

Indice

Introduzione	1
Capitolo 1: Le dimensioni del sistema moda	
1 Il sistema moda in Italia	6
1.1 Introduzione e alcuni dati	6
1.2 La segmentazione del mercato della moda	10
1.3 I fattori distintivi per le aziende operanti nel fashion	13
1.3.1. Creatività	13
1.3.2 Comunicazione	15
1.3.3. Costumer experience	19
1.4 Modelli di valutazione dell'ambiente competitivo	23
1.4.1. Il modello delle cinque forze competitive di Porter nel settore moda	23
Capitolo 2: Strategie di crescita per la piccola e media impresa	
2.1 Le fasi della crescita della piccola impresa	27
2.2 Le alleanze strategiche	34
2.3 La joint venture	35
2.3.1 Le diverse tipologie di Joint Venture	35
2.3.2 La scelta del partner ideale	37
2.3.3 Vantaggi e svantaggi dell'accordo di joint Venture	38
2.3.4 Il Franchising	42
2.3.5 Il licensing	

2.4Le strategie di M&A	45
2.4.1Trovare il giusto partner come fattore critico di successo	48
2.4.2Vantaggi rischi e difficoltà nelle strategie di M&A	50
	52
2.5La crescita organica	
2.5.1L'intensificazione	53
2.5.2La diversificazione	54
2.5.3La modernizzazione	55
	56
 Capitolo 3: Il valore e la centralità della marca	
3.1 Il ruolo della marca nel settore moda	58
3.2 brand equity: Il patrimonio della marca	59
3.2.1 La brand awareness	60
3.2.2 La brand identity	62
3.2.3 La brand loyalty	64
3.2.4 Il re-branding	67
3.3 Misurare il patrimonio ed il valore della marca	69
3.3.1 Tecniche di valutazione qualitativo/comportamentale	70
3.3.2 Libera associazione	70
3.3.3 Le tecniche proiettive	71
3.3.3 Il modello di Aaker	73
3.3.4 Young & Rubicam "Brand Asset Valuator"	75

3.4 Modelli di valutazione finanziaria	77
3.5 Modelli misti: l'Interbrand Brand Equity Model	79
Capitolo 4: Applicazione delle strategie di sviluppo attraverso la marca	
4.1 Brand extension	82
4.1.1 Brand extension e categorie	84
4.1.2 Brand stretching	85
4.2 Le architetture di marca per implementare la brand extension	86
4.2.1 La strategia di sub-branding: applicazioni pratiche e il caso Armani	86
4.2.2 La strategia di co-branding correlato e non correlato	89
4.3 Modalità di attuazione delle politiche di marca	92
4.4 La Joint Venture come strumento per implementare la brand extension	92
4.4.1 Il lusso diventa rossetto Labortin Beautè	94
4.5 Il licensing nel settore moda	95
4.5.1 La licenza di Tommy Hilfiger a Ittierre per compiere il salto nel segmento alto di mercato	96
4.5.2 Un esempio nell'eyewear la licenza di Diesel a Marcolin	97
4.5.3 Licenze nel segmento perfume	98
4.6 L'estensione di marca attraverso la crescita interna	100

Capitolo 5: Il portafoglio di successo di Only The Brave

5.1 Only the brave	102
5.1.1 Una panoramica dell'azienda	102
5.1.2 Only the Brave Foundation	105
5.2 Diesel	106
5.2.1 Gli albori e la storia	106
5.2.2 Lo sviluppo e la brand extention	107
5.2.3 I canali distributivi	109
5.2.3 Le partnership di successo	110
5.2.5 Analisi SWOT	111
5.2.6 Le stravolgenti campagne pubblicitarie	114
5.2.7 La filosofia Be Stupid	116
5.2.8 Diesel Village	117
5.3 Maison Martin Margiela	119
5.3.1 La strategia dell'impersonalità	120
5.3.2 La gestione del re-branding	121
5.4 Viktor & Rolf	124
5.4.1 L'azienda e il tocco di Rosso	124
5.6 Staff International	126
5.6.1 Dsquared ² : "Born in Canada, living in London, made in Italy"	127
5.6.2 Just Cavalli: la partnership tra due grandi italiani	130 132

Conclusioni	
Bibliografia	137
Sitografia	143

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 della moda e nello specifico il segmento lusso. La moda italiana, ha tradizioni antiche, che partono dalla metà del 1800, momento in cui ha cercato in tutti i modi di svincolarsi dall'influenza francese, nonostante fino alla fine del secolo, tutti i modelli realizzati anche nelle più prestigiose case di moda fossero una "copia" acquistata o rubata dei modelli d'oltralpe. A partire dal '900 e soprattutto dopo la seconda Guerra Mondiale, è possibile parlare di una vera e propria moda italiana, che ad oggi conta circa 95.000 imprese operanti, di cui la maggior parte di dimensione ancora molto ridotta, ed artigianale, attive nel campo del tessile, del calzaturiero, della pelletteria e nella concia.

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 moda e come accennato precedentemente più definitivamente nel segmento 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. Il caso illustrato è quello della holding Only the Brave (OTB) dell'imprenditore italiano Renzo Rosso, che poco meno di trent'anni fa fonda una piccola jeanseria di qualità nel vicentino e ad oggi è a capo del primo vero impero della moda italiano. I fattori del successo nel caso preso in analisi sono

sicuramente una strategia di crescita sapientemente architettata e coniugata con una strategia di marca geniale e folle allo stesso tempo.

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, passando poi ad analizzare il ruolo e la centralità della marca e tutti gli elementi per il successo di quest'ultima e quindi dell'impresa, tramite l'implementazione delle tecniche per aumentare il patrimonio del brand. Successivamente si analizzano le possibili interazioni tra strategia di marca e strategie di crescita, anche attraverso alcuni esempi di famose collaborazioni, per concludere con il caso pratico di successo della Only The Brave, esempio dell'applicazione di tutte le varie strategie di crescita attraverso lo sviluppo delle diverse marche in portafoglio, la cui vastità deriva dalle numerose acquisizioni di quote di maggioranza e l'ottenimento di licenze di produzione e distribuzione, per alcuni dei marchi più in vista nel mondo della moda.

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

Il primo capitolo, capitolo affronterà il campo della moda sotto diversi punti di vista, per fornire un'introduzione e una prospettiva generale dell'argomento, infatti vengono forniti dati sull'offerta e la distribuzione inter-settoriale delle imprese di moda, viene brevemente analizzata la segmentazione della domanda nell'ambito del fashion business, e vengono descritte le principali peculiarità del settore, quali creatività, comunicazione e customer experience. Infine viene effettuata l'analisi dell'ambiente competitivo, per quanto riguarda la moda di alta gamma.

Il secondo capitolo tratta nella prima parte delle diverse fasi di crescita della piccole e medie imprese, che proprio perché molto numerose e spesso uniche nel proprio genere in quanto gestite a livello personale e familiare e operanti nei più svariati settori, sono l'unico elemento che può accomunare tutte le imprese di piccole e medie dimensioni, a prescindere dal settore di attività.

Una volta definito e commentato il ciclo evolutivo, dell'impresa di piccole dimensioni, e giunti soprattutto al culmine dell'iperbole, punto in cui è necessario un cambiamento (auspicabilmente in positivo), è possibile analizzare le diverse e possibili strategie di crescita attuabili nelle diverse situazioni.

Le strategie saranno raggruppate in tre principali categorie, dalle meno impegnative, in termini finanziari e di rischio alle più stravolgenti per l'intera organizzazione aziendale. Seguendo quest'ordine dunque è possibile trovare le alleanze strategiche, le strategie di fusione o acquisizione e le strategie di crescita organica.

Nel campo delle alleanze strategiche, particolare rilevanza è stata riservata all'accordo di joint venture, definendo le diverse tipologie di joint venture possibili, per natura ed intensità del contratto, un paragrafo è riservato alle indicazioni su come trovare il proprio business partner ideale, e come contrattare al meglio con esso, di seguito vengono analizzati i diversi vantaggi e svantaggi per le imprese derivanti da questo tipo di strategia, ed infine viene illustrato un particolare, ma sempre più applicato accordo di alleanza strategica, che è il franchising.

Le strategie di M&A, termine del mondo anglosassone per fusione e acquisizione, si collocano intermedie tra gli accordi contrattuali e la crescita interna, in quanto comportano uno sforzo e un rischio maggiore per le imprese partecipanti. Proprio a causa di questa maggiore complessità dell'operazione è necessario, analizzare oltre ai vantaggi, anche tutte le difficoltà possibili derivanti da tale operazione, la scelta del "socio" ideale, in questo contesto inoltre si configura come fattore critico di successo.

Infine verrà trattata la crescita organica come strategia di crescita dell'impresa, che può scegliere di evolversi in solitaria, attraverso l'intensificazione, la diversificazione o la modernizzazione della produzione.

Dopo l'analisi delle caratteristiche del settore, e delle strategie attuabili dalle imprese per implementare un progetto di crescita, il terzo capitolo, si concentra sul ruolo della marca per l'implementazione di una strategia di crescita di successo.

Assodata l'importanza della marca nel settore moda, poiché rappresenta gran parte del margine che il cliente è disposto a pagare, si procederà con la definizione degli elementi centrali per la creazione e l'accrescimento del patrimonio del brand.

Una volta discussa l'importanza di tali elementi, e sviscerate alcune tecniche per lo sviluppo degli stessi, bisogna procedere con la valutazione del patrimonio della marca nel suo complesso, valutazione, che non dovrebbe avvenire soltanto nel momento della finalizzazione della vendita o di un accordo, ma in ogni momento del ciclo di vita aziendale, proprio per monitorare il valore creato. Tale misurazione è possibile attraverso indicatori di diverso genere, distinguendo tra i modelli che adottano un approccio prettamente qualitativo comportamentale, che rappresentano la corrente più ricca di contributi, tra cui anche il celeberrimo modello di Aaker ed altri indicatori sviluppati da diverse agenzie di marketing, che nonostante l'ampia diffusione sono stati anche fortemente criticati, in quanto poco oggettivi, ed arbitrari. Vi sono poi descritti i principali metodi di valutazione finanziaria, ed in ultimo il modello misto della società Interbrand.

Nel quarto capitolo invece vengono coniugate insieme le strategie di crescita, con le strategie di marca, dapprima infatti verrà definita la brand extension, in tutte le sue possibili declinazioni, applicandola poi alle diverse modalità di crescita, come l'applicazione dell'accordo di joint venture per la diffusione "dell'hotel firmato" dai grandi stilisti, più in particolare sarà trattato l'accordo che meglio si presta al settore della moda e cioè il licensing. Licensing e brand extension infatti spesso volte vanno di pari passo, infatti l'impresa nel momento in cui sceglie di diversificarsi in modo più o meno correlato, sfruttando comunque il patrimonio di marca deve quasi obbligatoriamente (dipende molto dal grado di estensione che si effettua e quanto si decide effettivamente di allontanarsi dal proprio core business), affidare il marchio in licenza di produzione e/o di distribuzione.

Infine sarà trattato anche il caso dell'estensione della marca tramite crescita interna, tramite l'esposizione del caso particolare di Burberry, che ha fatto molto discutere, perché dopo decenni di concessione in licenza del segmento cosmetica ha deciso di riacquistare la licenza e produrre in house profumi e make up.

Nell'ultimo capitolo, viene analizzato il caso della holding Only The Brave, definendone il percorso storico, formatosi attraverso una portentosa crescita interna all'inizio supportata dall'originalità e l'innovatività imprenditoriale di Rosso, espressa anche attraverso stravolgenti campagne pubblicitarie, eventi e collaborazioni geniali e inattese che hanno accresciuto la popolarità e la visibilità globale del brand. Ispirando una vera e propria filosofia di vita. Sarà inoltre effettuato un breve accenno al Diesel village che è una delle vere e proprie innovazioni introdotte da Renzo Rosso nel panorama industriale italiano.

Dopo aver ampliato e sfruttato il marchio portante Diesel, declinandolo nella versione bambino e versione sport, Rosso ha iniziato una fiorente “campagna acquisti”.

È iniziata così una vera e propria diversificazione del proprio portafoglio, tramite l'acquisizione delle quote di maggioranza in alcuni marchi giovani e fiorenti in cui l'imprenditore ha creduto, e che ha identificato come adatti alla creazione di un impero del luxury italiano, ma allo stesso tempo globale.

Nel corso del capitolo dunque vengono descritti i diversi marchi e il ruolo che ricoprono all'interno del portafoglio OTB, nonché le diverse operazioni strategiche implementate per la loro crescita. Oltre ai brand acquisiti da Otb a cui però è sempre rimasta la totale libertà creativa, così come la libertà di tenere il proprio quartier generale nella propria città d'origine, ad esempio Maison Martin Margiela è rimasto a Parigi e Viktor&Rolf ad Amsterdam.

Inoltre la Otb è anche proprietaria di Staff International, che detiene in licenza numerosissimi marchi di fama internazionale come Dsquared2, Marc Jacobs for men e più recentemente Just Cavalli solo per citarne alcuni.

Lo studio del caso della holding, e dei relativi brands, tramite le strategie di crescita che sfruttano il valore della marca porta a riflettere sulle possibili traiettorie evolutive che anche la piccola impresa italiana può intraprendere, attraverso un sapiente mix di creatività e di attenta programmazione strategica sposata con l'adeguata architettura di marca.

Capitolo 1

Le dimensioni del sistema moda

“La moda è la migliore delle farse, quella in cui nessuno ride, poiché tutti vi partecipano” André Suarés

1. Il sistema moda Italia

1.1 Introduzione e alcuni dati

La storia moderna della moda in Italia, si è evoluta contemporaneamente con la storia economica, a partire dalla prima industrializzazione fino ai giorni nostri; Nella nostra cultura l'abito è da sempre simbolo di affermazione sociale, fonte di conferme personale, nonché linguaggio istintivo dei singoli e dei popoli, proprio per questa ragione nel nostro paese creatività stilistica e creatività imprenditoriale si influenzano reciprocamente.

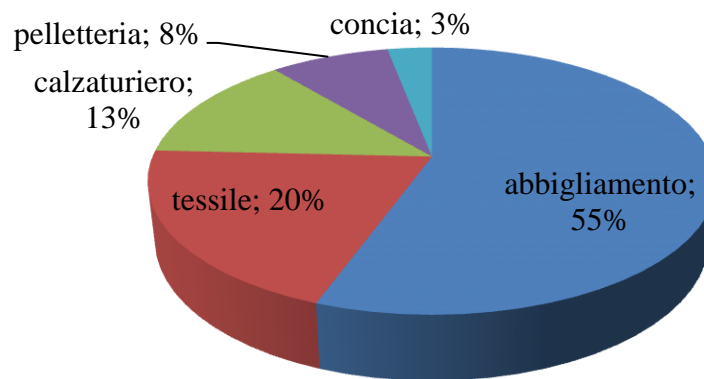
Il sistema economico italiano, storicamente, è composto e sorretto dalle piccole e medie imprese, ed il sub sistema moda non fa eccezione, anzi ne è forte conferma. Basti pensare che delle 94.831 imprese attive nel sistema moda Italia (inteso come abbigliamento, tessile, calzature, pelletteria e concia), per numero di addetti ben l'82% ricade nella categoria di piccola o micro impresa¹, e nel 61% dei casi si tratta di imprese artigiane.

¹ Fonte dati: CCIAA Vicenza dati al 31/12/2011, stima Ufficio Studi CCIAA su dati Infocamere

I diversi settori hanno un peso diverso all'interno del settore, infatti tra le imprese attive il settore abbigliamento è preponderante (55%), seguito dal tessile (20%), dal calzaturiero (13%), da quello della pelletteria (8%) e infine dalla concia (3%), come mostrato in figura 1.1.

Tabella 1.1 Fonte: elaborazione personale su dati CCIAA di Vicenza, elaborazione dati Infocamere.

Le imprese attive nel sistema moda dati 2011



Settore	Numero imprese attive	% Imprese
Abbigliamento	52.255	56,2%
Tessile	19.247	20,1%
Calzaturiero	12.400	13%
Pelletteria	7.273	7,5%
Concia	3.206	3,2%
Totale	94.831	100%

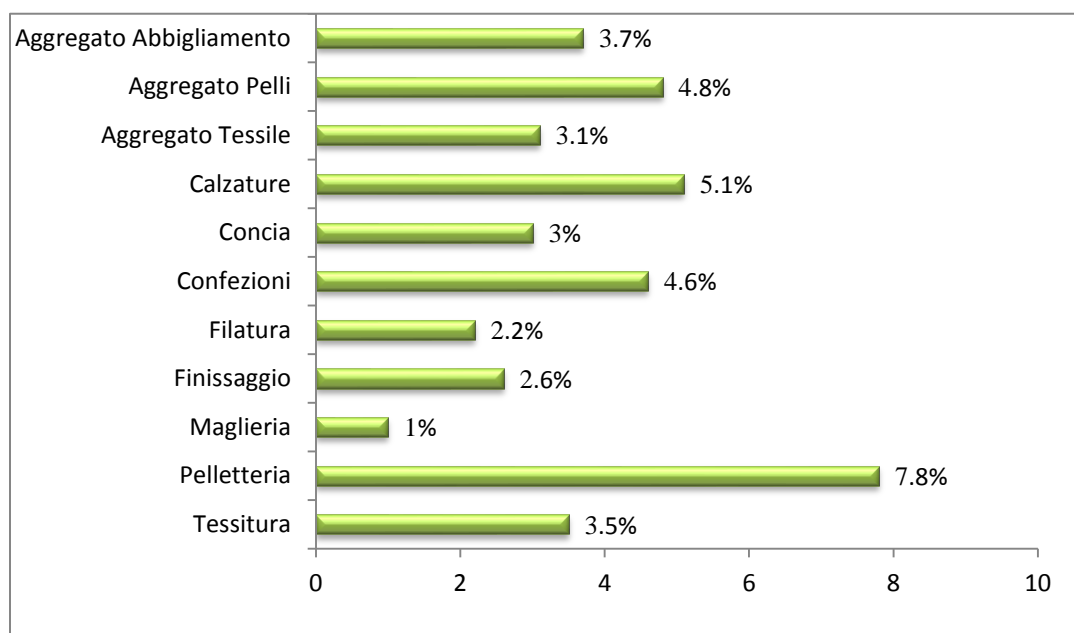
Nell'ultimo decennio, tutti i settori del sistema hanno subito variazioni negative in termini numerici, dal 2001 al 2005 le più colpite sono state le imprese produttrici di abbigliamento, quelle impegnate nel tessile e nel calzaturiero, hanno subito un impatto decisamente minore gli altri due settori, dal 2007 in poi il trend non è cambiato e la situazione è rimasta abbastanza stabile. Per comprendere meglio il funzionamento del sistema e quelle che sono state le evoluzioni nell'ultimo triennio, bisogna analizzare i principali indicatori finanziari e di bilancio; partendo dalla variazione del valore della produzione, che dal 2008 al 2011 ha avuto una variazione assoluta negativa del 9%, quasi invariato il valore aggiunto apportato, con una lieve flessione dell'1%, dopo però un periodo estremamente negativo nell'anno dell'acume della crisi nel 2009².

Analizzando invece gli indicatori finanziari ROE e ROI si osserva che, il ROE (Risultato netto/Patrimonio netto) riportava risultati negativi nel 2008 circa -4,67% restando stabili nel 2009, e riprendendosi anche se di poco nel 2010 arrivando a quota 0,24%; Anche il ROI (Risultato operativo/Totale attivo-Disponibilità liquide) ha avuto un lievissimo incremento, nonostante la flessione nel 2009, è passato dal 2,79%, cadendo a 1,39% risalendo al 2,92%.

² Fonte: dati provenienti da Italian Textile Fashion, Unioncamere e European House-Ambrosetti e dal Servizio Studi e Ricerche Banca Intesa Sanpaolo sullo stato di salute delle aziende prendono in considerazione anche il 2008 e il 2009, mettendo ben in evidenza l'effetto della crisi sui bilanci degli operatori del settore.

Tabella 1.2 Fonte: rielaborazione personale dati The European-House Ambrosetti e K Finance.

Comparazione dell'indice di redditività tra i comparti del settore moda italiano
Media 3,9



Come illustrato in Tabella 1.2, svolgendo un'analisi della redditività (l'indice di redditività stato ottenuto tramite il rapporto EBITDA/Ricavi) dei vari settori emergono però notevoli differenze, soprattutto in base al posizionamento del comparto nella filiera produttiva, cioè se è posizionato a monte o a valle di essa. Basti osservare, la differenza tra la pelletteria che ottiene una redditività del 7,8%, ed altri comparti quali la concia (3%) e la filatura (2,2%).

Da considerare in questa breve analisi del sistema è il grado di indebitamento finanziario calcolato tramite il rapporto Debito finanziario/EBITDA, anche in questo caso sebbene tutto il settore abbia subito un incremento dell'indebitamento, sebbene vi siano state differenze importanti tra i diversi sub settori, a soffrire di più dell'aumento dell'indebitamento il settore calzaturiero che tra il 2006-2010 ha subito un'aumento del

145%, seguito dal tessile 101% e in maniera più contenuta dalla concia e dalla filatura; Nonostante il notevole incremento però, il calzaturiero, riesce a mantenere comunque al di sotto della media di tra i sub settori, essendo la media del quinquennio di 3,7 il livello di 2 è abbastanza contenuto, così come la pelletteria addirittura a 0,9. A soffrirne di più ancora una volta sono le imprese a monte quali il tessile e la conceria, le ragioni di tale problema sono diverse, e sono da ricercare il problemi strutturali e startegici, infatti sono settori che implicano elevatissimi investimenti vincolanti e fissi, quindi fisiologicamente più esposti all'indebitamento, inoltre nell'ultimo decennio hanno dovuto fronteggiare un abbassamento dei volumi produttivi, a causa della crescente delocalizzazione nei paesi asiatici, dove è possibile sfruttare il lavoro manifatturiero a buon mercato (Ciappei, Sani, 2006); Questa congiunzione negativa di fattori, ha indubbiamente colpito e sfiancato i tali comparti, che trovano difficoltoso fronteggiare una concorrenza che pratica prezzi fuori mercato, ma che allo stesso tempo sta abbassando gli standard qualitativi dei materiali poi utilizzati nella confezione dei prodotti di abbigliamento.

1.2 La segmentazione del mercato della moda

La segmentazione di mercato è il processo di divisione dei consumatori in diverse categorie in base alle caratteristiche distintive. Le aziende ed i retailer sono spinti a svolgere la segmentazione del mercato per identificare i clienti più propensi ad acquistare i loro prodotti. I rivenditori di abbigliamento, grossisti e piccoli produttori concentrano l'indagine prevalentemente sui dati demografici, personalità e lifestyle dei consumatori. Questo permette loro di raggiungere meglio i clienti potenziali, attraverso campagne di marketing e ovviamente linee di prodotti sempre più specifiche e inerenti ai bisogni espressi o potenziali (Foglio, 2007). Queste aziende possono anche ulteriormente differenziare i loro prodotti di abbigliamento da concorrenti più importanti. Ci sono diversi tipi di segmenti di mercato chiave utilizzate nei mercati al dettaglio di abbigliamento:

Segmentazione basata sul genere: utilizzata dai piccoli rivenditori di abbigliamento. Ad esempio, piccoli negozi indipendenti, o magazzini possono vendere linee di abbigliamento per uomini e donne. Queste linee possono includere abbigliamento casual e business per entrambi i sessi (Saviolo, Testa, 2000). Un piccolo negozio di abbigliamento può anche specializzarsi in un genere specifico, la vendita abiti da uomo e biancheria intima femminile.

Segmentazione in base all'età o su dati demografici che aiuta i produttori ed i retailer di abbigliamento a determinare il proprio bacino di acquisto potenziale. Molti produttori di abbigliamento di mirano a ragazze adolescenti con le loro linee di tendenza e alla moda, che sono però in continuo cambiamento, per questa ragione spesso in tali prodotti il pubblico non cerca un'elevata qualità, oppure una buona durata nel tempo. Ad esempio neonati e bambini piccoli rappresentano ulteriori segmenti, ed i brand che producono abbigliamento per questa fascia di popolazione, possono accrescere le proprie linee anche con accessori relativi all'età infantile e con accessori rivolti ai loro genitori che sono i reali acquirenti (Cancrini, 2007).

La segmentazione su base geografica si basa sulla consapevolezza che le preferenze dei clienti di abbigliamento variano nelle diverse regioni o aree geografiche. Un fattore determinante sono le condizioni atmosferiche prevalenti in una determinata regione (Fill, 2009). Persone che vivono in climi più caldi possono indossare pantaloncini e costumi da bagno per periodi più lunghi, ad esempio. Al contrario, il mercato dei cappotti e giacche è maggiore nelle zone fredde. Inoltre le tendenze culturali e gli stili giocano il ruolo decisivo e fondamentale.

La segmentazione basata sui comportamenti e le abitudini d'acquisto, studiano i processi che portano un certo individuo ad effettuare un'acquisto o a determinare la mancata conclusione della vendita (Danneels, 1996). Ad esempio, i clienti possono acquistare la linea di abbigliamento di un piccolo produttore per prestigio, oppure possono anche fare acquisti in alcuni negozi di abbigliamento per una migliore qualità percepita, perchè ricevono un servizio migliore o per altri fattori che risultano per loro di estrema importanza.

La segmentazione per stili di vita rappresenta un altro modo in cui è possibile suddividere il mercato e di identificare su quali prodotti e servizi aggiutivi specializzarsi. Un esempio limite, i produttori di abbigliamento che producono indumenti per cacciatori o personale militare avranno un'ampia produzione di capi in mimetica, proprio per soddisfare le esigenze della propria clientela. La differenziazione può essere fatta anche in base a convinzioni, idee o filosofie di vita (Fornengo, 1992), infatti un produttore di pellicce o di capi che contengono pelo, può decidere di inserire nella propria linea prodotti di eco-pelliccia per soddisfare la domanda di coloro che sono sensibili al benessere degli animali.

Le tipologie di segmentazione sopra esposte di prestano ad essere applicate alla maggior parte di settori e mercati, e un'analisi di quel tipo può essere svolta solo dopo aver individuato il macro segmento a cui si appartiene nel campo della moda , nel tempo infatti nel settore moda si sono configurati cinque segmenti che sono principalmente:

- Haute couture è il più costoso ed esclusivo dei segmenti. Esso è costituito da una manciata di aziende che producono abiti su misura per gli individui più ricchi del mondo, e quindi con illimitata disponibilità di spesa.
- Il segmento del lusso è un passo indietro in termini di qualità e prezzo, ma serve ancora una facoltosa clientela.
- Il lusso accessibile per i consumatori con "obiettivi ambiziosi" quelli che non sono abbastanza ricchi da permettersi di marchi di lusso, ma no un compromesso alternativo, a un prezzo inferiore.
- Il mercato di massa, obiettivo principale della maggior parte dei marc he che sacrificano un'aria di esclusività per la popolarità.
- Marchi a "sconto" in grado di soddisfare consumatori a basso reddito (Kim, 2005).

Ai più alti livelli, l'industria della moda è relativamente isolato da cambiamenti economici. I timori di recessione non hanno fatto nulla per danneggiare haute couture, che è in realtà vedendo un aumento di clienti in un momento in cui molte altre aziende

stanno combattendo la diminuzione delle vendite (Chiari, 2012). Il mercato del lusso sta facendo bene rispetto ai marchi mainstream, il lusso accessibile e conveniente, invece è un mercato in calo poiché i suoi clienti hanno meno sicurezza finanziaria e quindi sono più reticenti rispetto al passato a spendere in abbigliamento e accessori.

1.3 I fattori distintivi per le aziende operanti nel fashion

Fin ora sono stati considerati i dati recenti circa la struttura del sistema moda in termini strutturali e finanziari, le aziende operanti nel fashion però presentano molte peculiarità rispetto al resto del tessuto economico, in quanto sono caratterizzate da alcuni elementi fondamentali, il focus in questo capitolo sarà su:

1. La creatività;
2. La comunicazione;
3. La customer experience;

Filo conduttore tra questi tre elementi è la percezione finale che il consumatore ha del prodotto, e che lo fidelizza all'azienda. Proprio per questa ragione di seguito saranno analizzati sia dal punto di vista qualitativo, sia da quello tecnico/quantitativo.

1.3.1 La creatività

Convenzionalmente la creatività rimanda ad un modello romantico, ed artistico che definisce il creativo come un individuo che possiede “capacità inventiva, fantasia, estro”³, qualità quindi ascrivibili ad un persona geniale ed ispirata, nella moda creatività e talento ripetano sicuramente tali parametri, che evidenziano anche la connessione tra arte ed una particolare condizione umana, ma la creatività applicata alla moda non può fermarsi a questo. Infatti se il fattore puramente stilistico e di design è fondamentale per l'identità

³ Definizione da Dizionario Corriere della Sera

dell'impresa di moda, diventa necessario applicare il fattore creativo alle diverse necessità e realtà che si presentano in ambito aziendale.

La creatività può essere messa al servizio del problem solving, e vista in termini economici in quanto può essere definita come “..il processo con cui la mente trasforma le informazioni in combinazioni di concetti e produce nuove idee” (Goleman, 1997), definire dunque la creatività in termini di processo la avvicina notevolmente ad un contesto economico e aziendale, basato sulle routine produttive e che mira alla massimizzazione dei profitti.

La figura dello stilista/creativo cambia notevolmente ai giorni nostri, poichè è sempre più vicino alla figura imprenditoriale; La creatività è sempre esistita nell' haute couture così come nel ready to wear sin dal XX secolo, vi è stata però un'evoluzione su due livelli, nella sfera soggettiva del creativo, e dall'altro lato come nella sfera dell'organizzazione economica come management della creatività (Santagata, 2002).

La creatività dunque è base stessa del sistema moda, ma in questo caso per essere messa al servizio dell'impresa dev'essere declinata in linguaggio economico. In primo luogo bisogna sottolineare che la creatività differisce dall'innovazione, in quanto il creativo produce un'opera originale, qualcosa mai visto prima, l'innovazione parte da un prodotto esistente e vi apporta delle modifiche, tendenzialmente migliorative, quindi è un processo che ogni volta si rinnova e non subisce evoluzioni.

Dal punto di vista della particolare natura del “bene” creatività gli attributi che meglio lo definiscono sono, anti utilitaristico, non cumulabile e inesauribile (Christensen,1997). La creatività in se infatti non ha uno scopo, se non sperimentare se stessa, per autorealizzarsi, il creativo infatti svolge tale processo che lo porta alla realizzazione di un oggetto per il piacere di farlo; La caratteristica di non cumulabilità ovviamente deriva anche dalla non replicabilità, e intagibilità poichè essendo un “bene” distintivo di ogni individuo (Khun, 1977), se non sfruttata sul momento non può essere stoccata e conservata. Infine la creatività si può definire come inesauribile in quanto frutto della mente umana, a differenza delle risorse naturali; La creatività nel campo della moda è legata alla evoluzione sociale ed è quindi continuamente rinnovata. Il design è legato ad ogni epoca

ed è quindi sempre diverso. L'industria entra in un campo inesauribile, mettendoin difficoltà le imprese che partono da basi troppo diverse fare per un confronto e per porsi in concorrenza. Tuttavia, l'evoluzione della creatività non può essere lineare: periodi di grande creatività si alternano a fasi di stagnazione, soprattutto nel mondo della moda.

L'impatto che ha la creatività dal punto di vista della domanda è differente da come impatta sull'offerta, infatti se la domanda si concentra sull'estetica, l'offerta deve fronteggiare aspetti diefferenti che caratterizzano il prodotto oltre l'estetica come il design, la funzionalità e l'effettiva produzione.

1.3.2 La comunicazione

La comunicazione nel settore moda è il modo in cui i prodotti vengono pubblicizzati e promossi. Innovazione ed originalità sono le caratteristiche fondamentali per il successo delle *fashion communication*, nonostante ciò il messaggio pubblicitario dev'essere chiaro per essere comprensibile ad un pubblico più ampio possibile; Ogni casa di moda nel momento dell'ideazione dell'*advertisement*, cerca di rendere la propria comunicazione più forte delle altre, di farla spiccare nella massa, anche se è importanet ricordare che una comuncazione di successo ha bisogno di tempo per essere costruita e rimanere impressa.

Gli aspetti della comunicazione nel settore moda sono molteplici, e comprendono, la definizione del consumatore "da colpire", il fashion marketing, la fashion promotion, ed il visual merchindising (Curcio, 2002).

Per quanto riguarda il primo punto, bisogna ricordare che è essenziale definire il proprio target di clientela, infatti una strategia di marketing non mirata può risultare inefficace dal punto di vista comunicativo, nonchè inefficiene dal punto di vista finanziario, a causa di sprechi in termini di costi e di tempo. Proprio perchè il mercato della moda inizia e finisce con il cosumatore, il compito primario è la soddisfazione della clientela e dei loro bisogni, in quanto la moda fornisce i mezzi per esprimere la propria personalità e identità attraverso gli abiti e gli accessori all'interno di un gruppo sociale, e della società in generale.

Attraverso l'identificazione e la comprensione delle motivazioni che spingono l'acquirente i fashion designers e coloro che si occupano delle campagne di marketing possono indirizzare i prodotti in modo più efficace. Per implementare una comunicazione efficace dunque è fondamentale studiare quelli che sono i comportamenti di acquisto del consumatore; questa fase può essere relativamente lunga e complessa poiché richiede più step, in un primo momento è necessario fare uno *screening* (sempre in riferimento alle abitudini d'acquisto) del mercato di riferimento in generale, una volta individuato il segmento d'interesse bisogna procedere all'effettivo studio delle determinati del processo di acquisto.

È importante definire il consumatore del prodotto di moda da due differenti punti di vista, il consumatore come individuo, e il consumatore come decisore (Solomon, 2006). Il consumatore in quanto individuo ha delle percezioni personali della realtà che lo circonda, e degli stimoli provenienti dall'ambiente esterno; le percezioni nascono come sensazioni, ovvero la risposta immediata dei sensi che e attraverso un processo di selezione organizzazione ed interpretazione dei dati diventano chiare percezioni. Tali interpretazioni possono seguire schemi precisi per determinate categorie di persone accomunate per heritage culturale, età, sesso, razza, interessi ecc; lo scopo quindi nel momento di analisi del mercato è di individuare il gruppo più idoneo al prodotto da commercializzare ed indirizzare loro un messaggio "inequivocabile". Tali percezioni, sono molto influenti nel momento in cui si considera non più il consumatore individuo, e subentra il consumatore decisore, infatti le percezioni restano impresse implicitamente nella mente del soggetto che sceglie quasi intuitivamente al momento dell'acquisto un marchio piuttosto di un altro. Il consumatore decisore, è inoltre fortemente influenzato dai fattori sociologici e culturali, e sono proprio infatti le sub-culture a cui egli si sente di appartenere o aspira ad appartenere a determinare l'acquisto, medesimo discorso per la classe sociale (Foglio, 2007).

Lo sviluppo, l'analisi e l'attuazione di strategie di vendita mirate devono essere basate sulla moda del momento, in quanto il marketing di moda richiede sia "testa per gli affari" che un buon occhio per le nuove tendenze. Lo scopo è portare le idee e il concept che lo

stilista vuole trasmettere dallo showroom agli espositori dei negozi. La moda è un'industria multi-miliardaria globale, e gli specialisti in marketing della moda devono conoscere e comprendere molteplici discipline soprattutto nelle tecniche pubblicitarie, nonché nozioni di strategie di marketing, per avere successo nel mercato della moda.

La marca fa il business, in fatti i consumatori sono disposti a pagare centinaia o addirittura migliaia di euro per i singoli capi di abbigliamento, scarpe, accessori, per specifici nomi o etichette. Il fashion marketing richiede anche un certo grado di flessibilità culturale, che è importante per lo sviluppo di campagne di marketing che si estendono in tutte le culture differenti. I professionisti di successo nel marketing della moda avendo da sempre intuito l'importanza del branding "forte" e la necessità di creare di un'immagine desiderabile del prodotto, così come l'importanza di riconoscere i modelli dei consumatori e il loro comportamento di shopping, cercano di individuare il mix perfetto tra marchio, percezione del marchio e target a cui rivolgerlo.

Per conoscere appieno ciò che è fashion marketing, è importante capire che il marketing non si ferma alla pubblicità su riviste o spot in TV. Il mondo del marketing è altrettanto dinamico come il mondo della moda. Il piano di marketing per un negozio di abbigliamento può essere molto complesso, includendo elementi quali la collocazione dei diversi punti vendita del prezzo, fino all'allestimento interno ed esterno (Cappellari, 2008). Dunque coloro che si occupano di tali piani devono possedere ottime nozioni economiche, ma anche la creatività per stupire in un settore in continua evoluzione, allo stesso tempo avere la predisposizione alla cultura popolare e agli eventi.

Il ruolo essenziale nel settore della moda del fashion marketing è dovuto al fatto che crea il collegamento tra i designer e il pubblico. Il successo di una linea di abbigliamento non dipende esclusivamente dalla sua struttura. Spesso, un piano marketing di successo è altrettanto cruciale, se non di più, per la linea, come abbigliamento vero e proprio. Questo è dovuto al fatto che il marketing è lo strumento attraverso il quale il progettista identifica con il pubblico, e il pubblico si identifica con il progettista. Senza questo scambio, sarebbe difficile stabilire la base consumatore deve avere una linea di abbigliamento di successo.

Il visual merchandising è l'arte di esposizione delle merci in un modo che è attraente per l'occhio del cliente. Si tratta di posizionare la merce in un contesto esteticamente piacevole, presentandola in modo tale da trasformare gli acquirenti “da vetrina” in prospettiva e in definitiva in reali acquirenti del prodotto. Un rivenditore creativo e di talento può usare questa arte per regalare una nuova vita ai propri prodotti negozio. Passione per il design e creatività sono essenziali per svolgere un buona attività di visual merchandising. Un processo di progettazione perfetta e la capacità di sviluppare idee originali sono indispensabili, così come la familiarità con il mondo della moda e degli eventi è necessaria al fine di mantenere il displayng up-to-date con le dinamiche del mercato in continuo mutamento. Le operazioni di visual merchandising includono il displayng in vetrina, le insegne e la cura nella disposizione all'interno del punto vendita sia dei capi che degli accessori, sia dei complementi d'arredo.

L'obiettivo principale del display è quello di mostrare i prodotti all'interno dell'area di visualizzazione complessiva. I clienti danno tre a cinque secondi della loro attenzione alla visualizzazione della vetrina, il messaggio deve essere convogliato al cliente in quel breve periodo di tempo. Non dovrebbe essere come una pubblicità TV senza successo, in cui si dimentica il prodotto del tutto lasciando nella mente soltanto il contesto pubblicitario. La disposizione di visualizzazione vetrina dovrebbe andare a favore del prodotto e non deve sminuirlo all'occhio del cliente.

Il colore è uno degli strumenti più potenti del segmento del visual merchandising. Si tratta di una proprietà visiva percettiva, i colori possono essere associati con le emozioni, occasioni speciali e di genere. Si attira l'attenzione e invogliano più clienti ad entrare nel negozio (Morgan, 2012). Un rivenditore deve concentrarsi sulla scelta del colore che dovrebbe corrispondere con il tema del display. Non è possibile soddisfare tutti in ogni occasione, ma è possibile coltivare il gusto dei clienti. Una giusta scelta dei colori degli elementi del display può trasformare escursionisti in clienti. E 'quindi obbligatorio scegliere il colore giusto per il tema del display. Un display Halloween richiede colore nero in tema scuro e macabro, San Valentino deve essere regolata con colore rosso integrato con rosa e bianco, un display di accessori per bambini dovrebbe riflettere

tonalità chiare di colori rosa e blu, l'assetto di Natale dovrebbe contenere colori rosso, verde, oro e argento.

Un tema è l'esposizione di articoli di categorie simili per categorie merceologiche ad esempio abbigliamento più accessori. Sono molto importanti i dettagli infatti il tema scelto deve esprimere qualcosa di preciso e comunicare un "mood". Il tema funziona se attira il cliente nel negozio con l'animo di comprare, quindi la scelta del tema è essenziale, e dipende dalla fantasia e dal messaggio da trasmettere.

La vetrina dovrebbe essere integrata strategicamente con il resto dell'ambiente in negozio e altre strategie di marketing del rivenditore. Se il rivenditore ha un logo specifico, i colori del display può riflettere lo stesso colore del logo, fondamentale è una disposizione ordinata e pulita che è il fondamento di un display vivo invitante e di successo. Una bella esposizione può essere rovinata da un ambiente di visualizzazione impuro (Giacoma-Caire, 2011).

Cambiare la disposizione dei display a intervalli regolari, avvierà un nuovo interesse sui prodotti nella mente del cliente. Con la globalizzazione e il boom della vendita al dettaglio, il visual merchandising sta crescendo a passi da gigante, non si occupa semplicemente di decorare un negozio bellissimo, ma deve anche simboleggiare il marchio mantenendo il target chiaro.

1.3.3 La customer experience

La customer experience, è un'idea che va oltre la relazione con il cliente, infatti se la relazione con il cliente implica che ogni volta che una società e un cliente interagiscono, l'azienda impara qualcosa circa il suo cliente. Con l'acquisizione, la condivisione, e l'analisi di queste informazioni le aziende possono gestire meglio l'individuale redditività dei clienti. La customer experience invece implica la gestione dell'esperienza globale fornita al cliente prima, durante e dopo l'acquisto. La situazione si capovolge, ed ogni volta che avviene un'interazione tra cliente e impresa, è il cliente ad apprendere qualcosa circa il marchio; dipendentemente da ciò che viene appreso ad ogni esperienza, i clienti

possono modificare il loro comportamento in modo da influenzare la loro redditività individuale. Tramite la gestione di queste esperienze, le imprese possono orchestrare relazioni più proficue con i loro clienti. Lo studio e il management della customer experience è divenuto fondamentale, soprattutto a partire dal 2008 momento in cui è iniziata la fase acuta della crisi nell'economia reale, e le abitudini di consumo dei clienti sono nettamente cambiate, per questa ragione è importante capire quali sono i nuovi atteggiamenti verso le componenti del processo di acquisto. La customer experience infatti si compone di diversi elementi che sono marca, prezzo, promozioni, gestione della supply chain, posizione, pubblicità, packaging, etichettatura, servizio di mix e atmosfera.

“La percezione del marchio può certamente influenzare l'esperienza di acquisto, studi recenti hanno evidenziato l'importanza di questa relazione , ad esempio i consumatori di Apple si comportano in modo più creativo rispetto ai consumatori pronti ad acquistare di IBM” (Chartrand, Fitzsimons, 2008).

Inoltre, le aspettative dei clienti (dichiarate prima dell'acquisto del bene o dell'utilizzo del servizio) abbiano un notevole effetto sulle valutazioni di acquisto, questo suggerisce che le percezioni dei clienti (della marca e sul rivenditore), può influenzare in modo significativo l'esperienza del cliente (Ofir, Simonson, 2007).

E 'anche importante considerare gli effetti di rinforzo dell'esperienza del cliente nel tempo. Cioè un'esperienza pregressa influisce sulla considerazione del marchio, e ha effetti sul comportamento futuro del cliente e sulla sua attitudine a ripeterla o meno.

Il prezzo influisce notevolmente sull'esperienza di acquisto, allo stesso tempo è sempre molto difficile prendere decisioni di prezzo, il prezzo “giusto” infatti non è semplice da stabilire, ad esempio un prezzo troppo basso può risultare segno immagine di cattiva qualità o di performance negative del marchio. Inoltre, poiché diversi consumatori acquistano merci e servizi diversi, quello che un cliente percepisce come prezzo alto, può apparire basso per un altro. Ciò che emerge è quindi che bisognerebbe differenziare per fasce di prezzo, infatti è possibile vendere a prezzo alto ai clienti fedeli, ma allo stesso tempo essere in grado di offrire beni a prezzi inferiori per attrarre nuovi clienti,

moltissime case di moda già utilizzano tale strategia differenziando tra la prima e la seconda linea(Wedel,Zhang, 2004) .

La promozione è una parte importante dell'esperienza di consumo, e può prendere diverse forme, tra cui le promozioni di prezzo, empiricamente è dimostrabile l'aumento sostanziale immediato delle vendite di un prodotto promosso. Nel settore moda tale tipo di promozione è poco applicabile, per i brand di fascia alta soprattutto. Questo genere di offerta può essere utilizzata solo in caso di eventi eccezionali, come ad esempio un articolo legato a un determinato evento (come ad esempio gli articoli che i diversi brand hanno proposto in edizione e a prezzo speciale per la Vogue Fashion Night). In questo caso l'acquisto, quindi l'esperienza però non è legata esclusivamente al prodotto bensì all'evento a cui il cliente partecipa.

Anche la percezione circa la supply chain influenza il cliente, infatti a differenza del passato, i ricercatori hanno riscontrato una clientela più attenta ai processi produttivi e logistici delle imprese da cui acquistano, quindi per un numero sempre crescente di consumatori è importante servirsi presso un marchio socialmente responsabile, oppure attento all'ambiente o ancora che fornisca specifiche garanzie di qualità. Inoltre le imprese così come il consumatore sono ormai abituati alla supply chain a livello globale, che grazie all'outsourcing ha permesso ad alcune catene (come ad esempio Zara, e Wal Mart) di raggiungere il successo tramite l'abbattimento massiccio dei costi.

Nell'esperienza di vendita è fondamentale il posizionamento del negozio, è definita come una delle chiavi del successo di un brand. Nel settore moda e soprattutto nel segmento lusso però , la location gioca un ruolo diverso, infatti se per i beni di largo consumo si considera la distanza per acquistare un certo bene e la comodità di accesso al punto vendita, tali fattori assumono una diversa incidenza quando vengono considerati acquisti di lusso. Bisogna considerare che una larga fetta di consumatori, ha deciso esattamente cosa acquistare e vive anche il raggiungimento del negozio come parte dell'esperienza, proprio perchè nella maggior parte dei casi i punti vendita dei beni di lusso sono situati in vie prestigiose delle principali città. Il discorso cambia per il ready to wear, e la logica della location si avvicina molto più a quella dei beni di largo consumo.

La crescita esponenziale di Internet e l'adozione massiva dei personal computer ha portato alla un drastico incremento della attività pubblicitarie online. La pubblicità e la percezione di essa è uno dei primi passi della customer experience, attraverso internet tale essere esperienza arriva al cliente in modo molto più mirato. Molto spesso per i pubblicitari è più facile e comodo gestire le azioni dei potenziali cliente, piuttosto che le considerazioni razionali (Lamb, 1996). Ci sono vari tipi di pubblicità online, tra cui e-mail, "newsletter, screensaver, e-sponsor, gruppi di chat asincroni e sincroni, infomercials, giochi online e siti web " (Janoschka, 2004). le forme pubblicitarie possono essere integrate attraverso i diversi canali, tramite spot TV, annuncio radio, pubblicità su riviste e giornali specializzati, banner pubblicitari e cartelloni stradali. L'advertising campaign è studiata e strutturata appositamente per attrarre e coinvolgere un certo segmento di clientela, e quindi posta miratamente nei luoghi maggiormente frequentati da quest'ultimi. La pubblicità diventa quindi un'esperienza in se, da ricordare e da associare al prodotto.

Il servizio clienti è la capacità di un organizzazione di fornire al cliente in modo costante e coerente quello di cui ha bisogno. La soddisfazione del cliente è una delle conseguenze principali della qualità del servizio e può determinare la successo a lungo termine di una società (Parasuraman, 1997). In generale, la soddisfazione del cliente è influenzata da le aspettative del cliente prima ricezione di un servizio e può essere approssimato dalla seguente equazione: $Soddisfazione\ Cliente = Percezione\ delle\ prestazioni - Le\ aspettative$ (Oliver 2000).

Un buon servizio clienti efficiente ed affidabile è molto complesso nel campo del fashion, dovrebbe seguire però come per gli altri settori alcune dettami che tra cui la disponibilità in un tempo breve ed accettabile, infatti un veloce riconoscimento del cliente come tale lo ben dispone. Nel caso del settore moda, gran parte del servizio si configura come assistenza all'acquisto, per cui bisogna fornire un servizio accurato, evitando di diventare assillanti o ancora fonte di inibizione per il cliente, dunque è giusto apparire pronti ad aiutare in caso di necessità senza però apparire aggressivi, oppure forzati, proprio perchè il cliente va sempre rispettato ed accompagnato nel modo più consono attraverso l'esperienza nel punto vendita.

È fondamentale saper ascoltare le richieste del cliente, e soddisfarle, attraverso le varie fasi, che sono, una fase preliminare di ascolto e comprensione della richiesta, successivamente bisogna mostrare ed illustrare i prodotti che possono soddisfare l'esigenza espressa, una mossa astuta è mostrare anche i prodotti complementari e compatibili, ed infine il compito dell'assistente è quello di paziente consigliere, e consulente, per chiarire dubbi e perplessità.

Infine come ultima variabile che influenza il comportamento di spesa e lo stato d'animo del cliente c'è l'atmosfera del punto vendita. L'atmosfera del negozio, si rifà in parte al visual merchandising, (proprio perché gran parte dell'ambiente dovrebbe essere occupato dai prodotti esposti, nel modo più chiaro possibile, e che mostrino la reale utilità per l'eventuale consumatore, in modo da spingerlo all'acquisto) aggiungendo però altri elementi, che possono diventare distintivi per un brand, come arredamento, musica o profumazione. Recentemente molti si è discusso dell'importanza dell'ambiente negozio all'interno dell'esperienza di consumo, infatti un ambiente piacevole attira e coinvolge i clienti e li invoglia all'acquisto (Baron, Harris, 2001). è stato dimostrato che i clienti hanno per definizione bisogno di affiliazione, e giudicano più credibile un venditore incontrato all'interno di un ambientazione confortevole e di prestigio (Sharma, Stafford, 2000).

1.4 Modelli di valutazione dell'ambiente competitivo

1.4.1. Il modello delle cinque forze competitive di Porter nel settore moda

Per implementare una strategia di successo, è necessario studiare bene il settore in cui si opera, per questo è fondamentale un'attenta analisi che può essere effettuata attraverso diversi strumenti, tra cui molto utilizzato il modello delle cinque forze competitive di Porter, anche detto modello della concorrenza allargata.

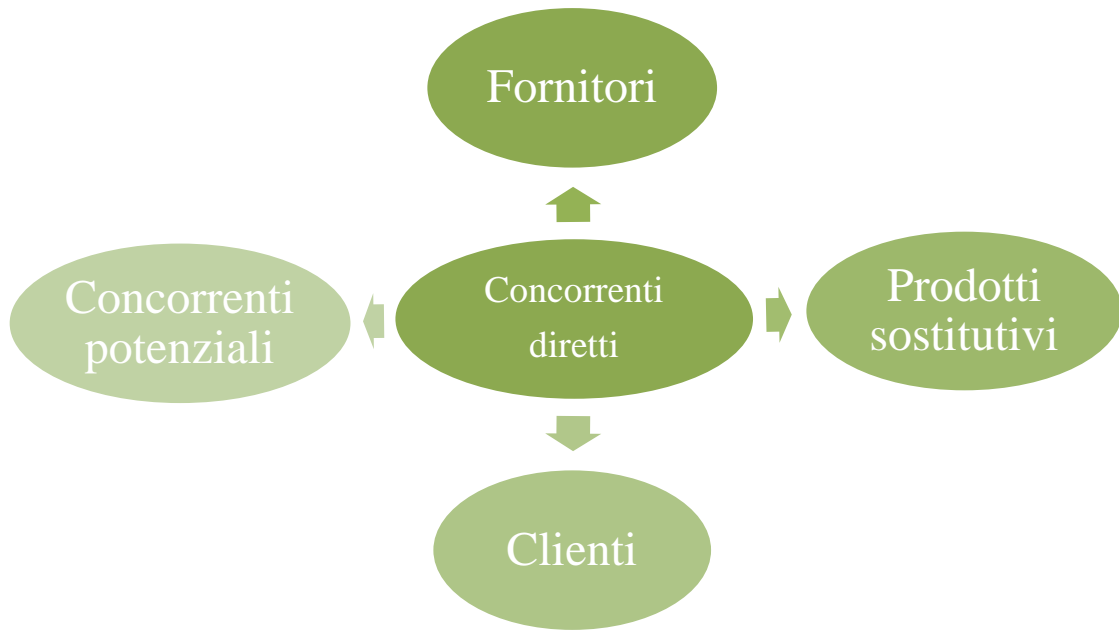


Tabella 1.3 Rielaborazione personale del modello delle cinque forze competitive di Porter (1980).

- Quando si parla di concorrenza diretta ciò che è importante è il numero e la capacità dei concorrenti. Se sono presenti molti concorrenti, e offrono prodotti altrettanto interessanti e servizi sostitutivi, allora molto probabilmente tutti avranno poco potere di mercato, poichè i fornitori e gli acquirenti si rivolgeranno altrove se non saranno in grado di ottenere un buon affare da una data impresa. D'altra parte, invece se la situazione di mercato è di oligopolio, oppure di monopolio, il potere dell'impresa che offre in esclusiva determinati prodotti o servizi è spropositato.
- Per quanto riguarda la concorrenza potenziale, cioè la minaccia di ingresso di nuovi concorrenti la possibilità di accesso è influenzata anche dal costo in termini di tempo e denaro di entrata, e dall'effettiva possibilità di rendersi competitivi. Se vi sono poche economie di scala in atto, o se la protezione di tecnologie o risorse chiave è scarsa, allora nuovi concorrenti potrebbero pensare di inserirsi

rapidamente nel mercato indebolendo il potere delle aziende già presenti. Se invece si dispone di forti barriere all'ingresso durevoli e persistenti nel tempo, allora il mercato resta stabile e inattaccato.

- Per l'industria dell'abbigliamento è medio il pericolo di entrata di nuovi concorrenti. Le economie di scala giocano il ruolo moderato, i requisiti patrimoniali per l'iscrizione variano, numerosi sono i canali di distribuzione disponibili, la minaccia di ritorsioni è media, presentando pochissima regolamentazione legislativa (Coda, 1995). D'altro canto mercato non è possibile offrire una panoramica generale per tutto il settore moda, infatti la differenziazione gioca un ruolo fondamentale.

Questo parametro è influenzato dalla capacità dei clienti di trovare un modo diverso di ottenere un prodotto. Se la sostituzione è facile ed è valida, allora il potere dell'impresa è fortemente indebolito, e ciò instaura una stretta competizione, proprio come infatti accade nel settore moda.

- La minaccia di sostituzione prodotto è elevatissima nel settore moda, i competitors diretti sono tanti anche per le case più esclusive, basti pensare ad esempio al numero di brand di lusso che producono borse come Louis Vuitton, Chanel, Fendi, Prada, Gucci, Hermes e tantissimi altri; nella fascia di mercato più bassa il numero dei competitors è ancora superiore, e in quel caso la differenziazione del prodotto è quasi nulla, e solo una particolare affezione del cliente al marchio allo stile, al concept del prodotto può rendere il consumatore fedele all'azienda. Il prodotto di moda, dal capo di abbigliamento all'accessorio infatti, deve presentare determinate caratteristiche tecniche, però una volta stabilita la fascia di prezzo e quindi il segmento di mercato in cui rientrare, viene scelto sulla semplice base del gusto personale del momento, del mood e delle sensazioni che in quel momento evoca, e che non resteranno invariate nel tempo.
- Il potere di mercato dei consumatori indica come quanto sia facile per gli acquirenti abbassare tramite contrattazione i prezzi. Ciò viene determinato dal numero di acquirenti, l'importanza di ogni singolo acquirente per l'azienda, e

dagli switching costs per il consumatore e così via. Nel caso si abbia a che fare con pochi compratori, e questi sono potenti in termini di negoziazione, allora sono spesso in grado di dettare le loro condizioni.

Il potere dei consumatori sul mercato moda è moderato perché ci sono molti piccoli acquirenti, i marchi differenziano e sono di grandi dimensioni, le fonti di approvvigionamento alternative sono numerose, ed il costo del materiale è basso (soprattutto per i beni di lusso, gran parte del prezzo pagato è legato al marchio), il costo di commutazione è quasi pari a zero e non vi è minaccia di integrazione a monte (a parte la grande distribuzione). Il consumatore, infatti se da un lato può scegliere il marchio di riferimento, (e in questo modo si configura il suo potere contrattuale) una volta deciso l'acquisto non ha potere contrattuale, vale a dire che accetta il prezzo imposto, proprio perché spesso volte acquista su una quantità irrisoria, che non permette la negoziazione del prezzo.

- Il potere dei fornitori serve a valutare quanto sia facile per i fornitori aumentare i prezzi. Ciò è determinato dal numero di fornitori presenti per ciascuna risorsa chiave, dall'unicità del loro prodotto o servizio, nonché dal loro potere di controllo sull'impresa, e dal costo di transazione. Minore è la scelta dei fornitori disponibili, maggiore è la necessità che si ha di loro e ciò determina il loro potere. In questo settore è moderato/alto perché vi è numero limitato di fornitori, i costi di passaggio sono elevati, benché le merci di per se non presentino costi molto elevati. I marchi dei fornitori però, di solito non sono potenti, esiste dunque la possibilità di integrarsi verticalmente a monte, per ottenere l'indipendenza dal mercato di approvvigionamento, ma tale mossa potrebbe irrigidire la struttura e rendendola più onerosa e meno competitiva; ulteriori soluzioni a tale problema possono essere joint venture, acquisizioni e fusioni.

Capitolo 2

Strategie di crescita della piccola impresa

2.1 Le fasi di crescita della piccola impresa

La struttura economica in Italia, è storicamente costituita e sorretta dalle aziende di piccole dimensioni, essendo numerose sono molto eterogenee poiché svolgono attività in ogni settore economico, in realtà imprenditoriali profondamente diverse tra loro sia per tradizione che per natura geografica, inoltre sono assoggettate a strutture organizzative che possono discostarsi molto le une dalle altre.

La definizione di piccola impresa varia “legalmente” di paese in paese, infatti la definizione dimensionale è assoggettata ad alcuni criteri standard, che possono essere il numero di dipendenti, il fatturato, la concentrazione di capitale.

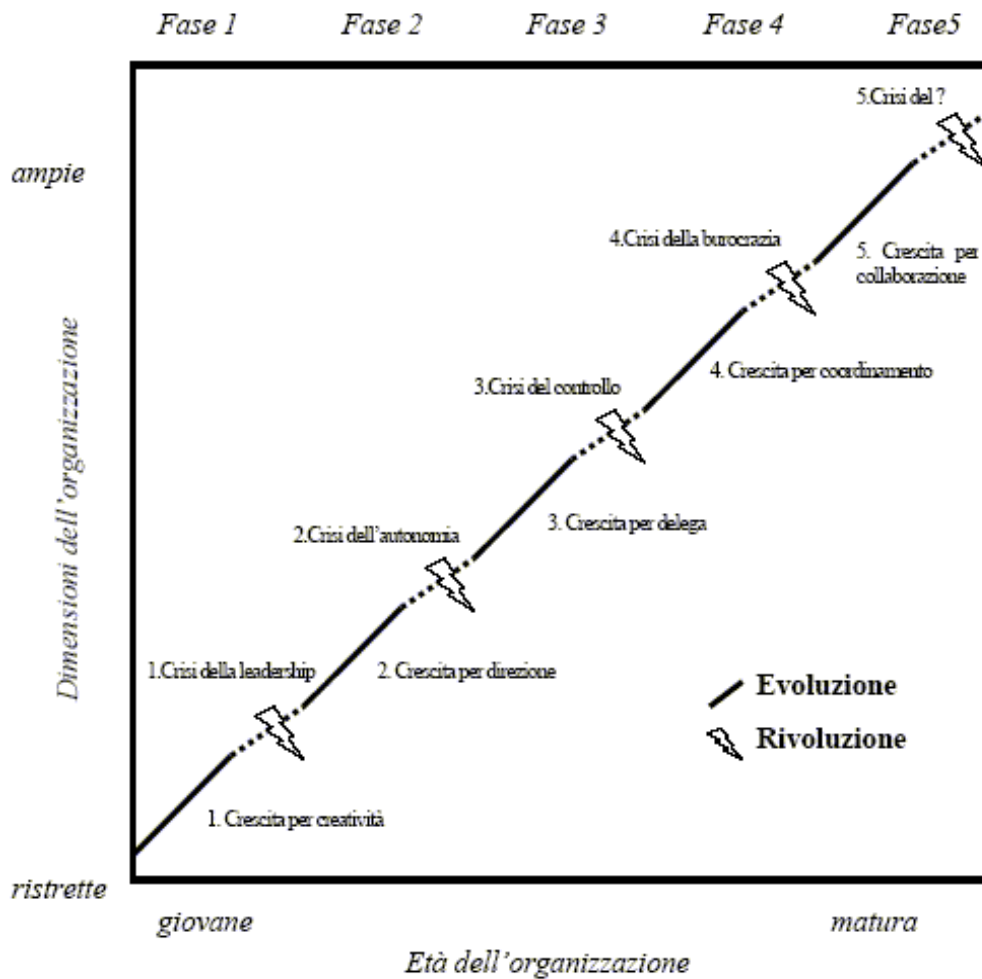
In Italia i criteri da rispettare implicano che i dipendenti siano meno di 50, che il fatturato annuo non superi i 7 milioni di euro, ha un fatturato oppure un totale di bilancio annuo non superiore a 10 milioni di euro i tali limiti devono sussistere contemporaneamente affinché la piccola impresa possa 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).

Come è stato premesso le imprese di piccole dimensioni presentano profondissime differenze ed è quindi difficile definire univocamente quali sono i percorsi di crescita adatti al loro sviluppo, un punto che sicuramente tutte le piccole imprese hanno in comune sono le problematiche affrontate nelle diverse fasi di sviluppo, che ovviamente avvengono in modo differito nel tempo e variano comunque da caso a caso.

Per inquadrare meglio il problema e la soluzione relativa ad ogni fase del business negli anni sono stati sviluppati diversi modelli che tengono conto della maturità dell'azienda, dello stato di espansione del business, piuttosto che della fase di crescita in cui si trova, e delle dimensioni.

Fasi di crescita: Tabella 2.1

Fonti: Granier 1972

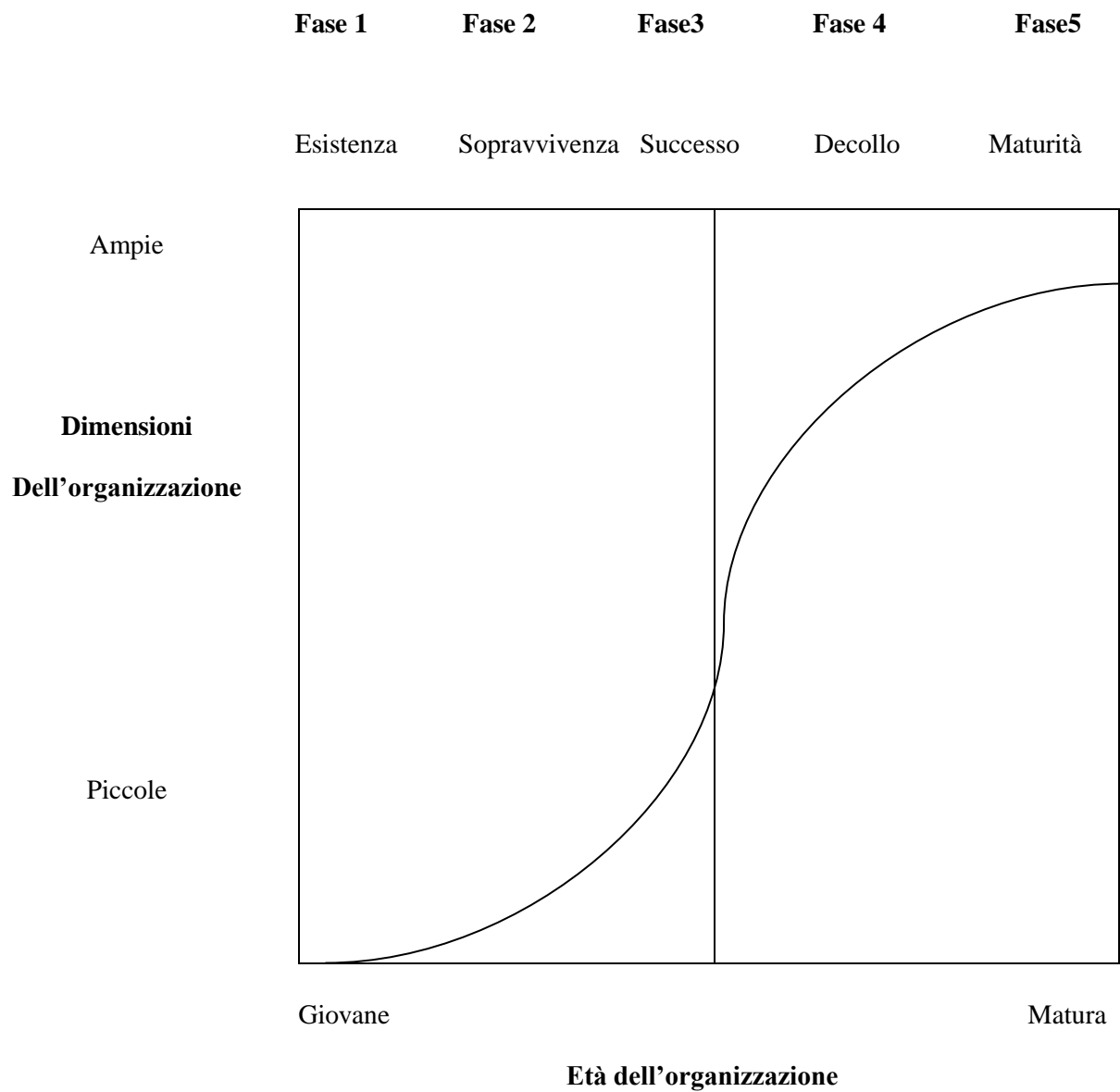


Il problema di tale modello è che non considera tanti altri fattori collaterali, poiché misura le dimensioni solo in termini di fatturato e di numero di addetti, ignorando altri fattori importanti come il valore aggiunto, la dislocazione geografica, o il livello tecnologico del prodotto.

Tabella 2.2

Fasi di crescita

Fonti: Churchill, Lewis 1983



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.

Nonostante tale osservazione il modello pone alcune questioni che non sono affatto banali; la prima fase dell'esistenza presuppone che vi siano un numero sufficienti di clienti a cui vendere un prodotto e/o un servizio, che l'imprenditore abbia un capitale iniziale sufficiente a coprire le spese di start-up e che vi siano le basi su cui estendere il proprio business. In questa fase tutte le funzioni sono concentrate ed il controllo è diretto su tutti i processi sia operativi che finanziari.

La fase 2 la sopravvivenza, raggiunta tale fase l'azienda ha dimostrato di essere sorretta da un'idea valida, in grado di attrarre un discreto numero di consumatori e di riuscire a soddisfare i loro bisogni, a questo punto la sfida diventa meramente finanziaria, poiché il capitale iniziale è eroso, e bisogna stabilizzare entrate e uscite per trarre un profitto, se osserviamo l'orizzonte di breve termine, e per generare cash flow nel lungo termine, per iniziare a progettare un percorso di crescita. Questo punto è molto complicato poiché, è un momento decisivo per il futuro dell'attività, infatti numerose imprese non riescono ad andare oltre e rimangono in stallo nella fase di sopravvivenza anche per anni; mentre altre (un numero decisamente minore) riesce ad evolversi (Churchill, Lewis, 1983).

Giunte alla fase 3 le imprese possono imboccare diversi percorsi, la strada del *disimpegno*, gli sforzi maggiori a questo punto sono stati già fatti, l'azienda vive un momento di stabilità economica, strategica ed organizzativa, 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 fase del decollo, implica che sia stato scelto comunque un percorso di sviluppo, però si affacciano due problemi fondamentali, il finanziamento dello sviluppo, e la gestione di una struttura più complessa; l'organizzazione dovrà rispondere ad una domanda di mercato maggior, e quindi adeguare la propria produzione a questa nuova condizione, dovrà

decentralizzarsi, e probabilmente creare divisioni, per poter sostenere tali cambiamenti l'impresa ha bisogno di capitali ingenti talvolta non stimati correttamente all'inizio del processo.

Per quanto riguarda la gestione, 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 ha raggiunto una stabilità finanziaria su cui contare per pianificare una crescita importante ed una svolta decisiva alla propria realtà di piccola impresa, e le risorse umane adeguate, intese come un buon management che sappia tenere sotto controllo tutte le inefficienze che una crescita così repentina può produrre.

Giunte a questo punto 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 poichè 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 costituito 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.

2.2 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 relazionali⁴, 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.

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.

⁴ Per una disamina delle diverse forme di governo delle alleanze strategiche a supporto dell'implementazione delle strategie d'impresa si veda il contributo di Fonatna F. e Giustiniano L. (2003) in Caroli M. (Economia e Gestione delle imprese) McGraw Hill Milano

2.3 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, benchè 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, poichè bisogna superare numerosi ostacoli.

2.3.1 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). Ci sono però anche le joint venture a base non azionaria, generalmente conosciute come accordi di cooperazione, con i quali le parti cercano accordi di assistenza tecnica, franchising e accordi sull'uso del marchio, contratti di gestione o contratti di affitto. Molto spesso, gli accordi di joint venture a base

non azionaria vengono utilizzati semplicemente per garantire l'accesso ai partecipanti nei mercati stranieri.

Un'ulteriore distinzione è tra le joint venture tra aziende appartenenti ed operanti nello stesso paese, e quelle formate da un'impresa nazionale ed una straniera, e sono proprio queste ultime ad avere come scopo l'ingresso “semplificato” nel paese target.

Gli accordi di tipo azionario implicano la presenza di due parti: una che fornisce i capitali, l'altra che riceve. Per questa ragione sono molto importanti le tematiche dell'estrema fiducia tra le organizzazioni e della mutua dipendenza. Poiché vi è denaro in gioco, ci sono anche dei rischi inerenti, in particolare se si tratta di joint venture con l'obiettivo di penetrare nei mercati stranieri, soprattutto se si parla di investire capitali nei paesi meno sviluppati. In questo caso il rischio più grande è che il business avrà esito negativo e il denaro investito andrà perduto (Reiter, 2001). Vi è inoltre il rischio che alcuni governi stranieri possano nazionalizzare alcuni settori, al fine di proteggere i propri interessi. Tuttavia, tali rischi sono (o dovrebbero essere) inseriti sia tra i costi possibili o comunque nella pianificazione di “emergenza”.

I partecipanti non sempre forniscono capitale per prendere parte alla joint venture. Ci sono, ad esempio, i regimi non-equity in cui alcune aziende hanno bisogno di servizi tecnici e di consulenza tecnologica 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.

Si è riscontrato anche un predominio crescente di franchising joint venture. Le aziende americane 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 famosi. 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 del 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.

2.3.2 La scelta del partner ideale

Il primo passo da compiere è la scelta del partner ideale, per scegliere il partner perfetto, bisogna prima identificare quali sono le risorse che mancano all'impresa, e quindi quali sono gli elementi di cui è carente, e cosa è necessario per migliorarsi crescere ed in definitiva raggiungere i propri obiettivi, ovviamente l'accordo deve essere conveniente per entrambe quindi anche la controparte deve riscontrare nell'impresa in questione la presenza di risorse di cui necessita (De Marinis, 2004).

Tali risorse devono essere talmente importanti, da creare una dipendenza reciproca, quasi che renda il partner prescelto l'unico 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 fondamentale considerare 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 proprio per evitare questa fase preliminare, che in realtà si è autodefinita nel tempo, è più semplice e conveniente stabilire un accordo 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.

2.3.3 Vantaggi e svantaggi di un accordo di joint venture

L'accordo di joint venture appare sempre molto vantaggioso per le parti, poiché i benefici ottenibili sono molteplici, e possono essere raggruppati in quattro categorie 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).

La possibilità di raggiungere economie di scala è facilmente percepibile, poiché appare immediato che un accordo tra due imprese che singolarmente avevano già un certo volume d'affari, congiuntamente operino una produzione più estesa, potendo godere dei benefici che

questa garantisce come la diminuzione dei costi medi di produzione, ma non solo la riduzione dei costi può riguardare anche i costi di ricerca e sviluppo (R&S) che spesso risultano troppo ingenti da sostenere per una singola impresa, che se non si assoggettasse all'accordo potrebbe persino rinunciare alla crescita.

La complementarità degli assets è il secondo punto fondamentale del modello, che rende molto affascinante lo strumento della JV, infatti permette ad un'impresa che ha carenze in un certo campo di ottenere delle conoscenze, competenze o dei know-how, troppo costosi da sviluppare all'interno della propria organizzazione (Pisano, 1988) oppure che richiedono tempi troppo lunghi di implementazione; 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 lesivo per nessuna 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 perchè 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 perchè le diverse parti possono avere idee e obiettivi diversi, come come tempi di implementazione dell'accordo più o meno lunghi.

La riduzione dei costi e la diminuzione del rischio, riconducono in parte al discorso delle economie di scala, poiché incrementando 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, poichè 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 intership 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.

2.3.4 Il franchising

Il franchising detto anche affiliazione commerciale, è un sistema per la distribuzione di prodotti o la vendita di servizi secondo il quale il proprietario di un affermato prodotto o di un assortimento di prodotti e/o servizi (Affiliante o Franchisor) concede ad un imprenditore (Affiliato o Franchisee) il diritto (franchise) di svolgere un'attività secondo

procedure e modalità sviluppate dall'Affiliante, per un determinato periodo di tempo, in una definita area commerciale, usando i marchi del promotore dell'insegna.

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

Come sottolineato in precedenza, è una forma più blanda e meno impegnativa di alleanza rispetto alle joint venture, e generalmente richiede un minor impiego di capitali e di skills da parte dei due partner (Fici, 2012). Questo tipo di alleanza è ampiamente utilizzata nel settore dell'abbigliamento, e del make up, 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 Franchesee 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 Franchesee 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 Franchesee. 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 migliore 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 esoldi 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 cede 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 elevate esborsi di capitali inizialmente per implemetare 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 un Franchisee inadatto infanghi il nome del marchio, per cui è fondamentale stabilire una modalità per selezionare i candidate più adeguati, anche perchè come sempre vi è il rischio informative infatti l'Affiliato verrà a conoscenza di informazioni importanti riguardo il busienss, che potrebbero danneggiare l'Affiliante.

Proprio per scoraggare 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.

2.3.5 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 licenziante, 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 concession 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 perchè 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, può 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 economiche e organizzativi.

Può insorgere il problema di “cannibalizzazione”, e cioè il licenziante può diventare un concorrente per il licenziario, se acquisisce una determinata conoscenza o know how, nei mercati del fashion, questo aspetto è meno probabile dal momento in cui l'acquirente legato a un determinato marchio, non ha interesse nel prodotto benchè 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, benchè 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.

2.4 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:

- 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 quot di mercato dominante;

- 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.
- 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.
- Fusione per l'estensione di prodotto, e fusione per l'estensione di mercato: la prima implica che vi siano due imprese che vendono linee differnti 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 al 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.

2.4.1 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:

- 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).
- 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 perchè 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).

2.4.2 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 perchè tlvolta sottovalutati, danno luogo a statistiche con un così elevato “tasso di mortalità”.

Nonostante la diversificazione degli asset solitamente comporta una riduzione del grado di rischio 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 risollevere le sorti dell'impresa acquisita, sottovalutando il rischio a cui espongono la propria impresa (Roll, 1986).

2.5 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

cambiamento 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

2.5.1 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.

2.5.2 *La diversificazione*

È la scelta di molte imprese, che arrivano al punto di non poter crescere più all'interno del proprio mercato con gli attuali prodotti, così diventa necessario, creare nuovi 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 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 diversifica in qualche affare che è in relazione con il suo presente business in termini di marketing, tecnologia, o entrambi, si parla di diversificazione concentrica. È opportuno ricorrere alla diversificazione conglomerale per contrastare le fluttuazioni cicliche dei prodotti in portafoglio, oppure per sfuggire al punto di saturazione del mercato.

Infine la diversificazione conglomerale avviene quando un'impresa intraprende business non correlati con quelli presenti, viene utilizzata principalmente per una questione di diversificazione del rischio (Miller, 2000), e per cogliere opportunità di maggiore profittabilità degli investimenti.

2.5.3 La modernizzazione

L'impresa può utilizzare la strategia di modernizzazione per avviare un processo di crescita. Modernizzare comporta fundamentalmente un'evoluzione tecnologica per aumentare la produzione, per migliorare la qualità e ridurre sprechi e costi di produzione.

Macchinari logori e obsoleti sono sostituiti da moderne macchine 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 ridurre gli sprechi e i costi, e fornisce al cliente un prodotto di maggiore qualità, e fortifica 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.

Capitolo 3

Il valore strategico della marca nel settore moda

“E’ arrivato il momento in cui la moda non è fatta di tagli e stoffa, ma di grafica, packaging, e comunicazione.” (Blanchard)

3.1 Il ruolo della marca nel settore moda

La creazione di un brand di successo richiede pensiero strategico. Il cliente non valuta attraverso tutti i parametri necessari il prodotto al momento dell’acquisto, proprio per questa ragione bisogna utilizzare un approccio psicologico, che crei la convinzione nella mente dei consumatori di qualità costante e assoluta del prodotto. Una volta che il cliente sviluppa fedeltà nel marchio, non ha bisogno di valutare di volta in volta l’effettiva qualità del capo, risparmia quindi in termini di tempo, e allo stesso tempo, è mentalmete appagato, perchè è convinto ogni volta di acquistare un bene di qualità garantita.

La marca di valore, garantisce qualità al cliente, rendendolo soddisfatto dell’acquisto effettuato, dandogli percezione di elevata qualità. Inoltre la distribuzione limitata dei prodotti può essere uno strumento in più da sfruttare nel branding, per simboleggiare e stabilire una sensazione di unicità, che rende il brand status symbol esaltando l’ego del consumatore. Il branding aiuta a sviluppare l’impegno del consumatore verso il marchio e

viceversa; Una volta che tale “sentimento” di lealtà è radicato nel cliente, egli effettuerà il successivo acquisto considerando associata la qualità del marchio. Per tali ragioni è importante costruire un’immagine di brand “forte” che sia facilmente riconoscibile, e associabile a valori che sono positivi nel lifestyle e nella mentalità della clientela target.

3.2 Il brand equity: Il patrimonio della marca

Il concetto di patrimonio della marca nel settore moda è fondamentale, poiché stabilisce il valore aggiunto che la marca attribuisce al prodotto, rendendolo più accattivante per i consumatori. Seguendo il modello di Keller, è possibile comprendere le dimensioni effettive e potenziali del valore della marca, infatti il modello analizza la marca da due punti di vista fondamentali, la brand awareness, e la brand image.

La fashion awareness consente alle persone di riconoscere il prodotto e quindi distinguere cosa è di moda e cosa no. La conoscenza del prodotto o la reminiscenza possono aiutare il consumatore nel processo di identificazione dei prodotti e lo sviluppo di un interesse verso essi. Ciò spiega perché coloro che ci tengono ad essere alla moda sono alla continua ricerca delle ultime tendenze, in fatto di stile.

La fashion image identifica gli elementi descrittivi che compongono i prodotti, sono principalmente di due tipi fisici-funzionali, ed esterni, nel caso del prodotto di moda sono più rilevanti quelli esterni, e cioè che hanno a che fare con il simbolismo, e la percezione del prodotto, piuttosto che con il prodotto in se (Murray, 2002). Infatti le informazioni effettive sul prodotto e cioè sul prezzo, sul taglio, sul colore sul tessuto, non rientrano nell’analisi della brand equity.

È importante notare che la brand image fa parte della più ampia brand identity, e necessita di essere analizzata nel contesto di questa, proprio per essere confrontata con la brand personality, altrettanto importante nell’analisi del patrimonio della marca.

Un'ulteriore declinazione della brand equity è la brand loyalty, che definisce l'effettiva lealtà, affiliazione e fedeltà del consumatore al marchio.

3.2.1 La brand awareness

La brand awareness, e cioè la riconoscibilità del marchio, è il primo passo per aumentare le vendite, e dunque i ricavi, infatti è possibile attirare i potenziali clienti, solo se questi sono a conoscenza dell'azienda e dei relativi prodotti. Un marchio molto noto e facilmente riconoscibile è un'ottimo risultato nel campo della brand awareness, e rende possibile la differenziazione da prodotti simili commercializzati dai competitors.

Nel campo della moda, diventa poi un fattore cruciale, che comprende due elementi, il riconoscimento del marchio, e il ricordo del marchio; il riconoscimento del marchio, implica il ricordo e l'associazione nel momento in cui si è esposti al marchio, o ad una sua riproduzione (ad esempio pubblicitaria), questa fase è la più semplice, infatti il riconoscimento è ottenibile attraverso la pubblicità e le campagne promozionali. Il ricordo invece come richiamo alla mente di un brand anche quando il consumatore non è direttamente esposto al marchio, oppure ha qualche tipo di interazione con esso. Ciò accade nel momento in cui la marca ha acquistato elevatissima visibilità tanto da rimanere impressa nella mente del pubblico. Ad esempio Gucci presenta un alti livelli di brand awareness sia tra gli uomini che tra le donne, infatti, è uno tra i primi ad essere richiamati alla mente nel momento in cui si parla di marchi di lusso. tale livello di riconoscibilità è quello a cui tutti i marchi del settore abbigliamento di lusso aspirano, ma è difficile da ottenere, inoltre richiede tempo e immane impegno.

I marchi del segmento lusso, però hanno anche un grande vantaggio in termini di brand awareness, infatti una volta noti, la loro visibilità è a livello globale, ciò accade proprio perchè esclusivi, ed associati un particolare stile di vita che si distingue dalla moltitudine dei marchi commerciali e supera quelle che sono le barriere culturali legate ai diversi paesi. Inoltre il mercato del lusso presenta un numero decisamente inferiore di marchi, per cui diventa più semplice "farsi notare".

Il miglior modo per creare brand awareness è la visibilità, che si traduce nell'ottenere un elevato livello di esposizione per la marca all'interno del segmento target; anche se un vero marchio di lusso, che vuole trasmettere esclusività dovrebbe rendersi visibile, senza sovraesporsi. L'efficacia delle tattiche, ovviamente varia da settore a settore, ma le tecniche classiche, come pubblicità, sponsorizzazioni, e vendite promozionali, sono sempre utili per far familiarizzare il consumatore con il marchio, e ottenere una maggiore riconoscibilità. Allo stesso tempo rimane il problema dell'esclusività cioè come farsi pubblicità in un modo appropriato, tale dilemma nasce dalla natura e dal tono elitario che il brand vuole trasmettere, per mantere lo status di prestigio e qualità dunque nasce l'esigenza di farsi conoscere (e riconoscere) attraverso i canali adeguati. Ad esempio il marchio di accessori inglese Jimmy Choo ha raggiunto un rapido successo, grazie alla "sensibilizzazione" delle celebrità, in particolare ad Hollywood, la campagna pubblicitaria infatti associa il marchio alle maggiori celebrità da "Red Carpet". Nel libro *Four inches* del 2005 posano numerose celebs, con indosso nulla se non le scarpe del marchio, che ha devoluto tutti i proventi derivanti dalla vendita del libro alla ricerca contro il cancro. Un'ulteriore spinta di visibilità è stata dovuta alla serie Tv americana *Sex and the City*, nella quale l'ormai noto brand viene spesso menzionato. La stessa tecnica è stata utilizzata da un altro marchio di scarpe Manolo Blahnik, divenuto noto grazie alla stessa serie, e alla pubblicità effettuata direttamente dalle star (nonostante disponga di soli due negozi).

Un'ulteriore modalità di creazione della brand awareness è la "word of mouth" cioè il più classico passaparola, che è spesso sottostimato nella sua efficacia. Questa tecnica può rivelarsi però difficile e controversa, proprio perchè quasi impossibile da controllare, ma se ben utilizzata si rivela un'arma molto potente; Gli esempi abbondano nelle riviste di moda, tra le recensioni ed i servizi fotografici, ed oggi sempre più in rete tra le fashion blogger. Altra tecnica molto efficace di pubblicità è l'approvazione dei personaggi di spicco nel mondo della moda, essere supportati da chi detiene l'autorità nel settore può portare presto alla fama, basti pensare a Christian Louboutin.

Tecnicamente invece un marchio che vuole farsi ricordare deve avere le seguenti caratteristiche. Dev'essere breve, semplice e di facile pronuncia nelle diverse lingue

(Keller, 2006). Inoltre i marchi di lusso, risultano più accattivanti, se percepiti come unici, originali e simbolici, ciò accade perchè il consumatore si aspetta un prodotto sofisticato ed esotico, con un certo livello di complessità, per questa ragione alcuni marchi francesi benchè di difficile pronuncia per chi non conosce la lingua, risultano decisamente interessanti, basti pensare a Jager Le Coultre o Comme de Garçon.

L'obiettivo delle case di moda è la familiarità con i propri consumatori, in modo da ottenere affiliazione con i clienti, tutto ciò per garantire un'associazione di idee tra i beni di lusso ed il marchio.

3.2.2 La brand identity

La brand identity, cioè l'identità della marca risponde alla domanda "Chi sei?", ovvero come il marchio identifica se stesso.

L'identità della marca è l'elemento successivo una volta stabilito il concetto e l'immagine del marchio. L'identità della marca rappresenta quello che il marchio realmente, e come i consumatori lo percepiscono. In altre parole quali sono gli attributi e gli elementi che identificano e costituiscono il marchio, e come vengono interpretate da coloro che vengono in contatto con esso. Si tratta di definire l'essenza del brand.

La brand identity comprende la brand image e la brand personality, che possono apparire simili, ma presentano profonde differenze tra loro. La brand personality, è la personalità e i tratti caratteristici che il marchio si attribuisce consapevolmente, si tratta di definire chi il brand ha deciso di essere, come vede se stesso, e come vorrebbe che gli altri lo vedessero. Stabilisce qual'è l'essenza del brand.

La brand image invece, cioè l'immagine che coloro che sono esposti al marchio percepiscono. La brand image è modellata attraverso una serie di percezioni psicologiche ed esperienze cognitive, proprio per questo è un argomento affrontato da anni, già negli anni novanta l'argomento era fortemente dibattuto. Gardner e Levy definivano in merito alla brand image " Il nome della marca, è molto più di un'etichetta che differenzia i prodotti. E' un simbolo complesso che racchiude, una serie di attributi e di idee.

Comunica molte cose al consumatore, e non solo per come suona (e il suo significato letterale) ma, porta con se un'associazione di idee costruita nel tempo”

I marchi, così come i prodotti, sono percepiti dalla clientela nella forma di immagini; la brand image secondo questo assunto è “la somma delle impressioni che il consumatore riceve da molteplici fonti: la propria esperienza personale, le dicerie sul marchio, la confezione, il nome, l'impresa produttrice, il tipo di persone che utilizza prodotti di quella marca, come è strutturata la pubblicità, quali toni usa, e attraverso quale canale comunica” (Britt, 1996). Le definizioni di brand image sono numerose e raggruppabili in alcune principali categorie, che riconducono al simbolismo, al significato e al messaggio che il marchio trasmette, quali associazioni evoca nella mente dei consumatori. Keller (1993) definisce le associazioni sotto quattro aspetti fondamentali: 1) tipi di associazioni (che si dividono in associazioni per attributi effettivi del prodotto, per i benefici derivanti dal prodotto, e attitudine personale); 2) gradimento delle associazioni; 3) forza delle associazioni; 4) unicità delle associazioni.

Howard (1994) definisce invece la brand image come la comprensione totale da parte del consumatore della marca. La sua teoria si compone di tre elementi: 1) riconoscibilità del brand- cioè le caratteristiche fisiche che permettono al cliente di riconoscere il marchio; 2) attitudine- i punti di forza che il brand possiede nella scala dei valori e dei benefici rilevanti per la clientela; 3) sicurezza- con la quale il cliente può essere certo della qualità del marchio di volta in volta.

Talvolta la brand image e la brand personality divergono tra loro, cioè il consumatore non percepisce ciò che il marchio sente di essere e desidera trasmettere in questo caso diventa necessario riallineare le due prospettive.

La personalità di un brand appartenente al settore lusso è cruciale, deve trasmettere un messaggio chiaro e coerente per ottenere il posizionamento desiderato nella mente dei consumatori. Una personalità forte è importante anche per distinguersi dai concorrenti, una personalità poco definita infatti, può far perdere quote di mercato, in quanto una clientela confusa che non riesce a intuire un'identità coerente della marca, trova delle alternative più convincenti. Il problema è ancora più evidente nei consumatori attuali, che

sono meno fedeli ai marchi, e decisamente meno propensi all'indagine e alla raccolta approfondita di informazioni non trasmesse chiaramente.

La brand personality di un marchio appartenente al settore lusso, può essere analizzata attraverso uno strumento ampiamente usato, che è il Brand Personality Model sviluppato da Jennifer Aaker, tale modello utilizza cinque dimensioni per classificare le diverse personalità che il marchio può adottare. Ogni categoria, presenta dei tratti distintivi, ad ogni elemento viene assegnato un punteggio da uno a cinque, il minimo per i tratti meno rappresentativi, il massimo per quelli che totalmente identificano il marchio.



Tabella 3.1. Fonte: Rielaborazione personale modello Jennifer Aaker

3.2.3 La brand loyalty

La connessione con il consumatore che va oltre il singolo acquisto, refferza il brand, la domanda al giorno d'oggi è se esiste un'effettiva brand loyalty, cioè se il consumatore è ancora fedele a un determinato marchio.

La brand loyalty si configura come la preferenza del consumatore per un certo marchio all'interno di una categoria di prodotti. Spesso si tratta allo stempo di una decisione sia cosciente che inconscia, espressa attraverso l'intenzione di acquisto o l'effettivo riacquisto di un prodotto di un marchio di cui si è consumatori abituali. La brand loyalty rappresenta, il successo del branding, sia per il consumatore che per l'impresa. I vantaggi per il cliente sono in termini di riduzione dei costi di ricerca delle informazioni, mentre per l'impresa rappresenta un vantaggio competitivo, in quanto garantisce profittabilità nel lungo termine; infatti aumenta i profitti in quanto i consumatori abituali, e affiliati con il brand tendono ad acquistare quantitativi maggiori, con maggior frequenza e sono meno sensibili alle variazioni di prezzo. Inoltre riduce notevolmente i costi promozionali per attirare nuovi consumatori, mantenere la clientela costa circa sei volte meno che attirarne di nuova.

Quando un consumatore si dimostra fedele alla marca, è segno di grande fiducia verso le promesse che il marchio rappresenta, la brand loyalty infatti può essere una misura dell'affinità tra il cliente e la marca, in casi estremi il consumatore vede quella e solo quella marca in grado di soddisfare i propri bisogni. Soprattutto nel settore di lusso, spesso dimostrano un attaccamento emozionale quasi irrazionale per gli osservatori esterni verso un determinato brand. Ciò accade proprio perché il marchio di lusso "aiuta" il consumatore a formare un'immagine di sé di prestigio, proprio perché legata a status elevati. In questo caso il capo o l'accessorio, viene quasi spogliato delle sue funzioni originali, e serve alla persona come strumento di comunicazione della propria identità e stile di vita. Altri invece sono realmente attaccati ad una certa marca, proprio per i valori che offre e per le esperienze effettuate nel tempo, riuscendo quindi a discernere la funzionalità dal simbolismo.

La fedeltà verso la marca si raggiunge attraverso il posizionamento. Il posizionamento deriva come già sottolineato dalla brand awareness, e dalla brand identity, quindi una volta che il consumatore colloca mentalmente il marchio nel giusto spazio, allora inizierà a considerarlo quando effettua scelte di acquisto. Il marchio può essere rapidamente inserito dai preferiti, per una molteplicità di motivi, e ciò porta ad acquisti numerosi e ravvicinati, però non è detto che tale comportamento si tramuti necessariamente in brand

loyalty, può essere infatti frutto di una tendenza del momento, oppure di un'esigenza transitoria.

Un'aspetto importante da sottolineare per il segmento lusso, è che l'indisponibilità immediata di un prodotto, non comporta automaticamente la scelta di un altro brand sostitutivo anzi spesso aumenta il desiderio di entrare in possesso del bene. Ad esempio per acquistare una borsa Birkin di Hermès le liste di attesa possono essere anche di otto mesi, senza contare l'elevato prezzo, resta uno dei prodotti con il maggiore livello di "fedeltà" da parte dei clienti. Lo stesso discorso è applicabile alle edizioni limitate dei diversi marchi, basti pensare alle file chilometriche che si formano ore ed ore prima dell'apertura dei negozi, al lancio di una serie di pezzi limitati o un'edizione speciale. I consumatori fedeli a marchio, sono dei veri e propri valori per l'impresa, infatti oltre ad essere disponibili a pagare anche un prezzo più elevato pur di ottenere il prodotto del loro brand preferito, forniranno anche promozione presso terzi, sia verbale che implicita (indossando i capi), inoltre cercheranno quel determinato marchio ovunque andranno. Un'ulteriore dimostrazione di fedeltà e fiducia è l'apertura ai nuovi canali distributivi proposti dal marchio, ad esempio i consumatori consolidati, saranno più aperti ad effettuare acquisti su internet poiché sono già certi della qualità di ciò che stanno scegliendo.

Per costruire una forte brand loyalty l'azienda deve seguire costantemente i gusti mutevoli dei clienti, e dovrebbe quando può anticiparli. Un altro aspetto importante è ricordare in diversi modi al cliente il valore del prodotto, rendendolo sempre più meritevole di fiducia, ciò può avvenire tramite una maggiore presenza sul territorio, oppure tramite determinati messaggi, volti anche a testare la soddisfazione del consumatore. Il consumatore di prodotti di lusso nel tempo è diventato infatti sempre più esigente, non è più soddisfatto semplicemente dall'acquisto, dall'eccellente servizio clienti, o da un ambiente esclusivo ma richiede un'esperienza totalizzante.

La brand loyalty dunque è fortemente collegata al simbolismo che il marchio trasmette, per questa ragione è stato proposto un modello piramidale, che lega i diversi sentimenti ai vari gradi di fedeltà dimostrata dal consumatore. Alla base della figura sono posizionati i consumatori che non dimostrano fedeltà verso nessun marchio, si affidano solo al prezzo,

e quindi acquistano ciò che è più conveniente, al secondo posto ci sono i consumatori soddisfatti, che non hanno interesse necessariamente a cambiare, ma nel caso si presentasse un'occasione migliore non avrebbero problemi a farlo, salendo nella scala si trovano i consumatori soddisfatti che soffrono di switching costs, ovvero quelli che nel caso in cui dovessero affrontare un cambiamento, dovrebbero sopportare dei costi. In cima invece ci sono sia gli amanti del marchio, coloro che hanno ormai creato una connessione con il brand, e per i quali le azioni di marketing hanno punzionato appieno ed infine i consumatori fidelizzati, ormai portavoce del messaggio del brand.

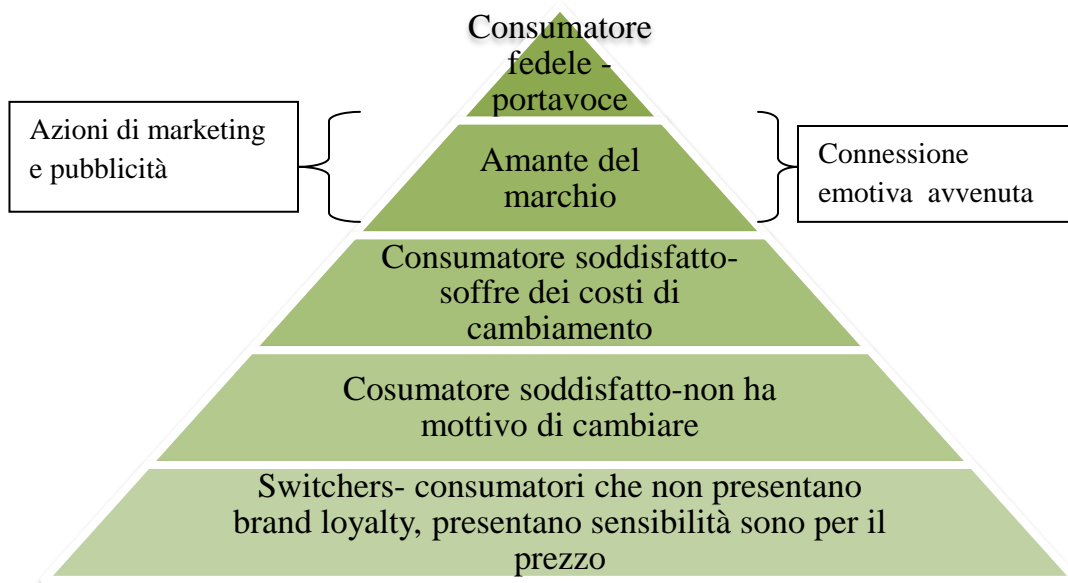


Tabella 3.2 Fonte: Sengupta S., 1990.

3.2.4 *Il re-branding*

Investire nella marca è una delle decisioni più importanti che l'azienda può prendere, ed è fondamentale farlo, alcune case di moda ad esempio sono state fondate decenni addietro

se non addirittura secoli, basti pensare a Chanel, nata come Maison Chanel nel 1909, oppure Dior fondata nel 1946 come Christian Dior, ancora Prada che risale al 1913, originariamente fratelli Prada. Per questi marchi (come per tanti altri) nel tempo diventano necessario, un “update” per restare al passo con i tempi, per trasmettere un'immagine rinnovata, senza però perdere le proprie basi, fonti del successo.

In questo stadio, diventa necessario effettuare un re-branding, che consiste nella modifica più o meno estesa dell'immagine del marchio.

Per ottenere un re-branding di successo è possibile osservare alcune linee guida:

- Iniziare con una “rinfrescata”, iniziare con dei cambiamenti blandi, prima di iniziare un rischioso e azzardato percorso di re-branding. Il marchio, infatti potrebbe avere semplicemente bisogno di piccole modifiche al logo, che lasciano il marchio comunque coerente con se stesso e riconoscibile dal pubblico (il re-branding completo avviene se il logo è totalmente stravolto).
- Adottare una strategia chiara, infatti senza una strategia precisa si rischia di danneggiare il marchio durante il processo, e di perdere clientela. È importante essere consapevoli di quale posizionamento si vuole raggiungere nel mercato e quali nuovi obiettivi si vogliono raggiungere.
- Individuare il momento giusto per avviare il processo, e cioè il momento in cui i consumatori modificano i loro bisogni, in cui richiedono qualcosa di nuovo. Un re-branding nel momento sbagliato, potrebbe generare confusione e disperdere la clientela, dunque è fondamentale assicurarsi una solida base clienti prima di proporre cambiamenti drastici.
- Essere coerenti, per evitare la confusione nei consumatori, infatti, una volta modificato il logo, dovrebbero essere modificati tutti gli elementi caratteristici del marchio, come il layout dei punti vendita, il sito web, le campagne pubblicitarie.
- Utilizzare i social media e i canali di comunicazione per chiarire gli eventuali dubbi e perplessità che il cambiamento può suscitare nel pubblico.

Un recente caso di re-branding nel segmento lusso è quello di Yves Saint Laurent, che ha trasformato il nome della linea ready-to-wear in Saint Laurent Paris, benchè il nome

ufficiale è rimasto invariato. La sfilata di debutto a settembre per la collezione primavera/estate 2013, inizialmente non tutti sono stati d'accordo e la conferma dell'errore è avvenuto tramite i fashion blog e i commenti dei consumatori finali che l'hanno giudicata una mossa azzardata, nonché preludio di ulteriori cambiamenti.

Purtroppo la risposta del pubblico non è sempre prevedibile, e in questo caso ha generato confusione nei consumatori, nei quali sorge il dubbio di ulteriori cambiamenti nel marchio, nonché la possibilità della perdita dei valori storici del marchio. Evidentemente, in questo caso ci sono stati errori di valutazione è stato proposto un rinnovamento ad un pubblico non pronto, e che non aveva una confidenza abbastanza radicata con il brand per accettare lo stravolgimento.

3.3 Misurare il patrimonio ed il valore della marca

Molto spesso la preoccupazione di misurare il valore della marca, e quindi il brand equity si pone nel momento in cui si concretizza il bisogno di una valutazione monetaria. È noto che nel campo della moda, il marchio rappresenta una delle core competence ed uno dei più importanti strumenti strategici, e proprio per questa ragione diventa indispensabile monetizzarne il valore, molto spesso infatti la misurazione viene tralasciata e può avvenire solo nel caso in cui vi sia in progetto un'acquisizione oppure una fusione. Diventa necessario misurare la brand equity proprio perchè rappresenta il valore dei beni immateriali in possesso dell'azienda, grazie alla valutazione di tutti i fattori analizzati in presenza (brand image, brand awareness, brand identity, brand loyalty). Un atteggiamento del genere è però negativo, infatti il valore della marca dovrebbe essere sempre tenuto sotto controllo, come indicatore delle performance manageriali, e come segnale di gradimento da parte dei consumatori proprio perchè entrambi i fattori sono mutevoli nel tempo. Nel settore lusso la misurazione può avvenire a due livelli, a livello corporate e a livello del singolo marchio. Basti pensare ai gruppi LVMH (Louis Vuitton, Fendi, Pucci ecc..) oppure OTB (Diesel, Marni, Dsquared, Just Cavalli...) che si compongono di numerosi marchi, nel caso infatti in cui si misura la brand equity a livello

corporate i valori dei singoli marchi confuiscono in un unico dato indifferenziato. Tale analisi però è impossibile per il settore lusso soprattutto se di tipo qualitativo, proprio perchè non può unificare le diverse personalità attributi e caratteristiche di brand profondamente diversi. La misurazione però separata in termini finanziari avviene quasi esclusivamente per quei brand interamente posseduti come Chanel, Hèrmes e Armani.

Le tecniche valutative utilizzate possono essere sia di tipo qualitativo/comportamentali, cioè descrittivo, espressivo di sentimenti, emozioni o percezioni, sono dunque tecniche market-oriented oppure di tipo quantitativo, volte dunque a valutare la brand identity in termini numerici e soprattutto monetari, e finanziari per attribuire come accennato in precedenza un valore economico agli assets intangibili posseduti dall'impresa.

3.3.1 Tecniche di valutazione qualitativo/comportamentale

Esistono molti modi diversi per scoprire e caratterizzare i tipi di associazioni legati al marchio. Spesso le tecniche di associazione qualitativa sono impiegate per identificare possibili associazioni di marca e le fonti della brand equity. Le tecniche di ricerca qualitativa sono misurazioni relativamente non strutturate in quanto propongono una serie di risposte possibili tra quelle che più plausibili. Proprio per questa mancanza di struttura, e per la libertà di esplorazione che lascia sia ai ricercatori che ai consumatori può essere utilizzata come primo passo per sondare il gradimento di un prodotto. Di seguito sono riportati alcuni modelli di misurazione attraverso le tecniche di rilevazione qualitativa.

3.3.2 Libera associazione

Il modo più semplice e spesso più potente per profilare associazioni di marca comporta esercizi di libera associazione in base ai quali i soggetti sono esposti al marchio, specificando o meno la categoria di appartenenza (ad esempio, "Che cosa significa il nome Rolex per te? "o" Dimmi cosa viene in mente pensando agli orologi Rolex."). le risposte a queste domande aiutano gli addetti al marketing a chiarire l'insieme delle possibili associazioni e assemblare un profilo di marca (Boivin, 1986). Per comprendere

meglio la positività delle associazioni di marca, ai consumatori può essere richiesto cosa percepiscono come valore positivo del marchio, o ancora cosa sarebbe possibile fare per migliorarlo. L'indagine può essere specifica, cioè seguire direttamente le singole associazioni, oppure più generale e indagare semplicemente su cosa rende il marchio unico seconso il cliente. Pertanto alcune domande utili potrebbero essere: Cosa ti piace di più del marchio? Quali sono gli aspetti positivi? Che cosa non ti piace? Quali sono i suoi svantaggi? Cosa lo rende unico? Come lo differenzia dalle marche concorrenti? In che modo gli somiglia? La raccolta diretta di queste semplici informazioni può essere estremamente utile a determinare gli aspetti fondamentali dell'immagine di una marca. Per ottenere un'analisi maggiormente accurata e sstrutturata, dopo le prime domande di approccio, è possibile estrapolare ulteriori informazioni dai consumatori, cogliendo così le principali percezioni, tramite domande del tipo: Chi usa il marchio? Che tipo di persona? Quando e dove si usano prodotti di questa marca? Che tipo di situazioni? Perché la gente li usa? Cosa ottiene utilizzandolo?

Infine, i consumatori possono anche essere interrogati sul di diverso ordine in cui pongono le associazioni e come collegano queste ultime tra loro (Reynolds, Whitlark, 1995). Le associazioni concatenate seguono la una struttura secondo cui gli attributi (caratteristiche descrittive che caratterizzano un prodotto) generano benefici (il valore personale e il significato assegnati al prodotto) che, a loro volta, portano a valori (obiettivi personali stabili e duraturi, motivazioni).

In altre parole, un consumatore sceglie un prodotto che: fornisce un attributo, che offre vantaggi o che incontra i propri bisogni e infine che soddisfa i propri valori. Ordinare gli attributi in progressione comporta assegnare ai valori astratti un "punteggio" ai diversi valori percepiti, chiedendosi però la ragione di tale ordine. (Wansink, 2003).

3.3.3 Le tecniche proiettive

Le tecniche proiettive servono a scoprire le della brand equity, che per essere profilata con la massima precisione e nel modo più completo possibile, necessita sia la profonda conoscenza del marchio che dei consumatori. Purtroppo, in determinate situazioni, i

consumatori possono ritenere che sarebbe socialmente inaccettabile o indesiderabile esprimere i loro veri sentimenti. Di conseguenza, essi possono trovare più facile ripiegare su modelli stereotipati, creando risposte che credono siano più accettabili o forse anche attese dall'intervistatore. Ad esempio, può essere difficile per i consumatori ammettere che un certo prodotto di marca ha prestigio viene utilizzato solo perché migliora l'immagine di sé. Come risultato, i consumatori possono invece fare riferimento ad alcune particolari caratteristica del prodotto e trovare una motivazione fittizia per esprimere il gradimento verso il marchio. In alternativa, il problema può essere che i consumatori hanno difficoltà a identificare ed esprimere i loro veri sentimenti quando gli viene chiesto direttamente, anche se tentano di farlo. Per queste ragioni, un ritratto preciso e strutturato di marca può essere impossibile se si utilizzano metodi di ricerca non convenzionali. Le tecniche proiettive sono strumenti diagnostici per scoprire le opinioni e sentimenti dei consumatori quando non sono disposti oppure sono incapaci di esprimersi su tali questioni.

L'idea alla base delle tecniche proiettive è che ai consumatori viene presentato uno stimolo incompleto e gli viene chiesto di completarlo oppure viene proposto uno stimolo ambiguo al quale è necessario dare un senso. In tal modo, i consumatori sono portati rivelare alcune delle loro credenze e i reali sentimenti. Pertanto, le tecniche proiettive possono essere particolarmente utili quando le motivazioni personali sono profondamente radicate o il soggetto è personalmente o socialmente sensibile. Inoltre spesso forniscono indicazioni utili che aiutano a assemblare un quadro più completo dei consumatori e delle loro relazioni con i marchi. Tutti i tipi di tecniche proiettive sono possibili. Qui ne vengono evidenziate due (Levy, 1999): 1. Completamento e interpretazione compiti. Classiche tecniche proiettive utilizzano stimoli incompleti o ambigui per suscitare pensieri ed emozioni nei consumatori. Un tale approccio è con "esercizi bolla" a base di cartoni animati o foto in cui persone diverse sono raffigurate mentre acquistano o utilizzano determinati prodotti, servizi o marchi. Vignette vuote, come quelle dei cartoni animati, sono posti nelle scene per rappresentare i pensieri, le parole, o azioni di uno o più dei partecipanti nella scena. Ai consumatori viene quindi chiesto in senso figurato di "riempire la bolla" indicando ciò che pensano stia accadendo o viene detto nella scena. Le storie e le conversazioni raccontate attraverso questi esercizi di interpretazione

dell'immagine possono essere particolarmente utili per valutare l'utilizzo delle immagini per il marchio.

2. Confronto compiti. Un'altra tecnica che può essere utile quando i consumatori non sono in grado di esprimere direttamente la loro percezione delle marche si può attuare un confronto in cui i consumatori sono invitati a trasmettere le loro impressioni confrontando marchi a persone, paesi, animali, attività, tessuti, occupazioni, automobili, riviste, ortaggi, nazionalità, o anche di altre marche. Per esempio, ai consumatori potrebbe essere chiesto: "Se Dsquared fosse un'auto, quale sarebbe? Se fosse un animale, quale potrebbe essere? Guardando le persone ritratte in queste immagini, quali pensi potrebbero indossare con maggior probabilità un capo Dsquared?" In ogni caso, ai consumatori potrebbe essere richiesta la motivazione di una data scelta. Gli oggetti scelti per rappresentare il marchio e le ragioni per cui sono stati scelti possono fornire una visione delle percezioni del consumatore rispetto al marchio.

3.3.3 Il modello di Aaker

Il modello di proposto da David Aaker invece, è un modello strutturato, e si basa su che si basa su cinque voci, ognuna di queste dovrebbe apportare vantaggi competitivi per la marca e dunque per l'impresa. Permette di entrare in contatto con le diverse componenti del marchio, e capire quali sono le interazioni attuali tra loro, e quali potrebbero essere in futuro per ottenere benefici rispetto alla concorrenza. Il modello fornisce anche i criteri che indicano qual'è il valore effettivo che la politica di branding perseguita sta creando per i consumatori e per l'impresa.

Alcune componenti della marca sono state già analizzate in precedenza, e sono la brand loyalty (fedeltà al marchio), la brand awareness (conoscenza del marchio), la perceived quality (qualità percepita), brand association (associazioni relative al marchio), ed altri beni di proprietà; in questa sede ne saranno analizzati i principali benefici e vantaggi competitivi che possono apportare al marchio.

1. La brand loyalty, se le persone sono fedeli al marchio ne derivano i seguenti benefici:

- Riduzione dei costi di marketing, poiché tenere i clienti esistenti è meno costoso;
- Attrazione di nuovi clienti, una clientela soddisfatta ne attira di nuova
- Tempo di rispondere alle trappole commerciali delle altre marche, infatti i consumatori fedeli non si allontanano dal marchio appena un competitor lancia un nuovo prodotto.
- Leva finanziaria, in quanto una clientela è sicuramente fonte di fatturato

2. La brand awareness, l'ampia conoscenza del marchio tra il pubblico implica:

- Familiarità e gradimento, i consumatori con un'attitudine positiva verso il marchio aiutano lo stesso ad essere conosciuto.
- Una conoscenza diffusa lascia trapelare segnali di consistenza e coerenza.
- Una profonda conoscenza può far associare valori diffusamente positivi al marchio.

3. La qualità percepita è un valore fondamentale per accrescere il valore del brand, i benefici derivanti da un'elevata qualità:

- Un posizionamento migliore rispetto alle altre case di moda.
- Il prezzo, può essere aumentato, ed utilizzato come segnale.
- Utilizzo dei canali di vendita adeguati, infatti per i marchi di lusso, tale meccanismo funziona diversamente dai prodotti di largo consumo, infatti se per questi la disponibilità nel maggior numero di canali possibili rappresenta un segnale positivo, la disponibilità in canali esclusivi è un vantaggio per i beni di prestigio.

4. La brand association, cioè come le immagini che il marchio evoca possono aumentarne il valore, le associazioni positive infatti:

- Possono differenziare il marchio dai competitors.
- Determinare una scelta d'acquisto o di riacquisto.
- Avere un'influenza positiva sulle diverse brand extension.

5. Altri beni di proprietà del marchio, possono essere spinte positive per il valore del brand in quanto aggiungono varietà e differenziazione all'offerta, proponendo nel caso del fashion un “lifestyle completely branded” al consumatore.

3.3.4 Young & Rubicam “Brand Asset Valuator”

L'agenzia Young & Rubicam (Y & R) ha sviluppato un metodo composto da più criteri per la valutazione della crescita del patrimonio netto del marchio. La società ha utilizzato il suo Brand Asset Valuator per valutare la brand equity di 450 marchi globali e più di 8.000 marchi locali in 24 paesi. Ogni marchio è stato esaminato usando un elemento di rilevazione composto da 32 elementi, e quattro tipologie di misurazione:

- Misura della differenziazione: come si distingue il marchio sul.
- Misura della rilevanza: se un marchio ha rilevanza personale per il potenziale cliente.
- Misura della considerazione: se un marchio è tenuto in grande considerazione e considerato il migliore della sua categoria. Strettamente legata alla qualità percepita, misura se il marchio sta crescendo in popolarità.
- Misura della familiarità: il grado in cui i potenziali clienti comprendono ciò che un marchio rappresenta.

Secondo questo approccio la differenziazione del marchio è il cuore di una proposizione di successo del marchio con un posizionamento distintivo sul mercato che rende possibile la crescita a lungo termine. Y & R la definisce come la capacità di un marchio di esprimere la sua unicità e raggiungere i consumatori target.

Una volta che i consumatori sono consapevoli del marchio, questi hanno bisogno di essere pertinente alle loro esigenze, soddisfacendo e superando le loro aspettative. Il modo in cui il brand è in grado di esprimere tale unicità e rilevanza in un linguaggio apprezzabile per i consumatori determinerà il suo successo. Una volta che i consumatori capiscono ciò che il marchio può fare per loro, hanno bisogno di aspirare a possedere beni di tale

marchio. Infine, quando il marchio ha comunicato il suo messaggio unico, pertinente e aspirazionale, sarà in grado di raggiungere la familiarità e quindi riacquisto e riutilizzo.

Queste quattro misure sono alla base di due equazioni:

Differenziazione x Rilevanza = forza del marchio (o vitalità)

Considerazione x Familiarità = levatura della marca

Le equazioni rappresentano un tentativo di superare i problemi rispetto ad altri metodi che valutano le marche solo in termini di capacità di guadagno presente. Esse suggeriscono che i punteggi relativi alla differenziazione del marchio e alla rilevanza indicano il potenziale di crescita, mentre quelle relative alla stima del marchio e alla familiarità indicano la sua levatura attuale. I risultati, tuttavia, dipendono da analisi soggettive dei quattro criteri in relazione al mercato.

Questa griglia permette un confronto semplice e veloce tra i concorrenti lungo le due dimensioni fondamentali individuate da Y & R. Marchi che sono alti in entrambe le dimensioni (il quadrante superiore destro) hanno un maggior patrimonio da proteggere e valorizzare. Il quadrante in basso a sinistra è generalmente costituito da marchi appena lanciati, ma un marchio che rimane troppo a lungo in questo quadrante probabilmente non avrà successo nel lungo periodo. Secondo il modello Y & R, i marchi del quadrante superiore sinistro sono marchi di nicchia o marchi con una significativa opportunità di crescita, aumentando la loro levatura (conoscenza in particolare). Il quadrante inferiore destro, invece, è popolato da marchi che sono “stanchi”, ma ancora conservano un po' di stima e riconoscibilità.

Levatura del marchio

(Familiarità x Considerazione)

		Bassa	Alta
Forza del marchio (Differenziazione x Rilevanza)	Alta	Marchi di nicchia Elevato potenziale	Leadership
	Bassa	Marchi deboli	Marchi in erosione

Tabella 3.3 Brand Asset Valuator Fonte: Young&Rubicam

3.4 Modelli di valutazione finanziaria

I modelli di valutazione finanziaria, sono quei modelli, che tendono a valutare il marchio dal punto di vista monetario/finanziario, si dividono a loro volta in sotto-famiglie, sono: capital market based, licensed-oriented, cost-oriented e price-premium oriented.

1. *I metodi capital market based*, calcola il valore del brand, scontando dagli assets, i beni tangibili e gli altri valori intangibili. Tale approccio presenta però due problematiche fondamentali di calcolo; la prima riguarda la valutazione delle altre attività intangibili, come ad esempio il capitale intellettuale, o il valore delle risorse umane, infatti essendo anche queste valutazioni prettamente soggettive, il metodo perde dell'oggettività, e quindi può deprimere o esaltare immotivatamente il valore della marca. Un'ulteriore problematica riguarda invece il valore di mercato dell'azienda, che soprattutto se l'impresa è quotata può oscillare anche quotidianamente, magari senza rispecchiare il reale andamento degli affari, per cui il risultato può risultare falsificato, e non rappresentativo del reale valore del marchio.

2. *I metodi licensed oriented* basa la valutazione del marchio (ad esempio da vendere) sulle royalties ottenibili concedendolo in licenza. Generalmente tale valutazione avviene tramite il confronto con altri marchi simili, in situazioni di mercato analoghe, appare subito chiaro però, che scovare un marchio perfettamente paragonabile è un'impresa assai ardua. Basti pensare che talvolta è addirittura necessario differenziare le fees e le royalties nei diversi mercati internazionali, per cui paragonare il proprio marchio ad altri può risultare azzardato, anche perchè, una certa tariffa richiesta al licenziatario dipende da molteplici fattori, tra cui il potere contrattuale delle controparti, e le attività più o meno ampie incluse nell'accordo.
3. *I metodi cost orientend* sono principalmente di due tipologie, il metodo del costo storico e il metodo del costo di rimpiazzo.
- Il metodo del costo storico considera le spese e gli investimenti sostenuti per rendere il marchio quello che è attualmente, concettualmente è un metodo abbastanza semplice, l'applicazione invece risulta assai complicata, e poco oggettiva, infatti determinare l'impatto dei diversi investimenti per il successo del marchio pone un problema di valutazione soggettiva dell'esaminatore.
 - Il metodo del costo di rimpiazzo, considera il valore del marchio, come il costo da sostenere in caso si volesse ricostruire oggi il marchio. Anche questo metodo presenta vantaggi e svantaggi, infatti è utile in quanto considera le condizioni odierne di mercato, e l'andamento e le tendenze attuali del settore. Di contro anche tale metodo necessita assunzioni qualitative e soggettive, inoltre non sempre il confronto è possibile, in quanto alcuni marchi sono stati "definiti" dagli eventi storici e da situazioni impossibili da riprodurre. Restando nel campo della moda, basti pensare alla famosa borsa "Kelly" di Hérmes, sarebbe ugualmente famosa,

status simbol e oggetto del desiderio di tutte le donne se il suo nome non derivasse direttamente dalla principessa GraceKelly, che la utilizzò in una foto ufficiale per nascondere le rotondità di una gravidanza?! La risposta è probabilmente no, tale esempio dimostra che nessun investimento pubblicitario, potrebbe rimpiazzare la visibilità fornita da una sola foto scattata però in una situazione irriproducibile.

4. *I metodi price premium oriented* effettuano un benchmark rispetto a prodotti uguali, però non dotati di marca. Tale metodo dunque identifica, qual'è il valore aggiunto che il marchio fornisce al prodotto, cioè quanto il cliente è disposto a pagare in più per acquistare un prodotto brandizzato.

Concettualmente modelli di questo genere appaiono molto validi, in pratica è molto difficile trovare un'impresa che produce i medesimi prodotti, inoltre non si tratta semplicemente di un problema di similitudine prodotti, bisogna considerare anche la differenza di volumi di vendita e di canali distributivi disponibili.

3.5 Modelli misti: l'Interbrand Brand Equity Model

Sono quei modelli che cercano di conciliare sia l'aspetto più descrittivo e di marketing, con la sua traduzione finanziaria. Tra i modelli misti, il più conosciuto e utilizzato è il modello sviluppato da Interbrand, che poggia su sette criteri fondamentali e sono di seguito analizzati:

- **Leadership.** Un marchio leader nel proprio settore di mercato è più stabile e potente rispetto agli altri operatori del mercato. Per essere al primo posto il marchio probabilmente ha raggiunto economie di scala nella comunicazione e nella distribuzione, per mantenere tale posizione il marchio deve mantenere radicata la distribuzione ed evitare l'erosione dei prezzi.
- **Stabilità.** Marchi presenti da lungo tempo sul mercato, diventano parte integrante del tessuto del mercato, addirittura della cultura, per cui acquistano maggiore potere e valore.

- Mercato. Le marche sono di maggior valore se operano in mercati con livelli di crescita stabili o elevati, con una struttura di prezzi che consente una buoni profitti alle imprese di successo. Alcuni mercati, che presentano concorrenza spietata sui prezzi, abbassano le prospettive di crescita o quanto meno di redditività delle imprese. Il segmento lusso fortunatamente non appartiene a questa categoria, infatti i consumatori sono meno sensibili al prezzo, e battaglie di questo genere non vengono neppure messe in atto, inoltre è uno dei pochi mercati che ha non subito un grave arresto nonostante la crisi.
- Internazionalità. I marchi che sono conosciuti e distribuiti a livello internazionale sono più preziosi di marchi a diffusione nazionale o regionale, in parte la ragione è da ricercare nelle di economie di scala. Più in generale, più ampio è il campo di applicazione di un marchio, il più prezioso diventa.
- Trend. Il generale il trend di vendite a lungo termine del marchio di vendite indica cosa ci si può aspettare nelle prospettive future. Un marchio sano in crescita indica che riesce a rimanere contemporaneo nonostante l'avvento di nuovi consumatori.
- Supporto. I marchi per i quali sono stati effettuati massicci investimenti di supporto, sono considerati più rispetto a quelli che non li hanno ricevuti, tuttavia la qualità deve essere considerata oltre al livello del supporto.
- Protezione. L'efficacia e l'ampiezza della protezione legale del marchio è un punto fondamentale di forza.

Come si evince da questi criteri, il modello Interbrand propone una visione del marchio orientata al business piuttosto che al consumatore. Questo approccio è utile, in parte, perché si pone come obiettivo di porre un valore finanziario al marchio, e poi utilizza il proprio giudizio di marca per determinare un moltiplicatore da applicare alle retribuzioni. Di contro a soggettività di tale criterio nella valutazione dei marchi, tuttavia, compromette l'affidabilità delle misure che ne derivano. Inoltre, il metodo Interbrand tratta diversi tipi di marche nello stesso modo. Per esempio, considera Gillette come una singola entità, anche se ha molti sotto-marchi ed estensioni, e tratta Marlboro, che è un

unico marchio, con le stesse regole. Questo difetto rafforza la necessità di sviluppare metodi più raffinati e rigorosi di analisi del marchio.

Capitolo 4

Strategie di sviluppo e politiche di marca

Nell'ambito del settore moda, lo sviluppo aziendale nella maggior parte dei casi, è legato con le politiche di marca che si perseguono, e ovviamente i due aspetti si influenzano a vicenda. L'impresa dunque nel momento in cui decide di implementare una brand extension, piuttosto che una strategia di co-branding, dovrà analizzare le possibili strategie da utilizzare per renderla possibile, allo stesso modo nel momento in cui decide di voler crescere, bisogna definire il "come" attraverso quale politica di marca è possibile ottenere tale risultato. Dunque le strategie di marca, e le modalità di sviluppo della marca vanno mixate adeguatamente per risultare di successo. La crescita della marca solitamente avviene tramite la brand extension, nelle sue varie diramazioni, e nel fashion, spesso attraverso la sottocategoria del co-branding, strategicamente dunque si pone il problema di "make or buy" produrre o acquistare, da risolvere scegliendo tra le varie alternative quella maggiormente corrisponde alle proprie esigenze.

4.1 La brand extension

Come per molti altri argomenti anche la definizione di brand extension è molto dibattuta. Aaker (1991) definisce brand extension, come l'utilizzo del marchio esistente per un nuovo prodotto appartenente ad una nuova categoria di prodotti, definisce invece line

extension la modifica parziale di un prodotto già esistente. La definizione di Keller (2003) è invece più ampia e propone la distinzione tra estensione di linea e di categoria; la prima corrispondente con la line extension di Aaker e la seconda con quella che Aaker considera brand extension. La category extension ovviamente comporta maggiori rischi ma anche maggiori opportunità rispetto all'estensione di linea, in quanto quest'ultima comporta modifiche decisamente minori, anche se ciò non esclude che possa far parte dell'estensione di marca poiché è comunque utile per aumentare le vendite e favorire la crescita. La brand extension inoltre può anche essere divisa per direzione orizzontale o verticale, come illustrato nella matrice, e la differenza è semplicemente di prezzo e di qualità percepita dal cliente, un esempio di estensione verticale nel settore moda è la distinzione tra prima e seconda linea come per Roberto Cavalli e Just Cavalli, o Dolce&Gabbana e D&G.

		Tipologia	
		Line etension	Category extension
Direzione	Verticale	Line extension verticale	Category extension verticale
	Orizzonale	Line extension orizzontale	Category extension orizzontale

Tabella 4.1 Forme di Brand extension, elaborazione personale.

L'estensione verticale in un certo senso è più rischiosa rispetto all'orizzontale, proprio sia il prezzo che la qualità percepita sono caratteristiche intrinseche dell'immagine del brand e dei cambiamenti potrebbero destabilizzare il consumatore, senza contare che indubbiamente diluiscono la marca. Tuttavia l'estensione verticale resta un'opportunità valida e da sfruttare se vengono individuati segmenti di possibile espansione sia più in alto che più in basso nella scala dei prezzi, in secondo luogo risulta un'alternativa nel

caso di erosione dei mercati attuali (Aaker, 1997). Inoltre i benefici che il nuovo prodotto può ottenere sono notevoli, infatti può sfruttare la notorietà del marchio madre, attirando così sia i vecchi che i nuovi clienti che adotteranno con maggiore facilità il prodotto, nonché risparmiare sui costi di marketing e di distribuzione.

Per una strategia di estensione verticale sia verso l'alto che verso il basso è importante che il management rispetti determinate regole, in primo luogo l'utilizzo dei sub-brand come appunto le seconde linee, che fanno riferimento al marchio principale, costituendo però un marchio a se stante, che si tiene distinto dal marchio "genitore" e viene identificato con valori e caratteristiche differenti, nonché supportato da apposite campagne pubblicitarie, proprio per rimarcare la differenza (Aaker, 1997).

Un'ulteriore possibilità in questo caso è il riposizionamento dell'intero brand all'interno del mercato, anche se tale strategia, spesso conduce ad un vero e proprio re-branding.

4.1.1 Brand extension e categorie

Dopo aver definito la brand extension, e stabilito che può trattarsi sia di estensione di linea che di categoria, vale la pena fermarsi a riflettere su cosa effettivamente viene considerata come categoria. Definire una categoria, significa trattare in modo equivalente due o più oggetti o elementi distinguibili (Mervis, 1981), ad esempio, nella categoria borse sono incluse pochette, clutch, e shopping bag, ovvero oggetti con caratteristiche ed occasioni d'uso differenti. La creazione di una categoria, è dunque più o meno arbitraria, nonostante ciò per attuare una strategia di brand extension è fondamentale definire nettamente le diverse categorie. La categorizzazione dei prodotti influenza fortemente il processo decisionale nello sviluppo del prodotto, il posizionamento e la brand extension (Viswanathan, Childers, 1999). Le implicazioni per le aziende ed i loro marchi variano se si parla di estensioni di linea o di categoria. Un'estensione categoria è più difficile da praticare in quanto il rischio di diluizione del marchio è maggiore. Cioè il marchio viene apposto su un prodotto diverso da quello che i clienti di solito vi associano. Allo stesso tempo, ai clienti viene richiesto di affrontare una nuova alternativa a loro sconosciuta, percepita dunque come un rischio maggiore nella decisione di acquisto, potrebbero perciò essere meno propensi a testare il nuovo prodotto (Grønhaug, 2002).

Inoltre nuovi prodotti potrebbero richiedere all'impresa diverse competenze e risorse all'impresa per lo sviluppo e la produzione. La comprensione di quali sono tali risorse e le eventuali difficoltà di sviluppo delle stesse, in parte dipende dal definire se con la brand extension si sta facendo ingresso o meno in una nuova categoria di prodotti. Bisogna quindi considerare entrambi i fronti quello dei clienti, e quello dell'impresa, la comprensione della brand extension da parte del consumatore è fondamentale, per evitare che percepisca il nuovo prodotto come “sbagliato” o fuori posto.

È possibile definire dunque le categorie, dal punto di vista del cliente, tramite criteri d'uso e di sostituibilità, prodotti che soddisfano lo stesso bisogno del cliente e sono tra loro sostituibili, allora appartengono ad una determinata categoria (Smyth, 2001). Dal punto di vista dell'azienda invece appartengono alla medesima categoria, i prodotti, che richiedono le stesse competenze e risorse. Tutti questi requisiti quindi devono essere soddisfatti, contemporaneamente, altrimenti appartengono a categorie diverse, benché correlate.

4.1.2 Brand stretching

L'estensione di categoria, può essere distinta tenendo conto di quanto il nuovo prodotto è correlato con quello originale. L'estensione non correlata del marchio dunque viene definita anche come brand stretching (Jobber, 2001) un caso ormai scuola di brand stretching, è quello della Virgin, che ha debuttato inizialmente nel campo della produzione discografica, per poi espandersi in ogni campo, dalla finanza, all'abbigliamento, alle bibite alcoliche e addirittura le linee aeree. Dal momento in cui il rischio derivante da estensioni correlate o meno, è molto differente, bisogna trattare diversamente le due possibilità, considerando la possibilità di multi-branding o di sub-branding.

4.2 Le architetture di marca per implementare la brand extension

La brand extension dunque, può essere attuata tramite diverse architetture di marca, che dipendono allo scopo ed alla natura dell'estensione che si vuole raggiungere. Dal momento in cui vengono considerate, le case di moda, e soprattutto le maison d'alta moda, una strategia ampiamente utilizzata è il sub-branding, che consente al marchio di adottare uno o più sottomarchi, evitando diluizioni e contaminazioni della propria immagine.

A partire dagli anni '90 anche il co-branding, che consiste nell'unione di due marchi esistenti, per la creazione di un nuovo prodotto, è stato molto utilizzato, per riportare l'attenzione del pubblico su un certi marchi tramite una partnership inattesa.

Per quanto riguarda il multibranding, invece bisogna osservare che non si parla della strategia di un solo marchio, bensì dell'architettura di marca di una società conglomerale, nel campo del fashion esempio lampante è LVMH, che possiede un portafoglio di marchi ampio nel fashion e non solo.

4.2.1 La strategia di sub-branding: applicazioni pratiche e il caso Armani

La strategia di sub-branding è ampiamente usata nel settore fashion, proprio per evitare confusione nel consumatore, e la creazione di percezioni erranee. Come accennato nel paragrafo precedente, tutte o quasi le case di moda propongono una seconda linea, più economica, solitamente più sportiva e qualitativamente inferiore. Tale strategia permette di differenziare il prodotto, tramite campagne pubblicitarie differenti, e talvolta anche attraverso una distribuzione per canali differenziati, inoltre permette il raggiungimento di un bacino di clientela più ampio, in quanto consente a coloro che vogliono a tutti i costi essere "brandizzati", ma non hanno la possibilità economica di accedere al marchio principale, di ottenere un prodotto griffato.

Il sub-branding da Keller (2003) è definito come il mix di un brand esistente con un nuovo concetto, con l'intento di creare un brand subordinato. E il motivo per cui viene principalmente utilizzato è evitare la diluizione del marchio.

Un esempio lampante nel campo dell'alta moda in Italia è proposto da Armani, che possiede un ampio portafoglio di sub-brand in business correlati, oltre ai vari affari non correlati con il core business.

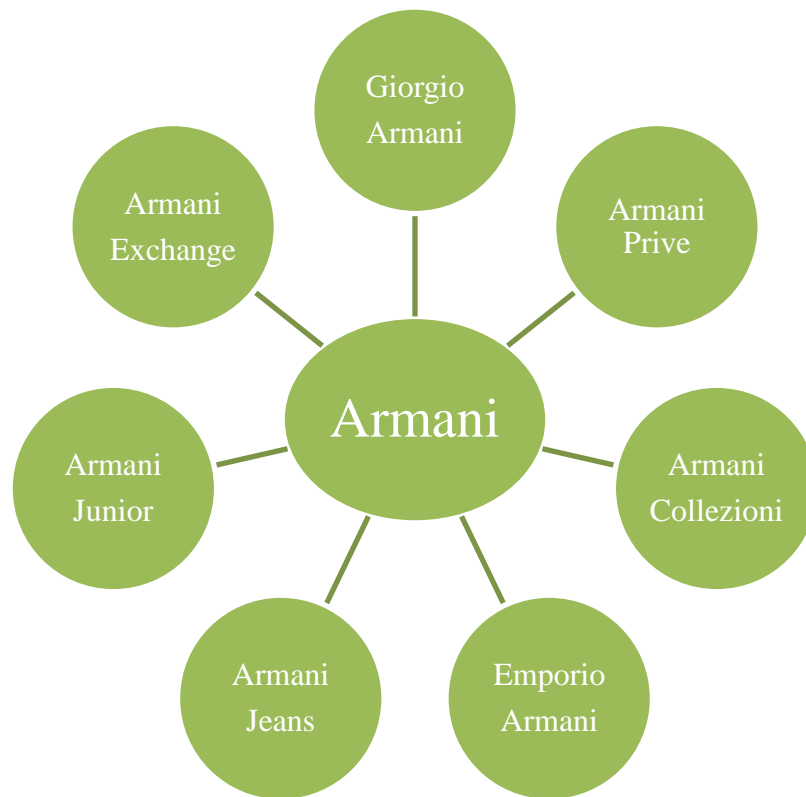


Tabella 4.2 Sub-branding Armani

I sub-brand rappresentano senza dubbio, una diramazione della personalità dello stilista, che è l'ingrediente principale, come già sottolineato. Armani⁵ è un brand con un'architettura molto complessa dunque, con specifici clienti, e fasce di prezzo per ogni sottomarca.

⁵ Riferimento al caso tratto da Caso Rasa Stankeviciute, Jonas Hoffmann, 2009

- Giorgio Armani, è la prima linea, l'originale, dedicata a consumatori tra i 35 ed i 50 anni, con esigenze di particolare eleganza, e si colloca in un segmento premium price.
- Armani Prive, lanciata nel 2005, è la linea haute couture.
- Armani Collezioni, si colloca in un segmento inferiore, si rivolge principalmente a coloro che aspirano ad indossare un capo Armani, ma non possono acquistare la prima linea, oppure per coloro che vogliono completare la propria gamma prodotti. Il prezzo del 20% inferiore, la rende un'ottima collezione ad un prezzo competitivo.
- Emporio Armani, è la collezione rivolta principalmente ai giovani, infatti considera il segmento 25-35. Propone abbigliamento contemporaneo e di design.
- Armani Jeans, si colloca nel segmento più basso del mercato, rivolto ai giovani tra i 18 e i 30 risponde ad una richiesta di abbigliamento sportivo, ma pur sempre di lusso
- Armani Exchange infine, è la linea outlet di Armani, utilizzata, soltanto per ottenere maggiore diffusione e visibilità, è una linea completa che comunque risponde ad un'esigenza di lusso per i consumatori.

La strategia utilizzata permette di operare in numerosi segmenti, e garantisce una sterminata visibilità, allo stesso tempo però, barriere così sottili tra i diversi brand possono creare confusione nel consumatore, che non sa più bene che tipo di prodotto sta acquistando. Infatti tra Giorgio Armani e Armani Collezioni le differenze sono minime, con il lancio di Armani Prive poi è stato inserito un brand ulteriore pressapoco nello stesso segmento. Detto ciò bisogna ricordare che ognuno di questi marchi, implica una gamma di eyewear, e di gioielleria, per cui si parla di ulteriori category extension. Per completezza di trattazione è necessario segnalare che Armani, possiede anche una linea casa, Armani Casa, e una catena di Hotel brandizzati in espansione. La particolarità del caso Armani è l'indipendenza finanziaria strenuamente difesa dalla famiglia, che la ritiene una delle fonti di successo.

4.2.2 La strategia di co-branding: correlato e non correlato

La strategia di co-branding, anche conosciuta come partnership strategica, coinvolge i settori più disparati, a partire dall'abbigliamento, alla cosmetica, alle catene alberghiere, al settore automobilistico, la ristorazione, e moltissimi altri potrebbero essere elencati. Se costruite adeguatamente tali alleanze, risultano vantaggiose per entrambe le parti, in quanto risultano innovative all'occhio del consumatore, rafforzano l'immagine, nonché la visibilità dei marchi coinvolti.

Sotto la denominazione di strategia di co-branding, ricadono però diverse tipologie di partnership possibili, infatti il co-branding può avvenire all'interno della medesima categoria di prodotto, riguardare addirittura il medesimo prodotto, appartenere ad una categoria differente, pur restando correlato oppure essere totalmente non correlato (Sherman, 2004), cioè coinvolgendo due marchi che usualmente producono prodotti o servizi molto differenti tra loro.

Il co-branding, però, per risultare vantaggioso e praticabile da entrambi i marchi coinvolti, deve essere adeguatamente strutturato seguendo determinati parametri: in primo luogo di coerenza di posizionamento e di immagine della marca (nonostante tale caratteristica in numerose operazioni viene volutamente ignorata), poi bisogna stabilire una durata dell'alleanza solitamente breve e che dev'essere decisa ex-ante, inoltre bisogna stabilire con quale modalità si utilizzerà il marchio, e come esporsi nei confronti dei clienti, infine sempre ex-ante bisogna stabilire un sistema di valutazione da adottare per verificare la performance dell'alleanza (Okonkwo, 2007).

Prima di questa decade, il co-branding tra un marchio di lusso ed uno appartenente al mass market, era vista come potenzialmente rischiosa, per cui non era utilizzata ampiamente come oggi, soprattutto perché la convinzione condivisa era che potesse minare all'immagine di lusso e di prestigio del primo. Oggi la prospettiva è nettamente cambiata, così come l'ambiente della moda grazie alla democratizzazione del lusso. Il marchio di lusso infatti tramite il mercato di massa acquista maggiore visibilità, e crea dunque un ponte con i giovani che sono i potenziali clienti futuri.

Il caso maggiormente significativo di co-branding tra lusso e mercato di massa, è quello di H&M. Il brand svedese di abbigliamento low-cost, negli ultimi anni ha stabilito numerosissime collaborazioni con i brand haute couture più desiderati al mondo. La fortunosa avventura inizia nel 2004, con la collaborazione tra H&M e Karl Lagerfeld, successivamente numerosi stilisti sono stati arruolati, tra cui Marni, Versace, Lanvin, Stella McCartney⁶, e in ultimo Maison Martin Margiela, oltre a collaborazioni con personaggi appartenenti comunque al mondo della moda e dello spettacolo come Madonna e Anna Dello Russo. L'impatto sul pubblico è stato enorme, la risposta ancora maggiore. Infatti molte delle fashion victim che non possono permettere le collezioni ufficiali si sono riversate negli store H&M.

Ovviamente dietro un successo di tale entità vi è una strategia ben precisa. Il cui punto di partenza è l'edizione limitata, infatti il numero limitato di capi, ha fatto in modo che si creassero lunghe file davanti ai negozi della catena. Le collezioni inoltre vengono lanciate in contemporanea in tutto il mondo, in un numero limitato di store selezionati. Il successo, travolgente delle collezioni ad edizione limitata, ha reso necessario delle "misure speciali per lo shopping", infatti per l'ultima linea lanciata e cioè quella di Maison Martin Margiela, la catena svedese ha stabilito regole precise, per evitare gli inconvenienti avvenuti alle vendite precedenti. Lo shopping infatti era diviso per turni, un numero limitato di persone per volta poteva accedere al punto vendita, in base al colore del braccialetto che avevano ricevuto, dunque per garantire a tutti l'accesso al negozio anche il tempo il limitato così come il numero massimo di capi che potevano essere acquistati. Il sito internet del brand è stato intasato per ore, e la collezione è terminata entro sera.

Collaborazione dopo collaborazione, la strategia si è affinata (basti pensare inoltre che anche le shoppers di H&M erano in stile Margiela, a forma di sacchetto del supermercato, in total white, con i numeri, classico simbolo del brand in rilievo, ma sempre bianchi, inoltre riportava le indicazioni su come rendere la busta una t-shirt, inoltre i commessi indossavano grembiuli bianchi come riferimento alle divise dei negozi MMM) e ha

⁶ Riferimento ad articolo tratto da www.brandforum.it/papers/783/h-m-e-la-moda-del-luxury-co-branding-da-oggi-la-collezione-firmata-marni scaricato il 28 dicembre 2012

richiamato un pubblico sempre più ampio, e sicuramente giovane, che grazie a questa vetrina internazionale ha conosciuto il marchio e in futuro potrebbe diventarne acquirente.

Secondo i rumors la prossima collaborazione in cantiere sarebbe con Givenchy⁷, il marchio divenuto noto al grande pubblico a partire dagli anni '50 dopo aver vestito Audrey Hepburn del famoso "little black dress", e sempre nel cuore delle star, recentemente con la felpa rappresentante i Rottweiler, al momento né il marchio svedese né la casa di Riccardo Tisci si sono sbilanciati sulla collaborazione che dovrebbe essere attesa per la primavera del 2013.

Il fashion però si è spesso prestato anche ad effettuare co-branding in campi non esattamente correlati, ma sempre legati da un filo anche se più sottile.

Negli anni numerosissime sono state le collaborazioni tra Coca-cola Light e i maggiori stilisti internazionali, intitolando la collezione Coca Cola Tribute to fashion⁸ le bottigliette della famosa bibita infatti sono state firmate, da Versace, Ferrè, Ferragamo, Etrò, Blumarine, Moschino, Karl Lagerfield, Roberto Cavalli e Jan Paul Gaultier e tanti altri che hanno voluto rendere omaggio a Coca-cola.

Perchè proprio Coca-cola light, e non la Coca-cola standard?! La ragione è semplice, la versione dietetica della cola è rivolta principalmente alle donne che vogliono gustare la bevanda frizzante senza ingerire tutti gli zuccheri e le calorie contenute, dunque si presuppone che data l'attenzione alla forma fisica abbiano anche un interesse spiaccato per la moda ed il design.

Le bottigliette, dunque, reclamate come da collezione ed erogate ovviamente in collezione limitata dunque fanno riscoprire il prodotto a coloro che non sono consumatrici abituali. Inoltre per toccare ancora di più la sensibilità delle donne, parte di prventi derivanti dalla partnership da anni sono devoluti in beneficenza.

Oltre questi sprazzi di stile, ed edizioni limitate , Coca-cola ha deciso di ingaggiare Jean Paul Gaultier come regista eclettico per i cortometraggi pubblicitari, che ha curato dal trucco all'outfit dei piccoli personaggi.

⁷Riferimento ad articolo tratto da <http://www.sandfashionblog.com/?p=79266> scaricato il 3 gennaio 2013

⁸ Riferimento ad articolo tratto da <http://styleandfashion.blogosfere.it/2010/09/milano-fashion-week-coca-cola-light-presenta-la-seconda-edizione-di-tribute-to-fashion.html> scaricato il 3 gennaio 2013

4.3 Modalità di attuazione delle politiche di marca

Fin qui si è discusso, e parlato anche tramite esempi, quali sono le diverse politiche di marca perseguibili per ottenere una crescita aziendale valida e di successo.

Alcune delle principali modalità attraverso cui la crescita è perseguibile, sono state esposte nel primo capitolo, come le joint venture fusioni e acquisizioni, qui sarà ampliata la gamma di accordi possibili e saranno relazionati al campo della moda, fornendo relativi esempi.

4.4 La Joint Venture come strumento per implementare la brand extension

Dell'accordo di Joint Venture si è ampiamente parlato nel primo capitolo, nel caso del campo della moda, vengono ampiamente utilizzate per attuare la strategia di brand extension. Scopo principale della joint venture è lo scambio di conoscenze e competenze specifiche tra le due parti, cioè lo sfruttamento di un'eventuale complementarietà.

Proprio per questa ragione Bulgari quando ha deciso di lanciarsi nel mondo del hotellerie di lusso, ha deciso di stipulare un accordo con Marriott una catena professionista nel settore alberghiero, con decenni di esperienza nell'ospitalità anche di estremo lusso. Il gruppo Marriott infatti è proprietario anche del brand Ritz-Carlton.

La joint venture nata nel 2001, ha dato luogo alla newco Bulgari Hotel & Resort. L'obiettivo è offrire il massimo lusso possibile attraverso la migliore ospitalità italiana e il management comprovato della catena Ritz-Carlton sussidiaria di Marriot. Per l'amministrazione delle due catene di lusso è stato creato il Luxury Group con sede in Atlanta, che ha implementato anche un apposito sistema per le prenotazioni⁹.

Le opportunità per entrambi i partner sono subito chiare, Marriott infatti compie una mossa volta alla propria crescita strategica, e ottiene il lustro e l'esclusività da Bulgari, mentre il Bulgari per espandere in questo senso il proprio portafoglio di attività aveva

⁹ Riferimento ad articolo tratto da http://archiviostorico.corriere.it/2001/febbraio/14/Dai_gioielli_agli_hotel_Bulgari_co_0_0102148905.shtml scaricato il 3 gennaio 2013

indubbiamente bisogno di farsi affiancare da un gruppo solido nel settore di comprovata esperienza e successo.

Bulgari dal canto proprio è un brand già abbastanza diversificato, infatti negli anni ha sviluppato una linea, di profumi e accessori per uomini e donne come foulard e cravatte, occhiali da sole (tramite un accordo con Luxottica) e accessori in pelle anche se l'hotellerie rappresenta un netto punto di stacco.

L'accordo prevede che Bulgari detenga il 65% del e Marriott il 35%, inizialmente si prevedeva di aprire sette hotel in soli cinque anni, oltre Milano, Roma, California del sud, Miami, New York e Londra, senza acquistare gli immobili bensì stipulando un accordo di leasing con i proprietari degli stessi. Ad oggi gli hotel presenti sono tre a Milano Bali e Londra, mentre in Giappone a Tokio e Osaka, sono stati aperti due ristoranti appartenenti al brand, l'apertura di un quarto hotel è prevista nel 2015 a Singapore. Il design e la cucina degli hotel è ovviamente firmata Bulgari, che regala un tocco di esclusività e stile italiano, l'intento del gruppo conosciuto nel mondo soprattutto per la fine gioielleria e orologeria che da più di un secolo propone, è fornite alla propria clientela un lifestyle completo, e un'esperienza di totale lusso anche durante un viaggio in giro per il mondo.

L'hotel di Milano sorge nei pressi di Via Montenapoleone, nel cuore pulsante del quadrilatero della moda, in un palazzo del XVIII secolo accuratamente adattato ad ospitare uno degli hotel più esclusivi al mondo, composto da 58 camere e 11 suite, circondate da spazi verdi e decorati con materiali preziosi come la tradizione del marchio impone. I prezzi sono nella media di un hotel 5 stelle dai 600 ai 4.500 Euro.

Il cambio di direzione degli investimenti dagli Stati Uniti all'oriente è stato ovviamente dovuto a un cambio di tendenza nei “flussi di ricchezza”, infatti anche tutte le altre catene di hotel di lusso (e non) hanno preferito spostarsi verso questa direzione. Armani ad esempio ha firmato un hotel a Dubai, così come Missoni che per uno dei suoi tre alberghi ha scelto il Kuwait.

4.4.1 Il lusso diventa rossetto Labortin Beautè

Un ulteriore esempio di joint venture nel settore fashion, sicuramente più correlata rispetto a caso Bulgari, è la joint venture nata nel 2012 tra l'ormai icona Christian Louboutin, marchio di calzature francese, diventato ultra popolare tra le star e le fashion addiciti, nonché uno dei più desiderati da tutte le donne e la Batallure Beauty. La società che nasce chiamata Christian Louboutin Beautè proporrà una linea di cosmetici non ancora meglio definita. I rumors del settore ovviamente suggeriscono che il rosso colore distintivo del brand di calzature¹⁰.

Robin Burns, presidente di Batallure Beauty, si è dichiarato entusiasta dell'accordo: "Siamo lieti di collaborare con Christian Louboutin per tradurre la sua visione creativa di fama planetaria in una linea di prodotti di bellezza di lusso. Indossare un paio di scarpe del maestro trasforma completamente una donna. La stessa carica di emozioni giungerà dai prodotti di bellezza".

Mentre Louboutin ha accolto l'espansione del suo brand dicendo: "Venti anni fa ho iniziato quella che ritenevo niente più che una piccola avventura, ma poi le cose sono andate molto bene. L'allargamento al settore della bellezza è una naturale estensione per chi, come me, vuole interpretare al meglio i gusti delle donne"¹¹.

Il lancio dei primi prodotti della nuova linea dovrebbe avvenire entro la fine del 2013. Lanciare una linea di cosmetici, significa sia ampliare la propria gamma prodotti, producendo una maggiore visibilità, allo stesso tempo sfruttare la già grande awareness per aumentare il fatturato, e infine una delle ragioni più importanti, è permettere anche a coloro che aspirano a un prodotto di Christian Louboutin ma non possono permettersi di spendere mediamente 500 o più euro per un paio di pumps del noto stilista di comprare qualcosa di griffato come ad esempio un rossetto.

Per Louboutin si tratta del primo esperimento vero e proprio di brand extension, dopo vent'anni di celebrazione della nascita del marchio, che vedrà nascere anche un'esclusiva fragranza.

¹⁰ Riferimento ad articolo di Venessa Perilli, pubblicato su *Marieclaire* del 14 maggio 2012

¹¹ Riferimento ad articolo <http://www.businesswire.com/news/home/20120511005049/en/Christian-Louboutin-Batallure-Beauty-Announce-Beauty-Partnership> scaricato il 3 gennaio 2013

I vantaggi per entrambe le parti sono notevoli, infatti se Laboutin non avrebbe potuto intraprendere tale operazione senza un partner in possesso del know how necessario per la produzione di una linea beauty, la Betallure Beauty gioverà della notorietà e del marchio parigino.

La stampa del settore in tutto il mondo infatti si è già ampiamente occupata dell'argomento, ipotizzando sulla confezione dei cosmetici e su eventuali richiami all'iconico stiletto, o se si fosse ispirato alla bellezza egizia di Nefertiti (infatti Labotin ha sempre dichiarato di ritenerla la bellezza perfetta e senza tempo) l'attesa per la collezione tra coloro che si occupano del settore e tra le fan dello stilista è elevata, e lascia presagire un successo assicurato per la linea cosmetica.

4.6 Il licensing nel settore moda

Il licensing come strumento applicativo di una brand extension è delle metodologie maggiormente utilizzate, nel settore moda.

La questione è semplice, infatti tutti i luxury brand per ampliare il pubblico dei propri consumatori, ed estendere le vendite anche a coloro che non possono permettere di acquistare abbigliamento di prima linea, ma vogliono comunque essere in possesso di qualcosa del determinato marchio. Ogni luxury brand (o quasi) per questa ragione ha sviluppato una linea di eyewear, occhiali da vista e da sole, una linea di gioielli o di bijoux, e una linea cosmetica che può essere esclusivamente relativa a profumi e prodotti da bagno, oppure ulteriormente estesa al make up viso e corpo.

Il settore moda proprio per queste caratteristiche che garantiscono ampia flessibilità e adattabilità alle diverse necessità, e consentono di effuare l'estensione del brand senza dover sostenere per forza investimenti ingenti è costellato di contratti di licenza.

4.5.1 La licenza di Tommy Hilfiger a Ittierre per compiere il salto nel segmento alto di mercato

Il Tommy Hilfiger Group, che è interamente controllato da PVH Corp, nel 2011 annuncia un accordo di licenza con Ittierre SpA per le linee maschili e femminili a partire dalle collezioni autunno 2012 e pre-collezioni primavera 2013¹². Ittierre produrrà e distribuirà la maggior parte dell'abbigliamento e degli accessori, con una distribuzione concentrata in Europa, Nord America e Asia.

In base a tale accordo, la distribuzione delle collezioni pilota si estenderà da negozi Tommy Hilfiger per includere anche la fascia alta, vendita all'ingrosso di specialità e rivenditori online. Le collezioni saranno vendute nei sei showroom in tutta Europa, Nord America e Asia in seguito alle presentazioni durante la New York Fashion Week nel mese di febbraio 2012.

"Siamo entusiasti di entrare in questo accordo di licenza con Ittierre, che ci permetterà di ampliare il nostro raggio di distribuzione di livello globale", ha dichiarato Fred Gehring, Amministratore Delegato del Gruppo Tommy Hilfiger. "Nel corso degli ultimi anni, il riposizionamento di successo e l'elevazione del marchio ha portato ad un aumento della domanda per le nostre collezioni pilota. La partnership con Ittierre è una meravigliosa opportunità per raggiungere nuovi clienti e di evolvere ulteriormente la nostra espressione più elevata di American preppy con un tocco classico. Non vediamo l'ora di estendere l'immagine del marchio con Ittierre, un partner rinomato per la passione e la capacità di gestire la produzione e distribuzione di collezioni di design su scala globale. "

Antonio Bianchi, Presidente e Amministratore Delegato di Ittierre SpA afferma: "Tommy Hilfiger, leader mondiale nella *classic american cool*, ha scelto Ittierre, il rappresentante di artigianalità Made in Italy e di eccellenza nel settore della moda, come partner globale. Siamo lieti di questa nuova collaborazione con uno dei marchi leader mondiale nella progettazione di abbigliamento. Si tratta di un evento storico che esalta la reputazione globale di Ittierre e premia la dedizione del nostro team manageriale, guidato dal Direttore Generale Alessandro Locatelli. Questa nuova licenza è importante, la quinta

¹² Articolo del 21/12/2011 tratto da http://www.corriere.it/notizie-ultima-ora/Economia/Ittierre-produrra-licenza-prime-linee-Tommy-Hilfiger/21-12-2011/1-A_000809880.shtml scaricato il 4 gennaio 2013

nel 2011 e decima assoluto nel portafoglio di Ittierre, segna un fantastico anno per la Società "¹³.

Tommy Hilfiger mantiene il controllo creativo su tutte le collezioni. I prezzi per il maschile e femminile collezioni pista dovrebbero variare da 140,00 - 2.000,00 euro, i prezzi di ingresso dovrebbero essere in linea con le stagioni precedenti, ma si estenderà ad includere prezzo più alto livello su misura per abbigliamento, abiti e pelli. La prima collezione distribuito con l'accordo di licenza nei negozi è avvenuta nel luglio 2012.

4.5.2 Un esempio nell'eyewear la licenza di Diesel a Marcolin

Esperto produttore di occhiali Marcolin ¹⁴e Diesel hanno firmato un accordo esclusivo di licenza per la produzione e distribuzione di occhiali da sole e montature da vista Diesel in tutto il mondo. Già secondo l'accordo preliminare raggiunto nel luglio 2010, le tonalità della collezione Diesel saranno dedicata a coloro che si identificano con lo stile individuale del marchio, quello che infrange le regole, e sarà sviluppato con design specifico per design e funzionalità.

Il contratto di licenza è stato concluso per una durata di cinque anni, in linea con i termini e le condizioni degli altri marchi del portafoglio del Gruppo Marcolin. La prima collezione occhiali da sole è stata lanciata e completata nel 2012 con la collezione di montature da vista. La distribuzione mondiale comprenderà negozi di ottica selezionati e grandi magazzini, così come i negozi Diesel.

Maurizio Marcolin, Marcolin Style & Licensing Officer del Gruppo, ha commentato: "Negli ultimi mesi, mentre si lavora su programma entro i termini stabiliti, abbiamo già iniziato a lavorare sulla collezione. Sono molto emozionato perché Marcolin e Diesel

¹³ Dichiarazioni tratte da <http://www.modaonline.it/marchi/t/tommy-hilfiger/2011/tommy-hilfiger-affida-la-licenza-delle-prime-linee-uomo-e-donna-ad-ittierre-spa.aspx> scaricato il 4 gennaio 2013

¹⁴ Azienda quotata alla Borsa di Milano, che da più di quarant'anni occupa una posizione di leadership nel mercato dell'eyewear di lusso per la ricerca nel design, l'eccellenza nella produzione, la distribuzione selezionata. Ha chiuso il 2012 con un Ebitda pari al 12,4%, Ebit del 10,3% e un calo delle vendite di -3,6%.

condividono una forte affinità culturale e una base comune per rafforzare la nostra determinazione ad iniziare questa nuova sfida. "¹⁵

Renzo Rosso, Presidente e Fondatore di Diesel affermò invece : "Credo fermamente nella sinergia con Marcolin. Abbiamo stabilito una partnership che ci aiuterà a portare innovazione e creatività nel panorama occhiali - sia in termini di prodotto e di comunicazione - in linea con il nostro Dna. Sono personalmente colpito dalla capacità di Marcolin di comprendere l'universo di un brand e trasformarlo in alta qualità, con prodotti ad alto contenuto di design. Questo, insieme alla forte capacità manageriale del suo team, la rende un'azienda unica in questo settore. Diesel è uno dei pochi marchi lifestyle veri del mondo e con la nostra passione, l'energia e la spinta a innovare possiamo costruire insieme una storia di successo, fornendo il marchio e questa specifica categoria il valore che meritano".

L'accordo sta funzionando molto bene, i prezzi degli occhiali Diesel sono rimasti molto accessibili al pubblico, nonostante si stiano allineando con i competitors del settore.

I modelli prevalenti nella collezione sono unisex sia maschili che femminili. Oltre alla linea classica Diesel l'accordo prevede anche la produzione e la distribuzione degli occhiali da snowboard della linea 55Dsl.

Nel segmento occhiali concedere il marchio in licenza è sicuramente la scelta più adeguata, se non l'unica possibile, poichè le tecnologie per e gli elevatissimi standard delle manifatture italiane, sono impossibili da implementare per un prodotto re di abbigliamento come Diesel, o qualsiasi altra casa di moda. Inoltre come in questo caso scegliere un partner altrettanto importante, è un valore aggiunto che viene comunque percepito dai consumatori.

4.5.3 Licenze nel segmento perfume

I profumi, sono l'altro prodotto di punta che avvicina il consumatore al marchio attirandolo con un prezzo accessibile. Nel campo del branding e nella strategia di posizionamento è molto importante definire la fragranza in base all'immagine anzi

¹⁵ Comunicato stampa da www.marcolin.com scaricato il 4 gennaio 2013

piuttosto all'odore che si vuole far percepire al consumatore, infatti anche un profumo di successo può rendere più o meno noto un brand al grande pubblico.

Contrariamente a come ha fatto Burberry, suscitando per altro molto scalpore e dibattiti ritirando la propria licenza in concessione, e riportando in casa lo sviluppo e la produzione dei profumi, concedere il proprio marchio in licenza nel campo della cosmetica è in uso più che mai.

Infatti si è scatenata una vera e propria guerra dei profumi, Dolce & Gabbana, una volta terminato l'accordo durato quindici anni con EuroItalia, per i suoi vent'anni ha deciso di voler entrare nella parte alta della scala delle fragranze più vendute e conosciute insieme ai grandi come Hermes, Chanel e Gucci, per fare ciò, ha deciso di affidarsi all'americana P&G, che dal 2003 ha deciso di virare e investire maggiormente nella cosmetica, tramite P&G Prestige, che ad oggi ha creato un giro d'affari di 200 miliardi di dollari, di cui 20 nel mercato delle fragranze, grazie all'acquisizione di numerose licenze, tra cui Gucci, Max Mara, Lacoste, Valentino e Hugo Boss, raggiungendo un 15% del mercato complessivo, superando il grande rivale di sempre L'Oreal, che possiede un ampio portafoglio licenze, tra cui Armani, Ralph Lauren, Chacarel, Guy Laroche, e mantiene una quota di mercato da anni tra il 12 e il 14%¹⁶.

Dolce&Gabbana dunque ha pensato al rilancio con una riedizione delle classiche fragranze *pour femme* e *pour homme*, nelle confezioni storiche, tramite una pubblicità molto sensuale, che ha più l'allure di un trailer cinematografico.

Il 2012 ha segnato l'anno di stravolgimento anche per Inter Parfums, uno dei leader del settore, infatti con la perdita di Burberry già menzionata numerose volte, ha riorganizzato la propria struttura e portafoglio investimenti, in primo luogo investendo di più sui brand già esistenti, ad esempio con un rinnovamento del look della fragranza classica di Lanvin e in secondo luogo procedendo con l'acquisizione di nuove licenze tra cui a fine anno quella di creazione, sviluppo, produzione e distribuzione di Alfred Dunhill, che il 3 aprile 2013 termina la propria collaborazione con P&G, il brand detiene una posizione di assoluto lusso non mainstream, e produce fragranze dal 1934.

¹⁶ Riferimento articolo pagina 33 del 16 dicembre 2005
http://archiviostorico.corriere.it/2005/dicembre/16/Dolce_Gabbana_scatena_guerra_dei_co_9_051216134.shtml scaricato 2013

La società quotata presso il Nasdaq, si pone grandi obiettivi per il 2013 sia finanziari, che d'immagine.

4.6 L'estensione di marca attraverso la crescita interna

Anche della crescita e dello sviluppo interno si è già parlato nel primo capitolo, lo sviluppo interno richiede notevoli risorse finanziarie, per riuscire a sostenere una gamma ampia di know how necessari per fronteggiare diversi business. Allo stesso tempo è garanzia di qualità controllata, e di potere di supervisione su tutto il processo che si decide di attuar internamente all'azienda. Non è detto che però un'impresa che decida di produrre interamente un bene riesca a garantire una qualità superiore, proprio per l'inesperienza nel nuovo settore in cui ha deciso di approdare.

Un esempio nel settore moda è quello Burberry noto marchio londinese, famoso per la fantasia a quadri, sempre nel 2012 ha fatto una scelta in totale controtendenza con quelle che sono le convenzioni del settore. Il caso di Burberry è però leggermente controverso, dal momento in cui fino al 2012 la licenza è stata in concessione a Interparfumes, alla fine del contratto di licenza con Interparfumes, azienda franco- americana responsabile anche delle fragranze di Jimmy Choo e Montblanc, ha deciso di portare internamente lo sviluppo e la produzione delle fragranze griffate. Burberry era in trattativa con Bpi Beautè un altro marchio francese (a cui fa capo anche Shiseido) ma questa è poi fallita¹⁷.

Nel solo 2012 si è stimato che i profitti di Burberry derivanti dai cosmetici sono stati di 210 milioni di euro¹⁸.

Per riportare in casa la licenza di profumi Burberry ha dovuto pagare 180 milioni di euro, e questa mossa è stata ritenuta senza dubbio azzardata dagli analisti del lusso, poiché se è vero che moda e cosmetica sono settori fortemente correlati, è anche vero che richiedono

¹⁷ Riferimento ad articolo tratto da <http://www.pambianconews.com/burberry-si-riprende-la-licenza-dei-profumi/> scaricato il 4 gennaio 2013

¹⁸ Paola Bottelli Sole 24Ore 11 ottobre 2012

competenze differenti per lo sviluppo la progettazione e la produzione. Bpi infatti si occuperà soltanto della distribuzione dei prodotti cosmetici di Burberry.

Scegliere di riportare la licenza all'interno dell'azienda presenta molto pro e altrettanti contro, infatti se ben gestita potrebbe generare degli ottimi profitti per l'azienda, di gran lunga superiore ai proventi derivanti dalle royalties ricevute da un eventuale licenziatario.

Il fatto di aver comunque scelto Bpi come distributore è un altro punto positivo, proprio perché Bpi controlla un'ampia rete distributiva all'ingrosso e al dettaglio, che garantirà una distribuzione capillare della linea, e quindi non dovrebbe subire alcuna perdita dalla rottura con Interparfums, per cui il rapporto con il nuovo partner potrebbe solo irrobustire il business di profumi e make up.

Senza contare che gestire internamente la cosmetica garantisce all'azienda un maggiore controllo.

D'altro canto l'aspetto negativo maggiore è che il marchio inglese non ha sicuramente internamente le capacità e le competenze per lanciarsi agevolmente in questo business, dunque un'operazione del genere richiede sicuramente grandi investimenti.

Questo tipo di strategia, potrebbe in futuro essere adottata anche dalle diverse case di moda, che hanno concesso la propria licenza alle diverse aziende come L'Oreal, o Procter & Gamble.

Capitolo 5

Only The Brave lo stravolgimento delle frontiere del luxury

5.1 Only the brave

5.1.1 Una panoramica dell'azienda

La società Only the Brave s.r.l. viene fondata a Molvena, dall'imprenditore Renzo Rosso, il quale opera nel settore moda da decenni, e alla fine degli anni '90 comincia ad interessarsi sulle possibili acquisizioni.

Nel 2000 infatti, mette gli occhi e successivamente acquista Staff International, un'azienda manifatturiera che opera per le grandi firme con comprovata esperienza.

Il gruppo Only The Brave, nei diversi anni ha affrontato numerose acquisizioni e accordi di diverse tipologie, costruendosi un portafoglio variegato, arricchito nel corso degli anni, seguendo sempre un filo conduttore di creatività e possibilità di crescita espansione e miglioramento, raggiungendo risultati eccellenti. Attualmente in portafoglio OTB ha numerosi brand tutti legati al concetto di un nuovo lusso moderno e alternativo come il gruppo a cui appartengono.

Nel 2002 Maison Martin Margiela e Viktor&Rolf nel 2008, nel 2011 ottiene in licenza Just Cavalli, e a Dicembre 2012 acquisisce una quota di controllo nella maison d'alta gamma italiana Marni.

Inoltre Staff International deteneva già le licenze di produzione e distribuzione per Marc Jacobs Man, Vivienne Westwood Red Label e Man e Dsquared.

In un decennio dunque la holding ha assunto dimensioni enormi con quasi 1.5 milioni di euro i ricavi di Only the Brave del 2012 (+4,5%); 165 milioni di euro il margine

operativo lordo (+2%); 43 milioni di euro l'utile netto (-7%); La liquidità è 85 milioni (+100%) rispetto all'anno precedente sono le cifre che fanno riflettere sul potenziale che sta sprigionando questo neonato colosso della moda. Da non sottovalutare i quasi 6.000 dipendenti in oltre 19 paesi.¹⁹

Bisogna notare, che oltre un milione dei ricavi di OTB è ancora generato dalla sola Diesel con la quale ancora spesso la holding viene identificata.

Proprio per questa ragione Rosso affida la sua “creatura” la Diesel al nuovo Ceo nel 2010, Daniela Riccardi; la manager italiana maggiormente apprezzata all'estero, con esperienza ultraventennale, però nel campo della grande distribuzione, ha infatti fatto carriera in P&G, lavorando attorno al mondo, e dal 2005 presidente della Procter&Gamble Graeter Cina. Esperienza molto apprezzata da Rosso che dichiara di volersi espandere proprio nei mercati asiatici.

Tale decisione non è stata semplice infatti è seguita a due anni di selezioni, ma il patron della multinazionale del jeans sembra essere più che soddisfatto della scelta.

La motivazione alle base della nomina di un nuovo Ceo, spiega Rosso è dovuta alla scelta di dedicarsi a OTB con maggiore intensità e renderla strutturalmente e organizzativamente efficiente, e lasciare che la Diesel, ormai abbastanza forte si sorregga sulle proprie gambe.

Rosso rimarrà alla presidenza di OTB accompagnato dalla collaboratrice e amica di lungo termine Marina Tosin, e si prenderà cura della holding con lo scopo di massimizzare l'efficienza e implementare le sinergie interne, creare una struttura agile e veloce rispetto ai cambiamenti richiesti dalle mutevoli esigenze del mercato. La Only the Brave deve assumere un'identità propria separata concettualmente e operativamente dalla sua primogenita.

¹⁹Paola Bottoli (17 febbraio 2012) . «Here comes slow fashion: less trendy looks, more room to Made in Italy quality». *Moda24 de Il Sole24Ore*

Gli obiettivi strategici, sono di raddoppiare il fatturato nei prossimi cinque anni, senza però forzare la crescita, in modo che la moda non si trasformi un supermercato, ed impiegare il tempo non in numeri bensì in attività produttive e nello sviluppo di idee.

Il fondatore al terzo Luxury Summit del Sole 24Ore ha anche annunciato una possibile quotazione in borsa nell'arco di qualche anno, in ragione del fatto che un gruppo che sta evolvendo nel migliore dei modi con livelli di crescita sostenuti, ha il bisogno di aprirsi e rendersi trasparente nei confronti del mercato;²⁰ Anche se d'altro canto ha affermato di non voler implementare piani di stock option per motivare il management, bensì è stata messa in atto un'incentivazione di lungo termine, che prevede oltretutto in caso di annate che riportano performance eccezionali, oltre al premio di produzione la distribuzione di parte degli utili, in maniera paritaria tra i dipendenti senza distinzione di casta e ruolo.²¹

²⁰Cristina Juker (7 maggio 2010) . Diesel argina la recessione e sceglie l'ad del rilancio .*Il Sole24Ore* articolo scaricato il 3 settembre 2012 da http://www.ilsole24ore.com/art/SoleOnLine4/Editrice/ISole24Ore/2010/05/07/Economia%20e%20Lavoro/28_D.shtml?uuid=63214c42-599e-11df-acb8-823383602e85&DocRulesView=Libero

²¹Sacchi Maria Silvia (18 febbraio 2008) . Renzo Rosso lascia i suoi jeans in Diesel. *Corriere Economia* pag.5

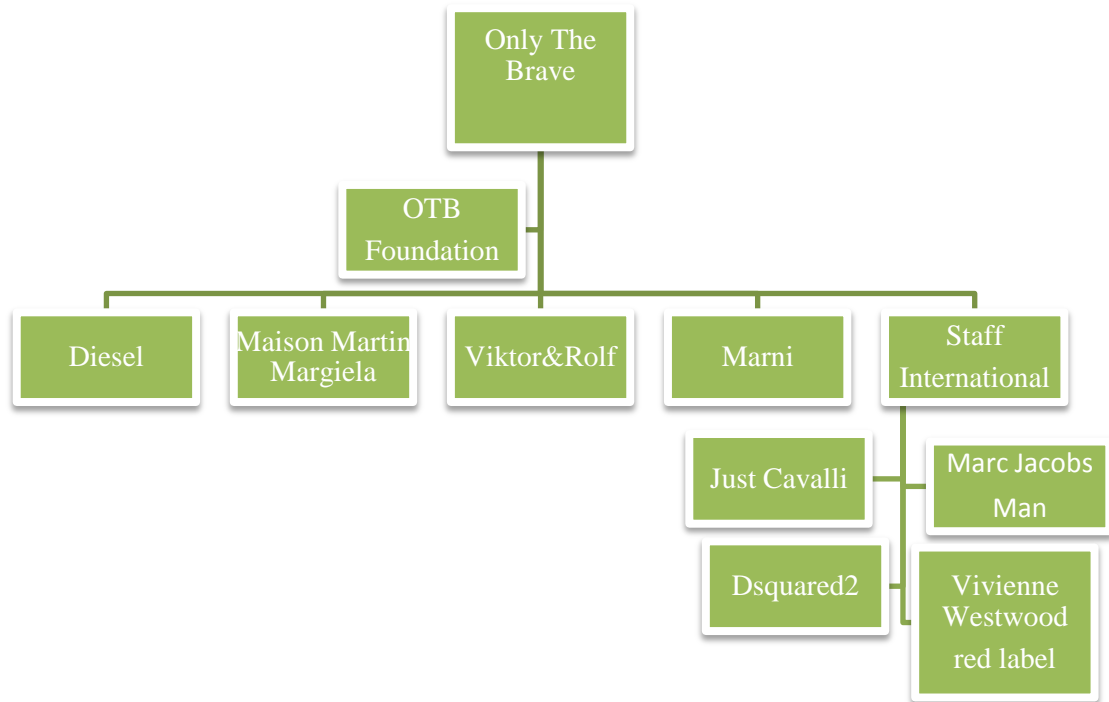


Tabella 5.1 Fonte: Elaborazione personale

5.1.2 *Only the Brave Foundation*

La fondazione no-profit appartenente al gruppo OTB è stata creata nel 2008 per aiutare i ragazzi disagiati del Vicentino, è subito cresciuta mirando a progetti più ambiziosi, per estinguere l'estrema povertà nel mondo, come l'Africa, senza però abbandonare il territorio d'origine.

La Fondazione è un'entità indipendente, giuridicamente e finanziariamente, ma è ospitata presso la sede del gruppo OTB a Breganze, per permetterli di ridurre al minimo i costi amministrativi e dedicare totalmente i fondi agli investimenti.

Ad oggi OTB Foundation è attiva in Mali e nel resto del mondo con progetti per lo sviluppo sociale. L'investimento attuale è di 11 milioni di Euro, che finanziano 107 progetti per migliorare le condizioni di vita di almeno 40.000 persone.

Il progetto di maggiore impatto è sicuramente il villaggio di Dioro secondo il modello Millennium Villages Project, in Mali che può ospitare fino a 20.000 persone, è un modello innovativo di sviluppo rurale, unico ed integrato, che permette alle comunità di sostenersi e di uscire dalla povertà estrema²².

Il tutto in un inquadramento olistico che parte semplicemente dalla fornitura di semi e fertilizzante per concludersi con un incremento della ricchezza, che migliora la qualità della vita tramite la riduzione della malaria e del mal nutrimento; e con la costruzione di infrastrutture necessarie come pozzi e pannelli solari e l'investimento in piani di istruzione per bambini e non solo.

In Veneto invece vengono supportati piani di sostegno alle scuole, e notevoli fondi sono stati stanziati per i terremotati dell'Abruzzo, e per il terremoto in Emilia.

5.2 Diesel

5.2.1 Gli albori e la storia

Rosso lascia l'università di Venezia nel 1975 e inizia a lavorare come production manager alla Moltex un'impresa locale manifatturiera nel campo dell'abbigliamento. La società madre della Moltex, era guidata da Adriano Goldschmied, il quale poi diverrà prima il mentore e poi partner in affari di Rosso. La Moltex crebbe molto durante quegli anni, Rosso portò la produzione a livelli mai raggiunti, incredibili per tutti; aveva intenzione di lasciare la compagnia e iniziare un progetto personale. Goldschmied lo convinse a restare offrendogli il 40% delle azioni della Moltex e progettando qualcosa insieme, quello che poi diverrà la Diesel.

²²Vaccara Stefano (14 febbraio 2012) estratto da www.lindro.it articolo scaricato il 4 settembre 2012 da http://lindro.it/IMG/article_PDF/article_a6435.pdf

Fu scelto il nome Diesel per il nuovo marchio perchè il 'diesel' era considerato come 'carburante alternativo' durante la crisi del petrolio, a Rosso e Goldschmied piaceva molto l'idea che il loro brand fosse percepito come alternativo ai marchi presenti sul mercato. Inoltre, dal momento in cui era un termine internazionale e che si pronuncia allo stesso modo in tutto il mondo, piaceva ancora di più a Rosso che aveva un'idea di moda non segmentata rispetto ai confini nazionali, ma rispetto al lifestyle dei consumatori. Diesel infatti è stato riconosciuto come primo brand a credere veramente in un villaggio globale ed ad abbracciare totalmente questa filosofia.

In 1985 Rosso voleva ottenere totale libertà creativa e ad assumere il controllo totale sull'impresa, scambiò infatti le proprie partecipazioni nella Genius Group con quelle di Goldschmied in Diesel. Negli anni '80 fu lanciata anche Diesel Kids (a quei tempi chiamata Dieselito), intanto le vendite raggiungevano \$5 milioni annui. Il denim era il focus principale per Rosso cosicché cominciò la sperimentazione nei lavaggi, trattando il tessuto blu con diverse pietre. Scegliendo minuziosamente un team di designers, l'azienda sul finire di quegli anni iniziò un periodo di notevole crescita ed espansione.

5.2.2 Lo sviluppo e la brand extension

Diesel si dimostra brillante pioniere nel mondo della moda capace di gettare le basi per la sua istituzione nei mercati globali. Nel 1992 la campagna pubblicitaria, 'Guides for Successful Living' che era la prima di sempre per Diesel, vince il Grand Prix al Festival Pubblicitario Internazionale di Cannes, premio di punta nel mondo della pubblicità. Lo stesso anno la campagna viene trasmessa in TV e diverrà parte del piano di comunicazione globale dell'impresa per tutta la decade, ricevendo importanti premi in tutto il mondo.

In questo fiorente periodo per gli affari la strategia di Diesel si affina e iniziano progetti di diversificazione, Rosso acquista una fattoria, a Marostica in Veneto proprio vicino al quartier generale della Diesel, inizia una produzione di vini e olio di oliva sotto il nome di Diesel Farm. Il perfetto connubio tra l'omaggio a una famiglia di origine contadina e

un nuovo business in perfetta linea con lo stile Diesel; dal packaging e alla grafica di design al lifestyle vicino alla natura che trasmette i valori della compagnia.

Contemporaneamente nascono anche nuove linee, nel 1994 Rosso crea una nuova linea sportiva e il sub-brand 55DSL, ispirato alla passione condivisa con i figli per lo snowboard. La prima collezione intitolata 'FW94, Subzero Winter' era composta da 55 pezzi. Lo stesso anno, 55DSL diviene utilizzata per le gare di snowboard in tutto il mondo, iniziando con la competizione di Riksgransen, in Svezia. Progressivamente 55DSL è diventata un'impresa indipendente e nel 1999 si è trasferita dal quartier generale di Molvena a Balerna in Svizzera, fino al 2005 quando si è reinsediata in Italia. La società è guidata dalla metà degli anni 2000 dal direttore creativo e figlio di Renzo, Andrea Rosso, il quale ha iniziato ben presto la carriera nell'impresa di famiglia, diventando a soli 16 anni responsabile di produzione. Da allora 55DSL non ha fatto altro che crescere e afferinarsi separatamente come marchio riconosciuto a livello mondiale, anche grazie a famose collaborazioni.; tra cui collaborazioni con artisti indipendenti come Eric Haze, Alex Fakso, e Turbokrafen; leggende dello sport Joel Tudor, Tony Hawk, Steve Berra e Lukas Hoffman; musicisti Steve Aoki e Bloody Beetroots; fondazioni artistiche Poo on Art e Two Steps Back, e brand globali come Adidas, Coca-Cola Zero, MTV, EA Sports, Yoox, Manhattan Portage e Panini.

La famiglia Diesel continua a crescere nel 2008, infatti viene introdotta la nuova premium line Diesel Black Gold Rosso. La nuova linea combina l'originalità e l'esperienza di Diesel nel denim con la preziosità della sartoria artigianale. Attraverso questa collezione di jeans e pelle invecchiati ad arte, abiti tradizionali rivisitati come iconiche miscele tra passato e future, Diesel Black Gold è diventato il maggior non-design label nel segmento superiore del mercato della moda, grazie ad un'oculata gestione è diventato emblema del lusso casual, un'alternativa ad altri brand di lusso²³. Attualmente la designer per questa linea è la stilista greca Sophia Kokosalaki sin dal 2010 che già con la prima collezione presentata alla New York fashion week ha ricevuto notevoli consensi.

²³Marta Casadei (7 gennaio 2012) . Diesel black & Gold a Milano. *Vogue*.

Già negli anni '90 Rosso decide di diversificare nettamente il proprio portafoglio, e decide di riaprire il Pelican Hotel a Miami South Beach. L'hotel è un palazzo antico in stile Art Deco risalente al 1939 e ristrutturato secondo i canoni del team creative Diesel. Lo stile è kitsch retro, ogni camera è originale e rappresenta un tema indipendente dalle altre, al tempo della creazione considerato unico nel suo genere ed è stato un contributo rilevante all'immagine dello stile 'Successful Living'.

Tutt'oggi è un'icona di Miami, luogo che ospita feste esclusive e rassegne artistiche, iniziative di cui lo stesso Rosso è mentore e promotore. Sulla scia del Pelican Hotel molte sono le case di moda, che negli anni successivi, hanno firmato alberghi di lusso nel mondo come Missoni, Armani, Bulgari e Ralph Lauren.²⁴

5.2.3 I canali distributivi Diesel

Sul finire degli anni novanta Diesel continua a stravolgere le regole convenzionali del mercato e inizia a stabilire le proprie regole, dal momento in cui rappresenta uno dei maggiori brand riconoscibili a livello globale.

Tale risultato è stato ottenuto perché la Diesel ha sempre cercato di infiltrarsi in nuovi territori e grazie all'aspirazione di lavorare con le agenzie più creative e con i fotografi più eclettici in circolazione come David LaChapelle, Terry Richardson, Ellen von Unwerth, Rankin e Erwin Olaf.

Pioniera nei trend e non convenzionale per principio la Diesel è la prima a credere nel mercato online, creando prima il sito nel 1995 www.diesel.com, che due anni dopo diverrà un online store, il primo di tutti i tempi nel campo dei marchi di abbigliamento.

Le aperture di negozi monomarca fioccano in giro per il mondo, il primo proprio a New York a Lexington Avenue, la vera e propria sfida di un italiano che è riuscito a vendere i jeans a coloro che li hanno creati; a seguire le boutique a Milano, Parigi e Roma.

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

In totale contrasto con i classici canoni della distribuzione, Rosso decise di dare una personalità ed uno stile unico ad ogni punto vendita, tramite collaborazioni famose con svariati artisti ad esempio nel 2003 Stephen Sprouse ha personalizzato lo store di Union Square con inediti graffiti. Rosso inoltre inizia ad aprire anche nuovi siti dove esporre gli estri del Team creativo Diesel; come la Diesel Denim Gallery a New York ed Osaka. Nelle gallerie sono in mostra jeans trattati e lavorati manualmente, di massima qualità, inoltre c'è la possibilità e lo spazio per i giovani artisti locali di esibirsi; le gallerie sin da subito acclamate e celebrate dalle riviste di moda, luogo di incontro e di scambio per personalità ed emergenti della moda.

La Diesel a cavallo del nuovo millennio riesce ad incrementare la propria quota di mercato, attraverso soprattutto l'apertura di nuovi negozi interamente posseduti dalla compagnia, iniziando nuove collaborazioni, ed in definitiva estendendo il business di Diesel.

5.2.3 Le partnership di successo

Tra le collaborazioni più prestigiose quella con Karl Lagerfeld per una collezione denim alla Lagerfeld Gallery; la collezione intitolata Lagerfeld Gallery by Diesel, veniva da un progetto di co-design di Lagerfeld e poi sviluppata dal Team Creativo Diesel. Formata da soli cinque pezzi, presentati sulle passerelle della Settimana della Moda di Parigi, e poi venduta in edizione limitatissima soltanto presso le Lagerfeld Galleries di Parigi e di Monaco²⁵, ed alle Diesel Denim Galleries di New York City e Tokyo. Basti pensare che nella sola prima settimana di vendite a New York il 90% dei capi era già stato venduto nonostante il range di prezzi fosse tra i \$240 e i \$1840.

Le partnership continuano con L'Oreal nel 2007 per produrre la prima fragranza firmata Diesel chiamata Fuel For Life, ovviamente di grande successo riedita per diverse occasioni e celebrazioni.

²⁵Karl Lagerfeld (2011). Work in Progress

A seguire la cooperazione con la FIAT per ridisegnare la classica 500, nella versione intitolata '500 by Diesel' corredata di dettagli unici di design sia negli interni che sulla carrozzeria esterna, prodotta in edizione limitata di 10.000 unità.

Nella primavera del 2008 Diesel stipula un accordo con il gigante dell'abbigliamento sportive Adidas. Dopo aver creato una speciale collezione denim per il brand, acquistabile esclusivamente negli Adidas Original Stores, la collaborazione si sviluppò ulteriormente, attraverso la realizzazione di ulteriori prodotti frutto di una complicità tra Adidas 55DSL consorella di Diesel.

Il 2011 è l'anno della sponsorizzazione del MotoGP attraverso una stretta collaborazione con Ducati. A seguito dell'affare, con l'arrivo anche di Valentino Rossi, il connubio era ormai perfetto e totalmente in linea con la filosofia di 'Only The Brave'.

In collaborazione con famosi e rinomati marchi italiani Rosso crea la prima collezione casa targata Diesel, For Successful Living. Prestando lo stile Diesel a divani poltrone, lampade e tessuti per la casa tramite progetti di cooperazione con Moroso, Foscarini e Zucchi, per garantire oltre al design la massima qualità, garantita da brand di pregio.

5.2.5 Analisi SWOT

L'analisi delle leve competitive di Porter va approfondita caso per caso nello specifico, poichè ogni azienda presenta delle peculiarità e differenze e delle caratteristiche uniche. Per questa ragione si ricorre alla SWOT analysis, Originata da Albert Humphrey S nel 1960, l'analisi SWOT è utile oggi come lo era allora. Può essere utilizzata in due modi, e cioè in modo predittivo, come "rompighiaccio" nella formulazione di un business plan, oppure per fare il punto della situazione una volta che il business è avviato o consolidato.

L'analisi considera quattro voci, i punti di forza (strengths), i punti di debolezza (weaknesses), le opportunità (opportunities) e le trappole (threats). Punti di forza e di

debolezza sono spesso interni all'organizzazione, mentre le opportunità e le minacce in genere si riferiscono a fattori esterni. Per questo motivo l'analisi SWOT è talvolta chiamata analisi dei fattori interni-esterni.

Nel caso Diesel è molto interessante effettuare l'analisi poichè mostra oltre ai punti sopra indicati, anche quali sono state le caratteristiche distintive tale da rendere il marchio il *new luxury brand* più conosciuto.

Prima di iniziare con i diversi punti è necessario identificare il segmento di mercato, che si configura con uomini e donne tendenzialmente giovani tra i 20 ed i 35 anni, molto attenti alla moda e ai trend, che ritengono il vestiario necessario come elemento identificativo. Quella menzionata una classe ormai medio alta di stampo cosmopolita disposta a spendere, per un brand che è all around, cioè fornisce un lifestyle completo, ed è proprio questo uno dei suoi punti di forza.

Per identificare i punti di forza nell'ambito dell'analisi, bisogna rispondere a determinati quesiti e cioè: quali vantaggi offre l'organizzazione; che cosa fa meglio di chiunque altro; quali risorse uniche o a costo più basso di chiunque altro è in grado di ottenere; che cosa il mercato di riferimento considera come punti di forza, quali sono i fattori determinanti per la vendita. I punti di forza vanno considerati dunque sia da un punto di vista interno, sia dal punto di vista dei clienti e degli altri operatori presenti nel mercato (Grea, 2000). I punti di forza quindi devono essere stabiliti anche in relazione alla concorrenza, ad esempio, se tutti i concorrenti sono in grado di fornire prodotti di alta qualità, un processo di produzione di alta qualità non è un punto di forza della propria organizzazione, ma è una necessità.

Nel caso Diesel i punti di forza sono: la lussosità casual, che può rivolgersi anche ai meno giovani; la strategia di esclusiva, che ha portato a tagliare il numero di punti vendita da 10000 a 5000; la strategia pubblicitaria, decisamente notevole, che vede la costruzione di storie e di racconti attorno alle immagini; l'interattività e la presenza su internet dal 1995 tra le prime ad accedere a tale canale, e da qualche anno più tardi presente anche come e-shop. Diesel come menzionato in precedenza non fornisce un

semplice prodotto ma uno stile di vita grazie alla differenziazione, in occhiali da sole, profumi, accessori, orologi, e non solo.

Per stabilire i punti di debolezza invece le domande da porsi sono: cosa si può migliorare; che cosa è necessario evitare; quali sono i punti meno convincenti all'interno della propria strategia; quali fattori determinano una mancata vendita.

Ancora una volta, una considerazione a base interna non basta bisogna considerare anche gli input derivanti dall'ambiente di riferimento chiedendosi se gli altri operatori sembrano percepire le debolezze che non si vedono palesemente, e se i vostri concorrenti facendo meglio.

Ovviamente anche nel caso Diesel vi sono anche dei punti di debolezza tra cui: il prezzo di vendita sempre più elevato, del prodotto principale e cioè la jenseria che se da un lato rende il prodotto esclusivo, potrebbe farlo apparire troppo inaccessibile, inoltre l'alta probabilità di imitazione e di prodotti falsi potrebbe danneggiare l'immagine del brand.

Per quanto riguarda le opportunità invece bisogna distinguere tra quelle che l'impresa sta attualmente sfruttando da quelle potenziali, bisogna mirare a quelle che sono le conoscenze distintive e magari alle nuove tendenze di cui si è a conoscenza in via esclusiva. Importanti opportunità possono derivare da cambiamenti nella tecnologia e dei mercati sia sulla stretta che sulla vasta scala, cambiamenti nella politica nel campo di riferimento, l'evoluzione dei modelli sociali, profili di popolazione, i cambiamenti dello stile di vita, e così via (Magoni, 2010).

Un approccio utile quando si guarda alle opportunità è quello di guardare i punti di forza e chiedersi se questi possono aprire nuove opportunità. In alternativa, guardando i punti deboli e bisogna chiedersi possono essere modificati diventando opportunità di crescita.

Nel caso di Diesel le opportunità che sono molteplici, ad esempio vista al momento la crescente preoccupazione per l'eco-compatibilità dei prodotti Diesel può rispondere a questa preoccupazione con campagne di promozione per instillare fiducia nei consumatori, l'azienda in questo senso ha lanciato un messaggio forte, non trasmesso attraverso campagne pubblicitarie, bensì agendo concretamente e costruendo un nuovo

quartier generale totalmente in rispetto ed a supporto dell'ambiente. Un'ulteriore possibilità da cogliere è quella di toccare i mercati emergenti al dettaglio come l'India e l'Africa. Infine potrebbe considerare l'ipotesi di outsourcing di alcune divisioni in alcuni paesi per contribuire a mantenere le economie di scala.

Quando si parla di minacce, il primo quesito che l'azienda deve porsi è quali sono gli ostacoli da affrontare, successivamente come si sta comportando la concorrenza relativamente ai comuni ostacoli derivanti dal mercato di riferimento, e come gli standard qualitativi o le specifiche tecnologie per la lavorazione prodotti sono cambiate, infine bisogna determinare la situazione finanziaria e creditizia attuale e prospettica, e capire qualora uno di queste possibili tranelli possono minacciare seriamente la solidità della struttura.

Le minacce principali del settore moda, sono l'elevata frammentazione e la bassa fedeltà del cliente relativamente alla marca particolare a causa degli switching a basso costo e all'alto potere di contrattazione che ciò implica.

Inoltre il moltiplicarsi di designers che si occupano del segmento jeans e casual in chiave fashion, rappresenta una gravissima minaccia per il brand ed il suo prodotto di punta. Infine una minaccia alla redditività del business sono le barriere commerciali che causano oscillazioni valutarie e possono causare perdite anche laddove vi siano ricavi.

5.2.6 Le stravolgenti campagne pubblicitarie

Rosso e quindi Diesel hanno implementato una mentalità nella propria strategia globale secondo cui, vendite e profitti potevano essere messi in secondo piano, pur di costruire qualcosa di speciale per i clienti, creare un'esperienza interattiva anche per coloro che non sono direttamente collegati con i negozi, le vendite e la distribuzione.

Secondo uno studio del Times, la stupefacente crescita di Diesel all'inizio del nuovo millennio è stata proprio dovuta a questa mentalità. Lo studio conclude che "Diesel

fornisce un'esperienza che interagisce e intrattiene i suoi clienti poiché instaura una relazione differente e molto più profonda rispetto ad altri brands”, e che “si tratta di impegnarsi nei confronti dei clienti e non solo cercare di vendere loro il prodotto, bisogna creare un dialogo bidirezionale, non solo cercare di trasferire un messaggio”.

Nel 2007 questo approccio ormai di successo riesce in un ulteriore passo in avanti, che porta al famoso ‘Heidies’. Prende in giro il fenomeno dei reality show, ed una delle prime campagne pubblicitarie nel campo moda, basata esclusivamente su internet. Rappresentava due modelle rinchiuso in una stanza, che facevano tutto quello che gli veniva indicato dai visitatori del sito. Le modelle, due donne mentalmente disturbate, che volevano rivendicare i loro 15 minuti di fama, avevano preso in ostaggio un addetto alle vendite Diesel; rinchiusi in una stanza d'albergo hanno dirottato il sito web; chiedendo di essere scelte per la prossima campagna pubblicitaria. Il dipendente si supponeva lavorasse per la Diesel Intimate, infatti la campagna serviva proprio per il lancio delle linee mare e intimo. Fu subito un grande successo raggiungendo oltre 100,000 visitatori al giorno. Lo stesso ricevette un premio al Festival Interazionale di Cannes.

L'11 ottobre 2008, Diesel celebra 30 anni di successi, attraverso 17 party in giro per il mondo, tutto trasmesso on-line per 24 ore. Dopo l'apertura a Tokyo, la diretta streaming continuato a Pechino, Dubai, Atene, Helsinki, Amsterdam, Milano, Zurigo, Monaco, Parigi, Stoccolma, Copenhagen, Barcellona, Oslo, Londra, San Paolo e, infine, concluso a New York, con la partecipazione di Rosso. All'evento le partecipazioni live dei Daft Punk, Earth Wind and Fire, 2manydjs, Mark Ronson, New Young Pony Club, una MIA incinta che ha rotto il suo ritiro per l'occasione. Mash-up mai visti prima con Chaka Khan feat. Franz Ferdinand e N.E.R.D. feat. Hot Chip.

L'evento è stato pubblicizzato attraverso il rilascio di un video dal titolo 'Diesel SFW XXX Party Video', che è diventato subito virale e si diffuse rapidamente su internet, principalmente a causa dello stile dissacrante e ironico che ricalca la pornografia anni '80. Entro il 2011 era stato visto più di 20 milioni di volte online e classificato come una delle campagne virali di maggior successo di sempre.. inoltre, per celebrare l'anniversario è stato creato un paio di jenas in edizione limitata, chiamati ‘The Dirty Thirty’. Il jenas, che era in vendita per un solo giorno (il giorno della nascita del marchio) al prezzo

estremamente scontato di € 30, disegnato da Daisy Lowe, ha causato ‘panico’ tanto da portare i consumatori a formare chilometriche code all’esterno degli store Diesel di tutto il mondo. Questi jeans sono stati venduti nel giro di poche ore in tutto il globo.

Durante tutti gli anni 2000 Rosso e il Diesel Creative Team hanno continuato a lavorare con numerosi fotografi famosi e agenzie tra cui Jean Pierre Khazem, Carl de Keyzer, Finlay McKay, Elaine Constantine, Mert Alas & Marcus Piggott, Johan Renck, e Terry Richardson, il secondo per celebrare la campagna “Global Warning Ready” del 2007.

Intanto la strategia della provocazione mediatica risulta sempre una tattica vincente, lo scatto di David LaChapelle di due marinai che si baciano in scena durante la celebrazione della pace della seconda guerra mondiale; è stata la prima pubblicità a mostrare una coppia omosessuale baciarsi ed è stato pubblicato addirittura sul dibattito del Don’t ask Don’t tell negli Stati Uniti, dove il governo rifiuta l’ingresso per le persone apertamente gay, lesbiche, bisessuali o dal servizio militare (Rosso, 2005). Molti giornali attorno al globo si sono occupati di tale campagna pubblicitaria, generalmente annoverando la foto come carica di umorismo e sarcasmo, praticamente un successo tra il pubblico.

5.2.7 La filosofia Be Stupid

È il 2010 ed ancora una volta Diesel impone il capovolgimento dei valori canonici, con la campagna ‘Be Stupid’, che non è una semplice pubblicità, ben presto si trasforma in vera e propria filosofia del brand oltre che campagna virale.

Il vero intento è supportare la diffusione di idee innovative di demolire le barriere mentali e le sovrastrutture del consumatore, dove ‘Stupido’ significa libero, libero di scegliere il lifestyle più congeniale a se stesso; uno stile che Diesel propone attraverso 40 manifesti corredati da relative immagini di persone che fanno qualcosa di decisamente poco smart.

L’idea appare sempre più geniale quando la versione del ‘Be Stupid’ viene localizzata tramite i detti e i dialetti delle diverse città d’Italia e la viralità impazza sempre più, tramite i tag sui social network. Il claim è decisamente provocatorio e scuote non poco le

acque al punto che si sono creati gruppi di protesta da parte di alcune università nonché parodie dissacranti.

La campagna inoltre decide di scostarsi dai classici canali di comunicazione, ed invita gli avventori tramite i banner (spesso posizionati sui portali dedicati ai viaggi) di partire alla volta della Diesel Island, una nazione fondata per l'occasione (Rosso, 2009), una nazione creata dal nulla, dove vige la libertà dal passato e soprattutto dalle idee e dalle mentalità 'preconfezionate'.

Rosso stesso si racconta e racconta quello che è il suo stile imprenditoriale sciorinando consigli sulla vita e sull'imprenditoria in un libro intitolato proprio *Be Stupid for Successful Living*²⁶, con il commento del professor Guido Corbetta e presentato davanti agli studenti della Bocconi.

Il racconto del marchio, attraverso le proprie esperienze e riflessioni sui aneddoti personali e della sua famiglia. Infine il suggerimento che se ne evince attraverso il 18 episodi è che lui è riuscito a costruire un impero della moda avendo l'audacia di prendere decisioni apparentemente stupide, perché basate su quello che dovrebbe e potrebbe essere e non sulla realtà del momento; il messaggio che trasmette è di coraggio e di fiducia per le proprie idee.

5.2.8 Diesel Village "Non è una fabbrica, è un villaggio"²⁷

Il Diesel Village inaugurato nel settembre 2010 sorge nelle campagne di Breganze non distante dal primo insediamento di Molvena; il nuovo headquarter della multinazionale del jeans, si estende su circa 98 mila mq di cui 35 edificati.

Molteplici le caratteristiche da elencare così come le esigenze a cui va incontro:

²⁶Renzo Rosso (2011). *Be Stupid*. Rizzoli editore

²⁷Claudio Trabona (15 settembre 2010) . Uffici, asilo, palestra e squash «Non chiamatela fabbrica Diesel»

Rosso svela il nuovo quartier generale, è costato 120 milioni *Corriere del Veneto*

in primo luogo il concept è totalmente innovativo, infatti non risponde solo alle esigenze aziendali, ma anche a quelle dei dipendenti, ed addirittura a quelle delle loro famiglie. All'interno dell'enorme complesso sono compresi, un asilo, un auditorium multifunzionale, un ristorante, addirittura un museo storico e varie strutture dedicate all'attività fisica tra cui campi da calcio da squash ed una palestra.

Considerando invece gli aspetti strategico organizzativi invece, la struttura è stata pensata per raggruppare tutte le funzioni aziendali, infatti all'interno del complesso sono racchiuse tutte le funzioni necessarie all'azienda, si parte dallo stile alla produzione, la logistica ed i magazzini e tutti gli uffici amministrativi non più sparsi per la provincia.

Il villaggio oltre a raggruppare le funzioni, vuole raggruppare e trasmettere un senso di unità ai dipendenti, ormai 950 solo nel polo di Breganze; Rosso tramite le politiche aziendali ispirate alle teorie di Elton Mayo rivoluzionario in materie di psicologia e sociologia del lavoro- che è riuscito a dimostrare in un'epoca impensabile- come un ambiente maggiormente attento alle esigenze psicologiche dei lavoratori, risultasse maggiormente stimolante e quindi positivo per la qualità e la produttività. Sono più di 10 anni che Rosso spinge per un'organizzazione fatta di persone e non solo di numeri, tra i primi in Italia a capire l'effettiva importanza del fattore 'irrazionale' e umano e gli effetti che esso può avere sulla produzione e sull'innovazione soprattutto; con il Diesel Village è riuscito in un difficile connubio tra impresa moderna ed efficiente, ma allo stesso tempo su misura per ogni dipendente, con una particolare attenzione a quelli che possono essere i singoli bisogni.²⁸

La struttura sorge in un'area ex industriale che era occupata dalla fabbrica Moto Leverda, e si presenta come il recupero di un territorio già sfruttato.

Il restyling della zona l'ha completamente stravolta, infatti il complesso è totalmente 'bio' ed ecocompatibile. Costruito con criteri architettonici rispettosi dell'ambiente circostante e la stratigrafia dell'involucro pensata per isolare termicamente e rendere più efficienti i

²⁸ Maria Bandolin (2011) Progetto: "Il Giornale in Ateneo" Osservatorio Permanente Giovani-Editori LA DOTTRINA DELLE RISORSE UMANE DI ELTON MAYO E LA FILOSOFIA DIESEL "ONLY THE BRAVE"

sistemi di riscaldamento e di raffreddamento, inoltre le forme fluide degli edifici e il largo uso dei materiali trasparenti favoriscono l'uso della luce naturale rispetto a quella artificiale. I materiali utilizzati sono ecocompatibili e riciclabili come il legno, il vetro e il rame e gli uffici sono strutturati in un'ottica di open space²⁹.

5.3 Maison Martin Margiela

L'acquisizione di Maison Martin Margiela, da parte di Only The Brave, che l'ha resa consorella di Diesel, apparse nel 2002 alquanto bizzarra, poiché sembrava essere un matrimonio decisamente improbabile e di discutibile successo.

La partnership ha ottenuto invece più successo del previsto, infatti i ricavi hanno avuto un incremento da \$15 milioni nel 2002 a \$105 milioni in sette anni di controllo da parte di Diesel.

La Maison nata nel 1988 dallo stilista concettuale e d'avanguardia appartenente alla scuola d'Anversa, infatti ha avuto un immane sviluppo sotto l'influenza di Rosso, basti pensare che oltre 15 nuovi brand stores sono stati aperti, oltre che a Milano, New York e Miami, da Mosca a Monaco, la griffe ha raggiunto grande successo in Asia infatti la maggior parte dei negozi monobrand è collocata tra il Giappone, Honk Hong, Taiwan e Pechino.

Nell'estate del 2011 è stato anche inaugurato La Maison des Champs-Élysées, l'hotel che Maison Martin Margiela ha di recente ristrutturato; l'albergo, che sorge all'interno della storica Maison des Centraliens, è situato all'incrocio tra Avenue Montaigne, il Grand Palais e Place de la Concorde, contraddistinto dalle note surrealiste tipiche della griffe.

²⁹ (25 gennaio 2012) LetsGlass , articolo scaricato il 28 agosto 2012 da <http://www.letsglass.it/Edilizia-e-Design/Realizzazioni/Il-Diesel-Village-di-Breganze.aspx>

5.3.1 La strategia dell'impersonalità

Analizzeremo quindi come negli anni Maison Martin Margiela è cresciuto diventando un marchio di culto a livello globale. Punto di partenza e di estrema rilevanza strategica sicuramente l'invisibilità dell'eponimo stilista.

E così il culto dell'impersonalità si diffonde attraverso l'immagine del brand, infatti:

- Insegna – I negozi in principio non comparivano negli elenchi telefonici e non presentano insegne visibili e facilmente riconoscibili.
- Uniformi – lo staff negli stores e nel Margiela HQ indossa camici bianchi da laboratorio.
- Colori – Bianco chiamato “whites” in Margielaspeak è il colore onnipresente in tutti i negozi, dall'arredamento alle vetrine .
- Packaging – Margiela packaging è monocromatico e sprovvisto di logo.
- Modelle – Le modelle delle sfilate, sono apparse molto spesso in passerella con il volto completamente coperto³⁰.
- Sfilate – Vengono sconvolte le regole gerarchiche convenzionali del settore, che prevedono posti in prima fila per le personalità di spicco, infatti seguendo la spersonalizzazione, gli invitati scelgono direttamente il posto in base all'ordine di arrivo.
- Comunicati stampa – Il brand usava la seconda persona plurale per rispondere a qualsiasi richiesta, per enfatizzare lo spirito di collaborazione, che oltrepassa l'identità personale del singolo soggetto.
- Fotografia – Come Derek McCormack scrisse su The National Post l'estetica delle foto di MMM “ricorda la fotografia spiritualista del diciannovesimo secolo:

³⁰Business of Fashion (28 ottobre 2009) articolo scaricato il 5 settembre 2012 da <http://www.businessoffashion.com/2009/10/maison-martin-margiela-part-one-%E2%80%93-the-cult-of-invisibility.html>

Le modelle sono come sbavature misteriose, all'interno di scatti sbiancati da luci impercettibili.”

Sul culto dell'invisibilità si è lungamente speculato, infatti non si è mai nemmeno scritto di Margiela senza menzionare tale peculiarità, lo stesso Rosso è sempre rimasto vago sull'effettiva presenza dello stilista al quartier generale del brand.

5.3.2 *La gestione del re-branding*

Nel dicembre 2009, è stato ufficialmente annunciato il distacco di Martin Margiela dalla casa di moda da lui fondata³¹, il pettegolezzo era già nell'aria da qualche tempo ma l'ufficialità ha tardato ad arrivare, infatti gli insiders già erano a conoscenza dell'allontanamento.

Diversamente dai casi passati di Chanel e Dior che negli anni hanno attuato un meccanismo di rimpiazzo per gli stilisti che lasciavano la maison, Martin Margiela non ha avuto un successero e Renzo Rosso interrogato in merito affermò: “Martin non è stato qui per un lungo periodo di tempo. Abbiamo un nuovo team stilistico. Ci stiamo concentrando sul giovane, l'energia realistica per il futuro, questo è davvero Margiela per l'anno 2015”.

È come se avesse aperto una tenda che nascondeva il nulla, affermazione inoltre molto riduttiva nei confronti di Margiela. L'abbandono della Maison da parte dello stilista poteva essere gestita sicuramente meglio e in modo più vantaggioso dal punto di vista strategico.

In primo luogo tramite una chiara ed immediata comunicatività, poiché soprattutto in momenti di crisi, o di apparente mancanza di leadership, è fondamentale lanciare messaggi chiari. Il senso di comunità di coloro che hanno investito nel culto o nella marca viene meno quando la mancanza di una guida è palese.

³¹Suzy Menkes (8 dicembre 2009) . Martin Margiela to Leave Fashion House He Founded . *The New York Times* articolo scaricato il 7 settembre 2010 da http://www.nytimes.com/2009/12/09/business/global/09diesel.html?_r=2

Per questa ragione in momenti del genere c'è bisogno di stra-comunicare sulla continuità del potere oppure di assicurare sulle capacità di un consiglio temporaneo. Nel caso di MMM, bisogna comunicare che il brand è quello di sempre contemporaneamente minare l'importanza di Martin Margiela nel patrimonio del brand, ed allo stesso tempo calmare le voci che correvano sulle sfilate più recenti che venivano definite sub-standard perchè lui non era coinvolto.

Secondo punto importante è riunire la comunità, infatti, quando un leader che ha fatto storia abbandona il campo, la reazione tipica è quella di seguire una linea celebrativa, piuttosto che dismessa, con un invito per i seguaci a celebrare in qualche modo la vita dell'artista; solitamente con qualche tipo di rituale. Il rituale si definisce come la rappresentazione di un mito. Tipicamente tramite la ricreazione di qualche aspetto originario del fondatore proprio per contribuire ad allineare il pensiero, e per ricordare alla gente del loro ruolo comune nel suo successo³².

Lo scopo finale del rituale è quello di dare un senso di appartenenza a coloro che hanno contribuito a costituire l'affermazione del marchio, ed anche di traghettare loro verso la nuova fase del ciclo di vita del brand .

Se un rito commemorativo a livello globale magari sarebbe stato eccessivo, ci sarebbero potute essere molte iniziative per ricordarlo; tramite il portafoglio prodotti, la comunicazione, elementi in store, ed altro ancora.

Ad esempio, una delle quattro asticelle nel logo MMM poteva assumere un colore diverso oppure essere rimossa. Poteva essere lanciata una linea di prodotti ad edizione limitata. Si sarebbe potuta istituire una celebrazione annuale del marchio. Una crisi di leadership può diventare uno dei momenti migliori per costruire un nuovo business e per diffonderlo.

³²Business of Fashion (29 ottobre 2009) articolo scaricato il 5 settembre 2012 da <http://www.businessoffashion.com/2009/10/maison-martin-margiela-the-cult-of-invisibility-part-two.html>

In terzo luogo bisogna introdurre una nuova visione condivisa, proprio perché i culti sono costituiti di passione e comunità. La comunità è fatta di idee condivise e di conversazione.

Se c'è bisogno di modificare i principi base, ciò può essere percepito come uno shock e come tale va gestito a livello non individuale. Bisogna articolare e confermare una forte e nuova visione condivisa. Energie e consensi dovevano essere raddoppiati. Bisognava allocare nuovi compiti e abbracciare una nuova ideologia.

Mentre la presenza, o almeno il fantasma, di Martin Margiela aleggiava ancora sul marchio, la direzione sembrava chiara; il dibattito continuava ad essere sull'incredibile innovazione dei capi, sul mistero della loro produzione, e sui giochi di presenze, evanescenza e invisibilità.

Ma ormai l'invisibilità era perduta; lasciando il brand, da un punto di vista strategico, con tutta una serie di contraddittorie negazioni. E le dichiarazioni ufficiali, lasciavano trapelare che né Martin Margiela né un nuovo team stavano lavorando effettivamente sul brand. In ogni caso non sarebbe stato difficile attirare un nuovo stilista di talento con un enorme patrimonio artistico, ma in termini strategici, il culto dell'invisibilità aveva un valore enorme sia emotivo che finanziario, per questa ragione Renzo Rosso stesso ha dichiarato che il team stilistico sarebbe stato guidato dal braccio destro di Martin, Nina (di cui non è mai stato reso noto il cognome), senza aggiungere altro.

La Maison fortunatamente ha continuato ad avere followers e il 2010 è stato chiuso con un più 10%, un ampliamento della linea prodotti, tramite una linea di gioielli ovviamente minimal; ed un'estensione del brand verso il settore home, con gli oggetti di design, alcuni pezzi di arredamento, pensando di stipulare licenze per prodotti come moquette e carte da parati, lavorando su una nuova idea di rivestimento per la casa, moquette che sembrano parquet, linoleum che simula il marmo, continua la sperimentazione con i materiali "poveri". A giugno si è concretizzata la notizia di una collaborazione tra Maison Martin Margiela ed H&M, come avevano già fatto ad esempio Versace e Marni, la collezione sarà lanciata negli store ovviamente in contemporanea, il 15 novembre 2012, e

si preannuncia un successo. Questa mossa è il segnale forse più chiaro di un cambiamento strategico netto, volto certamente a risultati finanziari più che creativi.

5.4 Viktor & Rolf

5.4.1 L'azienda e il tocco di Rosso

Nell'estate del 2008 viene ufficializzata l'acquisizione di cui si mormorava da un po' nel mondo della moda, infatti il brand olandese entra a far parte del gruppo OTB tramite l'acquisizione della maggioranza azionaria, e come Rosso ha dichiarato "dopo essersi vicendevolmente studiati per due anni".

La compagnia è stata fondata nel 1993 dagli stilisti Viktor Horsting e Rolf Snoeren, che si erano incontrati proprio durante gli studi di moda all'Accademia di Arte e Design di Arnhem. Tra loro c'è sempre stata incredibile sinergia, e sin dalle prime collezioni hanno sperimentato e osato, arrivando presto alle sfilate di haute couture di Parigi, nel 1998 infatti viene presentata la collezione che confermerà il loro successo.

Con gli anni 2000 c'è un ritorno al ready-to-wear, mentre la gamma di prodotti viene ampliata includendo, scarpe, accessori ed occhiali; intanto le collaborazioni fioccano solo per citarne alcune: con Samsonite firmando una linea di valigeria, con Shu Uemura viene lanciata una particolarissima linea di ciglia finte, una linea di cristalli insieme al leader di settore Swarovski e passaggio obbligatorio la collaborazione con H&M che ha reso visibile e desiderabile il marchio al grande pubblico (Roncato, 2012).

Il 2005 è l'anno della fragranza femminile di Viktor&Rolf Flowerbomb prodotta da l'Oreal, lanciata in concomitanza con l'eponima collezione; la casa francese aveva concesso totale libertà creativa sia riguardo alla composizione dell'essenza che sul packaging, un altro successo prevedibile, grazie alla sua particolarità nella forma di bomba a mano, che per le iniziative di marketing, infatti il profumo è stato rieditato sia in versione light per l'estate, che in versione da viaggio negli anni seguenti.

Le esibizioni innovative, le sfilate non autorizzate e uno stile sempre irriverente, -oltre a notevoli prospettive di crescita- sono stati ad attirare l'attenzione del gruppo italiano su questo brand. Le aspettative di entrambe le parti al momento dello stanziamento della partnership erano sicuramente un ampliamento della linea e l'apertura di numerosi negozi monomarca, infatti uno dei punti di debolezza fino ad allora del duo olandese era il mancato radicamento commerciale.

Renzo Rosso ha sempre avuto le idee ben chiare su quale fosse la linea strategica da seguire per rilanciare ed incrementare il successo di Viktor&Rolf, puntando su mercati come l'Italia, il Giappone, la Francia gli Stati Uniti e Dubai dove negozi plurimarca e department stores hanno confermato l'annunciato successo.

Dopo l'acquisizione il 70% della produzione è stata affidata a Staff International, e la parte restante è comunque prodotta in Italia, così come le calzature e gli accessori.

Molte sono le analogie di quest'acquisizione con quella di Maison Martin Margiela, infatti si tratta di brand unconventional, che propongono tagli elaborati ma allo stesso tempo creativi, diretti verso il presente e soprattutto al futuro e non al passato. Si parla di realtà in movimento guidate da stilisti visionari a cui Rosso lascia ampio spazio creativo e operativo, mettendo a disposizione tutti i canali produttivi e distributivi del gruppo.

Da sottolineare anche però una differenza sostanziale la necessità di creare per Viktor&Rolf l'assortimento e di sviluppare un vero campionario che prima dell'acquisizione il marchio ignorava. Prima il loro successo si basava su singoli pezzi, ora invece si mira a creare anche una diversificazione per fasce di prezzo, in modo da "democratizzare" il loro approccio al lusso³³.

Le aspettative di Rosso per Viktor&Rolf sono ancor più floride rispetto a quelle risposte in Margiela, infatti proprio reduce da quest'esperienza di ristrutturazione e di rilancio durata cinque anni, conta di riportare all'attivo il marchio olandese in un arco temporale ancor più breve. La holding è stata in grado di fornire al brand i pezzi del puzzle del successo mancanti, artisticamente il duo era al top riuscendo in show ed esibizioni

³³Betty Bush (11 giugno 2012). La democratizzazione del lusso. *La Repubblica Economia e Finanza*.

fantastiche, che però mancavano talvolta di concretezza nel business, strumenti forniti sapientemente da OTB.

I risultati fin ora sono stati sicuramente positivi e le collezioni di grande impatto, sempre più ampi i campi di interesse, infatti nel 2011 il duo illustra una collana di fiabe “Fairy Tales” a cui poi viene ispirata la successiva collezione e lo show di presentazione della stessa.

L’ultima collezione autunno/inverno 2012/2013 invece presenta notevoli e svariati elementi stilistici, deliziandoci di uno stile variegato che subito certamente l’influenza della casa madre.

I risultati eccellenti che hanno portato Viktor&Rolf da \$10 mln a \$15.9 mln di ricavo, erano prevedibili, infatti era opinione ormai diffusa, dopo l’ulteriore acquisizione di OTB del 2008, che Rosso stesse costruendo il futuro impero del fashion.

5.5 Staff International

Staff International è stata fondata nel 1976 a Noventa Vicentina. Grazie alle spiccate competenze sartoriali e alle lavorazioni dei tessuti di grande qualità, sin dagli anni ’80 disegna, produce e distribuisce alcuni tra i marchi italiani più noti.

Nell’ottobre del 2000 l’azienda viene acquisita dal gruppo Only The Brave di Renzo Rosso, che aveva intravisto la possibilità di sinergie importanti, tra i marchi in portafoglio ed un’impresa di notevole esperienza, e già affermata nel mondo del ready-to-wear. Il numero dei brand facenti parte del gruppo aumentava e così sono state create due divisioni di Staff International, una Divisione Prime Linee e una Divisione Contemporary. I marchi attualmente in portafoglio a Staff International, tramite accordi di licenza produttivi e distributivi, sono Dsquared2, Vivienne Westwood, Marc Jacobs Men, Just Cavalli, ma nel passato l’azienda ha seguito progetti creativi per Maison prestigiose

che hanno fatto la storia della moda nel mondo, tra cui Valentino, Missoni, Mila Schon, e numerosi altri.

La crescita di Staff International sembra inarrestabile, è stato definito come primo gruppo fashion alternativo ad adottare un preciso brand management, tale strategia è sicuramente supportata dai dati, rappresentativi di cifre incoraggianti, basti pensare che il 2010 è stato chiuso a quota 180 milioni di euro, in netta crescita rispetto ai 144 dell'esercizio 2009.

Tale successo è dovuto allo studio minuzioso delle collezioni, -diversificate, per fasce di prezzo- ed un diverso approccio per ogni brand, infatti ogni marchio gestito da Staff International ha delle strutture appositamente dedicate dallo stile alla distribuzione³⁴, ed un numero di addetti relativamente al giro d'affari generato.

Inoltre il 95% della produzione è Made in Italy, di cui la maggior parte proprio in Veneto, noto per il know-how nel campo tessile e per i trattamenti di avanguardia sui capi.

Accanto a tutto ciò l'azienda controlla direttamente il 95% della distribuzione dei marchi in portfolio gestendo una rete distributiva internazionale con filiali in USA, Giappone, e branches in Italia, Francia, UK e Germania ai quali si aggiungono accordi commerciali con agenti e distributori terzi in territori chiave.

5.5.1 Dsquared²: "Born in Canada, living in London, made in Italy"

Fondata nel 1996 dai gemelli canadesi Dean e Dan Caten, di origini canadesi ma ben presto trasferitesi a New York per studiare moda, hanno sempre fatto parte del panorama dell'alta moda a partire dal 1984, fino al lancio della prima collezione personale dopo l'arrivo in Italia nel 1991.

³⁴Cristina Mello-Grand (27 gennaio 2011) . Il Contemporary sarà il mondo del lusso del futuro. Parola di Renzo Rosso. *ModaOnLine* scaricato il 30 agosto 2012 <http://www.modaonline.it/marchi/s/staff-international/2011/il-contemporary-sara-il-mondo-del-lusso-del-futuro-parola-di-renzo-rosso.aspx>

Dsquared2 sin dagli esordi è stato un marchio irriverente, e inesorabilmente diverso dai brand del lusso contemporaneo, da sempre molto amato dagli artisti del mondo della musica, passione senz'altro ricambiata, che ha dato luogo a sensazionali collaborazioni.

Il connubio moda/musica è per Dsquared2 indissolubile e sono tantissimi i successi e le manifestazioni di amicizia e stima ricevuti in questi anni da parte di grandi star internazionali come Christina Aguilera, Lenny Kravitz, Justin Timberlake, Ricky Martin, Nelly Furtado, Simon Webbe, Robbie Williams, Rihanna, Fergie, Britney Spears, Tokio Hotel, Nel video di Madonna "Don't tell me" e in tutto il successivo "Drowned World Tour 2002", l'icona pop ha fortemente voluto che i gemelli Caten creassero per lei e per tutto il corpo di ballo ben 150 look, regalando così una visibilità eccezionale al duo.

Lo stesso anno inizia la collaborazione con Staff International che diventa licenziatario unico a livello mondiale, per le collezioni sia uomo che donna.

Il gruppo Only The Brave ha grandi progetti per il brand, che rispecchia esattamente il concetto di lusso contemporaneo che Rosso punta a costruire, inizia così un periodo di diversificazione e notevole espansione.

Sotto la guida di OTB la diversificazione ha riguardato in primo luogo, la linea di calzature maschili confezionate in licenza da Galizio Torrresi, qualche stagione dopo anche una linea di calzature femminili, che proprio nella colle FW 2012/2013 è uno dei prodotti di punta. Seguono le fragranze, la prima ad essere lanciata *He Wood* seguita da *She Wood* nel 2007 grazie a un accordo con ICR-ITF Group per la produzione e la distribuzione a livello internazionale di fragranze e cosmetici a marchio Dsquared2.

In seguito i due designer hanno lanciato una serie di fragranze denominate: "Nature always wins. The Supercollection" (composta dalle fragranze maschili He Wood Rocky Mountain Wood, He Wood Ocean Wet Wood e He Wood Silver Wind Wood e da quelle femminili She Wood Velvet Forest Wood, She Wood Crystal Creek Wood e She Wood Golden Light Wood). Una nuova fragranza maschile è stata lanciata nel settembre del 2011, Potion.

La diversificazione continua con un accordo, di licenza per cinque anni con il gruppo Marcolin, leader mondiale nell'occhialeria; la linea occhiali ha riscosso un grande successo di mercato, grazie al design originale e inedito, che connota lo stile DSquared2.

Il mondo dello sport reclama gli stilisti cadesi, che sono chiamati a disegnare le uniformi per la stagione 2006 per la Juventus, e successivamente anche per il club più famoso ed amato al mondo, il Futbol Club Barcelona nel 2009/2010³⁵.

I gemelli, si sono dichiarati onorati di portare l'eleganza e stile nel mondo dello sport, con il quale il legame diventa indissolubile quando vengono chiamati a portare la torcia olimpica alla chiusura delle olimpiadi invernali di Vancouver nel 2010.

Le campagne pubblicitarie, altro punto di notevole forza per il marchio, rispecchiano perfettamente i valori di Dsquared2, irriverenti e provocatorie, come gli stilisti, supportate da nomi famosi del mondo della moda e della fotografia, come Steven Klein, il quale ha realizzato gli scatti di alcune delle campagne più originali e innovative degli ultimi anni: "Homeless" F/W '02-'03, "Cottage Country" S/S '03, "Star-24-7" F/W '03-'04, "Dean & Dan's Dinner" S/S '04, "Great White North" F/W '04-'05 e "Bachelor's Party" S/S '05³⁶. Ma col tempo l'immagine Dsquared2 si è evoluta diventando più sofisticata, grazie agli scatti che ritraggono Gisele Bündchen realizzati da Mert & Marcus per la campagna Autunno/Inverno '05-'06 e a quelli di Mikael Jansson in cui Carmen Kass impersona una super-sexy cowgirl per la campagna della collezione Primavera/Estate 2006. Nel periodo compreso tra la stagione Primavera/Estate 2007 e la Primavera/Estate 2009 Dsquared2 ha collaborato con il celebre fotografo Steven Meisel, il quale ha realizzato gli scatti per le campagne pubblicitarie delle collezioni abbigliamento e calzature e per le fragranze *He Wood* e *She Wood*. A partire dalla stagione Autunno/Inverno 2009-10 Dean e Dan hanno scelto di collaborare nuovamente con Mert Alas e Marcus Piggot.

³⁵ Guido Vergani (2010) Dizionario Della Moda Dalai Editori

³⁶ Sfilate Dsquared2 da archivi Vogue disponibili online <http://www.vogue.it/sfilate/sfilata/collezioni-autunno-inverno-2012-13/dsquared2>

Il supporto del gruppo è stato fondamentale per rendere possibile l'apertura di numerosi flagship stores in pochi anni; nell'autunno 2007 si parte con l'inaugurazione della boutique di Milano, nel 2008 seguono Capri e Honk Hong, Istanbul e Kiev il 2009 è l'anno di Cannes, Dubai e Singapore, l'anno successivo i numeri continuano a crescere, con nuovi punti vendita a Montecarlo, Atene, Salonicco, e Shangai; nel 2011 le più recente aperture a Pechino e Parigi³⁷.

Nei prossimi 5 anni verranno inaugurati in tutto il mondo altri 5 flagship store: New York, Tokyo, Parigi, Londra e Los Angeles. Entro la fine del 2015, si procederà all'apertura di 15 boutique in Asia.

5.5.2 Just Cavalli: una partnership tra due grandi italiani

All'inizio del 2011 viene ufficializzato anche l'accordo di licenza tra Staff International e Just Cavalli per la progettazione e sviluppo, la produzione e la distribuzione in esclusiva mondiale delle collezioni a marchio, per la durata iniziale di 10 anni con la possibilità di eventuali proroghe.

La nuova licenza segna un piano strategico preciso, un taglio netto rispetto al passato per il brand di Cavalli, ed anche per OTB che vuole spaziare sempre più nel mondo dell'easy-to-wear. Il passo è avvenuto dopo una dolorosa quanto preannunciata con il molisano Ittierre, e nei piani sia di Cavalli che di Rosso c'è in primo piano una triplicazione del fatturato nell'arco del prossimo quinquennio –da gli 80 milioni del bilancio 2010 a 250 milioni-, a partire proprio dalla prima collezione dopo la svolta, ovvero S/S 2012. La collezione comprende il prêt-à-porter sia maschile che femminile, la pelletteria e una linea di accessori, occhiali, orologi, intimo e bijoux³⁸.

³⁷*PambiancoWeek*. (30 settembre 2010). Dsquared2 rinnova con Staff International per 17 anni . pag. 80

³⁸*Business People* (28 gennaio 2011) Svolta Just Cavalli, a Renzo Rosso la produzione del marchio. Articolo scaricato il 12 settembre 2012 da http://www.businesspeople.it/Business/Finanza/Svolta-Just-Cavalli-a-Renzo-Rosso-la-produzione-del-marchio_15314

Per riuscire ad ottenere dei risultati così grandioso, è stato pensato un riposizionamento della linea, nella divisione contemporary di Staff International, e l'incremento dei punti vendita da gli attuali 38 ad 80; ovviamente è fondamentale riuscire ad affermarsi nei mercati in espansione come Cina, India, Russia e Brasile. Oltretutto obiettivo decisamente ambizioso di abbattere i costi, e abbattere soprattutto i prezzi almeno del 10-20%. Per di più in base all'accordo, è prevista l'assunzione nei prossimi due anni di un numero tra le 90 e le 110 persone per sviluppare, innovare e commercializzare il prodotto.

Il primo passo verso questo grande cambiamento, è l'inaugurazione del nuovo flagship store a Milano, il 21 settembre 2012 nella Galleria del Toro, su una superficie di 450 mq, adiacente a Piazza San Babila, in collaborazione con Radio Dj la galleria chiusa appositamente per l'evento, e arredata secondo il nuovo concept innovativo e colorato del negozio riflette l'energia e lo style life del pubblico che il brand vuole trasmettere, ispirandosi ai loft metropolitani e alle atmosfere urbane, con pouf e divani foderati con tessuti e pellami Cavalli.

Ciò porta ovviamente a pensare che la collaborazione tra Rosso e Cavalli va ben oltre l'accordo di licenza, ma ci sia stata una vera e propria contaminazione di idee.

La clientela che si vuole accattivare è giovane e brillante, l'atmosfera creata per il nuovo store – che sa più di party esclusivo che di inaugurazione-³⁹è avvolgente per infondere il rinnovato stile delle maison. Per celebrare l'apertura, una capsule collection composta da 40 pezzi chiamata "Lock Your Love".

³⁹Caterina Di Iorgi (6 agosto 2012). Just Cavalli Milano: apre il nuovo flagship store, il party e la capsule collection, le fotoarchivio Style&Corporate di <http://styleandfashion.blogosfere.it>

Conclusioni

Il caso di Only the Brave, è un grande esempio di successo imprenditoriale italiano, successo basato su una grande idea da molti lungamente considerata utopica, che si è rivelata più che realizzabile.

Il concetto di impresa creato da Rosso, è quasi una novità assoluta per il sistema aziendale italiano, in quanto riesce a coniugare la dimensione locale a quella globale.

Infatti nonostante le numerose campagne e impegni a livello internazionale, l'imprenditore e dunque la holding hanno sempre un occhio rivolto verso il panorama nazionale e soprattutto al Veneto territorio di origine, nel dicembre 2012 infatti la Otb ha stanziato un contributo di 5 milioni di euro per la ristrutturazione del ponte di Rialto a Venezia. Un passo del genere a parere di tutti i componenti delle diverse amministrazioni è un chiaro segnale da prendere come esempio per ristabilire un contatto tra le realtà imprenditoriali e i territori ospitanti.

Fino a qualche anno fa la Only the Brave però si era concentrata principalmente sull'acquisizione di marchi e licenze provenienti dal panorama internazionale, apparendo ancora una volta, come nel caso di Diesel un'azienda straniera) a partire dalla metà del 2011 invece ha iniziato ad affacciarsi nel mondo della moda nostrano, prima ottenendo la licenza di Just Cavalli, e poi tramitela recentissima acquisizione della quota di maggioranza di Marni, marchio appartenente alla famiglia Castiglioni.

L'accordo è stato reso noto infatti il 20 dicembre 2012, dopo lunghe trattative, sia Rosso che famiglia Castiglioni hanno tenuto una conferenza stampa⁴⁰.

Marni essendo il primo marchio italiano acquistato dalla Otb, che ha rappresentato un ulteriore obiettivo, un segnale di natura quasi etico morale di preservare il lusso made in Italy.

Mentre per il marchio di Castiglioni, è stato un grande passo dal momento in cui dal 1994, anno di fondazione è sempre stato di esclusiva proprietà familiare, senza aprirsi alla quotazione in borsa.

Consuelo Castiglioni rimarrà ancora alla direzione creativa, come per gli altri marchi presenti in portafoglio mentre Gianni Castiglioni e Renzo Rosso faranno parte di un comitato di direzione, e l'aspetto organizzativo non sarà modificato. “È un accordo tra famiglie che si conoscono da tempo “ ha commentato Gianni Castiglioni, con il quale continueranno a lavorare la moglie Consuelo e dei figli Giovanni e Carolina, una delle ragioni che ha fatto in modo che si giungesse all'accordo è la libertà che (per ora) è stata garantita da Otb, senza imporre i ritmi di crescita frenetici prospettati dagli gruppi di lusso.

Marni possiede cento negozi, di cui solo due in Italia. “È chiaro che la nostra vocazione è l'estero, ma per espanderci nei mercati emergenti, dalla Cina alla Russia al Brasile, abbiamo bisogno di un sostegno” ha dichiarato Gianni Castiglioni che ha scelto Renzo Rosso come partner per una nuova crescita nonostante fosse in contatto con altri gruppi, proprio perché il gruppo Otb è quello che meglio rispecchia la filosofia di Marni. L'alleanza è stata abbastanza naturale dunque per entrambe le parti, che progettano un grande futuro insieme.

Marni ha registrato nel 2011 un fatturato annuo di 130 milioni di euro, tra le diverse linee, tra cui il ready to wear uomo, donna, la linea bambino, e tutta la linea di accessori, tra cui occhiali da sole e la nuova fragranza in licenza ad Estèè Lauder in arrivo nel 2013.

⁴⁰ Chiara Beghelli (20 dicembre 2012) Otb di Renzo Rosso acquista la quota di maggioranza di Marni: «Un accordo fra famiglie, alternativo alle logiche dei big del lusso» pagina 33 *Moda24 de Il Sole 24Ore*

I dati economici sull'accordo non sono stati diffusi, né tanto meno i progetti sull'imminente futuro e quale sarà il primo passo di sviluppo della neonata collaborazione. Nonostante ciò, le indiscrezioni lasciano pensare che il marchio del lusso "gentile" e discreto potrebbe essere traghettato anche verso il settore gioielleria.

Come ulteriori prospettive per il futuro Rosso ha annunciato la possibilità, sempre nell'ottica di preservare il Made in Italy di ottenere la licenza di produzione per l'intero marchio Jhon Galiano. Ha infatti annunciato sempre nella conferenza stampa per l'acquisizione di Marni "Mi lascia senza parole, l'idea di marchi dell'eccellenza made in Italy, pronti a migrare all'estero sotto la proprietà di società straniere, in Italia abbiamo etichette nvidiate in tutto il mondo ma poi manca la capacità di aggregazione e unirsi per farsi forza a vicenda"⁴¹, parole forti che portano a riflettere sulla reale e quasi nobile intenzione di costruire il primo impero del fashion italiano.

Per quanto riguarda Diesel invece, dato l'assicurato mercato americano, dove ha vinto la famosa scommessa di vendere jeans agli americani⁴², da non sottovalutare l'obiettivo giapponese un paese dove a detta di Rosso "è un paese di grande stimolo dove la moda corre veloce", il nuovo grande obiettivo però per il prossimo è il Sud America, ed in particolare il Brasile, dove fin ora le difficoltà maggiori sono state dovute ai dazi.

Per quanto riguarda invece la sempre più fiorente tendenza di sviluppare il marchio attraverso una serie di hotel brandizzati, Rosso non sembra interessato, infatti possiede ormai da anni, ben prima che gli storici marchi italiani (Bulgari, Missoni e Versace) aggredissero il mercato del luxury hotel, il suo Pelican Hotel di Miami, che conta di tenersi stretto ma unico nel proprio genere.

Per quanto riguarda la prospettiva borsa invece, la questione diventa ultra delicata per la holding vicentina, infatti negli ultimi anni molte sono state le imprese italiane, sbarcate sui mercati nazionali e stranieri. Come Prada quotata ad Honk Hong, Salvatore Ferragamo a Piazza Affari e nella primavera 2012 anche Brunello Cucinelli ha debuttato a Milano. Di diverso avviso Giorgio Armani che si dichiara totalmente contrario alla

⁴¹ Fabio Maria Damato (21/12/2012). Rosso si compra Marni. Pagina 2. *Milano Finanza Fashion*

⁴² Chiara Bottoni (5/12/2012). La cavalcata di Diesel dagli states al Brasile. Pagina 3. *Milano Finanza Fashion*

quotazione in borsa denunciando che “la moda è in mano alle banche”. La Only The Brave resta su una posizione di incertezza infatti Rosso dichiara che “...la quotazione potrebbe essere un costo, un impegno fuorviante” nonostante ammetta “per poter crescere è quasi una strada obbligata”⁴³. In questa prospettiva al Luxury Summit del Sole24Ore nel 2011 Rosso considerava la possibilità di una quotazione in borsa nel prossimo triennio, dunque almeno nel 2014, ma ad oggi non sono giunte nuove notizie al riguardo.

Il dilemma della quotazione è comune a molte realtà imprenditoriali italiane operanti nella moda, come anche appunto Dolce&Gabbana, che secondo uno studio Mediobanca effettuato sempre nel 2011 risulta addirittura al primo posto tra le 50 aziende di moda adatte alla quotazione in Italia, seguita da Armani, che dichiara apertamente che non aprirà mai la proprietà attraverso un IPO. E nonostante Rosso, viva diversamente l'imprenditorialità sotto molto punti di vista rispetto ad altri imprenditori/stilisti italiani, i dubbi restano.

Quindi a questo punto viene da porsi una domanda, vogliono davvero i marchi di moda italiani diventare grandi?! Una risposta plausibile è grandi sì ma non enormi, ciò vale almeno per Dolce & Gabbana e Armani, internazionalmente riconosciuti, ma i primi dichiarano che non si quoteranno perchè non ne hanno bisogno, mentre il secondo si rifiuta categoricamente di dipendere da qualcuno.

La conclusione che si può trarre da questo quadro generale è che il sistema moda italiano, è disposto alla crescita e la cerca ardentemente attraverso le strategie di marca e di portafoglio, restando però sempre un pò elitario e distinto dai giochi dei selvaggi mercati finanziari. Una delle ragioni per cui è ancora possibile portare avanti la nobile causa è sicuramente che le imprese che attuano questa scelta possono ancora sostenerla attraverso profitti elevati che vengono reinvestiti nell'azienda.

Nel caso di Only The Brave, vale lo stesso per ora infatti l'azienda riesce ad autofinanziarsi e non ha bisogno di raccogliere ingenti capitali sul mercato, ma per sostenere una crescita tale ritmo molto probabilmente entro i prossimi cinque anni

⁴³ Daniela Sapone (29/6/2011). Cucinelli e Rosso, il sì e il no della borsa. *Business people*. Scaricato il 23 gennaio 2013 http://dev.businesspeople.it/Lifestyle/Fashion/Cucinelli-e-Renzo-Rosso-il-si-e-il-no-alla-Borsa_21630

sceglierà la via della quotazione, nonostante Rosso “per ora preferisce mantenersi liquido e libero di prendere decisioni insieme ai suoi figli”.

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.

Bandolin M.(2011). Progetto: “Il Giornale in Ateneo” Osservatorio Permanente Giovani-Editori LA DOTTRINA DELLE RISORSE UMANE DI ELTON MAYO E LA FILOSOFIA DIESEL “ONLY THE BRAVE”.

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

Beghelli C. (20 dicembre 2012) Otb di Renzo Rosso acquista la quota di maggioranza di Marni: «Un accordo fra famiglie, alternativo alle logiche dei big del lusso». Pagina 33 *Moda24 de Il Sole 24Ore*.

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*.

Bottelli P. (17 febbraio 2012) . Renzo Rosso: «Here comes slow fashion: less trendy looks, more room to Made in Italy quality». *Moda24 Il Sole 24 Ore*.

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

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

Business People (28 gennaio 2011) Svolta Just Cavalli, a Renzo Rosso la produzione del marchio. Articolo scaricato il 12 settembre 2012 da http://www.businesspeople.it/Business/Finanza/Svolta-Just-Cavalli-a-Renzo-Rosso-la-produzione-del-marchio_15314

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. Scaricato il 1 dicembre 2012 Consultabile http://books.google.it/books?id=GW34pyYG0IIC&printsec=frontcover&hl=it&source=gs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

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

Damato F.M. (21/12/2012). Rosso si compra Marni. Pagina 2 . *Milano Finanza Fashion*.

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

- Di Iorgi C. (6 agosto 2012). Just Cavalli Milano: apre il nuovo flagship store, il party e la 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.

Ironico S., Mortara A., Pomodoro S., (2010), Il settore moda italiano a un anno dallo scoppio della crisi. Scaricato il 10 dicembre 2012 da <http://www.mi.camcom.it/upload/file/1664/832086/FILENAME/Settore-moda-Iulm.pdf>

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

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

Juker C. Diesel argina la recessione e sceglie l'ad del rilancio. (7 maggio 2010) .Il Sole24Ore. Articolo scaricato il 3 settembre 2012 da http://www.ilsole24ore.com/art/SoleOnLine4/Editrice/ILSole24Ore/2010/05/07/Economia%20e%20Lavoro/28_D.shtml?uuid=63214c42-599e-11df-acb8-823383602e85&DocRulesView=Libero

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. Steild.

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

Mello-Grand C. (27 gennaio 2011). Il Contemporary sarà il mondo del lusso del futuro. Parola di Renzo Rosso. *ModaOnline*. Scaricato il 30 agosto 2012 <http://www.modaonline.it/marchi/s/staff-international/2011/il-contemporary-sara-il-mondo-del-lusso-del-futuro-parola-di-renzo-rosso.aspx>

- Menkes S. (8 dicembre 2009). Martin Margiela to Leave Fashion House He Founded . *The New York Times*. Articolo scaricato il 7 settembre 2010 da http://www.nytimes.com/2009/12/09/business/global/09diesel.html?_r=2
- Murphy L. (2011). *Tourist Shopping Villages: Forms and Functions*. Routledge.
- Ofir C. ,Simonson I. (2007). Customer Compliance with Presumed Market Research Goals: Motivational Drivers of Negative Service Evaluations. Graduate School of Business, Stanford University.
- Okonkwo U. (2007). *Luxury Fashion Branding: Trends, Tactics, Techniques*. Palgrave Mcmillan.
- Okonkwo U. (2010). *Luxury Online: Styles, Systems, Strategies*. Palgrave Mcmillan.
- PambiancoWeek pagina 80 (30 settembre 2010). Dsquared2 rinnova con Staff International per 17 anni.
- Parasuraman A. (1997). Reflection on gaining competitive advance trough costumer value. *Journal of academy of marketing science*, 25, 154-161.
- Perilli V. (14 maggio 2012). Rouge Laboutin. *Marieclaire*.
- Reiter B.J. (1999). Joint ventures, legal and business perspective. Irwin Law.
- Rosso R. (2011). *Be Stupid*. Rizzoli editore.
- Sacchi M. S. (18 febbraio 2008) . Renzo Rosso lascia i suoi jeans in Diesel. *Corriere Economia* pag.5
- Santagata W. (2002). Some effects of creativity on fashion market behavior. EBLA Center.
- Sapone D. (29/6/2011). Cucinelli e Rosso, il si e il nì della borsa. *Business people*. Scaricato il 23 gennaio 2013 http://dev.businesspeople.it/Lifestyle/Fashion/Cucinelli-e-Renzo-Rosso-il-si-e-il-ni-alla-Borsa_21630
- Saviolo, S., Testa S. (2000). *Management della moda*. Etas.

- Shaw R., Mazur L. (1997). *Marketing Accountability: Improving Business Performance*. FT Retail & Consumer Publishing.
- Solomn M.R. et al. (2010). *Consumer behavior, a European perspective*. FT Prentice Hall.
- Soto T.J. (2008). *Methods for Assessing Brand Value: A Comparison Between the Interbrand Model*. Druck Diplomatica.
- Trabona T. (15 settembre 2010). Uffici, asilo, palestra e squash «Non chiamatela fabbrica Diesel» Rosso svela il nuovo quartier generale, è costato 120 milioni *Corriere del Veneto*.
- Traini S. (2004). *Semiotica della comunicazione pubblicitaria*. Rcs Libri.
- Tripodi E.M. (2005). *Il manuale del franchising*. Giffrè.
- Tungate M. (2008). *Fashion Brands: Branding Style from Armani to Zara*. MPG Books.
- Vergani G. (2010). *Dizionario della Moda*. Dalai editore.
- Villanacci G. (2010). *I contratti della distribuzione commerciale*. Utet.
- Walliser A. (2006). *Successful Branding - A critical examination of Customer Experience management for Persona International*. Grin Publishing.

Sitografia

www.archivistoricocorriere.com

www.armani.com

www.armanihotels.com

www.bulgarihotels.com

www.burberry.com

www.diesel.com

www.dsquared2.com

www.fashionbusiness.uk

www.glamour.it

www.hm.com

www.ilsole24ore.com

www.interparfums.fr

www.ittierre.it

www.lanvin.com

www.maisonmartinmargiela.com

www.manageronline.it

www.marcolin.com

www.marieclaire.it

www.marni.com

www.moda24.ilsole24ore.com

www.otbfoundation.org

www.pelicanhotel.com

www.robortocavalli.com

www.staffinternational.com

www.staffinternational.it

www.tommyhilfiger.com

www.viktor-rolf.com

www.vogue.com