

FACOLTA' DI ECONOMIA
Corso di Laurea in Economia e Direzione Delle Imprese
Dipartimento di Impresa e Management
Cattedra di Strategie D'Impresa

L'ingresso di un nuovo player nel mercato del lusso: il caso Lucrezia Maria Monaca

RELATORE

Chiar.mo Prof. Paolo Boccardelli

CORRELATORE

Chiar.mo Prof. Leonardo Corbo

CANDIDATA

Lucrezia Maria Monaca
Matricola: 654961

ANNO ACCADEMICO 2014-2015

Sommario

	Introduzione	5
1.	Il lusso	7
1.1.	Concetto di lusso	8
1.1.1.	Il consumo del lusso	12
1.1.2.	Lusso vs moda	13
1.2.	Il mercato del lusso	15
1.2.1.	Caratteristiche del mercato	17
1.2.2.	Struttura del mercato	18
1.2.3.	Segmentazione	25
1.2.4.	Luxury players	27
1.2.4.1.	LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton S.A.	28
1.2.4.2.	PPR / Kering	32
1.2.4.3.	RICHEMONT	35
1.3.	L'impresa di lusso	38
2.	Le start-up	42
2.1.	New venture & start-up	43
2.1.1.	New venture	43
2.1.2.	Start-up	45
2.2.	Start-up innovative	58
2.3.	Business Plan	61
2.4.	Fattori critici di successo	67
2.5.	Gli incubatori di impresa	71

2.5.1.	Definizione	71
2.5.2.	Servizi offerti	73
2.5.3.	Tipologie di incubatori	74
3.	Lucrezia Maria Monaca	83
3.1.	Le calzature come riflesso della società e del progresso tecnologico	84
3.2.	Il settore calzaturiero	85
3.2.1.	Il mercato italiano	85
3.2.2.	Il mercato europeo	87
3.2.3.	A.N.C.I e C.E.C	90
3.3.	Analisi del settore	91
3.3.1.	Supply chain network	91
3.3.2.	Il modello delle 5 forze di porter	93
3.3.3.	SWOT ANALYSIS	96
3.3.4.	Trend	98
3.4.	Segmentazione del mercato	103
3.5.	La stagionalità del mercato	109
3.6.	Il caso Lucrezia Maria Monaca	111
3.6.1.	Finanziamento	113
3.6.2.	Posizionamento e principali competitors	113
3.6.3.	Business model	118
3.6.4.	Strategia implementata	127
	Conclusione	140
	Ringraziamenti	141

Bibliografia	144
Sitografia	149

*A mia madre, compagna
sempre presente di questo
turbolento ma al tempo stesso
meraviglioso viaggio. Senza di
te non so come avrei fatto.*

Ti voglio bene!

INTRODUZIONE

L'obiettivo di questo lavoro è quello di rispondere ad un quesito all'apparenza banale: "E' possibile l'ingresso di un nuovo player nel mercato del lusso?"

Questa domanda già nella sua formulazione presenta varie criticità:

1. E' possibile che un nuovo marchio possa essere fin da subito definito di lusso? Dagli studi fatti in questi anni, la risposta a questa domanda sembrerebbe negativa. Ma se così fosse, come è possibile che il mercato del lusso sia in forte crescita e veda l'affermarsi di nuovi attori?
2. Cosa intendiamo per lusso? Non esiste una definizione universale di lusso: ciò che può rappresentare un lusso per una persona, non lo rappresenta per un'altra. Si tratta quindi di un concetto caratterizzato da forte soggettività e dai confini non perfettamente delineati.
3. Quali sono le caratteristiche che un marchio/impresa deve avere per poter essere definita di lusso? E' sufficiente praticare prezzi alti o dietro a questo mondo c'è qualcosa di più?

Nel corso della trattazione si affronteranno con criticità tutte queste tematiche per riuscire a dare una risposta al quesito iniziale, e terminare poi con l'analisi di un marchio di nuova costituzione che sta tentando di intraprendere la strada del lusso.

Il primo capitolo è suddiviso in 3 paragrafi: il concetto di lusso, il mercato del lusso e l'impresa di lusso. Nel primo si darà una definizione di questo termine complesso, nel secondo viene analizzato il mercato del lusso con particolare riferimento ai suoi tratti distintivi e alle caratteristiche che un potenziale entrante deve conoscere approfonditamente e di cui deve tenere conto: segmentazione, settori e grandi gruppi con un giro d'affari significativo. Nel terzo paragrafo, invece, si identificheranno i tratti distintivi che un'impresa deve avere

per essere definita di lusso, con particolare riferimento ai cosiddetti DNA (fattori interni all'impresa) e Codes (fattori esterni).

Nel secondo capitolo si descriverà il processo di avviamento di un nuovo progetto imprenditoriale. Per prima cosa vengono definiti i termini New Venture e Start-up: il primo descrive l'intero ciclo di vita di una nascente impresa mentre il secondo identifica la specifica fase di nascita di una nuova impresa. Oggi il termine Start-up viene utilizzato anche per identificare imprese innovative ad alto contenuto tecnologico. In questo lavoro, però, è stato approfondito maggiormente il primo significato, in quanto maggiormente in linea con l'oggetto della tesi, ovvero un nuovo player nel mercato del lusso. L'identificazione di un'opportunità interessante da sviluppare non è sufficiente, di per se, come garanzia di successo, ma occorre gestire sapientemente tutte i fattori chiave in gioco, quali le risorse umane e finanziarie. Esistono, infatti, dei fattori critici di successo che differenziano i progetti vincenti da quelli che invece muoiono nei primi anni di vita. L'ultima parte del capitolo è dedicata agli incubatori, organizzazioni a supporto dello sviluppo d'impresa.

Dopo aver fatto un'*overview* sul lusso e sui nuovi player, con gli elementi approfonditi si è affrontato, nel terzo capitolo, il caso pratico di una nuova iniziativa imprenditoriale avviata nel settore. Si è deciso di affrontare il progetto in cui l'autrice dell'elaborato è coinvolta in prima persona, il lancio di una nuova azienda produttrice di calzature. Il marchio è nato alla fine del 2014 posizionandosi nella fascia alta del mercato calzaturiero. L'obiettivo, però, è riuscire ad entrare nella nicchia del lusso in un arco di tempo di 5/6 anni. Si descriveranno, quindi, tutte le strategie implementate da questo nascente brand per riuscire nel suo intento.

CAPITOLO 1:

IL LUSO

“Le luxe n’est pas le contraire de la pauvreté mais le contraire de la vulgarité”

Coco Chanel

1.1 CONCETTO DI LUSO

Secondo Dubois, Laurent e Czellar (2001), i beni di lusso si caratterizzano per una qualità eccellente, un prezzo elevato, l'unicità, la rarità, una rilevanza estetica, una patina di tradizione e, infine, un carattere superfluo.

Tale definizione, al giorno d'oggi, sembra essere riduttiva per definire un bene di lusso in quanto tale.

Già nella sua etimologia il termine lusso è contraddistinto da un doppio significato: il primo a valenza positiva e il secondo a valenza negativa. Esso, infatti, deriva dalla parola latina *lux*, che significa luce. Essa può essere intesa sia nella sua accezione positiva come *luxus*, che significa abbondanza, magnificenza e fasto che danno al lusso una connotazione positiva di onirico e desiderabilità. Nella sua accezione negativa, invece, come *luxatio*, che significa eccesso, intemperanza, dissolutezza, mollezza che danno al lusso una connotazione negativa di superficialità, sregolatezza ed eccessiva suntuosità.¹ Questa contrapposizione, la ritroviamo anche in una delle caratteristiche fondamentali del lusso, il cosiddetto "Paradosso del lusso" tra esclusività e accessibilità. Come ha detto anche il direttore artistico di Hermes, Pierre Alexis Dumas (2011),

*"The luxury industry is built on a paradox: the more desirable the brand becomes, the more it sells but the more it sells, the less desirable it becomes!"*²

Come in tutti i business, anche in quello del lusso l'obiettivo principale è trarre profitto. Per farlo, ovviamente, bisogna vendere i prodotti e per poterli vendere bisogna renderli reperibili per i consumatori finali. Questo vuol dire sviluppare un appropriato canale di distribuzione. Così facendo, però, il cliente del lusso percepisce il prodotto come accessibile ad una vasta gamma di persone e non più ad una ristretta elite. Questo darà al prodotto un minor valore e non sarà più disposto a pagare un premium price per averlo. Le marche del lusso, per

¹ Gaetano Aiello, Raffaele Donvito.

² "L'industria del lusso è costruita su un paradosso: più la marca diventa desiderabile, più vende ma più vende, meno desiderabile diventa."

risolvere questo problema, devono creare una “ben nota *scarsità*”. Ogni volta che viene venduto un prodotto, è come se si stesse riducendo il valore del brand, che andrà necessariamente ripristinato. Le leve che le aziende possono utilizzare sono:

- **Prezzi alti** → elevati prezzi sono realmente simbolo di qualità dei prodotti;
- **Costi alti** → se la qualità dei prodotti deve essere alta per far pagare al consumatore un prezzo alto, non si può risparmiare sui costi di produzione;
- **Artigianalità** → nel lusso, insieme al fattore made in, è fondamentale per una serie di prodotti. Si pensi al Made in Italy per le scarpe o al Made in Switzerland per gli orologi. La tradizione gioca un ruolo fondamentale sulla qualità del prodotto;
- **Distribuzione limitata** → questa è la leva fondamentale per determinare la scarsità di cui si accennava in precedenza. Ovviamente bisogna aprire nuovi negozi in giro per il mondo per seguire l’evoluzione dei tempi, ma bisogna scegliere con molta attenzione la location. È inutile essere presenti ovunque: bisogna essere presenti nelle città chiave, nelle vie principali e sviluppare partnership con i più importanti Department store. Con l’avvento di internet, però, questo panorama sta cambiando. Internet, infatti, ha reso disponibili i prodotti in ogni parte del mondo attraverso i siti web e l’e-commerce. Per tale ragione questo è uno dei punti più critici per qualsiasi brand di lusso;
- **Attività promozionale** → anche in questo campo bisogna essere selettivi. Ogni campagna promozionale che si fa, va in qualche modo ad alimentare l’identità del brand associandovi una serie di valori. Ciò va a creare una ben precisa idea del brand nella mente dei consumatori andando a definire il proprio posizionamento. Per

questo è fondamentale essere selettivi, perché se l'idea che il brand trasmette è quella sbagliata, questa andrà ad influenzare la percezione che il consumatore avrà e ci vorranno anni e ingenti investimenti per riuscire a cambiarla. L'essere selettivi significa, per esempio, che nelle attività di co-marketing bisogna scegliere brand che siano allineati in termini di valori;

- **Pubblicità non troppo sofisticate** → la pubblicità deve essere un veicolo per comunicare un prodotto, per creare uno stile di vita e non per spiegare come il prodotto è. Per questo le pubblicità non devono essere troppo scritte ed esplicative, ma devono avere in primo piano il prodotto per creare il sogno intorno ad esso.

Superando queste contrapposizioni nel concetto in se, dare una definizione del lusso non è facile, in quanto non esiste una definizione univoca. E' possibile distinguere tra due diverse definizioni: quella data dagli economisti e quella data dai sociologi.

Per gli economisti, un bene è definibile di lusso per un dato soggetto economico se questo è disposto a spendere una parte maggiore del proprio reddito per acquistarlo al crescere del suo reddito.³

I sociologi, invece, si concentrano sui caratteri del concetto di lusso:

³ Varian.

Macro-descrittori del concetto di lusso	Micro-descrittori del concetto di lusso
Status – Prestigio	Status; Accettazione in gruppo di appartenenza; Emulazione pecuniaria; Espressione di sé; Riconoscimento personale; Rituale; Ammirazione; Immagine prestigiosa; Nobilitazione; Reputazione; Ricchezza; Successo
Piacere – Edonismo – Emozione	Piacere; Edonismo; Emozione; Coinvolgimento; Felicità; Regalo; Sensuale; Soddisfazione
Eccellenza Qualitativa – Raffinatezza Estetica	Eccellenza qualitativa; Estetico; Qualità estetica; Raffinatezza, Stile/Design; Creativo; Buon gusto
Ostentazione	Ostentativo; Comparazione invidiosa; Snob/Consumo snob; Moda
Esclusività	Esclusivo; Elitario; Unicità; Distinzione
Rarietà	Raro, Produzione limitata; Distribuzione selettiva; Bassa frequenza di acquisto
Prezzo Elevato	Prezzo elevato
Heritage	Tradizione; Artigianale; Effetto made in
Investimento	Basso rischio; Investimento
Materialismo	Materialismo
Futilità	Superfluo

Fonte: Brioschi (2000)

Oltre alle definizioni di lusso di economisti e sociologi, esiste un'altra classificazione che comprende i concetti di lusso pubblico e lusso privato:

Il lusso pubblico è quello che ognuno di noi può ammirare, come ad esempio l'arte.

Il lusso privato è, invece, assolutamente soggettivo e personale, legato alle sensazioni ad esso associate che i singoli provano; ad esempio, per un

occidentale una tavoletta di sapone può rappresentare un bene comune mentre per un africano può rappresentare un bene di lusso.

In definitiva, è possibile affermare che non esiste una definizione univoca di lusso ma per ciascun individuo rappresenta *“il sogno, quello che abbellisce la scena della vita, la perfezione che si materializza grazie al genio umano.”*⁴

1.1.1 IL CONSUMO DEL LUSO

Non tutti consumano beni di lusso con la medesima finalità. E' possibile identificare quattro tipologie di consumatori di lusso:

- Consumatori eterodiretti
- Consumatori autodiretti
- Consumatori alla moda
- Consumatori conservativi

Consumatori eterodiretti

Sono così definiti coloro che consumano beni di lusso con una finalità sociale di ostentazione. Le forme di consumo eterodirette sono state classificate nel 1950 da Liebenstein⁵ in:

- **Effetto Veblen**⁶ → il consumatore utilizza il prezzo del bene per segnalare al proprio gruppo di riferimento il suo status. Il consumo è quindi guidato dall'istinto di mostrare potere, status e ricchezza;

⁴ Il tempo del lusso, Lipovetsky.

⁵ Economista statunitense di origine ucraina (1922-1994).

⁶ Economista e sociologo statunitense (1857-1929).

- **Effetto Snob** → il consumatore snob è colui che vuole distinguersi dalla massa con un prodotto assolutamente unico. È perciò spinto al consumo del bene in relazione alla sua rarità ed esclusività;
- **Effetto Bandwagon** → il consumatore sente il bisogno, per appartenere ad un determinato gruppo di riferimento e di prestigio, di emulare i loro comportamenti d'acquisto.

Consumatori autodiretti

Sono definiti in questo modo coloro che sono spinti dal desiderio di soddisfare un proprio bisogno di gratificazione e di benessere. È quindi un consumo fatto non per essere ammirati dagli altri, ma per se stessi. Tale tipo di consumo si ricollega alle emozioni, sensazioni e piaceri che si provano dall'uso di un bene di lusso. E' quindi un tipo di consumo esperienziale/emozionale.

Consumatori alla moda

Sono coloro alla ricerca continua della modernità e intenzionati allo stare al passo con i tempi. Acquistano i prodotti per primi e a seconda della moda del momento. Costituiscono per i brand la categoria più importante, in quanto facilmente influenzabili.

Consumatori conservativi

Sono coloro legati al passato e alla tradizione. Per questa categoria sono fondamentali valori quali qualità ed eccellenza.

1.1.2 LUSO VS MODA

Spesso il termine "lusso" e il termine "moda" vengono confusi e considerati sinonimi mentre nella realtà costituiscono due concetti differenti. Si potrebbe

affermare che la moda è uno dei sotto-settori del lusso, pur differenziandosi in diverse caratteristiche.

Il lusso ha alte barriere all'entrata dovute al know how, all'esperienza, alla cultura, agli investimenti, agli apprezzamenti del mercato, agli alti livelli di distribuzione e agli elevati flussi di cassa; la moda, invece, ha basse barriere all'entrata. Mentre il primo ha generalmente prezzi alti, imprese di dimensione internazionale o mondiale e l'obiettivo di offrire un prodotto di qualità che sia in linea con ciò che i consumatori vogliono, la moda ha prezzi bassi, prevalentemente imprese locali e il punto focale è l'essere conformi ai trend del mercato.

Altra differenza è legata alla consapevolezza da parte del mercato: mentre per il lusso questa è raggiunta solamente con il tempo e la storia è sinonimo di affidabilità, per la moda la consapevolezza da parte del mercato è raggiunta con un'efficace comunicazione.

Il nucleo centrale dell'attività, per il lusso, è lo sviluppo del prodotto: per prima cosa le imprese vendono il prodotto e poi iniziano la produzione; per la moda il fulcro dell'attività è la velocità: le imprese iniziano subito a produrre in modo da realizzare scorte da immettere velocemente sul mercato nel momento della domanda.

L'intervallo di tempo tra la creazione del prodotto e la sua consegna è lungo, generalmente mesi, nel caso di prodotti di lusso mentre si riduce, generalmente settimane, per i prodotti di moda.

Una caratteristica principale nell'ambito del lusso è la capacità di riuscire a migliorare la qualità del prodotto offerto, a differenza della moda dove assume un fattore determinante la flessibilità e la capacità di passare da un prodotto a un altro nel minor tempo possibile.

Infine, a differenziare lusso e moda è la vita del prodotto: lunga, generalmente anni, nel primo caso e breve, generalmente settimane, nel

secondo. Il classico ciclo di vita di un prodotto è caratterizzato dalla fase di introduzione, dalla crescita, dalla maturità e dal declino.

Un prodotto di lusso difficilmente arriverà nella fase di declino. Si pensi a tal proposito al caso Hermes, i cui prodotti chiave rimangono ancora le borse Birkin e Kelly.

Invece, si è detto che le imprese di moda devono essere conformi ai trend. Quando un trend passa, il vecchio prodotto muore e al suo posto viene creato un nuovo prodotto alla moda. Viene alla memoria una citazione della straordinaria Coco Chanel "La moda passa ma lo stile resta". Questo concetto trova poi la sua esasperazione nel fast fashion; ci sono aziende, come Zara, che arrivano a lanciare sul mercato ogni anno fino a 8 collezioni.

1.2 IL MERCATO DEL LUSO

Si tratta di un mercato in forte espansione e con un peso economico sempre maggiore. Vari sono i motivi:

- **Globalizzazione⁷**
- **Nuove classi consumatrici del lusso:** si tratta dei cosiddetti *High Net Worth Individuals (HNWI)*. Nel 2013 erano pari a 13.7 milioni, con una crescita del 15 % circa rispetto l'anno precedente;
- **Nuovi paesi consumatori del lusso:** le aree geografiche maggiormente interessanti sono il Medio Oriente e l'America Latina.

⁷ Fenomeno di unificazione dei mercati a livello mondiale, consentito dalla diffusione delle innovazioni tecnologiche, specie nel campo della telematica, che hanno spinto verso modelli di consumo e di produzione più uniformi e convergenti. Da un lato, si assiste, infatti, a una progressiva e irreversibile omogeneità nei bisogni e a una conseguente scomparsa delle tradizionali differenze tra i gusti dei consumatori a livello nazionale o regionale; dall'altro, le imprese sono maggiormente in grado di sfruttare rilevanti economie di scala nella produzione, distribuzione e marketing dei prodotti, specie dei beni di consumo standardizzati, e di praticare politiche di bassi prezzi per penetrare in tutti i mercati. L'impresa che opera in un mercato globale, pertanto, vende lo stesso bene in tutto il mondo e adotta strategie uniformi, a differenza dell'impresa multinazionale, il cui obiettivo è invece quello di assecondare la varietà delle condizioni presenti nei paesi in cui opera, Fonte Treccani.

Con un tasso di crescita veramente interessante, il Medio Oriente rappresenta ancora una piccola porzione del business in termini di numero di clienti; infatti, il numero di HNWT si aggira attorno ai 0.6 milioni di persone. L'America Latina è il posto con la più alta concentrazione di Ultra High Net Worth Individuals; ciò vuol dire, in termini di numeri, che il business è concentrato nelle mani di poche persone ma queste ultime hanno nelle loro mani una concentrazione di ricchezza superiore a tutte le altre aree del mondo;

- **Democratizzazione del lusso:** negli ultimi decenni si è assistito al passaggio da piccole medie imprese, principalmente artigianali, a grandi gruppi internazionali. Questi ultimi hanno una gestione di tale mercato del tutto differente rispetto al passato: infatti utilizzano molti strumenti del mercato di massa rendendo il lusso accessibile a una più vasta gamma di consumatori, il cosiddetto *accessible luxury*. La democratizzazione ha arricchito la dimensione del lusso di nuovi valori: gioco, creatività, ironia, sensorialità, sensibilità artistica, condivisione, tempo per il relax e il comfort, che affiancano o sostituiscono la dimensione esclusiva dello status;
- **Aumento della rilevanza sociale del lusso:**
 1. nascita, in epoca moderna, di molte marche di lusso, da Stella Mc Cartney a La Durée. Questo ha fatto sì che il lusso diventasse parte integrante della quotidianità delle persone e non un evento episodico riservato ad una ristretta cerchia di adepti;
 2. nascita dei Social Network, che hanno rappresentato una vera e propria svolta in quanto hanno reso le marche più umane. Queste, infatti, hanno proprie pagine Facebook, Twitter, Instagram, che permettono di comunicare con i propri consumatori e, quindi, avere anche un riscontro in tempo reale.

3. rete di distribuzione più capillare, che ha portato con sé una serie di criticità. Occorre, infatti, tenere sempre a mente il paradosso del lusso: la creazione di una ben nota scarsità. Questo significa che le marche devono trovare sempre un equilibrio tra esclusività e accessibilità. Poiché l'obiettivo finale è quello di realizzare profitti, hanno la necessità di essere presenti a livello globale ma con una giusta dimensione poiché il rischio è quello di far percepire il prodotto come di massa e quindi il consumatore non sarà disposto a pagare un premium price per averlo.

Quando un nuovo player decide di entrare all'interno del mercato, dovrà per prima cosa analizzare le caratteristiche del suddetto mercato, la struttura, identificare il segmento o i segmenti da servire e i propri competitor.

1.2.1 CARATTERISTICHE DEL MERCATO

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

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

Dimensioni dell'azienda

Fatta eccezione per i gruppi (che sono entità finanziarie), generalmente le imprese non hanno un'organizzazione molto ampia in termini di turnover, di dipendenti e così via. Le imprese del lusso sono generalmente di medie dimensioni e rappresenta una fonte di vantaggio competitivo far parte di un gruppo perché in questo modo si può far affidamento sulle energie e sinergie

derivanti dagli altri brand del gruppo. In ogni caso, nonostante la loro dimensione, tale tipologia di imprese gode di un'elevata credibilità e conoscenza da parte dei consumatori.

Caratteristiche finanziarie

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

Fattore tempo

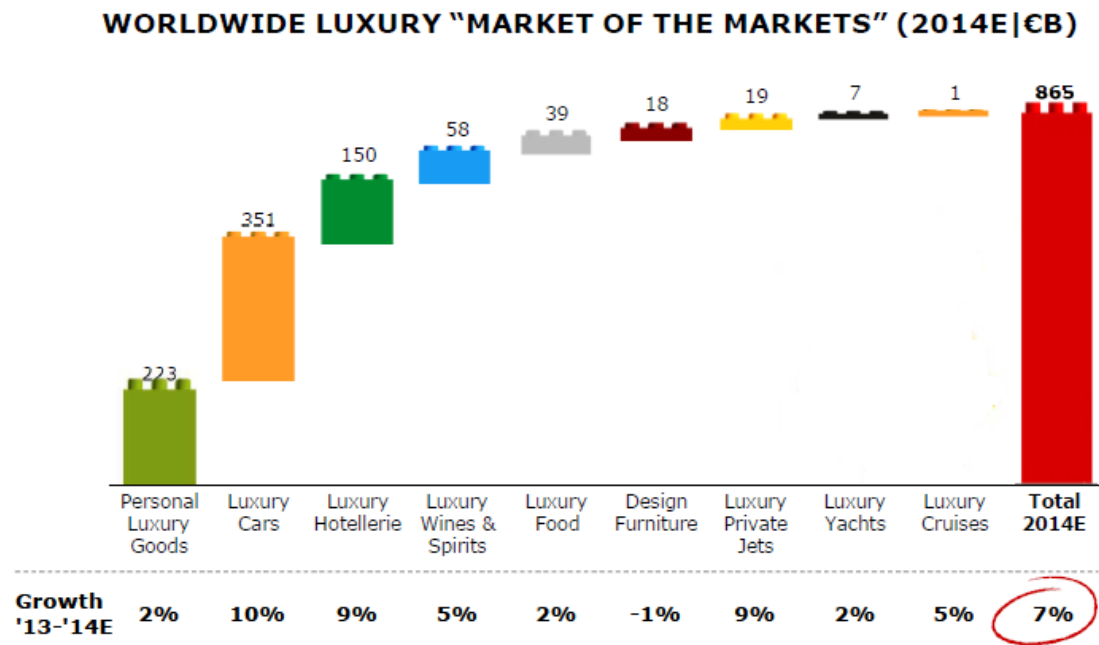
Come si è visto precedentemente, il tempo è uno dei fattori che maggiormente differenzia le imprese del lusso da quelle di moda. Mentre le imprese di moda operano con un intervallo temporale inferiore ai 18 mesi, ciò non avviene per quelle del lusso, le quali hanno bisogno di un maggiore tempo per sviluppare un prodotto che rimanga a lungo sul mercato. Le imprese del lusso non seguono i trend, certamente possono esserne ispirate, ma alla fine creeranno qualcosa destinato ad avere successo per sempre.

1.2.2 STRUTTURA DEL MERCATO

Lo studio annuale sul mercato del lusso condotto annualmente da Bain⁸ in cooperazione con Altagamma⁹ a partire dal 1999, ha valutato questo mercato

⁸ **Bain & Company** è la società di consulenza alla quale si rivolgono manager da tutto il mondo, quando vogliono per la loro azienda risultati sostenibili e duraturi, sapendo di trovare in Bain un partner che si preoccupi del loro business, esattamente quanto loro. I loro servizi di consulenza puntano sulle tematiche più cruciali: strategia, marketing,

intorno agli 865 miliardi di dollari, evidenziando nel 2014 una crescita totale del 7 % rispetto all'anno precedente.



Fonte: Bain & Fondazione Altgamma

Di seguito l'analisi delle caratteristiche di ogni settore:

- **Luxury Cars** → il settore delle auto di lusso è proiettato verso una solida crescita (+10%), guidata dalle cosiddette "supercar" (auto di lusso) e dai paesi emergenti (Brasile, India, Medio Oriente e Cina), nei quali questo genere di prodotto rappresenta ancora un attivatore sociale. Si tratta, inoltre, di un mercato in cui la componente

organizzazione, operatività, tecnologia, fusioni & acquisizioni, in tutti i settori e zone geografiche. Sin dalla fondazione di Bain nel 1973, la strategia è il fulcro della sua attività.

⁹ **Fondazione Altgamma** riunisce dal 1992 le imprese che rappresentano l'alta industria culturale e creativa italiana e che si distinguono per innovazione, qualità, design e servizio. Le Imprese Altgamma sono ambasciatrici mondiali dello stile di vita italiano, operano nei settori della moda, del design, della gioielleria, dell'alimentare, dell'ospitalità, della velocità e del wellness. La missione di Altgamma è accrescere la competitività dell'alta industria culturale e creativa italiana, contribuendo alla crescita economica e sociale dell'Italia.

personalizzazione è particolarmente forte: i clienti possono decidere tra diversi optional e questo fa sì che il prezzo possa addirittura triplicarsi. La personalizzazione, però, non avviene solo sul prodotto ma anche sul tipo di pagamento; oggi sono pochi i clienti che decidono di pagare in un'unica rata mentre la maggior parte preferisce scegliere la soluzione del finanziamento. Le varie case automobilistiche hanno intrapreso negli ultimi anni delle vere e proprie lotte nell'offrire ai consumatori la soluzione di finanziamento più intrigante e allettante. Le tendenze per il futuro sono essenzialmente due: la connettività, rendere quindi le automobili il più possibile tecnologiche, e il segmento dei nuovi Super SUV di lusso, segmento emergente in cui molte case automobilistiche di super lusso si sfideranno nel futuro;

- **Luxury Hotellerie** → anche questo settore è in fase di crescita (+9%) anche se con diverse performance tra i vari mercati. Ad esempio molto forte è il Messico; il Regno Unito e la Germania acquistano slancio; la Cina è ancora influenzata dal divieto ufficiale di spesa in alberghi a 5 stelle;
- **Luxury Cruises** → si tratta di un settore che guarda avanti, alle nuove generazioni che si avvicinano alle crociere di lusso chiedendo un'esperienza di vita unica. Per questo motivo si stanno effettuando nuovi investimenti nella capacità di soddisfare una domanda solida. Si tratta quindi di un mercato in crescita;

- **Luxury Wines & Spirits** → il settore dei vini sta incominciando a superare quello degli spiriti. Ciò è dovuto essenzialmente a:
 - incremento nel consumo di vini nei ristoranti;
 - il settore degli spiriti ha subito un



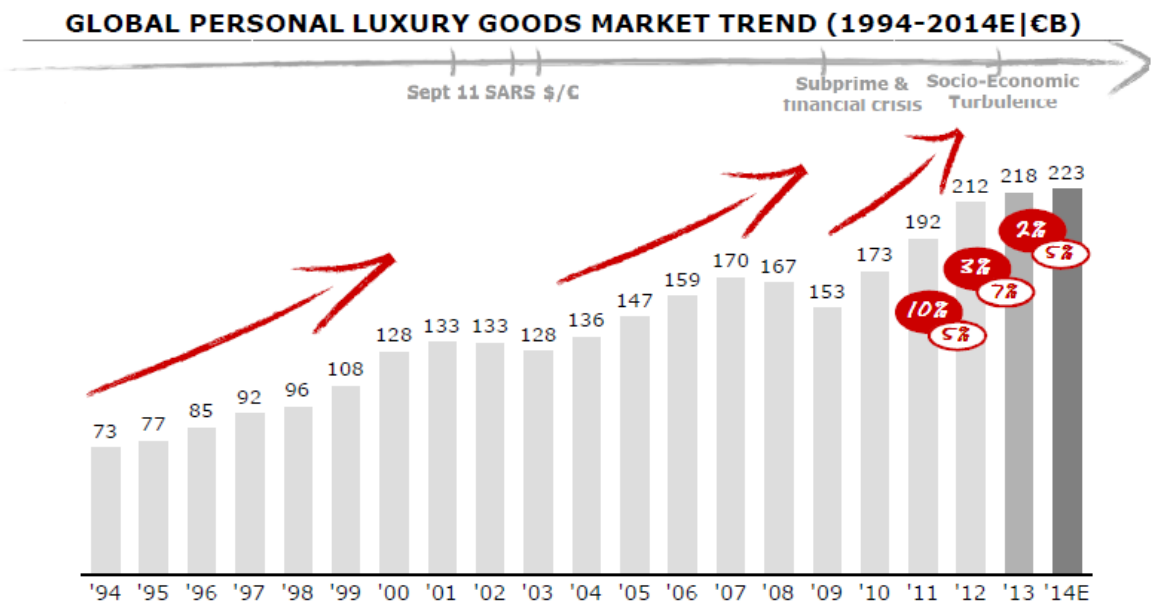
rallentamento nei mercati emergenti;

- lo Champagne riconquista quote di mercato ponendosi anche come competitor principale di “bevanda da club” alla Vodka.

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



- **Luxury Yachts** → questo mercato cresce ad un basso tasso (+2%) a causa di un approccio molto polarizzato verso i consumatori. La cerchia di persone che possono permettersi questo bene è, infatti, molto limitata. Il mercato a più alto potenziale è la Cina, a causa di una penetrazione ad oggi ancora molto limitata;
- **Luxury Private Jets** → abbiamo un trend positivo (+9%), rafforzato dai mercati emergenti. La domanda per costosi jets privati cresce insieme al prezzo di questi ultimi;
- **Design Furniture** → leggera tendenza al ribasso (-1%) a causa di una scarsa attività in mercati chiave. Le prospettive migliori in questo settore vengono dall'online, con numerosi siti che offrono componenti di arredo a prezzi vantaggiosi, come Dalani Home & Living;
- **Personal Luxury Goods** → si tratta del settore che maggiormente ha risentito dei fenomeni avvenuti negli ultimi decenni:



Fonte: Bain & Altagamma

Al suo interno troviamo tutte le tradizionali categorie del lusso che, attualmente, sono diventate solo una piccola parte del mercato totale:

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

Per quanto concerne la prima categoria, essa presenta una caratteristica che la rende differente da tutte le altre: è l'unica ad essere indissolubilmente legata ad una particolare zona geografica, ovvero la Svizzera. Il 95% dei brand proviene infatti da una specifica area della Svizzera, la *Vallée de Joux*, vicino

Ginevra. Ciò ha contribuito ad alimentare uno dei valori più importanti del lusso, la tradizione. Quando si compra un orologio, non si compra solo un prodotto, ma un pezzo di storia, ed è per questo che i consumatori sono disposti a pagare un premium price. Altra caratteristica è rappresentata dal fatto che quasi tutti brand fanno parte di un gruppo. I quattro gruppi principali sono: Swatch, Richemont, LVMH e Kering. È uno dei settori più grandi, perché l'orologio è l'unico gioiello che tutta la popolazione può indossare.

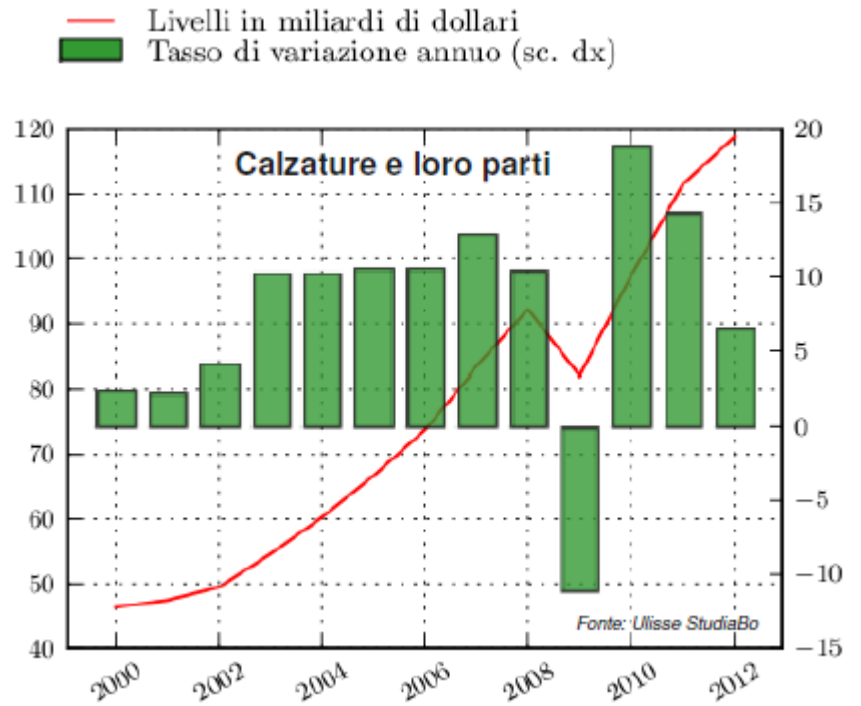
La seconda categoria, invece, vede il contrapporsi di due mercati: quello dei gioielli di marca e quello dei gioielli non di marca, appartenenti a famiglie di artigiani gioiellieri. Un articolo del *Il Sole 24 ore* dello scorso anno ha mostrato che solamente il 20 % del mercato è di marca, mentre l'80% no. È per questo motivo che molte aziende fashion stanno dirigendosi verso questo settore, tramite la licenza¹⁰, in quanto ha un grande potenziale;

- **Prodotti in pelle e accessori:** gli accessori occupano la prima posizione di questa categoria, alimentati da una crescita vivace del settore scarpe. A partire dal 2012¹¹, le performance delle calzature hanno superato quelle delle borse. Ciò non accadeva

¹⁰ Con **“Licensing”** si intende la cessione da parte dell'autore o del detentore di un diritto ad altro soggetto perché la possa utilizzare traendone dei benefici economici. Il licenziante, ovvero colui che cede la licenza, ed il licenziatario, colui che gestisce la licenza, si accordano perché i benefici vengano remunerati attraverso un compenso (fee) che può essere fisso o variabile sulle vendite. Quando la parola licensing è usata nel linguaggio di marketing si parla del diritto di cui sopra legato ad una delle seguenti categorie: arte, spettacolo/personaggi, moda, musica, sport, marchi aziendali, editoria/autori. La licenza è quindi quell'attività di marketing attraverso la quale chi detiene un diritto con riferimento alla licenza lo cede ad un altro soggetto dietro pagamento di un compenso unico o percentuale (royalty) nel rispetto di alcune regole definite nel contratto di licensing. In questo modo il licenziatario (licensee) ha diritto di utilizzare e sfruttare economicamente il marchio o il logo, le tecnologie di processo o prodotto e le stesse conoscenze che il soggetto licenziante (licensor) mette a disposizione con questo contratto.

¹¹ Fonte: Pavia Sviluppo

dal 2007. Il 2012 è stato un anno di crescita per il commercio mondiale di calzature con un tasso stimato del 6 % in dollari e del 15 % in euro.



Fonte: Ulisse StudiaBo

Il commercio mondiale di calzature sta evidenziando dinamiche di sviluppo anche significativamente diverse a livello di singoli prodotti. Attualmente si sta assistendo al fenomeno delle sneakers; anche stilisti di fama mondiale come Dior, Giuseppe Zanotti e Renee Caovilla, hanno lanciato negli ultimi anni una loro linea sportiva. Appare quindi fondamentale individuare per quali prodotti e in quali paesi il mercato sta offrendo le maggiori opportunità di crescita. Altro fenomeno molto in voga è quello del “Made to measure” (fatto su misura) e della personalizzazione; Jimmy Choo propone decine di modelli e fantasie tra cui i consumatori possono scegliere per creare la propria scarpa e possono anche personalizzarla con le proprie iniziali. Si tratta dell’accessorio che per primo risalta all’occhio e

che ha un prezzo inferiore rispetto ad una borsa. Oggi è la scarpa a fare l'outfit: una donna può anche decidere di mettersi un semplice paio di jeans e una t-shirt bianca, ma indossando una scarpa particolare cambierà totalmente e si distinguerà dalla massa. Nel terzo capitolo si approfondiranno questo settore e i suoi principali operatori;

- **Cosmetici e profumi:** è il più "entry level" dei settori del lusso, in quanto propone prodotti che tutti, almeno una volta nella vita, possono permettersi di acquistare. È per questo motivo che rappresenta uno dei settori più ampi e con più personale. Il principale gruppo di questa categoria è Estée Lauder.

1.2.3 SEGMENTAZIONE

Quando un nuovo player decide di entrare in questo mercato, deve scegliere il segmento o i segmenti in cui operare. Diversamente, sarebbe difficile se non impossibile, riuscire ad avere successo nella definizione della propria strategia. Per prima cosa, quindi, è necessario capire il mercato attraverso la *segmentazione*.



Fonte: Luxury Management Course slides

Immaginando di rappresentare il mercato come una piramide, all'aumentare del prezzo diminuisce il numero di consumatori che possono permettersi di acquistare il prodotto e conseguentemente il numero di prodotti venduti.

Al vertice abbiamo l'**extra lusso**. La produzione è limitata e il prodotto non è creato per essere riconosciuto da tutti ma da una ristretta nicchia. Per questo motivo si ha la tendenza a creare prodotti "unbranded", cioè senza tratti distintivi immediatamente riconoscibili. Rientrano in questa categoria le serie limitate e le edizioni speciali.

Al gradino inferiore troviamo il **lusso contemporaneo**. Si tratta di prodotti in quantità limitata ma realizzati in serie secondo determinate caratteristiche riconoscibili dai consumatori (esempio il Monogram di Louis Vuitton). Ovviamente la fascia di prezzo è inferiore rispetto alla precedente categoria.

Poi il **lusso accessibile**. Si tratta di prodotti che sono accessibili per tutti ma che hanno un premium price all'interno della propria categoria. Si può dire che rappresentino l'ingresso nel mercato del lusso, in quanto sono prodotti che tutti, almeno una volta nella vita, possono acquistare. Si rivolgono principalmente alle nuove generazioni.

Alla base della piramide troviamo il **lusso di massa**. Non si tratta di un vero e proprio lusso ma di una contaminazione tra lusso, moda, bellezza e massa. Inoltre, è gestito con gli strumenti del marketing di massa e il prezzo è nettamente più basso rispetto alle altre categorie.

A seconda del segmento scelto, si dovrà implementare una strategia differente che implica una diversa gestione del brand. Per questo è fondamentale effettuare questa analisi prima di decidere dove posizionarsi all'interno del mercato.

1.2.4 LUXURY PLAYERS

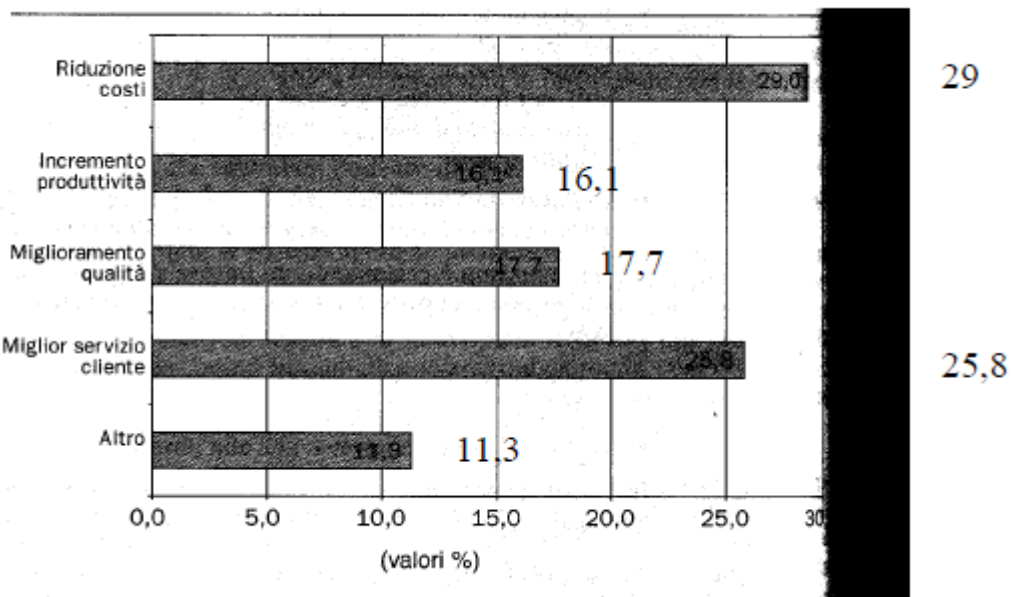
Per un'impresa che voglia entrare nel mercato del lusso, è fondamentale conoscere quali sono gli attori più importanti del mercato. Questo è essenzialmente per due ragioni:

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

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

Il *Benchmarking*¹² permette di misurare il gap esistente tra l'impresa e i propri competitor in termini di vendite, di network, di portafoglio prodotti, di qualità dei prodotti e di qualità del servizio. I principali benefici ottenuti da questa pratica sono:

¹² Processo continuo di confronto tra l'azienda e le altre aziende del mercato, in particolare le leader. Ciò permette in primo luogo una valutazione dei propri punti di forza e di debolezza conseguentemente quindi di imparare dai migliori per potersi migliorare. Questo confronto avviene attraverso dei KPI (Key Performance Indicators) che devono essere uguali per tutte le aziende in esame. Ciò rende i risultati confrontabili tra loro.



Fonte: Umberto Bocchino, *Manuale di controllo di gestione*, Il Sole 24 ore, 2000.

Ma quali sono i key player del mercato del lusso?

Oggi il mercato del lusso è molto concentrato a causa delle numerose operazioni di M&A (Merger and Acquisition) avvenute negli anni passati; oggi si riconduce a 3 grandi holding¹³:



1.2.4.1 LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton S.A.

Il gruppo, maggiormente conosciuto con il suo acronimo LVMH, è stato fondato nel 1987 a Parigi da Bernard Arnault. Oggi è un leader mondiale di

¹³ Abbreviazione di holding company, con cui si designa una società finanziaria (capogruppo o madre) che detiene una parte, o la totalità, del capitale di altre imprese (che possono avere per oggetto settori economici diversi oppure distinte fasi dello stesso processo produttivo), al fine di controllarne la gestione finanziaria, industriale e commerciale, Fonte Treccani.

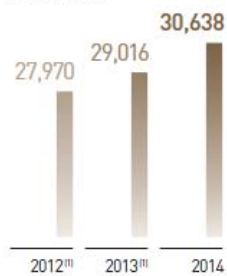
prodotti di alta qualità che possiede un portafoglio con più di 70 prodotti ed è attivo in 5 differenti settori con 3.708 negozi a livello internazionale:

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

Si tratta di un gruppo profittevole e in crescita, come mostrano anche i seguenti dati:

FINANCIAL HIGHLIGHTS

Revenue
(EUR millions)



Revenue by business group
(EUR millions)

	2014	2013 ^(a)	2012 ^(a)
Wines and Spirits	3,973	4,173	4,122
Fashion and Leather Goods	10,828	9,883	9,926
Perfumes and Cosmetics	3,916	3,717	3,613
Watches and Jewelry	2,782	2,697	2,750
Selective Retailing	9,534	8,903	7,843
Other activities and eliminations	(395)	(357)	(284)
Total	30,638	29,016	27,970

Revenue by geographic region of delivery

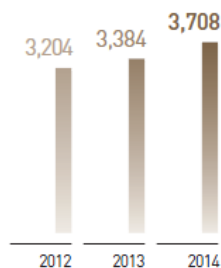


Revenue by invoicing currency

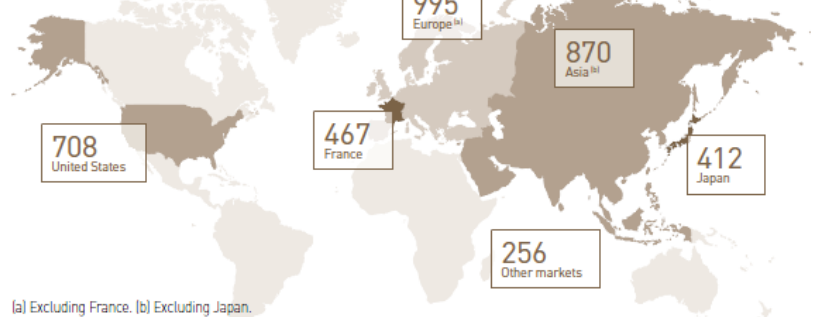


¹⁴Fonte: www.lvmh.com

Stores
(number)



Stores by geographic region
(number as of December 31, 2014)



¹⁵Fonte: www.lvmh.com

Due dati sono particolarmente importanti. Il primo è rappresentato dal fatto che circa un terzo del business è generato dal settore “Fashion & Leather goods”. Ciò può essere principalmente spiegato dalla presenza di grandi e imponenti brand come Louis Vuitton, in grado di proporre ogni stagione reinterpretazioni innovative ed eleganti delle proprie icone. Il secondo, dal fatto che il mercato giapponese incide solo per il 7%. Ad una prima lettura questo dato

¹⁴Documenti Finanziari, 31 Dicembre 2014.

¹⁵ Documenti Finanziari, 31 Dicembre 2014.

potrebbe sembrare strano o addirittura sbagliato se rapportato all'importanza che riveste la suddetta area geografica e al numero di negozi presenti nel paese (412). La spiegazione va cercata nella mentalità giapponese, dove prevale il concetto di trovare l'occasione, risparmiare, fare l'affare etc... La valuta giapponese, lo Yen, non è molto conveniente ed è per questa ragione che i giapponesi preferiscono acquistare beni di lusso durante i loro viaggi. Se venisse fatta un'indagine sulle vendite di tutti i negozi di marchi di lusso presenti in terra nipponica, il risultato sarebbe quello di negozi in forte perdita. Ma allora perché i grandi brand continuano ad aprire immensi Flagship store a Ginza¹⁶? La risposta è creare *brand awareness*: se si vuole essere un brand di lusso, si deve essere presenti per fare conoscere i propri prodotti ai potenziali clienti.

I suoi punti di forza sono:

- essere l'unico gruppo ad essere presente in tutti i settori del lusso. Come si vedrà in seguito, Kering è presente nel settore moda e sport & lifestyle e Richemont in quello orologi e gioielli e moda;
- una solida struttura finanziaria. Questo grazie alla presenza nel gruppo di importanti brand di nicchia che, con la loro profittabilità, riescono a compensare eventuali perdite di brand meno importanti;
- qualità e creatività del team. Per il fondatore del gruppo, la creatività è uno dei valori più importanti perché è ciò che permette di rimanere competitivi nel tempo. E' anche per questo motivo che il portafoglio prodotti è composto da elementi eterogenei tra di loro;
- l'essere un gruppo a conduzione familiare. La politica della famiglia Arnault è sempre stata quella di essere rispettosi della cultura e dei valori dei singoli brand prima che entrassero a far parte della famiglia LVMH. E' per questo che non si assiste a lotte e competizioni tra marchi appartenenti al gruppo;

¹⁶ Zona marche di lusso a Tokyo.

- la presenza a livello mondiale dei brand che lo compongono e l'importanza che questi rivestono in ciascun mercato. Infatti, come è possibile notare dai dati a disposizione, tutti i mercati sono profittevoli, ovviamente in misura differente, ma tutti generano degli utili.

1.2.4.2 PPR / Kering

Il gruppo, inizialmente conosciuto con PPR¹⁷ dal nome del suo fondatore, è stato fondato nel 1963 a Parigi da Francois Pinault. Inizialmente si trattava di un'azienda specializzata nel commercio di legname e successivamente in materiale da costruzione. A metà degli anni 90, il gruppo è entrato nel settore della vendita al dettaglio, ma la svolta avvenne nel 1999 con l'acquisto di Gucci e l'ingresso quindi nel mercato del lusso. La modifica del nome in Kering (dall'inglese care, cura) è stata fatta principalmente per sottolineare la *Mission* del gruppo a conduzione familiare, la cura nei confronti dei marchi, dei clienti, delle persone, degli stakeholders, dell'ambiente e per sottolineare il fatto che si tratta principalmente di marchi appartenenti a:

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

I marchi sono conosciuti a livello globale, come dimostrano anche i seguenti dati:

¹⁷ Pinault-Printemps-Redoute.

KEY FIGURES

(In € millions)	2014	2013
Revenue	10,038	9,656
o/w generated in emerging countries (as a % of revenue)	37.6%	37.6%

BREAKDOWN OF REVENUE BY DIVISION



¹⁸Fonte: www.kering.com

Da questi dati, è possibile notare come il lusso stia vivendo un periodo roseo; i fatturati di entrambe le divisioni sono cresciuti dal 2013 al 2014 e la divisione “Luxury” ha un incidenza maggiore sul business totale.

BREAKDOWN OF REVENUE BY REGION



* EMEA: Eastern Europe, Middle East and Africa

NUMBER OF DIRECTLY-OPERATED STORES BY REGION

(luxury division)



19

Fonte: www.kering.com

Il gruppo conta più di 37.000 dipendenti e i marchi, tra loro complementari, sono venduti in 120 paesi. Hanno un forte potenziale di crescita organica: l’obiettivo è quello di rafforzare la presenza sui mercati maturi, come America ed

¹⁸ Documenti Finanziari, 31 Dicembre 2014.

¹⁹ Documenti Finanziari, 31 Dicembre 2014.

Europa, e al tempo stesso di espandersi nei nuovi mercati (da notare a tal proposito il numero di negozi presenti nei suddetti mercati).

I punti di forza di questo gruppo sono così sintetizzabili:

- attenzione ai propri dipendenti: per poter garantire un'adeguata *customer care*²⁰ nei confronti dei clienti, bisogna prima di tutto partire dalla cura dei propri dipendenti. Garantendo un ambiente di lavoro piacevole e gratificando il lavoro svolto, il team sarà più motivato a dare il meglio per raggiungere gli obiettivi aziendali. La centralità del rapporto con i dipendenti si evince anche dall'incoraggiamento del gruppo a conduzione familiare alla creatività, all'andare oltre i propri limiti, mettendosi ogni giorno in discussione e alla prova, e ad esprimere il proprio potenziale;
- effetto Kering. Condivisione di risorse e competenze tra i vari marchi del gruppo. In questo modo si accelera l'espansione e l'internazionalizzazione di un marchio di recente acquisizione e si riescono a controllare tutte le fasi della catena del valore, per fornire al consumatore il miglior servizio possibile;
- identità e autonomia: anche se i vari brand fanno capo ad un gruppo comune, ognuno mantiene la propria identità ed autonomia originaria;
- sensibilità alla CSR²¹ e alla sostenibilità; ciò permette di creare valore aggiunto per il consumatore e rappresenta una fonte di vantaggio competitivo.

²⁰ L'insieme di azioni che un'azienda svolge per agevolare i propri clienti prima, durante e dopo l'acquisto dei propri servizi o prodotti. Porre attenzione alle necessità della propria clientela è un orientamento strategico che, in un mercato sempre più competitivo, sempre più aziende scelgono di adottare.

²¹ Corporate Social Responsibility (Responsabilità Sociale D'impresa), "l'integrazione su base volontaria, da parte delle imprese, delle preoccupazioni sociali e ambientali nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate" (Libro Verde della Commissione Europea, luglio 2001).

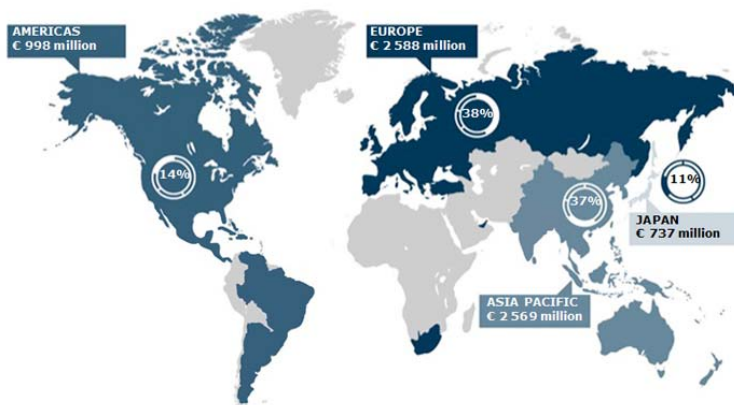
1.2.4.3 RICHEMONT

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

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

Una delle mosse più brillanti del gruppo è stata l'acquisizione nel 2010 della maggioranza delle azioni di NET-A-PORTER.COM, il principale sito di lusso e moda.

Esso è presente a livello globale anche se il mercato principale rimane quello europeo, probabilmente a causa del fatto che la maggior parte dei marchi detenuti sono di origine europea.



²²Fonte: www.richemont.com

²² Documenti Finanziari, 31 Dicembre 2014

Anche in questo caso, possiamo notare come il mercato giapponese sia di dimensioni ridotte rispetto agli altri. La circostanza di essere globalmente presente, rappresenta per il gruppo una fonte di vantaggio competitivo a lungo termine.

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

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

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

Attraverso tali fattori il gruppo potrà raggiungere il suo obiettivo principale, ovvero la **CRESCITA**.

Come è possibile vedere dai dati disponibili, negli ultimi anni il gruppo sta crescendo:

Key Figures

Consolidated results for the year ended 31 March 2013

in € millions	31 March 2014	31 March 2013	Change
Sales	10 649	10 150	+ 5 %
Gross profit	6 751	6 519	+ 4 %
Gross margin (%)	63.4	64.2	- 80 bps
Operating profit	2 419	2 426	+ 0 %
Operating margin (%)	22.7	23.9	- 120 bps
Profit for the year	2 067	2 005	+ 3 %
Earnings per share - diluted basis	3.676	3.595	+ 2 %
Cash flow generated from operations	2 875	1 944	+ € 931 m
Net cash position	4 659	3 215	+ € 1 444 m

Sales by Region

in € millions	31 March 2014	31 March 2013	Movement at: Constant exchange rates	Actual exchange rates
Europe	3 919	3 611	+ 11 %	+ 9 %
Asia Pacific	4 235	4 162	+ 6 %	+ 2 %
Americas	1 603	1 473	+ 14 %	+ 9 %
Japan	892	904	+ 23 %	- 1 %
	10 649	10 150	+ 10 %	+ 5 %

²³Fonte: www.richemont.com

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

1.3 L'IMPRESA DI LUSSO

La decisione di creare un brand di lusso richiede duro lavoro, grande impegno e soprattutto tempo.

Per poter essere definito di lusso, un brand ha bisogno di 2 caratteristiche:

- DNA → elemento interno
- Codes → elemento esterno

²³ Documenti Finanziari, 31 Dicembre 2014.

DNA

Il DNA, come nell'essere umano, è la natura stessa del brand. È unico, inequivocabile, non può essere replicato. Ogni brand ha un suo DNA. È connesso con le sue origini. Se si presta attenzione, ci si accorge di come la maggior parte dei brand siglano il proprio anno di creazione. Si tratta di un elemento che non viene influenzato né dalla percezione che il consumatore ha né dagli usi e costumi delle differenti aree del mondo ed è per questo che rimane così come è nel corso del tempo. E' ciò che rende il prodotto un sogno agli occhi dei clienti, così desiderabile e pieno di significato. Tutto all'interno del marchio ruota attorno ed è in linea con esso, come ad esempio la comunicazione.

Codes

È ciò che si può percepire dall'esterno. Esempi sono:

- **Logo:** l'elemento più riconoscibile di un brand di lusso;
- **Motivi grafici:** accompagnano spesso il logo;
- **Colore:** generalmente ogni brand ha un proprio colore di riferimento;
- **Fantasia:** il modo in cui la pelle è trattata o l'oro è rifinito;
- **Altri elementi sensoriali:** udito, olfatto, tatto e gusto;

I codes devono essere specifici di ciascun brand e non della categoria di prodotto a cui il brand appartiene; inoltre, devono essere inequivocabilmente riconoscibili dal cliente. Questo è quello che un brand cerca di costruire, ma per arrivare a questo risultato ci vuole tempo. Non si può fare, come capita per la moda, velocemente. Ad esempio, per arrivare ad associare il colore arancio ad Hermes, ci vogliono anni e, quando ciò avviene, vuol dire che l'immagine di Hermes è penetrata nel consumatore anno dopo anno.

Di seguito alcuni esempi :



The Logo



The "H"



The Horse



The orange colour



The Kelly bag



The Ribbon

Fonte: Luxury Management Course slides

Pensando ad Hermes vengono immediatamente alla memoria il suo logo, composto dalla scritta con l'inconfondibile "H" e da un cavallo (utilizzato per richiamare le origini del brand), e le iconiche borse Birkin e Kelly. Il colore simbolo è l'arancio, trovabile nel logo, nel packaging e in molti prodotti.



The Logo



The "C"



The N°5



The black and white colour



The "Matelassée"



Coco Chanel

Fonte: Luxury Management Course slides

Chanel si tratta di un caso in cui prima viene in mente la figura della sua fondatrice e poi quella della maison francese. Gabrielle (soprannominata Coco) ha rappresentato una rivoluzione nel mondo della moda femminile. Il suo stile, il suo gusto ed eleganza si ritrovano nel suo marchio: i colori bianco e nero, simbolo di una donna di classe; la semplicità e il minimalismo del logo con l'intreccio delle "C"; il modo in cui la pelle è trattata con il classico matelasse; il profumo, simbolo di seduzione da sempre. Si dice che Marilyn Monroe andasse a letto vestita solamente con due gocce del suddetto profumo. La classicità di Chanel è stata portata avanti dal suo attuale direttore creativo, Karl Lagerfeld, che ha preso gli elementi iconici del brand e li ha reinterpretati secondo il proprio stile in una chiave moderna, non allontanandosi mai da quelli che sono i canoni di eleganza della maison. In questo modo è riuscito a far scoppiare l'amore per questo brand anche nei cuori giovanili.



The Logo



The F1



The red colour

Fonte: Luxury Management Course slides

La casa automobilistica italiana deve il suo successo soprattutto al mondo della Formula 1. Il logo è universalmente conosciuto come il “cavallino rampante” e per quanto concerne il colore, esiste una tonalità di rosso unica, il cosiddetto “rosso Ferrari”.

Da questi esempi è evidente come non sia possibile definire un brand che nasce immediatamente come di lusso. Si tratta infatti tutti di casi che hanno una storia ben precisa alle spalle ed una reputazione secolare. Nel corso dell’elaborato sarà analizzato nel dettaglio questo concetto, con particolare attenzione agli step necessari che un’azienda deve percorrere dalla sua costituzione all’etichetta di azienda di lusso. Prima però di affrontare questo argomento, sembra opportuno soffermarsi sull’analizzare come nasca un’impresa.

CAPITOLO 2:

LE START-UP

“Why join the
navy if you can be
a pirate?”

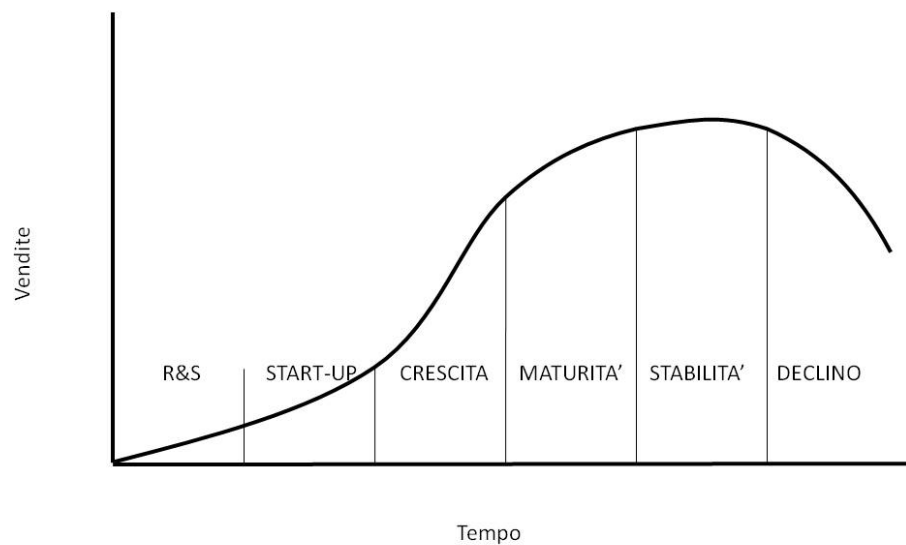
Steve Jobs

2.1 NEW VENTURE & START-UP

Obiettivo di questo secondo capitolo è analizzare come un nuovo player possa entrare all'interno del mercato del lusso. Prima ancora di poter effettuare questa analisi, è necessario capire come nasce una nuova impresa. Spesso i termini *New venture* e *Start-up* vengono usati indistintamente come sinonimi ma nella realtà esprimono due concetti differenti.

2.1.1 NEW VENTURE

Con il termine NEW VENTURE si indica l'intero processo di sviluppo di una nuova impresa. Questo processo è descritto dalla classica curva ad S divisa nelle fasi di R & S (ricerca e sviluppo), start-up, crescita, maturità, stabilità e declino.



Fonte: Rielaborazione da *New Venture Creation*

Nella realtà, però, difficilmente le imprese seguiranno tutte le fasi di questo processo; molte si fermeranno nella fase iniziale di start-up mentre le più fortunate non arriveranno mai alla fase di declino.

- *Ricerca e Sviluppo*: non si tratta di una vera e propria fase ma fa riferimento al periodo antecedente l'inizio della creazione della nuova impresa. Durante questo arco temporale, la nascente impresa raccoglie tutte le informazioni di cui ha bisogno per sviluppare il miglior prodotto possibile. È in questo momento che viene analizzata la fattibilità della business idea;
- *Start-up*: rappresenta il periodo durante il quale si avvia l'impresa. Generalmente dura circa 2-3 anni. Questa fase verrà approfondita successivamente;
- *Crescita*: se la nascente impresa riesce a sopravvivere durante la fase di avvio, incomincia l'apprezzamento da parte del mercato per i prodotti offerti. Ciò permette di arrivare al break even e alla realizzazione dei primi utili. Questo clima di entusiasmo lo si ritrova anche nel team che, vedendo i primi risultati, sarà maggiormente incentivato a svolgere il proprio lavoro. L'imprenditore, unitamente ai suoi collaboratori, deve però incominciare a pensare a delle strategie che permettano la crescita. Si tratta di scelte molto delicate anche perché queste strategie possono essere influenzate sia da elementi interni che esterni all'impresa, come l'andamento del sistema economico e dello specifico settore in cui si opera, la politica creditizia, sindacale e fiscale. Principalmente la decisione riguarderà se diversificare, aggiungendo quindi nuove linee di prodotto alla propria offerta, oppure non diversificare, puntando quindi sulle linee già esistenti;
- *Maturità*: in questa fase vi è la piena accettazione del prodotto da parte dei consumatori e le vendite raggiungono il loro picco. Si raggiungeranno quindi i massimi risultati economico-finanziari;
- *Stabilità*: si incominciano a intravedere i primi segnali di un contesto che sta cambiando. L'entusiasmo da parte dei membri del team incomincia a diminuire con il conseguente abbandono dell'impresa da parte di alcuni di essi. Questo comporta da una parte l'inserimento di

nuovi lavoratori che dovranno essere nuovamente formati, dall'altra gli "ex" potrebbero trovare lavoro in aziende concorrenti e magari divulgare alcune idee e progetti del precedente luogo di lavoro. I clienti incominciano a non apprezzare più il prodotto come nelle fasi precedenti. Insomma, incominciano a verificarsi tutte delle circostanze negative che portano inesorabilmente alla fase successiva;

- *Declino*: questa fase può essere evitata solo se l'imprenditore riesce a percepire anticipatamente i segnali della crisi e a porvi rimedio. Un buon imprenditore, in teoria, dovrebbe essere in possesso di questa capacità e quindi essere in grado di individuare il momento in cui effettuare un cambiamento di direzione all'interno dell'impresa e di riconquistare la fiducia e l'entusiasmo dei propri collaboratori, motivandoli e coinvolgendoli.

2.1.2 START-UP

Il termine **START-UP** viene utilizzato per indicare il processo imprenditoriale di creazione di una nuova impresa. Uno degli elementi fondamentali alla base di questo processo è la presenza di un fondatore, colui a cui viene in mente l'idea e decide di portarla avanti. Ad esso spetta anche il compito di analizzare tutte le opportunità che gli presentano e di scegliere fra le tante quella migliore. Non bisogna avere in mente la classica immagine del "lupo solitario": l'imprenditore, infatti, una volta identificata l'opportunità, costruisce un team sulla base degli obiettivi che bisogna raggiungere. Non basta però avere una bella idea e un team per realizzarla; fondamentale è il capitale necessario per poterla realizzare.

Uno degli elementi caratterizzanti la fase di start-up è il fondatore. E' il creatore dell'idea imprenditoriale, di colui che è sempre alla ricerca di opportunità da sviluppare ed è disposto ad assumersi il relativo rischio. È dotato inoltre di leadership per poter gestire il team da esso creato. In una parola, è colui che è dotato di iniziativa imprenditoriale. L'imprenditorialità è definita

come *“un modo di pensare, ragionare e agire che è ossessionato dalle opportunità, olistico nell’approccio e bilanciato nella leadership”*.²⁴ Da questa definizione si possono trarre alcuni elementi distintivi sul comportamento imprenditoriale. Per prima cosa, l’imprenditore è una persona altamente perseverante e motivata nel raggiungere gli obiettivi che esso stesso si pone o che gli vengono imposti, appassionata per il proprio lavoro, dotata di immaginazione e di capacità di problem solving ed in grado di gestire il capitale umano a propria disposizione. Il coinvolgimento del proprio team è fondamentale: un buon imprenditore deve saper condividere le proprie esperienze e conoscenze. Oggi più che mai le risorse umane sono diventate un fattore critico di successo per qualsiasi impresa e sono una fonte di credibilità e di qualità agli occhi dei potenziali investitori. Per questo motivo sono sempre più in uso all’interno delle mura aziendali varie pratiche di benefits e di ricompense. Inoltre, l’imprenditore deve essere dotato della capacità di riconoscere e combinare tra loro le risorse al fine di perseguire l’opportunità giusta e di cercare di trarre il meglio da ogni situazione. La validità di questa definizione è riscontrabile anche in numerosi studi condotti. Ad esempio, uno studio condotto su 60 imprenditori nel 1983 da Howard H. Stevenson e Jeffrey A. Timmons²⁵ ha fatto emergere una serie di tratti comuni: reattività, resistenza e adattabilità nel cogliere nuove opportunità. Inoltre, 21 degli 85 componenti della Academy of Distinguished Entrepreneurs²⁶ hanno menzionato in un’indagine effettuata, 3 elementi comuni come fonte del loro successo²⁷:

- 1) abilità a rispondere positivamente alle sfide e a imparare dagli errori;

²⁴ Jeffrey, A.T., Stephen, S. (2007). *New Venture Creation*. Boston: McGraw Hill.

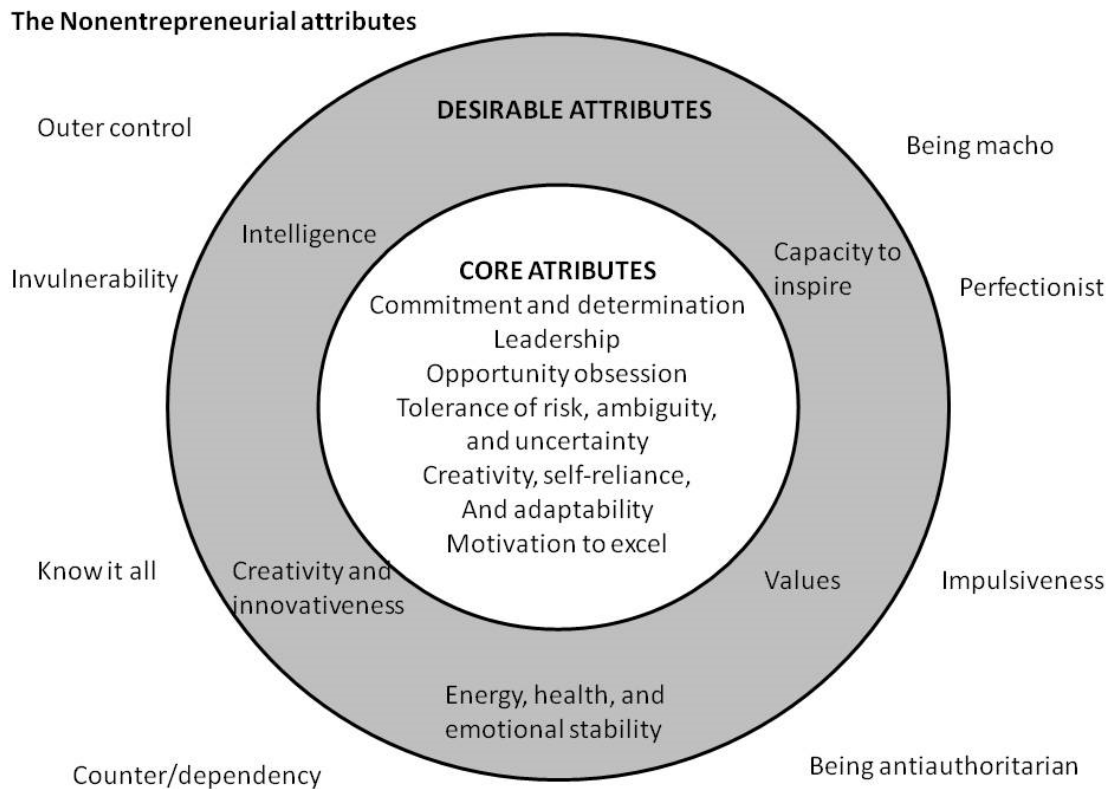
²⁵ H. H. Stevenson and J. A. Timmons (1985): *Entrepreneurship in the 80s: What Entrepreneurs Say*.

²⁶ Si tratta di un’accademia istituita dal Babson College con la finalità di onorare gli imprenditori che hanno contribuito in modo significativo allo sviluppo della libera impresa in tutto il mondo.

²⁷ Jeffrey, A.T., Stephen, S. (2007). *New Venture Creation*. Boston: McGraw Hill.

- 2) iniziativa personale;
- 3) grande perseveranza e determinazione.

Tutto quello che fin qui è stato detto sugli imprenditori può essere sintetizzato nelle 6 caratteristiche imprenditoriali:²⁸



Fonte: Rielaborazione da New Venture Creation

- *Commitment and determination/Impegno e determinazione:* rappresentano le caratteristiche più importanti per un imprenditore. Se si vuole raggiungere un obiettivo bisogna metterci il 100% di se stessi sacrificando anche la propria vita. Bisogna riuscire a portare a termine il proprio compito, risolvendo i problemi e gli inconvenienti che si incontrano;

²⁸ Jeffry, A.T., Stephen, S. (2007). New Venture Creation. Boston: McGraw Hill.

- *Leadership*: gli imprenditori devono essere al tempo stesso attori e insegnanti: attori perché devono mettere a frutto le proprie capacità e conoscenze per il raggiungimento degli obiettivi, insegnanti perché al tempo stesso devono anche essere in grado di trasferire le proprie competenze e conoscenze al team. Si può dire che l'imprenditore sia l'artefice delle strategie che si implementano, mentre i dipendenti le macchine che svolgono i compiti ad essi assegnati;
- *Opportunity obsession/Ossessione per le opportunità*: un buon imprenditore è in grado di distinguere all'interno di un paniere di opportunità quella giusta, ed è sempre e costantemente alla ricerca di nuove idee e fonti di ispirazione;
- *Tolerance of risk, ambiguity, and uncertainty/Tolleranza al rischio all'ambiguità e all'incertezza*: nel lavoro svolto, il rischio è all'ordine del giorno. Si devono prendere decisioni ad alto rischio, dal fallimento alla compromissione della propria reputazione. Se non si è propensi al rischio non si potrà mai diventare degli ottimi imprenditori. Ovviamente non si tratta di persone del tutto scellerate ma in grado di valutare i rischi e le opportunità di ciascuna iniziativa e cercare la soluzione migliore per evitare qualsiasi esito negativo;
- *Creativity, self-reliance, and ability to adapt/Creatività, fiducia in se stessi e capacità di adattamento*: la fiducia in se stessi è fondamentale. Se non si crede in ciò che si è e in ciò che si fa difficilmente si riusciranno a convincere gli altri. Bisogna credere in se stessi, nelle proprie capacità, nelle proprie idee e portarle avanti. Inoltre, bisogna considerare che le imprese non sono ambienti statici ma dinamici: in ogni momento può cambiare un fattore interno o esterno all'impresa e l'imprenditore deve essere in grado di adattarsi a tali cambiamenti;
- *Motivation to excel/Motivazione ad eccellere*: la competizione prima che con terze persone, avviene con se stessi. Deve essere sempre presente la voglia di mettersi in discussione, di superare i propri limiti e

raggiungere in questo modo i risultati che ci si era preposti, facendo meglio degli altri.

Sulle motivazioni che spingono le persone a intraprendere un'iniziativa imprenditoriale si sono espressi molti autori che hanno dato il proprio contributo come David C. McClelland²⁹ (1961) con la *“Teoria della motivazione psicologica”*. Secondo la suddetta teoria, gli uomini sono motivati da 3 bisogni:

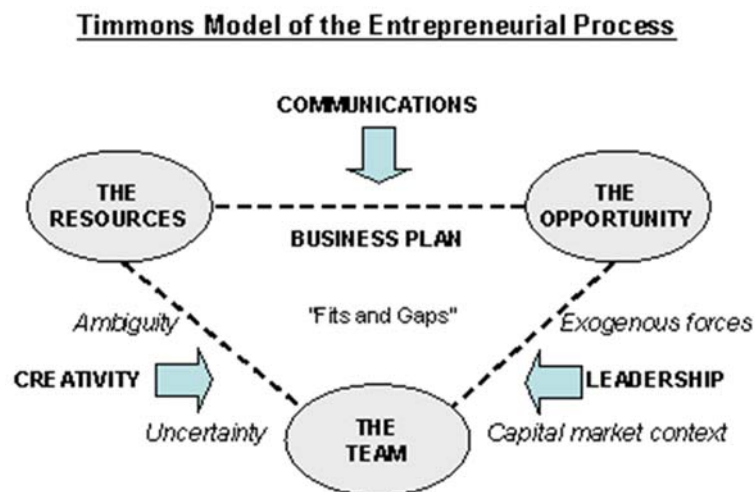
- *Bisogno di realizzazione*: l'individuo è spinto da una voglia intrinseca di realizzarsi, soprattutto in ambito lavorativo. Ciò vuol dire che è sempre pronto a mettersi in gioco e intraprendere una sfida con se stesso per il raggiungimento di obiettivi che all'apparenza sembrano difficili da raggiungere;
- *Bisogno di autorità e potere*: in questo caso prevale la voglia di comandare sugli altri e di emergere rispetto alla massa. La persona tende a voler essere influente e a imporre le proprie idee in quanto motivato ad elevare il proprio status e ad ottenere prestigio e riconoscimenti dagli altri;
- *Bisogno di affiliazione*: l'individuo vuole stare a contatto con le altre persone e interagire con esse ottenendo il loro apprezzamento e popolarità.

Secondo l'autore, la maggior parte degli individui presenta una combinazione dei 3 bisogni descritti. Ovviamente uno dei 3 prevarrà sugli altri e ciò influenzerà il modello di gestione. Ad esempio, se prevale il bisogno di realizzazione, ci si trova davanti ai migliori manager in quanto saranno maggiormente motivati al raggiungimento degli obiettivi e pretenderanno il massimo anche dal proprio team. Anche se prevale il bisogno di autorità e potere ci troviamo di fronte a persone con una spiccata voglia di leadership ma, a differenza dei primi, si concentreranno maggiormente sull'etica per il lavoro e

²⁹ David Clarence McClelland (1917-1998), professore americano della Wesleyan University e autore nel 1961 del libro *“The Achieving Society”* in cui è contenuta la Teoria della motivazione psicologica.

sull'impegno per l'organizzazione. L'ultimo tipo di bisogno, invece, potrebbe ostacolare il lavoro di un manager, a causa della voglia di quest'ultimo di sentirsi amato dai propri dipendenti.

Secondo il "Modello di Timmons"³⁰, l'imprenditore di successo è colui che è in grado di gestire e di trovare il giusto bilanciamento tra i 3 seguenti elementi: opportunità, team e risorse.



Fonte: Business School of Entrepreneurship

OPPORTUNITA'

La business idea rappresenta il punto di partenza per qualsiasi attività imprenditoriale. Ma solo una buona idea non basta per garantire il successo, essa deve trovare riscontro in un'opportunità di business da sfruttare che consenta alla neo impresa di sviluppare un prodotto/servizio che vada a soddisfare un bisogno manifesto o latente del mercato. Secondo Jeffrey A. Timmons, "A superior opportunity has the qualities of being attractive, durable, and timely and is

³⁰ Jeffrey A. Timmons, Professore al Babson College e alla Harvard Business School.

anchored in a product or service which creates or adds value for its buyer or end-user – usually by solving a very painful, serious problem.”³¹

Un’opportunità³² crea o aggiunge valore significativo a un cliente o utente finale; questo per risolvere un problema significativo, rimuovendo un serio punto di dolore, o incontrando una significativa mancanza o necessità, per il quale qualcuno è disposto a pagare un premium price. Inoltre, un’opportunità ha le caratteristiche di un mercato robusto, margine e denaro che permettono all’imprenditore di stimare e comunicare il valore sostenibile ai potenziali stakeholders: abbastanza grande (\$ 50 milioni +), forte crescita (20 % +), margini lordi alti (40 % +), forte e precoce flusso di cassa (ricavi ricorrenti, bassi asset e capitale circolante), alto potenziale di profitto (10-15% + dopo le tasse), e rendimenti realizzabili e attraenti per gli investitori (25-30% + IRR³³); infine, si adatta con il fondatore/i e il team di gestione, al tempo e al mercato – insieme ad un equilibrio attraente tra rischio e ricompensa.

TEAM

Il team può rappresentare l’elemento che fa la differenza per il successo di una nuova impresa. Infatti, la presenza in un’azienda di un team di successo e qualificato è in grado di attrarre maggiormente i capitali di venture capitalist perché questi ultimi vedranno in questo elemento una garanzia più solida di ritorno del proprio investimento. Per tale motivo la sua formazione è una fase molto delicata del processo imprenditoriale. Non esiste una via univoca per la sua formazione; per prima cosa l’imprenditore deve partire dall’identificazione dell’opportunità e conseguentemente formerà il team in base alla natura di

³¹ *“Un’opportunità superiore ha le qualità di essere attraente, durevole, e tempestiva e di essere ancorata a un prodotto o servizio che crea o aggiunge valore per il suo acquirente o consumatore finale di solito risolvendo un problema serio molto doloroso.”*

Jeffrey A. Timmons (1989). *New Business Opportunities*. Brick House Publishing.

³² Jeffrey, A.T., Stephen, S. (2007). *New Venture Creation*. Boston: McGraw Hill.

³³ Internal Rate of Return, Tasso interno di rendimento.

quest'ultima. Alcuni possono formarsi in virtù di amicizie universitarie, altri per pregressi lavori condivisi, altri ancora per vicinanza geografica ed infine per casualità. Generalmente, nel prendere decisioni riguardo alla formazione del team, l'imprenditore deve tenere in considerazione anche un altro fattore: se la presenza di una determinata persona o ruolo all'interno delle mura aziendali serve costantemente oppure viene sollecitata solo periodicamente. Nel primo caso, sarà ragionevole far entrare la persona in questione all'interno del team, mentre nel secondo risulterà più conveniente rivolgersi ad una persona esterna (come ad esempio consulenti, avvocati e contabili) al momento del bisogno.

Una volta che il team è stato formato, spetta all'imprenditore gestirlo in modo da garantire un'alta performance e successo. Per far ciò si devono prendere in considerazione 7 fattori:

1. *Coesione*: influisce su come i membri del team lavorano insieme, sulla fiducia che hanno gli uni verso e gli altri e sulla capacità di andare d'accordo ascoltando e accettando le diverse opinioni. È fondamentale avere una squadra coesa perché in questo modo ogni membro si impegnerà e lotterà per raggiungere gli obiettivi aziendali che vengono visti come obiettivi del singolo. Per aumentare il grado di coesione l'imprenditore può utilizzare diversi strumenti, quali incentivi e premi. Inoltre, nel caso in cui il team non riesca a risolvere efficacemente un conflitto interno, le organizzazioni dovrebbero implementare un processo di risoluzione formale del conflitto;
2. *Comunicazione*: per comprendere gli obiettivi aziendali che bisogna raggiungere e per definire il percorso per il loro raggiungimento, risulta fondamentale sviluppare un metodo di comunicazione efficace. In questo modo sarà anche più facile risolvere eventuali conflitti interni. Non si deve pensare a dei meccanismi di comunicazione troppo centralizzati e gerarchizzati, ma vi deve essere la volontà di prendere in considerazione tutte le opinioni;

3. *Lavoro di gruppo*: all'interno del gruppo si deve lavorare con la finalità non di primeggiare ma di facilitare il compito altrui. Favorendo il lavoro di gruppo, l'imprenditore cerca di preservare l'armonia del gruppo. Se la squadra vince, ognuno vince, se la squadra perde, ognuno perde;
4. *Omogeneità*: si tratta di un punto critico e l'abilità dell'imprenditore risiede proprio nel trovare il giusto equilibrio tra omogeneità ed eterogeneità. Innanzitutto con omogeneità si intende la formazioni di gruppi con caratteristiche simili, per esempio livello di istruzione, competenze, esperienze pregresse e generazionale. Gruppi omogenei tenderanno quindi ad essere coesi e a comunicare facilmente. Mancheranno, però, in creatività perché i membri saranno portati ad avere comportamenti simili. Per questo motivo si renderebbe necessaria un po' di eterogeneità. Il gruppo dovrebbe essere composto da persone con caratteristiche differenti e con differenti modi di pensare e ciò porterebbe ad una maggiore creatività e produttività. Inesorabilmente, però, la frequenza di conflitti aumenterebbe e con essa la difficoltà nel comunicare. Per tale motivo si deve riuscire a trovare il giusto equilibrio;
5. *Identità di ruolo*: affinché un gruppo funzioni bene e sia produttivo, l'imprenditore deve essere in grado di riconoscere il potenziale individuale di ogni membro e identificare il ruolo più adatto per ciascuno. Sono infatti solamente le diverse competenze e conoscenze personale che ciascun membro apporta al gruppo a fornire le capacità necessarie per raggiungere un obiettivo;
6. *Stabilità*: si fa riferimento alla frequenza di turnover all'interno di una squadra: più questa è bassa e maggiore sarà la coesione del gruppo, l'efficacia della comunicazione e la definizione dei ruoli. Il cambiamento di alcuni elementi all'interno di un gruppo porterà a un

periodo di instabilità durante il quale il suddetto membro dovrà riuscire a conquistare la fiducia dei propri colleghi;

7. *Dimensioni del team:* più un gruppo è composto da molti elementi, più risorse si avranno per raggiungere un obiettivo. Vale però un discorso simile a quello che si è fatto in precedenza riguardo all'omogeneità: all'aumentare delle dimensioni, aumenta la probabilità di conflitti con conseguente diminuzione del livello di coesione e di produttività. Per valutare se una squadra è troppo grande o piccola, gli imprenditori devono considerare come i vari membri lavorano insieme in maniera equilibrata ed efficace e se le attività richieste vengono compiute in modo efficiente da parte di tutti i membri del team.

RISORSE

Il tipo di opportunità e la dimensione del team, determina il livello e l'entità delle risorse necessarie. Le imprese con buone opportunità e un buon team non avranno problemi ad attrarre denaro e altre risorse.

Generalmente esistono due tipologie di fonti di finanziamento: capitale proprio e capitale di debito.

A. CAPITALE PROPRIO

Al momento della creazione e nelle primissime fasi di vita, data la rischiosità dell'operazione, gli imprenditori potranno far ricorso solamente al proprio capitale come fonte di finanziamento. Esistono inoltre due motivazioni che supportano tale scelta:

- i potenziali investitori, vedendo che l'imprenditore ha investito proprie risorse, saranno più incentivati ad investire in quell'impresa negli stadi successivi. Infatti, il coinvolgimento dell'imprenditore, che

si traduce in maggiori sforzi per conseguire gli obiettivi previsti, è percepito da parte degli investitori esterni, come segno di garanzia che consentirà loro quindi di avere un ritorno dall'investimento effettuato;

- si è detto che il primo step per l'identificazione delle opportunità da sviluppare è la business idea. Ciò comporta che l'imprenditore, per verificare la validità di quest'ultima e per convincere gli investitori esterni, debba fare degli investimenti in ricerca e sviluppo. Per esempio si dovranno andare a realizzare dei prototipi.

Solitamente, il capitale a disposizione dell'imprenditore, termina prima che l'investimento effettuato produca un cash flow positivo. Per tale ragione è necessario trovare altre fonti di finanziamento ma è prematuro ricorrere al capitale di debito. Si dovranno quindi ricercare all'esterno dell'impresa altre forme di capitale proprio, come Angel Investors, Corporate Investors, Institutional Investors, Venture Capital e i Mercati Azionari Pubblici.

Angel Investors

Si tratta di investitori individuali che acquistano equity in piccole aziende private. Sono i primi soggetti che investono nell'azienda e solitamente sono amici e conoscenti diretti dell'imprenditore. Hanno ampia disponibilità finanziaria e spesso il loro contributo non è solo economico ma anche di carattere intellettuale o comunque di know how, mettendo a disposizione dell'azienda le conoscenze ed esperienze professionali precedenti. In cambio del loro investimento ricevono azioni, per tale motivo spesso si tratta di figure coinvolte direttamente nel business e nelle scelte strategiche dell'impresa.

È difficile però che il loro capitale sia sufficiente a garantire uno start-up e un'attività aziendale soddisfacente, per tale motivo l'azienda si troverà in un breve periodo a richiedere ulteriore capitale sul mercato.

Corporate Investors

In questo caso si è di fronte a grandi aziende che acquistano equità in piccole aziende private. Essenzialmente esistono due motivi principali che spingono i corporate investors ad effettuare questo investimento:

- 1) l'alto rendimento che si attende da questo investimento;
- 2) finalità di ritorni legati ad obiettivi più strategici.

I due motivi non si escludono a vicenda, ma il secondo può andare a giustificare investimenti che ad una prima valutazione economica non sembrano redditizi.

Institutional Investors

Come suggerisce anche il nome, si tratta di investitori istituzionali, generalmente fondi pensionistici, compagnie assicurative e fondazioni, che acquistano equity in grandi aziende private.

Venture Capital

Istituzioni finanziarie che stabilmente e professionalmente effettuano investimenti in aziende, sotto forma di capitale di rischio, attraverso l'assunzione, la gestione e lo smobilizzo di partecipazioni.

In tutti i casi sopra descritti, l'imprenditore avrà bisogno di redigere un business plan per catturare l'attenzione dei potenziali investitori. Ulteriori considerazioni sull'importanza di questo documento verranno fatte nel proseguo del lavoro.

Mercati Azionari Pubblici

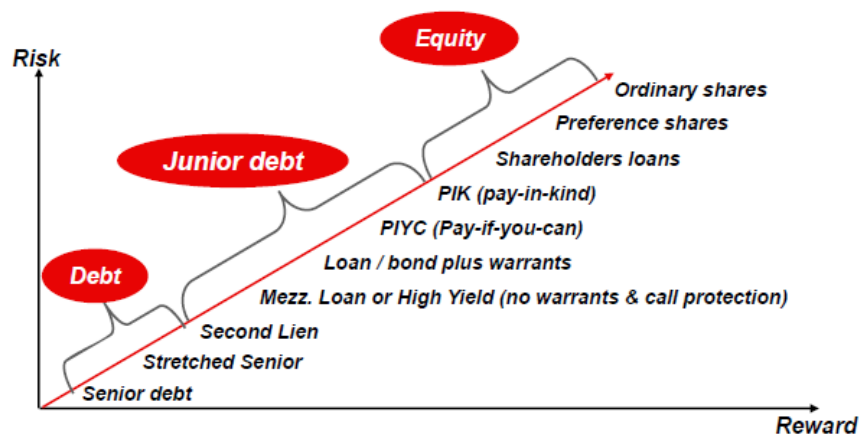
La principale fonte di capitale proprio è rappresentata dal mercato azionario pubblico.

L'offerta che viene fatta al pubblico da una società che vuole quotarsi in Borsa per la prima volta è denominata IPO (Initial Public Offering), Offerta Pubblica Iniziale. Le società possono proporre un'IPO in 3 diversi modi:

- 1) offerta pubblica di sottoscrizione (OPS) facendo sottoscrivere azioni appena emesse;
- 2) offerta pubblica di vendita (OPV) vendendo azioni già possedute dagli attuali azionisti;
- 3) offerta pubblica di vendita e di sottoscrizione (OPVS), una combinazione delle precedenti.

B. CAPITALE DI DEBITO

È meno rischioso rispetto la categoria precedente, in quanto viene rimborsato da una quota capitale e una quota interessi. Quanto detto è dimostrato anche dalla seguente matrice:



Fonte: *Principi di finanza aziendale, McGraw Hill*

Un aspetto cruciale nel processo di reperimento di risorse finanziarie da parte dell'imprenditore, è l'accordo con il proprietario delle risorse. Un valido accordo deve essere semplice, leale, veritiero, robusto, non deve contenere elementi che possano spingere una o entrambe le parti a comportarsi in maniera

distruttiva, non deve precludere nessuna opzione di valore e non deve essere eccessivamente lungo.³⁴

2.2 START-UP INNOVATIVE

Oggi il termine start-up viene utilizzato oltre che nella sua accezione classica, anche per indicare imprese ad alto contenuto di innovazione tecnologica. Questo è ciò che pensa anche il presidente di “Mind the Bridge Foundation”³⁵, Alberto Onetti. Secondo quest’ultimo, il termine start-up si riferisce a qualsiasi progetto di business contraddistinto da una chiara vocazione innovativa e una forte volontà di crescita nell’immediato.

Secondo la fondazione citata, esistono 3 modi per finanziare la nascita e la crescita di una start-up:

1. Bootstrapping: è la modalità di finanziamento che fa ricorso essenzialmente all’autofinanziamento da parte dell’imprenditore;
2. Grant: finanziamento erogato da enti pubblici per supportare progetti nati in ambito di ricerca universitaria;
3. Seed Financing: finanziamenti erogati da incubatori e programmi di sviluppo.

Il centro di sviluppo di questo fenomeno è la Silicon Valley, come dimostra lo “Startup Ecosystem Report” elaborato da *Startup Genome* nel 2012:

³⁴ Roberts, Stevenson, Sahlmon, Marshall, Hamermesh, (2006). *New Business Ventures & The Entrepreneur*. McGraw Hill.

³⁵ Società no-profit fondata da Marco Marinucci nel 2007 a San Francisco con l’obiettivo di contribuire alla formazione di iniziative imprenditoriali in Italia sulla scia di quelle della Silicon Valley.



Startup Ecosystem Report 2012

Ecosystem	Ranking	Startup Output Index	Funding Index	Performance Index	Talent Index	Support Index	Mindset Index	Trendsetter Index	Differentiation from SV Index
Silicon Valley	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Tel Aviv	2	2	1	12	5	5	9	17	18
Los Angeles	3	4	6	2	3	13	11	4	11
Seattle	4	19	7	6	2	4	6	11	14
New York City	5	3	4	8	12	9	8	7	8
Boston	6	10	1	7	7	8	7	5	20
London	7	7	5	10	9	2	3	14	17
Toronto	8	6	9	3	10	3	15	12	5
Vancouver	9	13	12	9	4	14	2	9	19
Chicago	10	8	15	5	14	7	13	18	9
Paris	11	14	13	4	17	6	12	15	6
Sydney	12	5	14	16	6	12	16	1	3
Sao Paulo	13	9	10	15	19	11	5	16	4
Moscow	14	16	19	18	11	10	14	8	2
Berlin	15	15	11	13	13	20	18	5	16
Waterloo	16	11	16	14	16	17	17	10	13
Toronto	17	18	8	19	8	16	20	19	12
Melbourne	18	12	17	20	15	18	19	3	15
Bangalore	19	17	18	17	18	15	10	20	10
Santiago	20	20	20	11	20	19	4	13	7

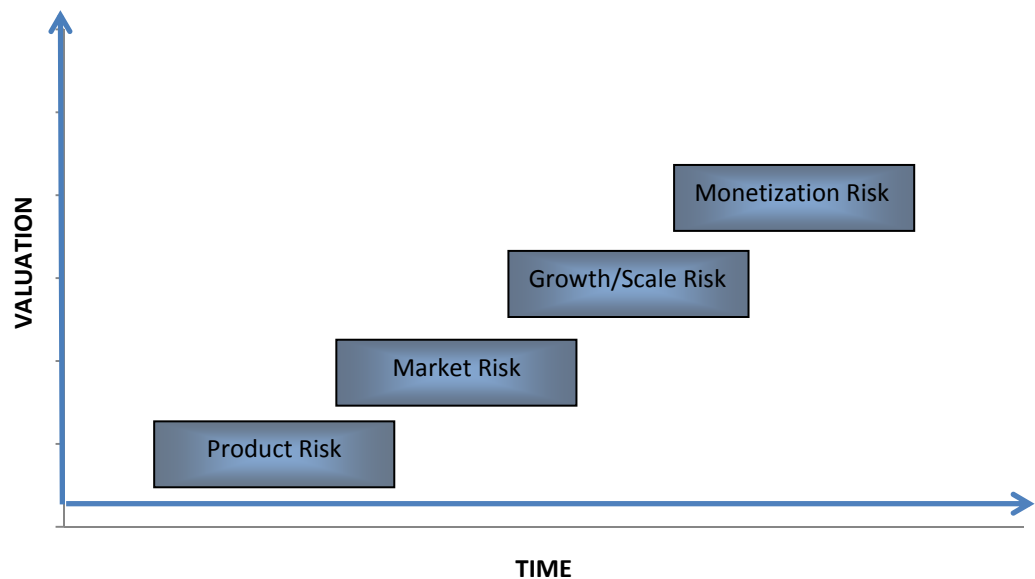
Startup Genome
Telefónica
Digital

Fonte: Startup Ecosystem Report (2012)

Una start-up innovativa richiede un processo lungo di creazione che a volte comporta la sperimentazione di molti progetti. Il suddetto report, divide tale processo in 4 fasi:

1. *Discovery*: in questa fase vi è la creazione della business idea, andando a verificare se questa sarà in grado di andare a soddisfare un bisogno latente del mercato. In questa fase viene inoltre formato il team. Può durare dai 5 ai 7 mesi;
2. *Validation*: si incomincia la definizione del business model e si cerca di ampliare il proprio portafoglio clienti inserendo anche nuovi membri all'interno del team dei fondatori. Questa fase può durare dai 5 ai 10 mesi;
3. *Efficiency*: si raffina il business model creato nella fase precedente e si incominciano a implementare le strategie di crescita ricorrendo anche ad altre fonti di finanziamento esterne. La durata è tra i 5 e i 6 mesi;
4. *Scale*: fase di massima crescita in cui si procede anche alla ricerca di partner industriali/acquirenti. Può durare dai 7 ai 9 mesi.

Secondo Mike Suster³⁶ una start-up di questo tipo durante il suo processo di evoluzione incontra 4 tipologie di rischio³⁷:



Fonte: Mike Suster (2011)

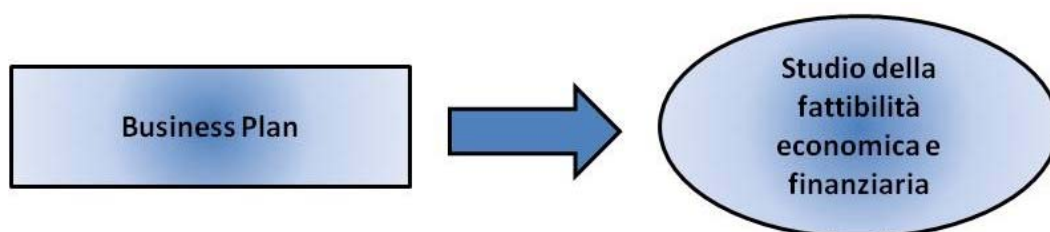
- *Product Risk*: concerne il rischio che il nuovo prodotto/servizio non funzioni correttamente;
- *Market Risk*: una volta che il prodotto è stato creato, vi è il rischio però che non venga accettato dal mercato;
- *Growth/Scale Risk*: se i due rischi precedenti vengono superati, la start-up deve essere in grado di mantenere un tasso di crescita stabile;
- *Monetization Risk*: fa riferimento alla capacità dell'investitore di monetizzare il proprio investimento nel caso in cui decida di uscire dalla start-up.

³⁶ Imprenditore, Venture capitalist e blogger statunitense.

³⁷ Suster, M, Why startups should raise money at the top end of normal (2011).

2.3 BUSINESS PLAN

Il business plan rappresenta il biglietto da visita di una nascente impresa da presentare ai potenziali investitori e descrive gli step necessari per trasformare l'idea imprenditoriale in business. Esso va infatti a verificare la fattibilità economica e finanziaria e le possibili opportunità di sviluppo della "business idea".

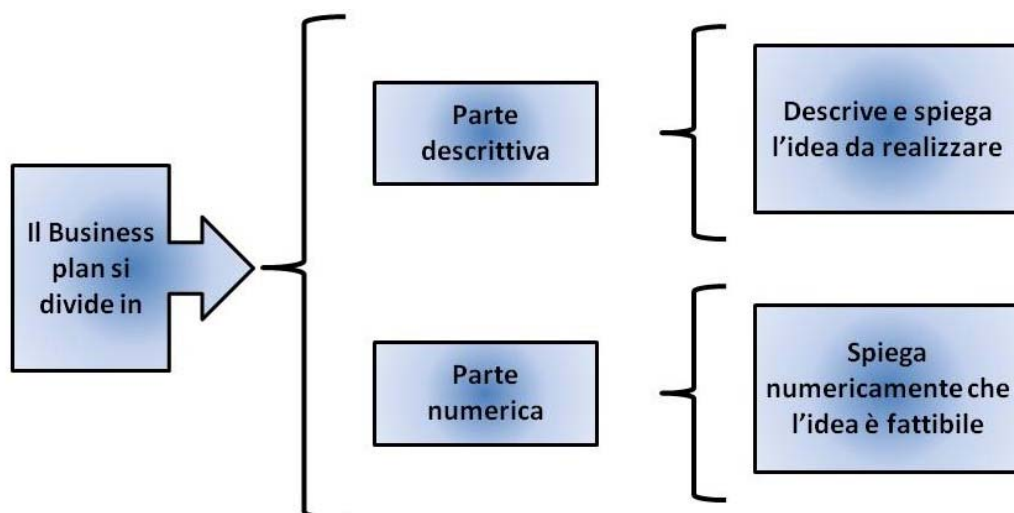


Fonte: *Come realizzare un business plan* (D'Onofrio, M. 2013)³⁸

A loro volta, i potenziali investitori, grazie a questo documento potranno anche effettuare una valutazione circa la rischiosità dell'investimento, con particolare riferimento ai rischi di natura finanziaria, manageriale, strategica, di mercato e tecnologici.

Esso però, può essere anche utilizzato in fasi successive alla costituzione di un'impresa; può essere infatti uno strumento per monitorare l'andamento dell'attività imprenditoriale e identificare così eventuali problemi da risolvere attuando azioni correttive. Per questo motivo si tratta di un documento non statico, ma dinamico, che necessita sempre di essere messo in discussione e modificato in base ai cambiamenti ambientali e di mercato, in modo che la strategia implementata dall'impresa rimanga sempre valida.

³⁸ D'Onofrio, Marcello (2013). *Come realizzare un business plan*. Milano: FrancoAngeli.



Fonte: Come realizzare un business plan (D'Onofrio, M. 2013)³⁹

Come dimostra la figura, il business plan si compone di due parti: una **descrittiva**, che va a descrivere letteralmente il progetto imprenditoriale che si vuole andare a realizzare (nel caso si tratti di una neo-impresa) o di quello che si è realizzato (nel caso si tratti invece di un progetto avviato), ed una **numerica**, che spiega in numeri ciò che letteralmente è scritto in quella descrittiva, attraverso proiezioni per andare ad individuare i risultati attesi (nel caso di neo-impresa) o quelli ottenuti (nel caso di impresa avviata). Ognuna di queste parti è divisa in sezioni, in modo da organizzare le informazioni in esso contenute e renderne più agevole la sua lettura a terzi.

Nel redigere un business plan, bisogna seguire degli step:⁴⁰

- segmentare le informazioni: si è detto precedentemente che ognuna delle due parti deve essere suddivisa in sezioni. Ognuna delle sezioni ha dei propri bisogni e priorità e deve essere controllata da un responsabile;

³⁹ D'Onofrio, Marcello (2013). Come realizzare un business plan. Milano: FrancoAngeli.

⁴⁰ Jeffrey, A.T., Stephen, S. (2007). New Venture Creation. Boston: McGraw Hill.

- creare un programma generale: una volta segmentato, bisogna concentrarsi più nello specifico su ciascuna sezione, andandone a definire il momento di inizio e di fine;
- creare un calendario d'azione: bisogna definire la tempistica per la realizzazione del progetto nella sua totalità;
- fare il lavoro e scrivere il piano: queste due azioni sono intrecciate tra loro. Per prima cosa si incomincia a fare il lavoro necessario per scrivere il piano. Una volta che questo è stato scritto però, deve essere costantemente aggiornato in base al lavoro svolto e ai cambiamenti del mercato.

Nella successiva tabella, vengono proposti alcuni accorgimenti da tenere in mente quando si redige un Business plan:

Do

Involve all of the management team in the preparation of the business plan.

Make the plan logical, comprehensive, readable, and as short as possible.

Demonstrate commitment to the venture by investing a significant amount of time and some money in preparing the plan.

Articulate what the critical risks and assumptions are and how and why these are tolerable.

Disclose and discuss any current or potential problems in the venture.

Identify several alternative sources of financing.

Spell out the proposed deal – how much for what ownership share – and how investors will win.

Be creative in gaining the attention and interest of potential investors.

Remember that the plan is not the business and that an ounce of can – do implementation is worth two pounds of planning.

Accept orders and customers that will generate a positive cash flow, even if it means you have to postpone writing the plan.

Know your targeted investor group (e.g., venture capitalist, angel investor, bank, or leasing company) and what they really want and what they dislike, and tailor your plan accordingly.

Let realistic market and sales projections drive the assumptions underlying the financial spreadsheets, rather than the reverse.

Don't

Have unnamed, mysterious people on the management team (e.g., a "Mr. G" who is currently a financial vice president with another firm and who will join you later).

Make ambiguous, vague, or unsubstantiated statements, such as estimating sales on the basis of what the team would like to produce.

Describe technical products or manufacturing processes using jargon or in a way that only an expert can understand, because this limits the usefulness of the plan.

Spend money on the developing fancy brochures, elaborate PowerPoint and Flash presentations, and other "sizzle"; instead, show the "steak".

Waste time writing a plan when you could be closing sales and collecting cash.

Assume you have a done deal when you have a handshake or verbal commitment but no money in the bank. (The deal is done when the check clears!)

Fonte: New Venture Creation (Jeffrey, A.T. 2007)⁴¹

Non esiste sempre una correlazione positiva tra Business plan ben fatti e idee innovative di successo. Anzi, spesso i potenziali investitori nel valutare un progetto, preferiscono documenti sintetici e molto schematici a quelli pomposi e pieni di informazioni. Le ragioni del mancato successo dei suddetti business plan sono molteplici; una è rappresentata dal fatto che spesso i neo-imprenditori si affidano a soggetti terzi per la sua redazione. Si tratta di una scelta errata per tre motivi. Il primo, trattandosi appunto di persone esterne, hanno un minor contatto con ciò che accade nella quotidianità degli eventi che avvengono all'interno delle mura aziendali, e quindi possono rischiare di omettere nel Business plan informazioni di cui loro non sono a conoscenza ma che potrebbero essere fondamentali per gli investitori. In secondo luogo, la stesura del suddetto documento può rappresentare anche il primo segnale sul grado di cooperazione del team aziendale. I potenziali investitori ritengono infatti che la cooperazione e la capacità di comunicare tra i membri del team della neo- impresa sia una garanzia della fattibilità dell'idea. Se, quindi, questo documento non viene redatto internamente, sarà impossibile per gli investitori poter effettuare questo test. Infine, le persone che andranno a sviluppare l'idea, devono avere piena

⁴¹ Jeffrey, A.T., Stephen, S. (2007). New Venture Creation. Boston: McGraw Hill.

conoscenza ed essere il più preparati possibili sul business in cui stanno per entrare e, l'unico modo per sviluppare questa conoscenza, è occuparsi in prima persona del Business plan.

Per la redazione di un Business plan di una start-up, si possono impiegare fino a 300 ore, in quanto bisogna raccogliere i dati, elaborarli e scriverli in maniera chiara per i potenziali investitori sia da un punto di vista letterale che numerico. La seguente tabella mostra quali sono i tipici contenuti di un Business plan redatto correttamente:

<p>I. EXECUTIVE SUMMARY Description of the business concept and the business opportunity and strategy. Target market and projections. Competitive advantages. Costs. Sustainability. The team. The offering.</p> <p>II. THE INDUSTRY AND THE COMPANY AND ITS PRODUCT(S) OR SERVICE(S) The industry. The company and the concept. The product(s) or service(s). Entry and growth strategy.</p> <p>III. MARKET RESEARCH AND ANALYSIS Customers. Market size and trends. Competition and competitive edges. Estimated market share and sales. Ongoing market evaluation.</p> <p>IV. THE ECONOMICS OF THE BUSINESS Gross and operating margins. Profit potential and durability. Fixed, variable, and semivariable costs. Months to breakeven. Months to reach positive cash flow.</p> <p>V. MARKETING PLAN Overall marketing strategy. Pricing. Sales tactics. Service and warranty policies. Advertising and promotion. Distribution.</p> <p>VI. DESIGN AND DEVELOPMENT PLANS Development status and tasks. Difficulties and risks. Product improvement and new products. Costs. Proprietary issues.</p>	<p>VII. MANUFACTURING AND OPERATIONS PLAN Operating cycle. Geographical location. Facilities and improvements. Strategy and plans. Regulatory and legal issues.</p> <p>VIII. MANAGEMENT TEAM Organization. Key management personnel. Management compensation and ownership. Other investors. Employment and other agreements and stock option and bonus plans. Board of directors. Other shareholders, rights, and restrictions. Supporting professional advisors and services.</p> <p>IX. OVERALL SCHEDULE</p> <p>X. CRITICAL RISKS, PROBLEMS, AND ASSUMPTIONS</p> <p>XI. THE FINANCIAL PLAN Actual income statements and balance sheets. Pro forma income statements. Pro forma balance sheets. Pro forma cash flow analysis. Breakeven chart and calculation. Cost control. Highlights.</p> <p>XII. PROPOSED COMPANY OFFERING Desired financing. Offering. Capitalization. Use of funds. Investor's return.</p> <p>XIII. APPENDICES</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: *New Venture Creation (Jeffry, A.T. 2007)*⁴²

⁴² Jeffry, A.T., Stephen, S. (2007). *New Venture Creation*. Boston: McGraw Hill.

2.4 FATTORI CRITICI DI SUCCESSO

Come dimostra Startupover⁴³, ad eccezione di alcuni casi di particolare successo come Facebook, la maggior parte delle start-up muore nei primi anni di vita. Ciò è particolarmente vero in Italia; si prendano in considerazione due aziende, esempi rispettivamente di start-up fallite e di successo. Nel giugno 2012 due giovani italiani, Manuel Zanella e Massimiliano Bertolini, finanziati da Ennio Doris, lanciavano “I’m watch” l’orologio da polso che dialoga con lo smartphone. Si trattava di un prodotto altamente innovativo e pioniere nel settore; infatti era stato progettato con due anni d’anticipo rispetto all’I-watch della Apple. Nonostante l’idea innovativa, i due ragazzi veneti hanno dovuto abbandonare la loro avventura:

«Siamo stati i pionieri ma in uno scenario di forte competizione con multinazionali planetarie si dimostra ancora una volta che chi per primo si muove in un determinato settore innovativo spesso non riesce a diventare il player di riferimento del mercato. Peccato, perché i piani di marketing erano ben definiti ed eravamo pronti ad un lancio in grande stile».

Sicuramente, la principale criticità che i 2 imprenditori veneti hanno dovuto affrontare è stata il doversi confrontare con i colossi Apple, Samsung e Motorola.

Ciò detto, a fronte di numerosi insuccessi, esistono anche casi di start-up italiane che hanno un grande successo. È il caso di Yoox, una storia di successo che dura da 15 anni. Nel 2000 Federico Marchetti lancia l’online store multimarca yoox.com, attivo in tutta Europa che in pochi anni si è espanso oltre oceano in America, Cina e Giappone. Quotata alla Borsa di Milano dal 2009, nel 2014 ha registrato ricavi netti consolidati pari a 524 milioni di Euro. Una delle mosse vincenti della piattaforma di e-commerce, è stata la joint venture siglata nel 2012 con Kering per la gestione degli online store monomarca di numerosi marchi del gruppo del lusso francese.

⁴³ www.startupover.com, le startup che non ce l’hanno fatta: fallimenti e lezioni da apprendere.

Uno dei principali punti di forza di questa start-up è stato il continuo volersi mettere in gioco e la volontà di fare di più sia dal punto di vista geografico, con la presenza in 100 paesi, sia dal punto di vista di portafoglio prodotti, introducendo la linea uomo, vintage e di lusso.

Da questi due esempi si evince che non basta avere un'idea vincente e il capitale necessario per poterla sviluppare, ma bisogna sapere gestire il business che nascerà conseguentemente all'idea. Per questo risulta di fondamentale importanza identificare i **fattori critici di successo**⁴⁴ che permettono alle start-up di sopravvivere.

Vari autori si sono soffermati sull'argomento. In questo elaborato si prenderà in esame lo studio condotto da due autrici finlandesi, Marika Rosanna Miettinen e Hannu Littunen⁴⁵, su un campione di imprese finlandesi.

Dallo studio effettuato emergono le seguenti classi di fattori:

1. Fattori legati alla struttura finanziaria
2. Fattori legati al capitale umano
3. Fattori legati all'azienda
4. Fattori legati alle caratteristiche del mercato

FATTORI LEGATI ALLA STRUTTURA FINANZIARIA

Il principale problema che una start-up si trova ad affrontare è il reperimento delle risorse. Trattandosi di un'entità di nuova costituzione e di piccole dimensioni, non è in grado di fornire ai finanziatori un soddisfacente ammontare di garanzie e conseguentemente la rischiosità sarà elevata. Risulta ovvio che all'aumentare delle risorse finanziarie da poter investire nella propria attività aumenta la probabilità di successo della start-up.

⁴⁴ Fattori, presenti in un dato ambiente di mercato, dai quali dipende il successo e la sopravvivenza dell'impresa.

⁴⁵ *"Factors contributing to the success of start-up firms using two-point or multiple-point scale models"*.

Nello studio effettuato dalle due donne finlandesi in questa categoria sono stati presi in considerazione il rapporto tra capitale proprio e capitale totale e l'ammontare dei prestiti. La maggior quantità di capitale proprio è sinonimo di una maggiore solidità in quanto l'imprenditore potrà far fronte alle esigenze della nata azienda senza far ricorso a capitale di debito. Simile discorso può essere fatto per quanto concerne i prestiti: più è facile per un'azienda reperire i fondi necessari alla propria sopravvivenza e crescita, maggiore sarà la probabilità di successo.

FATTORI LEGATI AL CAPITALE UMANO

In questa categoria vengono presi in considerazione tutti quei fatti che sono legati alla persona dell'imprenditore, quindi l'età, il sesso, il grado di istruzione, le esperienze lavorative e la situazione finanziaria.

L'età è senza ombra di dubbio il fattore più problematico e difficile da definire. I giovani sono più propensi al rischio e più volenterosi a mettersi alla prova. Di contro però hanno una minor disponibilità di capitali e un'esperienza limitata. Le persone anziane godono invece di un know-how più ampio e di un maggior rispetto da parte degli attori del mercato ma sono meno propensi ad intraprendere progetti ad alto contenuto di rischio. Pertanto, l'età giusta è la cosiddetta "mezza età", né troppo giovani né troppo vecchi, con le giuste esperienze maturate e la voglia ancora di mettersi in gioco.

Come detto, l'esperienza personale gioca un ruolo fondamentale. Avere esperienza non vuol dire solamente aver maturato una capacità di problem solving ma anche, e soprattutto, aver sviluppato una cerchia di contatti che renderà più facile l'instaurazione di nuove relazioni lavorative.

Ovviamente, il possedere una maggiore capacità finanziaria costituisce un fattore critico di successo perché è sinonimo di un più basso rischio di fallimento dell'imprenditore. Probabilmente, oggi, rappresenta il più importante tra i fattori citati perché sempre più spesso si assiste alla nascita di idee valide e innovative

ma che purtroppo devono essere abbandonate perché non supportate da capitali ed ogni volta che ciò accade è come se fosse una sconfitta globale per il progresso.

Infine, dal momento che la competizione nel mondo lavorativo si fa sempre più dura, avere un più alto grado di istruzione risulta fondamentale. Questo perché innanzitutto si sviluppano le conoscenze necessarie per gestire il business in tutte le sue ramificazioni e poi perché si gode di una maggiore credibilità nei confronti di eventuali finanziatori esterni.

FATTORI LEGATI ALL'AZIENDA

In questo caso vengono presi in esame fattori direttamente legati alla nascente start-up come ad esempio la compagine sociale. Più soci sono presenti e maggiore è la probabilità di successo perché si hanno a disposizione più persone su cui contare da un punto di vista di conoscenze/esperienze e finanziario.

FATTORI LEGATI ALLE CARATTERISTICHE DEL MERCATO

Una volta che il prodotto è stato creato, bisogna venderlo e quindi bisogna per forza guardare al proprio mercato di riferimento. In particolare si dovrà analizzare il trade-off tra domande e offerta per il prodotto e la presenza dei competitor. Come si è visto nell'esempio fatto all'inizio del paragrafo, uno dei principali fattori che ha determinato il fallimento dell' "I'm watch" è stato proprio il doversi confrontare con dei colossi come Apple .

In definitiva si può evincere che non basta avere un approccio unidirezionale al proprio business ma è necessario un approccio a 360 gradi analizzando ognuno dei fattori che sono stati citati. Inoltre, una volta implementata la strategia che si intende perseguire, la start-up deve essere in grado di rispondere ai cambiamenti del mercato per far sì che la propria strategia

rimanga sempre valida. Per questo molte start-up muoiono, perché una volta create gli imprenditori non si occupano in maniera adeguata della loro gestione che invece rappresenta proprio un fattore critico di successo.

2.5 GLI INCUBATORI DI IMPRESA

2.5.1 DEFINIZIONE

Spesso lo sviluppo di una buona idea non basta per dare origine a un business di successo. Per questo motivo il Polo Tecnologico di Navacchio ha dato vita ad un servizio a supporto della nascita, avvio e sviluppo di start-up: **l'incubatore di impresa**. Esistono varie definizioni di incubatore di impresa. Secondo la **Commissione Europea**, è *“Un’organizzazione che accelera e rende sistematico il processo di creazione di nuove imprese fornendo loro una vasta gamma di servizi di supporto integrati che includono gli spazi fisici dell’incubatore, i servizi di supporto allo sviluppo del business e le opportunità di integrazione e networking.”*⁴⁶

Secondo la **NBIA**⁴⁷, *“L’incubazione di impresa è un processo dinamico di creazione e sviluppo di nuove aziende. Gli incubatori sostengono giovani imprese e le aiutano a sopravvivere e a crescere rapidamente durante le fasi iniziali, quando queste sono maggiormente vulnerabili. Essi forniscono assistenza manageriale attiva, accesso a canali privilegiati di finanziamento ed un supporto nell’utilizzo di servizi tecnici e di business altamente critici.”*

La **legge n. 221/2012** definisce l'incubatore di start-up come una società di capitali, costituita anche in forma cooperativa, che offre servizi per sostenere la nascita e lo sviluppo di start up innovative ed è in possesso dei seguenti requisiti:

⁴⁶ European Commission Enterprise Directorate General, *Benchmarking of Business Incubators*, Centre for strategy and evaluation services, February 2002.

⁴⁷ *National Business Incubator Association*, si tratta della principale organizzazione a livello mondiale a supporto dell’incubazione di impresa.

- dispone di strutture, anche immobiliari, adeguate ad accogliere start up;
- dispone di attrezzature adeguate all'attività delle imprese innovative;
- è amministrata o diretta da persone di riconosciuta competenza in materia di impresa e innovazione e ha a disposizione una struttura tecnica e di consulenza manageriale permanente;
- ha regolari rapporti di collaborazione con università, centri di ricerca, istituzioni pubbliche e partner finanziari che svolgono attività e progetti collegati a start up innovative;
- ha adeguata e comprovata esperienza nell'attività di sostegno a start up innovative.

Il decreto attuativo del Ministero dello Sviluppo Economico uscito in Gazzetta Ufficiale n. 91 del 18 aprile 2013, identifica quali sono i requisiti per certificare gli incubatori di imprese start up innovative:

1. sono riconosciuti incubatori certificati di start-up innovative le società di capitali, costituite anche in forma cooperativa, di diritto italiano ovvero una Societas Europaea, residenti in Italia ai sensi dell'art. 73 del Decreto del Presidente della Repubblica 22 dicembre 1986, n. 917, che offrono anche in modo non esclusivo servizi per sostenere la nascita e lo sviluppo di start-up innovative, in possesso dei requisiti di cui al comma 5 dell'art. 25 del decreto.
2. per le società di capitali di cui al comma 1 il requisito dell'adeguata e comprovata esperienza nell'attività di sostegno a start-up innovative, di cui alla lettera e) del comma 5 dell'art. 25 del decreto, può anche essere riferito all'avvalimento delle esperienze maturate dai singoli rami d'azienda, dai soci, dagli amministratori della società e dalle unità di lavoro, collaboratori o professionisti che operino con continuità, equivalenti a tempo pieno (FTE) dedicate in modo

specifico al supporto e alla consulenza alle start-up innovative, e caratterizzate da competenze ed esperienze specifiche.⁴⁸

Invece, affinché una start-up possa essere inserita nell'incubatore, deve presentare il business plan che verrà valutato da una commissione esterna.

2.5.2 SERVIZI OFFERTI

Far parte di un incubatore consente al neoimprenditore di gestire in maniere più semplificata e solida la fase più cruciale della vita di un'azienda, il suo avvio. Gli incubatori possono offrire alle start-up⁴⁹ i seguenti servizi:

- *Accesso a risorse fisiche:* mettere a disposizione delle neo imprese infrastrutture quali uffici, magazzini e qualsiasi tipo di spazio fisico;
- *Accesso a risorse finanziarie:* fondi necessari alla start-up nelle prime fasi di vita;
- *Supporto amministrativo:* oltre a mettere a disposizione spazi fisici per lo svolgimento del regolare lavoro, gli incubatori possono anche fornire dei servizi di supporto alle start-up che consentano loro di gestire il proprio business, come servizi di segreteria, di posta, etc.;
- *Supporto strategico - gestionale:* supportano la neo impresa nello sviluppo del business plan ed inoltre forniscono servizi di consulenza;
- *Accesso ai network:* spesso i neo imprenditori non dispongono di un background di conoscenze che consente loro di far conoscere la propria idea. Per questo motivo gli incubatori possono mettere a disposizione le proprie conoscenze ed esperienze.

⁴⁸ Art. 1 del suddetto decreto: soggetti ammissibili.

⁴⁹ *Risorse, competenze e incubatori di imprese, Sinergie n. 61-62/03* Carlo Boschetti, Alessandro Grandi e Rosa Grimaldi.



Fonte: www.incubatoreimpresa.it

Questi servizi consentono quindi di:

- formare il neo imprenditore, fornendogli servizi di tutoring e monitoring;
- personalizzare il tipo di comunicazione in base alle caratteristiche della start-up;
- sviluppare una rete di rapporti con le altre imprese e business;
- realizzare economie di scala⁵⁰;
- veicolare l'incontro con i potenziali investitori.

2.5.3 TIPOLOGIE DI INCUBATORI

Esistono 4 tipologie di incubatori, che si distinguono in pubblici e privati: **BIC** (*Business Innovation Centers*), **UBI** (*University Business Incubators*), **IPI** (*Independent Private Incubators*), **CPI** (*Corporate Private Incubators*).⁵¹ I primi due rientrano nella categoria degli incubatori pubblici, mentre gli altri due in quella di incubatori privati. Essi si differenziano per il tipo di servizi che offrono alle imprese che intendono essere incubate per le finalità perseguite. Ciò si

⁵⁰ Diminuzione dei costi medi di produzione al crescere della dimensione degli impianti.

⁵¹ *Risorse, competenze e incubatori di imprese, Sinergie n. 61-62/03* Carlo Boschetti, Alessandro Grandi e Rosa Grimaldi.

esplica nei “servizi di base” e nei “servizi specialistici” che un incubatore offre. Ogni incubatore, come si è visto in precedenza, offre alle imprese una serie di “servizi di base” che sono comuni alle diverse tipologie. Queste ultime si distinguono quindi per le modalità con cui questi servizi vengono offerti. Per esempio, gli incubatori privati, sono coinvolti in prima persona nell’erogazione dei servizi alle imprese, offrendo un sostegno giorno dopo giorno. Quelli pubblici, invece, svolgono la funzione di tramite tra l’impresa e il ricorso a servizi esterni. I “servizi specialistici”, invece, sono quelli tipici di ciascuna categoria di incubatore. Gli incubatori pubblici, offrono alle proprie imprese una serie di servizi tangibili, come la fornitura di spazi, mentre quelli privati forniscono servizi intangibili, come le consulenze professionali. Cronologicamente sono nati prima i pubblici e, con l’avvento di Internet e di nuove imprese con diverse esigenze, si sono sviluppati quelli privati. I diversi tipi di incubatori danno origine a diversi **Modelli di incubazione: Modello 1 e Modello 2**. Nelle pagine successive verrà analizzata ognuna delle tipologie e ciascun modello.

INCUBATORI PUBBLICI

Come suggerisce anche il nome, si tratta di strutture gestite da enti istituzionali/pubblici con l’obiettivo di promuovere lo sviluppo economico a scala territoriale e che si avvalgono fundamentalmente di risorse pubbliche (Autio e Klofsten, 1998; Cooper, 1985; Mian, 1996; Merrifield, 1987; Grimaldi e Sobrero, 2000).⁵²

Si tratta per lo più di strutture a livello locale finalizzate alla creazione di posti di lavoro e allo sviluppo della zona di riferimento. L’obiettivo degli incubatori di questa categoria è principalmente quello di ridurre i costi di creazione di un business offrendo una serie di servizi tangibili. Vengono definiti tangibili in quanto si tratta di servizi che hanno una consistenza fisica: spazi, infrastrutture, uffici, etc.. A fronte dei servizi offerti, ricevono un canone che,

⁵² Abburrà, L., Grandi, A., Grimaldi, R., (2003). Il ruolo degli incubatori nella creazione di nuove imprese. Torino: Rosenberg & Sellier.

insieme ai fondi pubblici forniti per lo svolgimento del loro operato, rappresentano le principali entrate e fonti di finanziamento per questo tipo di incubatori.

All'interno di questa categoria si trovano 2 principali incubatori: BIC e UBI.

BIC - si tratta dei più importanti incubatori di questa categoria, creati nel 1984 dalla Commissione Europea⁵³. Dal momento che sono costituiti dai principali Enti locali e operatori economici di una zona o di una regione, ad essi spettano compiti di pubblica utilità con l'obiettivo principale di ridurre i costi di costituzione di una start-up. Forniscono servizi logistici ma peccano nel fornire servizi di consulenza. Le imprese decidono di aderirvi principalmente per motivi di visibilità. Far parte di questa struttura, infatti, permette alle imprese di farsi conoscere a livello territoriale in un tempo più breve. Inoltre, offre loro la possibilità di instaurare rapporti con altre imprese facenti parte dell'incubatore e che possono rappresentare dei partner a monte, quindi fornitori, o a valle, quindi clienti.

In Italia i BIC sono 34 e formano un Comitato nazionale che dall'aprile del 2002 ha creato l'Associazione BIC Italia Net che si riunisce periodicamente per gestire progetti ed attività comuni.

Un esempio è il **BIC Lazio**, nato nel 1990 con la Legge Regionale n. 35. Si tratta di una società per azioni che offre servizi di consulenza, formazione e logistica per lo sviluppo di iniziative imprenditoriali legate a progetti di sviluppo territoriale legati quindi ai sistemi locali.

UBI - sono stati istituiti nelle principali università con la finalità di generare conoscenza e progresso. Da sempre le università sono state viste come luogo di ricerca, conoscenza e tecnologie e, quindi, uno dei loro compiti principali è proprio quello di trasferire il proprio sapere alle imprese che ad essi aderiscono. Offrono sia i tipici servizi degli incubatori di cui si è parlato prima, (creazione di un network, servizi di consulenza, segreteria, etc.), sia servizi specifici delle

⁵³ DG XVI, Doc XVI/37/84-European Commission BIC.

università, quali attività di ricerca e sviluppo, servizi di biblioteca, consulenza da parte dei docenti, etc. Nello specifico, gli incubatori universitari possono offrire alle imprese che ospitano la possibilità di accedere ai propri laboratori, al proprio network di relazioni ed una visibilità come fonte di garanzia. Agli occhi di un potenziale investitore, un'impresa facente parte di questo tipo di incubatore, ha una maggiore credibilità ed è sinonimo di qualità. Essa sarà tanto maggiore quanto più è di prestigio l'università che ospita l'incubatore.

La svedese Ubi Index⁵⁴ ogni anno stipula la classifica dei migliori incubatori universitari. Nel 2014 nella classifica è entrato il Torinese **I3P**, l'incubatore del Politecnico, con dei posizionamenti alquanto soddisfacenti: quinta posizione in Europa e quindicesima nel Mondo. Si tratta di un incubatore nato con la finalità di promuovere e sostenere la creazione di neo imprese nell'ambito hi-tech, la cui attività si inquadra nel più ampio scenario delle strategie implementate dalla Regione Piemonte per sostenere la ricerca, l'innovazione tecnologica e la nuova imprenditoria.

INCUBATORI PRIVATI

Come si è detto precedentemente, l'avvento delle tecnologie informatiche nella seconda metà degli anni novanta, ha dato origine a imprese con problematiche e con finalità differenti rispetto a quelle descritte precedentemente. Le parole chiave per il successo di queste imprese sono: velocità di accesso al mercato, sinergie, network e coerenza strategica (Chinsonboom, 2000). Si tratta di fattori che gli incubatori pubblici non forniscono alle proprie imprese; si rende perciò necessaria la nascita di nuovi operatori in grado di rispondere alle nuove esigenze del mercato. Per questo motivo sono nati gli incubatori privati. Questi, a differenza di quelli pubblici, offrono un servizio più completo alle proprie imprese. Concentrano maggiormente il loro operato sulla fornitura di prestazioni ad alto contenuto di

⁵⁴ University Business Incubator.

know-how, affiancando le imprese giorno dopo giorno fin dal momento della realizzazione del business plan. Operando in questo modo riducono notevolmente il tempo di sviluppo di una nuova start-up. Fra i principali servizi offerti figurano: supporto allo sviluppo del modello di business, supporto alla gestione operativa attraverso uno staff esperto, ricerca efficiente del personale richiesto per il nuovo business, network di relazioni con attori strategici, accesso a competenze tecnologiche e manageriali.⁵⁵ Si può notare come ci sia stata una sorta di evoluzione dagli incubatori pubblici; l'obiettivo di quelli pubblici era ridurre il più possibile i costi di creazione di una start-up; l'obiettivo di quelli privati è la riduzione del tempo di sviluppo della start-up, il cosiddetto time to market, attraverso la fornitura di servizi specializzati e di un supporto giornaliero all'impresa incubata.

CPI - si tratta di incubatori che nascono da grandi imprese con l'obiettivo di creare nuovi business, da qui il nome Corporate Private Incubators. All'interno delle imprese in questione possono esserci dei progetti che le imprese non possono sviluppare direttamente o perché non hanno sufficienti risorse disponibili, o perché ritengono che il loro ambiente non sia il più idoneo per lo sviluppo del progetto. Per questo motivo decidono di affidare questi progetti ad incubatori esterni che possono essere promossi da grandi società di consulenza o di prodotto.

Le imprese appartenenti a questa tipologia di incubatore appartengono generalmente al settore tecnologico. Per esse, quindi, è fondamentale la velocità d'azione, per non rimanere indietro rispetto ai propri competitors. Hanno dimensioni maggiori rispetto a quelle appartenenti a quelli pubblici e con un orizzonte d'azione più ampio: nazionale/internazionale. Inoltre si tratta di imprese alla ricerca di visibilità, credibilità e di una conquista veloce del mercato di riferimento. Per tutti questi motivi, i team di gestione saranno formati da persone già dotate di conoscenze e competenze nel business.

⁵⁵ Abburrà, L., Grandi, A., Grimaldi, R., (2003). Il ruolo degli incubatori nella creazione di nuove imprese. Torino: Rosenberg & Sellier.

Ciò che è stato detto risulta più chiaro se si analizza un incubatore privato corporate: **BainLab**. Esso è stato creato dalla società di consulenza Bain Cuneo & Associati con la finalità di offrire un miglioramento operativo, logistico e commerciale ai propri clienti. Le imprese che si rivolgono a questo incubatore hanno la possibilità di collaborare con imprese esistenti per lo sviluppo di imprese esistenti, condividendo il proprio know-how e conoscenza. Ogni progetto è seguito da un team composto da elementi di BainLab e di Bain Cuneo & Associati in base alle esigenze di ciascuna impresa incubata.

IPI - a differenza dei precedenti, sono fondati da soggetti autonomi indipendenti, che dispongono dei fondi necessari da investire nei progetti promettenti o che si affidano a un fondo di venture capital.

Le imprese che decidono di entrare a far parte di questo incubatore, sono di medie-grandi dimensioni con l'obiettivo di ottenere finanziamenti e consulenze professionali. Infatti, gli incubatori privati indipendenti, forniscono consulenze economico-finanziarie, gestionali e tecnologiche alle imprese che vi aderiscono facendo in modo che queste possano svilupparsi più velocemente.

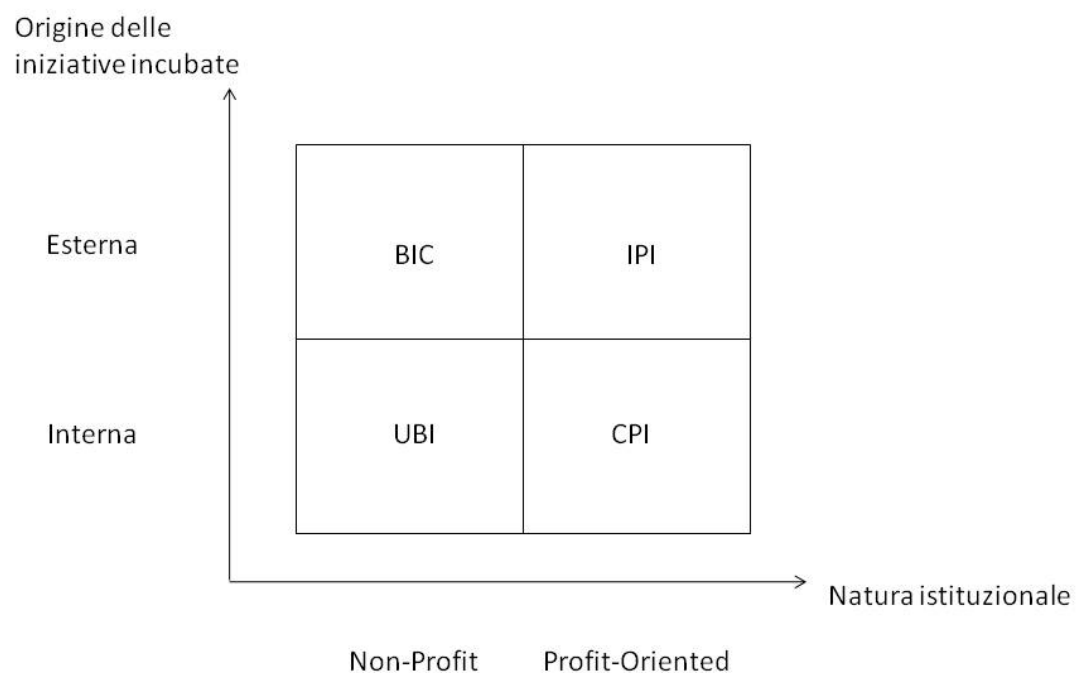
Un esempio di questa tipologia di incubatore è **E-nutrix**. È stato fondato nel 2000 a Milano, da due ex consulenti della McKinsey, Paolo Amato e Marco Chiadò Piat e da due imprenditori, Paolo Merloni e Massimo Cagliero. Si tratta quindi di professionisti con un background di tutto rispetto. Ha come finalità quella di investire in progetti innovativi ad alto contenuto tecnologico, offrendo ai giovani e talentuosi imprenditori sia il capitale monetario necessario per sviluppare il business, sia il capitale umano per l'accelerazione del processo di creazione.

Le principali differenze tra incubatori pubblici e privati sono:

- orizzonte temporale: il periodo di incubazione fornito dalle organizzazioni pubbliche è più lungo rispetto a quello delle private in quanto la finalità primaria di queste ultime è di rendere il più veloce possibile il lancio della start-up sul mercato;

- concetto di networking: nel caso di incubatori pubblici, esso si riferisce solamente alla possibilità delle imprese incubate di instaurare relazioni con le altre imprese facenti parte dello stesso incubatore. Nel caso invece di incubatori privati, ha un significato più ampio in quanto consente la connessione dell'impresa con partner strategici e commerciali che possono fornire una consulenza;
- grado di coinvolgimento: le private offrono un coinvolgimento maggiore attraverso un'assistenza giorno dopo giorno alle proprie imprese incubate, affidandole a team esperti.

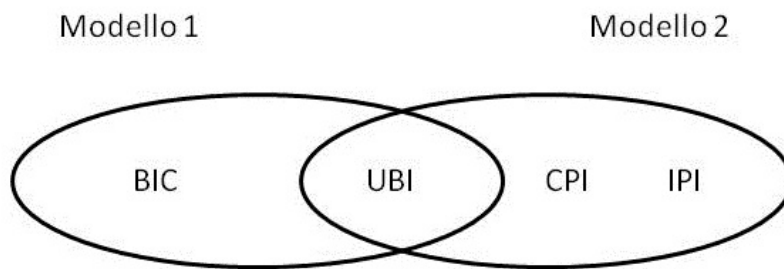
Sulla base di quanto sopra descritto, è possibile schematizzare l'industria degli incubatori secondo il modo proposto da Grandi e Grimaldi (2000).



Fonte: Il ruolo degli incubatori nella creazione di nuove imprese.

BIC e UBI, essendo pubblici e perseguendo la finalità di sviluppo del territorio, sono esempi di organizzazioni non-profit. Ciò che li differenzia è il fatto che mentre gli UBI nascono all'interno delle università e quindi la fonte delle idee imprenditoriali da incubare sarà interna, i BIC non nascendo all'interno di un contesto di questo tipo ricercano all'esterno dei propri confini le idee imprenditoriali da incubare. Lo stesso discorso può essere fatto per CPI e IPI. I primi, facendo capo a un'impresa madre, ricercheranno all'interno le idee imprenditoriali, mentre gli IPI si comporteranno con i BIC. Sia CPI che IPI però sono profit-oriented in quanto fondati da soggetti privati che hanno come obiettivo quello di realizzare un profitto.

Per quanto concerne i Modelli di incubazione, si è detto precedentemente che ne esistono due tipi: Modello 1 e Modello 2.



Fonte: Il ruolo degli incubatori nella creazione di nuove imprese.

Come si può vedere dalla figura il Modello 1 è più tradizionale e racchiude i BIC, il cui obiettivo principale è quello di ridurre i costi di creazione e lancio di una start-up. Si addice particolarmente ad imprese di piccole-medie dimensioni che non hanno bisogno di ingenti capitali di finanziamento e non operanti nel settore high-tech. I principali servizi che queste imprese richiedono sono per lo più di natura logistica. All'estremo opposto, si trova invece il Modello 2 che racchiude i CPI e IPI, ossia gli incubatori privati. Questo Modello è nato quindi come risposta alle nuove esigenze delle imprese sorte conseguentemente allo sviluppo tecnologico e all'avvento di Internet. Il Modello 1, per questo tipo di imprese non era adatto, in quanto esse richiedevano servizi ad alto valore

aggiunto ed ingenti capitali per poter finanziare il proprio progetto, caratteristiche queste non appartenenti a questo modello. Il Modello 2, invece, è in grado di soddisfare questo tipo di esigenze e di minimizzare il tempo di lancio sul mercato della nuova start-up. Una via di mezzo tra i due è rappresentata dagli UBI, gli incubatori universitari. Essi si pongono come ponte tra le università e le imprese e si occupano di trasferire il sapere e la conoscenza accademica alle imprese per lo sviluppo dei propri progetti.

Non bisogna però considerare il Modello 2 come l'evoluzione e il superamento del Modello 1. Oggi, infatti, continuano ad esistere entrambi e vengono adottati dalle imprese a seconda delle proprie caratteristiche ed esigenze. Nella realtà, però, non esistono solo questi due modelli di incubazione, ma essi rappresentano gli estremi di una moltitudine di forme intermedie di incubazione. La maggior parte degli incubatori, infatti, non aderisce completamente ad uno dei due modelli, ma si pone come ibrido.

CAPITOLO 3:

LUCREZIA

MARIA

MONACA

“Sono dell’idea che oggi sia la scarpa a fare l’outfit, per questo evito la banalità: una donna può anche decidere di mettersi un semplice paio di jeans e una t-shirt bianca, ma indossando una scarpa particolare cambierà totalmente e si distinguerà dalla massa”

Lucrezia Maria Monaca

Il mercato del lusso fa della complessità la sua virtù, a differenza del semplice mercato della moda in cui nel giro di una notte si può arrivare ad ideare e lanciare una collezione. Infatti, si tratta di un mondo fatto di percezioni, di giro di parole, di apparenza e di storia, tutte caratteristiche non sviluppabili in poco tempo. Se il discorso fatto fosse però impossibile da realizzare, nel corso della storia avremmo assistito ad una scomparsa di questo mercato e non ad una sua rigenerazione. Si pensi a marchi sinonimo di lusso quali Chanel, Dior ed Hermes, affiancati oggi da nuovi attori come Louboutin o Stella Mc Cartney. Si tratta in tutti i casi di aziende nate come di moda e che poi, intraprendendo un determinato percorso, ha fatto un'evoluzione e sono diventati marchi di lusso. In questo capitolo si ricostruirà il percorso che permette ad un'azienda di acquisire l'etichetta di lusso attraverso l'analisi di un marchio nato negli ultimi mesi del 2014 nel settore calzaturiero: Lucrezia Maria Monaca.

Per meglio analizzare questa esperienza imprenditoriale, è fondamentale prioritariamente dedicare spazio all'analisi del settore calzaturiero, ai suoi principali player e alle strategie che un'impresa che opera al suo interno deve implementare per cercare di diventare di lusso.

3.1 LE CALZATURE COME RIFLESSO DELLA SOCIETA' E DEL PROGRESSO TECNOLOGICO

Probabilmente fu lo psicoterapeuta John Carl Flügel, negli anni Venti e Trenta, il primo a studiare il fenomeno moda. Secondo questi, gli abiti e quindi anche le scarpe, oltre ad avere la funzione di coprire il corpo e di proteggerlo, vanno a stabilire un equilibrio tra stati psicologici in conflitto, identificabili nell'esibizionismo (l'abito che valorizza, ostenta) e nel pudore (l'abito che nasconde).⁵⁶

⁵⁶ Flügel, J. C. (2003). Psicologia dell'abbigliamento. FrancoAngeli.

La calzatura è da sempre stata un mix di elementi complessi: funzionalità, comfort, stile, agevolazione del movimento, erotismo, autorità, etc... Essa è in continua evoluzione riflettendo il gusto e il senso di bello dell'epoca a cui appartiene. Per tale ragione gli investimenti in ricerca e sviluppo sono fondamentali in questo settore, per essere sempre al passo con i tempi e rimanere competitivi.

Oltre alla funzione principale di aiutare la persona che le indossa nel movimento, esse forniscono anche informazioni più profonde e intime. Riflettono, infatti, il suo stile di vita e i valori in cui crede.

“Dimmi che scarpa indossi e ti dirò chi sei.”

Salvatore Ferragamo

Esistono diversi studi che dimostrano come le scarpe siano molto importanti per comprendere la personalità di chi le indossa. Sono un accessorio da non sottovalutare. In fondo è tra le prime cose che si nota appena si incontra una persona. Dalle scarpe si può capire l'età, si può intuire se un soggetto è estroverso o introverso, si possono desumere le sue opinioni politiche. Si può cogliere, in sostanza, il tipo di persona che ci si trova davanti e il messaggio che vuole trasmettere agli altri.

3.2 IL SETTORE CALZATURIERO

3.2.1 IL MERCATO ITALIANO

L'Italia è da sempre leader indiscusso nella produzione di calzature di lusso ad elevato contenuto moda. Non è un caso, infatti, che molte aziende francesi, come ad esempio Louboutin, abbiano scelto l'Italia come sede produttiva per poter vantare il logo “Made in Italy” sulla propria suola. In Italia il settore calzaturiero è uno dei pilastri del più ampio Sistema Moda. Conta circa 5.186

aziende e 78.093 addetti (dati anno 2013) e un saldo commerciale positivo. È il primo paese produttore in Europa, il decimo nel mondo e il quarto esportatore a livello mondiale. Il suo successo si deve ad una forte capacità competitiva incentrata sulla qualità del prodotto, sulla disponibilità di manodopera qualificata, grazie anche al supporto di scuole di formazione presenti sul territorio e sull'innovazione dei procedimenti di fabbricazione.⁵⁷

Le aziende, generalmente di piccole-medie dimensioni, sono localizzate in specifiche aree chiamate *distretti*⁵⁸, localizzati in 7 regioni: Marche, Toscana, Veneto, Lombardia, Campania, Puglia ed Emilia Romagna. I più importanti sono:

- Distretto delle Calzature Napoletane
- Distretto Calzaturiero di Casarano
- Distretto pelli, cuoio e calzature di Civitanova Marche
- Distretto delle Calzature di Fermo
- Distretto Calzaturiero di San Mauro Pascoli
- Distretto industriale di Vigevano
- Distretto Calzaturiero della Valdinievole
- Distretto Calzaturiero Veronese
- Distretto industriale pelli cuoio e calzature del Valdarno Superiore
- Distretto industriale delle calzature di Barletta

In questo elaborato, si approfondisce *il Distretto industriale di Vigevano*, in quanto sede produttiva e di fornitura dell'azienda "Lucrezia Maria Monaca". Tale distretto è specializzato in 2 settori, entrambi di livello elevato per la capacità di coniugare qualità e design e per le soluzioni tecnologiche adottate:

⁵⁷ ANCI, Associazione Nazionale Calzaturifici Italiani

⁵⁸ La definizione del distretto industriale si deve in larga parte all'economista inglese Alfred Marshall (1972), il quale nei suoi *Principles of Economics* sottolineò il ruolo delle *economie esterne* quale elemento fondamentale grazie al quale piccole imprese possono conseguire i vantaggi tipici della produzione su grande scala, in virtù di una forte concentrazione in un'area geografica ben delimitata.

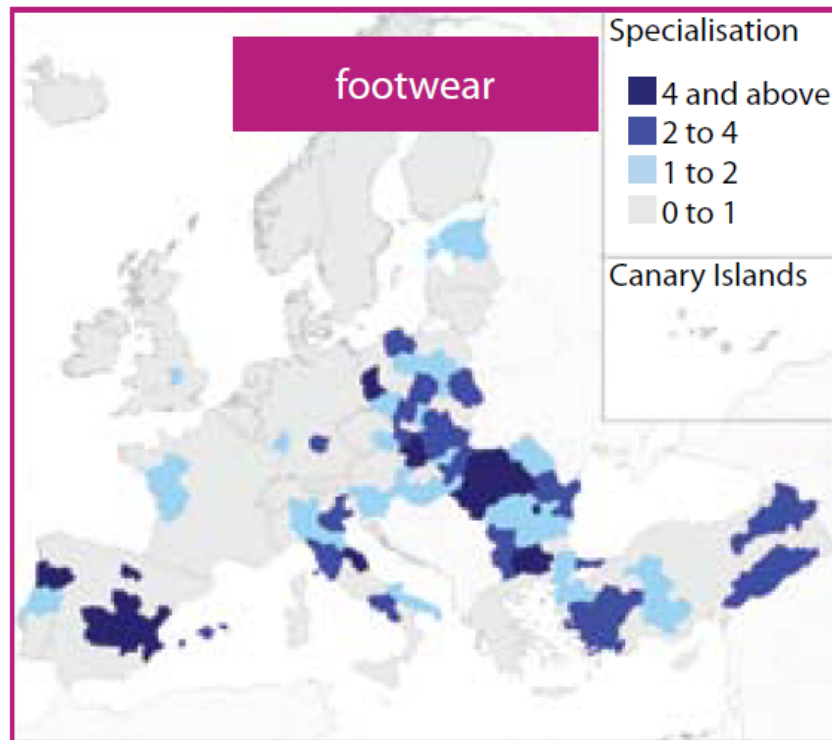
- Calzaturiero → comprende tutta la filiera della preparazione e concia del cuoio e della fabbricazione delle calzature e articoli in pelle di vario genere. Rientra in questa categoria il “*Calzaturificio Fratelli Sala*”, cui è demandata la produzione della collezione Lucrezia Maria Monaca.
- Meccanico-calzaturiero → comprende la fabbricazione di macchine e apparecchi meccanici per conterie, suolettifici, tomaifici e pezzi di ricambio. Rientra invece in questa categoria “*Elettrotecnica B.C. SPA*”, azienda che opera nel settore calzaturiero dal 1962 producendo macchine per calzature che vende in tutto il mondo. La suddetta azienda è stata citata in quanto produce i macchinari con cui le Lucrezia Maria Monaca vengono prodotte e perché è stata la sede di un tirocinio svolto dalla titolare dell’azienda, rappresentando in questo modo il primo contatto con la realtà imprenditoriale che si è decisa di intraprendere.

Le principali aziende produttrici attive nel territorio vigevanese sono oggi quelle che si sono posizionate nel segmento alto della produzione, che rimane comunque un segmento di nicchia.

3.2.2 IL MERCATO EUROPEO

Il settore calzaturiero risulta essere particolarmente importante per l’economia dell’Unione, incidendo per circa lo 0.5% sul fatturato totale dell’industria manifatturiera (Eurostat) e creando al tempo stesso occupazione e valore aggiunto. Si tratta di un settore alquanto eterogeneo sia per quanto concerne i materiali utilizzati (pellami, gomma, cuoio, plastica...), sia per quanto concerne la tipologia di calzature che viene realizzata. Si può dire che la produzione sia concentrata in 3 Paesi: Italia, Spagna e Portogallo, differenti tra loro per il tipo di prodotto che offrono. Purtroppo, però, la competitività di questi Paesi sta risentendo negli ultimi anni dell’ascesa di sedi produttive situate

in Paesi dove il costo della manodopera è minore e le regolamentazioni meno restrittive, in particolare Europa dell'Est e Cina. La cartina seguente può dare un'immagine più chiara di quanto si è detto.



Fonte: *European Cluster Observatory*⁵⁹.

Tuttavia, la qualità delle calzature realizzata nei 3 Paesi citati precedentemente non può essere replicata e il punto di forza di questi Paesi è rappresentato proprio dalla qualità offerta e dall'attenzione al fattore moda. Negli ultimi anni il settore si è trovato di fronte a due sfide:

- la globalizzazione, che rafforza la posizione di paesi terzi molto competitivi rispetto all'Europa, in particolare Cina e India;
- progressi tecnologici che richiedono un adeguamento delle imprese operanti nel settore.

Si tratta quindi di un settore maturo che però necessita di cambiamenti a livello di innovazione per mantenere alta la competitività a livello mondiale.

⁵⁹ <http://www.clusterobservatory.eu>

Le sfide precedentemente menzionate, hanno portato come conseguenza quella di una significativa ristrutturazione del settore, in particolare:

- ristrutturazione operativa: ciò implica un'innovazione delle attrezzature per consentire una maggiore flessibilità nonché una gestione dei siti produttivi più efficiente per soddisfare più velocemente la domanda;
- ristrutturazione del prodotto: per le aziende che continuano a produrre in Europa, soprattutto di piccole e medie dimensioni, il focus sulla ristrutturazione di prodotto ha riguardato il muoversi in mercati in cui il prezzo è meno di una considerazione. Il design innovativo è un fattore chiave, compresa la rapida risposta alle tendenze della moda e una più ampia gamma di colori e stili.
- riorganizzazione dei canali di vendita: questo include che le aziende aprano DOS (Direct own stores) per garantire l'accesso ai canali di vendita, concentrandosi sull'esportazione. Anche se l'interesse di alcune aziende per Internet come canale di vendita sta crescendo, altre rimangono ancora riluttanti a causa della complessità che questo canale comporta;
- ristrutturazione della localizzazione geografica: spostamento dei siti produttivi dai paesi d'origine in località più economiche, sia all'interno (Repubblica Ceca, Ungheria, Romania) che all'esterno dell'UE (Cina). Recentemente, però, molte aziende che avevano in passato scelto il territorio cinese come location per la propria produzione, stanno decidendo di spostarsi in altri territori, principalmente Est Europa. Le principali ragioni di questo fenomeno sono l'aumento dei costi in Cina e la crescente importanza della vicinanza al mercato europeo;
- chiusura di molte aziende calzaturiere nelle 3 regioni chiave di questo settore. Ciò è dovuto principalmente ad una delle più importanti

problematiche, ovvero alla difficoltà di attrarre manodopera giovane. Inoltre, negli ultimi anni si è assistito a molte operazioni di M & A (fusioni e acquisizioni).

3.2.3 A.N.C.I e C.E.C

Nel 1945 nasce a Milano l'Associazione Nazionale Calzaturifici Italiani (ANCI), ossia l'associazione fra le aziende italiane esercenti l'industria delle calzature (articolo 1 dello Statuto). Le aziende che vi fanno parte, circa 700, hanno un fatturato che pesa circa per il 70% sul fatturato totale del settore. Esse, inoltre, grazie al fenomeno associativo hanno una serie di servizi tra cui la partecipazione a fiere (prima fra tutte il Micam), attività di lobby in campo legislativo, consulenza normativa, attività di marketing, formazione professionale, tendenze moda, studi economici, formazione tecnica e accesso ai servizi di alcuni fornitori-partner⁶⁰.

Ai sensi dell'articolo 2 dello Statuto, lo scopo dell'associazione è quello di studiare, patrocinare e promuovere iniziative nel campo economico, tecnico e scientifico nell'interesse dell'industria delle calzature. Essa sostiene, promuove e tutela l'industria calzaturiera italiana sia entro i confini nazionali sia in ambito internazionale, per portare avanti e mantenere inalterato il prestigio che la nazione ricopre in tale settore.

Dal 2011 è Presidente dell'associazione Cleto Sagripanti.

L'Assocalzaturifici, insieme alle Associazioni nazionali calzaturiere europee di Finlandia, Francia, Grecia, Portogallo, Romania, Polonia, Spagna, Svezia e Regno Unito, fa capo alla *Confederazione Europea della Calzatura* (CEC), l'organizzazione che rappresenta l'industria calzaturiera dell'Unione, composta da circa 14.000 calzaturifici situati in Europa.

Dal 2013 è Presidente dell'organizzazione Jean-Pierre Renaudini.

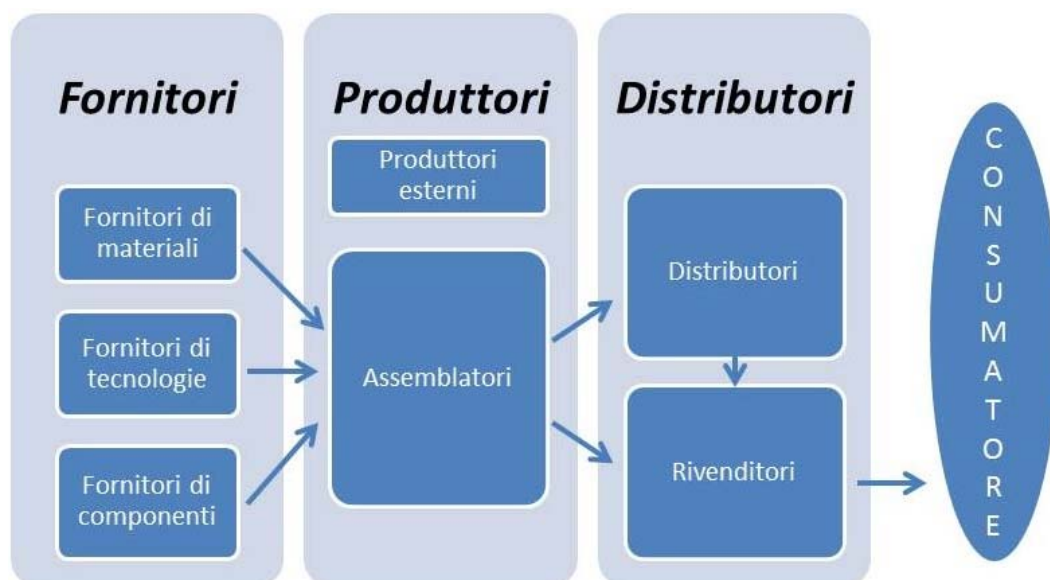
⁶⁰ www.assocalzaturifici.it

3.3 ANALISI DEL SETTORE

Nei seguenti paragrafi si analizzerà il settore attraverso la definizione del *Supply Chain Network*, il *Modello delle 5 Forze di Porter*, la *SWOT Analysis* e l'analisi dei *Trend*.

3.3.1 SUPPLY CHAIN NETWORK

Come per tutti i settori, anche in questo ambito è possibile andare a definire l'intera Supply Chain, che va dalla fase di fornitura a quella di distribuzione:



Fonte: Elaborazione propria

Selezionare i fornitori risulta essere particolarmente complesso. Sono essi, infatti, il primo elemento che andrà a determinare la qualità del prodotto che si andrà a realizzare: se i materiali con cui si realizza una calzatura sono scadenti, conseguentemente sarà scadente anche la scarpa realizzata. Inoltre, da essi dipende anche il costo finale del prodotto: se i materiali utilizzati sono pregiati, il livello di prezzo inevitabilmente si innalzerà. L'obiettivo è quello di andare a

selezionare i fornitori che offrano il maggior livello di qualità e innovazione al prezzo più concorrenziale possibile.

Il processo produttivo ha inizio con la realizzazione del concept di prodotto, ossia dell'idea che lo stilista vuole creare. Una volta capito cosa si vuole fare, l'idea si concretizza in prototipi. Vengono cioè realizzati dei campioni del prodotto, generalmente numero 37, per avere un'idea di quello che sarà il prodotto finale. Una volta creati, questi vengono sottoposti al giudizio dello stilista creatore dell'idea e, avuto il parere favorevole, inizia la produzione. Per prima cosa si andrà a produrre la campionatura, sempre in 37, da utilizzare per presentare la collezione ai potenziali buyer e per la partecipazione a fiere. Dopodiché l'azienda ha la possibilità di percorrere due strade:

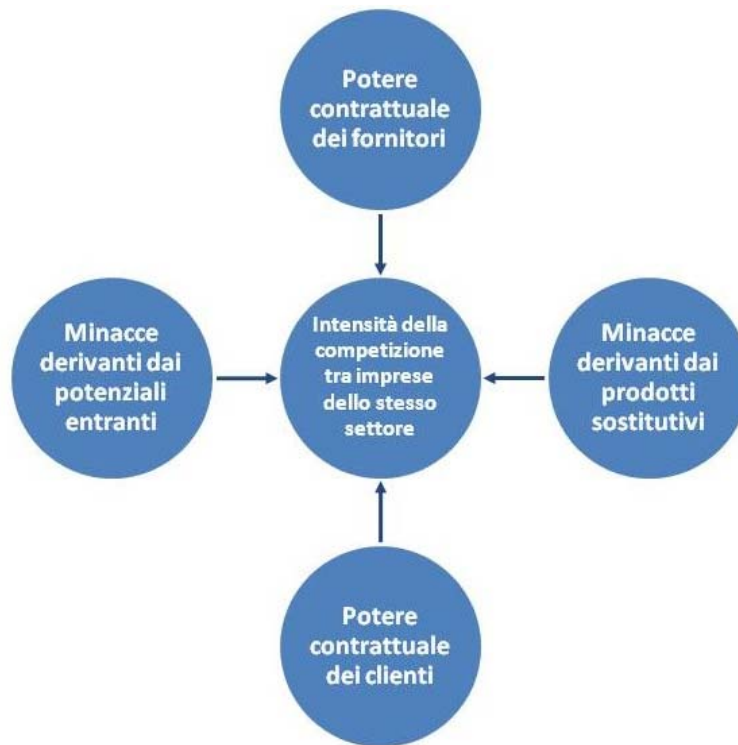
- *Make-to-Stock*: l'impresa avvia la produzione indipendentemente dagli ordini ricevuti per la creazione di un proprio magazzino. Ovviamente questa scelta è più rischiosa in termini di numero di giacenze in quanto, nel caso in cui parte della produzione non dovesse essere venduta, si creerebbero degli ingombri del magazzino. Risulta, però, essere la soluzione migliore per le aziende che hanno DOS (Direct Own Store), ossia propri punti vendita e per quelle che praticano l'e-commerce, in quanto nel momento in cui si riceve un ordine, bisogna essere in grado di evaderlo il prima possibile, addirittura 1-2 giorni lavorativi;
- *Make-to-Order*: l'impresa avvia la produzione solo dopo avere raccolto tutti gli ordini. In questo caso, ovviamente, si eviterà il rischio precedentemente descritto perché il magazzino sarà ridotto al minimo necessario ma, la mancanza di scorte, renderà difficile all'impresa la gestione di eventuali variazioni improvvise della domanda. Questo tipo di produzione meglio si adatta a imprese che affidano la commercializzazione dei propri prodotti a Department Store e Negozi multimarca.

Molto diffusa è oggi la personalizzazione del prodotto. Molte aziende, tra cui Jimmy Choo e Manolo Blainik, offrono ai propri consumatori la possibilità di creare la propria scarpa: si possono scegliere i materiali e si possono applicare le proprie iniziali.

Infine, per quanto riguarda la distribuzione, l'impresa può decidere di avere un canale distributivo diretto (che quindi gestisce in prima persona) o indiretto (affidandosi a terze parti). In entrambi i casi l'obiettivo finale è raggiungere il consumatore finale e fare in modo che questi preferisca il prodotto a quelli offerti dalla concorrenza.

3.3.2 IL MODELLO DELLE 5 FORZE DI PORTER

Quando un'impresa deve formulare una strategia, è fondamentale analizzare e comprendere le principali caratteristiche del settore in cui si opera. Lo strumento più utilizzato per fare ciò è il "Modello delle 5 Forze di Porter". La competitività e conseguentemente la performance di un settore è determinata, secondo Porter, dall'interazione di 5 forze, tre fonti di competizione orizzontale e due di competizione verticale:



Fonte: Elaborazione propria

Concorrenti interni

Si tratta di imprese che operano nello stesso mercato e nello stesso settore produttivo. In questo caso, la concorrenza interna è alta e si gioca principalmente sul rapporto qualità-prezzo: le aziende cercano di offrire il miglior prodotto dal punto di vista qualitativo al prezzo più competitivo possibile. Questa battaglia oggi è particolarmente forte a causa dell'ingresso di player provenienti da altri mercati internazionali in grado di offrire prodotti qualitativamente inferiori a quelli "Made in Italy" ma a prezzi veramente convenienti.

Fornitori

Godono di un elevato potere contrattuale in virtù del servizio che offrono alle imprese e quindi della loro scarsa sostituibilità. Più i materiali e le parti componenti che forniscono all'azienda sono importanti per la realizzazione del

prodotto di quest'ultima, più elevato sarà il potere contrattuale nelle mani del fornitore. Generalmente le aziende, per tutelarsi da un eventuale rischio di mancata fornitura, tendono a stipulare accordi di lungo termine con i propri fornitori.

Clienti

Anch'essi godono di un potere contrattuale abbastanza alto, dovuto all'ampliarsi della scelta di prodotti di cui rifornirsi. Per questo motivo le aziende, per evitare il rischio di perdere un cliente strategicamente importante, offrono dei vantaggi a questi ultimi che possono riguardare sconti, personalizzazione dei prodotti o realizzazione di serie limitate.

Minacce derivanti dai potenziali nuovi entranti

Tale minaccia dipende essenzialmente dalle barriere all'entrata: più alte saranno, più difficile sarà l'ingresso per nuove imprese e conseguentemente maggiormente protette saranno le imprese operanti nel settore. Tali barriere riguardano l'entità degli investimenti necessari per l'ingresso nel settore, l'identità del brand, l'accesso ai canali distributivi, le economie di scala e le politiche governative. Nel caso specifico, le suddette barriere sono abbastanza elevate essenzialmente per due fattori: gli elevati investimenti iniziali per poter avviare il progetto e le elevate economie di scala presenti.

Minacce derivanti dai prodotti sostitutivi

Questa minaccia esiste solamente nel caso in cui ci sia una elevata similarità tra i prodotti. In questo caso, tale minaccia è bassa e ciò per due motivi: il costante ingresso di imprese sempre innovative e l'elevato grado di differenziazione dei prodotti.

3.3.3 SWOT ANALYSIS

L'analisi SWOT, conosciuta anche come Matrice SWOT, è uno strumento di pianificazione strategica usato per valutare i punti di forza (**Strengths**), di debolezza (**Weaknesses**), le opportunità (**Opportunities**) e le minacce (**Threats**) di un progetto o di un'impresa o, più in generale, in ogni altra situazione in cui un'organizzazione o un individuo devono prendere una decisione per raggiungere un obiettivo. L'analisi riguarda l'ambiente interno (analizzando punti di forza e debolezza) ed esterno di un'organizzazione (analizzando minacce ed opportunità). La tecnica è attribuita a Albert Humphrey, che ha guidato un progetto di ricerca all'Università di Stanford fra gli anni sessanta e settanta utilizzando i dati forniti dalla Fortune 500. La dimensione del modello di analisi SWOT può essere meglio compreso attraverso la seguente matrice:

Analisi SWOT		Analisi Interna	
		Forze	Debolezze
A n a l i s i E s t e r n a	Opportunità	Strategie S-O: Sviluppare nuove metodologie in grado di sfruttare i punti di forza dell'azienda.	Strategie W-O: Eliminare le debolezze per attivare nuove opportunità.
	Minacce	Strategie S-T: Sfruttare i punti di forza per difendersi dalle minacce.	Strategie W-T: Individuare piani di difesa per evitare che le minacce esterne acuiscano i punti di debolezza.

Fonte: Elaborazione propria

Ambiente interno

Punti di forza:

- *Design:* il design innovativo è ciò che distingue le calzature europee dalla concorrenza dei paesi a più basso costo produttivo (Cina e India) e rappresenta quindi un attributo vincente per la commercializzazione di questi prodotti;
- *Brand:* è il primo elemento che un consumatore riconosce nell'identificare un'azienda. Per tale motivo rappresenta un punto di forza;
- *Qualità dell'offerta:* oltre ad essere superiori da un punto di vista di design, i prodotti europei sono anche qualitativamente superiori, sia nelle rifiniture sia nella scelta dei materiali;
- *Volumi e lead-times:* le aziende calzaturiere sono in grado di produrre elevati volumi di prodotto e ciò costituisce un loro punto di forza nei confronti dei fornitori, con i quali potranno avere un potere negoziale nella definizione di prezzi minori per l'acquisto di componenti dei prodotti;
- *Partnership con fornitori:* solitamente si tende ad instaurare partnership di lungo periodo con fornitori specializzati. Ciò costituisce un punto di forza in quanto rappresenterà una sicurezza sulla qualità costante del prodotto realizzato.

Punti di debolezza:

- *Market trends:* nonostante gli sforzi che le imprese facciano per cercare di studiare i trend anticipatamente, si tratta di un mercato volatile, difficile da prevedere, in cui i gusti dei consumatori cambiano velocemente;

- *ICT*: l'informatizzazione ancora non è molto sviluppata a causa dell'attaccamento delle aziende alle proprie origini e all'artigianalità;
- *Parcellizzazione dell'offerta*: il mercato è costituito da molte aziende di piccole-medie dimensioni che si trovano a competere con grandi colossi internazionali, con un conseguente minore potere di mercato.

Ambiente esterno

Opportunità:

- *Partnership strategiche*: si è detto che le imprese tendono a realizzare partnership di lungo periodo con i propri fornitori, quindi a monte. Ciò è vero anche con i distributori, quindi a valle. In questo modo l'impresa creerà un proprio network di riferimento;
- *Espansione e apertura a nuovi mercati*: i mercati emergenti, oltre a rappresentare una minaccia dal punto di vista produttivo, possono essere anche un'opportunità di sbocco per i propri prodotti.

Minacce:

- *Concorrenza interna al settore*: essa si basa prevalentemente sul prezzo. Ancora una volta, la maggiore minaccia è rappresentata dai paesi emergenti che offrono prodotti qualitativamente minori ma a prezzi più bassi.

3.3.4 TREND

Nel mondo delle calzature, così come in quello della moda in generale, vengono prese decisioni dal team direzionale e creativo sulla base di proiezioni future: ciò che si pianifica oggi arriverà sul mercato in sei mesi circa. Come è possibile quindi riuscire a prendere decisioni giuste, implementare le strategie più idonee e creare prodotti che siano in linea con ciò che il mercato domanderà

tra sei mesi? La risposta a questa domanda risiede nell'analisi dei trend: prima di una moda, nasce infatti una tendenza che porterà allo sviluppo di prodotti che la seguono.

Il punto di partenza per studiare un trend risiede nei fornitori, che rappresentano il primo elemento nella catena della moda. Essi guidano il processo di creazione di un trend attraverso 3 elementi:

- sono i primi ad essere in contatto con i consumatori finali e quindi i primi a venire a conoscenza di un bisogno latente non soddisfatto. Per questo saranno i primi ad avere le informazioni necessarie per andare a sviluppare un nuovo prodotto che sia in grado di non deludere le aspettative del mercato;
- possono apportare cambiamenti o miglioramenti ai prodotti esistenti. Si pensi a un capo banale come quello dei jeans. Essi nacquero in America intorno al 1850 e ogni anno vengono riproposti dalle varie marche secondo il trend del momento: skinny, a vita alta, strappati e così via;
- possono utilizzare le nuove tecnologie per produrre tessuti, pelli e parti componenti, per rendere il prodotto sempre innovativo.

Per un'azienda sarebbe impossibile riuscire a visionare e analizzare le proposte di tutti i fornitori ed è per tale motivo che anche in questo ambito vengono realizzate delle fiere, che permettono ai vari fornitori di presentare i propri prodotti innovativi. La più importante di queste è senza dubbio la *Première Vision* (Premier Salon Mondial des Tissus d'Habillement) che si tiene a Parigi nei mesi di settembre e febbraio.



Premère Vision, Parigi

La citata fiera offre la possibilità alle aziende di incontrare circa 700 fornitori provenienti da 35 paesi del mondo e di avere delle indicazioni sui trend con circa 18 mesi di anticipo. Si possono trovare i colori in voga per la prossima stagione, i pizzi, i ricami, i tessuti tecnici e altro. Ciò si traduce in due risultati principali:

- la possibilità per le imprese di essere sempre innovative e non perdere competitività e quote di mercato;
- diminuire i costi produzione. Avendo, infatti, in un unico ambiente tutta l'offerta disponibile, un'azienda potrà effettuare un confronto diretto sulla qualità e sui prezzi praticati dai diversi fornitori e scegliere quello che offre il miglior rapporto qualità-prezzo. Il costo di produzione può essere ridotto anche per un'altra ragione: spesso un designer può avere in mente una determinata idea la cui realizzazione necessita di una componente ex novo. Ciò indubbiamente fa aumentare il costo di produzione di un singolo prodotto in quanto maggiori sono le ore che i produttori dovranno dedicare al suo sviluppo. Potrebbe capitare, però, che uno dei 700

fornitori partecipanti alla fiera produca già quel determinato elemento e ciò vorrebbe dire diminuire i costi di produzione.

Per questi motivi è sempre fondamentale che un'azienda partecipi a questo tipo di eventi. Essi rappresentano sempre fonti di apprendimento e mai una perdita di tempo.

Attualmente, una delle persone più influenti in questo campo è *Nelly Rodi*, un famoso fashion trend manager. Il suo obiettivo, unitamente al team che collabora con lui, è quello di capire e anticipare quello che sarà il comportamento dei consumatori. Per far ciò, Nelly Rodi invia il suo team, i cosiddetti "trend setter", in giro per il mondo alla ricerca di fenomeni sociali e di giovani emergenti che possono dar vita a trend e innovazioni.

Tra i punti di forza c'è sicuramente l'utilizzo di metodologie non statiche ma dinamiche; ciò vuol dire che dopo che queste sono state progettate, vengono costantemente raffinate ed espanse. Inoltre, l'utilizzo di strumenti efficaci di monitoraggio. Ancora, l'elevata competenza di tutto il team che, con la sua professionalità, si rivolge ai vari marchi per servirli al meglio in modo da andare a creare insieme a questi ultimi soluzioni di lungo termine da attuare al momento più opportuno. Un approccio interdisciplinare per effettuare analisi sotto tutti i punti di vista: dalla società che lo compone al marketing. Ma, soprattutto, una curiosità insaziabile. In riferimento a questo ultimo punto viene in mente una citazione tratta dal discorso di Steve Jobs agli studenti di Stanford "Stay hungry, Stay foolish"⁶¹: bisogna essere affamati di conoscenza per portare avanti il proprio lavoro, non fermarsi mai, perché c'è sempre qualcosa da imparare.

Nella ricerca e analisi di un trend, si osservano 3 aree:⁶²

⁶¹ "Siate affamati, siate folli".

⁶² <http://nellyrodi.com>

- *Consumer Intelligence*: Qual è il contesto economico? Quali sono le evoluzioni sociologiche? Come si comportano i consumatori e cosa vogliono?
- *Creative Intelligence*: Quali sono le principali influenze? Quali sono le tendenze estetiche emergenti? Chi sono i nuovi talenti?
- *Marketing Intelligence*: Quali sono i mercati e cosa li rende così? Quali innovazioni guidano il marketing, la distribuzione e la comunicazione?

Oltre all'attività sopra descritta, Nelly Rosi ogni anno pubblica i cosiddetti "Trend Books", ovvero una sorta di "Bibbia" nel mondo della moda con illustrazioni, fotografie, testi e materiali per ogni categoria del mercato moda: dalla lingerie ai profumi. Ogni anno però solo 150/200 copie di ciascun libro vengono stampate e il prezzo è di circa 2.000 \$. Esistono altre agenzie che forniscono questo tipo di servizio: Promostyl, Peclers and Carlin International. Negli ultimi anni, però, a causa della necessità di creare più di due collezioni all'anno, questi libri che vengono pubblicati annualmente sui trend non sono più sufficienti. Vi è infatti bisogno non di trend book per ogni stagione ma di uno giornaliero. È per questo motivo che sono nati siti che forniscono questo tipo di servizio come *Worth Global Style Network*⁶³. Nato nel 1998, WGSN è uno dei servizi di previsione delle tendenze e di analisi a supporto delle imprese, leader a livello mondiale. Definisce le future tendenze nel mondo della moda garantendo la competitività delle aziende che vi ricorrono.

Nella rete, esistono altri siti simili che forniscono questo tipo di servizio, quali *Style Vision*⁶⁴, che fornisce un report ogni due mesi e che si focalizza su altri mercati oltre a quello della moda, e *Trendwatching*⁶⁵, che invece fornisce una visione sui trend emergenti dei consumatori.

⁶³ www.wgsn.com

⁶⁴ www.style-vision.com

⁶⁵ www.trendwatching.com

Di recente è stato reso noto che anche il colosso mondiale Google si sia affacciato al mondo della moda lanciando il primo *Fashion Trend Report*. L'obiettivo è quello di analizzare le ricerche di tutto il mondo in tema di moda andando a identificare, attraverso l'analisi di queste condotte, i trend della stagione.



Fonte: Google

3.4 SEGMENTAZIONE DEL MERCATO

La segmentazione del mercato calzaturiero può essere fatta sulla base di diversi criteri, tra cui la materia prima di cui è composta la tomaia, la funzione d'uso dei prodotti, genere ed età.

Materia prima di cui è composta la tomaia

La tomaia è la parte superiore della calzatura e può essere realizzata in cuoio, plastica, pelle o tessuto.



Tomaia in cuoio



Tomaia in plastica



Tomaia in tessuto



Tomaia in pelle

Funzione d'uso dei prodotti

La funzione d'uso altro non è che la motivazione che spinge un consumatore ad acquistare una tipologia di calzatura rispetto a un'altra. In pratica descrive l'uso che la persona farà del prodotto. In base a ciò, si possono individuare i seguenti segmenti:

- *Athletic*: rientrano in questa categoria le calzature dedicate allo sport ma che possono essere convertite alla quotidianità. Il consumatore nell'effettuare la sua scelta valuterà in primis la performance della calzatura e la sua vestibilità;
- *Outdoor*: come indica anche il nome, si tratta di scarpe da utilizzare per attività all'aria aperta come il trekking. Rientrano sempre nella categoria sportiva ma sono destinate ad un'attività meno specifica

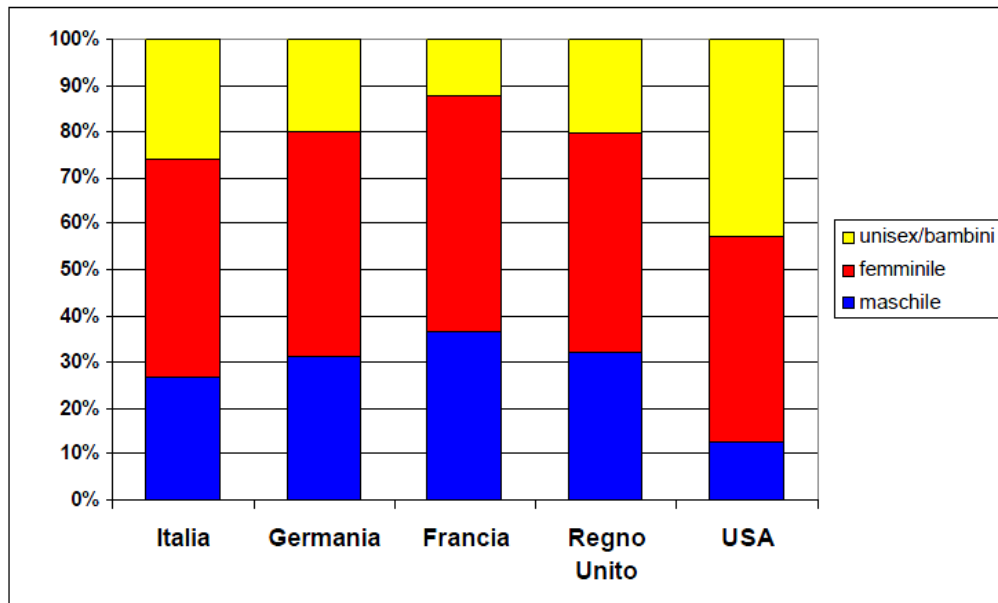
rispetto a quelle analizzate al punto precedente. Anche in questo caso, la principale caratteristica presa in considerazione nella scelta sarà la performance;

- *Casual*: da questo segmento inizia a fare il suo ingresso il fattore moda come elemento di scelta. Si tratta delle cosiddette calzature per il tempo libero. In esse si può trovare una fusione tra comodità ed estetica ed è questo ciò che le differenzia da quelle sportive;
- *Formale*: si tratta del segmento più tradizionale, composto dalle calzature utilizzate per “i grandi eventi”. Negli ultimi anni, però, questo segmento sta subendo una forte concorrenza da parte del segmento casual; sempre più in voga è infatti la tendenza a mixare un outfit elegante con un semplice paio di sneakers.

Genere

Secondo questo criterio, il mercato è suddiviso in 3 segmenti: maschile, femminile e unisex. Il segmento in cui si spende di più è rappresentato dal genere femminile (40-55%), seguito da quello unisex (30-40%) e infine da quello maschile (30-35%). Le calzature dedicate alle consumatrici donna hanno caratteristiche proprie. Esse, infatti, possono essere considerate come dei capi d'abbigliamento e, come tali, seguire il loro ciclo di vita. Come si è detto nel primo capitolo, l'abbigliamento è fortemente influenzato dalla moda del momento e ciò fa sì che il suo ciclo di vita sia corto: quando una moda passa con essa muoiono anche i prodotti che la seguivano. Questo discorso può, pertanto, essere fatto anche per le calzature femminili; ciò farà conseguentemente aumentare anche il numero di calzature consumato pro capite nel mercato femminile. Nel mercato maschile il fattore principale che viene tenuto in considerazione non è la moda ma bensì la comodità e la funzionalità della scarpa e, conseguentemente, diminuisce il numero di calzature consumato pro capite.

Consumi di calzature per genere nei principali mercati (*)



(*) USA = su totale calzature non di gomma o materie plastiche; altri mercati = su totale calzatura con tomaia in pelle
Fonte: elaborazioni Hermes lab su fonti varie (Euromonitor, US Dep. of Commerce, ANCI)

Età

Essa influisce enormemente sulle scelte d'acquisto dei consumatori, sulla loro frequenza e sul livello di spesa. Si pensi ad una famiglia con bambini: il livello di spesa aumenterà all'aumentare del numero di figli e la frequenza sarà elevatissima in particolare nei primi anni di sviluppo, durante i quali si può arrivare a cambiare il numero di piede anche mensilmente. Sulla base dell'età, si possono individuare i seguenti segmenti:

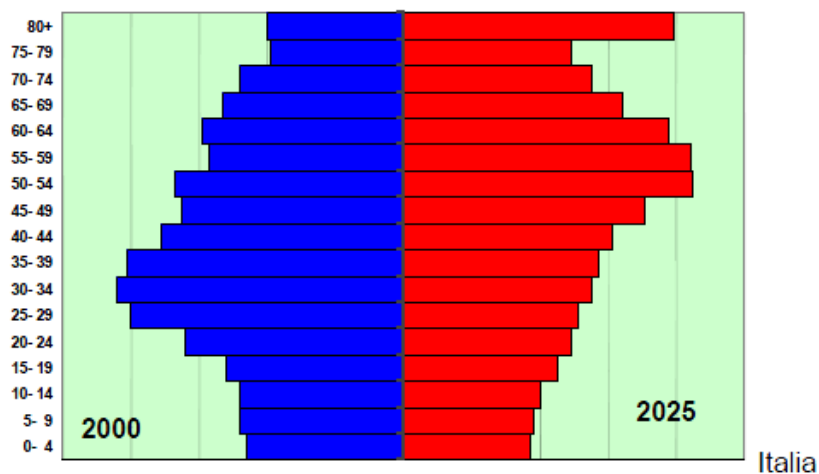
- *Bambini (età 0-15)*: è la categoria più difficile da descrivere in quanto eterogenea al proprio interno. Sarebbe infatti opportuno effettuare una sub-segmentazione tra:
 - *0-3 anni*: le scelte vengono effettuate esclusivamente dai genitori che preferiranno scarpe di qualità che consentano un corretto sviluppo del piede del bambino;
 - *3-7 anni*: il bambino incomincia a far sentire la propria opinione anche perché incomincia a entrare a far parte di una comunità,

la scuola, e quindi vorrà uniformarsi ai gusti dei propri compagni di classe per non sentirsi non accettato;

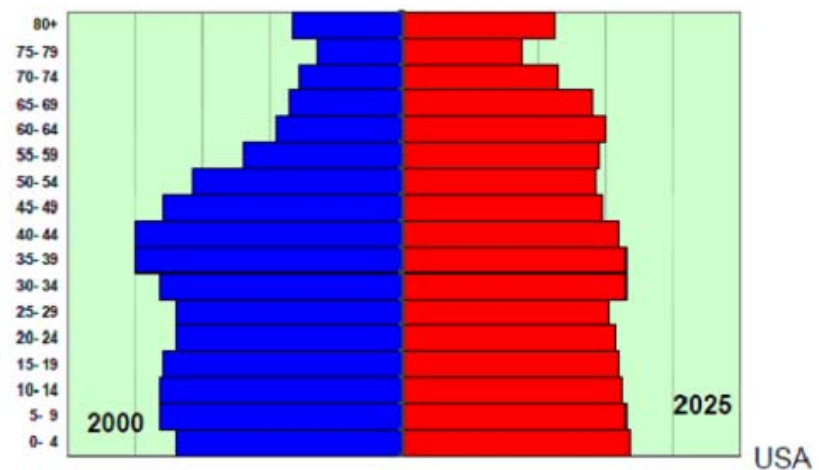
- *7-15 anni*: è il segmento più problematico in quanto iniziano a manifestare indipendenza e attenzione al fattore moda. Le aziende dovranno quindi implementare una doppia politica di marketing: una rivolta ai genitori, che sono coloro che pagano il prodotto, e una ai ragazzi, che sono coloro che invece scelgono il prodotto.
- *Teenagers (15-18)*: si tratta della fascia d'età a più alto potenziale e guardata con maggiore attenzione da tutte le aziende. Molto importante è il fattore moda e il conformarsi al proprio gruppo di appartenenza. Gli acquisti saranno effettuati generalmente in prima persona e saranno frequenti e alimentati dal bisogno di essere alla moda ed essere accettati dalla propria tribù. Tuttavia i ragazzi rientranti in questa categoria sono ancora sotto la dipendenza economica della propria famiglia;
- *Giovani adulti (18-30)*: i consumatori in questione oltre ad essere indipendenti nelle scelte d'acquisto, sono anche indipendenti dal punto di vista economico. Anche in questo caso l'attenzione al fattore moda e allo stile sono preponderanti e si incomincerà ad avvicinarsi ai prodotti appartenenti alla fascia di prezzo alta proprio per andare a sottolineare l'indipendenza economica;
- *Adulti (30-65)*: anche se il fattore moda rimane importante, con l'avanzare dell'età si incomincia a dare la priorità ad altre caratteristiche quali funzionalità e comfort. Gli appartenenti a questa categoria preferiscono la qualità ai volumi, ciò vuol dire che preferiranno acquistare poche paia di scarpe ma di ottima qualità piuttosto che molte di qualità discreta;
- *Senior (oltre 65)*: la qualità e il comfort diventano ancora più importanti ma le potenzialità sono maggiori rispetto al segmento

precedente. Si tratta, infatti, di consumatori ad elevato potere d'acquisto che nella maggior parte dei casi non devono più interessarsi al sostentamento della propria prole e che hanno a disposizione maggior tempo libero. Inoltre si sta assistendo al fenomeno dell'invecchiamento della popolazione che ha portato come risultato quello di una modifica delle campagne di comunicazione delle aziende, un tempo rivolte quasi esclusivamente ai giovani. A tal proposito si può notare una tendenza dell'ultima stagione, quella di inserire nelle campagne pubblicitarie testimonials non più giovanissime, come ha fatto Dolce & Gabbana, scegliendo come indossatrici dei propri vestiti e calzature delle anziane siciliane.

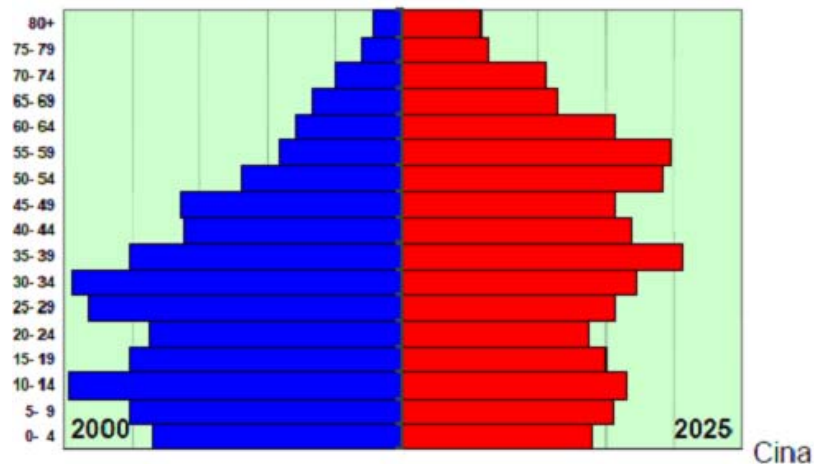
La piramide della popolazione per età, in Italia, negli USA e in Cina, 2000 e 2025



Italia



USA



Fonte: US Census Bureau International Database

3.5 LA STAGIONALITA' DEL MERCATO

Si è detto in precedenza che, soprattutto per le calzature femminili, il fattore moda è estremamente importante e ciò fa sì che il mercato calzaturiero sia assoggettato alle stesse regole di quello d'abbigliamento. Anche le calzature seguono la stagionalità. I vari brand presentano ogni anno due collezioni, una estiva e una invernale anche se sono sempre in aumento i casi di collezioni intermedie come la cosiddetta "cruise", collezione crociera che anticipa quella estiva. Ovviamente, a seconda dei mercati, i marchi dovranno variare la propria offerta: nei paesi caldi quali il Sud dell'Europa e dell'America è meno netta la differenza tra scarpe estive e invernali e si tende ad utilizzare le stesse scarpe per tutto l'anno; nei paesi freddi come Nord America e Canada, invece, la differenziazione è netta e prevarrà l'uso di calzature invernali. Per preparare una collezione, ci vogliono generalmente 6 mesi e, una volta pronta, deve essere presentata ai potenziali buyer tramite la partecipazione ad una fiera.

Le fiere di interesse per l'industria calzaturiera in Italia

FIERA	SEDE
ANTEPRIMA	Milano
EXPORIVA SCHUH	Riva Del Garda

LINEA PELLE	Bologna
MIFUR	Milano
MIPEL	Milano
MICAM	Milano
MILANO VENDEMODA	Milano
MILANO MODA DONNA	Milano
MILANO MODA UOMO	Milano
MILANO UNICA	Milano
MODA PRIMA	Milano
MODA IN	Milano
PITTI UOMO	Firenze
PITTI BIMBO	Firenze
PITTI FILATI	Firenze
WHITE	Milano

Fonte: ANCI⁶⁶

Le fiere di interesse per l'industria calzaturiera in Europa

FIERA	SEDE
T.E.C – PARC FLORAL – VINCENNES	Parigi
BREAD & BUTTER	Barcellona
GDS	Düsseldorf
HELLENIC SHOE FAIR	Atene
LE CUIR	Parigi
LE SALON DE LA MAROQUINERIE	Parigi
MIDEC	Parigi
MODA MADE IN ITALY – MOC	Monaco
MODACALZADO	Madrid
PREMIERE VISION	Parigi
PREMIERE CLASSE	Parigi

⁶⁶ Assocalzaturifici.

EUROSCARPA BENELUX – TOUR & TAXIS	Bruxelles
WHO'S NEXT	Parigi

Fonte: ANCI

Generalmente, le manifestazioni fieristiche avvengono durante i periodi della settimana della moda che sono generalmente febbraio per la presentazione della collezione invernale e settembre per quella estiva. Bisogna sempre tenere presente che nelle suddette date non avviene la presentazione della collezione corrente bensì di quella futura. Il mondo della moda è sempre avanti di un anno ed è per questo che è fondamentale lo studio dei trend, per riuscire a stare a passo con i tempi.

L'importanza del mercato italiano si evince anche da questo dato sulle fiere: su 29 fiere che vengono ogni anno realizzate, ben 16 si svolgono in Italia di cui 11 a Milano. La vetrina fieristica è utile per le aziende che devono farsi conoscere ma diventa superflua per quelle che ormai sono stabilmente nel mercato. Quando si inizia ad avere una storia e una reputazione, si registra un'inversione di tendenza: non si ha più bisogno di partecipare a fiere per far vedere la propria collezione ai buyer provenienti da tutto il mondo, ma saranno proprio questi ultimi a cercare direttamente le aziende per fare gli ordini. È questo ciò che accade alle aziende calzaturiere appartenenti al settore del lusso ed è questo l'obiettivo che un'azienda – compresa l'esperienza imprenditoriale di cui si tratterà a seguire - che vuole entrare in questo segmento persegue. Naturalmente questo è il risultato finale di un percorso complesso e lungo da affrontare.

3.6 IL CASO LUCREZIA MARIA MONACA

Lucrezia Maria Monaca è un marchio calzaturiero creato alla fine del 2014. Si tratta di un marchio nato dalla volontà della giovane imprenditrice, di cui porta

nome, di diversificare l'attività svolta dall'azienda a conduzione familiare che ha sempre fatto dell'artigianalità la sua virtù. Il nonno, infatti, disegnava e produceva mobili per bambini ed è suo il primo lettino/fasciatoio lanciato dalla Foppapedretti. La giovane designer, pur volendo continuare con la tradizione familiare, è sempre stata intenzionata a portare avanti un progetto: la realizzazione di calzature di lusso. Affascinata dal mondo della moda e del lusso, non appena ne ha avuta l'occasione ha deciso di intraprendere questa iniziativa imprenditoriale. L'occasione è arrivata grazie allo stage svolto presso "Elettrotecnica B.C. SPA", azienda leader nella produzione di macchinari per calzature. Questa esperienza le ha dato la possibilità di entrare in contatto con questo mondo e di instaurare i primi rapporti con le realtà che ne fanno parte; in particolare ha potuto conoscere il Sig. Stefano Borella, Fondatore di IFSwiss, che si occupa da anni di realizzare collezioni di calzature, in particolare lusso, curando tutte le fasi dello sviluppo, dal disegno alla produzione. Nel suo portafoglio clienti si trovano anche importanti nomi come Manolo Blanic, Oscar De La Renta e Christian Louboutin. Il Sig. Borella affianca in prima persona l'imprenditrice, trasformando le sue idee prima in disegni e poi in prodotti finiti. Egli crede molto nel giovane talento romano e ciò si evince anche dalle parole spese in un'intervista:

"Lucrezia si affaccia al mondo della moda con la sua prima collezione di calzature di lusso ispirate a quel mondo sofisticato e ricercato fatto di dettagli pregiati e di piccoli particolari che fanno sì che un prodotto possa essere definito tale. Nella sua collezione Lucrezia ha voluto creare linee semplici e sinuose ma affiancate da materiali pregiati quali il visone, le perle, gli strass ed i camosci con rifiniture metalliche che brillano e creano luce e colore, mantenendo sobrietà ed eleganza. Inoltre Lucrezia ha voluto dare una sua nota di leggero colore realizzando una suola di color rosa antico che diventerà ben presto il suo particolare che la renderà immediatamente riconoscibile in questo mondo fatato del lusso, di piccoli oggetti, e di desideri chiamati Donna."

Il brand, nato come occasione per conciliare studi e passione, si concentra sulla fascia alta del mercato con lo spirito di creare non una semplice calzatura ma un'opera d'arte.

L'intento è quello di coniugare tradizione, ricerca, innovazione e competenza artigianale. Non è un caso, infatti, che le scarpe siano prodotte a Vigevano, conosciuta da sempre per il suo ruolo da protagonista nel settore calzaturiero. I prodotti sono 100% Made in Italy e rifiniti a mano nei loro dettagli.

Massima attenzione è prestata ai materiali utilizzati, tutti di qualità elevata (come nappa, camosci, pizzi e inserti in visone), e ai particolari, al fine di fornire al cliente finale non una semplice scarpa ma un'opera d'arte, appunto, che emozioni a prima vista e che si adatti alla perfezione alla forma del piede.

L'obiettivo della collezione è proprio questo: ricreare in ogni scarpa la personalità di ogni donna.

3.6.1 FINANZIAMENTO

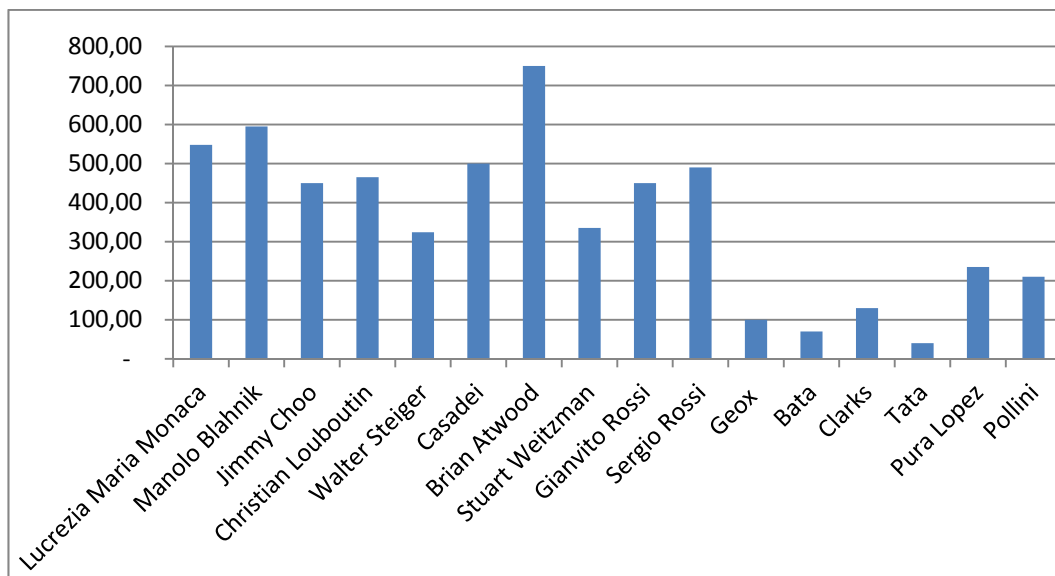
Al momento il marchio è stato finanziato interamente con capitale proprio della famiglia dell'imprenditrice. L'investimento effettuato ammonta a circa 100.000 euro. Ciò è dovuto principalmente al fatto che il marchio è nato inizialmente come diversificazione della società "Santa Palomba Service". Dal momento però che essa ha come oggetto la fornitura di servizi, nel mese di maggio è stato deciso di costituire una società a responsabilità limitata semplificata, la "Lulù 2015" avente ad oggetto moda e abbigliamento. Il capitale sociale sottoscritto e versato dall'unico socio, Stella Maria Rosaria (madre della giovane imprenditrice), ammonta a 5.000 euro.

3.6.2 POSIZIONAMENTO E PRINCIPALI COMPETITORS

Per la fascia di prezzo il brand si posiziona nella Produzione di lusso. In base al prezzo è possibile suddividere il mercato in:

- *Produzioni basiche*: produzioni altamente standardizzate che non sono possibili da differenziare e personalizzare. I prezzi sono bassi ed è per questo che molte aziende hanno deciso di trasferire la produzione in paesi a più basso costo sia all'interno dell'Unione Europea sia all'esterno. In Italia, oggi, questo tipo di produzione occupa una posizione marginale;
- *Produzioni di fascia intermedia*: a differenza della categoria precedente, in questa è presente la possibilità di differenziare e personalizzare il prodotto in termini di qualità, moda e servizio. Il prezzo è medio-basso. In termini di quote di mercato è la più ampia, anche perché rientra in questa categoria anche il cosiddetto "lusso accessibile". Si tratta di prodotti aventi un prezzo minore rispetto a quelli del lusso tradizionale ma che offrono ai propri clienti un valore aggiunto dato da qualità, design e comfort;
- *Produzione di lusso tradizionale*: qui si trovano le produzioni più alte per quanto concerne il prezzo, l'innovazione, la qualità e lo stile. L'Italia e la Francia sono leader in questo segmento. Rientra in questa categoria il marchio oggetto dell'elaborato. Come si è detto, per far parte di questo segmento non è sufficiente praticare prezzi alti, ma bisogna avere altri elementi di differenziazione rispetto agli altri brand. Nel caso in esame questi sono: il prezzo dei prodotti (€ 450 - € 1500), il luogo scelto come sito produttivo, la storia e la preziosità dei materiali utilizzati. Questo posizionamento è supportato anche dalla decisione del Micam, la fiera a cui il brand ha partecipato per presentare la sua prima collezione autunno-inverno 2015/2016, di collocare Lucrezia Maria Monaca nel padiglione dedicato al lusso.

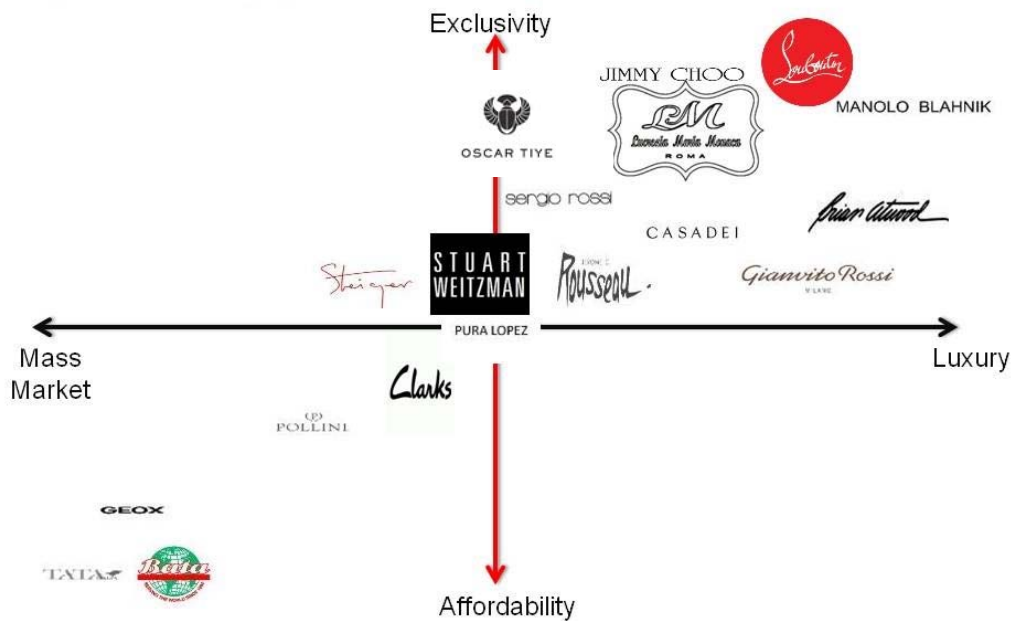
A dimostrazione del posizionamento scelto, è stata svolta anche un'indagine. È stato confrontato il prezzo di un classico decolté nero praticato dai principali player del mercato con quello praticato da Lucrezia Maria Monaca. I risultati sono sintetizzati nel seguente grafico:



Fonte: Elaborazione propria

Come si può notare il marchio in questione si posiziona tra i leader del mercato che operano nel segmento lusso: Manolo Blahnik, Jimmy Choo, Christian Louboutin, Casadei e Sergio Rossi.

Sulla base di quanto detto e sulla base di un'intervista realizzata su un campione di 100 individui, è possibile andare a posizionare il brand all'interno di una Mappa di posizionamento nel modo seguente:



Fonte: Elaborazione propria

Per costruirla sono stati presi in esame due parametri: sull'asse delle ordinate la percezione che i consumatori hanno di ciascuno dei brand presi in esame, sull'asse delle ascisse l'appartenenza al segmento sulla base del portafoglio prodotti.

Il confronto fin qui fatto prende in esame solamente brand molto noti e di successo del settore. Per arrivare al loro stesso livello il brand oggetto dell'elaborato avrà necessità di molto tempo ancora. Un confronto più diretto può essere fatto con marchi simili che hanno intrapreso il suo stesso cammino con qualche anno d'anticipo. È il caso di *Oscar Tiye*, marchio di calzature di fascia alta fondato a Milano nel 2013 dalle designer Amina Muaddi e Irina Curutz. Si tratta di calzature interamente Made in Italy prodotte nella zona della Riviera del

Brenta, sinonimo di qualità. L'intento è di creare una scarpa particolare (forte è l'influsso del Medio Oriente), riconoscibile (fodera color magenta) e comoda (utilizzo di una soletta a cuscinetto foderata).

Il trampolino di lancio di questo brand è stato il concorso indetto da Vogue e Altaroma "Who is on next?" nel 2014, concorso al quale attualmente sta partecipando la dott.ssa Monaca. Da lì la strada è stata in discesa: le calzature del marchio milanese hanno conquistato le riviste più prestigiose del settore e le celebrities di Hollywood.



Leighton Meester



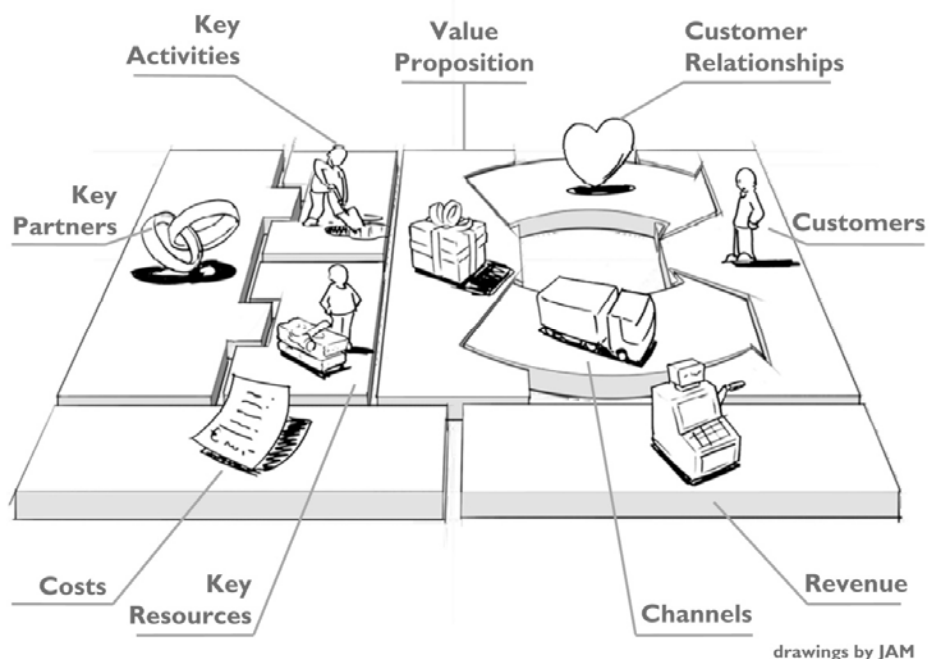
Elle Romania, 4 febbraio 2015

Per la fascia di prezzo e per il livello qualitativo dei prodotti, questo brand può rappresentare al tempo stesso un competitor diretto e una fonte di ispirazione per le Lucrezia Maria Monaca.

3.6.3 BUSINESS MODEL

Il *Business Model* descrive il modo in cui un'organizzazione crea, distribuisce e acquisisce valore.⁶⁷ Questa definizione è interessante perché sottolinea il fatto che un'organizzazione non deve avere un approccio statico nella definizione del proprio modello di business, ma dinamico. I managers moderni devono diventare ambidestri, cioè flessibili, sperimentali, con una visione a 360 gradi. Ciò comporta da un lato la capacità di sfruttare il corrente business model, dall'altro di esplorarne di nuovi. Oggi più che mai, in un'era di cambiamenti rapidi, è fondamentale avere questa dote perché o le organizzazioni sono in grado di cogliere i cambiamenti e di adattarsi, o sono destinate a morire.

Per la definizione del Business Model, si è fatto riferimento al *Modello Canvas* proposto da Osterwalder (2004) che identifica nove *building blocks* al fine di descrivere la value proposition, l'infrastruttura, il mercato e gli aspetti finanziari di un'azienda, elementi fondamentali dell'attività d'impresa:



Fonte: www.handyinnovation.com

⁶⁷ Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010).

La scelta è ricaduta su questo modello poiché consente di avere una visione d'insieme sullo stato attuale dell'azienda, consentendo quindi un intervento tempestivo nel caso in cui un'attività necessiti di modifiche. Si tratta poi di un modello universalmente conosciuto, che permette l'utilizzo di un linguaggio comune. Infine, è focalizzato sulla creazione di valore e soprattutto sulla creazione di idee innovative. Trattandosi quindi di un'azienda in fase di start-up, che ha come obiettivo quello di trovare una strada vincente per affermare la propria idea imprenditoriale, questo modello è stato ritenuto il più idoneo.

a) CUSTOMER SEGMENTS

Identifica il segmento di potenziali clienti che l'impresa si prefigge di raggiungere con la propria offerta, i cui componenti hanno esigenze comuni, reagiscono in modo simile ad una stessa azione di marketing e percepiscono in modo differente rispetto a un altro segmento il valore offerto.

Per identificarlo, l'azienda si deve porre una serie di domande, tra cui:

- Per chi si sta creando valore?
- Chi sono i clienti più importanti?
- Dove vivono?
- Che età hanno?
- Quanto guadagnano?

Fornita una risposta alle diverse domande, l'impresa è in grado di selezionare il segmento di mercato cui si rivolge. Lucrezia Maria Monaca, trattandosi di prodotti di lusso (il cui prezzo è compreso tra i 450 e i 1500 euro), si rivolge a un mercato di nicchia composto da consumatrici donna giovani e mature. Offrendo diverse tipologie di tacco e di forma, i modelli si adattano a tutti i momenti della giornata, da quelli lavorativi a quelli di svago. La cliente tipo viene descritta come "un'ottimista del lusso elegante ma che non si prende

troppo sul serio, passando dal casual al glamour, sempre attenta alla qualità e ai dettagli e pronta a giocare con la moda.”

b) VALUE PROPOSITION

Rappresenta il valore che si crea per i propri segmenti di clienti. Avere una chiara value proposition è fondamentale per le imprese perché rappresenta il motivo per cui un cliente acquista un prodotto dell'azienda e non di un competitor. Essa deve andare a risolvere un problema o soddisfare un bisogno. Esistono diversi elementi che possono concorrere alla sua creazione quali il prezzo, la personalizzazione, la qualità, la performance, l'innovazione e l'importanza del brand.

Anche in questo caso, l'azienda dovrà porsi delle domande, tra cui:

- Quale valore si crea per i propri clienti?
- Quale problema si risolve con il proprio prodotto/servizio?
- Quale bisogno si va a soddisfare con il proprio prodotto/servizio?
- Qual è il vantaggio competitivo dell'azienda?

Difficile in questo meccanismo è capire cosa si intende per valore. Il valore, infatti, è soggettivo e un prodotto/servizio che può creare valore per un cliente può non crearlo per un altro. Esso non corrisponde esclusivamente a quanto il consumatore è disposto a pagare per averlo, ma dipende dai diversi vantaggi che derivano dal suo possesso o utilizzo, che possono essere di natura funzionale, psicologica, sociale ed esperienziale. Ovviamente poi, il cliente effettuerà un trade-off tra ciò che riceve e ciò che dà all'impresa per il prodotto/servizio. Anche in questo caso il dare non è rappresentato solamente dall'esborso economico ma anche dall'obsolescenza del prodotto, dalla manutenzione e dal tempo speso per ricercare le informazioni sull'azienda e sul prodotto/servizio.

Il marchio in questione offre alle donne la possibilità di stare sui tacchi dall'alba al tramonto, offrendo diverse altezze, dai 7 cm ai 15 cm. Anche se alte,

si tratta di scarpe che garantiscono il massimo comfort perché studiate per adattarsi e seguire perfettamente la forma del piede. Non viene meno il fattore moda, sempre presente di grande tendenza. L'obiettivo è quello di dare il diritto alle donne di essere coccolate da qualcosa che le faccia sognare, sentire belle e ammirate.

c) CHANNELS

Rappresentano i mezzi attraverso cui la value proposition arriva al consumatore finale. L'obiettivo dei canali di vendita non è solo vendere il prodotto, ma rispecchiare l'immagine e i valori aziendali, facendo sentire il consumatore quasi come in una seconda casa. Devono inoltre rappresentare un punto di riferimento nella mente dei consumatori per interfacciarsi con l'azienda.

Ne esistono di diversi tipi e possono essere raggruppati in due categorie: diretti, che quindi sono gestiti in prima persona dall'azienda, e indiretti, gestiti da soggetti partner. Nella prima categoria rientrano i DOS, (Direct own store) ossia i negozi propri dell'azienda e la vendita online. Nella seconda categoria rientrano invece i negozi multimarca e i department stores.

Anche in questo caso l'azienda deve porsi delle domande, tra cui:

- Attraverso quali canali raggiungere i customer segments?
- Quali sono i più efficienti?
- Quali funzionano meglio?

Nel caso in esame, trattandosi di un'esperienza del tutto nuova, è stato deciso di non aprire subito propri negozi perché ciò comporterebbe un investimento ingente. Da uno studio fatto, la prima cosa da fare per poter aprire un negozio è formare un magazzino. Bisognerebbe avere almeno 10 pezzi per ogni paio nelle diverse numerazioni. La prima collezione del marchio era composta da 58 pezzi, con un prezzo medio di € 700 - € 800. Ciò vuol dire che l'investimento da fare sarebbe stato di circa un milione di euro, una cifra molto

importante se si considera l'elevato livello di incertezza. Se alla fine della stagione rimanessero dei pezzi invenduti, sarebbe molto complicato recuperare l'investimento effettuato.

Per questo motivo l'impresa ha deciso di puntare su e-commerce e partnership con negozi multibrand o department store. Anche per l'e-commerce bisogna naturalmente avere delle scorte, ma la quantità necessaria è decisamente minore e comunque è un canale che consente un più semplice smaltimento. Il problema per un marchio nuovo è però riuscire a entrare nel portafoglio prodotti dei suddetti multibrand e department store. Al momento il marchio è in trattativa con Level all'interno del Dubai Mall, House of Fraiser, La Rinascente, Coin Excelsior e Giglio Bagnara di Genova.

d) CUSTOMER RELATIONSHIP

Si intende il tipo di relazione che l'azienda instaura con i propri customer segments. Ovviamente rappresenta un costo ma riuscire a instaurare un rapporto intimo con il consumatore è fondamentale perché lo fidelizzerà. Se infatti il cliente incomincia a sentirsi affezionato a un dato marchio, tenderà a preferire l'acquisto di prodotti di quel marchio rispetto a quelli concorrenti.

Instaurare una relazione con i propri clienti non è fondamentale solamente nel momento in cui si vuole acquisire un cliente ma anche nei momenti successivi. Anzi, forse è proprio in questi che risulta più importante: infatti è più dannoso per un'azienda un cliente deluso che un non cliente. Quindi bisogna prestare attenzione a questa attività sia in fase di acquisizione dei clienti, sia in fase di mantenimento delle relazioni instaurate con questi ultimi, sia in fase di allargamento del portafoglio clienti.

Le domande da porsi in questo caso sono ad esempio:

- Che tipo di relazioni l'azienda si aspetta di stabilire?
- Che tipo di relazioni i clienti vogliono?

- Quanto costano?

Esistono diversi tipi di relazioni che si possono instaurare: da quelle che mirano ad un rapporto più personale con i clienti, quali ad esempio l'assistenza personalizzata, a quelle che prediligono un approccio più distaccato, quali il self-service. Ovviamente la scelta di uno o dell'altro tipo di relazione dipenderà anche dal tipo di attività svolta dall'azienda.

L'obiettivo di Lucrezia Maria Monaca è costruire relazioni di lungo termine con le proprie clienti. Per far ciò deve costantemente adattare la propria offerta a quelle che sono le esigenze e i gusti del mercato. A tal fine è stata sviluppata una pratica che permette di vedere quali sono i modelli di calzature preferiti. Sul sito di e-commerce viene utilizzato uno strumento che permette di contare le volte che un determinato prodotto viene visionato. Ciò permette all'azienda di vedere quali sono stati i prodotti che il mercato ha preferito e quali invece non hanno ricevuto apprezzamento. Sulla base di questi dati andrà poi a sviluppare la collezione per la stagione successiva, focalizzando la produzione sui modelli risultati più popolari.

e) REVENUE STREAMS

Rappresentano i ricavi che un'azienda ottiene da ciascun segmento di consumatori.

La vendita non rappresenta l'unica azione che genera un ricavo, anche se ovviamente è la più diretta. Altri modi per generare un flusso di ricavi sono ad esempio il franchising e il licensing, le quote di sottoscrizione e la pubblicità.

Avendo lanciato la prima collezione al Micam di febbraio 2015 e non avendo ancora accordi commerciali, Lucrezia Maria Monaca per il momento non presenta alcuna fonte di ricavo.

Per quanto concerne il ritorno derivante da un investimento pubblicitario, si sta avviando una collaborazione con Vogue, il principale magazine del settore.

f) KEY RESOURCES

Indicano le risorse chiave per la creazione della value proposition da trasmettere ai customer segments.

Esistono diverse tipologie di risorse chiave: risorse fisiche (macchinari, edifici, materiali,...), risorse finanziarie, risorse umane e risorse intellettuali (marchi, brevetti, certificazioni,...).

Nel caso dell'azienda oggetto della trattazione, in questo momento due risultano essere le risorse chiave: i materiali utilizzati e le risorse umane. Per quanto concerne i materiali, si tratta di pellami di elevata qualità e di dettagli pregiati che fanno sì che il prodotto venga visto dal consumatore di qualità elevata giustificandone il prezzo. Il Sig. Stefano Borella rappresenta la seconda risorsa fondamentale. È infatti lui in persona che trasforma le idee della giovane imprenditrice in disegni da produrre e che è in grado di interpretare le insolite richieste che gli vengono poste. Inoltre, è sempre lui ad avere relazioni con i fornitori e ad occuparsi del reperimento dei materiali e degli accessori.

g) KEY ACTIVITIES

Descrivono le azioni più importanti che un'azienda dovrà intraprendere per creare e difendere il proprio valore, evidenziando quindi le attività su cui focalizzarsi.

Le attività chiave possono riguardare la fase di progettazione e produzione del prodotto, di problem solving, di gestione del network e di comunicazione.

In questo caso le domande da porsi sono del tipo:

- Quali attività chiave si utilizzano per creare valore?
- Quali attività chiave si utilizzano per distribuire il prodotto/servizio?
- Quali attività chiave si utilizzano per costruire e mantenere relazioni con i clienti?

Per l'azienda in esame, le attività chiave sono rappresentate dal processo produttivo e dalla presenza sui Social Network.

Per quanto concerne la prima, è stato scelto come produttore il Calzaturificio Sala, sinonimo di garanzia nel settore. Si tratta di un laboratorio di artigiani esperti che segue anche star assoluto come Manolo Blahnik e Christian Louboutin. Lavorare solamente con manodopera italiana è indubbiamente più costoso ma è anche segno di credibilità agli occhi dei potenziali buyer.

Riguardo la seconda attività, invece, l'azienda ha deciso di creare nel mercato una sorta di desiderio riguardo il possesso delle proprie calzature. In un'epoca storica a forte contenuto tecnologico, è stata scelta la rete per creare la desiderabilità del prodotto. È per questo che il brand è presente nei principali Social: Facebook, Twitter, Instagram, Google +. La Digital Strategy è oggi vitale per vincere la concorrenza e rimanere competitivi.

h) KEY PARTNERS

Si tratta dei soggetti esterni all'azienda cui essa si appoggia per creare valore. Scegliere il giusto partner è fondamentale per il successo dell'azienda, in quanto ciò consente di ridurre il rischio, di acquisire le risorse, di ottimizzare il modello di business e di sfruttare economie di scala.

Le domande da porsi in questo caso sono ad esempio:

- Chi sono i fornitori?
- Chi sono i partners?
- Di quali risorse chiave ci si approvvigiona dai fornitori?

Nel caso di Lucrezia Maria Monaca i principali partner sono rappresentati dai produttori delle diverse componenti delle sue calzature. Per i pellami ad esempio viene utilizzata la Conceria Glomer e per gli inserti in visone Nanni.

i) COST STRUCTURE

Descrive le varie componenti di costo del business model. Tutte le attività descritte precedentemente (creazione e trasmissione di una value proposition, key activities, resources e partnerships) rappresentano un costo per l'impresa che deve essere quantificato.

Alcuni business model possono essere più Cost Driven, ossia orientati a minimizzare i costi, altri più Value Driven, orientati cioè sulla creazione di valore. Il business model di Lucrezia Maria Monaca è più Value Driven in quanto si focalizza sul creare prodotti ad alto valore che facciano sì che i consumatori siano disposti a pagare un premium price per averli.











L'azienda in questo caso deve porsi domande del tipo:

- Quali sono le key resources più costose?
- Quali sono le key activities più costose?
- Quali sono i costi che incidono maggiormente?

Senza ombra di dubbio, in questi primi mesi di vita l'azienda in questione ha affrontato molti costi:

- il compenso per il Sig. Borella per la realizzazione di ciascuna collezione. Tale somma ammonta a circa 60.000 euro;
- l'investimento effettuato per la Digital strategy. Circa 6.000 euro per la creazione del sito web e delle pagine sui principali social, nonché 1.000 euro mensili per il mantenimento e l'aggiornamento;
- i viaggi effettuati per realizzare le collezioni. Ogni volta Lucrezia deve raggiungere il Sig. Borella nella sua sede in Svizzera. Da settembre a maggio saranno stati fatti circa 20 viaggi per un ammontare di circa 5.000 euro tra trasporto e alloggio;
- la quota di partecipazione al Micam (4.000 euro) e per la realizzazione dello stand (9.000 euro);
- la realizzazione di materiale pubblicitario (biglietti da visita e penne) per circa 1.500 euro;

- servizio fotografico e creazione delle brochure, 1.500 euro circa;
- servizio di interpretariato durante i 4 giorni della fiera milanese, 1.000 euro;
- spese di consulenza e notarili per la costituzione della “Lulù 2015”, circa 1.000 euro.

<p><i>Key Partners</i> </p> <p>Produttori di pellami e di accessori</p>	<p><i>Key Activities</i> </p> <p>Calzaturificio Sala Digital Strategy</p>	<p><i>Value Proposition</i> </p> <p>Offrire alle clienti un prodotto al tempo stesso alla moda e confortevole dando la possibilità di vivere un sogno</p>	<p><i>Customer Relationships</i> </p> <p>Relazioni di lungo termine con le proprie clienti</p>	<p><i>Customer Segments</i> </p> <p>Consumatrici di nicchia attente alla moda</p>
<p><i>Key Resources</i> </p> <p>Materiali pregiati utilizzati Sig. Stefano Borella</p>		<p><i>Channels</i> </p> <p>Negozi multibrand Department stores E-commerce</p>		<p><i>Revenue Streams</i> </p> <p>Campagna pubblicitaria</p>
<p><i>Cost Structure</i> </p> <p>Compenso per il Sig. Stefano Borella Investimenti iniziali Spese notarili</p>			<p><i>Revenue Streams</i> </p> <p>Campagna pubblicitaria</p>	

Fonte: Elaborazione propria

3.6.4 STRATEGIA IMPLEMENTATA

Si è detto precedentemente che il marchio Lucrezia Maria Monaca nasce come marchio calzaturiero ma che il suo obiettivo è diventare di lusso. Si tratta di un percorso difficile e altamente incerto nel risultato. Affinché un brand diventi di lusso, è necessario che esso venga percepito come tale dai consumatori.

Esistono 10 caratteristiche che identificano un brand come di lusso⁶⁸:

1. *Prodotti innovativi, unici, creativi e accattivanti*: le scarpe del marchio in questione hanno queste caratteristiche. Si tratta di prodotti innovativi nei materiali utilizzati e nelle rifiniture. Ad esempio, per la

⁶⁸ Fonte: Luxury Fashion Branding

collezione primavera-estate 2016, si è voluto dar vita ad un giardino incantato. È stato immaginato un luogo fatato, dove la fantasia è la sua regina. Ogni scarpa ripropone la leggerezza di questo ambiente onirico, fatto di fiori, dove l'amore regna sovrano;

2. *Prodotti di alta qualità:* la qualità è uno dei punti su cui il brand punta maggiormente. Le scarpe sono interamente Made in Italy e ciò giustifica anche il prezzo elevato. La collezione è stata visionata da Valentina Serra e Sara Traversari che si occupano di servizi di moda per Vogue. Entrambe hanno notato l'elevato standard qualitativo dei prodotti identificandolo come punto di forza del brand;
3. *Esclusività nella produzione dei prodotti:* si è già detto che come produttore è stato scelto il Calzaturificio Sala di Vigevano. Si tratta di uno dei calzaturifici più importanti e con più storia non solo in Italia ma in tutta Europa. Essi infatti lavorano anche con grandi marchi quali Manolo e Louboutin;
4. *Controllo stretto sulla distribuzione:* questo è uno dei punti su cui l'azienda deve ancora lavorare per poter essere definita di lusso. Essendo un marchio esistente da pochi mesi ancora non viene distribuito. Inoltre la scelta del Micam per il lancio non si è rivelata una scelta corretta per quanto si dirà più avanti. Il brand punta a penetrare in mercati quali America, Nord Europa ed Emirati Arabi attraverso distributori quali Saks Fifth Avenue, Bergdorf and Goodman, Harrods, Gallerie Lafayette e Level;
5. *Eredità nell'artigianato:* si è detto all'inizio del paragrafo che la famiglia Monaca ha una storia di circa 60 anni nel mondo dell'artigianalità. Tutte le conoscenze acquisite possono così essere tramandate di generazione in generazione ed essere utilizzate nell'ambito in questione;
6. *Un'identità di marca distinta:* ciò che identifica un brand agli occhi del consumatore. La designer, nel creare il proprio marchio, voleva che

esso la esprimesse al 100%. Per questo ha deciso di utilizzare come elemento distintivo la suola rosa, suo colore preferito. Così, appena si vede una scarpa con suola rosa, verrà immediatamente associata alle Lucrezia Maria Monaca. Ma il rosa non è il solo elemento a caratterizzare i modelli. Si tratta sempre di scarpe da uno stile inconfondibile: giocose ma al tempo stesso eleganti e raffinate. Nelle creazioni si cerca sempre di esagerare, di osare senza però mai oltrepassare i limiti del buon gusto;

7. *Una reputazione globale:* ciò si può acquisire solamente creandosi una storia e per fare questo è necessario tempo;
8. *Richiamo emotivo:* i prodotti devono suscitare delle emozioni nel cuore dei consumatori, far tornare alla mente dei ricordi. L'obiettivo finale è far sì che i clienti si rispecchino nei prodotti che acquistano. Per riuscire in questo intento è fondamentale che il brand conosca i consumatori cui la sua offerta è indirizzata, in modo da conoscere le sue esigenze e bisogni e creare così i giusti prodotti. Lucrezia Maria Monaca non vuole andare a creare dei semplici prodotti, ma dei mezzi che permettano alle donne di esprimere la propria personalità e che le facciano sognare;
9. *Prezzi elevati:* se il prezzo dipende dalla qualità del prodotto, allora esso dovrà necessariamente essere alto. La fascia di prezzi praticati dal marchio oggetto di questo elaborato è 450-1.500 euro;
10. *Alta visibilità:* per poter essere apprezzati e riconosciuti dal mercato, è necessario rendere i propri prodotti visibili sia agli esponenti del settore, i cosiddetti influencers, sia ai consumatori finali. Anche su questo punto l'azienda sta lavorando.

Per quanto detto sopra, il marchio in esame presenta 7 caratteristiche su 10. Per acquisire le restanti 3 (stretto controllo sulla distribuzione, reputazione globale e alta visibilità), sta implementando la propria strategia.

Per prima cosa bisogna far conoscere il marchio. Per farlo si è deciso di

partecipare alla fiera milanese *"The Micam 2015"* nel mese di febbraio. L'esperienza ha avuto sia lati positivi che negativi. Per quanto concerne quelli positivi, la direzione della fiera ha posizionato il brand nel padiglione "Luxury", in linea quindi con quelli che sono gli obiettivi che l'imprenditrice vuole raggiungere. Inoltre la collezione ha suscitato grande interesse e con essa anche l'allestimento che era stato creato per lo stand.



Come si può notare, rispecchia molto i gusti della designer e la personalità del brand. L'intento era quello di esporre le scarpe come se fossero delle opere d'arte. Per sottolineare questo concetto, alcune calzature sono state posizionate all'interno di cornici. Un'enorme torta rotante era posizionata al centro dello stand, con la finalità di catturare immediatamente l'attenzione dei potenziali buyer e permettere una visione a 360 gradi dei prodotti.

Per quanto concerne quelli negativi, non si è rivelato il più adatto trampolino di lancio. Il salone milanese è in grosse difficoltà e ciò si evince dal calo dei visitatori registrato nell'edizione invernale del 2015. Tale calo è dovuto principalmente a due circostanze: un calo dei buyer americani (per la concomitanza con la fiera americana Platform di Las Vegas) e di quelli russi (per la crisi del rublo), e il calendario. La fiera infatti si è svolta dal 15 al 18 febbraio, anticipando di circa due settimane gli altri appuntamenti del comparto.

Manifestazioni	2015	2014	2013	2012	2011	2010
The Micam	32.112	33.372	35.389	36.049	38.812	36.623
Mipel	11.658	13.400	14.188	16.401	17.440	16.200

Fonte: Dati The Micam e Mipel

Inoltre, dall'esperienza fatta, si è potuto notare che il livello qualitativo dei partecipanti era inferiore rispetto a quello del marchio in esame. Nonostante fosse stata collocata nel padiglione Luxury, era contornata da brand spagnoli con prezzi nettamente inferiori ai propri. Per fare un esempio, lo stand che si trovava esattamente di fronte, vendeva al buyer il prodotto più costoso a 79 euro. Le Lucrezia Maria Monaca meno costose, venivano invece vendute a 110 euro.

Per tale ragione si è deciso di presentare la nuova collezione primavera - estate 2016 alla "White", altra fiera milanese alla scoperta di giovani talenti.

Nonostante la prima collezione lanciata abbia ricevuto molti apprezzamenti, la critica fatta è stata l'elevato prezzo. Secondo i buyer, infatti, il brand non gode della necessaria reputazione e conoscenza a livello globale che giustificerebbe il prezzo praticato.

Per acquisire tale reputazione, l'imprenditrice ha deciso di effettuare un investimento in comunicazione con un editoriale su Vogue Italia, sinonimo da sempre di credibilità nel settore. Un editoriale consiste di due pagine che presentano la collezione e un comunicato stampa. Entrare a fare parte del mondo Vogue, apre molte opportunità che fanno sì che non sia più il brand ad andare alla ricerca dei potenziali buyer, ma che siano questi ultimi, vedendo il brand sul famoso giornale di moda, ad andarlo a cercare per una collaborazione. L'editoriale dovrebbe uscire a marzo 2016 e presentare la collezione appena ideata per la prossima stagione primavera estate.

Con la medesima collezione, Lucrezia Maria Monaca sta partecipando al concorso indetto da Vogue e Altaroma "Who is on next?". Si tratta di un vero e proprio progetto di scouting che ha come obiettivo la ricerca e promozione di giovani talenti creativi nel panorama nazionale e internazionale. Un contest

indirizzato specificamente a coloro che nel mondo della moda già vantano una propria produzione Made in Italy. A decretare i vincitori una prestigiosa giuria internazionale di addetti ai lavori, oltre ai più attendibili players del mercato interno. È dedicato alle collezioni femminili, nelle categorie abbigliamento e accessori. I vincitori saranno premiati con:

- un servizio a loro dedicato su “Vogue Italia” realizzato da un grande fotografo;
- articoli su tv, giornali di settore e quotidiani grazie al supporto di un ufficio stampa;
- un sostegno per individuare aziende interessate a un’eventuale produzione e distribuzione.
- yoox.com – lo store virtuale multibrand di moda, design e arte leader nel mondo, in qualità di Online Retail & Media Partner di WION 2015, offrirà ai vincitori la possibilità di creare, presentare e vendere un look o creazione della nuova collezione primavera/estate 2016 in oltre 100 paesi e che sarà acquistabile online in contemporanea all’evento che si terrà durante la settimana della Moda milanese a settembre.

Oltre all’ovvia importanza di rientrare tra i vincitori, questo concorso serve anche a farsi conoscere all’interno della moda e del lusso e a mettere un tassello importante nella creazione della propria storia.

Per quanto concerne la distribuzione, il brand vorrebbe penetrare nei seguenti mercati: Stati Uniti, Europa ed Emirati Arabi Uniti. Dalla tabella seguente si può notare come i mercati citati siano tutti presenti nella top 20 del settore prodotti tessili e abbigliamento, anche in pelle. Si tratta infatti di paesi molto attenti al fattore moda, tanto che New York, Parigi, Londra e Dubai sono considerate le capitali mondiali con le rispettive settimane della moda.

RANKING COMPLESSIVO – TOP 20
SETTORE PRODOTTI TESSILI E ABBIGLIAMENTO, ANCHE IN PELLE

POSIZIONE	PAESE
1	USA
2	GERMANIA
3	CINA
4	FRANCIA
5	GIAPPONE
6	REGNO UNITO
7	HONG KONG
8	SVIZZERA
9	EMIRATI ARABI UNITI
10	SPAGNA
11	ROMANIA
12	ALBANIA
13	ETIOPIA
14	PAESI BASSI
15	BELGIO
16	VIETNAM
17	ZAMBIA
18	MYANMAR
19	CANADA
20	PORTOGALLO

Fonte: Ministero Affari Esteri

USA

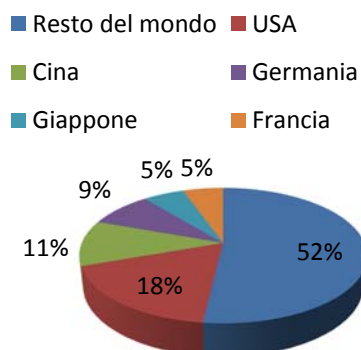
Innanzitutto, gli Stati Uniti sono il paese con la maggior concentrazione di consumatori del lusso, circa 90 milioni.

Distribuzione dei consumatori del lusso. Dati 2013 (mln)



Essi rappresentano inoltre il mercato che maggiormente apprezza i prodotti italiani del settore tessile e abbigliamento. Ciò è evidente nel seguente grafico, che mostra i principali importatori mondiali del mondo.

**Principali importatori mondiali nel settore,
media degli ultimi due anni disponibili (mln di
euro)**



Fonte: Ministero Affari Esteri

I punti di forza del suddetto mercato sono rappresentati dalla dimensione, dalla visibilità a livello internazionale, dalla competitività e dal potere d'acquisto. Inoltre, sono presenti i più importanti Department Store: Saks Fifth Avenue, Barney's, Bergdorf and Goodman, Bloomingdale's. molti di questi hanno anche una filiale negli Emirati (Saks e Bloomingdale's a Dubai).

Dimensione del mercato

Con una superficie di 9.161.923 km² e 311,6 milioni di abitanti, gli Stati Uniti rappresentano il quarto paese più esteso e il terzo più popolato al mondo. Sono la prima economia mondiale con un PIL pari a 15,8 trilioni di dollari nel 2012 (stima EIU).

Visibilità internazionale

Per le imprese straniere gli Stati Uniti rappresentano una grande opportunità per acquisire visibilità a livello internazionale e, per il suo tramite, conquistare nuovi mercati.

Competitività

Gli Stati Uniti sono tra i sette paesi più competitivi al mondo e trovano nell'innovazione e nell'efficienza del mercato finanziario i principali punti di forza.

Potere di acquisto

Con quasi 50 mila dollari annui di reddito pro capite, gli Stati Uniti sono tra i primi Paesi al mondo (e il primo di grandi dimensioni) a parità di potere di acquisto, garantendo in tal modo, in maniera continuata e diffusa, un sicuro mercato di sbocco ai prodotti italiani.

EMIRATI ARABI UNITI

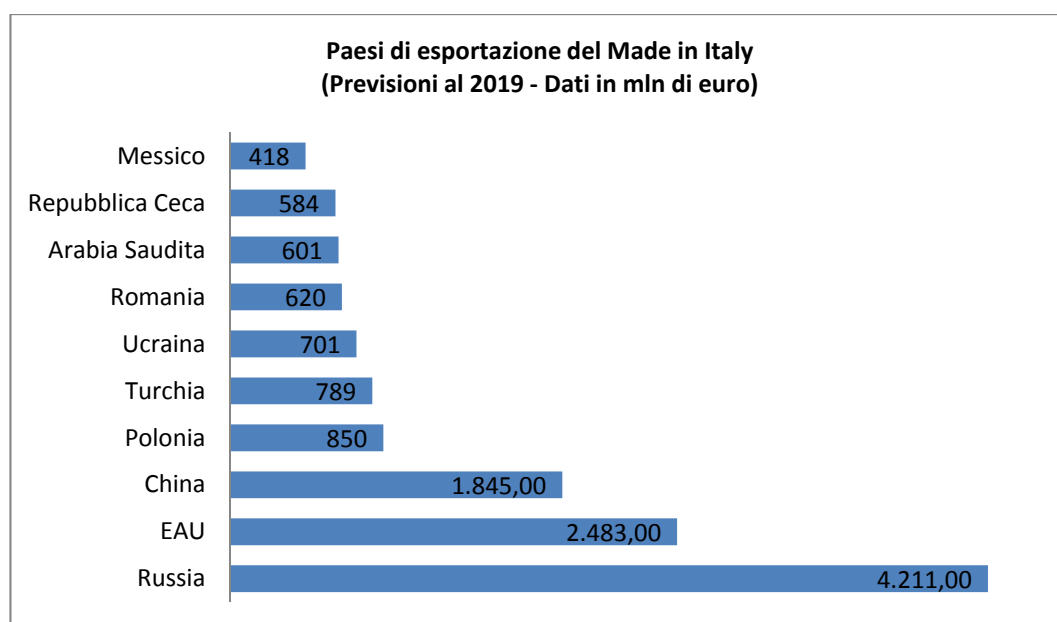
Gli EAU rappresentano il principale mercato di sbocco delle esportazioni italiane in Medio Oriente e Nord Africa. Tale scelta è supportata dalla presenza nel Paese di un elevato reddito pro-capite e di una ricchezza petrolifera che durerà almeno per i prossimi 100 anni.

Principali indicatori economici (in dollari)	2011	2012	2013	2014
PIL (in milioni di \$)	348,595	383,799	414,130	436,590
PIL pro-capite	54,310	54,665	54,849	54,910
Crescita del PIL reale (variazione %)	3,9	4,4	4,6	4,4

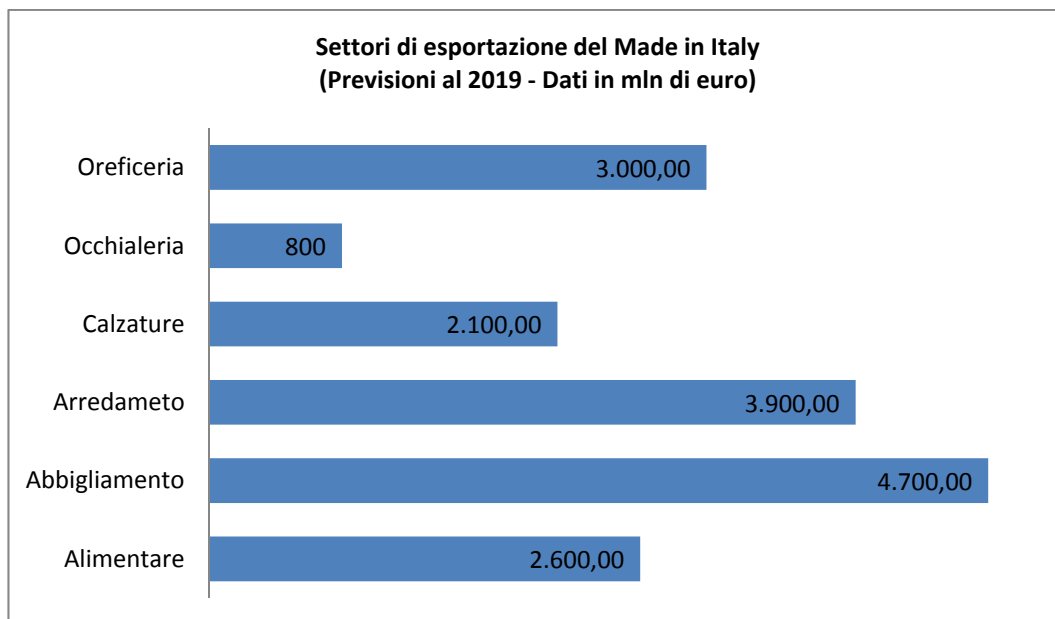
Fonte: *The Economist Intelligence Unit*

Grandi opportunità di business potranno essere colte con EXPO Dubai 2020 e con i Mondiali di calcio in Qatar nel 2022.

Il mercato è in pieno sviluppo e i prodotti italiani, in modo particolare per la loro qualità, sono sempre la prima scelta per coloro in grado di acquistarli. Secondo uno studio effettuato da Confindustria, l'esportazione di prodotti Made in Italy crescerà nei prossimi 5 anni, in particolare nelle grandi potenze emergenti: Russia, EAU e Cina. Questa crescita riguarderà maggiormente i prodotti dell'abbigliamento, ma anche quelli calzaturieri registreranno una tendenza positiva.



Fonte: Centro Studi Confindustria



Fonte: Centro Studi Confindustria

I prodotti delle più importanti firme vengono commercializzati dalle principali società presenti nei principali shopping mall di Dubai: Saks Fifth Avenue, Splash, Jashanmals, Bin Hendi, ecc.

Le firme italiane sono presenti in Dubai all'interno dei numerosi centri commerciali che si trovano in città, quali Dubai Mall, Emirates Mall, Burjuman e Wafi. Inoltre, proprio in vista di EXPO 2020, nuovi progetti saranno sviluppati (come la realizzazione di un mall a forma di mappamondo completamente sott'acqua).

Gli Emirati sono interessanti non soltanto per le disponibilità finanziarie dei suoi abitanti. La composizione demografica molto variegata del Paese (gli Emirati sono appena il 20% della popolazione residente che proviene invece da oltre 200 Paesi) crea una distinzione tra Emirati ed "expats" (espatriati). Se gli emirati vantano uno dei redditi pro-capite più alto al mondo, anche i locali expats hanno una capacità di spesa elevata.

Gli emirati rappresentano, inoltre, una meta turistica di clientela di lusso - con un livello culturale medio - alto - e anche il principale scalo delle compagnie

aeree per i viaggi verso l'Oriente. Gli aeroporti di Doha, Dubai e Abu - Dhabi sono tra i più profittevoli al mondo.

REGNO UNITO

Il Regno Unito è il sesto importatore mondiale per valore delle merci ed ha una lunga tradizione di apertura e correttezza del mercato interno. Inoltre, la diversa stratificazione sociale della sua popolazione rende il mercato ricettivo per prodotti appartenenti a tutti i segmenti, da quello dell'esclusività e del lusso a quello dei beni di consumo di massa.

Per i cosiddetti beni di lusso, il mercato britannico - specialmente quello londinese - è una destinazione fondamentale. Infatti, oltre ai consumatori locali, a Londra vi è una fortissima fetta di consumatori ad alto (e altissimo) reddito provenienti da ogni parte del mondo.

Bisogna poi aggiungere che Londra rimane una delle piazze mondiali in cui continuano a crearsi ed alimentarsi le tendenze di tutti i settori del consumo di alto livello.

Per questi motivi è fortissima la presenza di negozi monomarca dei maggiori brand italiani. Inoltre si trovano alcuni dei più importanti department stores quali Harrods, Selfridges e Neiman Marcus. Quest'ultimo sta aprendo delle succursali negli Emirati (Abu - Dhabi).

FRANCIA

Questa nazione, fin dalle fastosità delle corti di Luigi XIV (il Re Sole), è stata sinonimo di lusso. Si pensi alla Reggia di Versailles, a Place Vendôme o al Museo del Louvre che con la loro contemporanea ricchezza ed eleganza rappresentano il simbolo di una nazione con più di 100 marche appartenenti al mercato del lusso.

Questo dato, per un'azienda che voglia penetrare questo mercato, è al tempo stesso stimolante e allarmante. Allarmante in quanto ciò fa capire quanto

sia difficile riuscire ad avere successo in terra francese a causa della forte competitività dei brand francesi (Chanel, Louboutin, Hermes, Dior,...). Stimolante perché rappresenta l'apice e il punto di arrivo di qualsiasi azienda che aspiri ad entrare nel mondo del lusso: avere una propria boutique a Faubourg Saint-Honoré rappresenta il sogno di qualsiasi marchio. In Francia il lusso non avrà mai una crisi in quanto tratto caratteristico del suo Dna e di quello dei suoi abitanti.

Inoltre, anche qui è presente uno dei più importanti department store mondiale, La Gallerie Lafayette. Anch'essa ha filiali negli Emirati (Dubai).

CONCLUSIONE

Dall'analisi condotta, si può capire come la risposta alla domanda di partenza se fosse possibile l'ingresso di un nuovo player nel mercato del lusso, sia affermativa anche se difficile da realizzare e con tempistiche lunghe. Si tratta di un mercato, quello del lusso, che non ha risentito e probabilmente mai risentirà della crisi, composto da competitor solidi e che vede nella storia e nell'eredità i suoi tratti distintivi. Un nuovo player deve prendere in considerazione tutti questi elementi e sviluppare la strategia più idonea per riuscire nel proprio intento. Bisogna comunque tenere in considerazione che qualsiasi strategia si implementi, l'effetto non sarà immediato; per svilupparsi e per acquisire la storia e l'eredità richiesta, un brand impiega tra i 5 e i 10 anni.

Il caso analizzato mostra come la voglia di fare e i sacrifici, sia organizzativi che finanziari, facciano conseguire risultati importanti in poco tempo. Ma la strada da percorrere è ancora lunga e gli ostacoli da affrontare sono molti. In questo mercato, più che negli altri, ciò che conta maggiormente è la prima impressione che si fa sui potenziali clienti, buyer e investitori: se si sbaglia, difficilmente poi si riuscirà a cambiare la situazione. Per questo motivo il percorso da affrontare è composto da tanti piccoli step perché bisogna arrivare all'occasione giusta il più preparati possibile e con le più adeguate risorse.

Spero vivamente che per il progetto Lucrezia Maria Monaca si prospetti un grande cammino di crescita e di soddisfazioni e che riesca nel proprio intento. Quello che è certo è che la strada intrapresa è quella giusta e che Lucrezia sia motivata a portarla avanti e realizzare il suo sogno.

Come sottolinea Bernard Arnault, CEO del gruppo LVMH: *"un marchio si costruisce nel tempo e la pazienza."* La natura senza tempo dei prodotti, garantisce loro un'autenticità prestigiosa, così come un'eccezionale savoir-faire "Made in Italy", che dà loro un carattere esclusivo e raro.

RINGRAZIAMENTI

Non mi sembra ancora possibile eppure eccomi qui, alla fine di questo viaggio che sembrava interminabile. Ancora mi ricordo il primo giorno d'asilo, quando per la prima volta mano per la mano con Chicca sono entrata nella prima aula della mia vita. Mi sembra ieri il 2009, l'anno della maturità e dei cambiamenti. Fin dall'asilo ho sempre frequentato la stessa scuola e avuto gli stessi compagni e doverli salutare al liceo è stato per me traumatico. Ma nel mio percorso universitario ho incontrato persone altrettanto importanti e meritano tutte di essere ringraziate.

Il mio ringraziamento più grande va all'unica persona fondamentale della mia vita, mia madre, sempre presente. Con lei tutti i pomeriggi, fin dalle elementari, facevo i compiti e a lei ripetevo le lezioni durante le notti. Quante quelle passate in bianco a sentire le mie lamentele, i miei pianti, a interrogarmi. I periodi peggiori sono stati gli esami. Ricordo ancora con terrore le notti prima degli orali sia di terza media che della maturità ma a darmi speranza c'era sempre lei, pronta ad ascoltarmi anche con la palpebra cadente. Senza il suo aiuto e supporto morale non ce l'avrei fatta. Questo traguardo, mamma, in parte è anche tuo perché tu mi hai sempre dato la forza di andare avanti. Soprattutto in questo momento difficile della mia vita, sei stata in grado di farmi trovare la forza per portare avanti la mia vita. Anche se non te l'ho detto spesso, perché sai che non estero facilmente i miei sentimenti, ti voglio tanto bene.

Come non ringraziare poi le mie amicizie storiche, Chicca e Carassa. In particolare Chicca, con cui sono sempre andata a scuola insieme e non iniziare questo nuovo percorso insieme mi sembrava una tragedia. Quando abbiamo finito il liceo avevo paura di perdervi, ma invece voi ci siete sempre state per supportarmi e per ascoltarmi nei momenti di sfogo. Ancora oggi, qualche volta, prima di affrontare un esame chiamo Carassa per il suo in bocca al lupo.

Il percorso universitario mi ha portato a conoscere nuove amiche, Elena e Graziella. Elena, con la sua dolcezza e saggezza, ha sempre saputo darmi una

parola di incoraggiamento e supporto in questi anni. La mia blonde, Graziella, ha reso questi due anni della magistrale più leggeri. Sempre pronte a scherzare e ridere, abbiamo affrontato le lezioni anche più pesanti con la giusta carica. Coltiviamo gli stessi interessi e passioni e ciò ha reso inevitabile che diventassimo amiche. D'altronde siamo le più fighe della Luiss!

Alcuni membri della mia famiglia sono stati importantissimi in questi anni. Come non citare mia zia Giuliana, che ancora oggi mi domanda come abbia fatto a studiare Economia; zia Margherita, sempre felice dei miei risultati; le mie cugine Vania e Ilaria, sempre pronte a chiamarmi o mandarmi un messaggino di congratulazioni. Un grazie speciale, però, devo farlo al mio cugino acquisito Paolo. Quando ha sposato Ilaria sapeva che nel pacchetto ero compresa anche io. In questi anni l'ho assillato con i miei mille problemi e dubbi e lui era sempre presente con la giusta risposta. Mi ha aiutata a preparare esami, a scrivere le tesi triennale e magistrale, sempre con il sorriso e con la massima disponibilità, anche ora che è diventato papà di due splendidi gemellini.

Gli amici del mare Francesco e Stefania, testimoni delle mie estati passate a studiare, sempre gentili e disponibili. Non posso non citare anche Rina che, pur non conoscendo da molto, è entrata nel mio cuore. Mi vuole bene e ha sempre speso belle parole per me, per questo la ringrazio immensamente.

Ovviamente, un grazie speciale per la realizzazione del mio progetto va a Stefano, in grado di capirmi e di trasformare in realtà le mie bizzarre idee.

Ringrazio il Prof. Boccardelli per avermi dato la possibilità di scrivere questa tesi che incarna la mia più grande passione, il Prof. Corbo per il suo aiuto e, in particolare, la Dott.ssa Marzano. In questi mesi di stesura della tesi è sempre stata gentile e disponibile nel darmi consigli e suggerimenti e nel rassicurarmi. Spero di non essere stata troppo pesante!

Infine, credo che un grazie lo debba anche a me stessa. Tutta la mia vita è ruotata attorno allo studio. Tanti sono stati i sacrifici che ho fatto e credo che sia

giunto il momento di ripagarli. Sono fiera di me e del mio percorso accademico e spero che lo siate anche voi!

Bibliografia:

- **Abburrà, L., Grandi, A., Grimaldi, R. (2003).** *Il Ruolo Degli Incubatori Nella Creazione di Nuove Imprese: L'Esperienza Internazionale e Il Caso Italiano.* Rosenberg & Sellier.
- **Aiello, G., Donvito, G. (2006).** *L'Evoluzione del Concetto di Lusso e La Gestione Strategica della Marca. Un'Analisi Qualitativa delle Percezioni sul Concetto, sulla Marca e sul Prodotto di Lusso.* Congresso Internazionale "Le Tendenze Del Marketing". Università Ca' Foscari Venezia.
- **Amit, Zott, Massa (2010).** *The Business Model: Theoretical Roots, Recent Developments and Future Research.* IESE, WP 862.
- **Biagioni (2013).** *Luxury Market Vision.* PWC.
- **Boschetti, C., Grandi, A., Grimaldi, R.** *Risorse, Competenze e Incubatori d'Impresa.* Sinergie n. 61-61/03.
- **Brealey, R. A., Myers, S. C., Allen, F., Sandri, S. (2011).** *Principi Di Finanza Aziendale* (sesta edizione). McGraw-Hill.
- **Brioschi, A. (2000).** *Comunicare Il Lusso.* Convegno "Le Tendenze Del Marketing In Europa". Univesità Ca' Foscari Venezia.
- **Chevalier, M., Mazzalovo, G. (2008).** *Luxury Brand Management: Una Visione Completa Sull'Identità e La Gestione Del Settore Del Lusso.* FrancoAngeli.
- **Chevalier, M., Mazzalovo, G. (2012).** *Luxury Brand Management: A World Of Privilege* (2th edition). John Wiley & Sons Singapore Pte. Ltd.
- **Collis, D.J., Montgomery, C..A., Invernizzi, G., Molteni, M. (2012).** *Corporate Level Strategy.* McGraw-Hill. Terza edizione.
- **Corbellini, E., Saviolo, S. (2007).** *L'Esperienza del Lusso.* Etas.

- **Corbellini, E., Saviolo S. (2011).** *Lusso, Extra Lusso e Masstige*. Les Cahiers Fashion Marketing.
- **Corbellini, E., Saviolo, S. (2012).** *Managing Fashion and Luxury Companies*. Etas.
- **D'Arpizio, C. (2013).** *Mercato Mondiale dei Beni Di Lusso: Terzo Anno Consecutivo di Crescita a Due Cifre. Superati i 200 Miliardi di Euro nel 2012*. Bain & Company.
- **D'Onofrio, M. (2013).** *Come Realizzare Un Business Plan*. FrancoAngeli.
- **Della Bella, C. (2002).** *Value - Value Companies nel Settore del Lusso. Cogenerazione di Valore per gli Azionisti, Investitori e Management*. Egea.
- **Dubois, B., Duquesne, P. (1993).** *The Market for Luxury Goods: Income versus Culture*. European Journal of Marketing n. 27.
- **Fellowes, J. (2008).** *Financial Crisis: Luxury Brands Boom as Rich Fly to Quality*. The Telegraph.
- **Flügel, J. C. (2003).** *Psicologia dell'abbigliamento*. FrancoAngeli.
- **Foglio, A. (2007).** *Il Marketing Della Moda: Politiche e Strategie Di Fashion Marketing*. FrancoAngeli.
- **Genco, P., Vagnani, G.** *New Frontiers in Entrepreneurship: The Scientific Contributions in This Issue*. Sinergie n. 75/08.
- **Heine, K. (2012).** *The Concept of Luxury Brands*.
- **Jeffry, A.T., Stephen, S. (2007).** *New Venture Creation*. McGraw-Hill.
- **Kanniainen, V., Keuschnigg, C. (2000).** *The Optimal Portfolio of Start-Up Firms in Venture Capital Finance*. CESifo Working Paper, No. 381.

- **Kapferer, J. N. (2008).** *The Specificity of Luxury Management: Turning Marketing Upside Down.* Journal of Brand Management.
- **Kapferer, J. N., Bastien, V. (2012).** *The Luxury Strategy. Break The Rules of Marketing to Build Luxury Brands.* Kogan Page.
- **Kolvereid, L., Isaksen, E. (2005).** *New Business Start-Up and Subsequent Entry Into Self-Employment.* Bodø Graduate School of Business, N-8049.
- **La Marca, P., Palamara, G. (2005).** *Strategie di Nicchia Nel Settore Moda.* Quaderno di Ricerca n. 4.
- **Lipovetsky, G. (2007).** *Il Tempo Del Lusso.* Sellerio Editore.
- **Morace F. (2008).** *“Le Molteplici Dimensioni del Lusso: I Nuovi Protagonisti del Lusso e le Opportunità della Distribuzione Avanzata.”* Future Concept Lab - Milano.
- **Mosca, F. (2010).** *Marketing dei Beni di Lusso.* Pearson-Prentice Hall.
- **Pambianco, C. (2008).** *Le Strategie delle Imprese della Moda e del Lusso Di fronte alla Difficile Situazione di Mercato.*
- **Phau, I., Prendergast, G. (2008).** *Consuming Luxury Brands: The Relevance of The Rarity Principle.* Journal of Brand Management.
- **Radòn, A. (2012).** *Luxury Brands Exclusivity Strategies – An Illustration of a Cultural Collaboration.* Journal of Business Administration Research vol. 1 n. 1.
- **Roberts, M., Stevenson, H., Sahlmon, W., Marshall, P., Hamermesh, R. (2006).** *New Business Ventures & The Entrepreneur.* McGraw Hill.
- **Salvato, C. (1999).** *Conoscenza e Sviluppo. Il Ruolo di Risorse e Competenze Nelle Strategie Imprenditoriali Delle Piccole e Medie Imprese.* Liuc Papers n. 66.

- **Saviolo, S.** *L'Evoluzione del Lusso: Clienti, Mercati, Canali*. SDA Bocconi.
- **Tartaglia, Marinozzi (2013).** *Il Lusso. Magia e Marketing*. FrancoAngeli.
- **Tungate, M. (2009).** *Luxury World, The Past, Present and Future of Luxury Brands*. Kogan.
- **Verheul, I., Thurik, R. (2001).** *Start-Up Capital: "Does Gender Matter?"*. Kluwer Academic Publishers.
- *Pambianco Magazine*, diversi numeri.

Sitografia:

- www.incontragiovani.it
- www.lvmh.com
- www.kering.com
- www.richemont.com
- www.incubatoritoscani.it
- www.incubatoreimpresa.it
- www.promofirenze.com
- www.icomit.it
- <http://ubi-global.com/>
- <http://www.i3p.it/>
- www.assocalzaturifici.it
- www.premierevision.com
- <http://nellyrodi.com>
- www.wgsn.com
- <http://www.eesc.europa.eu>
- <http://www.clusterobservatory.eu>
- <http://www.osservatoriodistretti.org>
- www.altaroma.it
- www.infomercatiesteri.it
- www.esteri.it