprese che operano nel settore analizzato è quindi quello di posticipare questo punto di svolta e creare un nuovo fenomeno secondo il quale lo status di lusso non viene diluito ma anzi rinforzato dall'incremento del tasso di penetrazione. Queste affermazioni sono cruciali per capire l'intento dell'elaborato, vale a dire trovare i modi per non decrementare la percezione dello status di lusso di un brand.

Una legge base dell'economia spiega che quando la domanda supera l'offerta i prezzi aumentano. Questa legge è stata sfruttata storicamente dalle grandi aziende del lusso per Percezione di un brand come lussuoso dal mercato Penetrazione di un brand di lusso nel mercato aumentare il valore percepito dei propri prodotti e giustificare così gli enormi margini che ottengono: basti pensare al tempo in anticipo con cui si deve prenotare in molti ristoranti stellati per poter usufruire del servizio o, per meglio dire, esperienza.

Ai manager di queste imprese non conviene aumentare la capienza dei propri ristoranti, incrementando il numero di tavoli o aprendone nuove sedi, perché sfruttando l'effetto scarsità si aumenta di fatto il valore percepito. In questa maniera i consumatori diventano price-insensitive, vale a dire che non fanno distinzione se il prezzo aumenta o diminuisce mantenendo le quantità consumate costanti. Questa rarità programmata non è però ben vista dagli shareholders di alcune imprese perché rallentano una potenziale crescita rapida con conseguenti elevati profitti. Consulenti ed esperti di marketing stanno quindi implementando dei metodi che permettano di aumentare la propria offerta senza diluire lo status di lusso che possiedono. Il loro obiettivo è creare la cosiddetta "rarità apparente", che si basa su sentimenti di privilegio ed esclusività.

La rarità può infatti essere indotta artificialmente dagli addetti del marketing: un esempio concreto è il lancio di edizioni limitate, che catturano l'attenzione dei consumatori ed incrementano la desiderabilità di un bene. Anche l'attento studio dei dettagli nell'apertura dei nuovi store è fondamentale, con il cliente (e non più solo il prodotto) che deve sentirsi unico e privilegiato. Ulteriore opzione è la gestione duale del brand: una specializzazione delle etichette con proprie linee e una propria rete di vendita al dettaglio, una delle quali estremamente costosa e altamente selettiva mentre l'altra risulta più accessibile: questa opzione è stata utilizzata dallo stilista Giorgio Armani con la propria linea Armani Privé destinata a clienti VIP e la linea Emporio Armani accessibile ad un numero maggiore di persone. In questa maniera si soddisfano sia le persone con un reddito molto ele-

vato, per le quali la percezione del lusso è fondamentale a causa dell'effetto Snob, sia i consumatori del ceto medio, propensi all'acquisto di prodotti di lusso come evasione dall'ordinario. Un altro trend che sta caratterizzando il lusso, favorendo l'aumento dell'offerta, è un continuo rafforzamento del legame con l'arte. Questo perché il lusso, così come l'arte, è senza tempo.

Ulteriore motivazione, più concreta, è quella di concepire ogni prodotto come un pezzo di arte contemporanea, allontanandosi quindi leggermente dall'idea di un prodotto artigianale che richiede tempi di produzione non compatibili con il volume richiesto. Sfruttando il legame con l'arte, il prezzo di un prodotto diventa secondario, così come il valore funzionale del bene; in questa maniera la crescita è permessa, con i prezzi ed i margini che non risentono alcun effetto diluitivo.

Non a caso si sono moltiplicate le collaborazioni tra i luxury brand, musei, gallerie ed artisti. Il crescente desiderio del mercato del lusso di essere collegato al mondo dell'arte non risiede nel fatto che questo mondo sia effettivamente arte ma perché ha bisogno di essere visto come arte. L'associazione con l'arte rafforza l'estendibilità di un brand e motiva la sua globalizzazione, allontanandosi sempre di più dalla passata visione artigiana. Inoltre, poiché l'arte è comunemente vista dalla società come il vertice dell'attività umana, associare ad essa un brand può perfino allontanare il rischio dei nuovi competitor, sostenendo il gap tra i grandi marchi del lusso e le nuove aziende che vorrebbero entrare nel settore: l'arte rinforza la loro autorità simbolica e solleva delle barriere all'ingresso del mercato. Anche l'utilizzo di icone dell'arte come designer o la trasformazione di luxury designer in icone dell'arte favorisce la vendita di prodotti sempre più industriali senza però diminuire l'appeal che un brand possiede, con il consumatore che considera un bene di lusso come oggetto artistico e non come prodotto commerciale. Per essere credibile il processo di artificazione deve coinvolgere tutti gli attori coinvolti nel settore e tutti i livelli della catena del valore.

Le boutique si trasformano in veri e propri musei ed i musei aprono le loro porte ai grandi brand del lusso, organizzando mostre; addirittura, oltre a semplici collaborazioni, stanno nascendo dei co-brand tra grandi marchi ed artisti, come quello nato nel 2004 tra Murakami e Louis Vuitton che ha portato alla creazione periodica di una limitata edizione di borse in pelle. La collaborazione coinvolge quindi tutti i livelli della creazione del valore: dalla progettazione alla produzione, dalla gestione del know-how scendendo fino al merchandising, il marketing e la gestione dei servizi post-vendita. Il desiderio di non apparire come commerciali ma bensì artistici è in parte soddisfatto anche dalla mancanza di pubblicità (come già visto nelle anti-leggi del marketing). La poca pubblicità che viene effettuata deve essere difficilmente comprensibile, in modo da creare una distanza con le masse proprio comunicando con esse, in modo da rendere un bene sì riconoscibile ma aspirazionale.

Sembra quasi che si stia formando un fenomeno religioso intorno al mondo del lusso: negozi progettati da famosi architetti che sembrano cattedrali, prodotti posati su piedistalli come delle statue sacre, clientela accolta in piccoli gruppi in modo da fare una sorta di pellegrinaggio sono tutte caratteristiche di questo fenomeno che si sta verificando e che sta creando una religione del lusso.

### **3.5 Social Media Marketing**

La rivoluzione creata nel settore dall'ascesa di Internet e dei nuovi social media ha fatto sorgere molte nuove domande all'industria del lusso, aprendo anche a nuove opportunità di ricerca agli studiosi del marketing. Si inizia questa analisi proponendo una definizione di social media, vale a dire applicazioni e piattaforme online che mirano a facilitare le interazioni, le collaborazioni e la condivisione di contenuti.

Esse si presentano in una grande varietà di forme, tra cui blog, wiki, podcast, immagini e canali sui vari social network. Le società ripongono grande attenzione nei social media, in quanto possono essere sfruttati attivamente per la pubblicità ed il marketing: consentono infatti di eseguire tali attività ad un costo molto inferiore rispetto al passato. I social media possono avere un impatto drammatico sulla reputazione di un brand del lusso: secondo svariate ricerche le aziende che non si impegnano a sfruttare i social media, non includendoli nelle loro considerazioni strategiche di marketing, perdono un'opportunità per raggiungere efficacemente i consumatori ed effettuare una migliore comunicazione con essi.

Inizialmente, la maggior parte dei brand del settore era piuttosto riluttante nell'utilizzare questa nuova tecnologia, poiché gli esperti si domandavano se per un brand fosse possibile mantenere inalterata la loro struttura del valore anche attraverso l'utilizzo di piattaforme online. La domanda non è affatto banale, perché, come visto nel precedente paragrafo, la percezione dello status di lusso di un marchio diminuisce con l'effettiva penetrazione nel mercato ed Internet è un chiaro strumento che permette l'aumento esponenziale di questa espansione: l'accesso ad un sito non è infatti limitato ad una ristretta cerchia ma aperto a chiunque. Le prime preoccupazioni nei confronti del web riguardavano quindi l'ardua sfida di migliorare sempre di più la propria posizione virtuale senza però diluire la sua attrattività nei confronti dei consumatori. Tuttavia, il settore del lusso è arrivato ora a considerare il web come un'opportunità piuttosto che una minaccia.

A differenza delle prime previsioni, i social media non agiscono contro la positiva reputazione positiva dei brand. L'interazione con i clienti tramite siti di social media crea effettivamente un'attenzione amichevole, persino affettiva, verso i marchi e stimola il desiderio di lusso dei clienti. Twitter, Facebook e YouTube sono già stati ampiamente utilizzati come strumenti per costituire una comunicazione efficace con i consumatori del lusso. Sono numerosi gli esempi di sfruttamento dei social media da parte delle aziende del settore del lusso. Ad esempio, Louis Vuitton permette non solo di assistere alle sfilate di moda in diretta sui loro blog e sui loro canali web, ma addirittura di comprare in tempo reale i prodotti che stanno guardando nel monitor: è un fatto estremamente rilevante perché nel momento stesso in cui l'azienda lancia sul mercato un prodotto (o perfino in anteprima) potrà ricevere degli ordini, sfruttando al massimo la propensione del cliente di possedere un prodotto prima degli altri, come spiegato dall'effetto Snob. Altri esempi riguardano Ralph Lauren, Chanel e Gucci, i quali hanno collaborato con Apple per creare delle applicazioni personalizzate scaricabili dall'Apple Store. Inoltre, praticamente tutte le principali società del settore possiedono ora i propri account Twitter e pubblicano novità ed immagini sulle proprie pagine Facebook e Instagram. Gucci aggiorna le sue pagine Facebook e Instagram più di tre volte al giorno e twitta continuamente su Twitter. Dolce & Gabbana utilizza poi i social media per ottenere dei feedback diretti dai propri clienti riguardo le esperienze di acquisto che essi hanno vissuto. La stessa società invita anche i più influenti blogger di moda nella prima fila delle sue sfilate, con questi che caricano istantaneamente le loro opinioni e considerazioni sulle nuove collezioni su Facebook e Twitter. In questo modo, senza alcun coinvolgimento di merchandiser, i blogger (detti anche influencer) modellano direttamente le intenzioni di acquisto dei clienti che si fidano del loro feedback, rispondendo anche alle domande che i futuri consumatori pongono. La comunicazione unidirezionale venditore-cliente vecchio stile è stata trasformata in una comunicazione più diretta ed interattiva, fino a farla sembrare quasi un dialogo: questa nuova attività prende il nome di Social Media Marketing (SMM). In questo modo, produttori e clienti lavorano congiuntamente per creare nuovi prodotti, servizi, modelli di business e valori che siano compatibili con le esigenze di entrambe le parti. Le attività sui social media dei brand permettono di ridurre le incomprensioni e i pregiudizi nei loro confronti, creando una piattaforma per lo scambio di idee e di informazioni all'interno della community online.

Un obiettivo del Social Media Marketing è quello di indottrinare i consumatori ai valori e alla cultura del brand, favorendo una migliore comunicazione della propria Brand Identity, attraverso una sezione web in cui si spiega dettagliatamente la storia aziendale, la propria etica ed informa-

zioni sulla eccezionale qualità dei prodotti realizzati. Ulteriore sfida da affrontare nell'ambito virtuale riguarda la personalizzazione dei servizi: i clienti infatti devono godere di un'esperienza indimenticabile e che li faccia sentire unici. Ma questo obiettivo è estremamente difficile da raggiungere nel mondo web, in cui le relazioni oneto-one sono complicate da mantenere. La chiave risiede nell'esclusività: per raggiungere tale scopo si potrebbe limitare l'accesso al sito di lusso soltanto ad un elenco selezionato di clienti, attraverso l'utilizzo di password, decisione che aumenterebbe anche la percezione del luxury brand a seguito di una minor penetrazione del mercato. Alternativamente, si potrebbe arrivare alla creazione di newsletter personalizzate con i clienti che ricevono offerte per servizi privilegiati, come eventi speciali, mostre private, aste private.

In questi modi i consumatori che 49 potranno usufruire di tali servizi potranno sentirsi unici. La controindicazione di questi metodi di marketing risiede nel fatto che se queste attività rimangono riservate e occulte al resto dei consumatori non possono contribuire alla creazione di una Brand Image collegata a consumatori privilegiati. Soltanto chi usufruisce del servizio aumenterà la propria stima nei confronti del brand ma ciò non contribuirà a creare il valore aspirazionale del bene nei confronti degli altri. Uno studio condotto da Kim e Ko ha dimostrato quali sono le basi che compongono le attività di Social Media Marketing:

- ♣ Intrattenimento: il cliente deve divertirsi quando utilizza un social media di un brand di lusso;

- ♣ Interazione: i social media devono poter offrire ai consumatori la possibilità di comunicare in maniera sincera ed amichevole con il brand e con gli altri clienti, creando una grande community che condivide gli stessi valori e la stessa visione del prodotto;

- ♣ Tendenza: i contenuti mostrati dai vari canali virtuali del brand devono riguardare le ultime novità presenti sul mercato. Da tenere in considerazione anche l'ausilio delle webstar che potrebbero plasmare l'atteggiamento dei clienti nei confronti del brand, incentivandoli a migliorare la Brand Image;

- ♣ Personalizzazione: l'esclusività è fondamentale. Contenuti differenti per clienti differenti aiutano il brand a stabilire una relazione migliore con i clienti: i cookies possono aiutare a raggiungere questo obiettivo;

- ♣ Passaparola: la condivisione di contenuti inerenti un brand su altre piattaforme favoriscono la presenza online della società.

Un ultimo aspetto rilevante riguardo Internet e i social media risiede nel fatto che, creando un nuovo canale di comunicazione con i consumatori, si influenza anche l'assortimento di prodotti presente nei negozi fisici: ma come può un canale virtuale intromettersi nelle politiche di decisione di uno store fisico?

La risposta è semplice e risiede nel fatto che un cliente potrebbe raccogliere informazioni dettagliate sui prodotti o servizi del brand tramite il sito Internet dell'azienda. Pertanto, quando entra in un negozio, il potenziale acquirente di lusso potrebbe conoscere più o meno le stesse informazioni su un prodotto dell'addetto alle vendite, compresi i colori e le taglie disponibili, come abbinarli ad altri prodotti della stessa o di una differente linea, come il prodotto è stato progettato, il materiale che presenta, il modo in cui il prodotto incarna il valore della tradizione del brand e così via.

## CAPITOLO 4

### **La strategia di crescita per linea esterna: le operazioni di M&A.**

Così come le strategie di marketing combinano le risorse già di proprietà di una società al fine di rendere i prodotti più appetibili ed ottenere una crescita sostenibile nel tempo, anche le operazioni di M&A possono raggiungere questo obiettivo però attraverso linee esterne. Questo tipo di operazioni infatti permettono a entità distinte di unire le proprie competenze, capacità e suddividen-

do i costi in modo tale da garantire un aumento della dimensione aziendale. Date le definizioni generiche e per nulla univoche del lusso, ed esposte le varie caratteristiche del marketing dei beni di lusso, sembra evidente che questo particolare settore abbia specifiche caratteristiche che ne condizionano sia la struttura sia le strategie adottate dalle imprese in esso presenti, specie quando comprendono operazioni straordinarie come quelle di M&A.

Nel presente capitolo si vogliono individuare le motivazioni intrinseche ad un'acquisizione in un settore dove adattarsi alla realtà e al contesto sociale sembra essere un fattore determinante per rimanere competitivi. Alla luce delle attuali condizioni di mercato infatti non è per nulla semplice attuare una efficace crescita per linee interne, a causa delle elevate risorse finanziarie e manageriali necessarie. In questo senso potrebbe essere maggiormente praticabile l'attuazione di strategie che permettano una crescita per linee esterne con operazioni di M&A: la preferenza per questa alternativa è dettata dal fatto che con esse si acquisiscono capacità e risorse in una maniera più rapida, internalizzando o unendo attività già avviate. Nel seguente capitolo si andranno perciò ad analizzare questo tipo di operazioni di acquisizione e fusione nel contesto del mondo del lusso, con riferimento al concetto di creazione di valore.

## **1. Il significato di M&A**

Seconda la definizione di Pegoraro e Snichelotto, le operazioni di Mergers & Acquisitions sono operazioni che comportano l'unificazione di due istituti distinti sotto la sfera di potere volitivo di un unico soggetto economico, il quale si troverà a dover pianificare, integrare, gestire lo sviluppo di due entità in precedenza separate. L'elevata complessità e la straordinarietà di queste operazioni rendono la valutazione dei progetti di integrazione molto delicata, con la decisione di attuarla che deve essere presa in relazione dei benefici attesi dall'operazione. Sono diverse le motivazioni che possono spingere due entità a effettuare il processo in esame:

♣ Motivazioni strategiche: si tratta della motivazione più importante. Le due aziende coinvolte potrebbero voler innalzare barriere all'ingresso del settore o aumentare le difficoltà nel reperimento delle risorse da parte dei concorrenti, con l'obiettivo di ridurre il numero o ottenere un vantaggio competitivo. Sempre di rilevanza strategica sono le motivazioni delle aziende di voler rifocalizzare il proprio core-business a seguito dell'operazione, in modo da aggiornare il posizionamento nel mercato o da implementare una diversificazione dei prodotti/servizi;

♣ Motivazioni economiche: le aziende interessate vogliono ridurre i costi e migliorare le performance reddituali attraverso la creazione di sinergie tra imprese. L'aumento della capacità produttiva ha come conseguenza principale l'ottenimento di economie di scala, che permettono di ripartire i costi fissi su una quantità maggiore di prodotti ed avere così la possibilità di ridurre i prezzi o aumentare i margini. Anche la combinazione di risorse complementari e l'eliminazione delle inefficienze sono fattori rilevanti. Basti pensare al caso in cui le entità si trovano a diversi livelli della filiera produttiva: unendo sotto un'unica entità le due organizzazioni si possono ridurre i costi di coordinamento e di amministrazione;

♣ Motivazioni fiscali: il principale beneficio risiede nella possibilità di imputare nei vari esercizi quote di ammortamento sempre più elevate, in relazione della rivalutazione contabile dell'avviamento e dei beni strumentali, che permettono di ridurre l'imponibile fiscale. Si potrebbero ridurre le imposizioni fiscali anche tramite operazioni internazionali, sfruttando le differenze tra i tassi d'imposta fra i diversi Paesi.

♣ Motivazioni finanziarie: dopo un'operazione di M&A, il soggetto con una esposizione debitoria maggiore vanterà maggiori garanzie rispetto a prima, ottenendo quindi finanziamenti a un costo inferiore. Inoltre, aggregare diverse entità dimostra una diversificazione dell'attività d'azienda, che permette l'ottenimento di prestiti a interessi minori. Questi motivi sfociano nella riduzione del costo del capitale per le imprese coinvolte e per l'impresa risultante.

Le motivazioni economiche, fiscali e finanziarie, seppur di notevole importanza, raramente sono in grado di fornire una completa giustificazione per avviare un'operazione del genere, con le motivazioni strategiche che svolgono un ruolo guida nel processo in particolar modo in un contesto come quello del lusso, nel quale i margini sono già estremamente elevati e non vi è la necessità impellente di ottenere economie di scala.

Da evidenziare che quando le dimensioni delle due imprese sono rilevanti l'operazione di fusione e acquisizione potrebbe modificare le condizioni di concorrenza all'interno del mercato, aumentando di fatto la concentrazione. In questo senso l'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato dispone alcune norme che limitino la possibilità di ridurre la concorrenza, evitando un aumento eccessivo dei prezzi che graverebbe poi sui consumatori.

Le operazioni di concentrazione devono infatti essere comunicate preventivamente all'Autorità, quando il fatturato totale, realizzato a livello nazionale dall'insieme delle imprese coinvolte, e il fatturato totale realizzato individualmente a livello nazionale da almeno due delle imprese interessa-



te, superino determinate soglie, aggiornate dall'Autorità annualmente sempre che non ricorrano le condizioni perché la concentrazione ricada nella competenza della Commissione UE. Quando l'Autorità ritiene che una concentrazione comporti la costituzione o il rafforzamento di una posizione dominante, così da ridurre in modo sostanziale e durevole la concorrenza, ne vieta la realizzazione.

In questo senso hanno indagato la Commissione Europea nel caso della fusione tra Luxottica e Essilor: dopo un approfondito studio, nel febbraio 2018 l'organo esecutivo ha approvato l'operazione, concludendo l'operazione non avrà un impatto negativo sulla concorrenza né all'interno dello Spazio economico europeo né in alcuna zona all'interno di esso. In accordo con la Commissione federale per il commercio degli Stati Uniti e le autorità garanti di Australia, Brasile, Canada, Cile, Cina, Israele, Nuova Zelanda, Singapore, Sudafrica e Turchia, Margrethe Vestager, commissaria europea alla concorrenza, ha dichiarato che "il nostro compito è garantire che le concentrazioni non producano aumenti di prezzi o riduzioni delle possibilità di scelta. Nel caso in oggetto, il rischio riguardava gli ottici e i consumatori dell'Unione. Nel quadro di un test di mercato a livello europeo, quasi 4.000 ottici hanno risposto affermando che Essilor e Luxottica non avrebbero acquisito potere di mercato a danno della concorrenza".

I punti di vista da considerare sono quindi diversi, con gli aspetti sinergici derivanti dall'accorpamento di due unità distinte che occupano una posizione preminente. Infatti, la giustificazione economica delle operazioni di M&A deve tenere conto degli effetti di sinergia che gestire unitariamente le diverse entità possono portare. A livello generale, un'operazione straordinaria sarà approvata solo se il valore della società risultante è superiore alla somma dei valori delle singole imprese coinvolte; in altre parole, se l'operazione ha un valore positivo al netto del prezzo corrisposto.

Nel caso di due imprese generiche  $a$  e  $b$  si avrà un beneficio sinergico se:  $v(a + b) \geq v(a) + v(b)$ . È importante osservare che le sinergie possono coinvolgere anche gli elementi intangibili delle imprese, soprattutto quando il trasferimento delle competenze e del know-how riesce a generare una nuova conoscenza, che può sfociare in un più rapido sviluppo dell'organizzazione. Le fusioni ed acquisizioni sono classificate dai ricercatori a seconda delle affinità e dei collegamenti tra le aziende coinvolte in orizzontali, verticali o conglomerati.

Le più diffuse sono le operazioni orizzontali, nella quale si integrano due aziende che operano nella stessa linea di business. La natura di queste operazioni porta ad un aumento del tasso di concentrazione del mercato, con una conseguente riduzione del tasso di competitività del medesimo. Le operazioni verticali invece avvengono tra imprese appartenenti a livelli diversi della stessa

filiera produttiva: ci sarà quindi una parte che vuole espandere il proprio controllo o a monte verso le materie prime o a valle verso il consumatore finale. Utilizzando questa tipologia di operazione l'acquirente ottiene un maggior controllo delle variabili e degli elementi in gioco nella filiera, internalizzando le esternalità e generalmente riducendo gli sprechi.

Infine, si parla di operazioni conglomerali quando si coinvolgono aziende operanti in settori non direttamente correlati. Attraverso questa tipologia, l'ente risultante ha la possibilità di diversificare sia produzione che mercato, ampliando il proprio portafoglio di prodotti. Si tratta della modalità meno diffusa e studiata, ma che sta assumendo particolare rilevanza nel caso di società operanti nel settore del lusso così come verrà spiegato successivamente. Per verificare i possibili vantaggi e le possibili sinergie derivanti dalle operazioni straordinarie di M&A alcuni autori utilizzano il modello della catena del valore di Porter: secondo tale modello un'organizzazione è vista come un insieme di 9 attività, 5 primarie e 4 di supporto.

Le attività primarie sono quelle che contribuiscono direttamente alla creazione del valore dell'output, racchiudendo tutte le fasi della gestione caratteristica di un'impresa. Comprende quindi le attività finalizzate al reperimento e trasformazione tecnico-fisica dei fattori produttivi, al trasferimento del prodotto finito e alla gestione delle attività di vendita e post-vendita. Complementari sono le attività di supporto, ovvero le attività necessarie alla produzione del bene o servizio ma che non contribuiscono direttamente alla creazione dell'output. Sono quindi le attività che coinvolgono la gestione del personale e delle tecnologie, nonché l'insieme delle infrastrutture aziendali. Dall'analisi di due diversi modelli di Porter appartenenti a due imprese differenti si può individuare in maniera più agevole l'utilità ed i benefici che una possibile gestione strategica unitaria può portare.

Se le attività delle diverse catene del valore presentano elementi in comune o comunque che mostrano una certa complementarità, evidenzia una probabile affinità tra le imprese, che saranno quindi candidate ideali a un processo d'integrazione.

Ad esempio, se un'azienda gestisce ottimamente le attività di logistica interna ed operations senza però focalizzarsi sui processi di gestione post-vendita, sarà maggiormente interessata nell'individuare enti che svolgono le attività di Marketing e vendite e servizi come proprio core business, in modo da completarsi ed aumentare il valore creato. Come facilmente intuibile, non è possibile un processo di standardizzazione delle operazioni di M&A, le quali devono essere valutate caso per caso dal top management. Nonostante ciò, i diversi modelli che sono stati proposti presentano quattro fasi generali che accomunano la maggioranza dei processi di deliberazione di tali procedimenti:

♣ Selezione

- ♣ Valutazione
- ♣ Negoziazione
- ♣ Integrazione

Queste quattro fasi non sono mutuamente esclusive ma vi è una continua interazione tra le diverse attività, in modo da rendere il processo il più efficace possibile.

A seguito di una attenta analisi strategica sui settori coinvolti ha inizio la fase di selezione, in cui il top management aziendale identifica una lista di società appetibili. È poi utile valutare le risorse condivisibili che potranno sviluppare le sinergie attese delle aziende, eliminando quelle non prioritarie: quanto più la risorsa è cruciale nel settore in esame, tanto maggiori saranno le probabilità di sviluppare un vantaggio competitivo. Si tratta di un processo determinante perché possibili errori sui criteri di eliminazione si ripercuoteranno poi sul valore finale dell'operazione di M&A.

In questo senso si individuano le competenze delle varie aziende, al fine di individuare possibili fonti di collegamento con il target. Le competenze ed il know-how rappresentano infatti il collante che lega le attività già esistenti e fa da motore per quelle che verranno sviluppate in futuro.

Alla fine di tale processo si individua un possibile target, su cui dovranno essere svolte diverse valutazioni in merito alle modalità e alle possibili condizioni di acquisizione o fusione. Generalmente, per le acquisizioni, ci si orienta verso imprese (o rami di imprese) sottostimate ed a capitale diffuso: in questa maniera si hanno più probabilità di ottenere accordi senza resistenze importanti.

L'operazione di due diligence dà inizio alla fase di negoziazione: con questo termine si identifica l'attività di investigazione e di approfondimento di dati e informazioni relative all'azienda target identificata in precedenza, riducendo l'asimmetria informativa tra le parti. Gli obiettivi principali di queste operazioni sono valutare l'opportunità economico-finanziaria, la compatibilità strategica e l'identificazione dei rischi connessi all'operazione di M&A in esame.

Siccome in questa fase si reperiscono nuove importanti informazioni sul target è probabile che questi dati confermino o smentiscano quelli già in possesso dell'azienda che sta investigando: è fondamentale verificare che i criteri di selezione utilizzati in precedenza producano gli stessi risultati anche con le nuove informazioni disponibili. Ad esempio, se il target possiede un'esposizione debitoria superiore a quella conosciuta, aumenta il rischio sopportato dagli stakeholder, con un conseguente aumento del costo del capitale.

Se accade ciò bisogna poi decidere se continuare con la negoziazione indipendentemente o trattare diverse condizioni che tengono in conto di questa situazione. Successivamente, la fase di integrazione ha inizio con le prime considerazioni sulle modalità di coordinamento delle imprese coinvolte ed una stima sempre più attendibile delle sinergie realizzabili. Va ricordato infatti che un'operazione di questo tipo è vantaggiosa solo quando le imprese coinvolte creano un valore maggiore congiuntamente piuttosto che come realtà separate. Sotto questo aspetto è importante notare che solamente avendo a conoscenza delle incompatibilità organizzative e personali il manager potrà stimare adeguatamente le sinergie attese.

Per questo motivo la differenza tra le culture aziendali e l'identificazione delle barriere è fattrice importante da tenere in considerazione nella valutazione dei benefici sinergici realmente conseguibili: la collaborazione tra le società nella stesura dei piani strategici e l'individuazione delle identità culturali aziendali sono punti cardine dell'intero processo, che possono portare al successo o al fallimento dell'intera operazione.

Per valutare la fattibilità economica dell'operazione di acquisizione, l'impresa "integrante" deve stimare il costo dell'intero processo che porterà ad acquisire l'impresa "integrata".

A seconda delle modalità di pagamento esso avrà dei metodi di valutazione differenti. Sono due i principali metodi di pagamento attuabili per intraprendere un'operazione di M&A:

- ♣ Pagamento per contante
- ♣ Pagamento con azioni

Nel primo caso, di pagamento per contante, il costo dell'operazione sarà dato dalla differenza tra il pagamento effettuato ed il valore attuale dell'azienda acquistata nel caso in cui non avvenisse l'operazione e continuasse la propria produzione indipendentemente. N

$$\text{Costo operazione} = \text{Cash Out Acquirente} - \text{Valore Attuale Target}$$

L'azienda acquirente avrà interesse a proseguire l'operazione nel caso in cui il beneficio economico risultante fosse superiore a questo costo sostenuto. Ci sono anche casi in cui i manager dell'impresa acquirente considerano una impresa sottocapitalizzata, con unicamente questo fatto che giustifica l'operazione di M&A. Nel caso in cui il valore di mercato sia infatti minore del valore stimato dell'azienda, i manager potrebbero voler ristrutturarla e rivenderla o sfruttarla per poter avere un beneficio. Nel secondo caso di pagamento con azioni, l'operazione è finanziata attraverso uno

scambio di azioni con il costo che dipenderà dal prezzo delle azioni della nuova impresa ricevute dagli azionisti di quella venduta.

$$\text{Costo operazione} = n^{\circ}\text{azioni} * \text{Prezzo nuove azioni} - \text{Valore Attuale Target}$$

La sostanziale differenza tra il pagamento in contanti e quello con azioni sta nel fatto che nel primo caso il costo non è influenzato dai benefici dell'acquisizione a differenza del secondo. Nel caso di pagamento con azioni infatti il costo è funzione del prezzo dell'azione, il quale riflette i benefici dell'operazione conclusa.

Se, a parere del management, le azioni dell'impresa acquirente sono correttamente prezzate dal mercato, o addirittura sopravvalutate, è comprensibile come l'utilizzo di azioni sia più conveniente rispetto al pagamento in contanti. In antitesi a questa posizione, se l'impresa ritiene che le proprie azioni siano sottovalutate, è conveniente che regoli l'acquisizione tramite scambio di azioni, poiché significherebbe distribuire ai soci dell'impresa target azioni con un elevato potenziale di rivalutazione. Ma quali sono le caratteristiche che portano alla scelta della strategia di crescita esterna rispetto a quella di crescita interna? I vantaggi sono riassumibili nei seguenti punti:

- ♣ Maggior velocità di attuazione;
- ♣ Minor costo che può comportare l'acquisto di una struttura funzionante ex novo;
- ♣ Minor rischio in termini di costi e tempo necessari per conquistare una quota di mercato tale da garantire l'economicità dell'investimento;
- ♣ Maggiori possibilità di ottenere finanziamenti;
- ♣ Possibilità di sviluppare sinergie e migliorare l'efficienza;
- ♣ Possibilità di sfruttare benefici fiscali;

In contrapposizione a questi vantaggi esistono però alcuni rischi che devono essere attentamente valutati e soppesati dal management aziendale:

- ♣ Difficoltà nell'integrare due strutture funzionanti;
- ♣ Difficoltà nell'armonizzare le procedure e le culture aziendali;
- ♣ Incompletezza delle informazioni disponibili;
- ♣ Rischio di errori nella valutazione delle aziende target;
- ♣ Difficoltà nel definire un processo standardizzato di realizzazione dell'operazione di M&A;

## 2. Le operazioni di M&A nel settore del lusso

A partire dagli anni Ottanta molte società operanti nel settore del lusso hanno cercato di rifocalizzare il proprio core business, a seguito dell'evoluzione del settore e della crescente conoscenza delle caratteristiche del mercato dopo che sono aumentati gli studi relativi ad esso. All'inizio degli anni 2000 si sono delineati quattro leader del mercato ovvero il gruppo LVMH, Kering, Richemont e Swatch, i quali hanno creato un'ampia gamma di prodotti e brand operanti in segmenti diversificati, creando una sorta di oligopolio del lusso.

La formazione di questi grandi conglomerati è avvenuta a seguito di numerose operazioni di Mergers & Acquisitions avvenute a cavallo degli anni '90 e l'inizio del nuovo millennio che hanno permesso la loro rapida espansione nel mondo del lusso. Il fenomeno si è ulteriormente amplificato negli ultimi anni, con molte aziende che hanno preso in considerazione la possibilità di modificare la propria struttura e rafforzare la propria posizione sul mercato al fine di rispondere in maniera tempestiva alle condizioni di un mercato in continua evoluzione.

La crisi ha però rallentato questo fenomeno in diversi settori, ma non in quello del lusso: se molte società hanno dovuto chiudere o rallentare drammaticamente i propri investimenti, altre aziende hanno approfittato della situazione reagendo alla crisi in maniera positiva. Numerose società del lusso fanno parte di questa seconda categoria, disponendo di elevate quantità di capitale.

Negli anni a cavallo della crisi globale del 2008 non è infatti avvenuta alcuna drammatica diminuzione delle operazioni di M&A nel settore, ma neppure un aumento che però è avvenuto negli anni successivi al 2013. A decretare l'aumento delle operazioni, specialmente nell'ultimo anno, sarebbe stato un mix di fattori: Alessio Candi di Pambianco Strategie di Impresa spiega che "Da un lato ci sono i conti delle società che sono in continuo miglioramento e dall'altro la cospicua liquidità con cui i grossi gruppi si trovano a fare i conti. Investire in aziende dal potenziale elevato che con nuove iniezioni di capitale e nuove strategie possano crescere in modo significativo, è un ottimo metodo per impiegare bene i propri capitali e per ottenere rendimenti vantaggiosi in un momento in cui il mercato azionario è soggetto ad oscillazioni e gli strumenti finanziari alternativi, come i titoli di stato e le obbligazioni, non sono fruttiferi". Sulla base di queste considerazioni una ricerca svolta presso l'Università di Pavia ha analizzato 225 operazioni di M&A in cui una società di lusso ha svolto il ruolo di acquirer.

Tra questi accordi, 111 hanno avuto luogo prima del 2008 nel periodo precrisi e 114 dopo. Lo studio è importante anche perché ha cercato di mostrare se e come la crisi abbia influenzato le scelte degli investitori, verificando se vi siano differenze significative nei rendimenti nelle trattative precedenti e successive alla crisi. Infatti, tra i risultati ottenuti dal report, si sono valutate se ci sono differenze significative nel numero di accordi dovuti alla crisi o se il mercato del lusso non ha percepito in particolare degli effetti della recessione economica.

Ciò che è stato spiegato fino a questo punto del documento è che il settore del lusso non è stato colpito in maniera significativa dalla crisi, almeno dal punto di vista del fatturato e delle vendite, con questo fatto che potrebbe far pensare anche che la situazione economica globale non abbia influito sulle operazioni di crescita esterna nel settore del lusso. Si potrebbe così ipotizzare che non ci sia alcuna sostanziale differenza tra i periodi precrisi e post-crisi. Siccome la definizione di società di lusso è a tratti soggettiva, il campione utilizzato è stato prelevato dalle società appartenenti all'indice S&P Global Luxury Index, già analizzato nel capitolo 2 del presente documento.

Ricordiamo solo che il sopracitato indice è composto da 80 società di tutto il mondo, quotate in Borsa, che forniscono beni e servizi di lusso e soddisfano particolari requisiti quantitativi e qualitativi. Tra queste 80 società, ben 49 (vale a dire oltre il 60% delle compagnie) sono state coinvolte in almeno un'operazione di M&A tra il 2002 e il 2013, evidenziando la frenetica attività di tali operazioni nel settore in esame. Per poter entrare nel campione ed essere considerata effettivamente operazione di M&A dallo studio, l'accordo deve avere riguardato almeno il 50% delle azioni di una società. La scrematura delle operazioni attraverso i criteri appena esposti ha portato ad un numero di operazioni di acquisizione e fusione di 225.

Per poter valutare avere una giusta visione della dimensione del fenomeno, bisogna anche valutare l'entità delle operazioni considerate, non solo il numero puro. Il loro valore aggregato raggiunge i 54.106 milioni di euro, con una media globale di circa 492 milioni per transazione (ovviamente tali dati sono inerenti solamente alle operazioni per cui i dati erano disponibili). Riprendendo il discorso sulla redditività azionaria enunciata nel paragrafo precedente, diversi studi hanno cercato di esaminare le implicazioni sul valore del lusso delle operazioni di acquisizione e fusione all'interno di questo settore. Konigs e Schiereck hanno preso in esame un periodo di 13 anni di accordi, dal 1993 al 2005, anni caratterizzati da un'intensa attività di operazioni di fusioni e acquisizioni.

I risultati mostrano effetti positivi e significativi inerenti al guadagno dell'azionista, interpretati dai ricercatori come segno di una creazione di valore da parte del mercato e dei consumatori. Le finestre temporali più significative sono quelle che includono 5 e 10 giorni dopo la data dell'an-

nuncio. I rendimenti in eccesso cumulati sono rispettivamente dell'8,19% e del 14,59%, entrambi con una significatività del 10%.

La seconda parte della loro ricerca fornisce risultati su sotto-campioni differenti, al fine di fornire eventuali determinanti impattanti sulle performance nel settore del lusso. Facendo un focus dal punto di vista geografico, il campione contiene 187 accordi europei e 19 accordi intercontinentali. È interessante notare che le performance degli accordi che riguardano società appartenenti a realtà geografiche lontane, intercontinentali, superano notevolmente quelle delle operazioni tra compagnie europee, con un peso ed una rilevanza maggiore nonostante siano in un numero molto minore. Dal punto di vista della struttura delle società coinvolte, lo studio ha suddiviso le operazioni in due gruppi: da un lato le acquisizioni e fusioni che hanno coinvolto società di lusso conglomerate, come LVMH, Kering e Richemont, dall'altro le società non conglomerate.

I due sotto-campioni contengono rispettivamente 101 e 86 operazioni. Analizzando questo punto di vista, gli accordi condotti dai grandi conglomerati non mostrano un rendimento in eccesso statisticamente significativo, mentre sul campione non conglomerato si riscontra un'elevata significatività. Le società che non appartengono ai conglomerati sperimentano infatti un aumento dei rendimenti in eccesso dalla data dell'annuncio e rimane elevato nel tempo.

Un'altra ricerca condotta successivamente dagli stessi due studiosi, Konigs e Schiereck, cerca di analizzare gli effetti degli annunci di operazioni di M&A, separando gli effetti inerenti alle società target e le società acquirenti sempre nel particolare settore del lusso ma soltanto di aziende europee. Il loro oggetto di indagine stavolta riguarda principalmente il grado di integrazione globale tra i mercati dei capitali sull'attività di fusione e acquisizione, verificando se ci sia una sorta di armonizzazione europea. Il loro obiettivo principale è verificare se le grandi imprese conglomerate espandono le loro reti indifferentemente nel loro Paese domestico o all'estero.

Si concentrano sulla distinzione dell'investimento tra Europa, dove il lusso nasce e si sviluppa, ed il resto del mondo. Esaminano anche profondamente il mondo del lusso in termini di conglomerati. Per scegliere il proprio campione, hanno seguito un approccio settoriale e orientato al prodotto, identificando sei sottosectori del lusso: alta moda, pelletteria e accessori, gioielli e orologi, profumi e cosmetici, cristalli e porcellane ed infine champagne, vini e liquori. Hanno così identificato 42 società di lusso, tutte quotate sul mercato dei capitali, di cui 31 sono state coinvolte in almeno una operazione di fusione o acquisizione.

Sono così riusciti ad esaminare 206 accordi, dal 1993 al 2005, di cui 127 hanno coinvolto società non appartenenti allo stesso Paese. Per alcune di queste operazioni l'azienda di lusso agisce



come società target, in 34 casi, per altre agisce come società acquirente, nei restanti 172 casi. Il risultato più importante è la dimostrazione di una reazione di prezzo positiva e statisticamente significativa sia per le società obiettivo che per quelle acquirenti. A differenza della loro precedente ricerca però non trovano alcuna differenza statistica nei rendimenti degli annunci tra le operazioni di lusso nazionali e transnazionali: ciò sta a significare che, a livello europeo, il livello di integrazione del mercato dei capitali è estremamente elevato.

Inoltre, hanno anche notato che i rendimenti anomali ottenuti dagli azionisti delle società target erano superiori ai rendimenti anomali ottenuti dagli azionisti della società acquirente ed in contrasto con la letteratura prevalente, i rendimenti dell'acquirente sono positivamente significativi per ogni finestra temporale considerata. È interessante evidenziare che, quando si confrontano le acquisizioni di conglomerati e non conglomerati, si scopre che solo le acquisizioni da parte di imprese di lusso non conglomerate sono legate a rendimenti significativamente positivi.

Ciò rivela che gli investitori attribuiscono importanza alla differenza tra conglomerati e imprese di lusso non conglomerati, confermando anche il risultato della loro ricerca precedente. Come in precedenza anticipato, alcune peculiarità del mercato del lusso comportano importanti implicazioni con la decisione di acquisizione o fusione. In proposito vanno ricordati i margini elevati, le sinergie potenziali, la creazione di canali di distribuzione e produzione comuni ed i tentativi di incrementare o conservare la propria quota di mercato.

Le operazioni di M&A si caratterizzano infatti per l'alta complessità manageriale del processo decisionale che porta all'accordo tra le diverse entità coinvolte e le differenze principali tra un'operazione condotta nel settore del lusso e una in qualsiasi altro settore si rinvengono proprio in tale contesto. Escludendo le motivazioni finanziarie finora analizzate, che confermano una creazione del valore a seguito dell'operazione di M&A, si vuole ora cercare di capire nel dettaglio come queste possano essere così influenzate da motivazioni strategiche più che economiche.

Nel settore infatti le operazioni più diffuse sono quello di tipo conglomerale, cioè con finalità di diversificazione, le quali sono quelle meno diffuse negli altri settori. Nel contesto dinamico del lusso sta diventando sempre più importante riuscire a coinvolgere il cliente nella condivisione dei valori che un determinato brand incarna. In questo senso una società può essere incentivata a offrire non solo un prodotto o un'esperienza ma un intero stile di vita. Ad esempio, un consumatore può indossare prodotti di abbigliamento di una determinata società, con al polso un orologio della stessa holding di lusso e sorseggiando bevande di case vitivinicole antiche ma che appartengono ai grandi conglomerati. In questo modo le diverse società che appartengono al gruppo di lusso riescono ad

ottenere una crescita non tanto a causa di un aumento della penetrazione nel mercato, ma grazie ad una condivisione dei clienti e alla creazione di un network di clienti di lusso.

Plasmare un lifestyle che sintetizzi i valori di un gruppo societario può perciò essere una valida alternativa per ottenere una crescita in maniera rapida e altamente sostenibile. LVMH sta proprio operando in questa direzione, in quanto ha ampliato enormemente il proprio portafoglio prodotti, arrivando ad offrire prodotti di abbigliamento, di gioielleria, cosmetica, alimentari e perfino esperienze come viaggi e lettura di riviste. Seguendo queste indicazioni, le società integrate saranno incentivate ad appartenere a queste grandi organizzazioni del lusso in modo tale da raggiungere la massima eccellenza e conquistare quei consumatori che acquistano già prodotti dalla società “madre”, cercando in 80 alcuni casi di sfruttare anche eventuali economie di scala.

Le società integranti invece otterranno vantaggi grazie a un consolidamento e ad un allargamento del portafoglio di prodotti e brands, che permettono di diversificare le attività ed il rischio. Un ulteriore motivo per cui le aziende potrebbero decidere di avviare un'operazione di M&A è quella di ottenere il controllo totale della catena del valore. Come già anticipato nelle anti-leggi de marketing è fondamentale avere sotto controllo la maggioranza della catena del valore, dalla ricerca delle materie prime alla vendita del prodotto finito, in modo tale da ottenere sinergie derivanti da un più efficace coordinamento tra le attività e per adattarsi in maniera più rapida alle evoluzioni del mercato.

Un trend analizzato in precedenza che sta caratterizzando il settore del lusso è l'aumento dell'importanza e del valore che stanno creando Internet e i canali online: emblematica è la decisione di Richemont di acquisire Yoox Net-a-Porter.

La Compagnie Financière Richemont infatti è tra i principali gruppi del mondo del lusso, attiva soprattutto nel settore dell'orologeria e della gioielleria, e raggiunge attualmente un fatturato di circa 10 miliardi di euro e oltre 30mila dipendenti. Cartier, Montblanc, Cloh , Officine Panerai, Vacheron Constantin sono alcuni dei suoi brand pi  importanti. Richemont sta cercando di internazionalizzare il valore creato da Internet e lo sta tentando di fare acquisendo il pi  importante canale di vendita di lusso online, Yoox Net-a-Porter. Questa societ    infatti una sorta di faro in un panorama dove si parla molto della “morte della vendita al dettaglio”.

Da qui la necessit  per Richemont di dotarsi di un “braccio” ad alto tasso di innovativit  e tecnologia che gli permetta di ottenere una crescita ulteriore, garantendogli anche una stabilit  futura. Nonostante l'aumento della concentrazione del settore del lusso probabilmente aumenter , alcuni marchi storici, come Chanel e Hermès, stanno resistendo a questa tendenza delle fusioni e acqui-

sizioni. Uno dei motivi per cui i marchi di lusso del patrimonio resisterebbero a questi tentativi è che questi marchi sono stati storicamente associati ai loro fondatori.

Dal punto di vista del marketing, i consumatori associano tali brand a queste figure emblematiche, le quali sono un punto cruciale che molti consumatori usano per giustificare il pagamento di prezzi elevati per questi prodotti. Se queste case di moda dovessero fondersi, il marchio di queste aziende sarebbe diluito e le percezioni dei consumatori di questi marchi potrebbero diminuire. Concludendo questo capitolo si può affermare che nonostante i rischi da tenere sotto controllo e gli accorgimenti da adottare, le operazioni di M&A nel settore del lusso e della moda continuano a crescere.

I dati riportati evidenziano l'enorme portata del fenomeno di M&A nel 81 mercato e mostrano come le aziende, ancora oggi, abbiano come alternativa l'utilizzo di una strategia di crescita esterna condotta tramite le operazioni di acquisizione per affermarsi all'interno del settore e per sopravvivere all'interno di un mercato che va a configurarsi sempre di più come oligopolistico. Il presente capitolo ha cercato di condurre un'analisi sintetica ma completa del significato delle operazioni di M&A nel mercato del lusso, specificandone i tratti caratteristici e le diverse motivazioni che possono portare alla conclusione di queste decisioni di crescita esterna. Si è poi andata ad analizzare come non siano solo le motivazioni economiche a supportare questi processi decisionali, ma piuttosto le motivazioni strategiche, legandosi alla forgiatura di lifestyle di lusso e all'ottenimento del controllo dell'intera catena del valore, dalla produzione alla distribuzione. Nel prossimo e ultimo capitolo di quest'elaborato si tenterà di specificare come queste strategie di crescita finora analizzate possano essere adattate nel mercato che sta diventando il più grande a livello globale, vale a dire quello cinese.

## CAPITOLO 5

### Le modalità di crescita impiegate dalle PMI italiane

#### 5.1 Le fasi di crescita della piccola impresa

Il tessuto economico italiano è fin dalle sue origini costituito e sorretto da numerose imprese a carattere familiare e dalle aziende di piccole e medie dimensioni (PMI). Queste sono molto eterogenee poiché svolgono attività in ogni settore economico ed in realtà imprenditoriali profondamente diverse e tra loro sia per tradizione che per natura geografica, inoltre sono assoggettate a strutture organizzative che possono discostarsi molto le une dalle altre.

Non esiste una definizione univoca di piccola e media impresa e valida per ogni Paese, ma sebbene ciò, sono ormai consolidati determinati standard che riescono a ricomprendere tale definizione, ad esempio la dimensione (nelle sue diverse sfaccettature quali il fatturato o il numero di dipendenti) e la concentrazione di capitale.

Nel contesto italiano i requisiti per poter essere definiti PMI richiedono che il fatturato annuo non superi i 7 mln di euro, che il numero medio di dipendenti annuo sia inferiore a 50 e che il capitale investito risultante dal bilancio non superi la soglia dei 10 mln di euro. In più è necessario che tali limiti sussistano contemporaneamente affinché la piccola impresa possa essere ritenuta effettivamente tale. (2003/361/CE, del 6 maggio 2003, relativa alla definizione delle microimprese, piccole e medie imprese, GU L 124 del 20.5.2003).

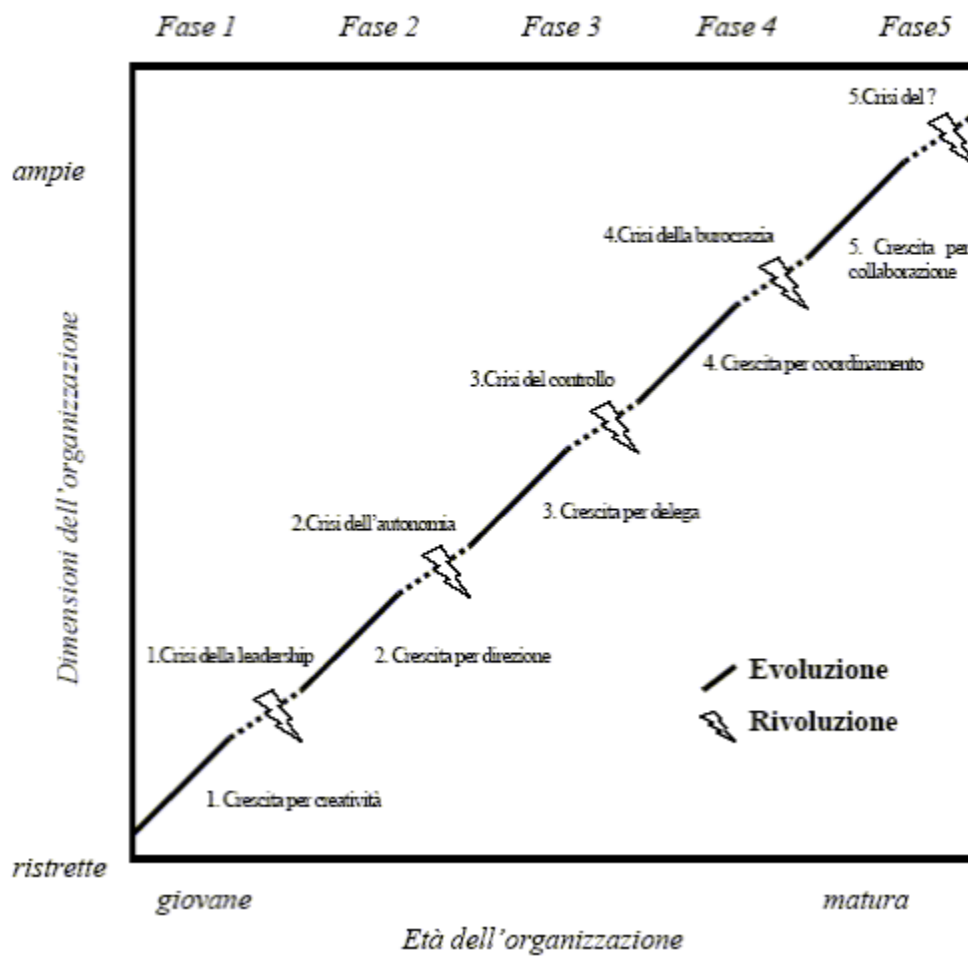
Partendo dal presupposto che le PMI siano caratterizzate da profonde differenze, risulta arduo investigare e definire quali possano essere le migliori condizioni e percorsi di crescita adatti al loro sviluppo. Nonostante ciò, è indubbio che tutte debbano affrontare le diverse problematiche che si verificano necessariamente nelle diverse fasi di sviluppo, le quali avvengono in modo differito nel tempo e variano comunque da caso a caso.

Per favorire la migliore individuazione del problema e trovare la migliore soluzione per ogni fase del business, negli anni sono stati elaborati diversi modelli che sono riusciti a combinare la maturità dell'azienda, lo stato di espansione del business e delle dimensioni.

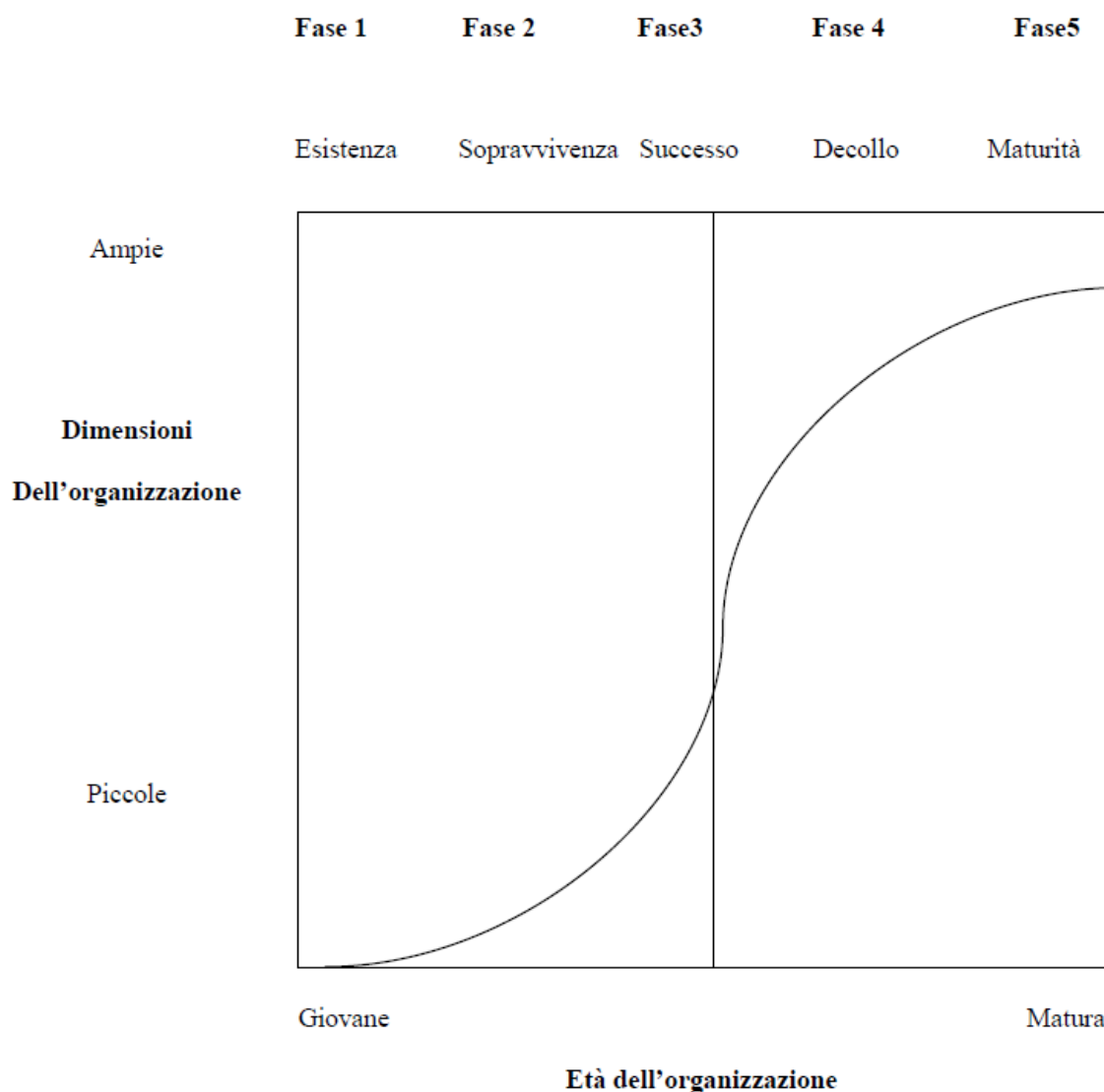
Uno dei modelli più sviluppato e impiegato nelle analisi è il modello di Greiner sviluppato nel 1972.

Nonostante la validità del modello, questo misura le dimensioni solo in termini di fatturato e/o di numero di dipendenti, tralasciando altri fattori collaterali comunque importanti come ad esempio il valore aggiunto (VA) oppure il livello tecnologico del prodotto o infine la dislocazione geografica.

Figura 1.9 - Il modello di Greiner<sup>23</sup>



(Fonti: Granier 1972)



(Fasi di crescita – Fonti: Churcill, Lewis 1983)

Nel 1983 è stato quindi sviluppato un modello che riuscisse a colmare le lacune indicate ed infatti due studiosi, Churcill e Lewis hanno evidenziato come bisognasse tenere conto di 4 fasi.

La **prima fase**, quella dell'esistenza si basa sulla credenza che nel mercato vi sia un numero sufficiente di consumatori averso i quali l'azienda riesca a vendere un servizio o un prodotto o entrambi, che i soci della azienda siano dotati di un capitale di rischio iniziale che sia in grado di coprire le spese istruttorie e di start – up e che vi siano le condizioni necessarie sulle quali allargare il business. In questa fase, le aziende mancano di una struttura organizzativa gerarchica o comunque definita nel dettaglio essendo tutte le funzioni concentrate mentre il controllo è diretto su tutti i processi sia operativi che finanziari.

La **fase 2** è quella della sopravvivenza. Arrivati a tale fase l'azienda ha dato prova di essere stata costruita su una idea valida ed apprezzata essendo riuscita ad attrarre a sé un discreto numero di clienti e di poter coprire i loro bisogni. Da questo momento le problematiche future saranno per lo più di natura finanziaria poiché, essendo stata erosa la dotazione iniziale, è vitale stabilizzare le entrate e le uscite per ottenere un profitto nel breve periodo e generare cash flows nel medio/lungo termine per poter progettare quella che sarà la fase numero 3 ed arrivare ad una crescita in equilibrio economico finanziario. Questa fase è una fase molto delicata dove spesso la maggior parte delle aziende si arenano rimanendo in stallo per anni per poi doversi arrendere. Le più virtuose invece riescono ad evolversi giungendo così alla fase successiva.

Giunte alla **fase 3** le imprese possono intraprendere diversi percorsi. Gli sforzi maggiori a questo punto sono stati già conseguiti, l'azienda vive un momento di stabilità economica, strategica, organizzativa e finanziaria e tantissime imprese decidono di vivere questa fase per un tempo indefinito, poiché è più semplice e sicuramente profittevole.

La fase più interessante ed attinente alla trattazione è quella di successo-crescita, infatti le imprese che imboccano questo sentiero, decisamente più arduo, cercano di consolidare il successo, proprio per creare una base per poter sostenere un percorso di crescita e sviluppo.

La **fase 4**, detta del decollo, implica che sia stato scelto comunque un percorso di sviluppo, ma si affacciano due problemi fondamentali: il finanziamento dello sviluppo e la gestione di una struttura più complessa. Infatti, l'organizzazione dovrà rispondere ad una domanda di mercato maggior e dovrà quindi adeguare la propria produzione a questa nuova condizione. Dovrà decentralizzarsi e probabilmente creare divisioni e per poter sostenere tali cambiamenti l'impresa avrà necessità di capitali ingenti talvolta non stimati correttamente all'inizio del processo.

Per quanto riguarda la gestione, questa dovrà essere rinnovata e decentralizzata, il proprietario/fondatore ancora probabilmente molto presente all'interno dell'impresa dovrà delegare compiti e responsabilità fino ad allora esercitati in prima persona.

Infine superati i numerosi ostacoli, l'impresa arriva all'ultima fase la **fase 5** detta di maturità, intesa come maturità delle risorse finanziarie ed umane; infatti l'organizzazione avrà raggiunto una stabilità finanziaria su cui contare per pianificare una crescita importante ed una svolta decisiva alla propria realtà di piccola impresa, e saranno necessarie risorse umane adeguate, intese come un buon management che sappia tenere sotto controllo tutte le inefficienze che una crescita così repentina può produrre.



Questo modello classico da alcuni punti di vista può sembrare superato, perché presuppone che l'impresa debba avere un successo esplosivo, circa a metà del proprio ciclo di vita, empiricamente però i dati ci dimostrano che ciò non avviene per la maggior parte delle piccole imprese che restano per sempre in una fase di sopravvivenza per poi raggiungere direttamente un momento di maturità e rapidamente arrivare al declino.

Giunte a questo punto (fase 5) del percorso, già molto faticoso, le organizzazioni, sono pronte per quella che è la crescita effettiva, che è il reale punto di interesse di questa trattazione, infatti superate le problematiche interne di natura finanziaria ed organizzativa, si presuppone a questo punto che l'impresa possa contare su (Churchill, Lewis, 1983):

1. Risorse finanziarie adeguate, riferendosi anche alla capacità ed alla credibilità per ottenere prestiti;
2. Risorse personali, proprie e del proprio team, un personale di elevata qualità e flessibilità è indispensabile in tale fase;
3. Sistemi di organizzazione e controllo all'avanguardia;
4. Una quota di mercato consolidata, un rapporto stabile con clienti, venditori e fornitori, la giusta reputazione che consente di ottenere il posizionamento ambito nel settore e nel mercato.

L'ottenimento di tali condizioni, quindi rappresenta la soglia critica per l'impresa, e per la sua crescita, infatti non è per nulla semplice ottenere dei risultati stabili e duraturi nel tempo, che consentano oltretutto di programmare una crescita e un'espansione anche importante.

La piccola impresa però non presenta solo gli svantaggi del pesce piccolo, come ad esempio la difficoltà ad ottenere i finanziamenti, ma ha altrettanti vantaggi, legati soprattutto alla flessibilità ed alla possibilità di un controllo diretto dei processi sia decisionali che operativi.

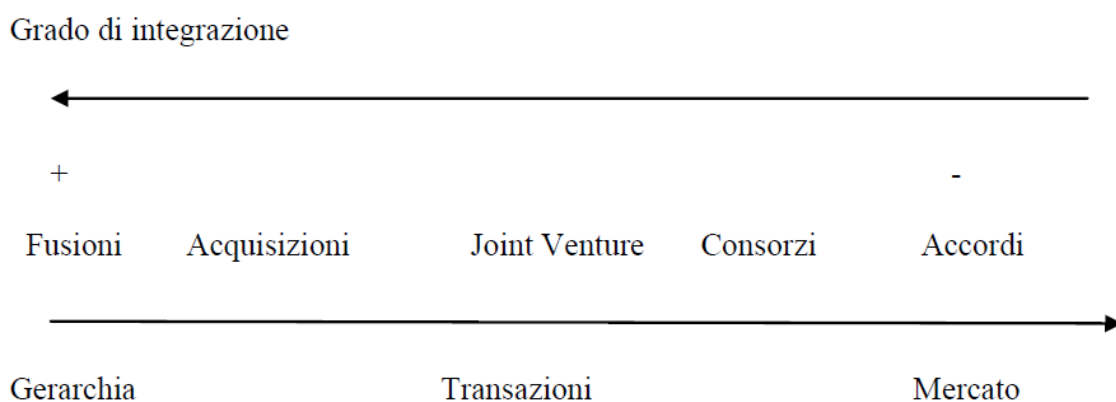
La questione della flessibilità è fondamentale quando si parla di crescita poiché alcune strategie, o semplicemente l'incremento dimensionale, possono far perdere o ridurre questo grande punto a favore delle organizzazioni di dimensioni ridotte.

Infatti, se la piccola impresa ha costruito il proprio successo sulla possibilità di seguire e soddisfare un certo numero di clienti e le loro mutevoli esigenze di consumo, a causa di un'espansione della domanda potrebbe non essere in grado di adeguare così repentinamente la capacità produttiva.

È molto importante sottolineare anche che una maggiore, o minore flessibilità dipende anche dal tipo di strategia di crescita prescelta infatti, la flessibilità e l'indipendenza che restano all'impresa variano in base alla via che si decide di perseguire, all'aumentare della complessità e del coinvolgimento diretto dell'organizzazione infatti si perde il tratto di piccola impresa a tutti gli effetti ed i processi produttivi, ma anche decisionali, implicano necessariamente delle routine, e dunque una maggiore rigidità, che si configura anche come un tempo prolungato di risposta ai cambiamenti.

Dunque, risolti i problemi interni, e valutati i vantaggi e gli svantaggi della crescita, l'impresa deve individuare qual è la strada più giusta e perseguibile, vale a dire che deve individuare la strategia più consona per raggiungere i propri obiettivi.

Le valutazioni iniziali infatti, sono molteplici in primo luogo bisogna ricordare che le diverse strategie, implicano crescenti livelli di complessità, infatti esiste una sorta di gerarchia, che ordina, per impegno sia finanziario che organizzativo, le varie strategie. Partendo dalle meno complesse troviamo le joint venture, le alleanze e gli accordi, salendo l'ipotetica piramide vi sono fusioni ed acquisizioni, ed infine c'è la crescita organica, in assoluto la più impegnativa per l'impresa, sulla quale vi saranno brevi considerazioni in seguito.



(Modalità di crescita e il loro grado di integrazione - Fonte: Cortesi 2004)

È necessario osservare che però, talvolta, la scelta della crescita organica è l'unica possibile, nonostante sia la più impervia, le imprese che scelgono di perseguire tale soluzione, sono quelle che non possono "contaminarsi" con un partner esterno, per poter conservare delle conoscenze oppure delle *core competence*, che sono la chiave del successo del business. Spesse volte quindi, imprese con un elevato potenziale, rinunciano alla crescita, poiché non possono passare allo step successivo,

non potendosi permettere una crescita organica per ragioni finanziarie, e non volendo rischiare di perdere il proprio tratto distintivo, aprendosi all'esterno.

Nonostante sia possibile raggruppare le diverse strategie, per macro gruppi, almeno organizzativi, ognuna presenta delle profonde differenze e peculiarità rispetto alle altre, che rendono più o meno adatte al perseguimento di certi obiettivi.

L'analisi quindi prenderà in considerazione le maggiori strategie di crescita sopraelencate, spiegando di che tipo di strumento si tratta, come funziona, quali sono i principali vantaggi e svantaggi che comporta, per comprendere come gestirli al meglio, ed infine fornendo alcuni esempi in cui la strategia descritta è stata utilizzata.

## 5.2 Le alleanze strategiche

Le alleanze strategiche sono accordi che nascono come strumento di collaborazione tra due o più organizzazioni, per permettere la crescita delle stesse.

Il range delle alleanze strategiche è molto ampio, e va dalle alleanze di tipo informale o anche dette relazionali<sup>10</sup>, passando per accordi di franchising e licensing fino agli accordi più stringenti, ovvero le joint venture.

Secondo Segil (2008) ci sono cinque punti fondamentali da rispettare affinché un'alleanza di qualsiasi genere essa sia possa avere delle prospettive di successo e sono:

1. Selezionare il partner ideale per raggiungere i propri obiettivi;
2. Condividere le "giuste" informazioni;
3. Negoziare un accordo sulla base dell'analisi di rischi e benefici non (necessariamente uguali) per entrambe le parti.
4. Stilare un piano realistico che possa essere attuato in base alle attuali condizioni di mercato e in base alle aspettative delle organizzazioni;
5. Impegno reciproco e flessibile e adeguamento alla cultura del partner.

---

<sup>10</sup> Per una disamina delle diverse forme di governo delle alleanze strategiche a supporto dell'implementazione delle strategie d'impresa si veda il contributo di Fontana F. e Giustiniano L. (2003) in Carli M. (Economia e Gestione delle imprese) McGraw Hill Milano

I vari punti saranno approfonditi relativamente ai casi specifici del tipo di alleanza prescelta, in questa sede sarà analizzato il funzionamento e l'implementazione della joint venture ed in particolare del contratto di franchising.

### **5.3 La joint venture (JV)**

È un accordo contrattuale oppure societario, la joint venture costituita su base contrattuale permette di unire due soggetti in questo caso imprese, con uno scopo ben preciso, ovvero di raggiungere determinati obiettivi di business, venendo a creare un nuovo soggetto giuridico; le parti dividono equamente profitti e perdite.

La joint venture dunque, benché sia un accordo stipulato tramite contratto non dà vita a un soggetto giuridico separato rispetto alle diverse organizzazioni coinvolte, è per questa ragione abbastanza flessibile e non impatta particolarmente l'organizzazione delle società partner e una volta raggiunto l'obiettivo comune l'accordo si scioglie; permette inoltre di condividere assets, proprietà intellettuali, quote di mercato.

La JV di tipo societario invece implica la costituzione di una nuova società che è lo strumento attraverso cui le parti realizzano la loro collaborazione. In essa conferiscono i capitali e i beni necessari per lo svolgimento dell'attività comune e partecipano ai profitti nella misura stabilita nel JV agreement. Essendo una nuova società, la JV company richiede alti investimenti e avrà un forte impatto sull'organizzazione delle parti; ha una propria personalità giuridica e nomina i propri rappresentanti (Di Rosa, 1998). Ovviamente data la natura molto più impegnativa dell'operazione, i tempi di attività saranno lunghi.

Teoricamente il concetto di joint venture risulta abbastanza semplice, l'esecuzione dell'accordo però non è sempre agevole, poiché bisogna superare numerosi ostacoli.

#### **5.3.1 Le diverse tipologie di joint venture**

Le joint venture possono appartenere a diverse categorie, tra cui vi sono le operazioni a base azionaria a beneficio di interessi, sia locali che stranieri, di privati, di gruppi di interessi, o della collettività (Sharp, 2012). Ma non solo in quanto esistono anche le JV a base non azionaria, in dottrina

chiamate “accordi di cooperazione”. Queste, assolvono allo scopo di pervenire ad accordi di assistenza tecnica, accordi sulla utilizzazione del marchio, contratti di affitto o di gestione e franchising. Invece, molto spesso tali accordi a base non azionaria, assolvono essenzialmente allo scopo di garantire l’entrata, ai sottoscrittori, nei mercati esteri.

Altre tipologie di cooperazione sono poi le joint venture tra società che operano nello stesso paese, e quelle formate tra una azienda nazionale ed una transfrontaliera, e sono proprio quest’ultime ad avere come finalità l’ingresso “semplificato” nel paese obbiettivo.

Entrando più nel dettaglio, le joint venture a base azionaria prevedono la partecipazione di due società: una che fornisce i fondi necessari e un’altra che riceve e amministra tali somme. Assume quindi un ruolo fondamentale la relazione fiduciaria che si instaura tra le due parti nonché il tema della mutua dipendenza. Essendoci capitali in gioco, sono presenti anche determinati rischi soprattutto se gli accordi prevedono la penetrazione in mercati esteri per lo più se sono paesi meno sviluppati o in via di sviluppo. In questo caso il rischio più grande è che il business avrà esito negativo e il denaro investito andrà perduto (Reiter, 2001). Il rischio risiede inoltre nella possibilità che i governi dei Paesi stranieri possano decidere di nazionalizzare alcuni settori per proteggere i propri interessi. Tuttavia, tali rischi dovrebbero essere previsti e monitorati costantemente inserendoli tra i costi possibili o comunque nella pianificazione di emergenza.

Come abbiamo visto poco prima, non sempre le joint venture prevedono che vi sia uno scambio di capitali ma, esistono regimi non – equity dove alcune società necessitano di servizi tecnici oppure di consulenza in campo tecnologico piuttosto che di finanziamenti (Wallace, 2004). Ad esempio, nel caso in cui delle due parti voglia modernizzare i propri processi produttivi, oppure voglia avviare un ciclo produttivo ex novo, ha bisogno di una massiccia dose di “assistenza tecnica” e magari di poco capitale; tuttavia una parte di conferimenti in capitale è contemplata anche in questo tipo di accordi.

Negli ultimi anni infine si è verificato un massiccio uso con conseguente incremento della chiave strategica dei *franchising joint venture*. Le aziende statunitensi come McDonald, Coca-Cola Co., e Overlay Stained Glass sono cresciute fortemente all'estero grazie ad aperture in franchising e questi sono solo gli esempi più noti. L'emergere di nuovi mercati come la Cina e il Vietnam hanno reso tali operazioni redditizie e hanno attirato sempre più aziende, alla ricerca di successo, a partecipare alle joint venture. Risvolto logico dell'utilizzo sempre più ampio dei franchising e degli accordi di marca è la necessità di competenze manageriali. Conseguentemente, le aziende dei paesi sviluppati che creano joint venture con le imprese dei paesi emergenti, forniscono competenze di

gestione attraverso accordi contrattuali. In questo modo è possibile creare valore per entrambe le parti, che è lo scopo fondamentale di questo tipo di accordo.

### 5.3.2 La scelta del partner ideale

Al fine di identificare il partner ideale, pare opportuno accertarsi di quali risorse ci sia carenza nella impresa, e perciò quali siano gli elementi che mancano e cosa sia essenziale affinché si possa migliorare e crescere per raggiungere i propri obiettivi. Necessario, come è ovvio che sia, è che l'accordo sia appropriato per entrambe le entità e pertanto anche la controparte deve riscontrare nell'impresa in questione la presenza di risorse di cui necessita (De Marinis, 2004).

Tali risorse devono essere talmente rilevanti, da attuare una dipendenza ricambiata, quasi che renda il partner scelto il solo compatibile, questo rappresenta sicuramente un grande rischio per le parti però è un male necessario in modo che nessuno dei partecipanti all'accordo possa tirarsi indietro improvvisamente, una dipendenza così profonda però può instaurarsi solo quando il rapporto è già consolidata e le parti possono fidarsi le une delle altre (Tupponi, 2004).

È basilare esaminare le dimensioni e la complessità dei partecipanti all'accordo, per evitare il complesso “dell'elefante e la formica”, dove una predomina sull'altra imponendo le proprie routine, processi di *decision making*, sistemi burocratici, spesso molto più complicati e strutturati (Kottoli, 2010). Inoltre, in aziende di dimensioni similari, anche la percezione di profitti e perdite è paragonabile, così come la percezione del rischio.

In alcuni casi, per evitare questa fase preparatoria, che in realtà si è autodefinita nel tempo, è più semplice e indicato decidere un'intesa con un'organizzazione con cui già si è lavorato, oppure c'è comunque un contatto, tale soluzione permette anche di risparmiare sui costi legati alle asimmetrie che si presentano nel caso in cui si scelga di legarsi a un'azienda sconosciuta (Maglio, 2002).

Infatti, quando si deve scegliere il proprio partner al di fuori della cerchia di “conoscenze”, bisogna raccogliere molte informazioni, circa la reputazione professionale, la condizione finanziaria e la situazione creditizia, sia presente che passata; allo stesso tempo è fondamentale considerare anche i valori di natura etica dell'organizzazione con cui si progetta di rapportarsi e paragonarli con i propri, per stabilire se vi sia compatibilità, nell'eventualità che si debbano gestire situazioni delicate, che richiedono una certa discrezionalità personale.

Altri punti da considerare al momento della selezione del partner più idoneo, sono la compatibilità dei team manageriali, e le barriere comunicative eventualmente esistenti tra le organizzazioni, infatti gruppi dirigenti abituati a stili direzionali e comunicativi che si discostano nettamente gli uni dagli altri, possono incontrare difficoltà nell'integrarsi per compiere scelte congiunte, sia perché adottano processi decisionali differenti, sia perché ci sono strutture comunicative costruite su altre basi.

Raccogliere tutte queste informazioni implica un costo più o meno alto, sia in termini di denaro, che in termini temporali, poiché alcuni comportamenti sono osservabili solo su un lasso di lungo periodo, e tale dispendio di energie, talvolta, può essere la causa di un mancato accordo magari di successo.

### **5.3.3 Vantaggi e svantaggi di un accordo di joint venture**

Le joint venture, nella maggior parte dei casi, risultano sempre molto convenienti per le entità che vi partecipano. Questo perché, i benefici che si possono ottenere con le citate operazioni sono numerosi e per semplicità è possibile ricondurli a 4 classi fondamentali: (a.) economie di scala; (b.) possibilità di ottenere assets complementari; (c.) condivisione dei costi, e diminuzione del rischio; (d.) definire uno scopo comune e attenuare la competizione (Koh 1991).

In merito alla prima classe, questa è facilmente raggiungibile perché risulta immediato ritenere che un accordo tra due entità, che prese in modo singolo già detenevano un dato volume di affari, non possa non concretizzarsi nel raggiungimento di una produzione più estesa, che implica inoltre di beneficiare di una diminuzione dei costi medi di produzione, oppure la riduzione dei costi di *Research & Development* (R&D) che solitamente sono quelli che erodono in maniera pesante i budget aziendali.

La complementarità degli assets è il secondo punto indispensabile del modello, che rende molto attraente lo strumento della joint venture, infatti consente ad un'impresa che ha mancanze in un certo campo di raggiungere delle conoscenze, abilità o dei know-how, troppo gravosi da sviluppare all'interno della propria azienda (Pisano, 1988) oppure che richiedono periodi esageratamente lunghi di messa a punto; ovviamente non è una manovra a senso unico, infatti l'impresa deve individuare il proprio partner ideale, con il quale effettuare lo scambio.

Questa ricerca come analizzato sopra non è sempre facile, e trovare il partner giusto a cui proporre un accordo di questo genere non è un'operazione semplice; ed anche nel momento in cui avviene l'incontro con la controparte ideale, subentrano le problematiche relative all'aspetto meramente contrattuale, ovvero "cosa" includere nel contratto. La decisione di asset sharing è assai delicata, e dev'essere attentamente ponderata, affinché l'accordo non sia dannoso per alcuna impresa (Macinati, 2004), alla base è dunque necessaria una negoziazione condotta accuratamente; infatti ancor prima della redazione del contratto è necessario avere un *overview* di quello che sarà, l'accordo quindi è possibile stilare un memorandum che contenga l'obiettivo principale dell'accordo e cosa le imprese si aspettano, e come pensano di compensare la controparte. Il negoziato, oltre a stabilire una certa fiducia tra le parti, tramite una conoscenza reciproca più approfondita, pone delle solide basi per una collaborazione duratura, quindi bisogna decidere congiuntamente, dove si svolgeranno fisicamente le attività poste in condivisione, la durata temporale dell'accordo, come finanziare le attività, e quali strutture utilizzare.

Il fattore temporale, è una variabile importantissima del contratto, poiché si presume che una delle ragioni, per cui si preferisce una JV ad altre tipologie di accordi strategici, sia proprio la natura transitoria, e non permanente dell'interesse che lega le due imprese, proprio perché una volta raggiunto l'obiettivo i vari partner dovrebbero sapere quale è la strada più appropriata da intraprendere e dovrebbero ormai avere le risorse necessarie per decidere se proseguire tramite un'acquisizione oppure una crescita interna; stabilire la durata del contratto non è molto facile, proprio perché le diverse parti possono avere idee e obiettivi diversi, come tempi di implementazione dell'accordo più o meno lunghi.

La diminuzione dei costi e del rischio, riportano in parte al discorso delle economie di scala, poiché aumentando i volumi della produzione il costo medio diminuisce, in casi estremi abbassandosi al di sotto del costo marginale, ma non solo, infatti, i costi qui vengono intesi anche, anzi soprattutto come costi delle attività collaterali, come la ricerca e lo studio di nuovi mercati, oppure di canali di mercato, o ancora di canali distributivi (Tallman, 2005), che nel caso siano già presidiati dalla partner rappresentano una scorciatoia decisamente economica per l'impresa.

La JV inoltre rappresenta una soluzione ottima per quelle imprese che vogliono sviluppare una nuova tecnologia senza però accollarsi la totalità del rischio dell'innovazione (Maglio, 2002), infatti i costi di un prototipo, possono essere molto elevati, e grazie al supporto del partner adeguato, possono essere notevolmente alleggeriti.



Infine, un ulteriore, punto a favore della JV è che permette di attenuare la concorrenza, e di superare la quota di mercato, magari del concorrente principale che prima restava imbattuto, quindi lo scopo dell'alleanza può essere di natura meramente competitiva (Harrington 1986). È possibile inserire nei contratti di joint venture la clausola di non competitività, in cui le parti si impegnano a non mettere in pratica nessuna attività che possa essere in concorrenza con quella della joint venture istituita.

Un accordo di JV presenta però anche alcuni svantaggi, ostacoli e problemi che potrebbero impedire la buona riuscita dell'unione tra cui: (a.) la fuga di informazioni particolarmente rilevanti per una delle parti; (b.) le difficoltà nel conciliare i team delle diverse organizzazioni; (c.) differenze culturali in caso di JV internazionali; (d.) poca assunzione di responsabilità di una delle imprese e impegno non sufficiente.

La condivisione forzata di alcune informazioni, nozioni, competenze chiave per una delle due imprese può essere veramente grave, se fonte di un vantaggio competitivo, applicabile al di fuori dell'accordo (Barringer, Harrison, 2000). Molto spesso per evitare ciò, vengono inserite precise clausole contrattuali, tra cui anche quella già citata di non concorrenza, il problema può comunque porsi in quanto l'accordo ha durata limitata e una conoscenza acquisita potrebbe essere usata anche in futuro, oppure la parte che vuole sfruttare il vantaggio potrebbe trovare i modi di aggirare il divieto. Le imprese che per la natura del proprio non possono correre un rischio simile, spesso rinunciano ad una partnership (Ikpen, Li, 1999).

I punti a. e b. a un certo punto possono incrociarsi, poiché le difficoltà nel relazionarsi tra due team possono derivare direttamente, dalle differenze culturali tra due organizzazioni appartenenti a paesi culturalmente profondamente diversi, le differenze possono essere sia a livello comunicativo, inteso come comunicazione verbale, ma anche di linguaggio del corpo, per superare questo tipo di conflitti nell'accordo di JV possono essere previsti anche brevi periodi di *internship* per coloro che dovranno lavorare a contatto con i colleghi dell'altra impresa. In generale, la risoluzione dei problemi dovrebbe essere formalizzata in anticipo. Per di più nel momento in cui invece si crea un conflitto tra i partners, è molto più difficile risolverlo se non è stata stilata una procedura standard di risoluzione (Fey, Beamish, 1999). Attraverso una procedura formale infatti è possibile avere un'idea più chiara di quale sia il problema. Ciò aiuta anche a prevenire il problema ed evitare che si ripeta in futuro (Thuy, Quang, 2005).

I conflitti possono nascere anche per cattiva o mancata comunicazione tra le imprese, e la causa potrebbe semplicemente essere una struttura organizzativa diversa, che implica dei passaggi

differenti tra i vari livelli gerarchici; tale problema non è da sottovalutare, poiché può inficiare i risultati della cooperazione, la mancanza di una buona strategia comunicativa, spesso porta infatti ad inefficienze produttive o a rallentamenti del processo decisionale, ed anche il morale dei dipendenti può risentirne, infatti le abilità comunicative, possono tenere alta la motivazione del capitale umano, e la loro mancanza invece demoralizza il personale che si trova a svolgere compiti noiosi assegnati in modo confusionario (Writing, 2009). Infine, una cattiva gestione della rete comunicativa, ostacola l'innovazione, che è spesso uno degli scopi delle JV, infatti rende difficile “farsi sentire” magari per proporre progetti innovativi, idee positive e coinvolgere nei propri piani altre risorse.

In ultimo un problema che può far scoppiare definitivamente l'accordo, rendendolo impraticabile, è l'insussistenza di impegno sufficiente di una delle due parti, ciò può accadere per diverse ragioni, tra cui la mancanza di un buon accordo preliminare infatti se prima dell'accordo si stabilisce un punto di incontro positivo, chiarendo obiettivi delle due compagnie, implementando i sistemi informativi, costituendo routine per gestire i conflitti, la volontà di impegnarsi per la riuscita del progetto sarà sicuramente maggiore (Nielson, 2007). Il problema in anche in questo caso si crea per mancanza di chiarezza quindi, se ad esempio son stati concordati obiettivi non pienamente condivisi, che non sono stati armonizzati adeguatamente (Teagarden, 1998), una delle parti perde interesse ad impegnarsi affinché la cooperazione risulti soddisfacente.

In conclusione viste le opportunità che la cooperazione tramite JV può fornire, e date le minacce, è possibile dedurre, che tale tipo di accordo può essere molto fruttifero, e abbattere barriere commerciali, produttive o tecnologiche che l'impresa da sola non sarebbe stata in grado di superare, può essere fonte di finanziamento per le piccole imprese con un elevato potenziale che però non riescono ad accedere al canale del credito bancario; offre dunque validissime possibilità di crescita all'interno del proprio paese, ma anche all'estero, a patto che vengano superati i numerosi ostacoli che si incontrano sul cammino. L'unico modo per riuscire nell'intento sembra quindi un'attenta pianificazione strategica ed organizzativa di tipo preventivo, svolta in un primo momento dalle singole imprese, nel momento della definizione dei propri bisogni e obiettivi, poi nella ricerca del partner, e in un secondo momento dai partner congiuntamente, tramite un'accurata negoziazione, stilando regole e routine precise per poter coordinare il progetto ed affrontare e superare eventuali conflitti.

#### **5.3.4 Il franchising**

Il *franchising* detto anche “affiliazione commerciale”, è un metodo per la ripartizione di prodotti o la vendita di servizi secondo il quale il proprietario di un noto prodotto o di un gamma di prodotti e/o servizi (Affiliante o *Franchisor*) concede ad un imprenditore (Affiliato o *Franchisee*) il diritto (*franchise*) di svolgere un'attività secondo criteri e regole sviluppate dall'Affiliante, per un determinato periodo di tempo, in una delimitata area commerciale, usando i marchi del promotore dell'insegna.

Come corrispettivo per i diritti concessi dall'Affiliante, il Franchisee paga dei diritti monetari sotto forma di diritto di ingresso e canoni periodici ovvero le *royalties* (Bonano, 1999).

Come evidenziato precedentemente, è una forma più leggera e meno vincolante di alleanza rispetto alle *joint venture*, e generalmente richiede un minor uso di risorse finanziarie e di *skills* da parte dei due *partner* (Fici, 2012). Siffatto tipo di unione è largamente adoperata nel settore dell'abbigliamento, e del maquillage, e degli accessori, le ragioni di questa ampia diffusione saranno trattate in seguito.

Il percorso, che si configura per definire un franchising include i punti sopra elencati, infatti la ricerca de partner che incarna “il proprio ideale” può essere molto difficoltosa e richiedere lunghe ricerche; per quanto riguarda la contrattazione, il discorso è molto diverso, poiché nel momento in cui il *Franchisee* decide di affiliarsi a un certo brand (a patto che ne abbia i requisiti) non ha gran potere contrattuale, anzi nella maggior parte dei casi il contratto è prestabilito.

La gestione delle informazioni è abbastanza sbilanciata e asimmetrica, infatti benché il *Franchisor* imponga degli standard ben precisi all'Affiliato non può essere sempre sicuro del rispetto di essi, e quindi dell'immagine che il brand trasmette all'esterno.

Il franchising presenta molti vantaggi sia per il *Franchisor* che per il *Franchisee* e ovviamente altrettanti punti di debolezza; Il *Franchisor* ottiene vantaggi di tipo finanziario infatti ottiene un'altra fonte di valore, tramite il pagamento delle *fees* delle *royalties* e da parte del *Franchisee*. Il conferimento di capitale fornisce un flusso di cassa maggiore, un maggiore ritorno sugli investimenti e profitti più elevati (Adami, 2011). Altri benefici finanziari di cui il *franchisor* gode sono la riduzione dei costi di funzionamento, di distribuzione e di pubblicità. Naturalmente una riduzione dei costi per le *operations* logistiche permette di allocare più fondi nelle *R&S* (Tocci, 2007). Inoltre, grazie all'espansione del business l'Affiante può sviluppare economie di scala.

Per quanto riguarda il finanziamento, il *Franchisor* solitamente può possedere una piccola organizzazione ed espandersi molto grazie a punti vendita non di proprietà. Franchising significa anche uniformità delle procedure, in modo da ottenere livelli di produttività coerenti ed una miglio-

re qualità (Tripodi, 2006). Benché la qualità effettiva non possa essere sempre controllata direttamente il *Franchisee* ha un incentivo a mantenere standard elevati e ad impegnarsi per avere successo, tali investimenti in termini di tempo es. soldi portano anche dei guadagni alla corporate centrale. Nel momento in cui si instaura questo meccanismo per cui si innalza il livello qualitativo, c'è una maggiore soddisfazione del consumatore, e miglioramento dei risultati monetari per tutti.

Strategicamente il franchising è una soluzione perfetta per distribuire il rischio sui molteplici punti vendita, peraltro tramite investimenti altrui ciò implica un'espansione velocizzata dei network e l'opportunità di cogliere meglio i cambiamenti dei mercati e delle esigenze del cliente, in modo da avvantaggiarsi rispetto ai concorrenti (Seltz, 2004).

Anche il *Franchisee* però ottiene dei vantaggi significativi tramite l'accordo, in primo luogo evitando il problema della creazione di un nuovo business e di implementazione di nuovi processi, in questo modo abbassa il proprio rischio finanziario rispetto ad un progetto imprenditoriale alternativo, poiché i costi di investimento sono bassi e i margini superiori (Sharman, 2011).

Il Franchisor inoltre solitamente consegna un business tipo pacchetto "chiavi in mano" che non comporta complicazioni strategiche per l'imprenditore, che si trova a gestire una piccola impresa basata su un concetto di business comprovato.

Il gestore dunque dovrà preoccuparsi solo di massimizzare le vendite, poiché i costi di ricerca e sviluppo, di monitoraggio dei mercati e dei trend sono a carico dell'organizzazione centrale. Inoltre, lavorare con un marchio commercialmente già affermato rende minori gli sforzi di marketing, grazie anche all'accesso privilegiato ad know-how tecnici ed esperienze pregresse.

Infine, spesso il layout stesso del negozio è fornito dall'alto, così come il sistema operativo che rende più semplici gli approvvigionamenti, lo stoccaggio, e l'esposizione dei prodotti.

L'operazione comporta comunque degli svantaggi per entrambe le parti, che principalmente sono di varia natura il Franchisor, deve considerare infatti degli elevati esborsi di capitali inizialmente per implementare il franchising come infrastruttura; All'inizio del programma di franchising inoltre bisogna fornire le risorse appropriate per formare i *Franchisees*.

Inizialmente il rischio che si corre è che un *Franchisee* inadatto infanghi il nome del marchio, per cui è fondamentale stabilire una modalità per selezionare le candidati più adeguati, anche perché come sempre vi è il rischio informative infatti l'Affiliato verrà a conoscenza di informazioni importanti riguardo il business, che potrebbero danneggiare l'Affiliante.

Proprio per scoraggiare partner inadatti talvolta le *fees* e le *royalty* richieste possono essere esagerate, allo stesso tempo però possono risultare scoraggianti anche per imprenditori seri (De

Giosa, 2006). L'imprenditore inoltre deve anche considerare che al termine o alla risoluzione del contratto perderà tutto l'avviamento che sarà trasferito al Franchisor, oltre a sostenere dei costi di adattamento a quelli che sono gli standard ed i sistemi operativi richiesti dal tipo di franchising.

### 5.3.5 Il licensing

Concedere in licenza significa “noleggiare” la proprietà di un'entità protetta (da marchio registrato o da copyright), che può essere un nome, un logo, una grafica, una firma, un personaggio, oppure una combinazione di questi elementi (White, 1990). solitamente dunque il licensing è un accordo tra due parti, colui che possiede la proprietà dei diritti e cioè il licenziante, e colui che acquista i diritti, il licenziatario, che solitamente è un'impresa solamente operativa.

L'accordo solitamente presenta delle clausole e termini specifici, infatti deve riportare la ragione dell'accordo, e cioè l'oggetto della concessione deve essere ben definito, inoltre deve identificare una specifica area geografica all'interno della quale è valido, e infine stabilire i termini temporali dell'accordo (Raugust, 1995).

In cambio del cedimento al licenziatario di tali diritti il licenziante ottiene una remunerazione monetaria. Una delle componenti base della remunerazione sono le royalties, e cioè una percentuale sulle vendite effettuate dal licenziatario sui prodotti compresi da contratto. In più solitamente una soglia di royalty minima è garantita da clausole inserite nell'accordo, tale percentuale è solitamente pagata in anticipo (Raugust, 1995), anche se eventualmente il prodotto dovesse essere un totale fallimento.

È un accordo dunque, che se ben strutturato risulta strategicamente vantaggioso per entrambe le parti.

Il licenziante infatti può ricavare numerosi benefici da questo tipo di accordo, in primo luogo infatti i costi di produzione da parte di terzi specializzati in un determinato prodotto sono certamente inferiori rispetto a quelli che l'impresa potrebbe garantire se la produzione avvenisse internamente (Tungate, 2008). Ciò avviene perché magari il *main business* è molto lontano dalla brand extension che l'impresa sta sviluppando, per cui acquisire il know-how, ma anche strumentazione per eseguire praticamente la produzione, può essere molto costoso, inoltre la qualità di un prodotto elaborato da uno “specialista del settore” è quasi sempre più elevata. Il fatto che il produttore, sia

dunque uno specialista e che si presuppone disponga di economie di scala rende il prodotto più competitivo anche presso la clientela finale.

D'altro canto, è necessario sottolineare che se la produzione non avviene internamente è molto importante che il licenziante che ha interesse nel mantenere il nome e la reputazione, ha bisogno di effettuare controlli sui prodotti, per garantire qualità e conformità agli standard pattuiti. Un licenziatario infatti poco coscienzioso, unito ad un monitoraggio poco attento, posso anche rovinare il nome dell'azienda o del marchio, talvolta in modo profondo o irreversibile.

L'accordo di licenza inoltre non riguarda esclusivamente la produzione, ma può riguardare anche la commercializzazione e la distribuzione dei beni o servizi (Steele, 2010), per cui può essere utile al licenziante in quanto può espandere il giro d'affari nei mercati in cui il licenziante è già affermato e ferrato. I mercati a cui si riesce ad accedere grazie all'accordo di licenza potrebbero anche essere mercati diversamente inaccessibili, per limiti legali, o geografici. Un partner in loco potrebbe essere ad esempio una soluzione migliore almeno per un certo periodo di tempo, come alternativa all'insediamento di un nuovo stabilimento produttivo, oppure all'insediamento di una rete distributiva.

Per queste ragioni, infatti la concessione in licenza rappresenta una delle modalità di abbassare il rischio di portafoglio.

La concessione della licenza può causare allo stesso tempo non pochi problemi, come già detto la non totale garanzia di un prodotto di qualità e conforme agli standard, effettuare tali controlli è comunque costoso per il licenziante, in termini economici organizzativi.

Può insorgere il problema di "cannibalizzazione", e cioè il licenziante può diventare un concorrente per il licenziatario, se acquisisce una determinata conoscenza o *know how*, nei mercati della fashion, questo aspetto è meno probabile dal momento in cui l'acquirente legato a un determinato marchio, non ha interesse nel prodotto benché identico ma non brandizzato. Allo stesso tempo però possono sorgere mercati paralleli, in cui, i medesimi prodotti, appunto senza il marchio, ma con la garanzia della stessa qualità e manifattura vengono commercializzati ad un prezzo decisamente inferiore, benché d'impatto minimo tale eventualità può comunque erodere la quota di mercato del marchio licenziante.

Il licenziatario può ottenere grandi vantaggi dall'accordo di licenza, in quanto grazie a un certo marchio, può aumentare di molto le proprie vendite, e commercializzare i propri prodotti con un margine nettamente superiore, soprattutto se viene considerato il settore *luxury fashion*.

L'azienda licenziataria, in più può effettuare notevoli avanzamenti tecnologici, proprio grazie alle garanzie di produzione che ottiene grazie all'accordo di licenza. Ad esempio, una conceria, che ottiene in licenza la produzione delle borse di un determinato marchio per un periodo di almeno quindici anni, è incentivata ad affrontare investimenti, per effettuare un rinnovamento tecnologico.

Bisogna considerare anche però il rischio e pericolo da una mossa di questo tipo, infatti nel caso in cui, le vendite reali non corrispondessero con quelle prospettiche l'investimento risulterebbe difficile da sostenere, e la sua solvibilità comporterebbe comunque la dipendenza dall'esterno e cioè dall'ottenimento di un'altra licenza (Tungate, 2008).

Inoltre, sempre il caso di insuccesso del prodotto implica ulteriori costi fissi non recuperabili, quali le *fees* già pagate anticipatamente alla compagnia licenziante, è opportuno sottolineare tra l'altro che le *fees* richieste dalle case di moda ai propri licenziatari sono spesso molto elevate.

Nel momento in cui si stipula un contratto di licenza i costi che comunque entrambe le parti dovrebbero considerare come costi non recuperabili, sono i costi d'agenzia, e cioè di ricerca e di sperimentazione circa la compatibilità dei partner, nonché i costi di contrattazione che però sono compensati dai benefici relazionali, ottenibili, da un accordo che volge a buon fine.

## 5.4 M&A: Merger and Acquisition

Letteralmente fusione e acquisizione, sono operazioni volte al consolidamento aziendale. La fusione implica che due o più organizzazioni, si uniscano per formare una nuova entità; L'acquisizione invece prevede che un'azienda ne inglobi un'altra non creando però un soggetto terzo.

Sono entrambe operazioni molto impegnative, che comportano una strategia attenta e una pianificazione meticolosa, oltre a ingenti risorse finanziarie, e a risorse umane in grado di supportare il delicato processo al meglio. Proprio per i numerosi ostacoli che si pongono sul percorso molte fusioni e acquisizioni sono destinate a fallire (King, 2004), il famoso Forbes ha soprannominato il 2011 l'anno delle M&A, stimando su basi statistiche l'85% di queste sono destinate all'insuccesso.

Esistono molteplici tipologie sia di fusioni che di acquisizioni, ognuna di queste si pone obiettivi differenti:

1. Le fusioni orizzontali: implicano l'accorpamento di due imprese che operano con stessa linea produttiva e sono in competizione diretta, l'obiettivo di questo tipo di operazione è il raggiungimento di economie di scala e di scopo, quindi di una maggiore efficienza produttiva, inoltre la fusione attenua la concorrenza poiché le due aziende non sono più

rivali tra loro, anzi è possibile in alcuni casi che l'unico scopo dell'operazione sia la conquista di una quota di mercato dominante;

2. Le fusioni verticali: due imprese operanti nella stessa filiera produttiva, integrano le proprie funzioni reciprocamente, anche in questo caso l'operazione può avere sia scopi prettamente economici che strategici, infatti l'integrazione verticale a monte o a valle permette di abbattere i costi di approvvigionamento/distribuzione, di garantirsi canali preferenziali se non addirittura esclusivi, anche in questo caso dunque vi è un effetto sulla competizione che si attenua notevolmente (Arcangeli, Bianchi, 2012), grazie alle possibilità di applicare nuove politiche di prezzo, oppure grazie alla preclusione di alcuni canali commerciali ai principali competitors.
3. Le fusioni conglomerali: tra due imprese operanti in settori diversi, gli obiettivi alla base sono delle fusioni conglomerali sono principalmente due, il raggiungimento di economie di scopo e la riduzione dei costi di transazione. Le economie di scopo si hanno quando si verificano le sinergie che possono essere di produzione, nei mercati di approvvigionamento, nei canali di distribuzione, nelle campagne pubblicitarie, nei costi di ricerca e sviluppo, nello sfruttamento di marchi, o nello sfruttamento di una buona reputazione. È fondamentale che i punti in comune siano forti, altrimenti si vanificano tutti i benefici. Per quanto riguarda i costi di transazione invece, questi possono essere ridotti oppure eliminati in quanto le imprese non dovranno più ricorrere al mercato esterno per negoziare prodotti o servizi, evitando così tutti i costi legati alle asimmetrie informative, e ai comportamenti opportunistici che vi sono collegati; i costi di negoziazione si azzerano e così come i costi di coordinamento.

4. Fusione per l'estensione di prodotto, e fusione per l'estensione di mercato: la prima implica che vi siano due imprese che vendono linee differenti di prodotti sullo stesso mercato, lo scopo principale è quello di ampliare e approfondire la propria gamma prodotti, facendo leva su un segmento di clientela già consolidato e su un mercato già conosciuto, tale strategia permette anche di attuare il *cross - selling* cioè la vendita congiunta di prodotti correlati, associando un prodotto a quello veramente desiderato, in base alle esperienze passate di acquisto; la tecnica è ampiamente utilizzata per evitare che il cliente passi ai competitor, e si attua tramite particolari scontistiche o promozioni.



La fusione invece volta all'estensione del mercato, prevede che di base vi siano due imprese che vendono la stessa linea di prodotti su mercati diversi, ha lo scopo principale di bloccare nuove opportunità per i competitor e di affermare la propria presenza su molteplici mercati (Andresson, 2007). Permette inoltre di condividere e trasferire risorse tra le imprese partecipanti all'accordo, e ovviamente di raggiungere economie di scala andando ad incidere sui costi.

#### **5.4.1 Trovare il giusto partner come fattore critico di successo**

Nel momento in cui l'impresa decide di crescere, tramite una fusione o un'acquisizione, il problema principale che si pone è "chi" acquistare o con quale impresa fondersi. Per effettuare una scelta mirata e possibilmente di successo, bisogna partire da lontano tramite un periodo di osservazione di mercato e di settore, investigando successivamente sulle imprese più interessanti, e adatte allo scopo.

Lo scopo è sempre l'acquisizione di un vantaggio competitivo, diramato nei diversi ambiti, quindi la scelta del partner può essere guidata da obiettivi molto differenti. Generalmente la letteratura sulle M&A considera la scelta del partner in termini prettamente quantitativi, infatti per quanto riguarda la determinazione degli obiettivi della partnership spesso si affida alla letteratura riguardante gli accordi di JV.

Essendo però le operazioni di M&A più vincolanti, oltre ai fattori considerati dalle imprese nella scelta della controparte per i contratti di JV, bisogna considerare ulteriori fattori che sono:

- a. L'opportunità di effettuare un periodo di *due diligence*, a partire dall'inizio del negoziato fino alla stipula del *deal*, sia per ragioni investigative, sia per ragioni allocative delle risorse materiali e immateriali (Cappellin, 2010).
- b. Prevedere l'impatto della leadership, è un tema delicatissimo quando si parla di operazioni così invasive, infatti, se in caso di fusione, ci si trova a fronteggiare una difficile integrazione manageriale, nel caso di acquisizione la questione diventa ancora più complessa, poiché l'impresa inglobata dovrà sottostare alla nuova gestione. In entrambi i casi i processi devono essere studiati e programmati, in modo da essere implementati gradualmente per evitare uno shock, seguito dal malcontento del personale, che potrebbe portare ad ulteriori problemi quali mancanza di motivazione ed entusiasmo, e il mancata identificazione con i valori aziendali; Il punto fondamentale è la condivisione di una

nuova vision e di una nuova mission, portate avanti magari da un team manageriale di nuova composizione. La ricostruzione del team manageriale può risultare complicata, soprattutto nel caso di operazioni estere, oppure di fusioni conglomerali, proprio perché portano due aziende appartenenti a realtà diverse, che siano paese o settore a confrontarsi, quindi a dover superare differenze profonde in quello che è lo stile direzionale ed organizzativo. Ignorare le differenze culturali nelle fusioni può essere molto nocivo per le sorti dell'accordo, poiché aumentano i conflitti interni, causati dall'emergente disagio dovuto alla mancata integrazione, e quindi alla volontà di tutelare soltanto i propri interessi.

Oltre le valutazioni di tipo qualitativo, è necessario svolgere quelle che sono le valutazioni quantitative, dell'azienda target quindi stabilire quanto vale effettivamente. Ci sono diverse metodologie per stabilire il valore che più si avvicina al reale valore di impresa, quelli usati più comunemente sono: il *price earning*, oppure il valore di vendita dell'azienda, o ancora paragonare il prezzo di acquisizione dell'azienda con l'acquisizione una sostituita oppure il costo di crescita interna, ed infine tramite il metodo dei flussi di cassa attualizzati (Foster Reed, 2007).

#### **5.4.2 Vantaggi, rischi e difficoltà nelle operazioni di M&A**

Le strategie di acquisizione e fusione, rappresentano una scelta ben precisa delle aziende, e potenzialmente apportano dei vantaggi competitivi non conseguibili attraverso una crescita organica (Bower, Sicca, 2001).

È fondamentale però valutare attentamente le sinergie, per assicurarsi che il loro valore sia superiore al costo totale dell'operazione, visti gli scoraggianti dati empirici che indicano solo il 9% di tali operazioni come "*completely successful*".

I benefici derivanti da fusioni e/o acquisizioni sono molto simili a quelli considerati per le JV, infatti troviamo lo sfruttamento delle sinergie, la possibilità di instaurare economie di scala ed economie soprattutto di scopo, consentono di migliorare la redditività, l'innalzamento di barriere all'entrata nel mercato di propria competenza, ed il consolidamento delle proprie quote in altri mercati tramite l'allargamento della potenziale base clienti, permettono inoltre di diversificarsi e acquistare competenze e conoscenze complementari, oppure di cui l'impresa risulta carente.

Proseguendo nel confronto tra JV e M&A, i rischi per le seconde sono di ordine nettamente superiore, e proprio perché talvolta sottovalutati, danno luogo a statistiche con un così elevato “tasso di mortalità”.

Nonostante la diversificazione degli asset solitamente comporta una riduzione del grado di rischiosità di portafoglio, quando si tratta di operazioni così invasive, almeno inizialmente il rischio aumenta, per tre ragioni fondamentali.

Il primo si identifica come un possibile problema di agenzia tra l'impresa acquirente e gli azionisti della società target; Ci sono prove che l'impatto dell'annuncio di fusione dipende dalla forma di pagamento utilizzata per acquisire il bersaglio. La reazione del mercato infatti risulta più positiva o quantomeno meno negativa se l'operazione è finanziata con denaro contante rispetto al pagamento in azioni (Travlos, 1987; Servaes, 1991). Ciò accade perché è più probabile che un'impresa voglia finanziare un'acquisizione con le azioni, quando queste sono sopravvalutate (Dong, 2003); Quindi un management che acquista con azioni sopravvalutate tendenzialmente compirà operazioni più rischiose rispetto a coloro che acquistano tramite denaro.

La seconda questione si fonda sul possibile conflitto di interessi di interesse tra i manager ed i vari “shareholders”, quando i primi cercano benefici privati anche a spesa del secondo gruppo, infatti generalmente i compensi ed i bonus per il gruppo dirigente aumentano tramite le acquisizioni, anche se la ricchezza per tutti gli altri portatori di interesse diminuisce (Bliss, Rosen, 2001).

Allo stesso modo i managers possono promuovere operazioni molto rischiose, rispetto al ritorno che possono generare, per perseguire i propri interessi di altra natura. Empiricamente è stato dimostrato, che proprio il management delle imprese con scarsi rendimenti, sono più propensi ad assumersi rischi spropositati.

L'ultimo elemento è la situazione in cui i manager fanno acquisizioni azzardate a causa della tracotanza che li porta a pensare di poter risollevarle le sorti dell'impresa acquisita, sottovalutando il rischio a cui espongono la propria impresa (Roll, 1986).

## **5.5 La crescita organica**

Può anche essere definito come crescita interna, poiché avviene tramite le risorse proprie dell'impresa, che aumentano lentamente. Una delle modalità in cui è perseguibile questo tipo di obiettivo è il reinvestimento degli utili anno dopo anno. Questo porta alla crescita della produzione e del fatturato e quindi a un aumento del giro d'affari. La crescita interna può avvenire sia attraverso

l'aumento delle vendite di prodotti già esistenti o aggiungendo nuovi prodotti. La crescita interna è lenta e proprio per questo comporta un moderato della struttura organizzativa esistente, tali cambiamenti possono essere programmati proprio per la gradualità del processo (Hitt, 2000). La crescita organica può avvenire per:

(a.) l'intensificazione, (b.) la diversificazione e (c.) la modernizzazione

### **5.5.1 L'intensificazione**

La crescita intensiva, o strategia di espansione comporta l'aumento della quota di mercato, delle vendite, del reddito e del profitto del prodotto o servizio. È una buona strategia per imprese con una piccola quota di mercato perseguibile tramite, la penetrazione del mercato, cioè la promozione aggressiva dei prodotti già presenti in quel mercato (Bettencourt, 2010); Oppure tramite lo sviluppo di nuovi mercati, cioè proporre i propri prodotti/servizi a segmenti inesplorati, o ancora tramite lo sviluppo ed il miglioramento dei propri prodotti.

I punti a favore di questa strategia sono la naturalezza della crescita, che la rende più gestibile proprio per le minori modifiche che richiede nel sistema organizzativo aziendale, la possibilità di gestire in modo migliore risorse già presenti, e la possibilità di abbattere i costi tramite il raggiungimento di economie di scala; D'altro canto presenta alcuni svantaggi e difficoltà applicative, che sono l'estrema lentezza della crescita che rende difficile sia raggiungere dimensioni critiche per ottenere le economie di scala, sia per guadagnare una posizione di spicco nel mercato di riferimento, inoltre praticamente può risultare difficile reperire internamente i fondi necessari per promuovere investimenti significativi (Amit, 1989), sia di tipo tecnologico, che possono essere richiesti proprio per migliorare la produttività, sia di marketing, per rendere la propria azienda più riconoscibile dai potenziali consumatori.

### **5.5.2 La diversificazione**

È la preferenza di numerose imprese, che giungono al punto di non poter svilupparsi più all'interno del pertinente mercato con i correnti prodotti, così diventa necessario, produrre moderni prodotti per nuovi mercati. La diversificazione non comporta solo un ampliamento della gamma prodotti esistenti, ma aggiungere prodotti completamente diversi. È necessaria quando non è più perseguibile un aumento delle vendite negli stessi mercati lasciando invariata l'offerta.

In generale la diversificazione si dimostra vantaggiosa per evitare quindi un declino progressivo delle vendite, poiché permette l'uscita da mercati saturi e infruttiferi; Permette di sfruttare al meglio le proprie risorse in termini di personale e di network relazionale, proponendo nuove sfide e stimoli; la diversificazione per definizione riduce il rischio d'impresa; e può essere utilizzata per reinvestire il surplus prodotto da un business consolidato. Di contro presenta alcuni limiti importanti, quali la necessità di ingenti fondi per permettere lo sviluppo di nuovi prodotti, la necessità di coordinazione tra business vecchi e nuovi, in modo da trovare un nuovo equilibrio nel percorso di crescita aziendale.

Esistono principalmente quattro tipologie di diversificazione: (a.) l'integrazione verticale; (b.) l'integrazione orizzontale; (c.) la diversificazione concentrica; (d.) la diversificazione conglomerale.

L'integrazione verticale può avvenire o a monte o a valle della filiera produttiva, e coinvolgere diverse figure, fornitori di materie prime, di semilavorati, distributori all'ingrosso e retailers. L'integrazione verticale a monte implica che l'impresa, si occupi di prodotti complementari ai propri, e che siano funzionali alla produzione, questo tipo di operazione garantisce una fornitura regolare di materie prime, abbattendo notevolmente o del tutto i costi di contrattazione e agendo sul carico fiscale, rendendo quindi l'impresa più competitiva e garantendo la conformità e la qualità delle materie prime utilizzate (Ansoff, 1989); gli investimenti per realizzare un'operazione simile però possono essere elevatissimi, tanto da non rendere conveniente uno switch dal mercato alla self production, proprio perché ricorrendo al mercato si potrebbero ottenere le stesse materie prime a un prezzo minore, magari anche tecnologicamente più sviluppate proprio perché prodotte da imprese specializzate.

Se l'impresa decide invece di integrarsi a valle, significa che entra nel mercato della distribuzione o vendita dei propri prodotti, garantendosi il controllo su canali distributivi, e un aumento dei margini abbattendo l'intermediazione, ma allo stesso tempo i rischi aumentano così come i costi di gestione e di implementazione dei canali distributivi e delle politiche di marketing.

L'integrazione orizzontale implica che l'impresa aggiunga nuovi prodotti in parallelo di quelli già esistenti, immettendo in un mercato parallelo prodotti già esistenti; tale strategia può portare a notevoli economie di scala, ma anche a una rigidità produttività e all'inflessibilità burocratica. (Busija, 1998)

Quando un'impresa si differenzia in qualche affare che è in rapporto con il suo presente business in termini di marketing, tecnologia, o entrambi, si parla di diversificazione concentrica. È

opportuno ricorre alla diversificazione conglomerale per contrastare le fluttuazioni cicliche dei prodotti in portafoglio, oppure per sfuggire al punto di saturazione del mercato.

Infine, la differenziazione conglomerale accade quando un'impresa incomincia un business non correlato con quello presente, viene adoperata soprattutto per una questione di diversificazione del rischio (Miller, 2000), e per raccogliere utilità di più grande profittabilità degli investimenti.

### **5.5.3 La modernizzazione**

L'impresa può adoperare la strategia di modernizzazione per instradare un processo di sviluppo. Modernizzare implica sostanzialmente un progresso tecnologico per ingrandire la produzione, per perfezionare la qualità e diminuire sprechi e costi di produzione. Apparecchiature logore e obsolete sono surrogati da moderni apparecchi e attrezzature. I piani di modernizzazione possono essere intesi, sia come piani di stabilità in cui si cerca di mantenere la propria posizione di mercato invariata, oppure come uno scatto in avanti per permettere una crescita interna (Gale, 2006).

Tale strategia permette di diminuire gli sprechi e i costi, e somministra al cliente un prodotto di migliore qualità, e rafforza dunque il posizionamento sul mercato. I limiti di applicabilità sono l'ingente necessità di fondi, o accumulati internamente, oppure reperibili tramite varie forme di prestito, inoltre è necessario assicurarsi un team in grado di gestire un cambiamento importante sia a livello direzionale che operativo.

## **Conclusioni**

Il presente elaborato ha cercato di comprendere ed esaminare come può essere raggiunta e gestita la crescita nel settore del lusso. Lo studio di due diverse possibili strategie, per linea interna e linea esterna, ha permesso di evidenziare come lusso e crescita non sono poi concetti così opposti. Anche invadendo nuovi mercati, adattandosi alla tipologia di consumatore locale, rappresenta una strada percorribile per gli operatori in questo delicato settore

Si è descritto come il concetto e la percezione dei beni di lusso evolvono in concomitanza del contesto sociale, ma generalmente si presentano come prodotti in grado di attribuire uno status di prestigio ai consumatori e si contraddistinguono per alcune caratteristiche comuni, come l'eccel-

lente qualità, il prezzo elevato, il carattere fortemente esclusivo e la componente emozionale e di coinvolgimento.

Dopo un'analisi sulle peculiarità dei beni di lusso, resasi necessari per comprendere al meglio come attuare una strategia di crescita efficace, si sono espone le principali tattiche operate dalle società. Alla fine del testo appare ormai evidente che la brand strategy richieda attenzioni particolari e diverse rispetto ai prodotti di largo consumo, essendo sottoposta a vincoli, oltrepassati i quali la natura luxury è compromessa, portando ad effetti negativi sui risultati societari.

Dal punto di vista del marketing, la principale conclusione risiede nel fatto che gestire in maniera tradizionale una società ed un brand è il modo più sicuro per fallire nel business del lusso, ma è sicuramente più utile usufruire del marketing esperienziale, della rarità apparente e dei social media. In altre parole, si è resa utile una rivisitazione e un affinamento per far fronte al cambiamento avvenuto negli ultimi anni.

Il marketing esperienziale consiste nel prendere un prodotto e trasformarlo in una serie di esperienze tangibili ed interattive che rafforzano le motivazioni all'acquisto di quel bene. Si deve passare ad un approccio che contrasta con la visione razionale dei benefici classici ma che considera i consumatori come esseri emotivi interessati a realizzare esperienze piacevoli.

La rarità apparente invece consiste nel basarsi sui sentimenti di privilegio ed esclusività presenti nella mente di tutti i consumatori: questo obiettivo può essere raggiunto attraverso il lancio di edizioni limitate, che permettono quindi di aumentarne la desiderabilità, oppure attraverso la gestione duale di un brand. Ulteriore opzione è quella di rafforzare il legame con l'arte facendo leva sull'immagine tradizionale ed immortale comune a entrambi i contesti. Effettivamente, negli ultimi anni, si sono rafforzate le collaborazioni tra i brand del lusso, i musei, le gallerie e gli artisti.

L'avvento dei social media ha anche portato ad una rivisitazione della comunicazione con i clienti, attraverso il Social Media Marketing: tenendo in considerazione questa attività si permette la riduzione delle incomprensioni tra consumatore e venditore, creando una piattaforma per lo scambio di idee e di informazioni all'interno della community online.

Tutti i nuovi elementi di marketing analizzati sono strettamente correlati tra loro: realtà virtuale, rarità ed esperienze devono essere progettate in modo da creare coerenza e sinergia tra loro. Si deve studiare una strategia unica che condivida gli stessi principi.

Successivamente, si sono esaminate le operazioni di M&A nel settore del lusso, cercando di capire le motivazioni che sottostanno a questa decisione straordinaria di espansione. I vantaggi di tali operazioni risiedono in una maggiore rapidità, un minor rischio dovuto alla diversificazione ed

alla possibilità di sviluppare sinergie tra le imprese coinvolte. È proprio su quest'ultimo punto che le imprese in questo particolare settore fondano le maggiori decisioni. Unire le diverse competenze può portare ad un ampliamento del portafoglio prodotti, creando un vero e proprio lifestyle del lusso, ma può anche semplicemente portare a sinergie derivanti dalla complementarità dei core business delle imprese coinvolte.

Ovviamente esistono anche dei rischi correlati a queste operazioni di M&A: la difficoltà di integrare due strutture funzionanti con due diverse culture aziendali, oltre alla difficoltà di definire un processo standardizzato di realizzazione dell'operazione, sono i principali ostacoli che il management societario è costretto ad affrontare.

Concludendo, la crescita nel settore del lusso è difficoltosa ma possibile. Attraverso una strategia che utilizzi linee interne o che esplori invece linee esterne, è realizzabile l'obiettivo di una espansione societaria con al contempo i consumatori che continuano a percepire il prodotto come desiderabile e di lusso. Il management di ciascuna società deve valutare attentamente la strada da percorrere in base al contesto geografico, economico, finanziario e strategico, cercando il trade-off tra crescita e valore aspirazionale del prodotto o servizio offerto.



## Bibliografia

Aaker D. (2009). *Managing Brand Equity*. The Free Press.

Ansoff I.H. (2007). *Strategic Management Classic edition*. Palgrave McMill.

Arcangeli A., Bianchi F., Rizzi L. (2012). *Come gestire le operazioni di M&A*. Ipsoa.

Battistoni E., La Bella A. (2008). *Economia e organizzazione aziendale*. Apogeo.

Bettencourt L. (2010). *Service Innovation: How to Go from Customer Needs to Breakthrough Services*. McGraw Hill Professional.

Blattberg R.C., Kim D., Neslin S.A. (2008). *Database Marketing: Analyzing and Managing Customers*. Springer Science.

Bottelli P. (11 ottobre 2012). Burberry rassicura i mercati dopo il profit warning e balza del 6,4% in Borsa. *Il Sole 24 Ore*.

Bottoni C. (5/12/2012). La cavalcata di Diesel dagli states al Brasile. Pagina 3. *Milano Finanza Fashion*. 138

Bush B. (11 giugno 2012). La democratizzazione del lusso. *La Repubblica Economia e Finanza*.

Cancrini C. (2007). *La moda: alcune considerazioni sul mercato, le aziende e i processi di innovazione*. Aracne.

Cappellari R. (2008). *Il marketing della moda e del lusso*. Carocci

Cappellari R. (2011). *Il marketing della moda e dei prodotti lifestyle*. Carocci

Casadei M. (7 gennaio 2012) . Diesel black & Gold a Milano. *Vogue*.

Cecchinato F. (2008). *Co-branding*. Cedam.

Child J., Tallman S. (2005). *Cooperative Strategy: Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures*. Oxford University Press.

Christensen C. M. (1997). *The innovator's dilemma: when new technology causes great firms to fail*. Harvard College.

Colston D.R. (2008). *The relationship between emotional intelligence and academic achievement*.

Curcio A. (2002). *La moda: identità negata*. Franco Angeli.

De Marinis G., Tupponi M., (2004). *Il contratto di joint venture: analisi della normativa italiana ed estera*. Sistemi editoriali. 139

Di Iorgi C. (6 agosto 2012). *Just Cavalli Milano: apre il nuovo flagship store, il party e le capsule collection, le fotoarchivio Style&Corporate di <http://styleandfashion.blogosfere.it>*

Di Rosa G. (1998). *L'associazione temporanea di imprese: il contratto di joint venture*. Giuffrè.

Etemad H. (2004). *International Entrepreneurship In Small And Medium Size Enterprises, orientation, environment and strategy*. Mcgill University press.

Falkenreck C. (2010). *Reputation Transfer to Enter New B-to-B Markets*. Physica-Verlag.

Fedi D. (24 febbraio 2010). *E gli stilisti si fanno l'albergo su misura*. Il Giornale.

Foglio A. (2007). *Il marketing della moda*. Franco Angeli editore.

Fonatna F., Giustiniano L. (2003). *Caroli M. (Economia e Gestione delle imprese)*. McGraw Hill Milano.

Fornego G. et al. (1992). *Industry on the move: causes and consequences of international relocation in the manufacturing industry*. Van Liemt Gijsbert.

Foster Reed S., Lajoux A., Nasvold H.P. (2007). *The Art of M&A, Fourth Edition: A Merger Acquisition Buyout Guide*. McGraw Hill Professional.

Giacoma-Caire G. (2011). *Visul merchindising, specchio e anima del punto vendita*. Creative group.

Giannelli B., Saviolo S. (2001). *Il licensig nel sistema moda Evoluzione, criticità, prospettive*. Etas.

Graham H., John S., Nigel F. P., Brigitte N. (2007), *Marketing Strategy and Competitive Positioning*. Financial Times Prentice Hall.

Grea S. (2000). *Dentro la crescita dell'impresa, le analisi SWOT e PAR*. Franco Angeli.

Haugtvedt C.P., Herr P.M., Kardes F.R. (2008). Psychology Press, Taylor & Francis Group.

140

Ironico S., Mortara A., Pomodoro S., (2010), Il settore moda italiano a un anno dallo scoppio della crisi.

Istat (2010) Struttura e dimensione delle unità locali delle imprese. Dati consultabili al [http://www.istat.it/it/files/2011/10/testo\\_2.pdf](http://www.istat.it/it/files/2011/10/testo_2.pdf)

Jhon E. (2005). 4 Inches. Scriptum Edition.

Kautish P. (2011). An Analytical Study on Perspectives of Brand Awareness and Its Impact upon Consumers Buying Behavior with a View to facilitate Managerial Decision Making in Organization. GRIN.

Kim E. et al. (2005). Cross-national market segmentation in the fashion industry, a study of the European, Korean, and US consumers. Emerald.

Kimmell A.J. (2013) Psychological Foundations of marketing. Psychology press.

Klier D. (2009). Managing diversified portfolios. Physica-Verlag.

Kotler P., Keller K.L. (2007). Il marketing del nuovo millennio. Pearson Prentice Hall.

Lagerfeld K. (2011). Work in Progress. Steidl.

Levy S.J., Rook S.W. (1999). Brands, Consumers, Symbols and Research: Sidney J Levy on Marketing. Sage Publications.

## Sitografia

[www.economiah24.eu](http://www.economiah24.eu)

[www.kmu.admin.ch](http://www.kmu.admin.ch)

[www.kpmg.it](http://www.kpmg.it)

[www.studiopanato.it](http://www.studiopanato.it)

[www.yourdigital.it](http://www.yourdigital.it)

[www.biancolavoro.it](http://www.biancolavoro.it)

[www.it.businessinsider.com](http://www.it.businessinsider.com)

[www.filodiritto.com](http://www.filodiritto.com)

[www.centrostudifinanza.it](http://www.centrostudifinanza.it)

[www.mgmtmagazine.com](http://www.mgmtmagazine.com)

[www.fruitbookmagazine.it](http://www.fruitbookmagazine.it)

[www.medium.com](http://www.medium.com)

[www.digital4.biz](http://www.digital4.biz)

[www.hbr.org](http://www.hbr.org)

[www.equityfactory.it](http://www.equityfactory.it)

[www.bdo.it](http://www.bdo.it)

[www.2018.assirmforum.it](http://www.2018.assirmforum.it)

[www.aton.eu](http://www.aton.eu)

[www.zerounoweb.it](http://www.zerounoweb.it)

[www.emmedia.com](http://www.emmedia.com)

[www.ipsoa.it](http://www.ipsoa.it)

[www.rivistatrimestraleDirittotributario.com](http://www.rivistatrimestraleDirittotributario.com)

[www.edscuola.it](http://www.edscuola.it)

[www.packhelp.it](http://www.packhelp.it)

[www.ninjamarketing.it](http://www.ninjamarketing.it)

[www.replay.com](http://www.replay.com)

[www.doccity.com](http://www.doccity.com)

[www.economyup.it](http://www.economyup.it)

[www.finlife-cf.it](http://www.finlife-cf.it)

[www.borsaitaliana.it](http://www.borsaitaliana.it)

[www.corriere.it](http://www.corriere.it)

[www.centroeuroparicerche.it](http://www.centroeuroparicerche.it)

[www.gruppo.bancobpm.it](http://www.gruppo.bancobpm.it)

[www.dissapore.com](http://www.dissapore.com)

[www.wired.it](http://www.wired.it)

[www.gdonews.it](http://www.gdonews.it)

[www.fool.com](http://www.fool.com)

[www.assilea.it](http://www.assilea.it)

[www.panorama.it](http://www.panorama.it)