

**POLITECNICO DI TORINO**

Facoltà di Ingegneria

**Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale**

Tesi di Laurea Magistrale

**La gestione strategica della crescita nel  
mercato del lusso**



**Relatore**

Prof. Buzzacchi Luigi

**Candidato**

Silvi Davide

Aprile 2018

# Indice

Introduzione .....	3
1. Il settore del lusso .....	7
1.1. Definizioni di lusso.....	7
1.2. Caratteristiche dei beni di lusso.....	15
1.3. Evoluzione del mercato del lusso e situazione attuale .....	19
2. Il marketing come strategia di crescita per linea interna .....	30
2.1. Il Brand: definizione e lineamenti teorici .....	31
2.2. Luxury Brand Marketing .....	35
2.2.1. Il marketing esperienziale .....	38
2.2.2. Una abbondanza di rarità.....	43
2.2.3. Social Media Marketing .....	47
2.2.4. Cenni sul Country-of-Origin Effect (COOE).....	51
2.3. Il pericolo della contraffazione.....	52
3. Le operazioni di M&A come strategia di crescita per linea esterna .....	64
3.1. Il significato di M&A .....	64
3.2. Le operazioni di M&A nel settore del lusso .....	75
4. Nuove opportunità di crescita: il caso cinese.....	82
4.1. Il mercato del lusso cinese.....	82
4.2. Le peculiarità del consumatore cinese.....	88
Conclusioni.....	103
Bibliografia e Sitografia .....	106
Ringraziamenti .....	109

*"Considerate la vostra semenza:  
fatti non foste a viver come bruti,  
ma per seguire virtute e canoscenza"*

Inferno canto XXVI, 118-120

Divina Commedia

Dante Alighieri

## Introduzione

“Il lusso non è stato democratizzato; è stato globalizzato”. La citazione di François-Henri Pinault, presidente e CEO di Kering, descrive in maniera estremamente sintetica e concettuale l'intento del presente elaborato, il quale vuole analizzare come il settore del lusso abbia conosciuto una crescita importante negli ultimi anni e su come questa crescita può essere gestita a livello strategico per non fare decadere le caratteristiche intrinseche del prodotto di lusso. In altre parole, il lusso ha ampliato i suoi confini, raggiungendo tutte le parti del globo, ed aumentato il suo volume di vendite senza che questo trend di crescita abbia impattato sulla percezione che i consumatori possiedono nei confronti di tali prodotti. Questa rapida espansione del settore, con l'aumento dimensionale delle società operanti al suo interno, è stata possibile attraverso due grandi filoni strategici: utilizzando risorse già di proprietà delle società, attraverso una loro riorganizzazione più efficiente che permettesse di comunicare al cliente in maniera più convincente; riunendo sotto un unico istituto giuridico entità che in precedenza operavano separatamente. Nel primo caso si parla di crescita per linee interne, con il documento che analizzerà dettagliatamente il ruolo sempre più rilevante del marketing, mentre nel secondo caso si parla di crescita per linee esterne, vale a dire attraverso operazioni di M&A. Infine verrà anche esaminato il mercato ed il consumatore cinese poiché rappresenta un'ottima opportunità di crescita e di ottenimento di un vantaggio competitivo per le società operanti nel lusso.

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

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

La crescita è una delle grandi sfide che un brand del lusso deve affrontare in quanto gli esperti del settore affermano che all'aumentare del volume delle vendite diminuisce il prestigio del

brand. La sfida delle aziende del lusso è quindi quella di determinare cosa fare e come comportarsi nei confronti di questo tsunami di nuova domanda.

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

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

Il capitolo 2 ha come finalità l'esposizione dei metodi utilizzati dal marketing per ritardare questo punto di svolta, utilizzando perciò una strategia per linee interne. Attraverso opportune azioni si riesce a combinare le risorse, le competenze e le conoscenze di una società al fine di consolidare un vantaggio competitivo senza perdere di vista il bisogno del cliente. In questo senso è fondamentale offrire prodotti apprezzati dai consumatori e quindi conoscere l'evoluzione che il mercato sta subendo.

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

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

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

media permetta di raggiungere efficacemente i consumatori ed effettuare una migliore comunicazione con essi.

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

Successivamente, il capitolo 3 cerca di provare come nel mercato del lusso si possa anche puntare su strumenti e operazioni finanziarie che siano in grado di garantire una crescita stabile e al contempo veloce, utilizzando linee esterne. Le operazioni di M&A in tal senso rappresentano una strada percorribile per le imprese e il presente testo tenterà di individuare le motivazioni intrinseche ad un'acquisizione in un settore dove adattarsi alla realtà e al contesto sociale sembra essere un fattore determinante per rimanere competitivi. Le motivazioni economiche, fiscali e finanziarie, seppur di notevole importanza, raramente sono in grado di fornire una completa giustificazione per avviare un'operazione di così vaste implicazioni, con le motivazioni strategiche che svolgono un ruolo guida nel processo. Si verificherà che nonostante non sia possibile una completa standardizzazione delle operazioni di M&A, le quali devono essere valutate caso per caso dal top management, si possono comunque individuare alcune fasi tipiche: selezione, valutazione, negoziazione e integrazione. Si andranno ad esaminare le prerogative delle operazioni di acquisizioni e fusioni nel settore del lusso, le quali saranno meno orientate a massimizzare le condizioni di economicità ma saranno piuttosto legate ad aspetti strategici, legandosi ai concetti di lifestyle e a quello della catena del valore di Porter.

Il quarto e ultimo capitolo si occuperà di esaminare la diversificazione della domanda a livello geografico, confrontando i clienti orientali con quelli occidentali. Adeguando la comunicazione, il marketing e tutte le decisioni strategiche al consumatore si potrà raggiungere l'obiettivo di una crescita sostenibile nel tempo. Si è deciso di separare queste due tipologie di consumatori in quanto nelle società asiatiche (denominate società collettive) le persone sono strettamente legate tra loro condividendo interessi e valori, ed in cui le personalità individuali sono meno marcate. Al contrario, le persone nelle società occidentali (denominate società

individualiste) attribuiscono maggiore importanza alla propria coscienza emotiva ed indipendenza, rafforzando il bisogno di essere unici.

Per poter soddisfare al meglio i consumatori di tutti il mondo è basilare riuscire a comprendere la cultura e le caratteristiche che essi possiedono, in quanto si tratta di mercati estremamente variegati e altamente influenzati dalla loro storia passata.

Nel capitolo si vuole dare una giustificazione all'importanza assegnata al mercato cinese, attraverso l'esposizione di numeri e trend in crescita. Le società stanno facendo una sorta di gara per ottenere una posizione di vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza in un mercato altamente remunerativo ed attrattivo come quello cinese. Approfondire le percezioni del lusso del consumatore cinese è un fattore indispensabile per il management delle società operanti in questo particolare settore.

Concludendo, le persone attive nel management delle società devono avere una chiara idea sulle caratteristiche e sulle peculiarità del consumatore del lusso, cercando di attuare la giusta strategia, interna, esterna o diversificata geograficamente, che permetta di raggiungere l'obiettivo chiave di ogni società: la crescita.

# 1. Il settore del lusso

## 1.1. Definizioni di lusso

Il termine lusso deriva dal latino “luxus” che significa letteralmente eccesso, dissolutezza, intemperanza, ma anche fasto, sfarzo e magnificenza. Osservando l’ambiguità e la conseguente difficoltà nel definirne in maniera univoca il concetto, si può comprendere come la parola “lusso” possa assumere una valenza negativa, non socialmente accettata, come estremo di sontuosità eccessiva e superflua, ma possa anche evocare opinioni positive ed un valore aspirazionale, che genera compiacimento e soddisfazione nel consumatore.

Storicamente la prima direzione era quella maggiormente condivisa, come confermato da posizioni presenti nel pensiero classico greco ed in quello latino: basti pensare alle critiche di Aristotele nei confronti degli eccessi, con il filosofo che descrive la magnificenza ed il lusso come via intermedia tra meschineria e spreco volgare; oppure si pensi alla Lex Iulia Sumptuaria, emanata da Augusto nel 17 a.C., la quale conteneva una serie di disposizioni intese a reprimere il lusso sfrenato nei banchetti di Roma. Questa posizione di condanna nei confronti del lusso venne poi rinforzata anche dall’etica cristiana ispirata ai valori di pauperismo ed in seguito anche da posizioni filosofiche ottocentesche, in cui si considerava il lusso come ogni dispendio che vada oltre il necessario, sostenendo che il lusso “qualitativo” come consumo di beni di classe superiore, non può essere separato da un lusso “quantitativo”, legato alla quantità inutilmente eccessiva di beni consumati ed allo spreco e quindi estremamente superfluo ed egoistico, come affermato dal sociologo ed economista tedesco Sombart.

La seconda direzione, che non interpreta il lusso come pura ostentazione di ricchezza ma come un qualcosa che genera appagamento nel consumatore e gli garantisce un’esperienza multisensoriale unica, è quella che recentemente sta avendo maggior seguito poiché derivante dall’evoluzione attualmente in corso nei contesti socio-culturali delle economie avanzate e dalla globalizzazione. Ancora oggi però il sentimento di critica nei confronti del lusso non è del tutto scomparso: secondo un’indagine Ipsos il 60% dei consumatori afferma che la vita nel lusso è una vita superficiale.

Superando questa contrapposizione tra accezione negativa e positiva del concetto di lusso, vari studiosi di differenti dottrine e contesti, hanno prodotto numerose ed articolate definizioni del termine lusso, in quanto ci si può riferire a beni estremamente eterogenei e legati anche alla

dimensione psicologica ed emotiva del consumatore, la cui percezione evolve in concomitanza del contesto sociale a cui appartiene.

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

Gli economisti, invece, hanno proposto una definizione di bene di lusso che si basa su caratteristiche particolari nel rapporto reddito disponibile/quantità acquistata da parte del consumatore: a tal proposito la legge di Engel dimostra che all'aumentare del reddito disponibile, l'acquisto dei beni di lusso aumenta in modo più che proporzionale. In altre parole, la domanda presenta una elasticità rispetto al reddito positiva e maggiore ad uno. In ambito economico, infatti, l’elasticità della domanda rispetto al reddito misura la sensibilità della domanda alle variazioni di reddito ed è determinata dal rapporto tra la variazione della quantità consumata di un bene (q) e la variazione relativa del reddito del consumatore (R). Questo valore si misura tramite un coefficiente di elasticità  $E_r$ , la cui formula è in figura 1:

$$E_r = \frac{\frac{\Delta q}{q}}{\frac{\Delta R}{R}}$$

FIGURA 1: FORMULA DELL'ELASTICITÀ DELLA DOMANDA RISPETTO AL REDDITO

Il padre di questa formula, l’economista-statistico tedesco Christian Engel, ha analizzato le spese dedicate al consumo delle famiglie in relazione al loro reddito osservando che, tanto più una famiglia possiede poche risorse, tanto maggiore è la quota di reddito destinata all'acquisto di beni di prima necessità. All’aumentare del reddito delle famiglie non è però corrisposta una crescita costante della spesa per i beni primari: Engel ha quindi ipotizzato che i consumatori non aumentano proporzionalmente la propria spesa in beni di prima necessità, bensì le loro scelte di consumo migrano verso beni superiori o di lusso. Oltre un certo livello di reddito, la

domanda di beni primari si stabilizza, perché i consumatori non hanno più interesse ad accrescerne il consumo. Le variazioni del reddito determinano perciò diversificazioni non solo del livello ma anche della composizione della spesa: a bassi livelli di reddito prevarrà il consumo di beni di prima necessità, mentre a livelli di reddito maggiori, non saranno più esclusivamente i bisogni primari a dover essere soddisfatti ma anche bisogni di second'ordine. L'analisi dell'elasticità della domanda rispetto al reddito consente quindi di analizzare la natura di un bene e discernere i prodotti di lusso. In base alla relazione tra il consumo di un bene e il reddito è possibile individuare le seguenti tipologie di beni:

- *Beni normali* ( $0 < E_r < 1$ ): all'aumentare del reddito, il consumo del bene cresce fino a stabilizzarsi. Questa tipologia di prodotti ha una elasticità positiva ma meno che proporzionale rispetto al reddito. Un incremento del reddito aumenta quindi la quantità domandata del bene ma con una sensibilità minore rispetto all'aumento di reddito;

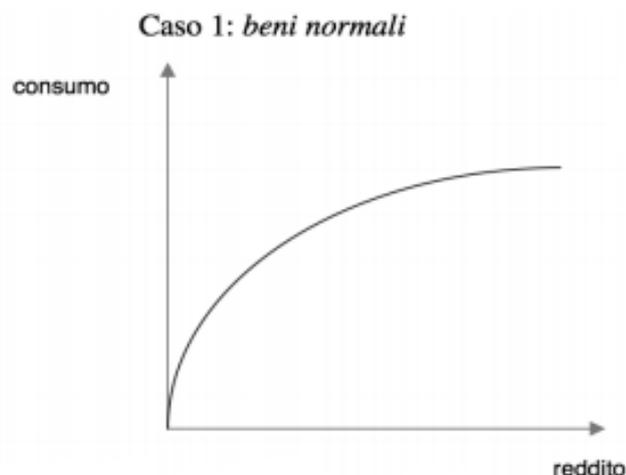


FIGURA 2: ANDAMENTO DEL CONSUMO DEI BENI NORMALI RISPETTO AL REDDITO

- *Beni inferiori* ( $E_r < 0$ ): hanno una elasticità negativa rispetto al reddito, quindi un incremento del reddito riduce la quantità consumata del bene. Ciò accade perché le

maggiori risorse economiche consentono progressivamente all'individuo di sostituire il consumo di questi beni con quelli di qualità superiore e conseguentemente più costosi.

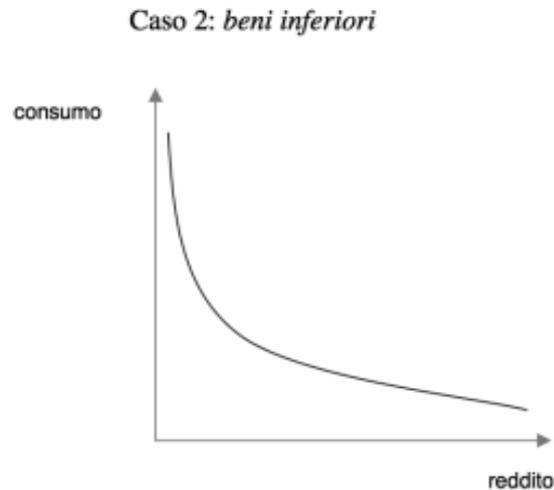


FIGURA 3: ANDAMENTO DEL CONSUMO DEI BENI INFERIORI RISPETTO AL REDDITO

- *Beni di lusso* ( $E_r > 1$ ): quando aumenta il reddito dell'individuo, il consumo tende a crescere in modo più che proporzionale. La disponibilità di maggiori risorse economiche spinge i consumatori a orientare le proprie scelte verso questa tipologia di beni.



FIGURA 4: GRAFICO DI ANDAMENTO DEL CONSUMO DEI BENI DI LUSSO RISPETTO AL REDDITO

Riassumendo quanto esposto finora, Engel ha formulato una legge economica in base alla quale i consumatori soddisfano prima i bisogni di prima necessità e successivamente destinano una quota crescente dell'incremento del reddito a soddisfare i bisogni superiori e voluttuari. Dalla definizione economica di bene di lusso, deriva il fatto che ad un aumento dei soggetti ad elevato reddito, aumenta il consumo dei beni di fascia elevata. Questo è un fattore estremamente rilevante perché, all'aumentare del reddito disponibile globale, si crea un potenziale mercato maggiore rispetto a quello formato nelle stesse condizioni dai beni normali e dai beni inferiori, le cui domande presentano una elasticità inferiore ad uno oppure negativa.

L'ultima definizione di lusso che verrà analizzata è quella proposta dai sociologi, dagli aziendalisti, e dalle società di consulenza sulla base di ricerche di mercato e studi di settore, che si concentrano sugli elementi del marketing mix sviluppato per questa categoria di beni: in questi ambiti si definisce il lusso come una strategia di marca volta a creare valore intangibile ed aspirazionale, ma anche come un criterio secondo cui si raggruppano imprese estremamente eterogenee che condividono il valore simbolico dei propri prodotti e l'elevato premio di prezzo che ottengono dal mercato.

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

Il *lusso* come concetto assoluto, analizzato finora, evoca l'immagine di un individuo ricco e potente e può essere inteso come “l'ordinario di persone straordinarie”. Storicamente il lusso era la conseguenza della stratificazione sociale, ma recentemente è avvenuto un cambiamento paradigmatico: il lusso ora crea stratificazione sociale in Paesi in cui non esisteva in precedenza. Emblematica è la frase di un uomo cinese arricchitosi negli ultimi anni che ha affermato durante un focus group: “Ciò che mi piace del lusso è che è costoso”. È interessante anche notare che quando si domandano ai consumatori esempi di prodotti di lusso le risposte tipiche sono beni inaccessibili o prodotti acquistabili solo dai grandi clienti (in gergo VIP), come elicotteri, jet privati ed isole caraibiche. Questo tipo di lusso è anche chiamato “überluxury” perché riservato ancora oggi ad una ristrettissima cerchia di pochi eletti. Il lusso come concetto assoluto non ha perciò bisogno di alcun brand perché si riferisce più allo stile di vita di una persona piuttosto che ad un prodotto. Tuttavia, se però si chiedono quali siano le marche che vengono in mente quando si pronuncia la parola “lusso” le risposte cambiano profondamente e si fa riferimento a un elenco di beni e servizi pressoché analogo in ogni parte del mondo: Louis Vuitton, Rolex,

Ferrari, Ritz-Carlton, ovvero prodotti più accessibili rispetto alle precedenti evocazioni, come abbigliamento, profumi e orologi, legandosi al cosiddetto “my luxury”.

Il “my luxury”, ha un differente significato rispetto al precedente, spesso collegato allo “straordinario di persone ordinarie”. Si tratta di una rottura dalla vita normale, una fuga in un mondo ideale di piacere per prendersi cura di se stessi. È proprio all’interno di questo contesto che le ricerche pongono maggiori attenzioni: mentre per il lusso assoluto (überluxury) le strategie di crescita sono ridotte a causa della clientela altamente ristretta e selezionata, per il lusso “personale” l’espansione è già più accettata, ma sempre seguendo determinati criteri. È infatti fondamentale mantenere il valore che va al di là delle caratteristiche funzionali ma che concerne la soddisfazione personale e l’autocompiacimento del consumatore. Gli individui comprano ciò di cui non hanno bisogno ad un prezzo molto superiore a quello che i valori funzionali impongono, e lo fanno per premiare se stessi. Tuttavia, al fine di sentire i pieni effetti del lusso, questi prodotti devono essere di marche prestigiose. Questo è anche il meccanismo alla base del “lipstick effect”, ovvero quel fenomeno analizzato da Estée Lauder e mostrato in figura 5, che ha notato come le vendite di rossetto di importanti brand quali Dior e Chanel schizzano nei periodi di crisi economica. Secondo questa teoria i consumatori saranno più disposti ad acquistare beni di lusso meno costosi, come i rossetti, piuttosto che comprare altre tipologie di prodotti di cui avrebbero maggiormente bisogno. I consumatori sentono perciò il dovere di acquistare prodotti di lusso accessibili (i rossetti Dior costano circa 30 euro) per effettuare questa rottura dalla vita ordinaria e quotidiana.

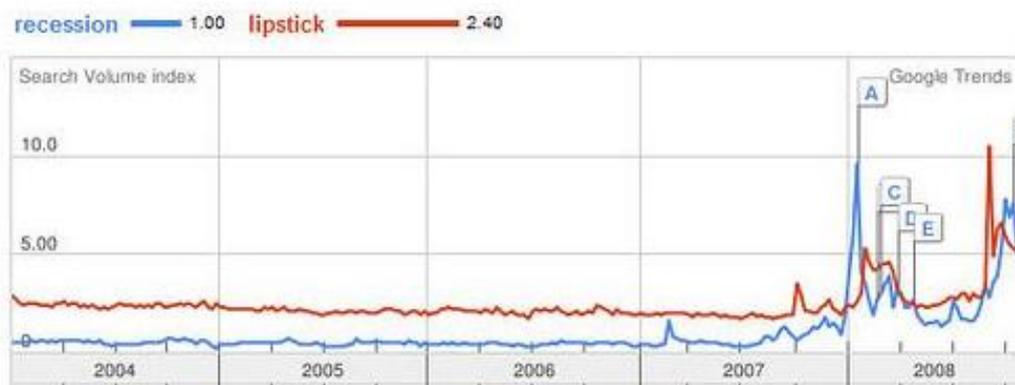


FIGURA 5: RELAZIONE RECESSIONE-VENDITE DI ROSSETTI DI LUSO (FONTE: GOOGLE TRENDS)

La condizione fondamentale della soddisfazione del “my luxury” è quindi quella per cui i beni devono appartenere a brand che evocano lo stile di vita dei VIP e devono richiedere un esborso di denaro importante. La creazione di un brand dal livello di desiderabilità elevato è uno degli

obiettivi fondamentali per il management delle società operanti nel settore del lusso. Ma cosa significa brand? Tale termine, che verrà analizzato nel dettaglio nel capitolo 2, identifica “*un concetto tangibile o intangibile che esplica univocamente un’offerta di un bene, comunicando funzionalità e differenziazione, influenzando in maniera sostenibile il valore percepito offerto*”. Proseguendo ora con le definizioni, il *lusso come settore economico* non ha confini ben definiti poiché, come già ampiamente ripetuto, non esiste ancora una sua definizione univoca ed accettata da tutti. Ci sono però delle associazioni che tentano di riunire e rappresentare la maggioranza delle imprese operanti nel settore, come Altagamma in Italia e Comité Colbert in Francia, le quali effettuano delle indagini statistiche per monitorare e controllare l’andamento del mercato ed effettuare delle stime future. Il settore del lusso comprende quindi un insieme eterogeneo di aziende e prodotti, con solo alcune di queste che seguono effettivamente una strategia e implementano un modello di business di lusso.

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

- Non delocalizzare la produzione: è fondamentale il concetto del “made in”;
- Non fare eccessiva pubblicità: non bisogna aumentare le vendite a breve termine ma creare un sogno che non perda valore nel tempo;
- Comunicare ai non-clienti: parte del valore di un bene di lusso è la qualità, ma un’altra è il riconoscimento da parte di tutti, non-clienti inclusi. Tutti devono saper riconoscere il marchio ed ammirare il consumatore del bene;
- Mantenere il pieno controllo della catena del valore: si deve avere il 100% del controllo, dalla ricerca delle materie prime alla vendita del prodotto finito. Ciò ha implicazioni su operazioni di fusione e acquisizione effettuate nel settore;
- Mantenere il pieno controllo della distribuzione: l’esperienza di acquisto deve essere esclusiva, con un servizio personalizzato ed un’interazione one-to-one. Tutti i clienti devono sentirsi unici e ricordare favorevolmente l’esperienza di acquisto;
- Non rilasciare mai licenze: la licenza implica una perdita di controllo ed aumenta il rischio di consumatori insoddisfatti. Questo perché le tasse sulle licenze sono molto

elevate e quindi si ottengono profitti solo riducendo la qualità dei prodotti, che però è fondamentale nel settore in esame;

- Incrementare sempre il prezzo medio: diventando sempre più ricca la classe media e in modo tale da far rimanere il bene aspirazionale, i prezzi non devono mai diminuire bensì aumentare. In questa maniera viene frenato il numero di clienti occasionali che non si identificano completamente in un brand. Linee più economiche sono accettate solo su piccola scala.

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

Concludendo questa esposizione di definizioni, bisogna anche rimarcare la differenza tra i vocaboli *lusso* e *fashion*, poiché le imprese spesso le confondono o le scambiano: le due parole si riferiscono ad un modo totalmente diverso di gestire una azienda. Per un brand del fashion la crescita non comporta nessuna difficoltà, anzi, "the more is better". Invece l'offerta di un'azienda di lusso deve essere inferiore alla domanda; la crescita è permessa ma in modo cauto ed attento. Solo in questo modo si potrà mantenere alto il valore simbolico ed aspirazionale che il cliente associa ad un prodotto di lusso. Ad esempio, nel 2013 l'azienda di automobili lussuose Rolls Royce ha consentito un incremento della produzione a seguito di un importante aumento della domanda: questo aumento è stato però di una sola auto in più rispetto ai modelli venduti nel 2012; anche il Chief Executive Officer di Hermès, Patrick Thomas, concorda con questa filosofia: "quando un prodotto si vende troppo, lo si cessa di vendere".

Queste frasi sono emblematiche per spiegare le difficoltà a cui vanno incontro le società del lusso: anche nel caso in cui la domanda lo permettesse, le aziende non possono aumentare i propri volumi di vendita senza alcun criterio, ma generalmente attuano strategie differenti che non considerano l'aumento della domanda al fine di non rovinare il proprio appeal nel mercato. È proprio in questo contesto che si inserisce il presente elaborato, che ha lo scopo di proporre alcune strategie di crescita interna, utilizzando quindi elementi del marketing mix, ed alcune strategie di crescita esterna, attraverso operazioni di M&A, che hanno come obiettivo l'espansione di una società del lusso senza però decrementare il valore simbolico del loro prodotto.

## 1.2. Caratteristiche dei beni di lusso

Il concetto e la percezione dei beni di lusso evolvono in concomitanza del contesto sociale, ma tradizionalmente si presentano come prodotti in grado di attribuire uno status di prestigio ai soggetti che riescono a goderne e si contraddistinguono per alcune caratteristiche comuni, come l'eccellente qualità, il prezzo elevato, il carattere fortemente esclusivo e la componente emozionale e di coinvolgimento che accompagna l'acquisto ed il consumo o il possesso del bene.

I ricercatori generalmente osservano che il lusso si riferisce a prodotti o servizi di altissimo livello ma di cui non esiste una chiara comprensione a causa del forte coinvolgimento, di effetti contestuali e sociologici e del riconoscimento del valore da parte degli altri.

Le aziende operanti nel settore del lusso producono quindi prodotti di qualità eccellente, facendo riferimento ad un patrimonio di artigianato, uno stile riconoscibile ed un prezzo elevato; i consumatori inoltre acquistano questi beni non soltanto per queste caratteristiche, ma principalmente per motivi simbolici, per riflettere le loro finalità sociali ed individualistiche.

In altre parole, acquisto ed esposizione di beni di lusso portano stima al proprietario oltre che la classica utilità funzionale.

Esponendo in maniera più rigorosa ed oggettiva, gli studiosi Dubois, Laurent e Czellar, hanno predisposto una serie di macro-descrittori necessari affinché un prodotto si possa effettivamente definire "di lusso". Tali caratteristiche sono:

- *Qualità eccellente*: essa deriva dall'utilizzo di materie prime di pregio, estrema cura dei dettagli e l'impiego di personale altamente qualificato. La qualità, anche se solamente percepita, è garanzia di affidabilità e durevolezza, trasmette fiducia al consumatore e un senso di eternità dato dall'assenza di difetti;
- *Rilevanza estetica e "polisensuality"*: il consumo di un prodotto di lusso costituisce un'esperienza edonistica che coinvolge tutti cinque i sensi. I luxury goods sono posti al pari di opere artistiche, con i negozi che incarnano i musei ed i prodotti le opere. È l'intero contesto che deve portare piacere al consumatore;
- *Prezzo elevato*: può essere definito elevato in assoluto o in termini relativi rispetto a prodotti analoghi. Esso è legittimato dall'elevata qualità percepita e dall'idea di longevità ad essa connessa e genera un sentimento di comfort e sicurezza nell'acquisto da parte del consumatore;

- *Unicità/rarità*: genera maggiore piacere il tenere fra le mani un qualcosa di singolare, prodotto in pochi esemplari e non in serie, ed essere perciò gli unici a possederlo. È una caratteristica fondamentale nel settore del lusso e concerne sia il lato della domanda che dell'offerta. All'aumentare dell'inaccessibilità di un bene, aumenta anche il desiderio che esso suscita. La rarità, inoltre, è strettamente connessa ai due precedenti descrittori relativi a prezzo e qualità: data l'esclusività delle materie prime impiegate, le specifiche competenze utilizzate nel processo di produzione ed i prezzi elevati, risulta comprensibile che questa tipologia di prodotti sia rivolta a una ristretta cerchia elitaria e non soggetti ad una produzione e un consumo di massa. Tale scarsità si riflette anche nell'ambito della distribuzione: i negozi di lusso devono offrire una ristretta gamma di prodotti altamente selezionati, nonché prestare una certa attenzione alla progettazione dell'intero context in cui si svolge l'acquisto, rendendo impossibile l'acquisto di tali prodotti da parte di chiunque, ma selezionando accuratamente la clientela.
- *Carattere superfluo*: il prodotto non risponde a bisogni primari ed il suo valore non deriva solamente dalla componente funzionale, bensì dalla soddisfazione di benefici di altra natura. Tale superfluità può anche essere collegata al concetto di abbondanza: si parla di lusso anche quando il numero di prodotti acquistati supera di gran lunga la quantità necessaria per soddisfare i bisogni funzionali;
- *Patina di tradizione*: il legame con il passato è la chiave di questa caratteristica. Nella mente del consumatore i prodotti e i servizi per essere definiti di lusso devono avere una storia lontana dalle mode passeggera, così come il loro processo di produzione e vendita deve rispettare la tradizione, quasi a sfiorare la leggenda.



FIGURA 6: MACRO-DESCRITTORI DI UN BENE DI LUSO

Data la struttura relativa e dinamica dei beni di lusso ed alla difficoltà di definirne oggettivamente la natura, il "lusso" può anche essere visto come quel particolare livello di offerta che serve per persuadere i consumatori a pagare un elevato prezzo che trascende il proprio valore funzionale, portando alle cosiddette forme di consumo ostentative.

Il lavoro dell'economista statunitense Veblen ha ipotizzato che gli individui della classe elitaria si impegnano nell'acquistare e consumare oggetti costosi per ostentare e comunicare la propria ricchezza, mostrando al resto della società l'appartenenza ad uno status sociale elevato. Questo punto di vista è coerente con il pensiero dell'ucraino Leibenstein, la cui analisi di questo fenomeno identifica l'effetto "Veblen": secondo tale effetto la domanda di un bene aumenta perché il prezzo è più alto rispetto ad altri prodotti della stessa categoria, sottolineando come gli individui pongano in essere un processo di consumo ostentativo al fine di segnalare la propria ricchezza, il proprio potere e lo status di appartenenza.

Rimarcabile è anche l'effetto "Snob", secondo cui la domanda di un bene di lusso diminuisce all'aumentare del numero degli acquirenti, dal momento che alcuni consumatori desiderano essere diversi ed esclusivi e quindi dissociarsi dalle masse; l'effetto Snob può manifestarsi in due momenti del ciclo di vita di un prodotto di lusso: nella fase di ingresso nel mercato, con il consumatore snob che sarà tra i primi ad acquistarlo (diventando quindi un utilizzatore precoce) oppure nella fase di crescita e maturità, quando non vorrà più esserne un fruitore a causa della diffusione eccessiva del bene. Infine, alcune ricerche mostrano l'esistenza di un'ultima forma di consumo ostentativa descritta dall'effetto "Bandwagon", riconducibile all'esigenza di un consumatore di selezionare e comprare un dato bene di lusso per il solo fine di essere accettato nell'ambito di una cerchia sociale. Tale meccanismo si differenzia dall'effetto Veblen in quanto l'individuo ricerca un valore segnaletico da manifestare all'interno di un gruppo di pari (effetto Bandwagon) e non un fattore distintivo nei confronti di un pubblico da cui prendere le distanze (effetto Veblen).

È perciò necessario analizzare la sensazione del consumatore rispetto a un prodotto, con i ricercatori che riconoscono come i clienti possano ricavare benefici immateriali soggettivi da questi beni al di là della loro utilità funzionale.

Parallelamente a queste forme del consumo del lusso ostentativo ed eteroreferite, si collocano quelle edonistiche autoreferite, riconducibili alle teorie del recreational shopping e del consumo edonistico. In particolare, la teoria del recreational shopping evidenzia come una principale motivazione all'acquisto la gratificazione e la soddisfazione derivante dallo shopping,

indipendentemente dall'oggetto di transazione; il recreational shopper considera infatti i benefici che derivano dal piacere dell'attività di spendere denaro, attivando un comportamento di acquisto e di consumo che è spiegabile solo all'interno di un più ampio sistema motivazionale. Infine, la teoria del consumo edonistico contribuisce a posizionare al centro del processo d'acquisto la dimensione emozionale e quindi la capacità dei beni di lusso di suscitare sensazioni in questo contesto.

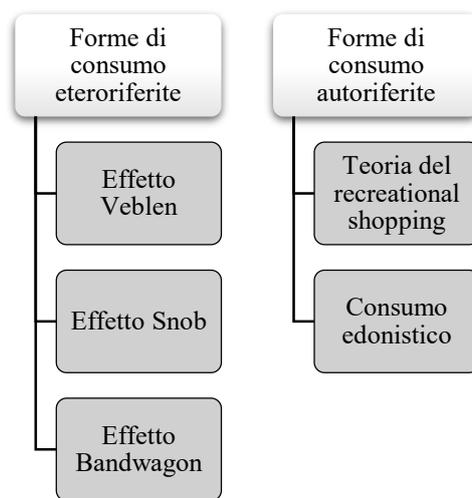


FIGURA 7: RIASSUNTO DELLE FORME DI CONSUMO DI UN BENE DI LUSO

Andando ad analizzare una ricerca condotta da Tynan, McKechnie e Chhuon, che riassume i concetti esposti finora sulle caratteristiche dei beni di lusso e sul perché si consuma tale prodotto, si scopre come il valore che il consumatore associa ad un bene si può classificare in cinque categorie:

1. *Valore funzionale*, dovuto all'eccellenza delle materie prime utilizzate e alla funzionalità del bene;
2. *Valore simbolico/espressivo self-directed*, che ha la funzione di distinguere il cliente e gli permette di esprimere una propria identità personale ed il proprio appagamento dovuto al possesso del bene ed alla propria autorealizzazione. Unicità ed autenticità sono quindi essenziali;
3. *Valore simbolico/espressivo other-directed*, influenzato dal prestigio del brand, dall'identità sociale e dallo status del consumatore; la propensione al consumo di un

consumatore è infatti fortemente influenzata da come un brand viene visto dal resto dei membri della società, riprendendo i concetti di effetto Veblen e Bandwagon;

4. *Valore esperienziale/edonistico*, secondo cui un consumatore ha una maggiore percezione del valore se l'esperienza di acquisto e di consumo è unica ed indimenticabile, rendendolo più propenso a ripetere tale azione;
5. *Valore legato a costo/sacrificio*, l'acquisto di un bene di lusso deve comportare un importante esborso in denaro, comportando quindi un sacrificio da parte del consumatore. Maggiore è l'esborso monetario, maggiore sarà l'appagamento del consumatore quando consumerà il bene;

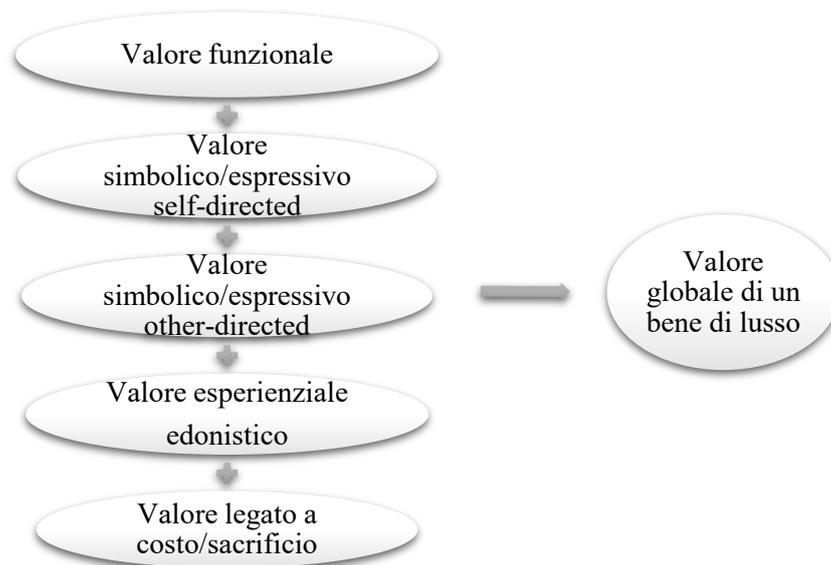


FIGURA 8: MODELLO DI TYNAN, MCKECHNIE E CHHUON

### 1.3. Evoluzione del mercato del lusso e situazione attuale

Per secoli il lusso è stato riservato per pochi eletti: faraoni, re, principi, mercanti ed industriali, ossia quella categoria di persone che nel corso della storia ha avuto un potere ed uno stile di vita esclusivo. Doveva esprimere un gusto raffinato, a volte con qualche eccesso, ed impressionare le folle con la magnificenza dei palazzi, degli abiti, dei gioielli. A partire dalla Rivoluzione Industriale nel XVIII secolo, in conseguenza dei minori costi di produzione e dell'aumento della qualità della vita, una maggiore percentuale di popolazione si è trovata in

possesso dei mezzi finanziari necessari per avere accesso ai beni di lusso. Il fenomeno in questione si è ulteriormente accentuato nel corso del XX secolo, estendendo lentamente la propria classe di consumatori ed aprendosi al ceto medio: in gergo, si è verificata una migrazione dagli “happy few” agli “happy many”. Questo fatto si deve in parte al progresso economico e in parte ad una generale democratizzazione e globalizzazione, con strati sempre più ampi della società che si possono permettere questa tipologia di beni. Da questa classificazione che contempla la possibilità di un lusso aperto a classi sociali in possesso di un reddito medio nasce l’idea che si possa parlare oggi di un lusso “di massa”. Con tale termine si vuole indicare il fenomeno per cui oggi strati sempre maggiori di popolazione possono avere accesso ai beni di lusso.

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

Questa analisi introduttiva si è resa necessaria per spiegare le ragioni per cui il settore sta crescendo rapidamente e catturando sempre più l’attenzione da parte delle aziende e dei media. Per avere un’idea delle opportunità che può offrire questa apertura al ceto medio, si può osservare la dimensione di questo segmento di popolazione solamente della Cina: secondo un sondaggio della Chinese Academy of Social Sciences, la dimensione della classe media cinese è stimata nel 37,4% della popolazione vale a dire in circa 500 milioni di persone (e quindi potenziali nuovi consumatori), numero che incrementa di anno in anno. Questa espansione della clientela può apparire sconcertante in alcune economie emergenti. In molti di questi Paesi la maggioranza della popolazione vive ancora in povertà mentre una piccola minoranza già consuma un numero elevato di beni di lusso. Ad esempio, una ricerca condotta da Euromonitor mostra come la Nigeria, un Paese dove il 63% della popolazione vive con meno di 1\$ al giorno, si posizioni al secondo posto per quanto riguarda le quantità consumate di champagne dietro solamente alla Francia, la patria di questa bevanda di lusso.

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

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

Questo indice comprende le principali società quotate in Borsa (circa 80) impegnate nella produzione o distribuzione di beni di lusso o nella fornitura di servizi di lusso. La metodologia adottata per il calcolo dell'indice è stata creata da S&P Dow Jones Indices per raggiungere l'obiettivo di misurare nella maniera più completa e corretta il trend del luxury market. Siccome la determinazione dello status di lusso è soggettiva, l'indice assegna dei pesi a diversi fattori, come la descrizione dell'attività, il segmento di fatturato e la percezione del mercato. Tutti questi fattori formeranno il punteggio di esposizione al lusso. Il punteggio globale è quindi ottenuto moltiplicando il flottante di ciascuna azione delle società considerate per il suo punteggio di esposizione al lusso. Sono anche previste limitazioni e regole secondarie, ad esempio le azioni di una società con un punteggio dell'esposizione al lusso pari a 1 sono limitate all'8% del totale, quelle con esposizione pari a 0,75 sono limitate al 6% e così decrescendo. Di seguito vi è un grafico che mostra il trend del S&P Global Luxury Index dal 2008 a gennaio 2018.

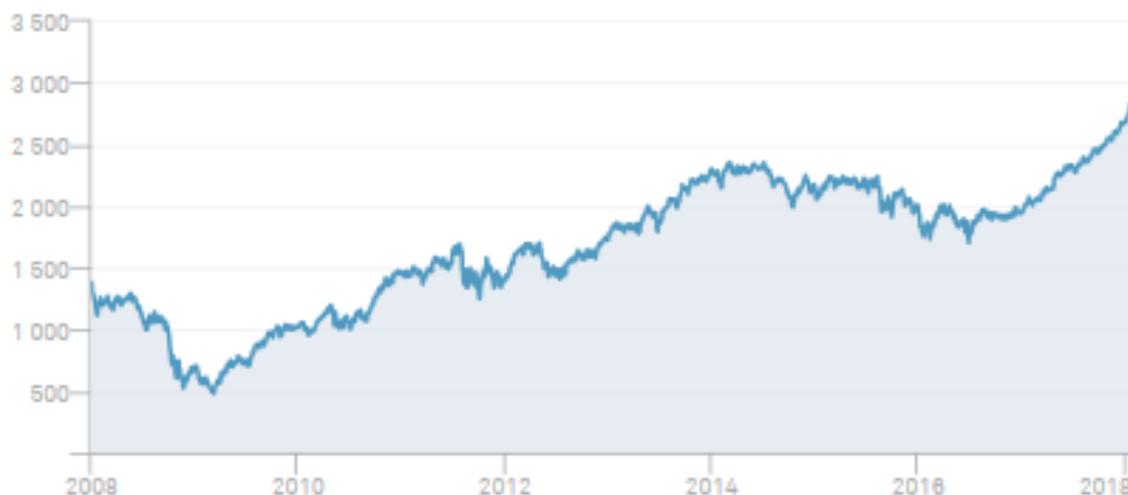


FIGURA 9: S&P GLOBAL LUXURY INDEX TREND

Focalizzando ora l'attenzione sull'andamento del settore del lusso nell'ultimo anno, si fa riferimento ad un documento stilato da Altagamma in collaborazione con Bain & Company, il "Worldwide Market Monitor 2017": nonostante il clima di incertezze congiunturali e crisi geopolitiche il valore di mercato totale, che comprende sia i beni di lusso sia le esperienze di lusso, si assesta intorno ai 1.160 miliardi di Euro, con una crescita del 5% a cambi costanti ed una previsione per il prossimo anno di una media di incremento stimata sempre intorno al 5%. Bisogna premettere che i principali report che analizzano il settore suddividono il mercato in tre macro-categorie: il mercato dei "personal luxury goods", il quale comprende i beni che riguardano il possesso, sono di solito visibili agli altri e vengono consumati personalmente. Tali ad esempio sono i prodotti dell'abbigliamento, degli accessori e della cosmetica (che secondo un'ulteriore classificazione andrebbero sotto il nome di soft luxury) oppure ancora dei gioielli e degli orologi (hard luxury). Questo ramo del mercato ricopre circa il 22% del fatturato totale ed ha raggiunto il valore record di 262 miliardi di Euro nel 2017, grazie soprattutto al ritorno degli acquisti da parte dei consumatori cinesi sia all'estero che nel loro mercato locale. Complementare a questa categoria è definito il mercato degli "experiential luxury goods", termine utilizzato per indicare i servizi di lusso che forniscono un piacere immediato, non sono immediatamente visibili agli altri e vengono consumati spesso in compagnia di altri clienti. Tale comparto riveste una grande importanza, ricoprendo più della metà del fatturato globale del settore. In questa categoria si trovano perciò le crociere, gli hotel, i resort ed anche vini e alcolici. Come categoria residuale e poco analizzata si classifica infine il segmento dei "luxury

investment goods” che come facilmente intuibile riguarda specifici e differenti beni di lusso, come le macchine, gli yachts e gli smartphone.

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

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

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

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

A confermare l'importante ruolo del canale digitale è anche un report stilato da Deloitte che analizza nel dettaglio il fenomeno della trasformazione nelle vendite nel settore del lusso e

mostra (figura 10) come siano i consumatori dei mercati maturi ad essere più propensi della media di acquistare in un negozio fisico (65% vs 35%), mentre quelli dei mercati emergenti sono più positivi nell'acquisto tramite un dispositivo mobile (60% vs 40%).

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

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

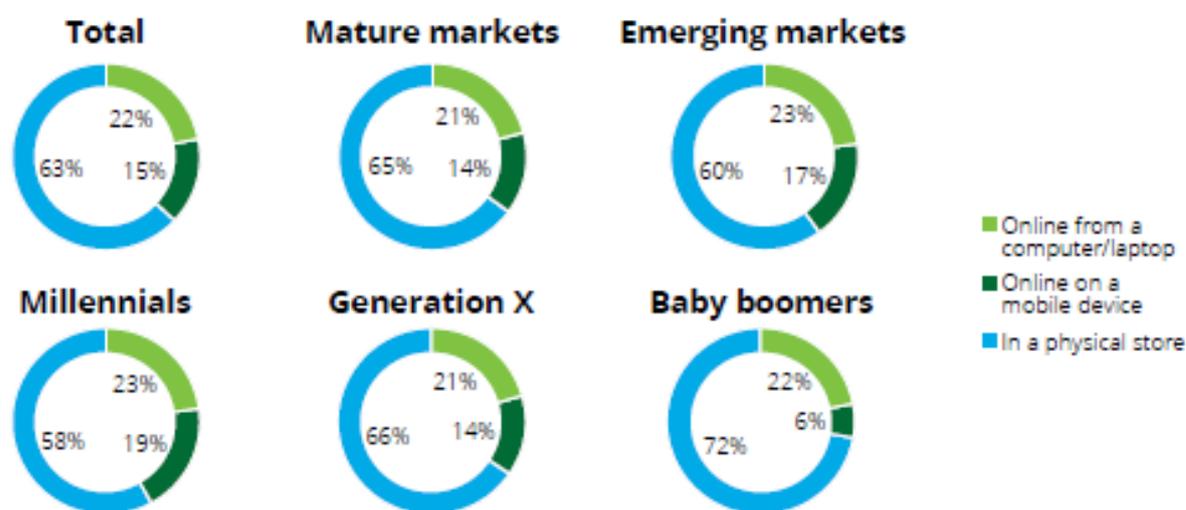


FIGURA 10: TREND DEL COMMERCIO ONLINE (FONTE: DELOITTE)

Tra i tre segmenti del mercato del lusso sopracitati, è di sicuro quello inerente i “personal luxury goods” quello maggiormente analizzato nelle ricerche di settore: questo perché le principali aziende riconosciute come leader (LVMH, Richemont e Kering solo per fare alcuni esempi) operano all'interno di esso. Come gli altri segmenti, il fatturato del Personal Luxury non ha risentito della crisi globale e nel 2013 è arrivato ad un ammontare di circa 230 miliardi di euro

con una crescita rispetto all'anno precedente del 10%, fino alla cifra di 250 miliardi di Euro nel 2016 e a quella record già menzionata di 260 miliardi nel 2017. Tornando al report stilato da Bain e Altagamma e guardando al futuro, le previsioni parlano di un forte incremento positivo che continuerà ad un tasso di crescita stimato tra il 4% ed il 5% annuo fino al 2020, superando così la soglia dei 300 miliardi di Euro.

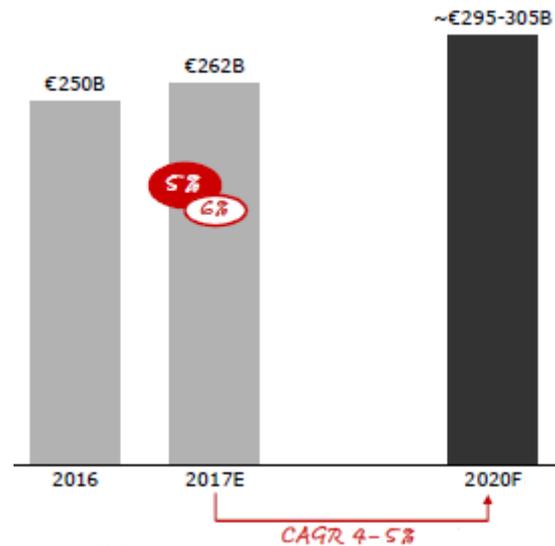


FIGURA 11: PREVISIONE DELL'ANDAMENTO DEL MERCATO BENI DI LUSO PERSONALI (FONTE: BAIN)

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

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

FIGURA 12: PREVISIONI DI CRESCITA 2018 PER I PERSONAL LUXURY GOODS (FONTE: ALTAGAMMA)

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

- L'azienda di orologi di lusso svizzeri Frédérique Constant, con una produzione di circa 120.000 esemplari all'anno, è stata acquisita da Citizen Watch a maggio 2016;
- Nell'ottobre 2016 si è chiuso il merger tra Coty e il Beauty business di Procter & Gamble, con l'acquisizione da parte di Coty di 41 marchi di make-up, cosmetici ed attività di colorazione dei capelli al dettaglio, insieme ad alcuni brand di hair styling;
- Elizabeth Arden, importante azienda di cosmetici, è stata acquisita da Revlon con un'operazione completata a settembre 2016 per una cifra di 870 milioni di dollari, totalmente in contanti;
- La fusione da 50 miliardi di euro dei colossi dell'ottica Luxottica in Italia ed Essilor in Francia, annunciata a gennaio 2017 ed attualmente ancora in corso. È stato

annunciato nel dicembre del 2017 il via libera da parte dell'Unione Europea alla operazione, superando il giudizio dell'Antitrust;

- L'ultima operazione che ha interessato il settore del lusso riguarda il lancio di una OPA da parte di Richemont nei confronti del negozio di lusso online Yoox Net-a-Porter, nel gennaio 2018. L'esito dell'operazione si conoscerà nel prossimo futuro;

#### Top 10 luxury goods companies by sales

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

FIGURA 13: DETTAGLI TOP 10 AZIENDE DI LUSSO NEL 2015 (FONTE: DELOITTE)

Questa rapida crescita della clientela sta quindi portando ad uno stravolgimento del settore del lusso sempre più caratterizzato da imprese diversificate e gruppi multi-brand. Sembrano delineabili due tassonomie di business model: da un lato ci sono le imprese che puntano all'eccellenza tramite l'offerta di prodotti concentrati su un unico core business (come Ermenegildo Zegna) sotto un unico brand; in contrapposizione a questa posizione è possibile identificare le imprese operanti nel più ampio campo del luxury lifestyle, che decidono di diversificare l'offerta con politiche multi-marca. Un esempio è dato dal più grande conglomerato del lusso al mondo, LVMH, che conta 70 maisons operanti in diversi mercati (come mostrato in figura 14): dal vino, all'abbigliamento, passando per i profumi fino a catene

di pasticcerie e di hotel. Brand celebri e noti in tutto il mondo che fanno parte di questo gruppo societario sono Fendi, Dior, Bulgari, Loro Piana, con l'elenco che potrebbe continuare.

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

FIGURA 14: ELENCO DELLE MAISON APPARTENENTI AL GRUPPO LVMH

Come ultima analisi, si vuole sottolineare che la crescita delle vendite di beni di lusso è influenzata notevolmente dalla volatilità delle valute. Le fluttuazioni delle monete ha portato vantaggi per le società multinazionali con sede in regioni che hanno sperimentato effetti valutari favorevoli, facendo aumentare le vendite effettive dichiarate: nel 2015, la Top 10 delle società ha visto un salto di 9,6 punti percentuali nella crescita delle vendite, sebbene la maggior parte di questo sia dovuta a variazioni dei tassi di cambio. La volatilità delle valute ha avuto impatti significativamente diversi sulle prime 10 società, a seconda della loro valuta di riferimento e della loro diffusione geografica delle attività. Aziende che comunicano in euro (come LVMH, Richemont, Luxottica, Kering e L'Oréal Luxe) hanno visto una crescita delle vendite superiore rispetto alla crescita delle vendite a valuta costante. I movimenti dei tassi di cambio sono stati sfavorevoli per le altre 10 società principali: Estée Lauder, Ralph Lauren e PVH con sede negli Stati Uniti hanno risentito della forza del dollaro nelle vendite internazionali e della morbidezza delle vendite al dettaglio e turistiche nel loro mercato interno. Rende l'idea anche il caso di Swatch, colpita dalla decisione di gennaio 2015 di annullare il tasso di cambio fisso franco/euro, con un conseguente "franco svizzero ampiamente sopravvalutato", secondo Swatch. Il loro calo del 3% delle vendite in franchi svizzeri sarebbe stato del 10,3% se riferito in euro.

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

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

Questa analisi preliminare sulle caratteristiche dei beni di lusso si è resa necessaria per esporre al lettore quali sono i driver che il consumatore associa ad un prodotto di questa particolare tipologia e comprendere al meglio come poter attuare una strategia di crescita efficace, sfruttando le peculiarità della clientela del lusso. Soltanto infatti conoscendo a fondo il consumatore le aziende potranno crescere efficacemente senza che il valore aspirazionale del bene decrementi. Una volta apprese queste nozioni le società operanti nel settore del lusso si troveranno davanti ad un importante bivio: potranno attuare una crescita utilizzando le risorse che già possiedono, riorganizzando i propri asset e implementando strategie di marketing efficaci nell'aumentare la percezione nel cliente del prodotto, con l'obiettivo di aumentare le proprie vendite e di conseguenza i propri profitti. Alternativamente a questo percorso, le società potrebbero decidere di attuare delle operazioni che permetterebbero di crescere per linee esterne, vale a dire attraverso accordi di fusione ed acquisizione tra società. Non si utilizzano quindi soltanto le risorse già di proprietà di una sola azienda ma vengono accorpati gli asset di differenti entità, in modo tale da sfruttare degli effetti di sinergia che verranno ampiamente spiegati nel capitolo 3. In conclusione, dopo aver esaminato le caratteristiche dei beni di lusso ed esposto come il settore abbia conosciuto una grande evoluzione negli ultimi anni, il documento vuole ora andare ad indagare le modalità con cui le società stanno affrontando questo trend di espansione della domanda a seguito di un allargamento della clientela potenziale.

## 2. Il marketing come strategia di crescita per linea interna

Le imprese di ogni settore cercano di implementare soluzioni che le consentano di raggiungere degli obiettivi di crescita: la crescita aziendale è una modalità attraverso la quale un'impresa consegue e mantiene un vantaggio competitivo nei confronti della concorrenza, facendo leva sulla dimensione, sull'accesso alle risorse critiche e sui limiti delle opzioni dei competitor al fine di mantenere una posizione stabilmente maggiore a quella dei rivali nello stesso mercato. Il top management aziendale può stabilire strategie per una crescita in due differenti modalità caratterizzate dalla proprietà degli asset coinvolti: è possibile infatti una crescita attraverso linee interne oppure attraverso linee esterne. Nella prima alternativa le risorse utilizzate per acquisire nuove competenze e know-how sono già in possesso dell'azienda, mentre la seconda differisce perché non utilizza asset già disponibili ma fa leva su fattori come alleanze strategiche, joint venture ed operazioni di M&A (Mergers & Acquisitions, in italiano Fusioni e Acquisizioni).

Il presente capitolo ha come obiettivo l'analisi delle strategie di marketing attuate nel settore del lusso come mezzo di sopravvivenza e di crescita utilizzando le risorse di cui un'azienda già dispone, seguendo il primo filone di crescita per linee interne. Attraverso opportune strategie infatti, il marketing riesce a combinare le risorse, le competenze e le conoscenze di una società al fine di consolidare un vantaggio competitivo nei confronti della concorrenza senza perdere di vista il bisogno del cliente finale e senza la necessità di coinvolgere altri enti o società.

Si può ora iniziare, esplicando il significato di marketing, il quale può essere definito come una branca dell'economia che si occupa dell'analisi del mercato e delle interazioni esistenti tra imprese e consumatori; dal punto di vista aziendale, si occupa di pianificare ed attuare una strategia che permetta una vendita di un prodotto o un servizio in una maniera più agevole e soprattutto più proficua. Da un'altra prospettiva, è la creazione da parte di un'impresa di una relazione con il cliente profittevole per entrambe le parti: il venditore potrà ricavare un profitto dalla vendita di un determinato prodotto o servizio, mentre il cliente godrà del beneficio di avere a disposizione un bene di cui sente il bisogno. Formalmente Philip Kotler, considerato dal Management Centre Europe il maggior esperto al mondo nelle strategie di marketing, ha fornito una propria definizione semplice ed esplicativa:

*“Il marketing consiste nell'individuazione e nel soddisfacimento dei bisogni umani e sociali”.*

Kotler specifica che possono essere fornite varie definizioni a seconda del ruolo che il marketing svolge; focalizzando l'attenzione sul suo ruolo all'interno della società, afferma che:

*“Il marketing è il processo sociale mediante il quale una persona o un gruppo di individui ottiene ciò che costituisce oggetto dei propri desideri e bisogni attraverso la creazione, l’offerta e lo scambio di prodotti e servizi di valore”.*

Infine, dal punto di vista manageriale, evidenzia come il marketing sia l’arte di vendere il prodotto:

*“Il marketing è la capacità di creare il prodotto giusto sulla base delle analisi delle ricerche di mercato”.*

Da queste definizioni si evince la coerenza delle affermazioni precedenti: soltanto offrendo prodotti apprezzati dai consumatori, una società è in grado di aumentare le proprie vendite favorendo così la crescita. Nel caso del settore del lusso però il problema non risiede nel fatto che un prodotto venga apprezzato ma che venga sempre percepito come appartenente alla categoria del lusso, anche nel caso in cui si volessero aumentare le quantità vendute. L’obiettivo cardine è quindi quello di non diluire il valore “extra-funzionale” del bene che permette di ottenere margini elevati nel prezzo di vendita di un prodotto di lusso.

Nel precedente capitolo si è affermato quanto il mercato dei beni di lusso sia complesso e dalle mille sfaccettature. Di conseguenza, essendo marketing e mercato strettamente collegati, ci saranno strategie di marketing estremamente complicate e variegate, spesso contro-intuitive; in questa direzione Bastien e Kapferer affermano che il marketing classico è il modo più sicuro per fallire nel business del lusso. Il successo del marketing dei beni di lusso risiede nel fatto di far percepire al cliente un valore tale da motivare l’elevato prezzo, soprattutto nei periodi di recessione. In questo capitolo si andranno ad analizzare nel dettaglio le caratteristiche del marketing in questo particolare settore di beni ad elevato premio che permettono di raggiungere e mantenere questo successo che sfocia in una crescita societaria.

## 2.1. Il Brand: definizione e lineamenti teorici

Prima di analizzare le principali strategie di marketing attuate dalle società operanti nel settore del lusso, conviene fare una rapida digressione sulla definizione di brand e di come esso si collega al settore del lusso.

Nel paragrafo 1.1 è stato enunciato il significato di brand (o marca in italiano) ed ora verrà approfondito e correlato tale concetto al settore del lusso. Appare evidente, secondo la definizione precedentemente analizzata, che il brand ha sì la funzione di identificare un

particolare prodotto ma oltre a questo potrebbe aiutare alla creazione di un valore maggiore a quello prettamente funzionale.

Emblematica è la definizione data da David Aaker, che vede il brand come un set di attività o passività collegate ad un segno distintivo (marchio, logo...) che aggiungono o sottraggono valore ad un prodotto o ad un servizio. Da questa definizione si trae la conclusione che il brand rimanda all'idea di un insieme di asset intangibili che costituiscono una vera e propria parte del patrimonio aziendale; potrebbe addirittura portare ad un eventuale passività, a causa di una gestione non ottimale della marca, rafforzando l'importanza del feedback dei consumatori.

Le diverse funzioni che il brand svolge sono:

- *Identificazione*: se la comunicazione da parte di un brand risulta costante nel tempo, si innesca un processo di identificazione marca-cliente. Se cliente e società appartengono allo stesso universo di valori, risulta più semplice la creazione di una relazione stabile tra le parti ed una maggior fidelizzazione;
- *Orientamento*: il brand ha la funzione di guidare il consumatore all'acquisto, di operare una distinzione tra le varie offerte del mercato;
- *Garanzia*: una importante tradizione alle spalle di un brand, aumenta le aspettative del cliente. Per non deludere il cliente, con una conseguente perdita di valore e profitti, l'azienda proprietaria di un brand è incentivata a fornire un determinato livello di qualità e sostenerlo nel tempo;
- *Intrattenimento*: rendere il processo di acquisto divertente sgrava il cliente dalla necessità di analisi del prodotto. Ci si "diverte" a comprare perché il brand permette di sperimentare nuove sensazioni, mostrando la propria originalità ed i propri valori;
- *Praticità*: il brand è uno strumento che permette di memorizzare le caratteristiche di un prodotto o servizio. Il processo di acquisto è reso molto più rapido se l'immaginario collettivo attribuisce ad un prodotto determinate caratteristiche e valori.

L'obiettivo principale di un brand è perciò quello di conquistare il cliente e permettergli di identificare automaticamente un prodotto nel momento esatto in cui sorge un determinato bisogno, senza la necessità di dover fare comparazioni, ricerche o confronti tra prodotti di aziende differenti. Nel caso si dovesse raggiungere tale obiettivo, il risultato che ne deriva sarà la fidelizzazione del cliente ai prodotti e al brand dell'azienda.

Creare un brand forte, portando a termine le funzioni sopraelencate, consente all'azienda di sostenere la propria crescita, sfruttando la notorietà di una marca già ben conosciuta sul mercato per la soddisfazione che genera nei confronti del consumatore.

L'ammontare del valore generato dal brand andrà poi a costituire parte del patrimonio di un'azienda, considerando tale concetto come un insieme di risorse immateriali o intangibili.

È importante sottolineare anche la differenza tra diverse accezioni che il concetto di brand possiede:

- *Brand Identity*: un brand è reso riconoscibile da un insieme di immagini, scritte e codici verbali che, coerentemente con gli obiettivi strategici, hanno il compito di rendere identificabile un'azienda. Tali elementi, presi singolarmente sono definiti "Identity Element". In un mercato in rapida evoluzione e sempre più globalizzato, la scelta dei consumatori è maggiormente orientata da questo concetto, che riassume ciò che i prodotti vorrebbero rappresentare, cioè dai valori e dai significati di cui sono portatori. La Brand Identity non è quindi solo il logo, l'immagine o un qualsiasi output visivo ma coinvolge anche la componente culturale, tattica e strategica di un'azienda.
- *Brand Image*: la Brand Image riflette l'insieme delle rappresentazioni mentali, cognitive e affettive che il cliente associa ad una azienda. Il monitoraggio di questa entità è un processo molto complesso, in quanto coinvolge variabili spesso non controllabili. Infatti, l'immagine che un'azienda vuole trasmettere di sé e l'immagine effettivamente percepita dai consumatori potrebbe non essere coerente: il management aziendale dovrebbe tentare di eliminare qualsiasi elemento che possa differenziare Brand Image e Brand Identity. Numerose ricerche hanno dimostrato come la Brand Image incida direttamente e considerevolmente nell'intenzione di acquisto del consumatore, in quanto questi acquisterà un determinato prodotto non soltanto per il proprio valore funzionale ma anche per l'immagine associata ad esso. In questo senso le aziende devono attentamente tenere in considerazione questi fattori e fare in modo che il brand mantenga fede a ciò che la propria identità persegue. Incongruenze tra Brand Image e Brand Identity porteranno confusione nel consumatore e nell'azienda stessa, oltre a rilevare errori che devono essere prontamente rilevati e corretti dall'intero management societario. In un contesto come quello del lusso, monitorare la Brand Image e rilevare eventuali incongruenze con la visione strategica è un compito assai più delicato rispetto ad altri settori, a causa dell'elevata importanza simbolica che i prodotti dovrebbero incarnare.

- *Brand Equity*: rappresenta l'insieme delle risorse immateriali di un'impresa che si fondano sulla conoscenza di una marca da parte del mercato. Può anche essere vista come la valorizzazione della relazione che si instaura tra consumatore e venditore. Per quanto riguarda la valutazione della Brand Equity si devono tenere in considerazione sia aspetti concernenti la notorietà aziendale e l'immagine ad essa associata, sia la fidelizzazione e l'attrattiva dei clienti. Un metodo utilizzato soprattutto dagli esperti di finanza nella valutazione di un brand è il premium price method: si valutano le prestazioni aziendali, spesso tramite l'EBITDA, di diverse aziende simili in termini di dimensioni aziendali che di prodotto creato e le si confrontano tra di loro. Le società che detengono performance migliori evidenziano la presenza di un brand forte e sostenibile.
- *Brand Awareness*: rappresenta la riconoscibilità nella mente degli utenti, il grado di conoscenza che il pubblico ha di un determinato marchio. Si tratta di un concetto fondamentale nella gestione di un brand, che il più delle volte viene erroneamente sottovalutato. L'obiettivo massimo della Brand Awareness è che i consumatori possano pensare ad una determinata marca e a determinati prodotti nel momento in cui sorge un bisogno: il successo di un brand sta anche nell'essere la prima alternativa che viene in mente ai consumatori nel momento della necessità. Questo concetto può essere decomposto a seconda del grado di notorietà del brand, attraverso la piramide di Aaker realizzata nel 2001: il limite inferiore è la completa non conoscenza della marca, ma quando la notorietà si evolve ed aumenta arriva ad un punto in cui la riconoscibilità è presente però solo attraverso un ricordo aiutato (riconoscimento superficiale o notorietà sollecitata). Il brand deve infatti essere sollecitato attraverso fonti esterne come ad esempio la domanda "conosce l'azienda x?". All'aumentare della notorietà si arriva al ricordo spontaneo o notorietà spontanea, vale a dire quando un consumatore associa la marca ad una determinata categoria di prodotti in modo spontaneo e senza bisogno di stimoli. L'apice della notorietà si ha con il top of mind, cioè quando la marca è la prima che viene in mente quando si pensa ad una determinata categoria di prodotto o servizio.



FIGURA 15: PIRAMIDE DI AAKER

## 2.2. Luxury Brand Marketing

Prima dell'ultimo decennio del Novecento, il lusso aveva raccolto un interesse minimo tra i ricercatori del marketing a causa del consenso generale sul fatto che il suo impatto sul mondo accademico e imprenditoriale non aveva un'importanza tale da meritare considerazione come funzione aziendale o disciplina.

A partire dagli anni '90, c'è stata una inversione di tendenza con la gestione del brand nel settore del lusso che ha suscitato sempre più interesse ed anche discussioni sia nel mondo accademico che in quello del business. I dibattiti sono stati collegati alle sfide e ai paradossi emersi nel settore come risultato dell'evoluzione e crescita rapida del lusso e della sua peculiarità di essere un'importante fonte di redditività: gli elevati margini ottenuti dai grandi conglomerati come LVMH, Kering e Richemont, hanno portato persino Bernard Arnault, fondatore e CEO di LVMH, ad affermare che “il lusso è l'unico settore che può fornire margini di lusso”. Attratti da questa caratteristica, nuovi competitor stanno cercando di entrare nel mondo del lusso sfruttando la non conoscenza dei nuovi consumatori dei brand “tradizionali” ed offrendo beni e servizi apparentemente simili a quelli dei marchi storici: un nuovo consumatore potrebbe indifferentemente acquistare un bene prodotto da una società piuttosto che da un'altra. I brand con un'importante storia alle spalle stanno ora cercando di marcare sempre più l'attenzione sulla tradizione dell'impresa, sull'indiscussa autorità simbolica e ricorda ai consumatori la mitica storia che li distingue. Il fashion è effimero, il lusso è immortale.

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

La crescita senza precedenti del settore del lusso è stata determinata dalla globalizzazione, da nuove opportunità di creazione di ricchezza, dalla nascita di nuovi segmenti di mercato, dall'evoluzione del digitale, dall'espansione della clientela di lusso e il conseguente abbassamento delle barriere all'ingresso nel settore. Inoltre, brand come LVMH, con più di 400 boutique in 70 Paesi in tutto il mondo, stanno allargando i propri confini penetrando in un numero sempre maggiore di segmenti di mercato, mentre altre marche come Rolex e Cartier concentrano i propri sforzi nella penetrazione in nuove regioni e Paesi come Cina e Russia.

Come conseguenza dell'ampliamento della base clientelare e dello spostamento di potere verso i nuovi mercati emergenti del lusso, il marketing del lusso è costretto a studiare delle nuove strategie per far fronte a questo "tsunami" di domanda, senza snaturare le proprie caratteristiche: è richiesto quindi una rivisitazione e un raffinamento per far fronte a queste nuove sfide. Si può affermare che le aziende che hanno investito in modo sostanziale nella costruzione del brand hanno dimostrato di avere un posizionamento competitivo più forte rispetto a quelli i cui valori chiave erano legati più ai prodotti e servizi in senso stretto piuttosto che al loro marchio.

Vari esperti in diverse aree di business hanno pubblicato recentemente articoli di ricerca sul branding e sul marketing principalmente legati alla scienza comportamentale dei consumatori e al Brand Equity. La relativa giovinezza delle ricerche nel lusso rende tale ambito una scienza manageriale scarsa ed in cui gli aspetti di marketing esplorativo, empirico, concettuale e strategico sono ancora ad una fase di specializzazione e crescita. Basti pensare che soltanto nel 1990 si è arrivati alla creazione del primo centro di ricerca dedicato al settore del lusso, il Luxury Centre all'ESC Rennes School of Business.

I temi analizzati dal Luxury Marketing spaziano dalle dinamiche di gestione del lusso, alle dimensioni dello specifico Luxury Brand, fino ad arrivare alla gestione dell'e-commerce del lusso, ma anche la gestione delle relazioni con i clienti, il marketing esperienziale, gli effetti delle merci contraffatte sul Brand Equity e il Country of Origin Effect sono ulteriori dimensioni analizzate dal moderno marketing del lusso.

Le differenze principali tra il marketing di massa e quello di lusso sono sostanzialmente determinata da tre aspetti: le dimensioni delle aziende nel settore del lusso, le caratteristiche finanziarie ed il fattore tempo.

Contrariamente agli altri settori del mercato globale, le dimensioni aziendali non sono così importanti: le aziende sono stimate e suscitano una grande attrattiva anche se sono piccole. Questo fenomeno, in antitesi al mercato dei prodotti di massa, si spiega facendo riferimento al

fatto che, nel settore del lusso, conta maggiormente la Brand Awareness rispetto alla grandezza di una azienda.

Analizzando ora le caratteristiche finanziarie delle aziende operanti nel settore analizzato, è piuttosto intuitivo affermare che una peculiarità è rappresentata da un punto di breakeven alto: sono infatti necessari investimenti massicci, poiché all'interno del settore dei luxury goods è d'obbligo fornire un servizio o un prodotto che rispetti i criteri della massima eccellenza.

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

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

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

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

Appare chiaro dunque che la *brand strategy* richieda attenzioni particolari e diverse rispetto ai prodotti di largo consumo, essendo sottoposta a vincoli, oltrepassati i quali la natura luxury è compromessa ed il brand anziché aumentare di valore ne perde. Molti esperti del settore

concordano infatti sul fatto che la forza e la dimensione dei brand di lusso siano sostenute dal grado di notorietà posseduto, ma che diminuiscano nel caso di volumi di vendita eccessivi. Il management aziendale deve perciò essere in grado di capire fino a dove può “spingere” i volumi di vendita.

### 2.2.1. Il marketing esperienziale

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

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

Passando ora al secondo aspetto, la società attuale è affascinata dai simboli e, di conseguenza, i segni e le immagini hanno assunto sempre più importanza. Nel mondo attuale l’immagine o il significato di un’esperienza ha sostituito il valore effettivamente funzionale.

Le caratteristiche del consumatore postmoderno richiedono un marketing basato sull’esperienza che enfatizzi l’interattività e la connettività.

Il marketing dei beni di lusso sta perciò diventando con il tempo sempre più complesso, avendo come obiettivo non solo la trasmissione di un’immagine di qualità, di performance eccellenti e

di autenticità ma ha anche l'obiettivo di vendere un'esperienza relazionandola con lo stile di vita del consumatore.

Per questo motivo il concetto di marketing esperienziale sta aumentando sempre di più la sua importanza, con i brand che lo utilizzano per promuovere le vendite al dettaglio, il turismo ed eventi; si cercherà ora di dimostrare che le domande poste dal concetto “experiential” sono cruciali per lo sviluppo e l'implementazione di efficaci strategie di marketing nel settore dei beni di lusso. Il marketing tradizionale infatti ha fornito un prezioso insieme di strategie, strumenti di implementazione e metodologie ma è stato sviluppato in risposta all'età industriale, non alla rivoluzione dell'informazione, del branding e della comunicazione attuale. Uno dei nuovi approcci è appunto dato dal marketing esperienziale, con un approccio che contrasta con la visione razionale dei benefici tradizionali dei consumatori ma assume un orientamento più postmoderno e li considera come esseri emotivi interessati a realizzare esperienze piacevoli. Ad esempio quando si visita la Banca SEB di Francoforte (Germania) non sembra di entrare in una banca normale: i clienti vengono accolti personalmente in un'area open space, con pavimenti in legno scuro e luci soffuse.

Il marketing esperienziale fu introdotto per la prima volta da Pine e Gilmore, i quali hanno spiegato il loro orientamento nei confronti di questa nuova visione strategica nel modo seguente: quando una persona acquista un servizio, acquista una serie di attività immateriali realizzate a suo conto; ma quando invece compra un'esperienza, paga per passare del tempo godendosi una serie di eventi memorabili che una azienda organizza per coinvolgerlo personalmente. Il marketing esperienziale consiste quindi nel prendere l'essenza di un prodotto e amplificarlo in una serie di esperienze tangibili, fisiche e interattive che rafforzano l'offerta. Sono tre gli aspetti identificativi del consumo esperienziale:

- Fantasia
- Sentimento
- Divertimento

Il marketing esperienziale descrive essenzialmente tutte le varie iniziative create dal marketing per offrire ai consumatori esperienze tangibili e ricercate al fine di fornire loro motivazioni all'acquisto di un prodotto. Questo tipo di marketing si è evoluto come risposta a una transizione da un'economia di servizi a una economia determinata dalle esperienze in cui i consumatori partecipano attivamente. I consumatori sono sempre più coinvolti nei processi di creazione di valore, che è co-creato sia dall'azienda che dal cliente stesso, come precedentemente analizzato. È chiaro che il fatto che i beni di lusso siano molto spesso esperienziali mette i professionisti

del marketing di lusso in una posizione unica per applicare i principi del marketing esperienziale alle loro attività. Il problema è che non basta offrire un'offerta esperienziale per avere successo ma si deve avere un marketing attivo in questo senso, che studi approfonditamente il contesto e che identifichi, migliori e implementi strategie opportune.

I due esploratori di tale concetto, Pine e Gilmore, hanno identificato quattro “experiential zones” vale a dire, intrattenimento, istruzione, evasione ed estetica (figura 16), caratterizzati da livelli di intensità e coinvolgimento differenti.

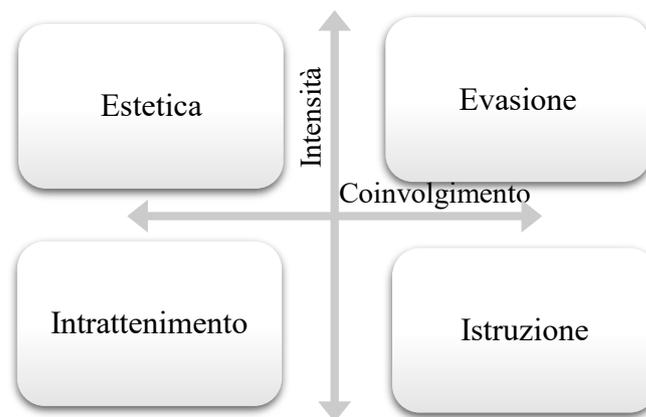


FIGURA 16: ZONE ESPERIENZIALI DI PINE E GILMORE

La dimensione identificata da “coinvolgimento” si riferisce al livello di interazione tra il fornitore e il cliente. L'aumento del coinvolgimento e quindi della partecipazione del consumatore cambia radicalmente il modo in cui i servizi sono vissuti, con i fornitori che non offrono solamente un'esperienza ma la co-creano in modo interattivo. La seconda dimensione identificata dal termine “intensità” si riferisce alla percezione della forza del sentimento interattivo.

Le esperienze di tipo “Intrattenimento” coinvolgono un basso livello di coinvolgimento dei clienti e un basso livello di intensità. Fanno parte di questa categoria le sfilate di moda oppure la tendenza che hanno ultimamente alcuni brand (come Gucci e Chanel a Tokyo) di aggiungere ristoranti e bistrot con chef stellati all'interno dei propri punti vendita. All'interno di questa zona, le esperienze sono semplicemente prese come pura applicazione del lusso e di ciò che rappresenta, senza alcuna partecipazione attiva del consumatore. Per i marketer di beni di lusso, la chiave del successo sta nell'integrare l'intrattenimento in aree al di fuori dell'esperienza pura ed immediata.

Le attività nella zona “Istruzione” coinvolgono quelle esperienze in cui i partecipanti sono coinvolti più attivamente, ma il livello di intensità è ancora basso. In questa zona, i partecipanti acquisiscono nuove competenze o aumentano quelle che già possiedono. Ad esempio, la Ferrari offre il servizio Driving Experience, vale a dire un programma di due giorni che è stato progettato per aumentare le proprie capacità di guida e adattare alle prestazioni dei modelli Ferrari. Nonostante il successo di molte di queste iniziative, esiste chiaramente il potenziale per aumentare ulteriormente l'elemento educativo delle offerte di beni di lusso.

Le attività di “Evasione” sono quelle che implicano un alto grado di coinvolgimento e un alto livello di intensità, diventando una caratteristica centrale di gran parte del consumo di lusso. Questo tipo di attività sono ben evidenti nel settore del turismo e dell'ospitalità di lusso, caratterizzato dalla crescita di offerte di vacanze personalizzabili. Il lancio della Royal Tented Taj Spa (Taj Hotels Resorts and Palaces) al Rambagh Palace di Jaipur (India) ricrea i palazzi utilizzati dagli imperatori Mughal del XVI e del XVII secolo, con lampadari, stendardi reali e tipici arredamenti della tradizione indiana. Anche l'appartenenza ad organizzazioni dal carattere esclusivo, come il P1 Prestige and Performance Car Club può fungere da forma di esperienza di evasione, consentendo ai membri di creare nuove identità e realtà per se stessi. Allo stesso modo, l'approvazione di celebrità per prodotti e servizi di lusso può aiutare a favorire l'evasione: il Tiger Woods Desert Centre di Dubai è una comunità residenziale privata che includerà il primo campo da golf del mondo progettato dal più grande giocatore di questo sport della storia.

Infine, quando l'elemento di attività si riduce a un coinvolgimento più passivo, l'esperienza diventa di tipo “Estetico”. Un alto grado di intensità è chiaramente evidente, ma ha scarso coinvolgimento e partecipazione del cliente, come avviene con l'ammirazione del design architettonico o degli interni delle boutique di stilisti. Lo store di Prada di sei piani in cristallo a Tokyo, ideato da Herzog e Meuron, è diventato una vetrina per l'architettura contemporanea non convenzionale. Allo stesso modo, la riprogettazione da parte di Peter Marino del negozio di Ermenegildo Zegna a New York, ispirata al suo patrimonio tessile italiano, cerca di coinvolgere visitatori attraverso tutti i sensi. È facile concludere che molte attività di beni di lusso sono ancora solo di natura estetica, con i consumatori che si immergono nell'esperienza, ma con poca partecipazione attiva.

Ma come creare una strategia efficace di marketing esperienziale? La risposta la forniscono numerosi accademici e professionisti, i quali hanno sviluppato schemi per aiutare a formulare strategie di branding esperienziale. Il processo si sviluppa principalmente in sei fasi.

Il primo passo consiste nell'eseguire un audit sull'esperienza del cliente al fine di valutare l'esperienza attuale del brand e dei suoi prodotti. Successivamente, il management deve definire una chiara visione del brand, aiutandolo ad assumere una posizione ben precisa all'interno del mercato. Sono preferibili i segmenti più profittevoli o quelli in cui i clienti sono ben identificabili, così in questa maniera si garantisce una maggior connessione con il giusto segmento di destinazione. Il terzo passo è progettare l'esperienza del brand: per compiere al meglio questa azione è necessario l'allineamento di tutte le persone coinvolte, dei processi e dell'intero portafoglio prodotti della società. Il passo seguente è poi quello di effettuare una chiara comunicazione interna ed esterna della nuova visione del brand. L'ultimo step è quello di monitorare le prestazioni al fine di garantire che il brand stia raggiungendo gli obiettivi definiti in precedenza.



FIGURA 17: PROCESSO DI CREAZIONE BRAND EXPERIENCE

L'uso delle nuove tecnologie ha anche incrementato il potenziale del marketing esperienziale: il crescente significato di Internet come canale di comunicazione e di distribuzione all'interno del settore del lusso ha portato allo sviluppo di modelli Web che migliorano le esperienze virtuali dei consumatori. La società di consulenza di gestione A.T. Kearney ha sviluppato un modello 7C che offre un'esperienza digitale di alto impatto per il cliente:

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

Curando minuziosamente questi sette aspetti anche l'esperienza virtuale dei consumatori sarà di successo.

L'industria automobilistica BMW è un precursore in questo ambito con iniziative interattive virtuali già ampiamente sviluppate: ad esempio, è stata creata la BMW TV, sul sito Internet della società tedesca, la quale riporta le principali novità relative alla BMW, dalla Formula 1 alle innovazioni tecnologiche. Questo sito Web viene aggiornato frequentemente, ogni due settimane, per "bloccare" e fidelizzare il visualizzatore.

Riassumendo, il marketing esperienziale è un orientamento relativamente nuovo che sta guadagnando terreno nel contesto del lusso e fornisce un contrasto con il marketing tradizionale. Mentre i quadri di marketing tradizionali considerano i consumatori come responsabili decisionali razionali incentrati sulle caratteristiche funzionali e sui benefici dei prodotti, il marketing esperienziale vede i consumatori come emotivi, focalizzati sulla realizzazione di esperienze piacevoli e uniche. La differenza tra marketing tradizionale ed esperienziale può essere evidenziato in diversi modi: in primo luogo, l'attenzione si concentra sulle esperienze dei clienti e sul loro lifestyle, fornendo valori sensoriali, emotivi, cognitivi e relazionali al consumatore; in secondo luogo, ci si concentra sulla creazione di sinergie tra percezione, consumo e fedeltà al brand; infine, si sostiene che i clienti non prendano decisioni perfettamente razionali, ma sono piuttosto guidati dalla irrazionalità e dall'emozione. Tutti questi fattori consentono alla società di aumentare il valore "di lusso" percepito dal cliente, fondamentale in un contesto di crescita societaria.

### 2.2.2. Una abbondanza di rarità

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

Al fine di far fronte all'aumento della domanda dei beni di lusso, i più importanti luxury brand stanno avviando delle importanti strategie di ampliamento e crescita in tutte le zone del pianeta, dall'Europa all'America, dai paesi del BRIC (Brasile, Russia, India e Cina) a quelli del CIVETS (Colombia, Indonesia, Vietnam, Egitto, Turchia e Sud Africa): ad esempio, Louis Vuitton ha aperto 37 negozi solamente in Cina, oppure Loro Piana ha rinnovato il proprio negozio di New

York, avviato ben due negozi a Shanghai ed annunciato l'apertura di un nuovo store a Barcellona, in Spagna.

Questa strategia di espansione dal ritmo frenetico sarebbe una buona notizia per il settore del lusso, se solo non andasse in contrasto alla equazione fondamentale "lusso = rarità" (figura 18, A), che è cruciale per mantenere prezzi e margini elevati. Lo status di lusso di un prodotto diminuisce sempre di più all'aumentare del suo tasso di penetrazione nella società, perché crescerà il numero di persone che lo possiedono. Una previsione meno stringente afferma che l'aumento della penetrazione nel mercato in primo luogo innalza lo status di lusso di un prodotto, rendendo il brand conosciuto e aumentandone la Brand Image, ma raggiunge poi un punto di equilibrio oltre il quale si verifica la diluizione e il decremento di questo fondamentale status (figura 18, B). Aumentando quindi il numero di negozi ed aprendosi anche ai nuovi consumatori dal reddito medio, un brand di lusso rischia seriamente di diventare provinciale e di rovinare la percezione che i consumatori hanno nei confronti dei loro prodotti.

Uno degli obiettivi del marketing delle imprese che operano nel settore analizzato è quindi quello di posticipare questo punto di svolta e creare un nuovo fenomeno secondo il quale lo status di lusso non viene diluito ma anzi rinforzato dall'incremento del tasso di penetrazione (figura 18, C). Queste affermazioni sono cruciali per capire l'intento dell'elaborato, vale a dire trovare i modi per non decrementare la percezione dello status di lusso di un brand.

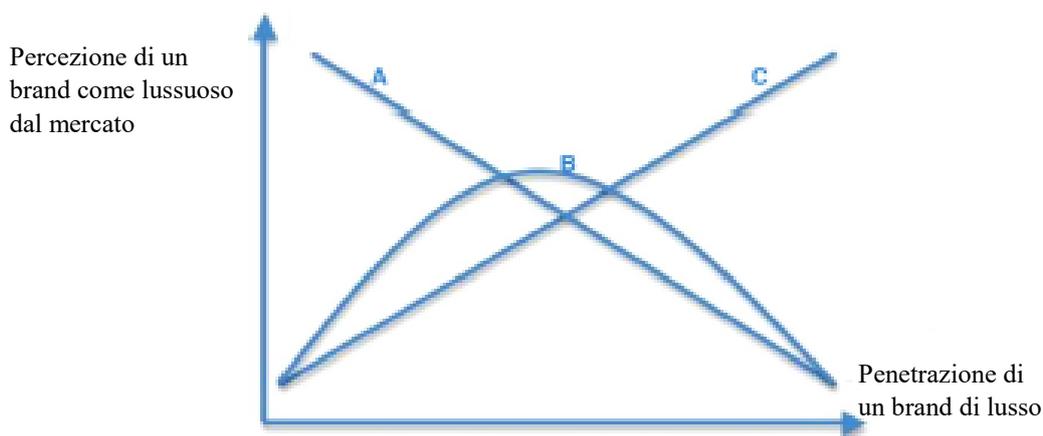


FIGURA 18: RELAZIONE LUSO-RARITÀ

Una legge base dell'economia spiega che quando la domanda supera l'offerta i prezzi aumentano. Questa legge è stata sfruttata storicamente dalle grandi aziende del lusso per

aumentare il valore percepito dei propri prodotti e giustificare così gli enormi margini che ottengono: basti pensare al tempo in anticipo con cui si deve prenotare in molti ristoranti stellati per poter usufruire del servizio o, per meglio dire, esperienza. Ai manager di queste imprese non conviene aumentare la capienza dei propri ristoranti, incrementando il numero di tavoli o aprendone nuove sedi, perché sfruttando l'effetto scarsità si aumenta di fatto il valore percepito. In questa maniera i consumatori diventano price-insensitive, vale a dire che non fanno distinzione se il prezzo aumenta o diminuisce mantenendo le quantità consumate costanti.

Questa rarità programmata non è però ben vista dagli shareholders di alcune imprese perché rallentano una potenziale crescita rapida con conseguenti elevati profitti. Consulenti ed esperti di marketing stanno quindi implementando dei metodi che permettano di aumentare la propria offerta senza diluire lo status di lusso che possiedono. Il loro obiettivo è creare la cosiddetta "rarità apparente", che si basa su sentimenti di privilegio ed esclusività. La rarità può infatti essere indotta artificialmente dagli addetti del marketing: un esempio concreto è il lancio di edizioni limitate, che catturano l'attenzione dei consumatori ed incrementano la desiderabilità di un bene. Anche l'attento studio dei dettagli nell'apertura dei nuovi store è fondamentale, con il cliente (e non più solo il prodotto) che deve sentirsi unico e privilegiato.

Ulteriore opzione è la gestione duale del brand: una specializzazione delle etichette con proprie linee e una propria rete di vendita al dettaglio, una delle quali estremamente costosa e altamente selettiva mentre l'altra risulta più accessibile: questa opzione è stata utilizzata dallo stilista Giorgio Armani con la propria linea Armani Privè destinata a clienti VIP e la linea Emporio Armani accessibile ad un numero maggiore di persone. In questa maniera si soddisfano sia le persone con un reddito molto elevato, per le quali la percezione del lusso è fondamentale a causa dell'effetto Snob, sia i consumatori del ceto medio, propensi all'acquisto di prodotti di lusso come evasione dall'ordinario.

Un altro trend che sta caratterizzando il lusso, favorendo l'aumento dell'offerta, è un continuo rafforzamento del legame con l'arte. Questo perché il lusso, così come l'arte, è senza tempo. Ulteriore motivazione, più concreta, è quella di concepire ogni prodotto come un pezzo di arte contemporanea, allontanandosi quindi leggermente dall'idea di un prodotto artigianale che richiede tempi di produzione non compatibili con il volume richiesto. Sfruttando il legame con l'arte, il prezzo di un prodotto diventa secondario, così come il valore funzionale del bene; in questa maniera la crescita è permessa, con i prezzi ed i margini che non risentono alcun effetto diluitivo. Non a caso si sono moltiplicate le collaborazioni tra i luxury brand, musei, gallerie ed artisti.

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

Per essere credibile il processo di artificazione deve coinvolgere tutti gli attori coinvolti nel settore e tutti i livelli della catena del valore. Le boutique si trasformano in veri e propri musei ed i musei aprono le loro porte ai grandi brand del lusso, organizzando mostre; addirittura, oltre a semplici collaborazioni, stanno nascendo dei co-brand tra grandi marchi ed artisti, come quello nato nel 2004 tra Murakami e Louis Vuitton che ha portato alla creazione periodica di una limitata edizione di borse in pelle. La collaborazione coinvolge quindi tutti i livelli della creazione del valore: dalla progettazione alla produzione, dalla gestione del know-how scendendo fino al merchandising, il marketing e la gestione dei servizi post-vendita.

Il desiderio di non apparire come commerciali ma bensì artistici è in parte soddisfatto anche dalla mancanza di pubblicità (come già visto nelle anti-leggi del marketing). La poca pubblicità che viene effettuata deve essere difficilmente comprensibile, in modo da creare una distanza con le masse proprio comunicando con esse, in modo da rendere un bene sì riconoscibile ma aspirazionale. Sembra quasi che si stia formando un fenomeno religioso intorno al mondo del lusso: negozi progettati da famosi architetti che sembrano cattedrali, prodotti posati su piedistalli come delle statue sacre, clientela accolta in piccoli gruppi in modo da fare una sorta di pellegrinaggio sono tutte caratteristiche di questo fenomeno che si sta verificando e che sta creando una religione del lusso.

### 2.2.3. Social Media Marketing

La rivoluzione creata nel settore dall'ascesa di Internet e dei nuovi social media ha fatto sorgere molte nuove domande all'industria del lusso, aprendo anche a nuove opportunità di ricerca agli studiosi del marketing. Si inizia questa analisi proponendo una definizione di social media, vale a dire applicazioni e piattaforme online che mirano a facilitare le interazioni, le collaborazioni e la condivisione di contenuti. Esse si presentano in una grande varietà di forme, tra cui blog, wiki, podcast, immagini e canali sui vari social network. Le società ripongono grande attenzione nei social media, in quanto possono essere sfruttati attivamente per la pubblicità ed il marketing: consentono infatti di eseguire tali attività ad un costo molto inferiore rispetto al passato. I social media possono avere un impatto drammatico sulla reputazione di un brand del lusso: secondo svariate ricerche le aziende che non si impegnano a sfruttare i social media, non includendoli nelle loro considerazioni strategiche di marketing, perdono un'opportunità per raggiungere efficacemente i consumatori ed effettuare una migliore comunicazione con essi.

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

Tuttavia, il settore del lusso è arrivato ora a considerare il web come un'opportunità piuttosto che una minaccia. A differenza delle prime previsioni, i social media non agiscono contro la positiva reputazione dei brand. L'interazione con i clienti tramite siti di social media crea effettivamente un'attenzione amichevole, persino affettiva, verso i marchi e stimola il desiderio di lusso dei clienti. Twitter, Facebook e YouTube sono già stati ampiamente utilizzati come strumenti per costituire una comunicazione efficace con i consumatori del lusso.

Sono numerosi gli esempi di sfruttamento dei social media da parte delle aziende del settore del lusso. Ad esempio, Louis Vuitton permette non solo di assistere alle sfilate di moda in diretta sui loro blog e sui loro canali web, ma addirittura di comprare in tempo reale i prodotti che stanno guardando nel monitor: è un fatto estremamente rilevante perché nel momento stesso in cui l'azienda lancia sul mercato un prodotto (o perfino in anteprima) potrà ricevere degli ordini,

sfruttando al massimo la propensione del cliente di possedere un prodotto prima degli altri, come spiegato dall'effetto Snob. Altri esempi riguardano Ralph Lauren, Chanel e Gucci, i quali hanno collaborato con Apple per creare delle applicazioni personalizzate scaricabili dall'Apple Store. Inoltre, praticamente tutte le principali società del settore possiedono ora i propri account Twitter e pubblicano novità ed immagini sulle proprie pagine Facebook e Instagram. Gucci aggiorna le sue pagine Facebook e Instagram più di tre volte al giorno e twitta continuamente su Twitter. Dolce & Gabbana utilizza poi i social media per ottenere dei feedback diretti dai propri clienti riguardo le esperienze di acquisto che essi hanno vissuto. La stessa società invita anche i più influenti blogger di moda nella prima fila delle sue sfilate, con questi che caricano istantaneamente le loro opinioni e considerazioni sulle nuove collezioni su Facebook e Twitter. In questo modo, senza alcun coinvolgimento di merchandiser, i blogger (detti anche influencer) modellano direttamente le intenzioni di acquisto dei clienti che si fidano del loro feedback, rispondendo anche alle domande che i futuri consumatori pongono.

La comunicazione unidirezionale venditore-cliente vecchio stile è stata trasformata in una comunicazione più diretta ed interattiva, fino a farla sembrare quasi un dialogo: questa nuova attività prende il nome di Social Media Marketing (SMM). In questo modo, produttori e clienti lavorano congiuntamente per creare nuovi prodotti, servizi, modelli di business e valori che siano compatibili con le esigenze di entrambe le parti. Le attività sui social media dei brand permettono di ridurre le incomprensioni e i pregiudizi nei loro confronti, creando una piattaforma per lo scambio di idee e di informazioni all'interno della community online.

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

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

potranno usufruire di tali servizi potranno sentirsi unici. La controindicazione di questi metodi di marketing risiede nel fatto che se queste attività rimangono riservate e occulte al resto dei consumatori non possono contribuire alla creazione di una Brand Image collegata a consumatori privilegiati. Soltanto chi usufruisce del servizio aumenterà la propria stima nei confronti del brand ma ciò non contribuirà a creare il valore aspirazionale del bene nei confronti degli altri.

Uno studio condotto da Kim e Ko ha dimostrato quali sono le basi che compongono le attività di Social Media Marketing:

- *Intrattenimento*: il cliente deve divertirsi quando utilizza un social media di un brand di lusso;
- *Interazione*: i social media devono poter offrire ai consumatori la possibilità di comunicare in maniera sincera ed amichevole con il brand e con gli altri clienti, creando una grande community che condivide gli stessi valori e la stessa visione del prodotto;
- *Tendenza*: i contenuti mostrati dai vari canali virtuali del brand devono riguardare le ultime novità presenti sul mercato. Da tenere in considerazione anche l'ausilio delle webstar che potrebbero plasmare l'atteggiamento dei clienti nei confronti del brand, incentivandoli a migliorare la Brand Image;
- *Personalizzazione*: l'esclusività è fondamentale. Contenuti differenti per clienti differenti aiutano il brand a stabilire una relazione migliore con i clienti: i cookies possono aiutare a raggiungere questo obiettivo;
- *Passaparola*: la condivisione di contenuti inerenti un brand su altre piattaforme favoriscono la presenza online della società;

### Intrattenimento

- Usare i social media è divertente
- I contenuti mostrati sui social media sembrano interessanti

### Interazione

- I social media permettono la condivisione di informazioni con gli altri
- Conversare o esprimere opinioni è possibile attraverso i social media
- È facile esprimere le proprie opinioni attraverso i social media

### Tendenza

- I contenuti mostrati dai social media contengono le ultime informazioni
- Usare i social media è "trendy"

### Personalizzazione

- I social media offrono ricerche personalizzate
- I social media offrono servizi personalizzati

### Passaparola

- Mi piacerebbe passare informazioni su brand, prodotti o servizi dai social media ad altri
- Mi piacerebbe caricare contenuti dal social media al mio blog

FIGURA 19: COSTRUTTI USATI NELLA RICERCA PER VALUTARE LE BASI DEI SOCIAL MEDIA

Un ultimo aspetto rilevante riguardo Internet e i social media risiede nel fatto che, creando un nuovo canale di comunicazione con i consumatori, si influenza anche l'assortimento di prodotti presente nei negozi fisici: ma come può un canale virtuale intromettersi nelle politiche di decisione di uno store fisico? La risposta è semplice e risiede nel fatto che un cliente potrebbe raccogliere informazioni dettagliate sui prodotti o servizi del brand tramite il sito Internet dell'azienda. Pertanto, quando entra in un negozio, il potenziale acquirente di lusso potrebbe conoscere più o meno le stesse informazioni su un prodotto dell'addetto alle vendite, compresi i colori e le taglie disponibili, come abbinarli ad altri prodotti della stessa o di una differente linea, come il prodotto è stato progettato, il materiale che presenta, il modo in cui il prodotto incarna il valore della tradizione del brand e così via. Il management deve quindi tentare di sfruttare una delle poche funzioni che non possono essere digitalizzate, ovvero il fatto di toccare e vedere il prodotto di persona, offrendo una esperienza da vivere unica. È ormai palese che tutti gli elementi di marketing analizzati finora sono strettamente correlati: realtà virtuale, rarità ed esperienze devono essere progettate in modo da creare coerenza e sinergia tra loro. Si deve studiare una strategia unica e che condivide gli stessi principi, mentre si commetterebbe un errore importante analizzare questi elementi separatamente.

## 2.2.4. Cenni sul Country-of-Origin Effect (COOE)

Il Country-of-Origin Effect (COOE) è l'effetto che la localizzazione o provenienza delle attività o dei prodotti ha sulla decisione di acquisto del consumatore e sta diventando fondamentale per lo sviluppo di strategie di marketing efficaci. Analizzando la percezione che i clienti, anche quelli potenziali, hanno del territorio in cui si realizza l'oggetto, il marketing dovrebbe evidenziare, nella comunicazione del prodotto offerto, le caratteristiche ritenute gradevoli dal pubblico.

Come affermato da Laura Gavinelli, docente di Communication Management presso l'Università degli studi di Milano-Bicocca e Senior Research Consultant presso il Centro di Ricerca Interuniversitario in Economia del Territorio, un consumatore che acquista un prodotto di una nazione che non conosce e che gode di un'esperienza positiva, formerà in lui anche un giudizio favorevole sulla nazione di provenienza, formando il cosiddetto effetto "sintesi". Contrariamente, il cliente potrebbe avere già un giudizio nei confronti di un Paese ed associare tale valutazione anche ai prodotti proveniente da quel territorio, secondo l'effetto "alone".

Gli esperti di marketing, all'interno delle strategie di internazionalizzazione, sono altamente interessati a questi fenomeni perché possono utilizzare tali effetti per trasmettere emozioni e valori nell'immaginario del consumatore. Il luogo d'origine può perciò costituire un fattore di differenziazione rispetto alla concorrenza degli altri brand. Nel contesto del settore del lusso, i brand (in particolare quelli italiani e francesi) utilizzano convenzionalmente l'argomento del COOE nelle loro strategie di comunicazione internazionale.

L'immagine di un prodotto riflette perciò anche la reputazione e lo stereotipo di un Paese specifico; questa reputazione nasce da una serie di dimensioni quali l'approccio innovativo (se è tecnologicamente all'avanguardia), il design (sinonimo di stile ed eleganza), il prestigio e l'affidabilità della lavorazione e delle materie prime utilizzate. In altre parole, si può definire come un costrutto multidimensionale influenzato da componenti cognitive, componenti affettive e stereotipi. Per poter analizzare meglio le associazioni tra l'immagine del Paese e la qualità del prodotto in relazione alle valutazioni del prodotto di lusso è necessario studiare più a fondo il concetto del COO. I consumatori infatti possono percepire il COO come Paese di progettazione (COD) e come Paese di produzione / assemblaggio (COM/A).

Secondo uno studio di Haubl, le intenzioni di acquisto in relazione ai prodotti di lusso sono influenzate sia dalla marca che dal COO: i clienti considerano sia le caratteristiche del brand che il luogo di produzione o il luogo di assemblaggio nelle loro decisioni di acquisto. Molte

marche importanti con una buona reputazione si collegano a Paesi con importanti e positive immagini di COO: infatti il COO, e perfino un nome dal suono straniero ed esotico, potrebbero influenzare la Brand Equity generando associazioni positive per il brand da parte del consumatore. In antitesi, l'immagine positiva del marchio può ridursi se il COD o il COM/A hanno un'immagine negativa, mentre un brand molto forte potrebbe ridurre la rilevanza del COO nella mente dei consumatori.

Le percezioni di un prodotto sono più favorevoli quando la marca ed il Paese di produzione sono coerenti. L'analisi del COOE e l'interazione che ha con il brand è di particolare importanza per le aziende globali, spesso rappresentati da prodotti con un COD e un COM/A diversi. Un passo importante è quindi esplorare se e in che misura i clienti considerano il brand un fattore completamente autonomo, oppure se viene considerato come un fattore che esercita una certa influenza o viene influenzato dal COO.

È utile però osservare che maggiore è la familiarità con un brand, minore sarà il peso con cui il cliente considererà le informazioni racchiuse nel COO. Se il prodotto è ben conosciuto infatti il consumatore potrà neutralizzare l'effetto negativo che l'immagine del Paese può avere.

Essendo il COOE un argomento alquanto controverso, esistono alcuni studi che concludono che ha un'influenza significativa sulla scelta di un prodotto ed altri concludono che l'influenza è scarsa. La letteratura attualmente presente segnala una mancanza di coerenza nelle risposte.

### 2.3. Il pericolo della contraffazione

Le strategie di marketing enunciate nei paragrafi precedenti sono affiancate da una minaccia in costante aumento: la contraffazione. Se l'obiettivo del management delle società di lusso è quello di crescere, offrendo sempre prodotti di alta qualità a prezzi elevati, i beni contraffatti rappresentano un pericolo in quanto sono solitamente caratterizzati da materiali scadenti ma che puntano sul valore iconico dei beni per poter essere venduti. La vendita di questi prodotti dallo scarso valore potrebbe così "rubare clientela" rallentando la crescita auspicata dalle società di tale settore.

Basta girare un qualsiasi angolo di Canal Street a New York, Via Sannio a Roma, Forcella a Napoli, Saint Ouen a Parigi per essere avvicinati da qualcuno che tenta di vendere una borsa Louis Vuitton o Fendi, un orologio Rolex, una cintura Gucci, naturalmente tutti prodotti falsi. Le merci contraffatte sono riproduzioni illegali, a basso costo e di qualità inferiore, di prodotti che generalmente appartengono ad un brand del lusso. La componente chiave di un prodotto

contraffatto è quella di possedere caratteristiche affini al prodotto originale, rendendolo molto simile (a volte indistinguibile) al reale bene di lusso.

I beni contraffatti copiano quindi i grandi brand del lusso: Louis Vuitton, Gucci e Burberry sono le marche più altamente attrattive dai contraffattori, con Louis Vuitton che diventa l'obiettivo primario; chiunque ha visto nei mercati di strada, nei piccoli negozi e attraverso la vendita sul web prodotti falsi come quelli in figura 20.



FIGURA 20: ESEMPIO DI BENE ORIGINALE E CONTRAFFATTO

La contraffazione di prodotti di lusso risale addirittura al 27 d.C., periodo in cui si vendevano a basso prezzo vini di bassa qualità proveniente dalla Gallia come se fossero costosi vini romani. Nel XIX secolo, con la crescita del settore del lusso, la contraffazione ha conosciuto una rapida espansione, diventando un reato in alcuni paesi europei. Dal punto di vista del consumatore, si identificano due tipi di contraffazione: quella ingannevole e quella non ingannevole. Nella prima il consumatore è vittima di una truffa, non essendo a conoscenza della natura illegale del bene, mentre la seconda, quella comune nei mercati di lusso, comprende i casi in cui il cliente acquista volontariamente prodotti contraffatti. In questo caso si riesce a distinguere un prodotto dall'originale per le differenze di prezzo, dei canali di distribuzione e della qualità del prodotto stesso.

La significativa crescita del consumo di lusso negli ultimi anni è stata accompagnata da un drammatico aumento della contraffazione. Il report annuale del 2015 rilasciato dall'Office for Harmonization in the Internal Market (OHIM) dell'European Union Intellectual Property

Office (EUIPO) mostra alcuni dati impressionanti relativi alla produzione, commercializzazione e vendita di prodotti contraffatti. Nonostante gli intensi sforzi anti-contraffazione da parte dei marketer dei principali marchi di lusso, il settore del lusso di beni personali ha rilevato una perdita nei profitti che ammonta addirittura a 26,3 miliardi di euro, praticamente il 10% dei ricavi totali. Dal punto di vista fiscale, questo ha portato a un mancato incasso di 9,95 miliardi di euro per le autorità governative. Il report mostra anche la sensibilità dei cittadini europei riguardo il tema della lotta alla contraffazione: l'81% degli intervistati concorda nell'affermare che la merce contraffatta impatti negativamente sull'economia. Nonostante questa posizione positiva però, ben 50 milioni di europei nel 2015 hanno acquistato prodotti falsi.

Analizzando il panorama europeo, l'Italia è la nazione che da sempre è maggiormente presa di mira dal fenomeno della contraffazione. Il Paese invece che più minaccia i brand del lusso è la Cina, che da sola detiene il 63,2% del mercato illegale. Segue Hong Kong (21,3%) e, più distante, la Turchia (3,3%), Singapore (1,9%), la Thailandia (1,6%) e l'India (1,2%). Minore importanza la detengono Marocco (0,6%), Emirati Arabi Uniti (0,5%), Pakistan (0,4%) ed Egitto (0,4%) con altri Stati che arrivano a una quota totale del 5,6%.

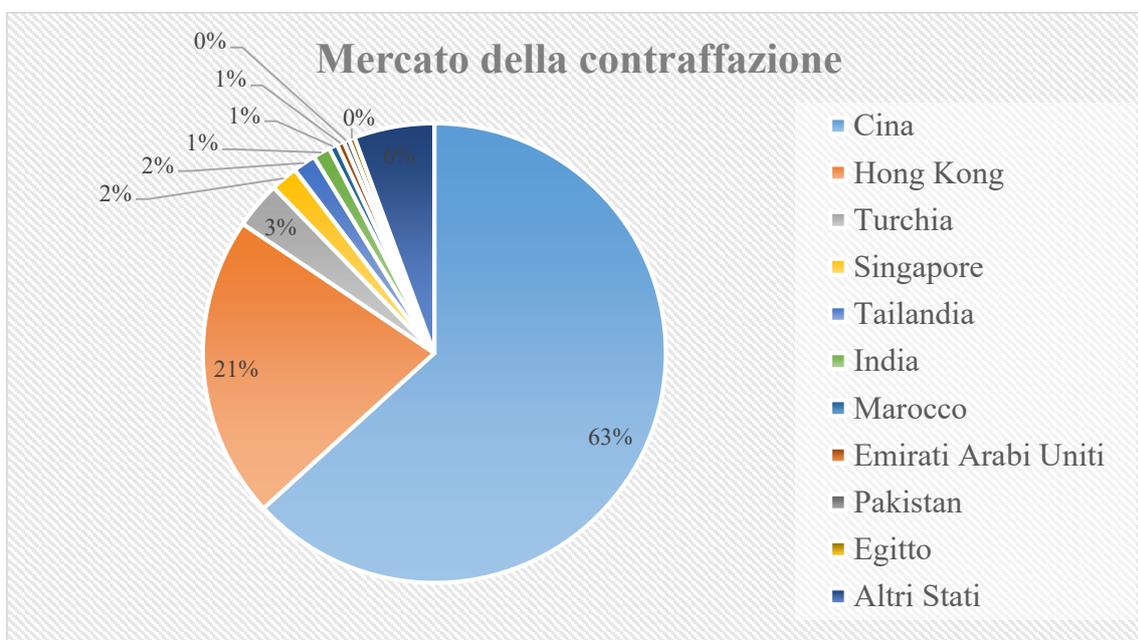


FIGURA 21: GEOGRAFIA DEL MERCATO DELLA CONTRAFFAZIONE

A causa della contraffazione l'Italia perde 5 miliardi di euro l'anno. Dietro essa si posiziona la Spagna, con una perdita di 4,5 miliardi di Euro, l'Inghilterra, con 4 miliardi di Euro, la Germania, con 3,9 miliardi di Euro e infine la Francia, con 3,8 miliardi di Euro. Il report ha anche stimato la perdita totale dei posti di lavoro: le stime contano 417 mila unità che, sommate all'indotto, diventano 603 mila.

Ciò che rende così potente questo mercato è soprattutto la rete sociale, industriale, distributiva e criminale coinvolta nella sua organizzazione ed in particolar modo la mancanza di consapevolezza da parte dei consumatori delle reali implicazioni insite nell'acquisto di un prodotto falso. La clientela che frequenta il mercato della contraffazione è composta da coloro che non possono permettersi i prodotti del brand originale. La possibilità di ottenere un riconoscimento sociale attraverso i prodotti contraffatti con un investimento economico generalmente abbordabile, spinge questi consumatori a comprare falsi, grazie anche alla grande somiglianza dei dettagli che spesso questi oggetti possiedono, con l'effetto di essere spesso scambiati per originali.

Ci si potrebbe però domandare: se chi compra prodotti contraffatti non può permettersi quelli originali, perché considerarli come vendite mancate? La risposta risiede nel fatto che recentemente si è sviluppato un trend che coinvolge anche le fasce più benestanti della società, vale a dire coloro che possono permettersi il prodotto originale e che conoscendolo nei dettagli approfittano della loro capacità di riconoscere un falso perfetto per fare un affare. Questo trend, chiamato "falso chic", coinvolge prevalentemente donne tra i 25 e i 45 anni che considerano il "perfect fake spotting" un passatempo ed un modo per vantarsi con la propria schiera di conoscenze aumentando così il loro prestigio e il loro riconoscimento sociale.

Gli operatori del marketing delle aziende operanti nel settore del lusso devono quindi implementare dei metodi che permettano di combattere questo fenomeno in crescita e per far questo devono innanzitutto capire il perché esista la domanda di beni contraffatti.

Dato che questo mercato si basa sul desiderio dei consumatori di possedere prodotti appartenenti a brand di lusso, le considerazioni precedentemente esposte sul valore globale di un bene di lusso sono fondamentali per comprendere almeno parzialmente i motivi che stanno alla base degli acquisti di prodotti di brand contraffatti. Si ricorda infatti che i consumatori attribuiscono al bene di lusso un valore che va oltre la propria qualità funzionale, poiché generalmente consumano tali marchi per soddisfare alcuni bisogni di tipo sociale, come quello di mantenere la loro autostima e quello di mostrare agli altri la loro appartenenza a un determinato gruppo sociale.

Per spiegare empiricamente questo fenomeno si analizza ora uno studio condotto da Cova e Jiang, che mira a esplorare gli effetti interpersonali e personali del brand di lusso che spingerebbero i consumatori ad acquistare e possedere i falsi, contribuendo anche a definire una serie di fattori chiave per i significati interpersonali e personali nei prodotti contraffatti.

I due ricercatori hanno classificato le determinanti dell'acquisto di beni contraffatti in cinque categorie: la prima categoria basata sulle caratteristiche del prodotto, come il prezzo ed il tipo di prodotto. È banale osservare che la differenza di prezzo è il miglior vantaggio del prodotto contraffatto, con i consumatori che acquistano i falsi perché ottengono prestigio senza pagarlo.

La seconda categoria include le variabili demografiche e reddituali dei consumatori, nonché l'atteggiamento dei consumatori nei confronti dei beni di lusso e della contraffazione: i consumatori che acquistano prodotti contraffatti hanno solitamente uno status sociale inferiore e hanno atteggiamenti più favorevoli verso la contraffazione.

La terza categoria si riferisce al contesto sociale e culturale: vi è una relazione significativa tra il Paese di origine, l'etnocentrismo dei consumatori e il rischio percepito dai consumatori nell'atto di acquisto di un bene contraffatto. Allo stesso modo, le funzioni sociali servite dagli atteggiamenti dei consumatori dei brand di lusso possono influenzare la domanda dei beni non originali.

La quarta categoria si riferisce all'umore e al contesto situazionale. Ad esempio, è probabile che i consumatori acquistino un marchio contraffatto quando sono all'estero o in vacanza. I consumatori turistici hanno maggior propensione nell'acquisto di prodotti contraffatti per godere di un'esperienza autentica e rischiosa.

La quinta categoria si riferisce agli aspetti etici dei consumatori. I consumatori che hanno una mentalità più improntata al rispetto delle leggi sono meno disposti ad acquistare contraffazioni. Al contrario, coloro che hanno standard etici inferiori si sentono meno responsabili di un comportamento di acquisto contraffatto.

Poiché la qualità dei prodotti contraffatti è migliorata costantemente nel corso degli anni, arrivando quasi ad avere le stesse caratteristiche, lo stesso design e una durata perfino migliore rispetto agli originali, si indica come principale differenza con il prodotto originale l'autenticità. Da questo punto di vista, è necessario collegare il valore del consumo di lusso e il consumo di lusso contraffatto, ricordando che gli articoli di lusso contengono significati sia interpersonali che personali. La motivazione interpersonale è molto più spinta dall'esterno e rappresenta il desiderio dei consumatori di impressionare gli altri. L'orientamento personale come l'edonismo e il materialismo sono guidati dall'interno e riflettono gli obiettivi di autorealizzazione.

Per svolgere la ricerca di Cova e Jiang, sono state raccolte interviste a soggetti selezionati in base alla loro esperienza con prodotti contraffatti. I soggetti provengono da quattro importanti città cinesi (Pechino, Shanghai, Guangzhou e Wuhan), in cui vi è la presenza di negozi esclusivi che vendono prodotti di brand di lusso internazionali, ma sono anche città in cui le contraffazioni si trovano abbondantemente nei mercati di strada e nei piccoli negozi. Il 60% dei partecipanti era di sesso femminile, il 40% di sesso maschile; circa la metà degli intervistati aveva meno di 28 anni, l'altra metà più anziana. I partecipanti più giovani erano studenti universitari o professionisti laureati di recente. La maggior parte dei partecipanti più anziani era sposata ed aveva figli, professionalmente erano uomini d'affari o impiegati. Tutti i partecipanti avevano notevoli redditi disponibili ed erano interessati sia al lusso e sia al mondo della contraffazione. Durante l'intervista si sono domandate le opinioni verso il mondo del lusso e verso il consumo dei beni non originali.

I risultati delle interviste sono state suddivisi nelle due dimensioni emerse dai focus group: la prima dimensione si riferisce all'aspetto interpersonale del consumo dei beni di lusso contraffatti, legandosi ai temi di conformità sociale, ricerca di status e di "face saving"; la seconda dimensione invece si basa sugli aspetti personali legati alla coscienza, alla Brand Experience e all'avventura.

### Aspetti Interpersonali

- Conformità Sociale
- Ricerca di Status
- Face Saving

### Aspetti Personali

- Coscienza
- Brand Experience
- Avventura

FIGURA 22: DIMENSIONI CHE INFLUISCONO SULL'ACQUISTO DI BENI CONTRAFFATTI

Partendo dall'aspetto interpersonale legato alla conformità sociale, si può notare come essa giochi un ruolo importante nel plasmare le decisioni degli individui verso scelte di prodotti, basate sull'influenza degli altri referenti. È stata definita come il cambiamento nella valutazione dei prodotti, nell'atteggiamento, nelle intenzioni di acquisto o nel comportamento di acquisto a

seguito delle valutazioni, delle intenzioni o dei comportamenti di acquisto degli altri consumatori. Nelle interviste sono state registrate infatti queste frasi emblematiche:

*"... Passeggiando sulla Nanjing Road (una famosa strada a piedi a Shanghai), tutti i tipi di donne, alte, magre, grasse o corte ... indossano una borsa Louis Vuitton. Come posso camminare tra di loro senza una borsa di marca ..."*

*"...Senza un prodotto di lusso, nessuno ti guarda per la strada..."*

Gli intervistati preferiscono quindi un prodotto ampiamente utilizzato dal loro gruppo sociale e non vogliono rimanere arretrati, confermando di fatto l'importanza del valore espressivo other-oriented. Ciò significa anche che i consumatori si trovano di fronte alla scelta di acquistare un oggetto originale o una contraffazione. A causa di motivi economici, non potendosi permettere il brand originale, alcuni consumatori acquistano una merce contraffatta per conformarsi al gruppo sociale a cui vogliono appartenere.

Passando ora al secondo aspetto interpersonale legato alla ricerca di status, si propone la definizione di Goldsmith, Flynn ed Eastman secondo cui il consumo di status è definito come il processo motivazionale attraverso il quale gli individui si sforzano di migliorare la loro posizione sociale attraverso il consumo evidente di prodotti che conferiscono e simbolizzano status sia per l'individuo che per gli altri soggetti. Per gli intervistati in questo studio, era il marchio di lusso in sé la ragione principale per l'acquisto perché cercano di raggiungere un particolare status nella società (valore espressivo self-oriented). Tuttavia, il desiderio dei consumatori di ottenere uno status può anche essere raggiunto acquistando una grande quantità di beni vistosi a prezzi più bassi, indicando che i consumatori possono ottenere lo status anche dal consumo di prodotti non costosi. Questo studio ritiene che i consumatori di marchi di lusso contraffatti stiano effettivamente cercando uno status sociale più elevato: attraverso un costo inferiore riescono comunque a soddisfare le loro esigenze di status sociale.

*"Qui le persone restano impressionate se indossi un marchio costoso ... anche se sai che è contraffatto".*

L'ultimo aspetto interpersonale riguarda la "face saving", che fa riferimento all'immagine sociale favorevole che una persona vuole che gli altri abbiano.

*"Ci sono molti che sono disposti a spendere un mese di stipendio per comprare qualcosa, non per la qualità, non per il gusto, ma solo per una cosa: la faccia".*

Le persone che invece non possono permettersi i prodotti di alta gamma comprano addirittura solo le buste di carta con i marchi o loghi per gratificare la loro vanità, in quanto si tratta del modo più economico per ottenere beni di lusso.

*"Il sacchetto di carta mi ha messo in relazione con il brand".*

È quindi un fatto rilevante “salvare la faccia” in pubblico, fatto che stimola i consumatori senza capacità finanziaria ad acquistare ed utilizzare le contraffazioni di marchi di lusso noti. Tuttavia, sorge il grande rischio sociale di perdere la faccia se gli altri lo scoprissero.

Passando ora agli aspetti personali, la coscienza nei confronti della moda è definita come il grado di coinvolgimento di una persona con gli stili dei prodotti fashion. I ricercatori hanno inoltre esposto che i consumatori attenti ai fashion trend sono individui caratterizzati da un interesse più profondo nei brand, nonché nel loro aspetto fisico. L'aspetto e la visibilità sono aspetti rilevanti per gli articoli contraffatti, con la maggior parte degli intervistati che ritiene che lo stile di un prodotto sia una componente importante dell'oggetto contraffatto.

*"Penso che sia un prodotto buono, so che è un falso ma ha lo stesso stile dell'originale".*

*"L'aspetto è importante quando ho selezionato questa borsetta".*

Oggi il consumatore può godere dello stesso stile di vita a un prezzo inferiore attraverso una versione contraffatta del prodotto di lusso di alta moda. Con un progresso dinamico della tecnologia, alcune contraffazioni sono diventate molto affini al prodotto originale.

Molti consumatori di beni contraffatti inoltre confondono i beni di lusso con articoli di moda, prodotti caratterizzati da un breve ciclo di vita, in quanto la moda è passeggera e dopo un certo periodo passa: questa categoria di persone non è quindi generalmente disposta a spendere una quantità importante di denaro per prodotti di lusso costosi.

*"Non si può mantenere la stessa velocità della moda. Oggi compro una nuova giacca, sarà vecchio stile già la prossima stagione".*

*"Ho una borsa originale Louis Vuitton; ha lo stile classico che non passerà mai di moda. Ma se una nuova collezione fosse di moda scegliero quella falsa".*

Il secondo aspetto personale fa riferimento alla Brand Experience a livello di sensazioni, sentimenti e risposte comportamentali evocate da stimoli legati al consumo di prodotti di brand importanti. Ciò significa che questo aspetto include le reazioni psicologiche del consumatore. La dimensione edonistica del brand di lusso fornisce un beneficio emotivo soggettivo dovuto alla gratificazione sensoriale ed il piacere personale. Un prodotto contraffatto potrebbe non

riuscire a fornire tale esperienza a causa della bassa qualità associata, ma i soggetti intervistati evidenziano che alcune copie sono effettivamente simili, fornendo quasi la stessa esperienza di consumo del prodotto originale.

*"Ci sono molte fabbriche di prodotti contraffatti in Cina, sappiamo tutti che queste cose non sono originali, ma possiamo facilmente trovare un falso molto ben fatto".*

Dal momento che il prezzo elevato ostacola la loro decisione di acquisto, alcuni consumatori scelgono la versione contraffatta per godere dell'esperienza desiderata e il consumo di un buon prodotto contraffatto può aiutare a raggiungere questo obiettivo.

*"Conosco il marchio originale. Costa troppo caro e ricorro a una copia".*

*"Vorrei poter avere quello originale, ma va bene lo stesso il prodotto contraffatto".*

Infine, dalle interviste si è notato una sorta di emozione nel raccontare le esperienze avute con la contraffazione, che fa supporre la presenza di un divertimento nell'esperienza di acquisto di prodotti illegali e non originali.

*"Con le mie amiche, ci piace discutere dei modelli, confrontare la qualità e il livello di somiglianza con l'originale. Se qualcuno trova un nuovo posto in cui si vende una buona versione, andremo a comprarla insieme. È assolutamente divertente!".*

Durante le interviste non sono state espresse solo le emozioni divertenti, ma i partecipanti hanno anche descritto un tipo di sensazione nervosa ed eccitata. Le loro esperienze si sono trasformate in fantastiche storie:

*"Conosci il Qipuroad? Se vai a fare shopping lì, un estraneo ti passerà accanto e ti sussurrerà 'vuoi comprare delle borse? '. Poi ti condurrà in un negozio dove la parete scorrevole è chiusa. Dopo essere entrati, abbiamo visto di tutto, diversi modelli di Gucci, Louis Vuitton e Chanel ... è fantastico! Ma mi sentivo nervoso, soprattutto quando ha chiuso la parete scorrevole!".*

Lo studio ha scelto di nominare questa tematica come "avventura" in quanto concerne il lato rischioso dell'acquisto di prodotti contraffatti; esiste anche una paura di essere scoperti se si utilizza un falso. Quindi da un lato, i consumatori si divertono con le contraffazioni, ma d'altra parte, sono preoccupati dal fatto che venga scoperta la natura illegale del prodotto.

Anne-Flore Maman, una importante esperta del settore, ha individuato quattro tipologie di consumatori di prodotti contraffatti:

- *Il risparmiatore*: è un consumatore razionale che preferisce risparmiare. Non possiede abbastanza fondi per comprare l'originale o per scelta non li vuole spendere in prodotti di lusso. Con l'acquisto contraffatto compra solo l'immagine del prodotto originale, attribuendo una elevata importanza al valore other-directed;
- *Il vendicatore*: acquista prodotti contraffatti per vendetta verso il mondo del lusso. Quando consuma prodotti falsi lo afferma apertamente ed è in lotta con i grandi brand internazionali;
- *L'imitatore*: acquisterà prodotti contraffatti se anche altri lo fanno. Imitando quindi le altre persone, si nota un "effetto pecora", fenomeno sociologico diffuso tra i turisti e nei mercati emergenti;
- *Il turista della contraffazione*: lo fa solo per l'esperienza dell'acquisto contraffatto, anche se nella quotidianità non usa questi beni. Lo fa solo per la possibilità di contrattare con il venditore ed è il meno razionale tra i quattro profili;

Escludendo il vendicatore, le tipologie di consumatori non sono fisse e immutabili nel tempo: queste persone infatti non comprano solamente i falsi, ma potrebbero effettuare dei mix di acquisti tra prodotti originali e contraffatti.

Dopo aver analizzato le motivazioni di acquisto di beni contraffatti e i diversi tipi di consumatori esistenti, si vuole ora approfondire il collegamento tra atteggiamento e intenzione di acquisto nel mondo del lusso e dei beni contraffatti.

Le teorie che studiano le intenzioni di acquisto dei consumatori suggeriscono che il comportamento di comprare un bene è sempre preceduto dall'atteggiamento, vale a dire dalla risposta emotiva e sentimentale che ha il consumatore nei confronti di un determinato prodotto. Collegato al mondo del lusso, l'atteggiamento ha importanti funzioni sociali come consentire l'auto-espressione (valore espressivo self-directed) e facilitare l'auto-presentazione verso gli altri (valore espressivo other-directed).

Quando i consumatori enfatizzano il proprio atteggiamento di adattamento sociale nei confronti di un prodotto, sono prevalentemente motivati a consumarlo per ottenere l'approvazione nelle situazioni sociali, migliorando la propria presentazione. D'altra parte, gli atteggiamenti che svolgono una funzione auto-espressiva aiutano le persone a comunicare le proprie convinzioni centrali, i propri valori e le proprie credenze agli altri.

Le ricerche presenti in letteratura suggeriscono che l'atteggiamento dei consumatori nei confronti dei brand di lusso realizza sia una funzione di adattamento sociale e quindi auto-

presentativa, sia una funzione di auto-presentazione. Studi più recenti hanno analizzato più a fondo questo fenomeno, suggerendo che i consumatori che attribuiscono grande importanza alle funzioni di adattamento sociale sono maggiormente condizionati dalla Brand Image di un prodotto, coerentemente con il loro obiettivo sociale di mostrare una determinata immagine di sé nel contesto sociale. Al contrario, i consumatori sono più sensibili ai messaggi che promuovono gli aspetti intrinseci dei prodotti come la qualità o l'affidabilità quando producono importanti atteggiamenti di valore espressivo, poiché tali messaggi sono più facilmente interpretabili in termini di valori e disposizioni soggiacenti.

L'atteggiamento "social-adjusted" nei confronti dei brand di lusso motiverà perciò i consumatori a consumare tali prodotti per ragioni legate all'immagine che il prodotto ha nella società, mentre gli atteggiamenti "self-expressive" li spingeranno a consumare tali prodotti per motivi funzionali del prodotto o per motivi relativi alla qualità. In conclusione, la letteratura è concorde nell'affermare che l'atteggiamento social-adjusted nei confronti dei marchi di lusso è quello che provoca una maggiore diffusione dei prodotti contraffatti, in quanto sono progettati per essere simili a quelli di brand di lusso, ma spesso associati ad una qualità delle materie prime inferiore.

È anche interessante notare che la funzione sociale degli atteggiamenti dei consumatori di lusso non è solo una caratteristica intrinseca del consumatore, ma può anche essere influenzata da elementi del marketing mix. È quindi compito degli operatori di marketing cercare di influenzare le reazioni delle persone ai brand contraffatti attraverso specifiche campagne pubblicitarie coerenti con la propria strategia di marketing.

Gli operatori del marketing dei prodotti di lusso sono quindi costretti ad attuare delle strategie che tentino di arginare il fenomeno della contraffazione: è cruciale in questo senso l'educazione culturale e la sensibilizzazione dei consumatori.

Si vuole concludere questo paragrafo attraverso una riflessione, quasi provocatoria, riguardo gli effetti positivi che la contraffazione potrebbe avere sui brand. In generale, si può infatti affermare che la contraffazione accresce la notorietà della marca, aumentando anche il valore aspirazionale dei suoi prodotti. Un esempio rilevante è il caso della Speedy Bag Monogram (in figura 20), celebre per essere il prodotto più contraffatto della maison francese di lusso: è stato notato che i clienti del brand originale spostano ora la scelta su altri modelli meno contraffatti, ma dal prezzo molto più elevato. Altro esempio rilevante, spesso citato, è quello di una boutique Gucci in Cina: la famosa casa d'abbigliamento italiana scoprì un negozio contraffatto, ha deciso

di comprarlo e sostituire tutti i falsi con prodotti originali. Questo negozio è ora diventato lo store Gucci che fattura maggiormente al mondo.

Riassumendo, si può affermare che la contraffazione è un fenomeno estremamente delicato ed in rapida espansione, con gli operatori di marketing, che insieme alle autorità giudiziarie, dovrebbero tentare di arginare. Tale fenomeno infatti pone degli ostacoli difficili alla crescita societaria difficili da sormontare senza uno studio dettagliato. È compito degli addetti del marketing delle società di lusso prevedere l'evoluzione del fenomeno e l'impatto che potrebbe avere sui risultati reddituali societari. Se la vendita di beni contraffatti mette a rischio la redditività estremamente positiva delle società del settore si dovranno prevedere strategie che valorizzino i reali beni di lusso, aumentando la distanza tra il valore delle due tipologie di beni. Alternativamente, potrebbero tentare di attuare strategie che sfruttino l'atteggiamento dei consumatori di beni contraffatti per migliorare le proprie vendite e i propri risultati, traendo vantaggi dalle caratteristiche positive e negative che la contraffazione ingloba.

### 3. Le operazioni di M&A come strategia di crescita per linea esterna

Così come le strategie di marketing combinano le risorse già di proprietà di una società al fine di rendere i prodotti più appetibili ed ottenere una crescita sostenibile nel tempo, anche le operazioni di M&A possono raggiungere questo obiettivo però attraverso linee esterne. Questo tipo di operazioni infatti permettono a entità distinte di unire le proprie competenze, capacità e suddividendo i costi in modo tale da garantire un aumento della dimensione aziendale.

Date le definizioni generiche e per nulla univoche del lusso, ed esposte le varie caratteristiche del marketing dei beni di lusso, sembra evidente che questo particolare settore abbia specifiche caratteristiche che ne condizionano sia la struttura sia le strategie adottate dalle imprese in esso presenti, specie quando comprendono operazioni straordinarie come quelle di M&A. Nel presente capitolo si vogliono individuare le motivazioni intrinseche ad un'acquisizione in un settore dove adattarsi alla realtà e al contesto sociale sembra essere un fattore determinante per rimanere competitivi. Alla luce delle attuali condizioni di mercato infatti non è per nulla semplice attuare una efficace crescita per linee interne, a causa delle elevate risorse finanziarie e manageriali necessarie. In questo senso potrebbe essere maggiormente praticabile l'attuazione di strategie che permettano una crescita per linee esterne con operazioni di M&A: la preferenza per questa alternativa è dettata dal fatto che con esse si acquisiscono capacità e risorse in una maniera più rapida, internalizzando o unendo attività già avviate. Nel seguente capitolo si andranno perciò ad analizzare questo tipo di operazioni di acquisizione e fusione nel contesto del mondo del lusso, con riferimento al concetto di creazione di valore.

#### 3.1. Il significato di M&A

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

Sono diverse le motivazioni che possono spingere due entità a effettuare il processo in esame:

- *Motivazioni strategiche*: si tratta della motivazione più importante. Le due aziende coinvolte potrebbero voler innalzare barriere all'ingresso del settore o aumentare le

difficoltà nel reperimento delle risorse da parte dei concorrenti, con l'obiettivo di ridurre il numero o ottenere un vantaggio competitivo. Sempre di rilevanza strategica sono le motivazioni delle aziende di voler rifocalizzare il proprio core-business a seguito dell'operazione, in modo da aggiornare il posizionamento nel mercato o da implementare una diversificazione dei prodotti/servizi;

- *Motivazioni economiche:* le aziende interessate vogliono ridurre i costi e migliorare le performance reddituali attraverso la creazione di sinergie tra imprese. L'aumento della capacità produttiva ha come conseguenza principale l'ottenimento di economie di scala, che permettono di ripartire i costi fissi su una quantità maggiore di prodotti ed avere così la possibilità di ridurre i prezzi o aumentare i margini. Anche la combinazione di risorse complementari e l'eliminazione delle inefficienze sono fattori rilevanti. Basti pensare al caso in cui le entità si trovano a diversi livelli della filiera produttiva: unendo sotto un'unica entità le due organizzazioni si possono ridurre i costi di coordinamento e di amministrazione;
- *Motivazioni fiscali:* il principale beneficio risiede nella possibilità di imputare nei vari esercizi quote di ammortamento sempre più elevate, in relazione della rivalutazione contabile dell'avviamento e dei beni strumentali, che permettono di ridurre l'imponibile fiscale. Si potrebbero ridurre le imposizioni fiscali anche tramite operazioni internazionali, sfruttando le differenze tra i tassi d'imposta fra i diversi Paesi.
- *Motivazioni finanziarie:* dopo un'operazione di M&A, il soggetto con una esposizione debitoria maggiore vanterà maggiori garanzie rispetto a prima, ottenendo quindi finanziamenti a un costo inferiore. Inoltre, aggregare diverse entità dimostra una diversificazione dell'attività d'azienda, che permette l'ottenimento di prestiti a interessi minori. Questi motivi sfociano nella riduzione del costo del capitale per le imprese coinvolte e per l'impresa risultante.

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

Da evidenziare che quando le dimensioni delle due imprese sono rilevanti l'operazione di fusione e acquisizione potrebbe modificare le condizioni di concorrenza all'interno del mercato, aumentando di fatto la concentrazione. In questo senso l'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato dispone alcune norme che limitino la possibilità di ridurre la concorrenza, evitando un aumento eccessivo dei prezzi che graverebbe poi sui consumatori. Le operazioni di concentrazione devono infatti essere comunicate preventivamente all'Autorità (Art.16 legge n.287/90) quando il fatturato totale, realizzato a livello nazionale dall'insieme delle imprese coinvolte, e il fatturato totale realizzato individualmente a livello nazionale da almeno due delle imprese interessate, superino determinate soglie, aggiornate dall'Autorità annualmente (492 milioni e 30 milioni di euro nel 2017, Legge n. 124/2017), sempre che non ricorrano le condizioni perché la concentrazione ricada nella competenza della Commissione UE. Quando l'Autorità ritiene che una concentrazione comporti la costituzione o il rafforzamento di una posizione dominante, così da ridurre in modo sostanziale e durevole la concorrenza, ne vieta la realizzazione.

In questo senso hanno indagato la Commissione Europea nel caso della fusione tra Luxottica e Essilor già enunciata nel capitolo 1: dopo un approfondito studio, nel febbraio 2018 l'organo esecutivo ha approvato l'operazione, concludendo l'operazione non avrà un impatto negativo sulla concorrenza né all'interno dello Spazio economico europeo né in alcuna zona all'interno di esso. In accordo con la Commissione federale per il commercio degli Stati Uniti e le autorità garanti di Australia, Brasile, Canada, Cile, Cina, Israele, Nuova Zelanda, Singapore, Sudafrica e Turchia, Margrethe Vestager, commissaria europea alla concorrenza, ha dichiarato che "il nostro compito è garantire che le concentrazioni non producano aumenti di prezzi o riduzioni delle possibilità di scelta. Nel caso in oggetto, il rischio riguardava gli ottici e i consumatori dell'Unione. Nel quadro di un test di mercato a livello europeo, quasi 4.000 ottici hanno risposto affermando che Essilor e Luxottica non avrebbero acquisito potere di mercato a danno della concorrenza".

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

Nel caso di due imprese generiche a e b si avrà un beneficio sinergico se:

$$v(a + b) \geq v(a) + v(b)$$

È importante osservare che le sinergie possono coinvolgere anche gli elementi intangibili delle imprese, soprattutto quando il trasferimento delle competenze e del know-how riesce a generare una nuova conoscenza, che può sfociare in un più rapido sviluppo dell'organizzazione.

Le fusioni ed acquisizioni sono classificate dai ricercatori a seconda delle affinità e dei collegamenti tra le aziende coinvolte in orizzontali, verticali o conglomerali. Le più diffuse sono le operazioni orizzontali, nella quale si integrano due aziende che operano nella stessa linea di business. La natura di queste operazioni porta ad un aumento del tasso di concentrazione del mercato, con una conseguente riduzione del tasso di competitività del medesimo.

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

Infine si parla di operazioni conglomerali quando si coinvolgono aziende operanti in settori non direttamente correlati. Attraverso questa tipologia, l'ente risultante ha la possibilità di diversificare sia produzione che mercato, ampliando il proprio portafoglio di prodotti. Si tratta della modalità meno diffusa e studiata, ma che sta assumendo particolare rilevanza nel caso di società operanti nel settore del lusso così come verrà spiegato successivamente.

Per verificare i possibili vantaggi e le possibili sinergie derivanti dalle operazioni straordinarie di M&A alcuni autori utilizzano il modello della catena del valore di Porter: secondo tale modello un'organizzazione è vista come un insieme di 9 attività, 5 primarie e 4 di supporto.



FIGURA 23: MODELLO DELLA CATENA DEL VALORE DI PORTER

Le attività primarie sono quelle che contribuiscono direttamente alla creazione del valore dell'output, racchiudendo tutte le fasi della gestione caratteristica di un'impresa. Comprende quindi le attività finalizzate al reperimento e trasformazione tecnico-fisica dei fattori produttivi, al trasferimento del prodotto finito e alla gestione delle attività di vendita e post-vendita.

Complementari sono le attività di supporto, ovvero le attività necessarie alla produzione del bene o servizio ma che non contribuiscono direttamente alla creazione dell'output. Sono quindi le attività che coinvolgono la gestione del personale e delle tecnologie, nonché l'insieme delle infrastrutture aziendali.

Dall'analisi di due diversi modelli di Porter appartenenti a due imprese differenti si può individuare in maniera più agevole l'utilità ed i benefici che una possibile gestione strategica unitaria può portare. Se le attività delle diverse catene del valore presentano elementi in comune o comunque che mostrano una certa complementarità, evidenzia una probabile affinità tra le imprese, che saranno quindi candidate ideali a un processo d'integrazione. Ad esempio se un'azienda gestisce ottimamente le attività di logistica interna ed operations senza però focalizzarsi sui processi di gestione post-vendita, sarà maggiormente interessata nell'individuare enti che svolgono le attività di Marketing e vendite e servizi come proprio core business, in modo da completarsi ed aumentare il valore creato.

Come facilmente intuibile, non è possibile un processo di standardizzazione delle operazioni di M&A, le quali devono essere valutate caso per caso dal top management. Nonostante ciò, i

diversi modelli che sono stati proposti presentano quattro fasi generali che accomunano la maggioranza dei processi di deliberazione di tali procedimenti:

- Selezione
- Valutazione
- Negoziazione
- Integrazione

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

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

In questo senso si individuano le competenze delle varie aziende, al fine di individuare possibili fonti di collegamento con il target. Le competenze ed il know-how rappresentano infatti il collante che lega le attività già esistenti e fa da motore per quelle che verranno sviluppate in futuro. Alla fine di tale processo si individua un possibile target, su cui dovranno essere svolte diverse valutazioni in merito alle modalità e alle possibili condizioni di acquisizione o fusione. Generalmente, per le acquisizioni, ci si orienta verso imprese (o rami di imprese) sottostimate ed a capitale diffuso: in questa maniera si hanno più probabilità di ottenere accordi senza resistenze importanti.

L'operazione di due diligence dà inizio alla fase di negoziazione: con questo termine si identifica l'attività di investigazione e di approfondimento di dati e informazioni relative all'azienda target identificata in precedenza, riducendo l'asimmetria informativa tra le parti. Gli obiettivi principali di queste operazioni sono valutare l'opportunità economico-finanziaria, la compatibilità strategica e l'identificazione dei rischi connessi all'operazione di M&A in esame. Siccome in questa fase si reperiscono nuove importanti informazioni sul target è probabile che questi dati confermino o smentiscano quelli già in possesso dell'azienda che sta investigando: è fondamentale verificare che i criteri di selezione utilizzati in precedenza producano gli stessi risultati anche con le nuove informazioni disponibili. Ad esempio, se il target possiede un'esposizione debitoria superiore a quella conosciuta, aumenta il rischio sopportato dagli

stakeholders, con un conseguente aumento del costo del capitale. Se accade ciò bisogna poi decidere se continuare con la negoziazione indipendentemente o trattare diverse condizioni che tengono in conto di questa situazione.

Successivamente, la fase di integrazione ha inizio con le prime considerazioni sulle modalità di coordinamento delle imprese coinvolte ed una stima sempre più attendibile delle sinergie realizzabili. Va ricordato infatti che un'operazione di questo tipo è vantaggiosa solo quando le imprese coinvolte creano un valore maggiore congiuntamente piuttosto che come realtà separate.

Sotto questo aspetto è importante notare che solamente avendo a conoscenza delle incompatibilità organizzative e personali il manager potrà stimare adeguatamente le sinergie attese. Per questo motivo la differenza tra le culture aziendali e l'identificazione delle barriere sono fattori importanti da tenere in considerazione nella valutazione dei benefici sinergici realmente conseguibili: la collaborazione tra le società nella stesura dei piani strategici e l'individuazione delle identità culturali aziendali sono punti cardine dell'intero processo, che possono portare al successo o al fallimento dell'intera operazione.



FIGURA 24: PRINCIPALI FASI NEL PROCESSO DI ATTUAZIONE M&A

Per valutare la fattibilità economica dell'operazione di acquisizione, l'impresa "integrante" deve stimare il costo dell'intero processo che porterà ad acquisire l'impresa "integrata". A seconda delle modalità di pagamento esso avrà dei metodi di valutazione differenti. Sono due i principali metodi di pagamento attuabili per intraprendere un'operazione di M&A:

- Pagamento per contante
- Pagamento con azioni

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

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

L'azienda acquirente avrà interesse a proseguire l'operazione nel caso in cui il beneficio economico risultante fosse superiore a questo costo sostenuto.

Ci sono anche casi in cui i manager dell'impresa acquirente considerano una impresa sottocapitalizzata, con unicamente questo fatto che giustifica l'operazione di M&A. Nel caso in cui il valore di mercato sia infatti minore del valore stimato dell'azienda, i manager potrebbero voler ristrutturarla e rivenderla o sfruttarla per poter avere un beneficio.

Nel secondo caso di pagamento con azioni, l'operazione è finanziata attraverso uno scambio di azioni con il costo che dipenderà dal prezzo delle azioni della nuova impresa ricevute dagli azionisti di quella venduta.

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

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

Se, a parere del management, le azioni dell'impresa acquirente sono correttamente prezzate dal mercato, o addirittura sopravvalutate, è comprensibile come l'utilizzo di azioni sia più conveniente rispetto al pagamento in contanti. In antitesi a questa posizione, se l'impresa ritiene che le proprie azioni siano sottovalutate, è conveniente che regoli l'acquisizione tramite scambio di azioni, poiché significherebbe distribuire ai soci dell'impresa target azioni con un elevato potenziale di rivalutazione.

Ma quali sono le caratteristiche che portano alla scelta della strategia di crescita esterna rispetto a quella di crescita interna? I vantaggi sono riassumibili nei seguenti punti:

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

- Possibilità di sviluppare sinergie e migliorare l'efficienza;
- Possibilità di sfruttare benefici fiscali;

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

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

La letteratura attualmente presente sulle operazioni di fusione ed acquisizione è generalmente concorde nell'affermare che il prezzo della società target di M&A reagisce positivamente all'operazione mentre non sono ben chiare le relazioni con il ritorno dell'acquirente. Secondo alcuni studi infatti i rendimenti per gli azionisti dell'acquirente non sono significativi, mentre secondo altri i ritorni sono significativi e superiori al rendimento del mercato.

Secondo uno studio condotto da Kohers e Kohers, che ha analizzato le operazioni di M&A nel settore high-tech, mostra come le imprese acquirenti abbiano registrato rendimenti anomali significativamente positivi (del valore di circa +1,26%). La ricerca non ha inoltre trovato alcuna connessione con il metodo di pagamento: infatti questi rendimenti positivi sono emersi indipendentemente dal fatto che l'operazione sia stata pagata in contanti o mediante scambio di azioni. Nel contesto dei prodotti high-tech sembra che ci sia un elevato ottimismo, con il mercato che ritiene che le operazioni di acquisizione e fusione possano con elevata probabilità creare benefici per la crescita futura delle imprese coinvolte. Lo studio ha anche individuato che i rendimenti anomali sono influenzati dal periodo storico, mostrando rendimenti maggiori per le operazioni più recenti, dalla proprietà dell'impresa target, con le imprese private che ottengono rendimenti più elevati di quelle pubbliche, e dalla dimensione delle imprese coinvolte, con i rendimenti che aumentano all'aumentare della dimensione dell'operazione.

A risultati opposti è però giunto uno studio condotto da Campa nel 2004 che ha esaminato le fusioni ed acquisizioni tra società appartenenti all'Unione Europea. I ritorni anomali mostrano sì un andamento anomalo significativo e positivo (del 9%), ma solo vicino alle date dell'annuncio e su una finestra temporale di un mese. Mediamente i rendimenti anormali sono nulli nel lungo periodo, con il rendimento delle imprese acquirenti che è addirittura negativo

nel 55% dei casi. Inoltre scopre che quando una operazione coinvolge due aziende di diversi Paesi, questi rendimenti cumulati medi diventano significativamente negativi: questo fatto è dovuto principalmente al fatto che la probabilità che un'operazione venga effettivamente conclusa, a seguito dell'annuncio, è molto bassa a causa della presenza di ostacoli culturali, normativi e fiscali che impediscono operazioni transnazionali.

L'ultima ricerca che viene menzionata in questo paragrafo relativo all'esposizione del significato di operazione di M&A è quella di Hazelkorn, Zenner e Shivdasani, i quali hanno cercato di individuare i fattori chiave in grado di creare valore in un'operazione di questo genere. Per raggiungere questo obiettivo i tre studiosi hanno svolto una preliminare ricerca sui rendimenti anomali per l'impresa acquirente e verificato se sono significativamente positivi, negativi o nulli intorno alla data dell'annuncio. Il risultato principale è che gli azionisti della società acquirente subiscono perdite mediamente dello 0,5% - 0,7% intorno alla data dell'annuncio. Ciò che lo studio ha analizzato è però la varianza di questo valore medio: infatti un quarto delle operazioni produce dei ritorni per l'acquirente di oltre il 5% e un ottavo di queste porta addirittura a rendimenti superiori del 10% nel breve periodo. In antitesi a questi risultati positivi, il 15% del campione analizzato mostra rendimenti inferiori al -10%, tenendo in considerazione un periodo di tempo maggiore. Verificando poi il rendimento medio in un periodo di due anni si evince una sovra-performance positiva del 0,5%. Utilizzando un'analisi di regressione cercando di stimare anche le caratteristiche intrinseche che creano valore in un'operazione di M&A, studiano la relazione che esiste tra valore e questi fattori. I principali risultati a cui sono arrivati riguardano la reazione positiva del mercato alle operazioni finanziate tramite contanti e alle operazioni inerenti società private. Scoprono infatti che il mercato reagisce in modo maggiormente positivo se le acquisizioni sono finanziate tramite contanti piuttosto che finanziate con titoli, stimando un rendimento in eccesso medio dell'1,9% per le operazioni con pagamento in contanti rispetto allo 0,9% per le operazioni con pagamento con azioni. Per quanto riguarda l'acquisizione di una società privata, si sono analizzate performance medie in eccesso dell'1,9% nel breve periodo e del 4,2% per il lungo. Questi rendimenti sono nettamente superiori al caso di acquisizioni di società pubbliche, per cui i valori di performance si attestano al -2,3% e del -4,4% rispettivamente nel breve e nel lungo periodo. Anche l'acquisto di una società straniera crea un valore maggiore rispetto alle acquisizioni domestiche, suggerendo che investire all'estero è una fonte di valore strategico che il management deve tenere seriamente in considerazione. Il campione analizzato nello studio ha infatti mostrato un

rendimento dello 0,8% nel caso di acquisizioni estere in contrasto con lo -0,6% per i target locali.

Si può quindi concludere che a seconda del tipo di società, del contesto, del periodo e del settore i risultati a cui si giunge possono essere variegati e contraddittori, rafforzando l'idea che standardizzare il processo decisionale non è un'operazione affatto banale.

Gli effetti della crisi sulle operazioni di M&A sono però evidentemente significativi: nel 2011 Vancea in questo senso ha analizzato empiricamente gli effetti della crisi economica e finanziaria sugli eventi di fusioni e acquisizioni. Il suo lavoro ha così mostrato come nel periodo 2002-2007 si abbia avuto una continua crescita del numero di operazioni di fusione, con un picco proprio nel 2007. La liberalizzazione degli scambi e degli investimenti, un'economia mondiale in crescita e una globalizzazione incalzante hanno così favorito questa attività di fusione ed acquisizione. Il trend positivo si è però interrotto a partire dal 2008 principalmente per causa della crisi che ha colpito l'economia globale: l'accesso al finanziamento è stato gravemente compromesso sia internamente (per colpa della diminuzione dei profitti) sia esternamente (a causa della riduzione della liquidità disponibile e dell'aumento dei costi di finanziamento). Molti piani di espansione sono quindi stati costretti ad essere rinegoziati o annullati, facendo crollare il numero di accordi di operazioni di M&A. Il 2009 è stato l'anno che ha registrato il minor numero di offerte. Quantificando le affermazioni fatte finora, gli accordi transfrontalieri nel 2008 sono diminuiti del 31% circa rispetto al 2007, crollando enormemente nel 2009, con un trend negativo di oltre il 64% rispetto all'anno precedente.

Questa rapida esposizione del significato delle operazioni di M&A ha fornito un quadro generale sui tratti e le caratteristiche di tali operazioni. Questo quadro generale però non può essere adattato ad ogni settore: in questo senso, nel prossimo paragrafo, si andranno ad analizzare alcune peculiarità che le operazioni di acquisizioni e fusioni possiedono nel settore del lusso, le quali saranno meno orientate a massimizzare le condizioni di economicità ma saranno piuttosto legate ad aspetti strategici. Come infatti già visto in precedenza nel presente documento, cercare di effettuare le economie di scala in un settore contro-intuitivo come quello del lusso non è una priorità strategica, a differenza di motivazioni legate maggiormente ad aspetti di prodotto, know-how e materie prime.

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

A partire dagli anni Ottanta molte società operanti nel settore del lusso hanno cercato di rifocalizzare il proprio core business, a seguito dell'evoluzione del settore e della crescente conoscenza delle caratteristiche del mercato dopo che sono aumentati gli studi relativi ad esso. All'inizio degli anni 2000 si sono delineati quattro leader del mercato ovvero il gruppo LVMH, Kering, Richemont e Swatch, i quali hanno creato un'ampia gamma di prodotti e brand operanti in segmenti diversificati, creando una sorta di oligopolio del lusso. La formazione di questi grandi conglomerati è avvenuta a seguito di numerose operazioni di Mergers & Acquisitions avvenute a cavallo degli anni '90 e l'inizio del nuovo millennio che hanno permesso la loro rapida espansione nel mondo del lusso.

Il fenomeno si è ulteriormente amplificato negli ultimi anni, con molte aziende che hanno preso in considerazione la possibilità di modificare la propria struttura e rafforzare la propria posizione sul mercato al fine di rispondere in maniera tempestiva alle condizioni di un mercato in continua evoluzione. La crisi ha però rallentato questo fenomeno in diversi settori, ma non in quello del lusso: se molte società hanno dovuto chiudere o rallentare drammaticamente i propri investimenti, altre aziende hanno approfittato della situazione reagendo alla crisi in maniera positiva. Numerose società del lusso fanno parte di questa seconda categoria, disponendo di elevate quantità di capitale. Negli anni a cavallo della crisi globale del 2008 non è infatti avvenuta alcuna drammatica diminuzione delle operazioni di M&A nel settore, ma neppure un aumento che però è avvenuto negli anni successivi al 2013. A decretare l'aumento delle operazioni, specialmente nell'ultimo anno, sarebbe stato un mix di fattori: Alessio Candi di Pambianco Strategie di Impresa spiega che “Da un lato ci sono i conti delle società che sono in continuo miglioramento e dall'altro la cospicua liquidità con cui i grossi gruppi si trovano a fare i conti. Investire in aziende dal potenziale elevato che con nuove iniezioni di capitale e nuove strategie possano crescere in modo significativo, è un ottimo metodo per impiegare bene i propri capitali e per ottenere rendimenti vantaggiosi in un momento in cui il mercato azionario è soggetto ad oscillazioni e gli strumenti finanziari alternativi, come i titoli di stato e le obbligazioni, non sono fruttiferi”.

Sulla base di queste considerazioni una ricerca svolta presso l'Università di Pavia ha analizzato 225 operazioni di M&A in cui una società di lusso ha svolto il ruolo di acquirer. Tra questi accordi, 111 hanno avuto luogo prima del 2008 nel periodo pre-crisi e 114 dopo. Lo studio è importante anche perché ha cercato di mostrare se e come la crisi abbia influenzato le scelte degli investitori, verificando se vi siano differenze significative nei rendimenti nelle trattative

precedenti e successive alla crisi. Infatti tra i risultati ottenuti dal report, si sono valutate se ci sono differenze significative nel numero di accordi dovuti alla crisi o se il mercato del lusso non ha percepito in particolare degli effetti della recessione economica.

Ciò che è stato spiegato fino a questo punto del documento è che il settore del lusso non è stato colpito in maniera significativa dalla crisi, almeno dal punto di vista del fatturato e delle vendite, con questo fatto che potrebbe far pensare anche che la situazione economica globale non abbia influito sulle operazioni di crescita esterna nel settore del lusso. Si potrebbe così ipotizzare che non ci sia alcuna sostanziale differenza tra i periodi pre-crisi e post-crisi.

Siccome la definizione di società di lusso è a tratti soggettiva, il campione utilizzato è stato prelevato dalle società appartenenti all'indice S&P Global Luxury Index, già analizzato nel capitolo 1 del presente documento. Ricordiamo solo che il sopracitato indice è composto da 80 società di tutto il mondo, quotate in Borsa, che forniscono beni e servizi di lusso e soddisfano particolari requisiti quantitativi e qualitativi. Tra queste 80 società, ben 49 (vale a dire oltre il 60% delle compagnie) sono state coinvolte in almeno un'operazione di M&A tra il 2002 e il 2013, evidenziando la frenetica attività di tali operazioni nel settore in esame. Per poter entrare nel campione ed essere considerata effettivamente operazione di M&A dallo studio, l'accordo deve avere riguardato almeno il 50% delle azioni di una società. La scrematura delle operazioni attraverso i criteri appena esposti ha portato ad un numero di operazioni di acquisizione e fusione di 225.

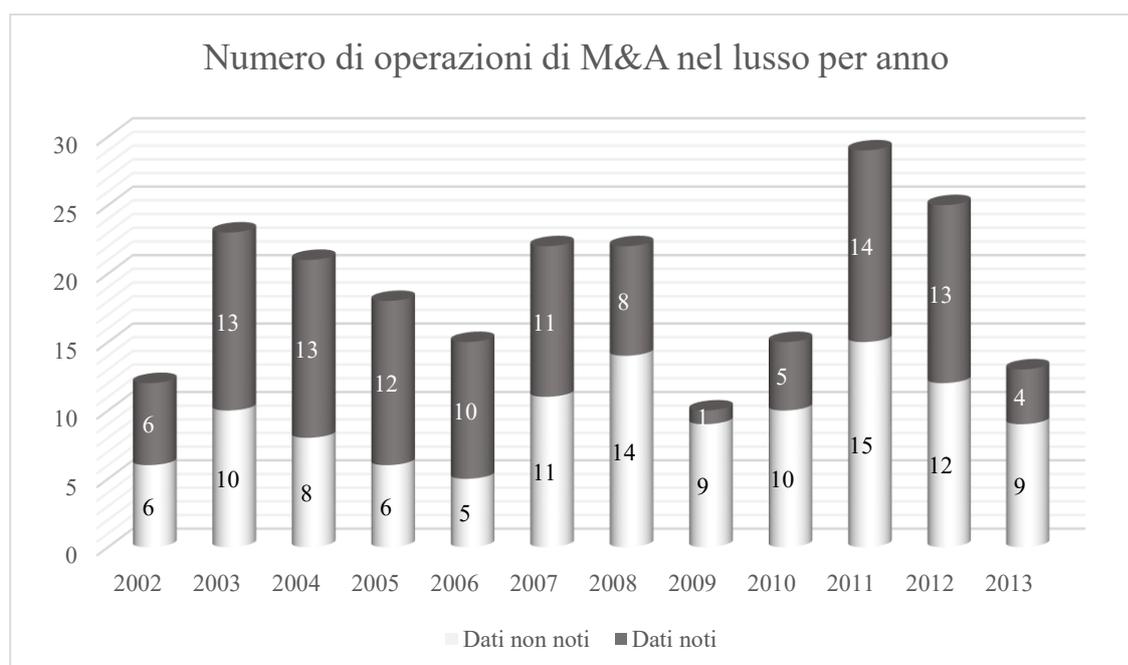


FIGURA 25: NUMERO DI OPERAZIONI DI M&A DEL LUSSO

Il grafico in figura 25 riassume il numero operazioni di M&A avvenuto nel mondo del lusso tra il 2002 ed il 2013, suddividendo quelle per cui sono note i dati da quelle invece c'è una mancanza di dati disponibili. Come si può vedere solo per 110 fusioni e acquisizioni sono disponibili tali valori. Un'altra caratteristica che si può notare a primo impatto, è che il maggior numero di operazioni si è verificato nel 2011 e nel 2012 con rispettivamente 29 e 25 accordi. In tutti gli altri anni non si nota un cambiamento sostanziale nel numero di operazioni. Tra i periodi di pre e post crisi non vi sono stati aumenti né diminuzioni del numero di operazioni, con la sola eccezione del 2009 in cui si è verificato un calo nel numero di operazioni, da 22 a 10. Globalmente il periodo pre-crisi conta 111 operazioni, molto simile alle 114 avvenute nel periodo post-crisi, che potrebbe evidenziare una mancanza di influenza della crisi nelle decisioni di cambiamento di struttura aziendale.

Per poter valutare avere una giusta visione della dimensione del fenomeno, bisogna anche valutare l'entità delle operazioni considerate, non solo il numero puro. Il loro valore aggregato raggiunge i 54.106 milioni di euro, con una media globale di circa 492 milioni per transazione (ovviamente tali dati sono inerenti solamente alle operazioni per cui i dati erano disponibili).

Riprendendo il discorso sulla redditività azionaria enunciata nel paragrafo precedente, diversi studi hanno cercato di esaminare le implicazioni sul valore del lusso delle operazioni di acquisizione e fusione all'interno di questo settore. Konigs e Schiereck hanno preso in esame un periodo di 13 anni di accordi, dal 1993 al 2005, anni caratterizzati da un'intensa attività di operazioni di fusioni e acquisizioni. I risultati mostrano effetti positivi e significativi inerenti il guadagno dell'azionista, interpretati dai ricercatori come segno di una creazione di valore da parte del mercato e dei consumatori. Le finestre temporali più significative sono quelle che includono 5 e 10 giorni dopo la data dell'annuncio. I rendimenti in eccesso cumulati sono rispettivamente dell'8,19% e del 14,59%, entrambi con una significatività del 10%.

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

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

Un'altra ricerca condotta successivamente dagli stessi due studiosi, Konigs e Schiereck, cerca di analizzare gli effetti degli annunci di operazioni di M&A, separando gli effetti inerenti le società target e le società acquirenti sempre nel particolare settore del lusso ma soltanto di aziende europee. Il loro oggetto di indagine stavolta riguarda principalmente il grado di integrazione globale tra i mercati dei capitali sull'attività di fusione e acquisizione, verificando se ci sia una sorta di armonizzazione europea. Il loro obiettivo principale è verificare se le grandi imprese conglomerate espandono le loro reti indifferentemente nel loro Paese domestico o all'estero. Si concentrano sulla distinzione dell'investimento tra Europa, dove il lusso nasce e si sviluppa, ed il resto del mondo. Esaminano anche profondamente il mondo del lusso in termini di conglomerati. Per scegliere il proprio campione, hanno seguito un approccio settoriale e orientato al prodotto, identificando sei sotto-settori del lusso: alta moda, pelletteria e accessori, gioielli e orologi, profumi e cosmetici, cristalli e porcellane ed infine champagne, vini e liquori. Hanno così identificato 42 società di lusso, tutte quotate sul mercato dei capitali, di cui 31 sono state coinvolte in almeno una operazione di fusione o acquisizione. Sono così riusciti ad esaminare 206 accordi, dal 1993 al 2005, di cui 127 hanno coinvolto società non appartenenti allo stesso Paese. Per alcune di queste operazioni l'azienda di lusso agisce come società target, in 34 casi, per altre agisce come società acquirente, nei restanti 172 casi. Il risultato più importante è la dimostrazione di una reazione di prezzo positiva e statisticamente significativa sia per le società obiettivo che per quelle acquirenti. A differenza della loro precedente ricerca però non trovano alcuna differenza statistica nei rendimenti degli annunci tra le operazioni di lusso nazionali e transnazionali: ciò sta a significare che, a livello europeo, il livello di integrazione del mercato dei capitali è estremamente elevato.

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

acquisizioni da parte di imprese di lusso non conglomerate sono legate a rendimenti significativamente positivi. Ciò rivela che gli investitori attribuiscono importanza alla differenza tra conglomerati e imprese di lusso non conglomerati, confermando anche il risultato della loro ricerca precedente.

Come in precedenza anticipato, alcune peculiarità del mercato del lusso comportano importanti implicazioni con la decisione di acquisizione o fusione. In proposito vanno ricordati i margini elevati, le sinergie potenziali, la creazione di canali di distribuzione e produzione comuni ed i tentativi di incrementare o conservare la propria quota di mercato. Le operazioni di M&A si caratterizzano infatti per l'alta complessità manageriale del processo decisionale che porta all'accordo tra le diverse entità coinvolte e le differenze principali tra un'operazione condotta nel settore del lusso e una in qualsiasi altro settore si rinvengono proprio in tale contesto. Escludendo le motivazioni finanziarie finora analizzate, che confermano una creazione del valore a seguito dell'operazione di M&A, si vuole ora cercare di capire nel dettaglio come queste possano essere così influenzate da motivazioni strategiche più che economiche. Nel settore infatti le operazioni più diffuse sono quello di tipo conglomerale, cioè con finalità di diversificazione, le quali sono quelle meno diffuse negli altri settori.

Nel contesto dinamico del lusso sta diventando sempre più importante riuscire a coinvolgere il cliente nella condivisione dei valori che un determinato brand incarna. In questo senso una società può essere incentivata a offrire non solo un prodotto o un'esperienza ma un intero stile di vita. Ad esempio un consumatore può indossare prodotti di abbigliamento di una determinata società, con al polso un orologio della stessa holding di lusso e sorseggiando bevande di case vitivinicole antiche ma che appartengono ai grandi conglomerati. In questo modo le diverse società che appartengono al gruppo di lusso riescono ad ottenere una crescita non tanto a causa di un aumento della penetrazione nel mercato, ma grazie ad una condivisione dei clienti e alla creazione di un network di clienti di lusso. Plasmare un lifestyle che sintetizzi i valori di un gruppo societario può perciò essere una valida alternativa per ottenere una crescita in maniera rapida e altamente sostenibile. LVMH sta proprio operando in questa direzione, in quanto ha ampliato enormemente il proprio portafoglio prodotti, arrivando ad offrire prodotti di abbigliamento, di gioielleria, cosmetica, alimentari e perfino esperienze come viaggi e lettura di riviste.

Seguendo queste indicazioni, le società integrate saranno incentivate ad appartenere a queste grandi organizzazioni del lusso in modo tale da raggiungere la massima eccellenza e conquistare quei consumatori che acquistano già prodotti dalla società "madre", cercando in

alcuni casi di sfruttare anche eventuali economie di scala. Le società integranti invece otterranno vantaggi grazie a un consolidamento e ad un allargamento del portafoglio di prodotti e brands, che permettono di diversificare le attività ed il rischio.

Un ulteriore motivo per cui le aziende potrebbero decidere di avviare un'operazione di M&A è quella di ottenere il controllo totale della catena del valore.

Come già anticipato nelle anti-leggi de marketing è fondamentale avere sotto controllo la maggioranza della catena del valore, dalla ricerca delle materie prime alla vendita del prodotto finito, in modo tale da ottenere sinergie derivanti da un più efficace coordinamento tra le attività e per adattarsi in maniera più rapida alle evoluzioni del mercato. Un trend analizzato in precedenza che sta caratterizzando il settore del lusso è l'aumento dell'importanza e del valore che stanno creando Internet e i canali online: emblematica è la decisione di Richemont di acquisire Yoox Net-a-Porter. La Compagnie Financière Richemont infatti è tra i principali gruppi del mondo del lusso, attiva soprattutto nel settore dell'orologeria e della gioielleria, e raggiunge attualmente un fatturato di circa 10 miliardi di euro e oltre 30mila dipendenti. Cartier, Montblanc, Clohé, Officine Panerai, Vacheron Constantin sono alcuni dei suoi brand più importanti.

Richemont sta cercando di internalizzare il valore creato da Internet e lo sta tentando di fare acquisendo il più importante canale di vendita di lusso online, Yoox Net-a-Porter. Questa società è infatti una sorta di faro in un panorama dove si parla molto della “morte della vendita al dettaglio”. Da qui la necessità per Richemont di dotarsi di un “braccio” ad alto tasso di innovatività e tecnologia che gli permetta di ottenere una crescita ulteriore, garantendogli anche una stabilità futura.

Nonostante l'aumento della concentrazione del settore del lusso probabilmente aumenterà, alcuni marchi storici, come Chanel e Hermès, stanno resistendo a questa tendenza delle fusioni e acquisizioni. Uno dei motivi per cui i marchi di lusso del patrimonio resisterebbero a questi tentativi è che questi marchi sono stati storicamente associati ai loro fondatori. Dal punto di vista del marketing, i consumatori associano tali brand a queste figure emblematiche, le quali sono un punto cruciale che molti consumatori usano per giustificare il pagamento di prezzi elevati per questi prodotti. Se queste case di moda dovessero fondersi, il marchio di queste aziende sarebbe diluito e le percezioni dei consumatori di questi marchi potrebbero diminuire.

Concludendo questo capitolo si può affermare che nonostante i rischi da tenere sotto controllo e gli accorgimenti da adottare, le operazioni di M&A nel settore del lusso e della moda continuano a crescere. I dati riportati evidenziano l'enorme portata del fenomeno di M&A nel

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

## 4. Nuove opportunità di crescita: il caso cinese

Dopo aver analizzato le alternative con cui una società può ottenere una espansione delle proprie dimensioni, utilizzando linee interne oppure linee esterne, il capitolo seguente ha come obiettivo principale quello di giustificare che alcune strategie di crescita devono adattarsi al contesto geografico e culturale del mercato. Come ampiamente esposto nel capitolo 2, le strategie di marketing si dovrebbero adeguare alle caratteristiche del mercato ed ai consumatori in esso presenti. In questo senso bisogna evidenziare che la domanda dei beni di lusso è estremamente diversificata a livello geografico, con i clienti provenienti dall'Oriente che possiedono alcune peculiarità che li distinguono dai consumatori provenienti dalle altre zone del globo. Adeguando il marketing al consumatore è fondamentale per raggiungere l'obiettivo di una crescita sostenibile nel tempo.

Nel seguente capitolo si vuole dare una percezione sulla dimensione del mercato cinese che giustifica un'analisi dettagliata del consumatore locale: infatti, il mercato del lusso di Pechino e dintorni è analizzato da molte ricerche del settore in quanto possiede enormi margini di crescita, con le aziende che stanno facendo una sorta di gara per ottenere una posizione di vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza.

Approfondire quindi le percezioni del lusso del consumatore cinese è un fattore indispensabile per il management delle società operanti in questo particolare settore.

### 4.1. Il mercato del lusso cinese

Secondo il report di Bain e Altgamma precedentemente esaminato, il mercato globale dei beni personali di lusso vale 262 miliardi di euro nel 2017, con la Cina che ne rappresenta l'8% ed i consumatori cinesi, invece, ben il 32% del totale. Questi dati mostrano l'elevata propensione del consumatore cinese ad acquistare i beni di lusso soprattutto al di fuori dei confini della propria nazione, evidenziando una spinta al turismo di beni di lusso.

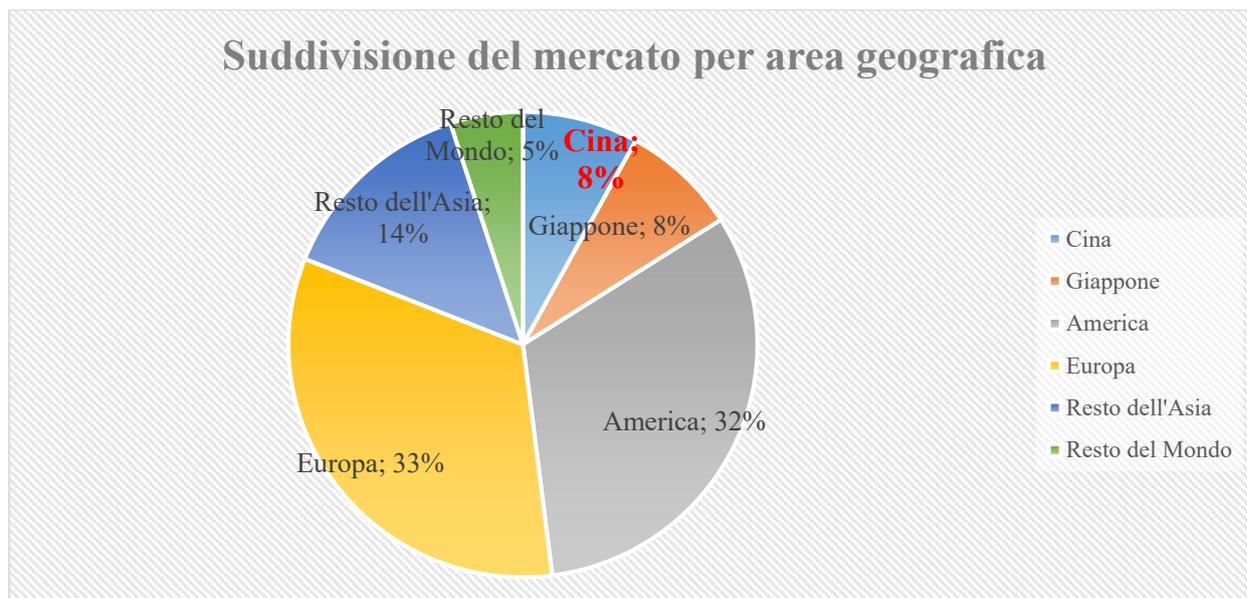


FIGURA 26: SUDDIVISIONE DEL MERCATO PER AREA GEOGRAFICA

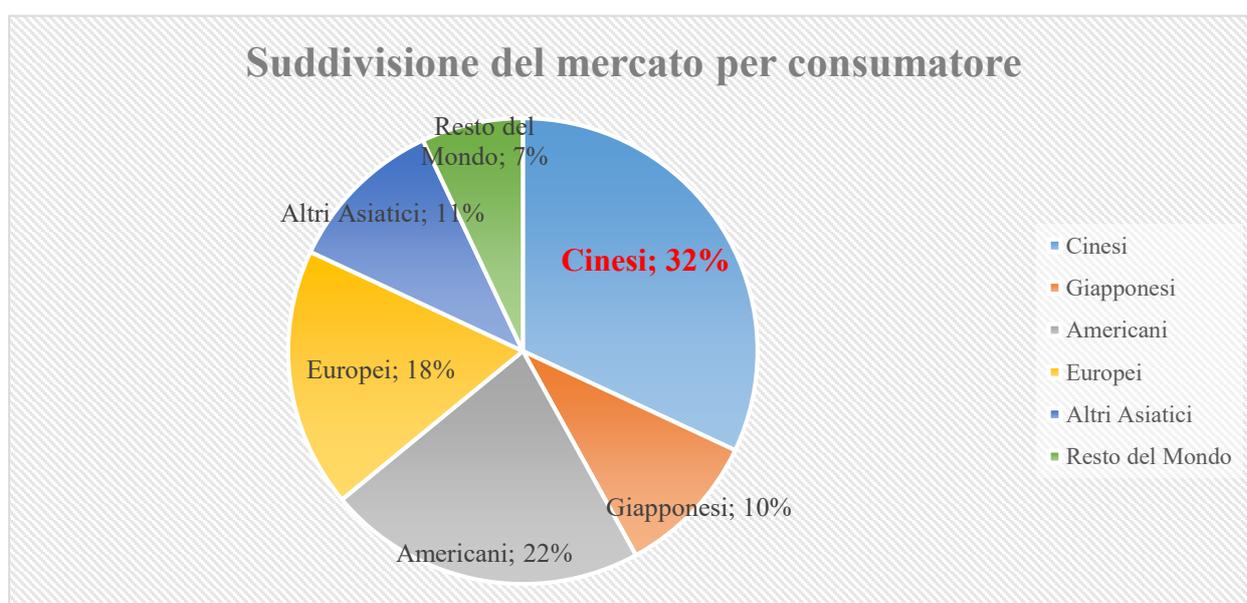


FIGURA 27: SUDDIVISIONE DEL MERCATO PER NAZIONALITÀ DEL CONSUMATORE

La Cina è da diversi anni focus importante per i brand del lusso, in quanto negli anni tra il 2010 e il 2015 ha letteralmente spinto l'intero settore del lusso verso una crescita rilevante e contribuendo a far superare la crisi del 2008 a numerose aziende, come mostrano i dati del report di Bain e mostrati nella figura 28. È stato fondamentale esaminare il consumo dei beni di lusso da parte del cliente cinese proprio per motivi di sopravvivenza: i consumatori cinesi

hanno infatti rappresentato l'unica spinta per la crescita del mercato globale del lusso, con il rallentamento del consumo dei consumatori europei e americani, che avrebbe altrimenti portato a una contrazione del mercato tra il 2012 e il 2016.

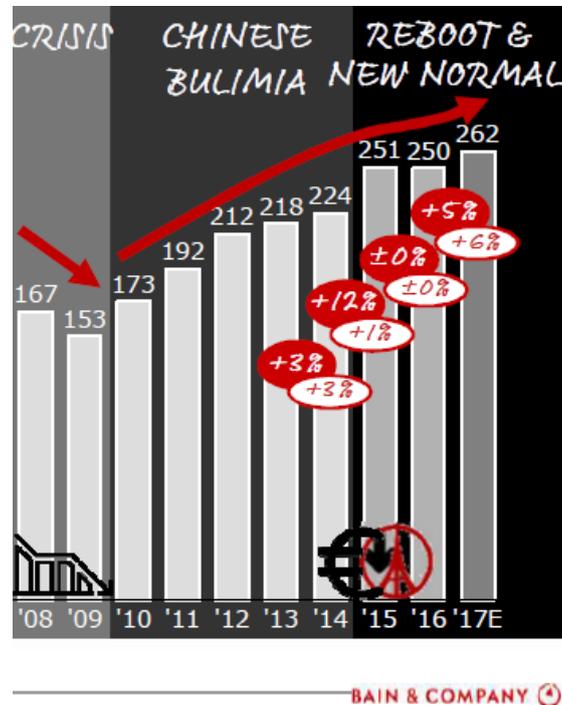


FIGURA 28: TREND DEL MERCATO DEL LUSO (FONTE: BAIN)

Questo fenomeno di crescita importante dovuto ad un aumento dei consumi da parte dei cittadini cinesi è stata chiamata dagli esperti del settore proprio “Chinese Bulimia”, sottolineando una sorta di “fame di lusso”, poiché caratterizzato da uno shopping compulsivo ed una corsa dei clienti orientali nel comprare gli ultimi e costosi modelli dei personal luxury goods sia all’interno del mercato locale sia nelle mete dello shopping globale, come Parigi, Milano, New York e, ultimo trend, le Hawaii. Durante questo periodo numerosi brand del lusso occidentali, come Armani, Montblanc, Gucci e Ermenegildo Zegna hanno inaugurato centinaia di negozi nel Paese tentando di soddisfare questo bisogno di acquisto di beni di lusso.

La figura rileva anche che questo fenomeno della Chinese Bulimia sembra sia finita. Una possibile causa risiede in un diverso approccio da parte della nuova classe media cinese e del governo cinese che sta incoraggiando attivamente il consumo domestico.

Questo rallentamento porta il mercato del lusso in una nuova era, la “New Normal”, in cui ci sarà sempre una crescita ma in rallentamento rispetto al passato e sarà *low single digit*, cioè tra il 4 e il 5% nel prossimo triennio.

Negli ultimi due anni si è notato come la classe media cinese sembri essere sempre più propensa a viaggiare meno all'estero per consumare di più in patria. In altre parole, i consumi cinesi, che tradizionalmente si effettuavano soprattutto in mercati stranieri, si stanno spostando verso la Cina stessa ed online. A contribuire in questa migrazione degli acquisti verso il loro mercato locale contribuiscono diversi fattori: il giro di vite del governo che ha posto controlli e limiti sullo shopping all'estero ha avuto un forte impatto; i differenziali di prezzo che mostrano un trend negativo, con i prezzi che si stanno adeguando al ribasso agli altri mercati globali, anche se costano ancora un 20-30% di più in Cina; in ultima istanza la domanda del ceto medio che non viaggia fuori dai confini nazionali è in crescita. Perfino il rischio di attentati ha fortemente ridotto il turismo e di conseguenza l'acquisto dei beni di lusso in Europa nel 2016.

Il mercato cinese è quindi in rapida evoluzione e con i cambiamenti che sono in corso le società operanti nel settore del lusso devono riuscire a tenere il passo e adattarsi a questi mutamenti. Potrebbe sembrare che, con la fine della Chinese Bulimia e del rallentamento della crescita degli acquisti da parte dei clienti di questo Paese asiatico, l'importanza di tale mercato stia in qualche modo calando ma è vero proprio l'opposto: in questo contesto i brand possono allargare i propri confini e conquistare anche quella parte di popolazione locale che non può o non vuole effettuare acquisti all'estero. Basti pensare che il numero di milionari cinesi dovrebbe superare quello di qualsiasi altra nazione nel 2018 ed entro il 2021 si stima che le famiglie cinesi saranno le più ricche al mondo. Nel corso del 2016 vari report hanno stimato in 7,6 milioni le famiglie cinesi che hanno acquistato beni di lusso e ognuna di queste spende in media 71.000 Yuan Renminbi (circa 10.000 €) in beni di lusso all'anno, il doppio rispetto a ciò che spendono le famiglie francesi o italiane. I consumatori cinesi di lusso rappresentano quindi circa 540 miliardi di Yuan in spese annuali (circa 80 miliardi di euro), rappresentando quasi un terzo del mercato del lusso globale e, con i trend di crescita previsti, arriveranno al 44% del totale entro il 2025. Nello stesso anno le famiglie cinesi effettueranno consumi pari alle dimensioni dei mercati statunitensi, francesi, italiani e giapponesi messi insieme.

Le previsioni inoltre stimano in una crescita della dimensione della classe media in Cina ad un ritmo cinque volte superiore rispetto al totale della popolazione. Questo porterà ad un aumento dei consumatori di beni di lusso con redditi inferiori e localizzati nelle città di medie dimensioni, più propensi all'acquisto di prodotti non più nei grandi centri dello shopping ma negli outlet o negli store locali: il 66% dei consumatori si dichiara interessato ad aumentare gli acquisti di beni di lusso negli outlet nel corso del prossimo anno.

Analizzando le caratteristiche del consumatore cinese, si evidenzia come questi siano mediamente più giovani dei loro corrispondenti europei e americani, con un'età media di soli 33 anni e con le previsioni che stimano che nei prossimi 3-5 anni il mercato sarà dominato da una clientela ancora più giovane, nel range tra i 25 e i 30 anni. Anche dal punto di vista del sesso del consumatore si possono notare alcune caratteristiche distintive: l'acquisizione di ruoli sempre più prestigiosi nel mondo del lavoro e del business, con un conseguente aumento del proprio reddito, ha permesso alle donne di rappresentare circa il 60% del mercato del lusso in Cina. Questo fattore potrà così influenzare le performance delle varie categorie e di conseguenza far ampliare o ridurre il portafoglio prodotti di una società, che vorrà puntare su beni attrattivi per i consumatori di sesso femminile.

Ampliando ora il contesto anche al mercato online, la Cina è generalmente riconosciuta dai ricercatori molto più sviluppata e tecnologicamente avanzata rispetto alla media globale. L'e-commerce ed il m-commerce stanno diventando sempre di più mezzi di acquisto fondamentale e sfruttati dai clienti. Un report sempre di Bain stima che circa l'80% dei consumatori cinesi si informa ed effettua ricerche sui beni di lusso tramite il proprio pc ed il proprio smartphone utilizzando Internet e diverse app specializzate, contro il 31% che si informa ancora utilizzando vecchi canali, come i giornali, ed il 29% che predilige il passaparola tra amici. I consumatori cinesi sono molto attivi sui social media, come Facebook e Instagram, con la maggior parte di essi che pubblica quotidianamente contenuti. Nonostante ciò, il mercato online dei beni di lusso online non è ancora sviluppato: solamente il 7% del totale delle vendite di lusso cinesi si verifica nei canali online ufficiali. In questo campo i margini di crescita sono enormi, con le previsioni che individuano nell'e-commerce il mezzo maggiormente utilizzato in futuro, spinto dalle nuove giovani generazioni e dalla popolazione delle città minori cinesi.

Si è riportato precedentemente che circa un terzo delle persone è quindi condizionato dal passaparola, evidenziando il ruolo fondamentale che assume il brand. Il passaparola tra gli amici e la famiglia è uno tra i fattori principali che condizionano le decisioni di acquisto, con i consumatori che sono attratti da brand che considerano top of mind. Posizionarsi in cima alla piramide di Aaker si rivela molto utile per una marca, poiché i consumatori saranno incentivati all'acquisto se è la prima alternativa che viene in mente, vale a dire appunto se il brand si posiziona nella top of mind. La maggior parte dei brand di lusso, con l'obiettivo di seguire questo percorso, ha investito pesantemente nel mercato cinese negli ultimi 10-15 anni, con l'apertura di una fitta rete di negozi. Dall'essere una novità stanno però ora diventando la norma: come afferma il report di Bain *“l'accresciuta esposizione a beni di lusso ha trasformato i*

*consumatori cinesi onnivori in consumatori più esperti, appassionati di lusso ma soprattutto di novità. Dopo circa 10 anni di shopping compulsivo ora il cliente cinese è alla ricerca di qualcosa di unico”.*

Un altro trend del consumatore cinese riguarda il prezzo, che determina se un consumatore benestante effettua un acquisto di lusso nel proprio Paese oppure all'estero: nel 2012, più della metà dei consumatori, il 60%, tollerava un aumento di prezzo del 20% sui prodotti di lusso venduti in Cina. Nel 2017 questa porzione di popolazione è crollata, con solo il 20% dei consumatori che oggi è disposto ad accettare tali aumenti. Dopo aver esposto questo fatto, sembra a dir poco sorprendentemente che solo il 70% dei clienti di lusso cinesi acquisterebbe beni nel mercato locale anche a prezzi simili di quelli applicati in contesti esteri. Questo fenomeno riflette una insoddisfazione marcata per gli acquisti domestici rispetto alle stesse esperienze di acquisto di lusso effettuate all'estero, con l'assortimento di prodotti e la qualità del servizio che non soddisfano ancora nella stessa misura il consumatore. È quindi necessario che le società prendano in considerazione questo fattore in modo tale da migliorare l'esperienza in-store anche nei negozi delle città cinesi, senza diminuire però gli elevati standard qualitativi dei servizi di vendita forniti nel resto del globo.

Nel presente paragrafo si è quindi cercato di dare una giustificazione dell'importanza del mercato dei beni di lusso cinese, attraverso numeri e trend di crescita. Si è dimostrato che, dopo l'era della Chinese Bulimia, i consumatori cinesi non stanno perdendo la loro passione per i beni di lusso e continueranno comunque ad incrementare i loro acquisti, mantenendo un ruolo leader nella crescita del mercato mondiale di beni di lusso, ma le caratteristiche della clientela si sta evolvendo. La domanda rimane stabile tra la classe media in espansione del paese, con un aumento dei redditi disponibili, un continuo acquisto di prodotti di elevata qualità e un fenomeno di dimostrazione verso gli altri del proprio status sociale. Inoltre, come in altri mercati emergenti, i prezzi dei beni di lusso in Cina si stanno adeguando al ribasso per allinearli ai mercati globali, incoraggiando sempre più i consumatori cinesi ad acquistare prodotti di lusso nel loro mercato domestico.

È fondamentale perciò che il management delle società abbia una chiara idea sulle caratteristiche e peculiarità del consumatore cinese al fine di attuare strategie di crescita sostenibili nel tempo.

## 4.2. Le peculiarità del consumatore cinese

Per poter soddisfare al meglio i consumatori di tutti il mondo è necessario riuscire a comprendere la loro cultura e le caratteristiche che essi possiedono, in quanto si tratta di mercati estremamente variegati e altamente influenzati dalla loro storia passata. Una prima distinzione importante è quella tra consumatori occidentali e orientali, i quali hanno background differenti che sfociano in comportamenti nei confronti del lusso differenti. Come si è già evidenziato più volte in questo documento il mercato del lusso non è più solo limitato ai paesi occidentali ma si sta espandendo anche verso i “nuovi ricchi” orientali. I grandi marchi globali del lusso dovranno quindi attuare delle strategie di espansione differenti e capire quali siano le motivazioni che stanno alla base dei consumatori per l’acquisto dei beni di lusso. In questo senso si cerca la relazione tra atteggiamento e identità culturale, mirando a una comprensione più approfondita della formazione dell’intenzione d’acquisto, esaminando la necessità di unicità, di edonismo, di soddisfazione dei bisogni con funzione sociale nei confronti dei marchi di lusso tra consumatori orientali e occidentali, i quali sono per antonomasia associati rispettivamente a una cultura collettivista ed individualista.

La percezione dei brand di lusso non è infatti coerente tra i diversi segmenti di mercato, poiché dipende dal valore che ciascun consumatore associa ad esso. Come già esposto nel corso del documento, il consumo di beni di lusso è in gran parte determinato dai comportamenti con funzione sociale (atteggiamenti con espressione self-directed e other-directed) in quanto i consumatori esprimono la loro individualità ed esibiscono la propria posizione sociale attraverso l’acquisto di prodotti appartenenti ai marchi di lusso. I consumatori delle culture sia occidentali che orientali sono incentivati ad acquistare dai luxury brand per descrivere e sottolineare la loro individualità e il loro status sociale.

Ci sono però delle differenze nelle motivazioni che portano all’acquisto di un bene. Nelle società collettive, tipiche dei Paesi asiatici, le persone sono strettamente legate tra loro condividendo valori, interessi e norme comuni. Pertanto le persone nelle società collettive percepiscono se stessi in un modo “spersonalizzato” attraverso il quale le personalità individuali sono sfocate e meno marcate. È quindi probabile che i consumatori collettivisti attribuiscono elevata importanza al valore espressivo other-directed, mostrando una più forte auto-presentazione di sé per descrivere ed affermare la propria posizione sociale. Al contrario, le persone nelle società individualiste, tipiche delle culture occidentali, enfatizzano la propria coscienza emotiva ed indipendenza che rafforza il loro bisogno di essere unici e sostiene il loro atteggiamento di auto-espressione, conferendo al valore self-directed un’importanza maggiore.

Entrambi gli atteggiamenti di auto-presentazione ed auto-espressione possono portare ad influenzare i propri sentimenti ed emozioni in maniera differente, diventando un importante predittore di comportamento. Infatti i consumatori scelgono un marchio piuttosto che un altro come risultato del loro atteggiamento affettivo, oltre al fatto che offrono premi edonistici e soddisfazione sensoriale. Quindi i comportamenti con funzione sociale (sia self-directed che other-directed) possono influenzare le intenzioni di acquisto direttamente o indirettamente attraverso un vero e proprio atteggiamento affettivo.

L'indagine che si sta per analizzare è stata effettuata da Bian e Forsythe e si basa sulla teoria funzionale dell'atteggiamento, mostrando come il brand abbia un importante ruolo sociale poiché facilita l'auto-espressione e l'auto-presentazione. L'atteggiamento di auto-espressione nei confronti dei brand del lusso è definito come un orientamento al mostrare un'identità individuale ed esprimere i propri valori attraverso l'utilizzo di un determinato brand. L'atteggiamento di auto-presentazione nei confronti dei luxury brand invece è definito come una predisposizione all'uso dei marchi per trasmettere l'immagine sociale del consumatore. I clienti possono perciò acquistare da un marchio di lusso perché riflette i propri valori (auto-espressione) o perché riflette l'immagine sociale che desiderano trasmettere (auto-presentazione) o entrambi. Tuttavia, questi comportamenti differiscono per i consumatori nelle culture orientali e occidentali, come riflette il crescente interesse a comprendere l'influenza della cultura su come le persone pensano, sentono e si comportano. Le diverse società del lusso dovrebbero in questo senso attuare diverse strategie di invasione nei nuovi mercati in modo tale da conquistare in maniera più efficiente il consumatore, favorendo così l'obiettivo fondamentale della crescita societaria. Il marketing diventa uno strumento essenziale che dovrà analizzare al meglio le peculiarità della clientela al fine di fidelizzarla.

L'influenza dell'individualismo e del collettivismo è considerata una dimensione chiave nelle diversità culturali che condizionano il comportamento dei consumatori, con ricerche sul tema che proseguono da più di 30 anni. Una comprensione dell'individualismo e del collettivismo è perciò fondamentale per conoscere le caratteristiche e prevedere gli atteggiamenti e il comportamento dei consumatori in una società in rapida evoluzione.

I consumatori di fatto non sono perfettamente razionali ma anche emotivi, specialmente in un contesto alquanto illogico come il mondo del lusso: è quindi ora sensato affermare che l'atteggiamento affettivo dei consumatori gioca un ruolo importante nella formazione dell'intenzione di acquisto. I modelli cognitivi-affettivi presenti in letteratura suggeriscono che l'affetto ha una maggiore associazione con l'intenzione d'acquisto nei confronti dei prodotti di

lusso rispetto alla cognizione, caratteristica a dir poco particolare rispetto alle altre categorie di prodotti. Questo fatto può parzialmente spiegare perché i consumatori sono disposti a pagare un prezzo premium per i brand di lusso anche se possono ottenere uguali benefici funzionali attraverso prodotti di marche meno costose ma non di lusso.

L'indagine di Forsythe e Bian è stata compiuta utilizzando un campione di studenti di college statunitensi e cinesi. Gli studenti rappresentano il futuro del mercato del lusso per differenti ragioni: sono ben aggiornati sullo stile di vita delle celebrità, conoscono e sono maggiormente informati sui principali brand di lusso e soprattutto possono essere obiettivo di fidelizzazione life-long. Il campione era costituito da 394 studenti, 200 cinesi con un'età media di 19 anni e 194 americani con un'età media di 20 anni. I partecipanti hanno stilato preliminarmente una classifica delle società di lusso utilizzando come punto di riferimento il loro brand preferito, al fine di evitare di influenzare le risposte attraverso l'utilizzo di un brand predeterminato. Le varie caratteristiche individuali prese in considerazione sono il bisogno di unicità (abbreviato con NFU: Need for Uniqueness) ed il self-monitoring, misurati utilizzando una scala Likert a 7 punti che va da un forte disaccordo a un forte accordo. I risultati mostrano una notevole disparità sull'esperienza di acquisto dei prodotti di lusso, con l'85% degli studenti statunitensi che aveva acquistato almeno un prodotto dei loro marchi di lusso preferiti rispetto al 31% degli studenti cinesi. Gli studenti statunitensi inoltre riferiscono di spendere di più per abbigliamento e accessori di lusso: il 54% degli studenti occidentali rispetto al 29% di quelli orientali spende più di 50\$ al mese per questa tipologia di bene. Infine, Ralph Lauren è il brand più popolare tra gli studenti negli USA, Louis Vuitton quello maggiormente diffuso in Cina.

Tornando alle ipotesi iniziali, lo studio non riesce a dimostrare che il bisogno di unicità influenzi in maniera significativa la funzione sociale dell'atteggiamento negli studenti statunitensi e cinesi. Né gli studenti statunitensi né quelli cinesi sembrano utilizzare le caratteristiche individualistiche per esprimere la propria identità personale e la propria immagine sociale, distinguendosi dagli altri. Il self-monitoring, definito sia come il grado con cui le persone possono regolare la loro risposta agli altri in determinate situazioni sociali sia la misura in cui le persone sono sensibili ai segnali sociali, ha invece un impatto positivo sugli atteggiamenti con funzione sociale dimostrando che gli studenti provenienti da Cina e USA adattano il proprio comportamento alle norme sociali e formano atteggiamenti favorevoli nei confronti dei brand di lusso per veicolare la propria immagine sociale in pubblico. La relazione tra atteggiamenti con funzione sociale e intenzione di acquisto è lievemente significativa: si dimostra che trasmettere l'immagine individuale e sociale utilizzando dei beni di lusso motiva direttamente

l'acquisto di questi prodotti. Inoltre è anche dimostrato che queste attitudini possono influenzare indirettamente le intenzioni di acquisto attraverso il loro impatto sull'atteggiamento affettivo. Questa constatazione corrobora l'affermazione secondo cui i consumatori valutano i prodotti di lusso sulla base dei benefici affettivi e traggono un effetto positivo quando credono che i brand di lusso li aiutano a definire se stessi ed ottenere l'approvazione sociale. La relazione positiva tra atteggiamento affettivo e intenzione di acquisto dimostra che l'influenza del marchio condiziona l'intenzione di riacquisto nel caso si tratti di acquisti di costosi brand di lusso. Chiaramente, l'atteggiamento affettivo svolge un ruolo di mediazione nella relazione tra atteggiamenti con funzione sociale e le intenzioni di acquisto, fornendo informazioni sul motivo per cui i consumatori spenderanno denaro extra per i luxury brand. Si supporta fortemente il ruolo dell'affetto nelle decisioni di acquisto dei consumatori di lusso.

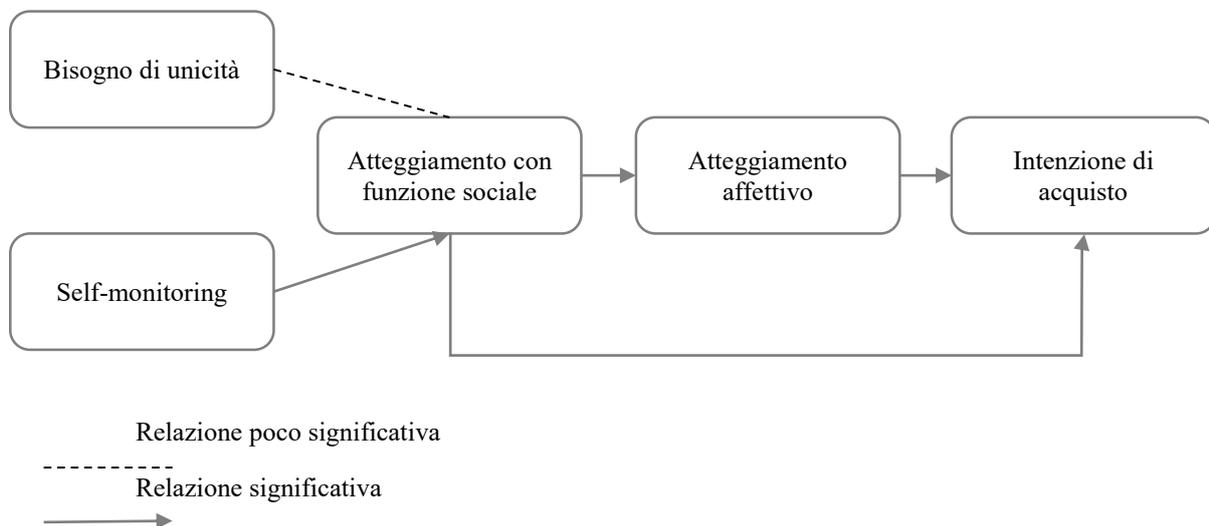


FIGURA 29: RELAZIONE TRA ATTEGGIAMENTO E INTENZIONE DI ACQUISTO

Ulteriori analisi esaminano l'impatto dell'identità culturale sulle relazioni dirette e indirette tra atteggiamenti con funzione sociale, atteggiamento affettivo e le intenzioni di acquisto. Inaspettatamente gli studenti cinesi mostrano una maggiore similitudine rispetto agli studenti statunitensi per quanto riguarda il bisogno di unicità. Pertanto, i risultati non supportano l'ipotesi che i consumatori occidentali abbiano una NFU maggiore rispetto ai consumatori cinesi. Questo risultato inaspettato va contro l'idea stereotipata che i consumatori occidentali rappresentano solo individualismo e che i consumatori cinesi siano solo collettivisti sentendosi maggiormente in obbligo nei confronti della società. Ciò potrebbe essere spiegato dalla giovane età del campione, condizionato maggiormente dalla globalizzazione e dalla cultura che sta cambiando. Inoltre il campione cinese è composto per il 72% da giovani donne, che

rappresentano quella parte di popolazione maggiormente influenzata da questa transizione economico-sociale in atto in Cina. Le donne cinesi infatti sono più aperte nei confronti delle ideologie e dei valori tipici dell'Occidente: pertanto sono molto simili agli studenti degli Stati Uniti rispetto alla dimensione creativa di NFU rispetto ad altri dati demografici cinesi. La globalizzazione sta rendendo quindi il mondo più piatto che mai.

Si va di conseguenza verso un'economia sempre più globale, convergendo verso una direzione di maggiore individualismo anche per i consumatori storicamente classificati come collettivisti. Di conseguenza, le società collettiviste potrebbero adottare alcuni elementi individualistici ma ciò non cambierebbe la loro identità sociale e la loro etichetta come società collettiva. La società cinese è quindi sì attualmente in una fase di transizione, ma le distinzioni tra strati sociali sono ancora evidenti e questo cambiamento influisce sui comportamenti d'acquisto. Le persone di un ceto sociale più elevato possono desiderare di distinguere la loro posizione nella società attraverso le loro scelte, confermando sempre il loro forte bisogno di auto-presentazione.

Questi risultati forniscono importanti implicazioni strategiche per i produttori di beni di lusso: si potrebbe enfatizzare le caratteristiche di eccezionale qualità ed affidabilità perché i consumatori di marchi di lusso si preoccupano della coerenza tra immagine e i propri valori interni. Poiché i consumatori di tutto il mondo usano i prodotti di lusso per mostrare il proprio status, le loro intenzioni di acquisto aumentano quando si sentono in dovere di possedere un brand per trasmettere la loro stima o ricchezza. È quindi fondamentale tentare di convincere i consumatori che un brand possieda un'elevata immagine aziendale e quindi che sia idoneo a trasmettere questa immagine distintiva per attrarre coloro che hanno elevate attitudini sociali. L'affetto è la considerazione più importante nelle strategie di marketing perché, nel caso del settore del lusso, crea risonanza tra consumatori e marchi. I rivenditori di lusso possono trasmettere sentimenti di piacere ed offrire esperienze indimenticabili offrendo prodotti di alta qualità in ambienti esclusivi o eccezionali, generando in tal modo un ricordo positivo.

Un altro studio, condotto da Shukla e Purani, analizza la percezione del valore dei beni di lusso in contesti nazionali e culturali differenti. Anche in questo caso si confrontano la società collettivista, rappresentata questa volta da un campione indiano (dalle caratteristiche molto simili a quello cinese), e la società individualistica, descritta attraverso un campione proveniente dall'Inghilterra. Conoscere le ragioni per il quale un consumatore acquista il bene di lusso e quali sono le percezioni del valore del lusso diventa fondamentale per i manager dei luxury brand. Shukla e Purani hanno unito diversi lavori precedenti, tra cui quello di Tynan precedentemente descritto, per concentrarsi su come si determina il valore complessivo del

lusso e sull'influenza delle percezioni in contesti culturali differenti. Riprendendo il modello di Tynan descritto nel paragrafo 1.2, si suddivide la percezione del valore in cinque dimensioni: valore simbolico-espressivo self-directed e other directed, valore esperienziale/edonistico, valore funzionale e valore legato a costo/sacrificio.

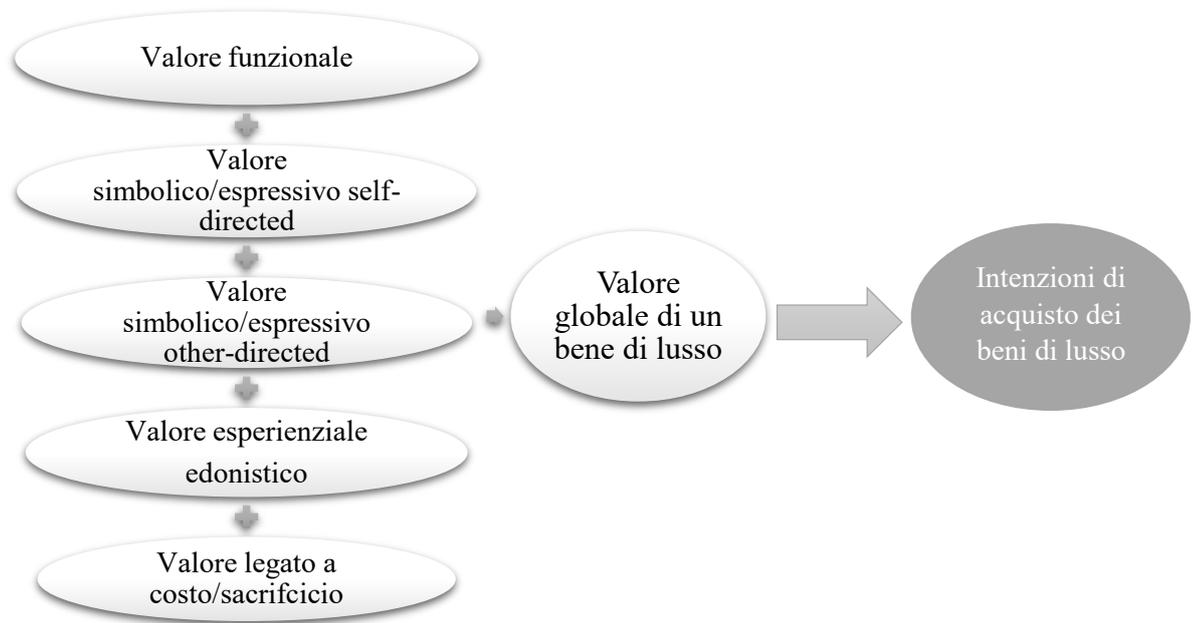


FIGURA 30: MODELLO DI TYNAN AMPLIATO

Le percezioni del lusso prendono quindi in considerazione sia se stessi che gli altri mentre acquisiscono un bene di lusso. Inoltre l'importanza della dimensione personale del lusso relativa all'esperienza e al piacere non sono per nulla trascurabili, come già emerso nel paragrafo relativo al marketing esperienziale. In terzo luogo, i beni di lusso sono anche ricercati per la loro maggiore qualità e funzionalità ed hanno un'associazione con la percezione generale dei prezzi. Mentre dal punto di vista teorico la letteratura esistente è ben sviluppata, sono pochi i test empirici che possano confermare la validità e l'affidabilità delle basi teoriche. Si espongono ora le metodologie e i risultati ottenuti dall'indagine di Shukla e Purani. Come già precedentemente esposto i consumatori delle culture individualiste tendono a concettualizzare sé stessi come entità indipendente ed autonoma e perciò correlata positivamente con l'auto-presentazione, con i consumatori che si concentrano in misura importante sulla realizzazione personale, sull'attrattiva fisica, sui beni materiali, sulla felicità personale e sul successo personale. Al contrario, i consumatori delle culture collettiviste orientali sono storicamente visti più come membri del proprio ambiente, con le relazioni con famiglia, parenti e colleghi assai importanti. Nello studio sono analizzate le risposte di 298 occidentali e 203 orientali ad un

questionario appositamente progettato a valutare la percezione del valore dei beni di lusso ed il suo impatto sul consumo. Tutti gli oggetti della valutazione, i costrutti, sono stati valutati attraverso una scala Likert a 5 punti e sono esposti in tabella.

<b>Valore simbolico- espressivo self directed</b>	Spesso compro beni di lusso che riflettono la mia immagine
	La mia scelta di un brand dipende da come la sua immagine riflette me stesso e non come mi vedono gli altri
	Sono altamente attratto da beni di lusso unici
<b>Valore simbolico- espressivo other directed</b>	Mi piace comprare beni di lusso prima che gli altri lo facciano
	Non mi piacciono i beni che posseggono tutti
	I beni di lusso mi rendono un leader e non un follower
<b>Valore sperimentale/edonistico</b>	È importante possedere beni veramente belli
	Comprare beni di lusso mi appaga
<b>Valore di costo/sacrificio</b>	Prezzi più alti implicano maggiore qualità
	Un articolo con un prezzo maggiore lo rende più desiderabile
<b>Valore funzionale</b>	Comprare beni di lusso è veramente utile
	Considero l'opzione di acquisto di beni di lusso per la loro praticità
<b>Valore globale</b>	Acquisto beni di lusso per incrementare il mio status sociale
	L'unicità di un bene è importante
<b>Intenzioni di acquisto</b>	Acquisto beni di lusso per mostrare chi sono
	Vorrei comprare un bene di lusso solo perché ha "status"
	Possedere un bene di lusso indica benessere
	Pagherei un prezzo maggiore per un bene se ha "status"
	I beni di lusso sono importanti perché mi rendono visibile nell'ambiente del lavoro

FIGURA 31: LISTA DEGLI ITEM DEL QUESTIONARIO

Dopo aver analizzato e rielaborato le risposte, verificando anche la robustezza dei dati, lo studio evidenzia la differenza esistente tra le popolazioni individualiste e collettiviste. Un risultato importante a cui si è giunti è l'affermazione del fatto che la relazione tra valore simbolico-espressivo self-directed e percezione globale del valore è maggiore nei consumatori individualisti rispetto ai consumatori collettivisti (per i quali questa relazione non è nemmeno significativa), dimostrando quindi che nelle culture occidentali individualiste l'apparenza e i benefici simbolici personali sono una caratteristica estremamente importante in quanto aumentano il valore di un bene di lusso. Questo fatto è in contrasto con il risultato esposto precedentemente con lo studio di Forsythe, in quanto il campione ora analizzato non appartiene

soltanto alla categoria dei Millennials ma comprende diverse fasce di età: questo aiuta ad affermare che il mondo del lusso è in evoluzione, con la clientela che in generale possiede le caratteristiche storiche tipiche delle società individualiste e collettiviste, ma se si restringesse il campo, queste caratteristiche sono meno marcate.

Come si poteva ipotizzare la relazione tra valore simbolico-espressivo other-oriented e valore globale è maggiore nella popolazione collettivista rispetto a quella individualista: l'ambiente sociale e interpersonale influenza infatti fortemente la desiderabilità ed il valore di un bene in ambienti collettivisti, in cui l'approvazione da parte della società e della famiglia gioca un ruolo chiave in questo tipo di cultura.

Dal punto di vista del valore edonistico/esperienziale si è dimostrato come non esista una differenza significativa tra i due campioni, non supportando l'ipotesi secondo la quale i consumatori individualisti attribuiscono un maggior peso alle precedenti esperienze e al consumo di beni di lusso puramente per piacere. È invece supportata la credenza che prevede i consumatori individualisti più attenti al valore funzionale e all'utilità intrinseca di un bene: i consumatori occidentali infatti non consumano un bene solamente per provare una esperienza unica, ma si apprezzano anche le proprietà intrinseche e la qualità eccellente del prodotto. Nell'acquistare un bene, in definitiva, i consumatori individualisti prenderanno maggiormente in considerazione la funzionalità e l'utilità dei beni. Inoltre, i consumatori occidentali sono maggiormente attenti riguardo al prezzo e al sacrificio necessario per ottenere un bene di lusso.

Lo studio ha quindi osservato differenze significative tra i mercati, con i consumatori individualisti che sembrerebbero legati al significato psicologico di un bene in misura minore rispetto ai consumatori di cultura collettivista. Tutte queste caratteristiche dei mercati dovranno poi essere analizzate dai manager dei vari brand del lusso per poter sviluppare ed implementare delle strategie che potranno essere differenti a seconda del luogo e della cultura su cui poi le azioni agiranno. Esemplificativo è la strategia attuata da Louis Vuitton in Cina e Giappone dove oramai nell'immaginario collettivo rappresenta l'apice del successo e quindi la quasi totalità delle donne che lavorano negli uffici o che vogliono fare carriera possiedono almeno una costosa borsa del brand LV. In questo senso, la società di lusso francese ha saputo sfruttare al meglio le peculiarità del consumatore locale per ottenere una crescita importante ed anche sostenibile nel tempo.

Dopo aver analizzato le differenze tra il consumatore occidentale e quello cinese, il presente elaborato vuole ora effettuare un particolare focus sul consumatore proveniente dalla Cina: data l'elevata importanza che sta conquistando il mercato cinese, le società devono effettuare analisi

dettagliate al fine di riuscire a conquistare questa area geografica, supportando la propria crescita. Con questo obiettivo, si analizza ora uno studio di Zhan e He relativo alle motivazioni che stanno alla base del consumo di lusso tra i consumatori cinesi, testando le relazioni esistenti tra tratti psicologici e atteggiamenti nei confronti dei grandi brand del lusso. Lo studio esamina tre caratteristiche che rendono i consumatori cinesi unici rispetto agli altri: la percezione del brand, la sensibilità all'influenza normativa e il bisogno di unicità. I risultati suggeriscono che i consumatori cinesi valutano i brand noti in modo più favorevole in quanto diventano più consapevoli del loro valore, indicando che i prodotti di lusso non sono necessariamente considerati acquisti stravaganti e poco utili. Però man mano che i consumatori apprendono di più sui diversi brand di lusso, valutano le marche più note in maniera peggiore, poiché la ricerca dell'unicità diventa un obiettivo fondamentale e predominante.



FIGURA 32: CARATTERISTICHE PSICOLOGICHE DISTINTIVE DEL CONSUMATORE CINESE

Questa ricerca prende in considerazione la classe media cinese perché considerata la principale classe clientelare locale degli ultimissimi anni. Sebbene questo gruppo di consumatori sia il principale sostenitore del mercato del lusso in Cina, le loro motivazioni per il consumo di lusso non sono ancora completamente comprese. Senza una buona comprensione di queste motivazioni, le aziende non sono in grado di soddisfare al meglio le esigenze dei consumatori. La prima caratteristica, la percezione del valore, si riferisce a una tendenza a cercare le migliori caratteristiche, relative a funzionalità e prestazioni di un prodotto o servizio per un dato prezzo. I consumatori cinesi infatti conferiscono un'importanza non trascurabile ai benefici funzionali (ad esempio la qualità dei materiali) di qualsiasi acquisto. Inoltre, risparmiano una proporzione molto più ampia dei loro redditi rispetto alle loro controparti in America, Europa e in Giappone e ciò rende queste persone propense ad effettuare acquisti di beni di lusso attraverso le somme che sono state accantonate nel tempo. Per i consumatori che sono più giovani nel mercato, la percezione e la consapevolezza del brand è ancora più importante perché hanno maggiori probabilità di scegliere marchi noti per ridurre i rischi. In secondo luogo, poiché i consumatori cinesi apprezzano molto i vantaggi funzionali, i prodotti di lusso sottolineano in particolare la

qualità dei prodotti in Cina comunicando superiorità materiale, eccellenza tecnica e la particolare cura esercitata durante il processo di fabbricazione. Infine, la maggior parte dei marchi di lusso sono brand internazionali che i consumatori recepiscono come una maggiore qualità intrinseca. Nel loro insieme, i prezzi premium dei marchi di lusso non scoraggiano i ricchi consumatori cinesi perché i marchi possono rappresentare beni preziosi che soddisfano le loro importanti esigenze sociali, fanno appello a valori edonistici ed emotive significativi e forniscono una qualità superiore del prodotto.

Poter capire come i consumatori della classe media cinese percepiscono l'acquisto di un bene di lusso aiuterebbe gli operatori del marketing dei brand di lusso a valutare la sostenibilità del nascente mercato cinese e a posizionare meglio i loro prodotti per questo mercato.

La seconda caratteristica, la sensibilità all'influenza normativa, si riferisce alla tendenza a conformarsi alle norme sociali. Le norme sociali esercitano infatti una grande influenza in Cina a causa della propria cultura collettiva, la quale enfatizza l'armonia di gruppo e la responsabilità individuale verso il gruppo. Questo fatto spiega il motivo per cui seguire le norme sociali è un obiettivo fondamentale che guida il comportamento di ogni individuo. Un attributo distintivo dei consumatori della classe media cinese è la mancanza di conoscenza dei principali brand di lusso: diversi sondaggi hanno dimostrato come la maggior parte dei consumatori cinesi riesce ad individuare massimo due marche di lusso per ogni categoria di prodotti. Vedendola da un altro punto di vista, ogni categoria di prodotto di lusso in Cina è rappresentato dall'unico marchio conosciuto dalla popolazione locale a causa della loro esperienza piuttosto limitata e nuova nel mercato. Nel consumo, la sensibilità all'influenza normativa si riflette nella tendenza di un consumatore a conformarsi alle aspettative degli altri in merito alle decisioni di acquisto al fine di identificarsi in un certo gruppo sociale. Studi precedenti suggeriscono che individui con una elevata sensibilità, in Cina, si sforzerebbero maggiormente per evitare di dare impressioni negative in ambienti pubblici, preferendo l'acquisto di quei marchi ampiamente riconosciuti e approvati da altri, come marchi noti. Per un brand diventa così rilevante posizionarsi nei piani più alti della piramide di Aaker ed essere riconoscibile da chiunque. È importante evidenziare che ciò avviene solamente per quei beni sono visibili da tutti, come l'abbigliamento e la gioielleria, mentre ciò non è rilevante per quei beni o servizi che riguardano essenzialmente la singola persona, come il consumo di pasti in ristoranti stellati.

Una questione cruciale è identificare le norme sociali che guidano i consumatori della classe media cinese, norme che recentemente sono modellate da due forze in contrapposizione: la cultura tradizionale cinese e le influenze dello stile di vita degli occidentali. Ad esempio, la

parsimonia ed il risparmio sono valori essenziali nella cultura cinese, influenzando in modo significativo la vita quotidiana dei consumatori e il loro atteggiamento nei confronti della tipologia di acquisti, scoraggiando il consumo di prodotti di lusso. Tuttavia, la Cina contemporanea ha visto anche una crescente tendenza all'individualismo, al materialismo e al consumo edonistico. I nuovi clienti cinesi hanno quindi la disponibilità economica per effettuare questi acquisti costosi, grazie ai risparmi precedenti, ma possiedono anche la volontà nel provare nuove esperienze e spendono una percentuale più elevata di reddito familiare su abbigliamento, scarpe e accessori di lusso. I cinesi contemporanei danno molta importanza alle loro relazioni con gli altri e sono particolarmente preoccupati per il riconoscimento della loro posizione sociale individuale e della posizione. Pertanto, sono motivati a utilizzare beni di lusso per comunicare il loro status sociale e guadagnare rispetto dagli altri, denotando un effetto positivo tra l'attinenza alle norme sociali e la percezione di un brand.

Il terzo tratto psicologico esaminato nello studio di Zhan e He è il bisogno di unicità (visto anche in precedenza come NFU), che riflette la tendenza dell'individuo a distinguersi dagli altri. I prodotti unici sono di solito nuovi, relativamente impopolari ed utilizzati da un numero limitato di consumatori. Diversi studi dimostrano che la scarsità ha un effetto positivo sulla desiderabilità di un prodotto.

Comprendere la relazione tra bisogno di unicità e la percezione che i clienti hanno nei confronti di un brand di lusso può fornire al management informazioni preziose per posizionare meglio i loro prodotti e soddisfare le esigenze dei consumatori in modo più efficace. Il bisogno di unicità può influenzare negativamente la valutazione dei brand più noti, perché i consumatori alla ricerca di unicità preferiscono prodotti meno popolari. D'altra parte, in un mercato giovane come quello cinese, in cui i consumatori non sono a conoscenza di altri marchi, il bisogno di unicità può anche influenzare positivamente la valutazione di un prodotto, come rappresentazione di prestigio, unicità e appartenenza ad una certa classe sociale, differenziandosi da altre. In altre parole, il gruppo clientelare cinese della classe media può utilizzare i marchi di lusso anche noti per stabilire la propria unicità, poiché i prodotti di lusso sono scarsamente conosciuti in Cina. C'è però da dire che i marchi di lusso più noti stanno diventando molto popolari tra i consumatori meno abbienti in Cina. Per esempio, molte ragazze risparmiano per molti mesi per comprare una borsa Louis Vuitton per impressionare gli altri.

Quindi, l'ultima tendenza del consumatore della classe media che vuole distinguersi dai loro coetanei è quella di informarsi su altre marche e “snobbare” quelle più popolari.

I consumatori più esperti infatti conoscono meglio le differenze tra i prodotti. Come discusso in precedenza, i ricchi consumatori cinesi hanno una conoscenza eccezionalmente limitata delle marche di lusso rispetto ai corrispettivi in altri paesi. Con l'aumentare della informazione, i consumatori hanno meno probabilità di acquistare i marchi di lusso più noti e popolari per esprimere la loro unicità. Preferiscono marchi meno conosciuti appartenenti alla stessa categoria di prodotti che non solo possono fornire valori simili, ma anche distinguerli da altri gruppi sociali. D'altro canto, i consumatori meno esperti che conoscono solo i marchi più noti non hanno molte alternative nella loro considerazione quando prendono decisioni di acquisto. Infatti, i consumatori meno consapevoli hanno maggiori probabilità di percepire i marchi più noti come diversi e rari perché non sanno che altre opzioni offrono anche benefici eccezionali associati ai beni di lusso.

Lo studio di Zhan e He è stato selezionato perché suggerisce diverse sviluppi di strategie. In primo luogo, i risultati offrono informazioni utili per la segmentazione del mercato nel mercato cinese delineando le caratteristiche psicologiche dei consumatori che perseguono i prodotti di lusso. In seconda istanza, fa luce sulle norme sociali dominanti tra i consumatori cinesi della classe media e, quindi, può aiutare il management delle società di lusso a comunicare meglio i valori dei prodotti e sviluppare un migliore posizionamento di mercato. Infine, rivela il ruolo della conoscenza dei brand del consumatore ed il ruolo che ha nel plasmare le percezioni che essi hanno. Nel corso del documento è stato più volte evidenziato come i consumatori si affidino spesso ai beni e alla loro esposizione per comunicare il proprio status sociale: in questo senso i beni di lusso funzionano come una sorta di etichetta sociale efficace a causa dei significati simbolici associati. Oltre a tutti i vantaggi funzionali che comportano, i beni di lusso comunicano anche prestigio e status sociale. C'è da dire che per quanto riguarda la Cina, i prodotti di lusso appartengono principalmente a società straniere, che sottolineano il cosmopolitismo e lo stile di vita ricco occidentale: i consumatori cinese saranno quindi maggiormente attratti da questa caratteristica, poiché possono presentare una visione di sé cosmopolita e globale, non legata al mercato locale, spesso sinonimo di mancanza di qualità e legata alla produzione dei beni contraffatti. Oltre ai valori sociali, i prodotti di lusso possono aiutare i consumatori a soddisfare le loro esigenze personali fornendo anche altri benefici

psicologici, come il piacere sensoriale, un godimento estetico ed una eccitazione dovuta dall'acquisto e dal consumo di prodotti di lusso.

I dati della ricerca sono stati raccolti a Shanghai mediante un sondaggio online, intervistando 359 soggetti. Shanghai è stata scelta per condurre il sondaggio per due motivi: innanzitutto, i suoi residenti hanno redditi disponibili relativamente alti e quindi sono maggiormente propensi al consumo di beni di lusso; in secondo luogo, la ricerca mostra che gli stili di vita e i modelli di consumo dei consumatori della classe media nelle quattro città di primo livello (Shanghai, Pechino, Guangzhou e Shenzhen) sono simili tra loro, con l'effetto che i risultati ottenuti da Shanghai sono generalizzabili. Più della metà (61,3%) degli intervistati era di sesso femminile, con il 92% di età giovane, compresa tra i 20 e i 40 anni. La maggioranza degli intervistati aveva un'istruzione elevata, con il 66,6% in possesso di un diploma o di una laurea. Gli intervistati hanno quindi rappresentato i consumatori target di beni di lusso in Cina: professionisti giovani e ben istruiti che appartengono alla classe media.

Questo studio tenta di fornire nuove intuizioni alle motivazioni alla base di questo gruppo per il consumo di lusso, indagando su come gli atteggiamenti dei consumatori e le intenzioni di acquisto si riferiscono a tratti del consumatore che riflettono l'unicità dei consumatori della classe media cinese. I risultati mostrano che sia la percezione del brand che la sensibilità all'influenza normativa influenzano positivamente le intenzioni di acquisto verso i marchi di lusso più noti. Per quanto riguarda il bisogno di unicità, esso dipende dalla conoscenza generale che i consumatori hanno dei marchi di lusso. Consumatori informati, mostrano un atteggiamento negativo nei confronti di un brand noto, mentre per i consumatori meno esperti, la relazione non è significativa. Questi risultati suggeriscono che i consumatori cinesi della classe media percepiscono i marchi di lusso come beni di grande valore e perseguono principalmente beni di lusso per conformarsi alle aspettative sociali di importanti gruppi di riferimento. I consumatori cinesi distinguono un marchio di lusso da altri marchi per i significati simbolici associati al marchio e la qualità superiore del prodotto. Pertanto, a livelli di reddito elevati, i beni di lusso diventano beni accessibili e possono soddisfare meglio sia le esigenze funzionali che quelle sociali dei consumatori della classe media. È sempre identificata la tendenza che indica nuovamente che questi consumatori possono essere motivati più dal contesto sociale che effettivamente dai benefici funzionali dei beni di lusso. Ad esempio, l'incentivo all'acquisto di una maglia Loro Piana o di un orologio Tag Heuer potrebbe non essere il gusto personale o l'elevata qualità, ma perché questi prodotti possono essere considerati beni che si adattano in importanti gruppi sociali e aiutano i loro consumatori a comportarsi in modo

appropriato nelle situazioni sociali. Come già esposto, la misura in cui i marchi più noti comunicano l'unicità dipende da quanto i consumatori sono informati sul mercato del lusso. I consumatori ad alta conoscenza percepiscono i brand popolari come particolarmente non unici, mentre i consumatori a bassa conoscenza non hanno una tale percezione nonostante l'alta popolarità e penetrazione dei marchi. Questi risultati suggeriscono perciò l'importanza di studiare quanto il consumatore asiatico sia effettivamente informato sul mercato del lusso.

Oltre alla classica segmentazione per età, reddito e sesso, le relazioni appena esaminate tra la percezione del valore di un brand, l'influenza delle norme sociali e il bisogno di unicità forniscono anche informazioni sulle strategie di marketing per posizionare un prodotto di lusso in Cina e comunicare efficacemente con i consumatori target. Inizialmente una strategia di posizionamento comune utilizzata dalle società di lusso era quella di porre enfasi sulla qualità elevata del prodotto. Gli ultimi trend hanno però spostato la loro attenzione sui modi in cui i brand possono aiutare i consumatori a raggiungere i loro obiettivi sociali. Contrariamente ai Paesi occidentali in cui i marchi di lusso devono maggiormente evidenziare un valore di unicità e di differenziazione, in Cina devono evidenziare i significati sociali dei loro prodotti e comunicare chiaramente come i loro prodotti possono avvantaggiare i consumatori in situazioni sociali importanti e collegarli a gruppi sociali desiderabili. Infine, i dirigenti delle società più note sembrano non trascurare i consumatori che cercano l'unicità attraverso il consumo. Ad esempio, le aziende possono considerare di incorporare la personalizzazione nella progettazione del prodotto in modo che i consumatori abbiano maggiori opportunità di esprimere la propria individualità. Tuttavia, le caratteristiche uniche di questo gruppo di consumatori sfidano i produttori di lusso a progettare le loro strategie per soddisfare le esigenze specifiche dei consumatori.

In breve, per poter attuare una strategia che abbia come fine la crescita, una società deve considerare attentamente le opinioni ed il comportamento del consumatore cinese per poter valutare se la diffusione e l'adattamento al mercato sia coerente con l'evoluzione che questo mercato sta subendo.

Si è affermato come il consumatore cinese si sia smalizzato, passando da essere un cliente onnivoro, tipico dell'era della Chinese bulimia ad uno "opinionate" come spiegato da Federica Levato, importante consulente del lusso di Bain. Il mercato cinese, infatti, sta mostrando un nuovo e più maturo dinamismo negli ultimi anni. La causa è da ricercarsi proprio nell'approccio diverso da parte della nuova classe media cinese e del Governo cinese. Quest'ultimo sta infatti incoraggiando attivamente il consumo "domestico", lanciando così i consumi interni del paese.

L'obiettivo di questo studio espositivo era quindi identificare l'influenza che alcuni fattori hanno nei confronti delle intenzioni di acquisto del consumatore cinese.

Innanzitutto, i risultati di questo paragrafo hanno dimostrato che un prodotto di lusso di un brand noto comunica un determinato status sociale a chi lo possiede e lo consuma, aumentandone il valore percepito. I consumatori cinesi infatti sembrano prestare maggiore attenzione al fatto che le persone riconoscano l'appartenenza ad un determinato gruppo sociale, con la percezione del marchio che ha un effetto cruciale sui consumatori cinesi. Il ruolo significativo del marchio può essere spiegato in relazione al concetto di “mianzi” (faccia in italiano). La parola cinese “mianzi” viene usata per indicare la reputazione, lo status sociale, la dignità, il prestigio, il rispetto e la credibilità. Secondo alcuni ricercatori i consumatori ottengono aumentano la propria mianzi acquistando prodotti di case di lusso note. I professionisti del lusso devono perciò scoprire come i loro marchi sono riconosciuti nella comunità cinese e prestare maggiore attenzione a modi efficienti per migliorare il significato sociale che i marchi forniscono per attrarre più consumatori orientali. Un'altra strategia potrebbe essere quella di sottolineare che determinati prodotti sono utilizzati anche da una celebrità preferita o utilizzare le stelle e gli influencer del web come loro testimonial. Imitando queste persone, i consumatori aumentano la propria percezione nei confronti del brand, portando ad emulare il lifestyle dei VIP. Sebbene questa percezione del brand è importante che aumenti, ci deve essere però un trade-off tra crescita, ma sempre mantenendo un livello di aspirazionalità elevata in modo da conquistare il nuovo gruppo sociale cinese che si sta arricchendo ma senza che i vecchi clienti cessino di acquistare i propri prodotti.

È quindi delicato il compito del management di trovare questo giusto equilibrio.

## Conclusioni

Il presente elaborato ha cercato di comprendere ed esaminare come può essere raggiunta e gestita la crescita nel settore del lusso. Lo studio di due diverse possibili strategie, per linea interna e linea esterna, ha permesso di evidenziare come lusso e crescita non sono poi concetti così opposti. Anche invadendo nuovi mercati, adattandosi alla tipologia di consumatore locale, rappresenta una strada percorribile per gli operatori in questo delicato settore. In questa direzione è stato esposto il particolare caso del sempre più importante mercato cinese, con una particolare focalizzazione sul consumatore autoctono.

Si è descritto come il concetto e la percezione dei beni di lusso evolvono in concomitanza del contesto sociale, ma generalmente si presentano come prodotti in grado di attribuire uno status di prestigio ai consumatori e si contraddistinguono per alcune caratteristiche comuni, come l'eccellente qualità, il prezzo elevato, il carattere fortemente esclusivo e la componente emozionale e di coinvolgimento.

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

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

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

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

negli ultimi anni, si sono rafforzate le collaborazioni tra i brand del lusso, i musei, le gallerie e gli artisti.

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

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

Successivamente, si sono esaminate le operazioni di M&A nel settore del lusso, cercando di capire le motivazioni che sottostanno a questa decisione straordinaria di espansione. I vantaggi di tale operazioni risiedono in una maggiore rapidità, un minor rischio dovuto alla diversificazione ed alla possibilità di sviluppare sinergie tra le imprese coinvolte. È proprio su quest'ultimo punto che le imprese in questo particolare settore fondano le maggiori decisioni. Unire le diverse competenze può portare ad un ampliamento del portafoglio prodotti, creando un vero e proprio lifestyle del lusso, ma può anche semplicemente portare a sinergie derivanti dalla complementarietà dei core business delle imprese coinvolte.

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

Infine, si sono evidenziate le differenze tra i consumatori occidentali da quelli orientali al fine di poter attuare una strategia di espansione che sia coerente con la clientela a cui si farà riferimento: tradizionalmente le società orientali, in special modo quella cinese, è considerata di tipo collettivo mentre quelle occidentali sono per antonomasia valutate come individualiste. Nelle culture occidentali individualiste l'apparenza e i benefici simbolici personali sono una caratteristica importante in quanto aumentano il valore di un bene di lusso. Nella popolazione collettivista invece l'ambiente sociale e interpersonale influenza fortemente la desiderabilità ed il valore di un bene in ambienti in cui l'approvazione da parte della società e della famiglia gioca un ruolo chiave. C'è però da evidenziare che il mondo del lusso è in evoluzione, con la clientela orientale che in generale possiede le caratteristiche storiche tipiche delle società collettiviste, ma se si restringesse il campo soltanto alle nuove generazioni, queste caratteristiche sono meno marcate. Ciò sta a significare che la globalizzazione e la possibilità

di informarsi tramite Internet sta rendendo il mondo sempre più allineato e con minori differenze.

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

## Bibliografia e Sitografia

Spallino Myriam, Filippa Bellante, Giovanni Lupo. "Le peculiarità del mercato del lusso" (2014).

Gaetano Aiello, Raffaele Donvito, "L'evoluzione del concetto di lusso e la gestione strategica della marca. Un'analisi qualitativa delle percezioni sul concetto, sulla marca e su un prodotto di lusso" (2006).

Tynan, Caroline, Sally McKechnie, and Celine Chhuon. "Co-creating value for luxury brands." *Journal of Business Research* 63.11 (2010): 1156-1163.

Altagamma, Worldwide Market Monitor 2017

Deloitte, Global Powers of Luxury Goods, 2017

Boston Consulting Group, The True-Luxury Global Consumer Insight, 2017

S&P Dow Jones Indices, S&P Global Luxury Index Methodology, 2017

Okonkwo, Uché. "The luxury brand strategy challenge." *Journal of brand management* 16.5-6 (2009): 287-289.

Atwal, Glyn, and Alistair Williams. "Luxury brand marketing—the experience is everything!." *Journal of Brand Management* 16.5-6 (2009): 338-346.

Camaioni, "La gestione del brand nel settore dei beni di lusso. Tra genialità e Made in Italy: il caso Tod's" (2013).

Prendergast, Phau. "Consuming Luxury Brands: The relevance of the 'Rarity Principle'" (2000).

Kapferer, Jean-Noël. "Abundant rarity: The key to luxury growth." *Business Horizons* 55.5 (2012): 453-462.

Kapferer, Jean-Noël. "The artification of luxury: From artisans to artists." *Business Horizons* 57.3 (2014): 371-380.

Chandon, Jean-Louis, Gilles Laurent, and Pierre Valette-Florence. "Pursuing the concept of luxury: Introduction to the JBR Special Issue on "Luxury Marketing from Tradition to Innovation"." *Journal of Business Research* 69.1 (2016): 299-303.

Kim, Angella J., and Eunju Ko. "Do social media marketing activities enhance customer equity? An empirical study of luxury fashion brand." *Journal of Business Research* 65.10 (2012): 1480-1486.

Jiang, Ling, and Veronique Cova. "Love for luxury, preference for counterfeits—A qualitative study in counterfeit luxury consumption in China." *International journal of marketing studies* 4.6 (2012): 1.

Wilcox, Keith, Hyeong Min Kim, and Sankar Sen. "Why do consumers buy counterfeit luxury brands?" *Journal of marketing research* 46.2 (2009): 247-259.

Vivaldi. "La contraffazione nel mondo del lusso" *Redazione Brandforum.it* (2010).

Europol, *Situation Report on the counterfeiting in the European Union* (2015).

Godey, Bruno, et al. "Brand and country-of-origin effect on consumers' decision to purchase luxury products." *Journal of Business research* 65.10 (2012): 1461-1470.

Perinetti Casoni. "Le operazioni di M&A nell'industria del lusso: il caso LVMH" (2014).

Snichelotto M., Pegoraro Alessandro "Le operazioni di M&A" come strumento del vantaggio competitivo", *RiVista* (2009).

Varricchio L., "M&A in the Luxury Industry", *First DREAMT Workshop* (2014).

Königs, Anke, and Dirk Schiereck. "Wealth creation by M&A activities in the luxury goods industry." *European Business School, working paper* (2006).

Mariana, Vancea. "European Cross-Border Mergers and Acquisitions-Realities And Perspectives." *European Integration—New Challenges* 744 (2011).

Kohers, Ninon, and Theodor Kohers. "The value creation potential of high-tech mergers." *Financial Analysts Journal* 56.3 (2000): 40-51.

Campa, José Manuel, and Ignacio Hernando. "Shareholder value creation in European M&As." *European financial management* 10.1 (2004): 47-81.

Königs, Anke, and Dirk Schiereck. "Combined in Luxury: M&A Announcement Effects and Capital Market Integration in Europe." *ICFAI Journal of Mergers & Acquisitions* 5.1 (2008).

Bian, Qin, and Sandra Forsythe. "Purchase intention for luxury brands: A cross cultural comparison." *Journal of Business Research* 65.10 (2012): 1443-1451.

Shukla, Paurav, and Keyoor Purani. "Comparing the importance of luxury value perceptions in cross-national contexts." *Journal of Business Research* 65.10 (2012): 1417-1424.

Kapferer, Jean-Noël, and Gilles Laurent. "Where do consumers think luxury begins? A study of perceived minimum price for 21 luxury goods in 7 countries." *Journal of Business Research* 69.1 (2016): 332-340.

Zhan, Lingjing, and Yanqun He. "Understanding luxury consumption in China: Consumer perceptions of best-known brands." *Journal of Business Research* 65.10 (2012): 1452-1460.

<https://www.masteruniversity.org/blog/marketing/brand-management-funzioni-marca/1416/>

<http://www.riccardoperini.com/notorieta-della-marca.php>

<http://marketersclub.it/brand-e-contraffazione-non-tutto-il-male-viene-per-nuocere/>

<http://www.studiolegalebellini.eu/acquisizioni-di-societa/>

<http://www.linkiesta.it/it/article/2017/09/23/lusso-cinese-per-i-marchi-occidentali-la-festa-e-finita/35594/>

<https://www.mymarketing.net/market/lusso-mercato-globale-cinese/>

<https://scsinternational.it/consumatori-cinesi-di-lusso/>

<http://www.ecommercemonitor.it/2017/09/cina-consumatori-cinesi-lusso-bainco-mei-com/>

<https://yakkyo.com/blog/2017/08/07/mianzi-nella-cultura-cinese/>

## Ringraziamenti

Dopo più di cinque anni, finalmente anche il mio percorso si è concluso. Sono stati anni di profondo apprendimento, non solo a livello scolastico ed accademico ma soprattutto a livello personale. Il ragazzino che è entrato nel settembre del 2012 per la prima volta all'interno delle aule del Politecnico è cambiato molto, lasciando spazio ad una persona ambiziosa e che è entrata già da qualche mese nel mondo del lavoro. Scrivere alcune frasi di ringraziamento per tutte le persone che mi hanno sostenuto ed aiutato a raggiungere questo traguardo sono quindi più che doverose.

Il primo ringraziamento va a una persona che purtroppo non potrà mai leggere queste poche righe, una persona che mi ha fatto avvicinare alle materie scientifiche ai tempi delle scuole superiori e che il destino ha portato via troppo presto. Non dimenticherò mai le nostre discussioni e i nostri diverbi, sempre in un clima di reciproco rispetto: grazie di cuore Professoressa Sodano, ovunque tu sia.

Naturalmente, vorrei ringraziare il Professor Buzzacchi, relatore di questa tesi di laurea, oltre che per l'aiuto fornitomi in questi mesi, per la grande disponibilità e la grande conoscenza che mi ha donato durante la mia carriera universitaria.

Grazie anche a tutti i professori che ho incrociato nel mio percorso accademico, perché da ognuno ho appreso qualcosa sia dal lato umano che da quello intellettuale.

Grazie al mio tutor aziendale Fabio, il tuo aiuto nei miei primi mesi nel mondo del lavoro si sta rivelando fondamentale. La pazienza dimostrata nei miei confronti è stata essenziale per farmi sentire subito parte integrante del lavoro che stiamo svolgendo.

Grazie a Hillary, Paolo e Matteo perché mi avete ospitato nel vostro ufficio in questi mesi. Essere quotidianamente a contatto con persone preparate ma allo stesso tempo alla mano non è una cosa molto comune. Thanks di cuore! Quando sarete dirigenti ricordatevi di me...

Grazie ai miei fratelli, Alberto e Francesca, perché mi avete saputo spronare fin da quando ero piccolo per raggiungere traguardi importanti. Avere avuto due fratelli maggiori così, intelligenti e svegli, non è stato semplice per i continui confronti ma mi sono serviti per dare il meglio di me e non mollare mai. Siete il mio esempio.

Grazie agli amici storici del gruppo "Bet or Die", perché la vostra stima dei miei confronti mi ha sempre inorgoguito. Grazie a Manuel, Andrea e Joseph perché mi conoscete da quando ho sei anni e nonostante tutto siete sempre accanto a me. Siete dei santi! Grazie a Gianfilippo,

Alessandro, Gabriele, Kevin, Mattia, Francesco, Marco, Giulio, Lorenzo e potrei proseguire per altre tre pagine con altri nomi, per le serate al bar trascorse insieme e per le avventure incredibili che abbiamo passato e che sicuramente passeremo anche in futuro.

Grazie a tutti i miei compagni di corso che mi hanno supportato (e sopportato) nei momenti di crisi. Grazie a Daniele, Marco e Stefano perché mi avete fatto capire cosa significhi il valore dell'amicizia e soprattutto mi avete fatto capire il significato del termine "pavonegg". Grazie a Federica, Giulia, Alberto, Marco, Mauro, Lorenzo, Luca e Francesca e Simone per aver fatto parte del più bel team che si poteva avere.

Vorrei ora spendere anche due minuti del mio tempo e di chi sta leggendo per ringraziare le persone che ho conosciuto nell'esperienza più bella e formativa della mia vita: l'Erasmus a Valencia, la città che ha cambiato il mio modo di vivere la vita.

Grazie alle meravigliose Ginevra, Ilaria, Margherita, Francesca, Giulia, Sara e Serena. I vostri baci e abbracci sono tra i ricordi più belli che porto nel cuore.

Grazie a Simone e Mario, due amici fantastici che in pochi mesi hanno saputo conoscermi come poche altre persone.

E un enorme grazie per la persona più simile a me che abbia mai conosciuto, Gioele: i viaggi, le risate e le avventure passate mi hanno fatto capire il detto "Chi trova un amico trova un tesoro". Però ora basta con le figurine!

Grazie a Flavia, Irene, Erika ed Elisa perché mi avete regalato serate indimenticabili, ma che paradossalmente non ricordo per nulla.

Grazie a tutte le persone che hanno avuto interesse nel conoscermi, anche se so che è molto difficile capire cosa mi passa per la testa e grazie a chi mi ha donato un sorriso, perché non c'è regalo migliore.

Ed infine il più grande ringraziamento va ai pilastri della mia vita, i miei genitori, perché con il vostro instancabile sostegno, sia morale che economico, mi avete permesso di arrivare fino a questo grande traguardo. Senza di voi non sarei mai diventato quello che sono. Grazie papà perché mi sei sempre stato accanto e, anche se non lo dimostro spesso, ascolto sempre i tuoi preziosi consigli. Se riuscirò a diventare anche solo la metà di quello che sei tu ora, la mia vita potrà considerarsi ampiamente realizzata. Grazie mamma perché mi hai sempre coccolato e perché continui a farlo, nonostante ti dica sempre di piantarla. Per favore, non smettere mai di farlo. Grazie ad entrambi perché siete i genitori migliori del mondo.

Davide