



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI
“MARCO FANNO”

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA INTERNAZIONALE
L-33 Classe delle lauree in SCIENZE ECONOMICHE

Tesi di laurea

Kering: una holding tra lusso e sportività

Kering: an holding between luxury and sportiness

Relatore:

Prof. DI MARIA ELEONORA

Laureando:

ROSSI SAMUELE

Anno Accademico 2015-2016

Indice

Capitolo 1	3
Chi è Kering?.....	3
Storia di Kering	9
Analisi della gamma prodotti	10
Gucci.....	10
Bottega Veneta.....	11
Yves Saint Laurent	12
Puma	14
Capitolo 2	17
Confronto tra Gucci e Puma.....	17
Gucci.....	17
Criteri di segmentazione	17
Prodotto	18
Quali bisogni dei consumatori mirano a soddisfare i prodotti Gucci?	21
Gli attributi del prodotto e la strategia di differenziazione	23
Communication mix: gli strumenti per la strategia di comunicazione	24
I canali distributivi: pull o push? Questo è il problema... ..	29
Puma	30
Criteri di segmentazione	30
Prodotto	32
Quali bisogni dei consumatori mirano a soddisfare i prodotti Puma?	34
Strategia di differenziazione in una leva della communication mix	35
Strategia di differenziazione reale o immaginaria?	36
Communication mix: le strategie di comunicazione	37
I canali distributivi	41
Capitolo 3	43
Gucci e Puma: mission e vision	43
Gucci.....	43
Puma	47
Bibliografia	51
Sitografia	51

Capitolo 1

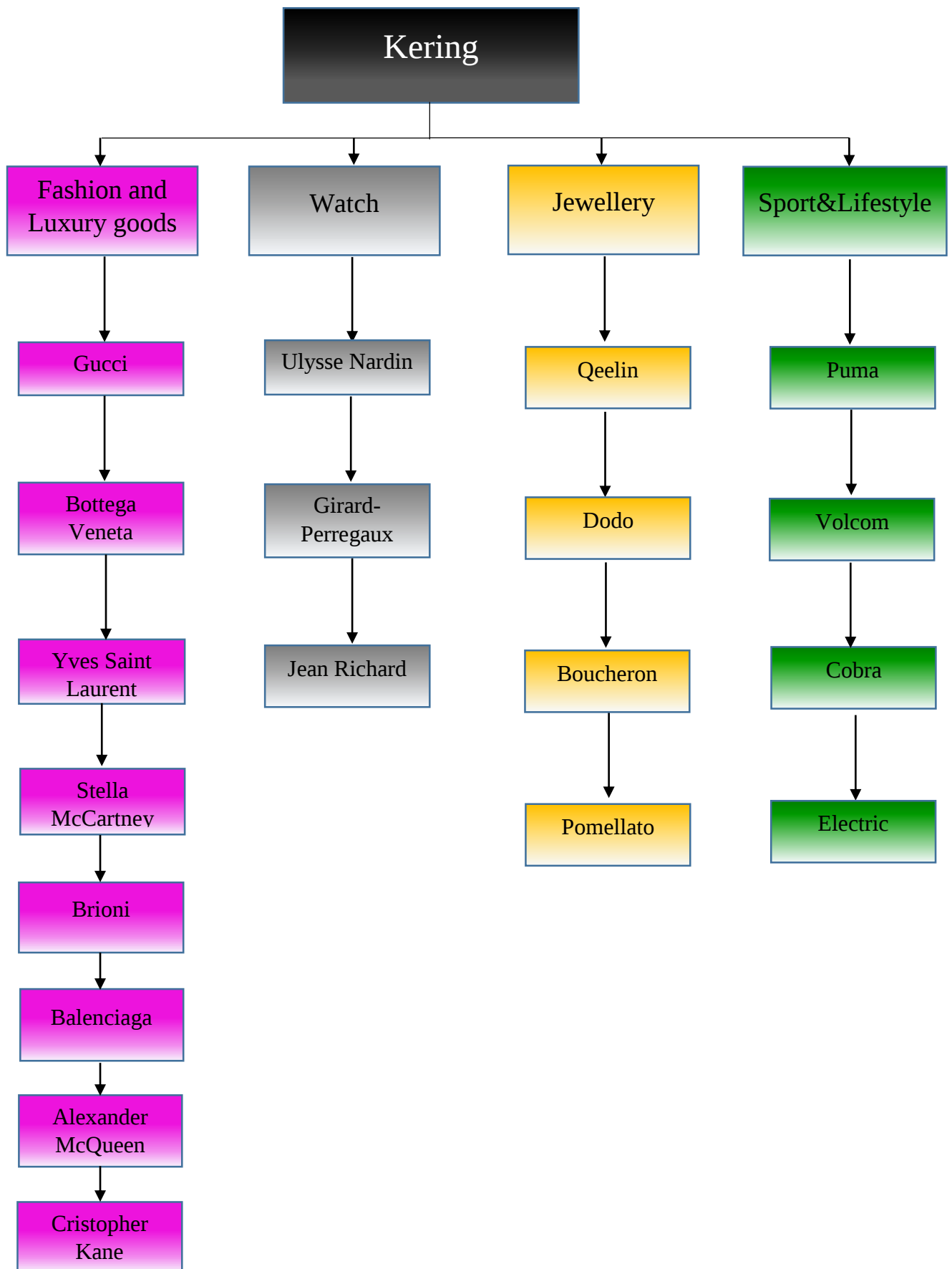
Chi è Kering?

Kering è una holding internazionale nel settore lusso, che possiede un portafoglio di attività caratterizzato da quattro linee-prodotto: Fashion and luxury goods, Watch, Jewellery ed infine Sport&LifeStyle. La lunghezza della prima linea-prodotto è più estesa rispetto alle altre tre, con un numero di brand pari a 9: i più importanti, anche in termini di fatturato per il gruppo, sono Gucci, Bottega Veneta e Yves Saint Lauren. Poi troviamo Stella McCartney, Brioni (brand di elevata importanza anche nel settore cinematografico, in quanto produttore di abiti del protagonista nella celeberrima saga di 007, James Bond), Balenciaga, Alexander McQueen (il quale poi si estende anche con il marchio McQ) e Christopher Kane. Per quanto concerne la linea Watch, invece, abbiamo rispettivamente Ulysse Nardin, Girard-Perregaux e Jean Richard.

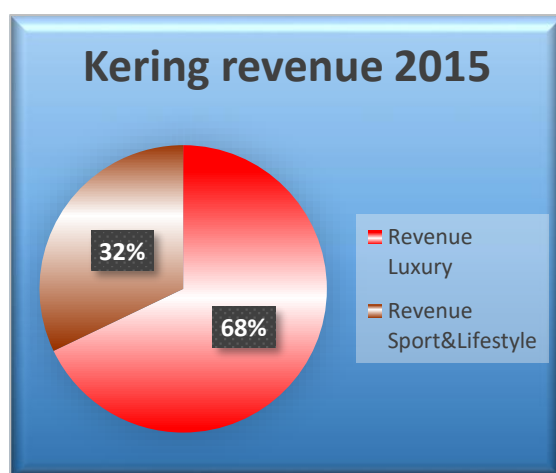
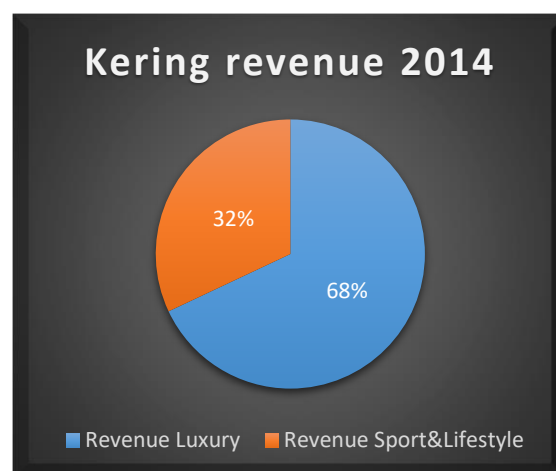
La linea Jewellery è caratterizzata da un brand in più rispetto alla linea Watch, andando in questo modo a totalizzare precisamente 4 marchi: Qeelin, Dodo, Boucheron e Pomellato. Infine la quarta e ultima linea- prodotto, ma non certo di minore importanza, è quella dello Sport&Lifestyle. Non è di “minore importanza” in quanto troviamo un importantissimo marchio di rilevanza mondiale, preceduto solamente da Nike e Adidas, vale a dire Puma. Gli altri tre brand caratterizzanti sono rispettivamente Volcom, Cobra (produttore di accessori e abbigliamento da golf) ed Electric.

Molto probabilmente Kering, tra i consumatori finali, non detiene una stessa valenza mediatica tanto quanto i brand che possiede. Infatti, anche sulla base di un confronto tra i cosiddetti “followers” sui social network (parametro, quest’ultimo, che ormai sta acquisendo una sempre maggior importanza come componente della communication mix), si possono facilmente notare gli attuali 33 mila “mi piace” circa alla pagina Facebook Kering, contro i circa 15 milioni di Gucci e Puma, o i 2 milioni di Yves Saint Laurent. Nonostante questo effimero approfondimento a titolo informativo, Kering, con un fatturato nel 2015 di un ammontare pari a 11,5 miliardi di euro e un utile di 696 milioni di euro, rappresenta la terza realtà mondiale nel settore del luxury e fashion goods, dopo solo il colosso LVMH, la quale ha registrato, sempre nel 2015, un fatturato di 35,7 miliardi di euro e un utile di 6,6 miliardi. e la multinazionale Richmond.

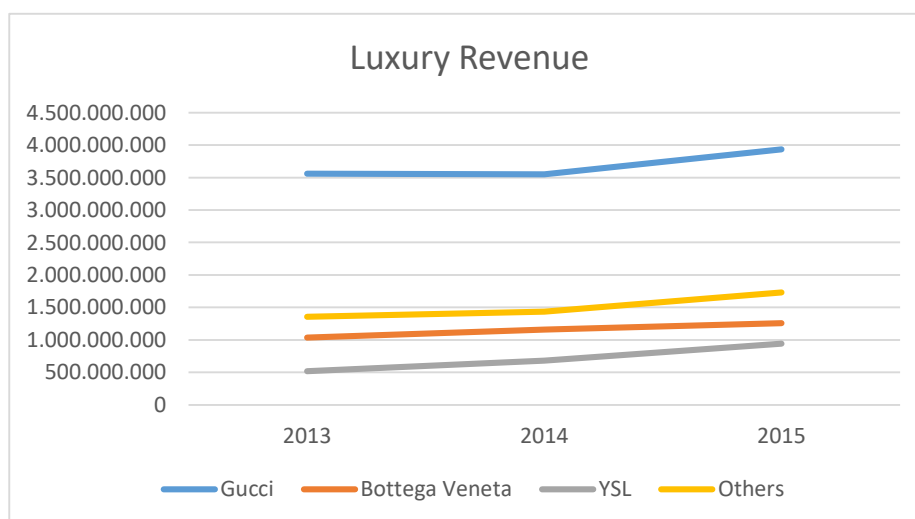
Alla seguente pagina viene rappresentata schematicamente la struttura di Kering.

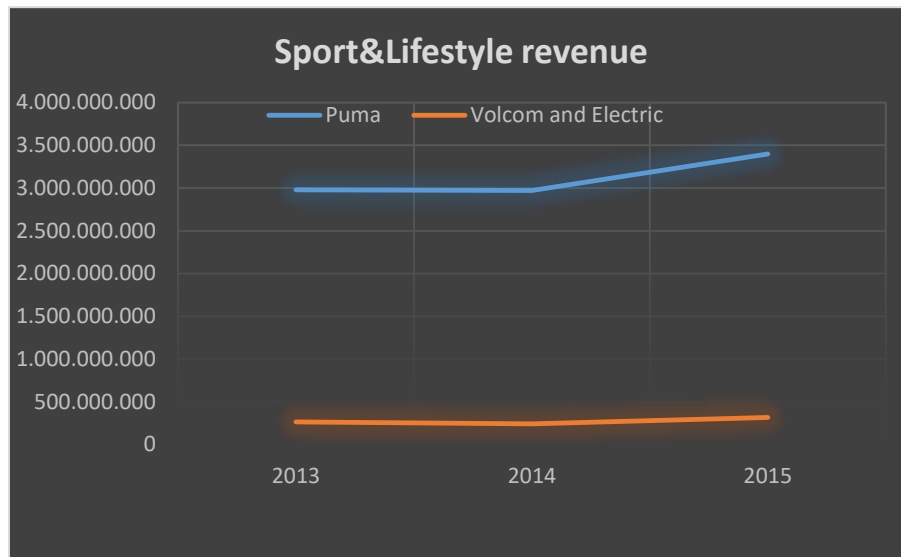


Di seguito vengono riportati 3 determinati grafici a torta in cui si illustra il fatturato del gruppo Kering, ripartito percentualmente tra le divisioni Luxury e Sport&Lifestyle, rispettivamente negli anni 2013, 2014 e 2015.

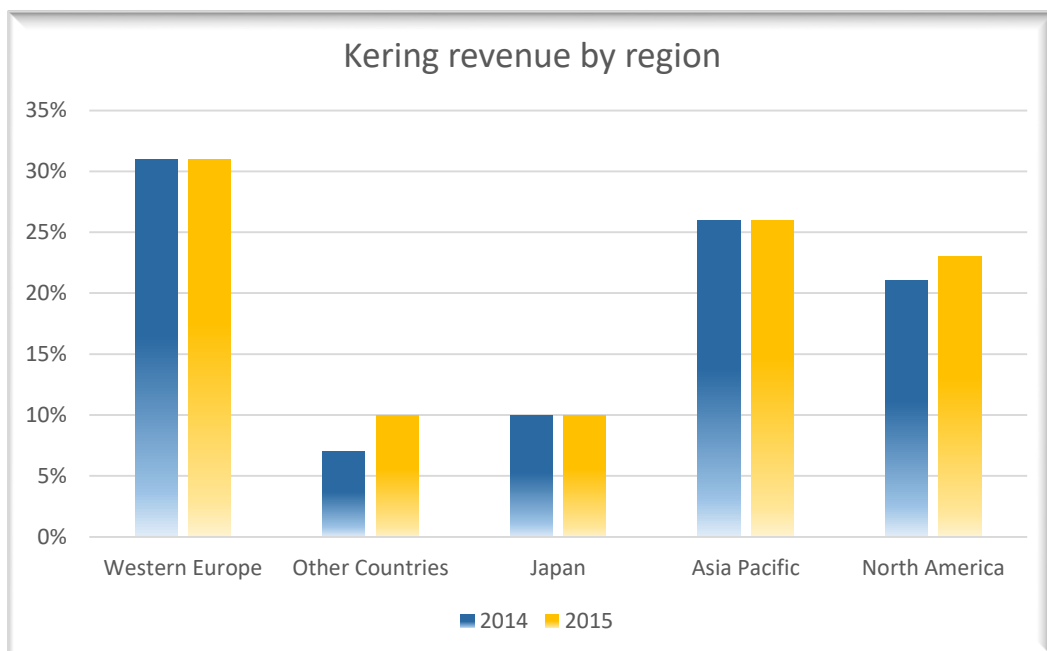


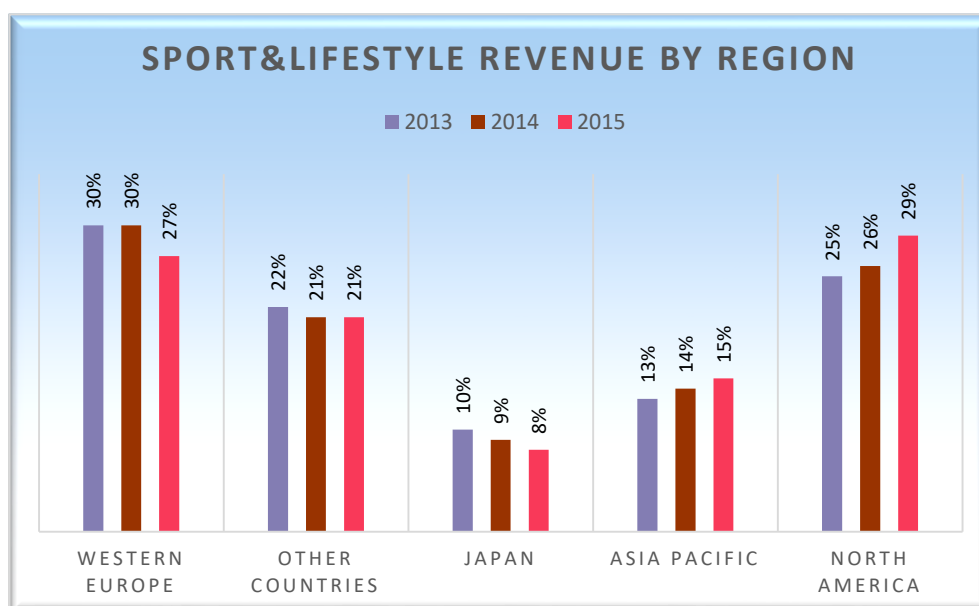
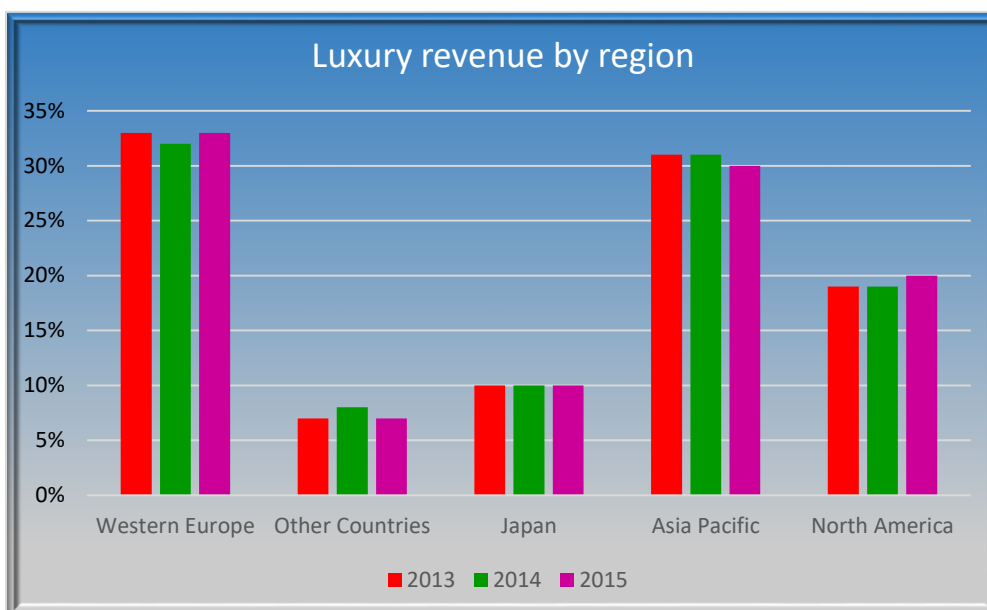
Da quest'ultimi, si può procedere ad un'indagine più analitica delle divisioni, andando ad analizzare quali siano i brand che incidono maggiormente, in termini quantitativi, nel rispettivo fatturato totale, prendendo sempre come campione temporale il triennio 2013, 2014, 2015.



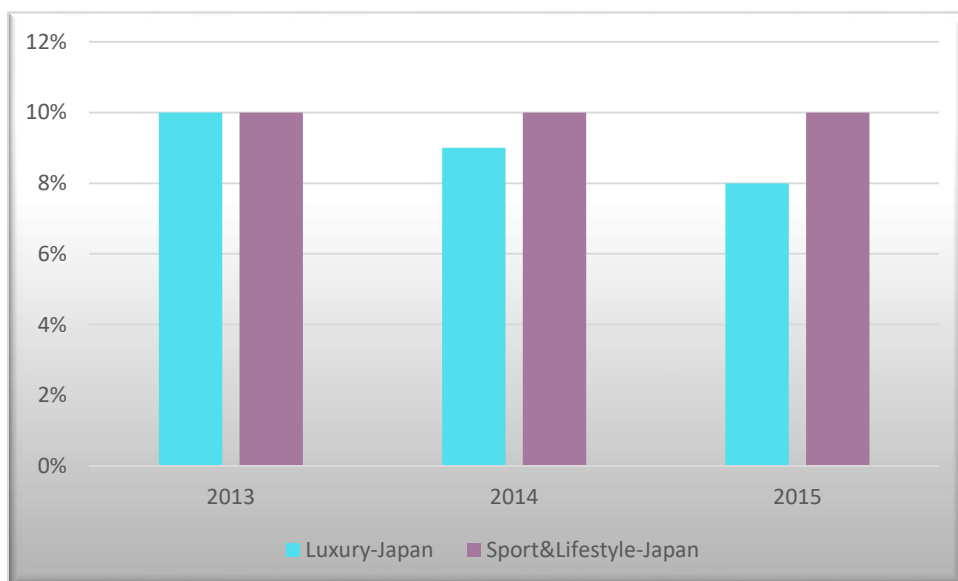
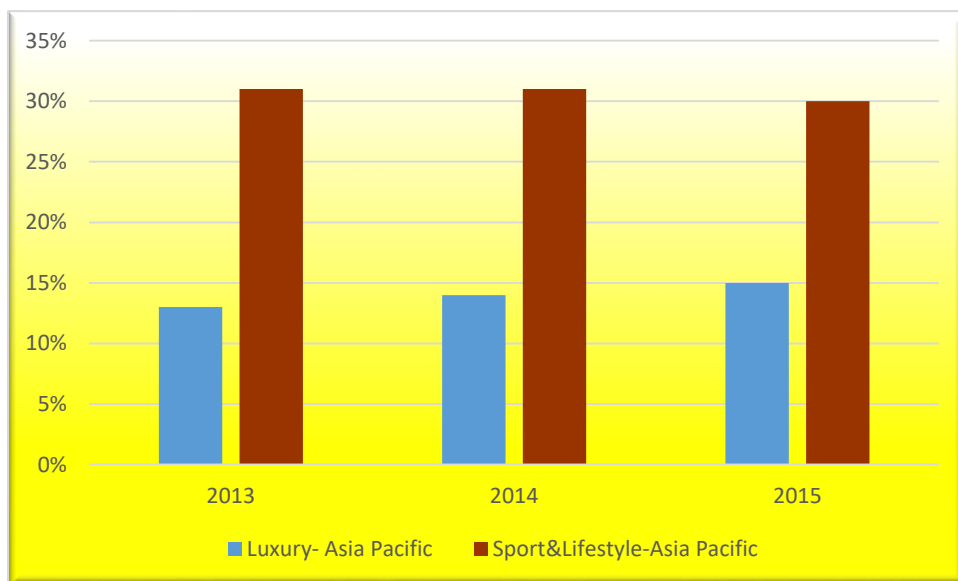
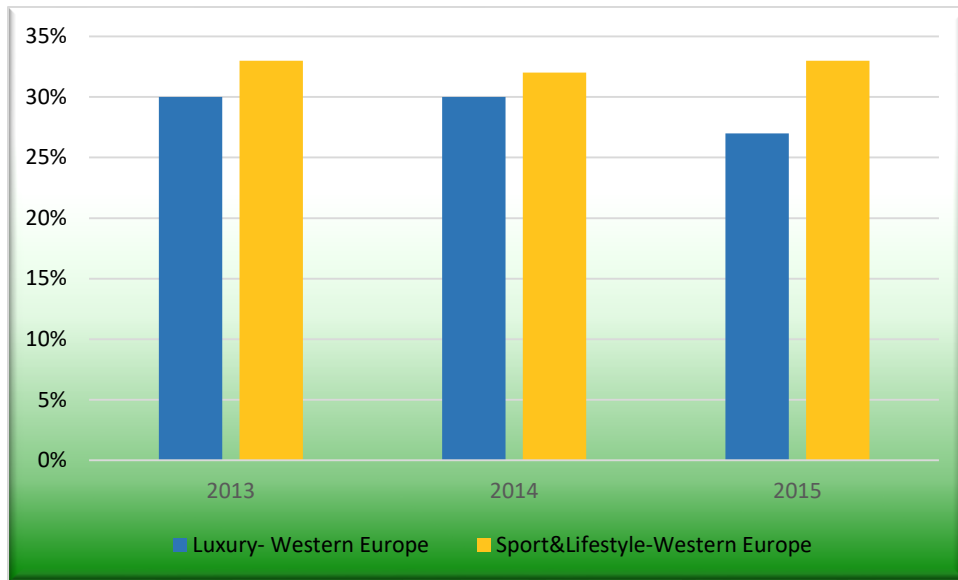


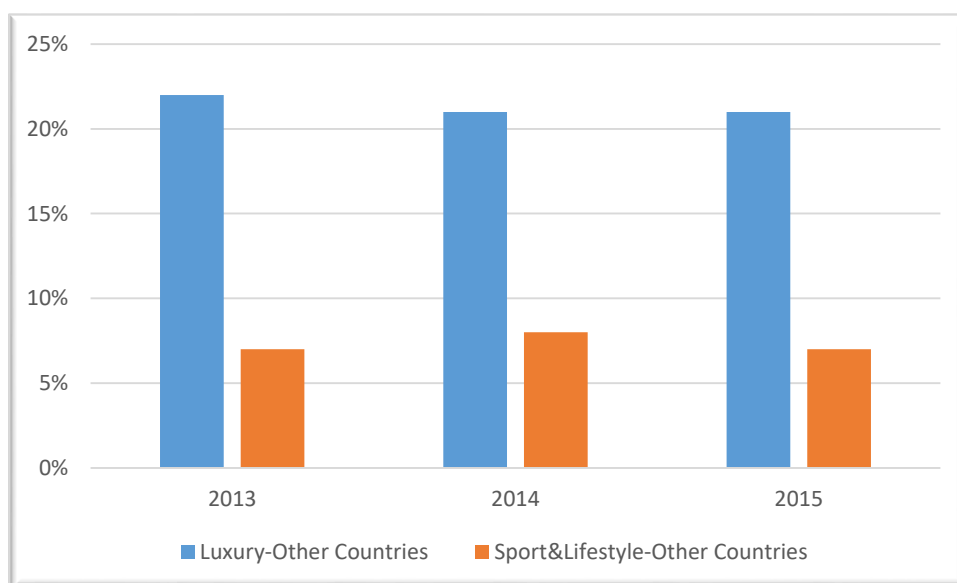
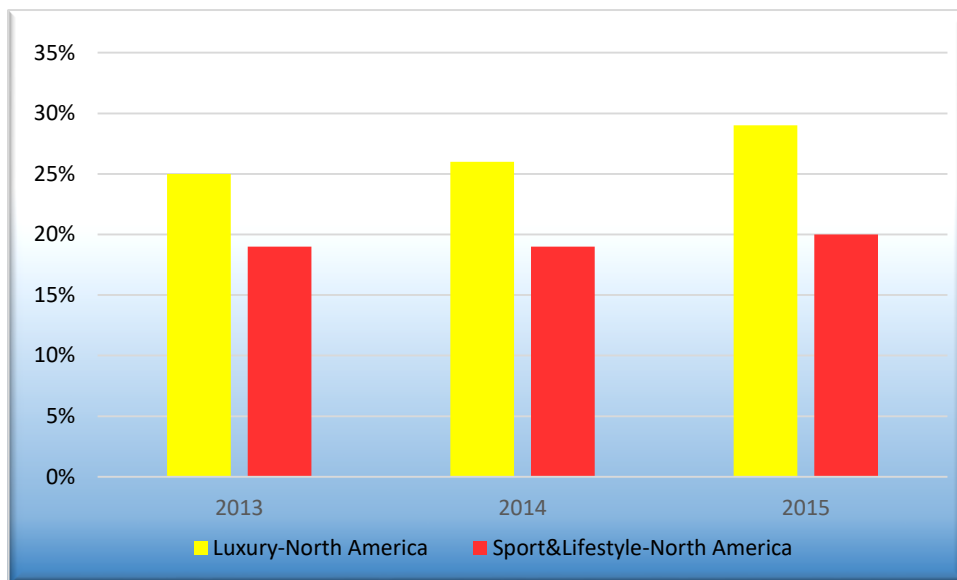
Essendo Kering una multinazionale affermata, si necessita di sapere anche quanto fattura nelle disparate zone del mondo in cui opera. Il prossimo grafico mostrerà, sempre in termini percentuali e relativi rispetto il proprio fatturato, dove Kering ottiene i risultati più appaganti, e dove invece necessita di rafforzare la propria posizione per poter migliorare. In seguito, viene esperita la stessa modalità di incrocio dati, ma focalizzandosi sulle due divisioni. Da sottolineare che nel primo grafico sono presenti solamente gli anni 2014-2015, in quanto nel 2013 non è stato possibile reperire i dati necessari.





Infine, è stato operato un confronto diretto tra la divisione Luxury e Sport&Lifestyle, per poter sapere di primo impatto quale delle due raggiunge il miglior risultato nei vari segmenti geografici. Quindi, si ha un grafico per ogni zona in cui per ciascun anno (2013, 2014, 2015) si è accostato il fatturato percentuale di ambedue le divisioni.





Storia di Kering

Anche se oggi Kering vanta di essere il terzo gruppo mondiale nel mondo del fashion, in verità la sua storia e il suo percorso sono molto diversi rispetto alla realtà che è oggi.

Kering viene fondata in Francia nel 1963 da François Pinault, padre dell'attuale presidente e amministratore delegato François-Henri Pinault, con il nome di Pinault Group. Inizialmente l'azienda si specializza nel commercio di legname e in materiale da costruzione. François-Henri si è sempre interessato all'azienda e, dopo aver conseguito gli studi presso la scuola economica HEC di Parigi, ha iniziato a lavorarci nel 1987. Tre anni dopo, nel 1990, l'azienda acquista la CFAO, specializzata nella distribuzione di equipaggiamento elettrico. L'anno seguente, sempre il gruppo Pinault, allarga la sua presenza anche nel settore retail, attraverso

l'acquisizione di Conforama. Nel 1994 predominano due avvenimenti relativamente molto importanti per il gruppo: il primo consiste nella fusione con La Redoute, la quale comporta il cambio del nome del gruppo in PPR, acronimo di Pinault-Printemps-Redoute. Il secondo, invece, è l'acquisizione di Fnac, importante azienda francese specializzata nella vendita di musica, libri ed elettronica di consumo. Nell'anno seguente c'è il lancio del primo sito internet di PPR, avvenimento, anche questo, molto importante, in quanto trattasi di una scelta strategica aziendale con una visione di lungo termine, vista l'importanza del web oggi. Tuttavia, tra tutte queste date che stigmatizzano ciascuna l'importante ed effimera crescita di PPR, ve n'è una fondamentale per il futuro dell'azienda, ovvero il 1999, la quale sancisce l'entrata, e la successiva gloriosa ascesa, nel settore del lusso. In quell'anno, infatti, dapprima avviene l'acquisizione del 42% di un importante ed affermato brand della moda: Gucci. E successivamente, nello stesso anno, tramite quest'ultimo marchio, v'è l'acquisto rispettivamente di Yves Saint Laurent, YSL Beauté e Sergio Rossi. Nel 2001 anche Bottega Veneta e Balenciaga entrano a far parte di PPR. Mentre brand del calibro di Stella McCartney e Alexander McQueen stringono un accordo con il gruppo Pinault. Nel 2005, alla guida di PPR, subentra completamente François-Henri Pinault, figlio del fondatore del gruppo, divenendo sia presidente che CEO dell'azienda. Nel 2007 c'è un'ulteriore mossa strategica aziendale di fondamentale importanza, riassunta nell'acquisto dapprima del 27,1%, e poi del 62,1%, del capitale di Puma, chiudendo in questo modo la gara di offerta. Infine nel 2013 viene cambiato definitivamente il nome del gruppo, trasformandolo da PPR in Kering: la parola ker in bretone significa "casa" (Pinault è di Rennes, una città nella Bretagna francese) e il suono Kering ricorda l'inglese "caring", che significa prendersi cura di qualcosa o qualcuno.

Analisi della gamma prodotti

Gucci

Gucci nasce nel 1921 a Firenze per opera del suo omonimo fondatore fiorentino Guccio Gucci. Quest'ultimo, ritornato da Londra dove aveva lavorato all'Hotel Savoy, e dove fu particolarmente affascinato dall'eleganza e raffinatezza della nobiltà inglese, ebbe subito l'intenzione di creare un'azienda il cui target doveva essere altrettanto nobile, quindi ristretto ma esclusivo. L'attributo di differenziazione che dovevano presentare i loro prodotti, per poterli rendere non solo eccettuativi per la tipologia di consumatori a cui erano indirizzati, ma

anche più competitivi rispetto ai concorrenti nel mercato, era la maestria degli artigiani italiani, e in particolar modo toscani. Quest'ultimo valore aggiunto si denotò subito negli anni '40 quando, a fronte di una carenza di materiali per la produzione dei prodotti dovuta all'economia protettrice del fascismo, Gucci iniziò a sperimentare materiali atipici per il lusso, come la canapa, il lino e lo iuta. Attraverso il loro utilizzo, si sarebbe creato il manico per la Borsa Bamboo, uno dei molteplici prodotti simbolo della casa di moda. Alla morte dello stilista italiano avvenuta nel 1953, l'eredità passa ai 4 figli che, tuttavia, perseguono e proseguono non solo la crescita di notorietà del marchio nelle fila delle maggiori star di Hollywood del momento, tra cui Liz Taylor e Samuel Beckett, ma anche la crescita economica dell'azienda, mediante l'apertura di nuove filiali a Londra, Parigi e Beverly Hills. A seguito di questa importante espansione, nel 1982 Gucci diviene una società per azioni. Nel 1987 Investcorp, una società d'investimento con sede nel Bahrein, comincia ad acquisire Gucci, completando l'acquisto di tutte le azioni societarie all'inizio degli anni '90. Successivamente, nel 1999, Gucci stringe un'alleanza strategica con Pinault-Printemps-Redoute, passando da società ad unico marchio a gruppo di prodotti di lusso multibrand. Oggi, sotto la guida del CEO Marco Bizzarri, Gucci rappresenta non solo uno dei marchi fondamentali per il gruppo Kering, ma anche e soprattutto uno dei brand più rinomati, pregiati e ricercati nel mondo del Luxury goods. L'outlook futuro è continuare la crescita sulla base di un progetto di lungo termine, e la valorizzazione d'immagine del brand.

Bottega Veneta

“When your own initials are enough” è il motto emblematico che stigmatizza e contraddistingue Bottega Veneta. Il suo significato rispecchia la filosofia che ingloba l'azienda, ossia avere fiducia in sé stessi. Nata nel 1966 a Vicenza, basa il suo successo, andato sempre crescendo fino ai giorni nostri, su saldi principi e una politica coerente, che discerne in modo preminente artigianalità eccellente, design innovativo, funzionalità contemporanea e materiali di primissima scelta. Cruciale è l'attenzione che pone alla propria leva di successo: gli artigiani. Questa preziosa risorsa, a cui vengono affiancati designer, generando un combinato disposto di eccellenza che viene poi ricamato nei prodotti, Bottega Veneta cerca di valorizzarla al meglio, primeggiando una forza lavoro legata al territorio, con l'intento di reiterare le tradizioni del luogo, e quindi la passione correlata alla professionalità. Questo fondamentale focus verso l'artigianalità e il legame col territorio, Bottega Veneta lo dimostra anche attraverso una partnership con IUAV, Università di Venezia, dove vengono

selezionati 12 dei migliori studenti che hanno la possibilità di intraprendere una internship all'interno della Scuola dei Maestri Pellettieri di Bottega Veneta, ove possono accrescere il proprio know-how non solo a livello teorico, ma soprattutto a livello pratico, grazie all'insegnamento di taglio e lavorazione della pelle, intreccio e realizzazione di prototipo. Il simbolo che correla contemporaneamente l'accortezza per il capitale umano, il vincolo col territorio e la cura per l'ambiente (ulteriore fine dell'azienda), è la Villa Schroeder-Da Porto del XVIII sec., nuova sede dell'azienda vicentina, che funge sia come laboratorio artigianale, sia come museo per i visitatori. In questo modo, Bottega Veneta anela alla salvaguardia del territorio, grazie a questa nuova "residenza" situata in un parco di 55.000 metri quadrati; al benessere dei propri dipendenti e al rafforzamento del legame col territorio, dato che si tratta di una struttura tipica delle zone. Tutto questo impegno, naturalmente, porta anche notevoli e considerevoli risultati, sia etici che economici. Per quanto concerne i primi, a partire dal 2009 l'azienda ha ottenuto la certificazione di responsabilità sociale Sa8000, lo standard internazionale più ambito in materia. In termini economici, invece, oltre alla continua apertura di nuove boutique nel mondo (e da questo si deduce come l'azienda cerca di fondere in un'unica strategia tradizionalismo e globalizzazione), come Vienna e Boston durante il 2014, all'inizio del 2015 ha registrato un record di fatturato, attestandosi a 1,285 miliardi di euro, contro i 1,130 miliardi nello stesso periodo dell'anno precedente, andandosi in questo modo aggiudicare il terzo posto come miglior brand, sempre in termini di fatturato, del gruppo Kering, sorpassato solo da Gucci e Puma. Una crescita del 13,7% rispetto al 2014 che, comunque, aveva ottenuto un'ulteriore crescita dell'11,3% sul 2013. Se si va ad osservare in modo più analitico lo strabiliante risultato del 2015, si può notare che nel secondo trimestre il fatturato dell'azienda era pari a 339 milioni di euro, in crescita del 23,5% rispetto al secondo trimestre del 2014. Un fondamentale contributo è stato generato dal canale retail, trainato principalmente da Europa occidentale e Giappone.

Yves Saint Laurent

Nato il 1 Agosto 1936 a Orano, in Algeria, da famiglia francese, si trasferisce a Parigi all'età di 18 anni, dove fa intravedere immediatamente la sua passione e bravura per la moda vincendo il concorso "Segretariato Internazionale della Lana", disegnando un abito da cocktail nero con scollatura asimmetrica, battendo fin da subito il suo futuro rivale Karl Lagerfeld. Contemporaneamente mostra, inoltre, i suoi disegni all'allora direttore di Vogue Francia, Michel de Brunhoff, il quale non esita a pubblicarli. Al cospetto di questa spiccata ed

estrosa abilità, a metà degli anni '50 viene assunto nella maison Dior come stilista. Alla morte di quest'ultimo, avvenuta nel 1957 a Montecatini a causa di una crisi respiratoria, Saint Laurent, a soli 21 anni, prende le redini di una delle migliori aziende del lusso, sancendo il suo esordio con un (quasi) prevedibile trionfo, grazie al lancio della linea Trapezé, una collezione che intraprese un cambio nella moda francese. Nel 1958, un anno dopo aver conseguito il suo primo successo, conosce Pierre Bergé, uomo colto e abile negli affari, che sarà il suo unico compagno di vita. Ed è proprio grazie al sostegno morale ed economico di lui che, nel 1962, dopo aver terminato il periodo di leva obbligatoria nell'esercito francese, si distaccherà dal comparto Dior per dare luogo ad una propria maison del lusso. Dopo la sua prima sfilata di moda avvenuta nel medesimo anno, definita da Life come "il migliore insieme di tailleur conosciuti dopo quelli di Chanel", trascorrono solamente 4 anni (1966), per dar luogo ad una vera e propria rivoluzione non solo nel mondo della moda, ma anche nell'ambito socio-culturale generale, contrastando le convenzioni e le concezioni che si avevano del mondo femminile, tramite una sfilata in cui per la prima volta apparve la donna vestita in smoking. A seguire ci furono anche le prime sahariane, i blazer, e i trenchcoat. Da questo si deduce una sua indole che deteneva una sfumatura latente di uomo "rivoluzionario", con un'immaginazione e un estro sopra la media, dalla quale poi scaturiva una visione di lungo termine della donna, una concezione moderna e libera di quello che poteva essere la femminilità.

Divenne così celebre che, addirittura, tra il 1983-84 fu il primo stilista vivente cui venne dedicata una retrospettiva al Metropolitan Museum of Art di New York.

Nell'Ottobre del 1998 compose e fece sfilare la sua ultima collezione ready-to-wear della linea Rive Gauche, che aveva fondato 30 anni prima. L'anno seguente, la divisione lusso del gruppo Kering ha acquisito e incorporato il luxury brand Yves Saint Laurent, cedendo la guida del pret-a-porter al direttore creativo Tom Ford, mentre Saint Laurent continuava ad occuparsi di disegnare la linea Haute Couture. Pochi anni dopo, esattamente nel 2002, per motivi di salute, Saint Laurent si ritira dal mondo della moda. Nel 2008, proprio a causa della sua precaria condizione salutare che è andata peggiorando nell'arco del tempo, Yves Saint Laurent muore a Parigi all'età di 71 anni.

Dall'Aprile del 2016 la guida della maison francese è stata affidata al direttore creativo Anthony Vaccarello, che ha preso il posto di Heidi Slimane per mancanza di un accordo con il colosso francese, il quale, tuttavia, ha condotto un ottimo lavoro, cercando di reiterare quel senso di divergenza rispetto ad un flusso di corrente stilistica conforme. Anche le cifre tendono a confermare l'abilità dell'ex direttore creativo: il fatturato del 2014 ha registrato una crescita di +27%, raggiungendo quota 707 milioni di euro che, nell'arco di 3 anni, si è

confermata il doppio rispetto al 2011 (353 milioni). Questo raddoppio, come spiega la rivista Business of Fashion, deriva soprattutto dai responsabili di alcuni magazzini internazionali, come Barneys New York, Lane Crawford (Cina), Selfridges (Londra) e di un portale di e-commerce, MyTheresa.com. Inoltre, l'aumento riguarda i capi d'abbigliamento, al contrario del 2011 dove la quota maggiore del fatturato proveniva dagli accessori. Anche il 2015 non è stato da meno, con una "modica" crescita dei ricavi di +37,7%, raggiungendo quasi la soglia del miliardo. Tuttavia, il cambio della guida di YSL non ha inciso negativamente i propri risultati. Anzi, ha influenzato solo in modo positivo. Infatti nel primo semestre del 2016, nel comparto lusso della holding Kering, in termini di ricavi, YSL si aggiudica il secondo posto, anticipata solo dal marchio italiano Gucci. La crescita percentuale ammonta ad un +23,7%, con un ammontare di ricavi di 547,9 milioni di euro.

Gli obiettivi futuri che Saint Laurent si è prefissata nel 2014 sono chiari e precisi, come emerge dallo stesso report: si vuole continuare un percorso di espansione del retail, iniziato già nel 2012, con un focus che non sia solamente nei mercati emergenti, ma anche in quelli cosiddetti "maturi", vale a dire Europa Occidentale, Usa e Giappone. Inoltre, molti investimenti saranno effettuati anche per lo sviluppo del sito internet, con l'obiettivo di migliorare l'esperienza online del cliente.

Puma

La storia di Puma è molto particolare, quasi a raggiungere un livello labile di bizzarria. Tutto ha inizio ad Herzogenaurach, una piccola cittadina tedesca ad ovest di Norimberga. Qui, nel 1924, venne fondata la Gebrüder Dassler Schuhfabrik (fabbrica di scarpe dei fratelli Dassler) ad opera proprio dei due fratelli tedeschi Dassler: Adolf e Rudolf. Il primo si occupava materialmente di produrre le scarpe, mentre il secondo si occupava prettamente della parte gestionale e della distribuzione. La prima svolta avvenne nel 1928, quando la maggior parte degli atleti tedeschi che parteciparono alle Olimpiadi ad Amsterdam, indossarono i tacchetti delle scarpe prodotti proprio dalla fabbrica Dassler. Successivamente, nel 1936, avvenne il primo loro grande successo, in quanto l'atleta statunitense Jesse Owens, entrato poi nella Storia, e che vinse ben 4 medaglie d'oro alle Olimpiadi di Berlino, indossò proprio le scarpe dei due fratelli. Da quel giorno le vendite schizzarono alle stelle. Dalle stelle alle stalle, sarebbe il caso di dire. Perché proprio quando sembrò che la carriera dell'azienda manifatturiera avesse imboccato una strada tutta in discesa, i due fratelli, terminata la Seconda Guerra mondiale, dove Rudolf fu obbligato ad arruolarsi nell'esercito tedesco, mentre Adolf portò ugualmente avanti l'attività imprenditoriale durante il conflitto, decisero di dividersi

l'azienda a metà, nel 1948. Alcune indiscrezioni raccontano che questa decisione di separazione scaturì a seguito dell'ennesimo litigio che i due fratelli erano abituati ad esperire. Quindi, Adolf fondò l'Adidas (la quale è un gioco di parole dove si fondano le iniziali del suo nome e cognome), mentre Rudolf la Ruda, cambiato poi in "Puma". La divisione perpetuò per circa 60 anni, giungendo fino al 2009 circa.

Tuttavia, per quanto concerne Puma, nel medesimo anno della sua fondazione, produsse e lanciò in commercio le ATOM, ossia le prime scarpe da calcio. Due anni dopo, nel 1950, molti dei giocatori della Germania dell'Ovest indossarono le scarpe marchiate Puma, per giocare la loro prima partita, dopo la guerra, contro la Svizzera. Sempre intorno agli inizi degli anni '50, Rudolf Dassler progettò e sviluppò le prime scarpe con le viti in torchio, che vennero poi vendute nel 1952 sotto il nome di SUPER ATOM, sancendo definitivamente in questo modo l'ascesa della Puma nel mondo del calcio.

Nel 1962, il celeberrimo giocatore del Brasile Pelé, vinse per la seconda volta di fila il mondiale di calcio in Cile, indossando le scarpe Puma. Cinque anni più tardi, vale a dire nel 1967, il vignettista Lutz Backes disegnò il primo marchio della Puma che, alcuni anni più tardi, verrà leggermente modificato, introducendo la scritta "Puma" alla quale è stato affiancato un puma in procinto di saltare. Nel 1970 Pelé vinse il suo terzo e ultimo torneo mondiale, e da quell'episodio, 30 anni dopo venne nominato come giocatore del secolo.

Indossava le PUMA KING che, da quella volta, vennero sempre più perfezionate, utilizzando una pelle di canguro lavorata in modo tale da renderle non solo più confortevoli, ma anche più morbide. Nel 1986 Maradona, oltre a segnare lo storico goal da centrocampo contro l'Inghilterra, coronato poi come goal del secolo, trascinò l'Argentina fino ad alzare la prestigiosa coppa dei mondiali. Il tutto indossando gli scarpini Puma.

Nel 1996 vi fu un evento molto importante che non riguarda però l'ambito sportivo, bensì l'ambito commerciale e di marketing. Infatti Linford Christie, alla conferenza stampa che anticipava i giochi alle Olimpiadi di Atlanta, si presentò con delle lenti a contatto le quali presentavano in modo molto nitido il simbolo della Puma. Un modo di fare advertising molto originale e nuovo. Nel 2002 viene rivelata la Collezione di Serena Williams per Puma e, nel medesimo anno, vince l'ambito torneo di tennis a Wimbledon, andandosi in questo modo a posizionare al primo posto nel ranking mondiale delle migliori giocatrici di tennis. Nel 2002 Puma acquisisce il gruppo svedese Treton, il quale crea prodotti sportivi per un target che pratica un'attività a livello amatoriale.

Nel 2004 viene siglato un accordo pluriennale tra Puma e Ferrari, dove il primo diviene il fornitore ufficiale della Scuderia Ferrari. Due anni dopo (2006), l'Italia vince il Mondiale, indossando le maglie dove lo sponsor ufficiale è Puma. Nel 2007, il 60% del capitale di Puma

viene acquisito dal gruppo Kering, andando in questo modo a rafforzare la posizione del marchio “felino”, e potendo elaborare una strategia di maggiore crescita nel posizionamento del mercato. Nel 2009, Usain Bolt, batte il record da lui stabilito l’anno precedente sia nei 100 che 200 metri. Nel 2010, Puma acquisisce il brand Cobra Golf, che produce attrezzatura per golf. Questo le permette di poter fornire un’estesa gamma di prodotti golf e di divenire un importante fornitore nel settore golf. Infine nel 2014, Puma e l’Arsenal Football Club siglano la più grande partnership (di lungo periodo) che si sia mai conclusa nei due club durante la loro storia.

Per quanto concerne la parte prevalentemente numerica, i dati del 2014 lasciano un po’ a desiderare. E’ vero che l’azienda è riuscita a chiudere l’anno con un utile netto di 64,1 milioni di euro, rispetto all’esiguo 5,3 milioni del 2013 dove, però, aveva anche sostenuto un ammontare di costi di ristrutturazione pari a 130 milioni. Risultato, quindi, nettamente positivo. Il tassello negativo dell’anno 2014 è il calo dello 0,4% del fatturato, andando a stabilirsi a 2,97 miliardi di euro. Senza sottolineare le perdite subite di 4,6 milioni di euro nel quarto trimestre, deludendo le aspettative degli analisti. A fronte di ciò, però, il fatturato del 2015 si è attestato a 3,4 miliardi di euro, con un aumento del 14% rispetto all’andamento dell’anno precedente. Contemporaneamente, però, l’aumento dei costi del 16% provoca una riduzione del 42% dell’utile netto. Quindi l’aumento delle vendite, che ha determinato un aumento del fatturato, ha inciso in misura minoritaria nell’utile rispetto alla crescita dei costi. In termini microeconomici si potrebbe dire che l’elasticità dei costi nell’utile è stata più alta rispetto a quella delle vendite.

Capitolo 2

Confronto tra Gucci e Puma

Gucci

Dopo aver attuato un'analisi generale sul gruppo Kering e sulle sue componenti, si può ora procedere ad operare un confronto molto più approfondito su quelli che sono i due principali brand di portafoglio, l'uno sulla linea Luxury, e l'altro sulla linea Sport&Lifestyle: vale a dire rispettivamente Gucci e Puma.

Criteri di segmentazione

I criteri di segmentazione sono la base di un qualsiasi progetto di costituzione di una nuova azienda, o della semplice valutazione, o rivalutazione, di una strategia aziendale. Rispondono alla domanda: a chi vendere il prodotto? E' la domanda che ci si pone contemporaneamente a quella di "quale prodotto realizzare?". Infatti, nel momento in cui si pensa a quale bene produrre, o servizio erogare, si pensa anche a chi vendere quel prodotto o servizio, e quindi alla tipologia di cliente che compone la domanda. Di conseguenza, la valutazione e lo studio dei criteri che caratterizzano il target a cui sarà indirizzata l'offerta, è di fondamentale importanza. Per questo motivo, in questo paragrafo ho deciso di descrivere il cliente tipo di Gucci, basando la valutazione su determinati criteri forniti dalla teoria.

Si possono iniziare a discernere le prime (acute) differenze tra i due brand che abbiamo posto sotto analisi. Gucci, infatti, si rivolge ad un segmento "esclusivo", plasmando la propria offerta attraverso una strategia di focalizzazione, quindi rivolta ad un target quantitativamente molto ristretto, ma qualitativamente, in termini di requisiti profittevoli, molto importante. Probabilmente, fin dalla sua fondazione, Gucci ha ritenuto fondamentali alcuni criteri di segmentazione (a priori), come quelli socio-demografici o per stili di vita. Tra quelli socio-demografici si può osservare in primo luogo il reddito: il cliente rappresentativo di Gucci deve possedere una disponibilità economica molto elevata. Non è lo stesso per quel che riguarda il sesso, in quanto Gucci fornisce prodotti sia per uomo, donna e anche bambino. Per quanto concerne l'età, la valutazione è abbastanza difficile perché, essendo prodotti molto

particolari, questi possono essere acquistati sia da un target relativamente giovane, sia da un target di età più avanzata. Di conseguenza si ha un range di età abbastanza ampio, proprio per l'acuita particolarità del prodotto. La variabile della professione, che scaturisce direttamente da quella del reddito (o viceversa), non lascia molti spazi di incertezze, per il semplice motivo che, come anticipato precedentemente, il prezzo a cui vengono venduti i prodotti è molto elevato, e quindi accessibile solamente a particolari tipi di professioni che producono un reddito altrettanto elevato.

Il secondo criterio di segmentazione che caratterizza la base di offerta di Gucci, potrebbe identificarsi con quello dello stile di vita. Questo perché le specificità dei prodotti possono fungere da significati sociali, ossia come strumento di comunicazione per sottolineare l'appartenenza del consumatore ad una determinata categoria o rango sociale. Ma di questo ne parleremo meglio più avanti.

Prodotto

Come accennato precedentemente, qualsiasi azienda, soprattutto alla sua fondazione, la prima domanda che deve porsi, ancora prima di quella del target a cui riferirsi, è cosa produrre, e dunque quale prodotto offrire al mercato. Solo dopo che si è dato risposta a questo quesito, allora si può proseguire all'interessamento di ulteriori componenti strutturali della strategia di marketing. In questo paragrafo descrivo l'offerta di Gucci, ovvero cosa essa produce, proprio perché è da questa semplice domanda che il fondatore Guccio Gucci ha fatto nascere il progetto di questa importante azienda, e l'ha portata ad essere una tra le migliori case di lusso al mondo. Ed è da questa domanda che ancora oggi si prosegue a porsi per continuare ad innovare la gamma dei prodotti in modo da rimanere competitivi, ma soprattutto per rispondere alle esigenze del cliente.

Come anticipato nel precedente paragrafo, l'offerta dei prodotti si diversifica in linea donna, uomo e bambino. A queste si aggiungono anche quella gioielli, orologi e beauty. La linea donna e uomo, sebbene all'idea potrebbero essere differenti tra loro, in realtà sono molto simili, perché a sua volta si dispartiscono in 4 identiche linee: borse, abbigliamento, calzature e accessori. Poi, naturalmente, la loro composizione interna cambia, perché già a partire dalla linea "borse", nella donna si trova la borsa a mano, mentre nell'uomo è assente. Oppure anche i bauletti, le borse mini e altri prodotti ancora. Da qui si deduce che la lunghezza della linea borse donna è maggiore rispetto a quella borse uomo. Anche quella calzature. Al contrario,

invece, di quelle abbigliamento e accessori, perché in questo caso hanno la medesima lunghezza.

Tuttavia, anche se a seguito verrà rappresentata schematicamente la struttura di Gucci, nel frattempo si può procedere a comporre un elenco più analitico, dove in stile grassetto vengono effigiate le linee principali in cui si diversifica Gucci; mentre in corsivo vengono tratteggiate le linee “secondarie” in cui si diramano a sua volta le linee principali. Infine, in stile normale, sono elencati i prodotti che compongono le linee:

Donna

Borse: borse a mano; bauletti; borse shopping; borse a spalla; borse a tracolla; zaini; borse mini; pochette e sera; pelli pregiate

Abbigliamento: abiti; pelle e pellicce, giacche e cappotti; outerwear; top e camicie; maglieria; felpe e t-shirts; gonne; pantaloni e shorts

Calzature: décolleté; sandali; mocassini; ballerine; slippers e mules; stivaletti e stivali; zoccoli; espadillas e zeppe; sneakers

Accessori: valigeria e borse lifestyle; portafogli; piccola pelletteria e tecnologia; cinture; sciarpe e foulards; cappelli e guanti; occhiali

Uomo

Borse: borse a tracolla; zaini; borse shopping; portadocumenti; borse business; valigie e borse viaggio; trolleys

Abbigliamento: abiti; giacche e cappotti; outerwear; giacche in pelle; camicie; maglieria; felpe; t-shirt e polo; pantaloni e shorts

Calzature: mocassini; stringate; stivali; drivers; sandali; sneakers; pelli pregiate

Accessori: portafogli; piccola pelletteria e tecnologia; cinture; cravatte; sciarpe; cappelli e guanti; occhiali

Bambino

Baby: neonati; bimba (0-36 mesi); bimbo (0-36 mesi); calzature baby; primi passi; accessori; borse mamma

Bimba: abbigliamento (4-12 anni); calzature (27-33); accessori

Bimbo: abbigliamento (4-12 anni); calzature (27-33); accessori

Regalo: per il bambino; per la mamma

Gioielli e orologi

Gioielli: per lei; per lui; anelli; collane; braccialetti; orecchini

Gioielli in argento: per lei; per lui; anelli; collane; bracciali; orecchini; gemelli

Gioielli fashion: per lei; per lui; anelli; collane; bracciali; orecchini; spille; gemelli

Orologi: per lei; per lui

Beauty

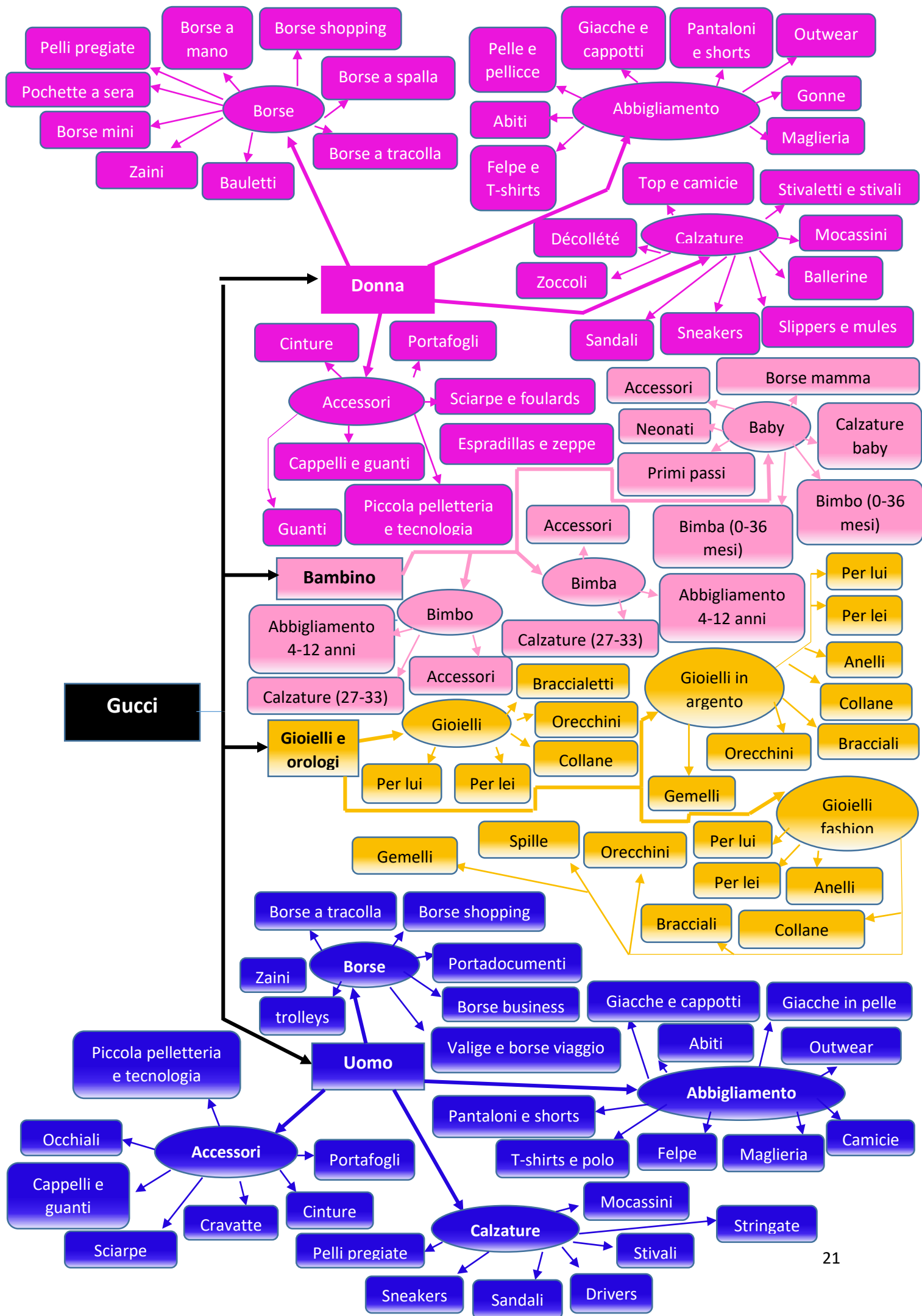
Occhi: ombretto mono; ombretto duo; quattro ombretti; mascara; eyeliner; matita per sopracciglia; pennello occhio

Labbra: rossetto opaco; rossetto pigment-rich; rossetto moisture-rich; gloss labbra; matita labbra; pennello labbra

Viso: primer; fondotinta; correttore; fard; terra abbronzante; cipria; pennello per il viso; cura della pelle

Unghie: base; top coat; metallico; neutro; brillante; scuro

Nella pagina successiva viene raffigurata schematicamente la struttura di Gucci. E' opportuno precisare che, per problemi in termini di spazio, sono state rappresentate solamente le linee maggiormente importanti per il marchio, quelle che determinano il core business, vale a dire la linea donna in primo luogo, e a seguire quella uomo e bambino. Non è stata tralasciata quella "orologi e gioielli", al contrario invece di quella "beauty"



Quali bisogni dei consumatori mirano a soddisfare i prodotti Gucci?

Probabilmente nel passato, in particolar modo nell'era del fordismo, questo ambito del marketing era quasi irrilevante. Oggi, invece, detiene un'elevatissima importanza, perché è proprio quella che guida e che plasma l'offerta di qualsiasi azienda. Infatti qualunque investimento in innovazione e/o R&S da parte delle imprese, è realizzato proprio per creare un prodotto o un servizio sempre più innovativo, che cerchi di intercettare quei promiscui ed eterogenei bisogni dei consumatori che sono in continua evoluzione. Ho dunque deciso di parlarne sia per le ragioni contenute nel preambolo appena esposto, quindi per il rilievo che detengono nell'era attuale, definita "veloce", ma soprattutto per quella che è alle porte, definita "era informatica", dove apparentemente sembra quasi che i bisogni siano quasi sempre insoddisfatti, perché i consumatori sono sempre più esigenti di nuove esperienze. Infatti nel paragrafo "i canali distributivi: pull o push? Questo è il problema", viene analizzata la prospettiva futura del retail, con lo scopo di andare incontro ad un bisogno diverso di fare "shopping".

In precedenza abbiamo fatto un accenno sulla funzione dei prodotti come strumento di comunicazione. Anche se questa è applicabile in modo generalizzato alla maggior parte dei prodotti, si può riscontrare particolarmente in quelli che vanno a soddisfare i cosiddetti bisogni appresi, ossia i bisogni secondari, che si distinguono dai bisogni innati, ossia bisogni primari, in quanto i primi sono diretta conseguenza dei secondi, e si acquisiscono attraverso l'interazione dell'individuo con l'ambiente. I bisogni innati, invece, sono presenti a prescindere nell'individuo, e si manifestano nel bisogno di nutrirsi, bere, dormire e altro ancora. Ovviamente, prima l'individuo soddisfa i bisogni primari (altrimenti non sopravvivrebbe), e solo successivamente è portato a soddisfare quelli secondari. Prendendo a riferimento McClelland egli aveva distinto i bisogni appresi in 4 determinate categorie:

- 1) il bisogno di affermare sé stesso
- 2) il bisogno di entrare in relazione con gli altri attraverso l'amicizia o l'appartenenza ad un gruppo e di venire accettati
- 3) il bisogno di potere, ossia esercitare il proprio controllo sugli altri
- 4) il bisogno di differenziazione, di percepirsi, per qualche verso, diverso dagli altri

Si può partire dal presupposto generale che il voler possedere un articolo Gucci va a soddisfare un bisogno appreso. Ma, entrando nello specifico, ci si può domandare quale

bisogno appreso va a soddisfare. Grazie alla categorizzazione esperita da McClelland, si può identificare il possesso di un bene Gucci, come l'intento di soddisfare, in primo luogo, il bisogno di differenziazione, ovvero di percepirsi diverso dagli altri. Questo è riscontrabile, ad esempio, nella particolarità dei vestiti progettati dall'azienda fiorentina, e messo in evidenza anche con gli spot pubblicitari. Ma anche il soddisfacimento del bisogno di entrare in relazione con gli altri attraverso l'appartenenza ad un gruppo. Anche questo bisogno è messo bene in evidenza negli spot pubblicitari "Gucci's 2016 Ad Campaign shot by Glen Luchford", "Gucci Spring Summer 2016 Campaign Film" e "Gucci Fall Winter 2016 campaign | Director's Cut", in cui viene rappresentato un gruppo di persone che indossano vestiti molto simili tra loro. Contemporaneamente, però, in questi advertising video, si può facilmente osservare anche un'ulteriore caratteristica che tendono a suscitare questi determinati beni, e che funge anche come comune denominatore a tutti i beni appartenenti alla categoria luxury, dove rientrano anche i diretti competitors di Gucci. La particolare, ed insita, caratteristica presa in esame è il potere evocativo dei beni nei confronti dei consumatori. Infatti essi fungono da ponti tra la realtà della vita quotidiana e una situazione ideale di fatto irraggiungibile. Questa è la base dei tre spot citati pocanzi, in cui vengono rappresentate situazioni che varcano il margine della realtà quotidiana, non solo perché appunto i protagonisti indossano vestiti molto particolari, quasi alternativi (bisogno di differenziarsi), ma anche perché li indossano in situazioni quasi fiabesche, che sembrano esprimere un senso di libertà e spensieratezza, dove corrono, ballano, saltano.

Gli attributi del prodotto e la strategia di differenziazione

La strategia del vantaggio competitivo, che può essere di costo piuttosto che di differenziazione, è una scelta strategica che si sviluppa conseguentemente rispetto a quelle viste finora. Dipende dagli obiettivi che si propone l'azienda per sé stessa, influenzata anche dall'ambiente esterno circostante. Potremmo definirla quasi come un tassello che va a completare al 100% la scelta di cosa produrre, e per chi produrre. Ma non per questo motivo meno importante rispetto alle scelte che si devono prendere a priori, in quanto se si sbaglia quest'ultima scelta, si rischia di vanificare anche il lavoro precedente. Per questo suo ruolo determinante, ho deciso di esporla a seguito.

Lo scopo ultimo dell'azienda, in questo caso Gucci, che si prefigge di raggiungere, anche e non solo attraverso lo strumento della pubblicità, ma anche attraverso altri strumenti di comunicazione, è sia quello di intercettare e/o creare un bisogno del consumatore, sia mettere

in evidenza gli attributi del prodotto. Nel caso specifico del bene fisico di Gucci, che può andare ad esempio dal vestito al gioiello, si cerca di mettere in evidenza gli attributi tangibili del prodotto medesimo, ossia quelli che lo “compongono”. L’insieme degli attributi tangibili vanno a determinare quello che viene comunemente chiamato in gergo “valore d’uso” del prodotto, il quale a sua volta può essere la base per poter sviluppare una strategia di differenziazione, ovvero mettere in luce, e cercare di evidenziare, che gli attributi del bene sono esclusivi, e che quelli dei competitors ne sono assenti. Vi sono, però, due modi per poter attuare una strategia di differenziazione: il primo è una differenziazione “reale”, ovvero evidenziare gli attributi esclusivi in quanto effettivamente sono presenti. Il secondo è una differenziazione “immaginaria”, che consiste nel far risultare attributi unici, quando in realtà sono assenti, e sono identici a quelli dei diretti concorrenti. Nella seconda congettura, si cerca di focalizzarsi molto sulla percezione dei consumatori, e quindi esortare il potere evocativo dei beni, e discernere così il loro valore simbolico. La strategia di differenziazione di Gucci è reale, in quanto mette in luce in modo effettivo il design particolare, i distintivi colori e le peculiari caratteristiche che i prodotti dei concorrenti possono non possedere. Anche questo è assiomatico in qualsiasi spot pubblicitario di Gucci (e non solo), in quanto vengono posti in primo piano gli abiti in varie prospettive e punti di vista, in modo tale da mettere in primo piano le svariate peculiarità.

Communication mix: gli strumenti per la strategia di comunicazione

La strategia di comunicazione è di rilevante importanza, tanto da far parte di una delle 4 P caratterizzanti il marketing mix. La comunicazione è fondamentale soprattutto per quelle aziende che operano a stretto contatto con il consumatore finale, senza l’intermediazione di una rete di agenti di vendita. E’ una variabile che opera contemporaneamente su due binari paralleli: da un lato svolge la funzione di conoscenza del prodotto. Il suo scopo principale è quello, appunto, di far conoscere il brand se l’azienda è nuova, o un nuovo prodotto se l’azienda è già affermata nel mercato. La seconda funzione è quella di variabile riassuntiva, vale a dire che riassume tutte le scelte che hanno portato alla realizzazione finale del prodotto. Questo perché nella comunicazione viene esposto il prodotto da vendere; il prezzo al quale viene venduto; il target di riferimento, mediante l’utilizzo di una persona (ad esempio nella pubblicità), che presenta simili criteri di segmentazione.

Importante? Molto. Come molto è l’investimento in ogni aspetto che la quasi totalità delle aziende attua in questa “P”. Anche Gucci. Ecco perché analizzo le iniziative di comunicazione del brand fiorentino.

Finora abbiamo condotto un'analisi sulla strategia (di differenziazione) adottata da Gucci, con un'attenzione anche al bisogno che questa tende ad intercettare, quali caratteristiche deve possedere il prodotto per poterlo soddisfare e contemporaneamente abbiamo osservato la presenza di questi elementi nell'analisi degli spot pubblicitari 2016. Bisogna ora precisare che, tuttavia, oltre a questa leva della communication mix, che consiste in una particolare fusione tra pubblicità (perché il format scelto sono dei veri e propri video pubblicitari) e Internet, in quanto codesti spot vengono trasmessi attraverso il canale YouTube, e non la TV, Gucci ne sceglie un altro, a cui apparentemente conferisce maggiore importanza: le pubbliche relazioni. Infatti, tra le varie modalità caratterizzanti quest'ultima leva, v'è ad esempio quella della rassegna stampa, dove le maggiori maison, tra cui appunto Gucci, acquistano una o più intere facciate dei maggiori quotidiani nazionali (ad esempio Corriere della Sera o La Repubblica), per poterle "occupare" con una foto di uno specifico prodotto (ad esempio un profumo), oppure di un/una modello/a che indossa un abito o un gioiello, il quale ovviamente è oggetto di una campagna vendita del momento. Un'altra modalità è quella per cui si tramuta in vere e proprie collaborazioni tra azienda e riviste specializzate nel settore moda, come ad esempio Vogue o GQ. Per quanto concerne Vogue, non può passare in secondo piano l'invito del direttore creativo di Gucci, Alessandro Michele, alla partecipazione al Vogue Festival tenutasi, come da tradizione, anche durante il 2016. Questo per sottolineare che intercorre un buon rapporto tra azienda e questa specifica rivista.

A tutto questo si aggiunge anche la sponsorizzazione, diretta o indiretta, del marchio attraverso, ad esempio, la partecipazione o la collaborazione all'organizzazione di eventi e/o mostre, senza tralasciare i rapporti di collaborazione tra azienda e personaggi famosi nel mondo dello spettacolo, che si impegnano per un determinato periodo di tempo prestabilito ad essere testimonial del brand. Per quanto concerne quest'ultimo caso, basti rammentare l'ultimo accordo siglato tra Gucci e il polimorfo cantante e attore Jared Leto, vincitore del Premio Oscar per l'interpretazione in Dallas Buyers Club (2013) e cantante nella band dal lui co-fondata, insieme al fratello, Thirty Seconds To Mars. E' stato proprio il direttore creativo dell'azienda fiorentina, Alessandro Michele, a volerlo come volto per la nuova campagna del profumo Gucci Guilty, che si girerà a Venezia nel 2016.

Le partecipazioni indirette, come scritto pocanzi, si possono definire in tal modo in quanto, durante le celebrazioni nei maggiori festival del cinema internazionali, o durante manifestazioni molto importanti (si pensi ad esempio alla Prima della Scala di Milano), i protagonisti che vi partecipano, e che si fanno fotografare dai giornalisti mentre passano nella passerella, possono indossare abiti firmati proprio dalle maggiori case di moda. Queste

occasioni sono fondamentali per le aziende del Luxury, perché vi è la commistione contemporanea di più azioni che caratterizzano la variabile delle pubbliche relazioni. Infatti, in primo luogo si ha la fama dell'attore, o ancor meglio dell'attrice, che può fungere da amplificatore per la diffusione della conoscenza del brand, soprattutto oggi grazie allo strumento dei social networks. Ma, soprattutto, questi funge da "garanzia" per il marchio, proprio perché se lo indossa un'icona famosa, questo va a rafforzare maggiormente quello che viene definito il ruolo della marca, andando ad incrementare il valore simbolico del brand, e a dare una garanzia sulla qualità del prodotto, e di conseguenza della marca stessa. Anche il ruolo dei giornalisti è molto importante, soprattutto di quelli che non sono prettamente specializzati nel settore moda, perché grazie ai loro articoli e/o foto, in cui viene riportato il nome del brand dell'abito indossato da una determinata star, possono rivolgersi anche a quel pubblico che normalmente non segue il mondo del Luxury. Quindi si ha un ulteriore ampliamento dell'informazione. Questo è stato il caso, ad esempio, di Lupita Nyong'o (2015), Blake Lively (2015), Camilla Belle (2012) Salma Hayek (2010), Jessica Alba (2012), Cameron Diaz (2012), Kate Beckinsale (2012) durante il Film Festival di Cannes. Poi di Beyonce durante il Chime for Change One Year Annual Anniversary, e ancora di Cameron Diaz al Spike Tv's Guy Choice 2014.

L'organizzazione di eventi, mostre o ulteriori iniziative, vede la presenza di Gucci molto attiva nello svolgimento di questo ruolo. A questo proposito si può rispettivamente citare la collaborazione tra Gucci e Chime for Change per l'organizzazione del quinto Global Citizen Festival che si terrà nel Great Lawn di Central Park a New York anche nel 2016. Scopo del festival è quello di ricordare ai leader politici di tener fede agli impegni presi per raggiungere gli obiettivi globali delle Nazioni Unite. Protagonisti sono Rihanna, Kendrick Lamar, Selena Gomez, i Major Lazer e i Metallica, ma sono previste anche le performance di Usher, Chris Martin, Eddie Vedder, Ellie Goulding, Yandel e Yusuf/Cat Stevens.

Successivamente, passando oltre, per quanto riguarda l'organizzazione di mostre, anche qui, come nella sponsorizzazione citata nelle precedenti righe, il ruolo di Gucci è sia diretto che indiretto. E' indiretto nell'ipotesi in cui esso entra in campo come finanziatore di mostre in alcuni musei d'Italia o del mondo, oppure per il restauro di opere d'arte. Questo è accaduto nel 2014, quando la maison del gruppo Kering è stata sponsor per il restauro, e per la loro conseguente esposizione nella Sala del Dugento di Palazzo Vecchio a Firenze, di 10 arazzi del '500. L'ammontare del contributo è stato pari a 340 mila euro, finanziati grazie agli incassi avvenuti tramite il Gucci Museo. Ed è proprio nel Gucci Museo, con sede nel capoluogo toscano, che, oltre all'esposizione degli abiti e delle borse griffate che hanno fatto e accompagnato Gucci nella storia (sala Icon Store), si organizzano periodicamente alcune

mostre d'arte, di fotografia e di cinema. Una delle molteplici esposizioni d'arte è stata "The Language of Flowers" nel 2015, dove sono state riunite ed esposte le opere di 4 artisti, realizzate tra il 1967 e il 2012, che giocano con l'iconografia dei fiori. Per quanto riguarda le mostre di fotografia, durante il 2013 è stata organizzata "Cindy Sherman: Early Works", dove furono esposte 3 delle più importanti opere della fotografa/artista americana Cindy Sherman: "Murder Mystery", del 1976, "Bus Riders", anch'esso del 1976 e "Doll Clothes", del 1975. Ad aggiungersi alle sale adibite esclusivamente per le mostre di icone dei prodotti Gucci, delle opere d'arte, di fotografia e di cinema, v'è anche il Gucci Caffè e Ristorante, dove i turisti, o semplicemente i cittadini di Firenze, possono sostare per una pausa caffè. Oppure è presente anche una libreria che include più di 5.180 titoli che appartengono a diversi settori, tra i quali Cinema, Libri per Bambini, Fotografia, Fashion, Arte, Architettura, Grafica, illustrazione, Design e Cucina.

Ritornando al ruolo indiretto svolto da Gucci per il finanziamento di mostre e opere cinematografiche, è opportuno sottolineare la recentissima partnership triennale siglata il 23 Giugno 2016 tra il brand italiano e Chatsworth, storica tenuta del Derbyshire, con l'obiettivo di sostenere le attività culturali all'interno della proprietà. La più grande mostra mai organizzata nel palazzo aprirà i battenti a Marzo, per protrarsi fino alla fine di Ottobre del 2017. Questa collaborazione è sorta grazie alla passione per la cultura inglese del direttore creativo Alessandro Michele.

Ulteriori finanziamenti sono orientati, dal 2006, a sostenere il progetto portato avanti dalla fondazione Film Foundation per il restauro e la conservazione delle pellicole dei maggiori film che hanno segnato la storia del cinema. Accanto a questa iniziativa, è presente il progetto che vede, dal 2008, l'istituzione di un secondo fondo, il Gucci Tribeca Documentary Fund che, mediante la collaborazione con il Tribeca Film Institute di New York, mette a disposizione un determinato ammontare di finanziamenti, destinati a tutti quei registi che realizzano un progetto di lungometraggio, la cui idea centrale, e la trama che la circonda, è inerente e riguarda temi i cui oggetti sono problemi di importanza sociale a livello mondiale, con l'obiettivo di promuovere comprensione, tolleranza e sensibilizzazione a livello globale. A concludere il tema delle pubbliche relazioni come strumento della communication mix, sono due iniziative attuate da Gucci, che però si discostano dall'ambito finanziamenti trattato fino a questo punto. La prima, che ha avuto luogo in Giugno 2016 presso il Gucci Museo, è stato un cocktail esclusivo per celebrare Epiphany, il libro in edizione limitata di Ari Marcopoulos, che raccoglie immagini scattate durante la realizzazione del lookbook Pre-Fall 2016 della Maison.

La seconda, molto particolare, originale e insolita, consiste in una sorta di progetto concorsuale, chiamato Gucci Gram (diffuso a livello social con l'hashtag #GucciGram, proprio per creare tendenza), dove Alessandro Michele ha invitato direttamente tutti quei talenti del web, illustratori e creatori di immagini di tutto il mondo, più o meno conosciuti ed affermati, ad interpretare, anche nei modi più bizzarri, le stampe Gucci Blooms e Caleido. In pratica, questi "artisti" hanno preso i motivi delle stampe appena citate, e alcuni di essi le hanno sostituite o aggiunte ad oggetti appartenenti a determinati quadri; altri ancora le hanno incorporate in immagini di alcuni cartoni animati. Il risultato è stato un insieme di immagini provocatorie ma divertenti, che hanno suscitato un sentimento di ilarità, e al contempo sono state rispettose del rapporto tra tradizione e contemporaneità. A seguito vengono riportati due piccolissimi risultati di questa singolare iniziativa.



I canali distributivi: pull o push? Questo è il problema...

Infine, ma non per questo di minore importanza, un'altra "P" da inglobare nella propria strategia di marketing è la distribuzione (Place in inglese). E' indispensabile, perché altrimenti non si riuscirebbe a trasportare il prodotto dal produttore al consumatore finale. Ovviamente sta a discrezione dell'azienda decidere se affidarsi ad una propria rete di retail, e quindi ad entrare in contatto direttamente con il cliente, conoscere i suoi bisogni, le sue preferenze, i suoi gusti; oppure preferire ad appoggiarsi ad una rete di agenti di vendita e, dunque, non avere un rapporto diretto con il consumatore finale. Tuttavia, come si è potuto apprendere fino a questo punto, ogni "P" analizzata del marketing mix, le quali poi si diversificano e si ampliano in più aspetti, non è meno importante rispetto alle altre. Ma tutte godono di una eguale importanza, e tutte sono un piccolo mattoncino per costruire una grande casa, quale appunto una strategia di marketing. Per questo motivo, ho cercato di costruire un percorso che toccasse ed evidenziasse ogni aspetto, in modo tale che alla fine si potesse avere una visione completa.

Al cospetto di tutto ciò, il fine ultimo delle varie modalità e strategie di marketing messe in atto da Gucci, è quello innanzitutto di mantenere stabile il numero dei clienti di fiducia al marchio, ma soprattutto di acquisire nuova clientela, invitandola presso i propri store. Il termine "invitare" non è stato scelto casualmente, perché Gucci tende ad attuare la cosiddetta strategia pull, che consiste nel convincere il cliente a richiedere espressamente il prodotto al dettagliante. Questo avviene non solo perché Gucci è posizionato su un segmento di mercato di nicchia, costituito da una specifica clientela, ma anche perché esso possiede un canale distributivo indiretto breve, dove tra il produttore e il cliente finale opera solamente il dettagliante, che è di proprietà di Gucci. Quindi Gucci possiede una propria rete di stores al dettaglio, con una forza di personale che risponde direttamente e solamente ad esso, specializzata esclusivamente sui prodotti firmati "doppia G", in modo tale da far sentire a proprio agio ogni cliente che entra in un punto vendita.

E' sufficiente una forza di vendita specializzata nel rapportarsi con un determinato tipo di cliente? Forse sì, nel passato. Perché secondo l'ultimo studio Frontier(less) Retail, pubblicato da The Innovation Group, laboratorio di ricerca del gigante della pubblicità J. Walter Thompson in partnership con Wwe, anche il mondo del retail sta cambiando, prendendo una direzione sempre più tecnologica ed emozionale. I protagonisti di questo mutamento sono e saranno specialmente le maison del lusso, tra cui anche Gucci. In questo report si legge che i clienti saranno più interessati ad entrare in un negozio se vi dovessero trovare una soluzione

che unisca shopping digitale avanzato ed intrattenimento. Il retail del futuro sarà sempre più esperienziale, e per questo motivo brand come Ralph Lauren, Prada e Gucci stanno investendo su café e ristoranti. A questo proposito è da ricordare il Gucci Caffè con sede a Firenze, per sottolineare come Gucci sia uno dei pochi marchi con una visione a lungo termine, che sta già investendo per essere all'avanguardia con i cambiamenti che stanno avvenendo in modo effimero, labile e repentino. Le esperienze, però, si evolveranno su eventi artistici, scientifici, meglio se visivamente spettacolari, in modo da essere condivisi su Snapchat o Instagram. Inoltre si punterà anche sul volontariato, benessere e su attività di crescita personale o su festival che uniscano innovazione, spiritualità e corretta alimentazione. Infine, anche la tecnologia ne farà da padrona, visto che si stanno già mettendo a punto alcuni robot in grado di leggere le emozioni del cliente, e quindi di consigliare quale prodotto possa essere più adatto per lui. Ho chiuso questo paragrafo con un breve excursus generale su un probabile cambiamento che potrà avvenire nel mondo del retail in generale, ma in particolar modo su quello del lusso, e quindi che vedrà protagonista anche Gucci, dato che si tratta di uno dei brand più rinomati e influenti su codesto campo.

Puma

Criteri di segmentazione

Questo brand, come già ampiamente anticipato, è il più importante nella linea Sport&Lifestyle. Esso, al contrario di Gucci, non si rivolge ad un particolare segmento del mercato, costituito da una specifica clientela, adottando in questo modo una strategia di differenziazione (o nicchia). Questo brand attua quella che in gergo viene definita strategia di marketing indifferenziato, adottata quando l'azienda decide di non prendere in considerazione le differenze tra i vari segmenti e, di conseguenza, entrare nel mercato con un'unica offerta. Certo, quest'ultima è indirizzata verso una tipologia di cliente che si può definire "sportivo", sia in termini concreti, ossia che pratica effettivamente uno sport, vuoi a livello agonistico, vuoi a livello dilettantistico; sia in termini teorici, vale a dire che, anche se non pratica effettivamente uno sport, ha comunque un interesse nei confronti dell'abbigliamento sportivo. Tuttavia, in questo caso bisogna operare una marcata distinzione tra la linea uomo e donna. Perché per un uomo l'abbigliamento sportivo offerto da Puma, sempre in termini generali, gli si addice maggiormente nel caso egli non pratichi alcuno sport. Al contrario della donna che, quando non si immedesima in nessuna attività sportiva, è più restia all'abbigliamento sportivo. Un semplice esempio: l'articolo T-shirts e Polo rispettivamente per uomo e donna.

Un uomo può indossarla anche al di fuori di un'attività sportiva, soprattutto se essa è monocolore. Una donna, invece, anche per la linea con un taglio abbastanza sportivo, è più difficile le indossi al di fuori dello sport.

Detto ciò, anche se con alcune differenze e tralasciando alcune tipologie di prodotti, il prodotto dell'azienda tedesca potrebbe definirsi baricentrico, ovvero che riesce meglio a riassumere le preferenze ideali dei consumatori dei vari segmenti componenti l'intero mercato.

Considerando sempre l'eterogeneità e promiscuità dei bisogni dei consumatori, si potrebbe affermare che Puma non ha utilizzato alcuni specifici criteri di segmentazione a priori per potersi poi posizionare nel mercato. Questo perché le variabili che compongono, ad esempio, il criterio socio-demografico, sono state oltrepassate: la variabile età non è stata significativa, in quanto i prodotti Puma sono riferibili ad un cliente di qualsiasi età (fino ad un certo limite, ovviamente). Ad esempio le scarpe running possono essere acquistate da un cliente di anni 16/17, ma anche da un cliente di anni 55 circa. Il bras può essere acquistato da una ragazza di 20 anni, così come da una donna di circa 40/45 anni. Anche la variabile sesso non è stata considerata in quanto, come accennato precedentemente, si hanno linee uomo, donna e bambino. Forse la variabile professione, e di diretta conseguenza quella reddito, avrebbero potuto incidere. Ma non è proprio così. Anche in questa situazione, comunque, è meglio se si fa una differenziazione più analitica. Infatti se ci troviamo prettamente in un'attività sportiva, queste due variabili vengono meno. Mentre se andiamo al di fuori dello sport, allora possono incidere maggiormente, perché gli individui potrebbero optare per un abbigliamento più elegante. O forse continuare a scegliere un completo più casual. In entrambi i casi, possono riferirsi ad aziende specializzate nella produzione e offerta di articoli con caratteristiche non sportive. Naturalmente, come si è già portato ad esempio prima, questo discorso concerne soprattutto la linea donna. Perché un uomo, con un reddito abbastanza sostenuto, e amante dell'abbigliamento casual, può continuare ad optare per una polo o T-shirts monocolore marchiata Puma, senza avere in questo modo una sfumatura eccessivamente sportiva.

Si può comprendere, a fronte di questi esempi, che nessuno di questi criteri a priori è stato determinante per la formulazione strategica di marketing dell'impresa. Infatti non sempre questi vengono considerati come elementi principali per costruire la strategia di marketing aziendale. Ma anzi, in alcuni casi, ne coadiuvano la progettazione, andando a caratterizzare quella che viene definita segmentazione tattica: criteri o semplicemente variabili "secondarie", che orientano, e completano, quelle principali.

Prodotto

Anche in questo caso, come già fatto con Gucci, ci domandiamo in cosa si compone l'offerta di Puma. Come anticipato precedentemente, questa si diversifica in linea donna, uomo e bambino. Accanto si trovano quelle sport, collezioni, select e, molto interessante e importante, la linea offerte.

Sempre come in Gucci, la linea donna e uomo, sebbene all'idea potrebbero risultare differenti tra loro, in realtà sono molto simili, perché a sua volta si dispartiscono in 5 identiche linee: in evidenza, scarpe, abbigliamento, accessori e sport. Approfondendo, tuttavia, si evince che la composizione di quest'ultime varia, perché ad esempio nella linea scarpe uomo vi sono gli articoli rugby e cricket, che nella donna sono assenti. Invece per la donna, ovviamente, sono presenti le ballerine che nell'uomo non ci sono.

Si può procedere a comporre un elenco più analitico, soprattutto perché in questa occasione non verrà composto alcuno schema per problemi spaziali e organizzativi. Pertanto, in stile grassetto vengono effigiate le linee principali in cui si diversifica Puma; mentre in corsivo vengono tratteggiate le linee "secondarie" in cui si diramano a sua volta le linee principali. Infine, in stile normale, sono elencati i prodotti che compongono le linee:

Uomo

In evidenza: Nuovi arrivi; I più venduti; Classici PUMA; Collezione Bolt; Ignite; Arsenal; BVB; Italia; Articoli per gli atleti 2016; Fanwear 2016; Ferrari; BMW Motorsport; Mercedes AMG Petronas; Red Bull Racing

Scarpe: Sneakers; Motorsport; Football; Running; Training; Golf; Rugby; Cricket; Sandali; Stivali di sicurezza

Abbigliamento: T-shirt e canotte; Polo; Maglie gara; Felpe con e senza cappuccio; Track Jackets; Giacche; Pantaloni; Shorts; Tute; Intimo; Calze; Accappatoi e costumi da bagno

Accessori: Zaini; Borse; Portafogli; Cappellini e berretti; Cinture; Orologi; Audio e tecnologia; Attrezzature sportive; Palloni; Occhiali da sole; Altri accessori

Sport: Running; Training; Golf; Football

Donna

In evidenza: Nuovi arrivi; I più venduti; Dress like Rihanna; Acquista il look; Classici PUMA; Ignite; Ferrari; Trinomic; Articoli per gli atleti 2016

Scarpe: Sneakers; Motorsport; Running; Training; Golf; Ballerine; Sandali

Abbigliamento: Reggiseni; T-shirt e canotte; Polo; Maglie gara; Felpe con e senza cappuccio; Giacche; Pantaloni; Shorts; Intimo; Calze; Accappatoi e costumi da bagno

Accessori: Zaini; Borse; Portafogli; Cappellini e berretti; Cinture; Orologi; Audio e tecnologia; Attrezzature sportive; Palloni; Occhiali da sole; Altri accessori

Sport: Running; Training; Golf; Football

Bambino

Bambini: Scarpe; Abbigliamento; Accessori; Football; Batman®; SUPERMAN™; Sesame Street®

Bambine: Scarpe; Abbigliamento; Accessori; Football; Batman®; SUPERMAN™; Sesame Street®

Neonati: Abbigliamento; Scarpe; Football

Sport

Sport: Football; Running; Training; Golf

Squadre: Arsenal; BVB; Italia; Squadre nazionali

Ambasciatori: Rihanna; Usain Bolt; Mario Balotelli; Marco Reus; Fernanda Brandao; Sergio Aguero; Cesc Fabregas; Rickie Fowler

Collezioni

Esplora: Puma by Rihanna; Collezione Bolt

Motorsport: Ferrari; Red Bull racing; Mercedes; Bmw

Select

Puma x stampd; Puma per Careaux; Puma x Mcq; Puma x Dee e Ricky; Puma x Alife; Puma x Swash; Puma x Bape®; Puma running; Puma court

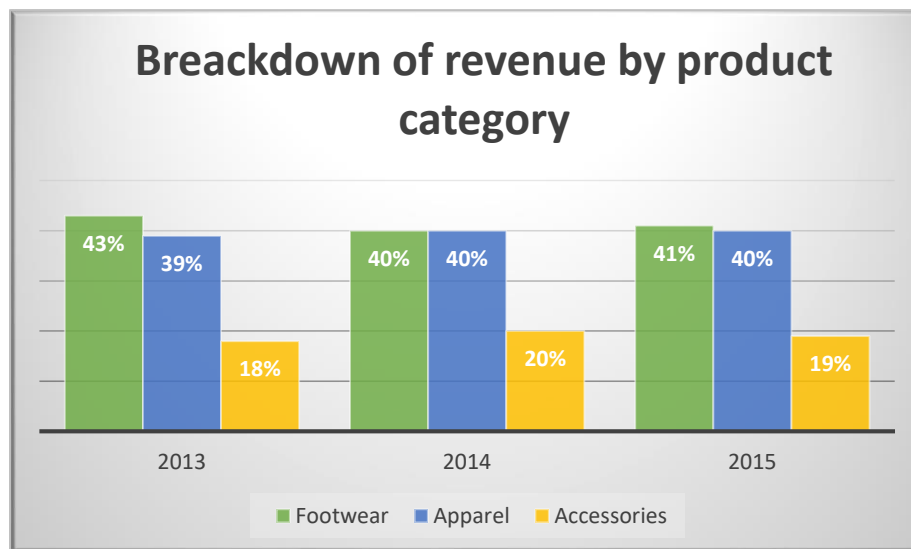
Offerte

Uomo: Scarpe; Abbigliamento; Accessori

Donna: Scarpe; Abbigliamento; Accessori

Bambino: Scarpe bambini; Abbigliamento bambini; Accessori bambini; Scarpe bambine; Abbigliamento bambine; Accessori bambine

Si può anche analizzare quali categorie di prodotto, tralasciando le linee, sia principali che secondarie, sono le più importanti in termini reddituali. Quindi quali di queste incidono di più in termini percentuali sul fatturato totale del comparto Sport&Lifestyle. Pertanto, a seguito verrà riportato un grafico dove vengono riportate tre barre, una per ogni categoria di prodotto, confrontando questi risultati per ciascun anno, rispettivamente il 2013, 2014 e 2015.



Grazie al grafico si può notare in primo luogo che non è presente una categoria di prodotto preponderante rispetto a tutte le altre, perché i valori di Footwear e Apparel sono molto ravvicinati l'uno all'altro per ogni anno. In compenso abbiamo un netto distacco, e più precisamente un raddoppio, tra questi e la categoria Accessories. L'andamento di Footwear è stato altalenante nell'arco di 3 anni, perché si aveva il miglior risultato nel 2013, sia in termini assoluti che relativi; poi si ha avuto un netto calo di 3 punti percentuali. Poi un recupero dell'1% lo scorso anno. Lo stesso discorso vale per Accessories, solo che in questo caso il risultato altalenante si è finalizzato con un incremento del +1% rispetto al 2013, e non del -2% come nel Footwear. Infine, il risultato della categoria Apparel è il migliore fra i 3: in primo luogo perché non ha subito depressioni seguite da espansioni, quindi in un gergo più "comune" si dice che non ha subito alti e bassi. In secondo luogo perché è riuscito ad aumentare il fatturato dell'1% nel passaggio annuale tra il 2013 e 2014, arrivando al tetto 40%, eguagliando addirittura Footwear nel 2014 stesso; e mantenerlo tale anche nel 2015.

Quali bisogni dei consumatori mirano a soddisfare i prodotti Puma?

Anche in questo caso si deve andare ad individuare e a conoscere quali siano i bisogni che i prodotti Puma vanno a soddisfare. Quest'ultimi, ovviamente, apparterranno alla macro categoria dei bisogni appresi, o secondari, in quanto non vanno certamente a soddisfare bisogni come nutrirsi o dormire o altro ancora. Inoltre si deve premettere che una delle eterogenee caratteristiche dei bisogni umani consiste nella loro moltitudine, quindi non sempre è possibile ascriverli in categoria ben predefinite. Di conseguenza, si potrebbero innanzitutto individuare bisogni "semplici e generali", che non appartengono a nessuna

classificazione teorica. Questi possono essere ad esempio il bisogno di comodità e comfort del prodotto utilizzato durante un'attività sportiva. Se si pensa ad una scarpa da running o da calcio, anche la loro leggerezza. Ad aggiungersi a ciò anche un design accattivante, non solo nella forma, ma anche nei colori o disegni che presenta. Per quanto concerne i primi, non v'è alcuna importante categorizzazione che li racchiude. Per i secondi, invece, si potrebbe riprendere in parte McClelland (la quale classificazione è già stata esperita nel paragrafo Gucci), con il bisogno di differenziazione rispetto agli altri. Quest'ultimo è di facile individuazione in uno degli ultimi spot pubblicitari Puma, che analizzeremo meglio in seguito. Inoltre, in questo caso, si può riprendere anche la classificazione più famosa: quella di Maslow. Secondo questo autore, i bisogni si possono classificare in questo modo:



Secondo l'immagine riportata qui sopra, potremmo inserire il bisogno di possedere un prodotto Puma accattivante, con colori energici e sgargianti nello stadio "autostima", come se l'individuo, sia nella fase dell'atto di acquisto, sia anche in quella post-acquisto, sia contento di aver comprato un prodotto magari differente rispetto agli altri (e si riprende in questo modo McClelland), e di conseguenza aumenti la sua autostima.

Strategia di differenziazione in una leva della communication mix

Abbiamo appena detto che il consumatore potrebbe comprare un prodotto Puma con l'intento di differenziarsi, e quindi soddisfacendo il bisogno, appunto, di differenziazione. Questa peculiarità viene posta come fulcro nella campagna #ForeverFaster (anche qui viene messo l'hashtag per ricondurre tutto all'ambito social network, con l'obiettivo di creare un fenomeno virale), iniziata nel 2014, per la quale è stato ideato anche un apposito spot pubblicitario, dove i protagonisti sono sportivi ed emblemi nel loro sport. Si può comprendere che vi sono molti

elementi da analizzare. Il primo fra tutti è il nome della campagna. Già da esso si può intuire l'intento di esortare quel bisogno di essere diversi: "sempre più veloce", come se indossando un articolo Puma si diventasse automaticamente più veloce, sia di sé stesso prima di indossarlo, sia degli altri, ovvero i tuoi avversari. Sempre per quanto riguarda la frase #Foreverfaster, è molto significativo l'hashtag perché, come già anticipato prima, vi è l'intento di Puma di allargare i confini della propria campagna di marketing anche oltre la semplice pubblicità, ossia sbarcando sul mondo dei social network, veicolo che permette di far circolare le informazioni e notizie in modo effimero, andando a creare, appunto, vere e proprie tendenze. Già qui si è compreso due strumenti di comunicazione di Puma: la pubblicità, che però incide in misura minore. E internet, nelle sue più molteplici forme: Youtube e social networks.

Il terzo elemento che evoca la differenziazione si può identificare nelle icone sportive. Queste, infatti, non fungono solo come garanzia (già vista in Gucci), ma anche come elemento di differenziazione: "quelle scarpe le usa Bolt, che è il più veloce (#Foreverfaster), allora se le compro anche io posso migliorare le mie prestazioni rispetto ai miei avversari" potrebbe essere il pensiero degli sportivi più giovani. Inoltre la differenziazione si accentua se vengono scelti anche i giusti personaggi sportivi. E' il caso di Mario Balotelli, il calciatore un po' controverso e controcorrente, che è finito spesso nelle cronache dei giornali per le sue bravate sia in campo che fuori. Si potrebbe obiettare che questa scelta potrebbe essere stata quasi un azzardo, in quanto avrebbe potuto provocare un effetto inverso rispetto a quello sperato, ovvero una repulsione piuttosto che una emulazione. Il quarto, e meno obiettabile elemento, sono le frasi pronunciate dagli sportivi durante lo spot. Per esempio "A tutti i ribelli" "L'obbedienza sarà scoraggiata" "L'impossibile? Una certezza". E' esplicita e inconfutabile l'intento di differenziare. Come se tutti i ribelli, o coloro che tentano l'impossibile, indossino automaticamente Puma. Oppure indossando Puma, automaticamente sei un ribelle e tenti l'impossibile.

Strategia di differenziazione reale o immaginaria?

Come si può evincere, l'intento e il fine strategico di Puma è quello della differenziazione. Per quanto riguarda il soddisfacimento dei bisogni, abbiamo già potuto analizzare quale di questi l'azienda tedesca si è prefissata di soddisfare. E per fare questo, ha basato la sua politica su una strategia di differenziazione. Potremmo definire quest'ultima "esterna", ovvero con l'obiettivo di contrastare i suoi diretti concorrenti, vale a dire Nike e Adidas. Naturalmente c'è da capire se questa è una strategia di differenziazione reale o immaginaria, ovvero se i

prodotti marchiati Puma si differenziano effettivamente perché possiedono degli attributi tangibili che rendono i suoi articoli qualitativamente superiori rispetto a quelli dei suoi competitors. Oppure se le caratteristiche dei prodotti rimangono immutate, e si tende a modificare esclusivamente la percezione che i consumatori hanno del prodotto medesimo. Sotto questo aspetto, si può dire che quella di Puma è un mix tra differenziazione reale e immaginaria, in quanto si denota effettivamente un miglioramento sugli attributi tangibili del prodotto, per esempio la leggerezza delle scarpe running, o il design più accattivante, o altri ancora. Quindi, una R&S volta a differenziare il prodotto concretamente rispetto ai concorrenti.

A questo si aggiunge un ingente sforzo di una strategia di differenziazione immaginaria, volta a creare un'immagine esclusiva del prodotto, basata su contenuti simbolici e soprattutto sulla mediazione della marca. L'intento, quindi, è quello di creare un valore complessivo del prodotto molto elevato. Dove per valore complessivo si intende la somma di valore d'uso del prodotto, ossia il valore dell'insieme degli attributi tangibili, e del valore simbolico di esso. Più precisamente, il focus di Puma è creare un livello d'immagine esclusiva della marca, per renderla un attributo semantico di alto livello, cioè che riassume e verifichi il progetto di qualità dell'impresa, svolgendo un ruolo fondamentale di garanzia.

Communication mix: le strategie di comunicazione

Per creare un'immagine esclusiva della marca, in modo tale da renderla un attributo riassuntivo della qualità del prodotto, e al contempo aumentarne il raggio d'azione della sua conoscenza, Puma si avvale anche della “testimonianza” di testimonial sportivi e non solo. Infatti vengono creati video pubblicitari con essi (come si è già potuto appurare attraverso l'analisi dello spot pubblicitario ForeverFaster), ma è stata anche creata una sezione apposita nel sito ufficiale, denominata “Ambasciatori” dove si possono trovare, appunto, nomi del calibro di Rihanna (che non è una sportiva, ma gode di una fama internazionale), Bolt, Aguero, Fabregas e molti altri. Ciò viene posto come priorità tanto da arrivare a creare delle vere e proprie collezioni di essi, in particolare Rihanna e Bolt. A questo proposito, troviamo sotto la sezione Collezioni, la linea “Puma by Rihanna” e “Collezione Bolt”. Addirittura Rihanna, oltre a disegnare la propria collezione, è stata anche nominata come Direttore creativo Donna di Puma dal 2015. Nel sito si legge che “Come Direttore creativo, l'artista influenzerà in maniera diretta le collezioni di prodotti già nel 2015 e collaborerà con team interno di Product Creation di PUMA. Rihanna lavorerà con PUMA alla progettazione e personalizzazione dei classici modelli PUMA e alla creazione di nuovi, da aggiungere al

catalogo dei prodotti PUMA”. Da questo si deduce che il rapporto va oltre alla semplice sponsorizzazione.

Un ulteriore aspetto, ma sempre correlato al precedente, riguarda la partnership con conseguente produzione di una o più collezioni marchiata Puma e alcuni brand di auto: Ferrari, Bmw, Mercedes e Red Bull. In questo caso si hanno appunto degli accordi di partnership tali per cui Puma è legittimata a creare delle collezioni esclusivamente con temi riguardanti quella casa automobilistica. Ad esempio, nella collezione Ferrari si possono trovare delle scarpe con tema Ferrari (quindi di colore rosso e bianco, ad esempio), e i marchi posti sulle scarpe stesse sono quelli di Puma e Ferrari. Questo riguarda anche le altre case automobilistiche.

Naturalmente, la medesima cosa accade anche nella sezione “Select”, dove vengono appunto create collezioni su fantasia di personaggi che detengono una fama a livello internazionale. Una delle ultime collaborazioni è stata attuata con il New York City Ballet, una delle compagnie di danza più importanti al mondo. Essa prevede la partecipazione di alcune ballerine della Compagnia in diverse campagne creative e marketing di Puma, con lo scopo di illuminare la figura della donna nello sport e nella cultura.

Queste partnership, come si può ben intuire, rientrano nella strategia di pubbliche relazioni della communication mix, correlata e supportata anche dalla pubblicità nei giornali, sportivi e non, grazie ad articoli scritti appositamente per questi determinati eventi, oltre che a probabili rassegne stampe indette dai soggetti partecipanti alla collaboration (quindi che rientra sempre nel metodo pubbliche relazioni).

A proposito di rassegne stampe e conferenze, è dovere ricordare l’ultima conferenza stampa tenuta da Usain Bolt che anticipava il suo esordio alle Olimpiadi di Rio 2016. Questa ha riscontrato un enorme successo mediatico, non solo perché molto probabilmente è stata l’ultima conferenza della sua carriera, ma anche e soprattutto perché Bolt si è immedesimato in un balletto stile brasiliano. Questo evento ha avuto una leva di comunicazione per Puma molto rilevante, in quanto in primo luogo la parete alle spalle di Bolt era tappezzata del solo marchio Puma. In secondo luogo il velocista era completamente vestito Puma, quindi le riprese che lo traggono nell’immedesimazione del ballo, inquadrano anche tutti i prodotti Puma. Un evento mediatico ripreso a livello internazionale. Così come a livello internazionale sono stati ripresi gli innumerevoli successi del corridore jamaicano, il quale per affrontare le gare, ha vestito interamente Puma.

Un ulteriore evento che ha riscontrato un livello mediatico minore e circoscritto a livello nazionale, ma che correla anch’esso contemporaneamente la leva delle pubbliche relazioni e pubblicità, è stato l’avvenimento che ha visto il difensore e il portiere della Nazionale italiana

di calcio, rispettivamente Chiellini e Buffon, firmare autografi presso il Puma store di Firenze a tutti i tifosi che si sarebbero recati. Questo evento è stato organizzato in vista della manifestazione degli Europei di calcio tenutasi all'inizio dell'estate 2016. Ma soprattutto per la presentazione della nuova scarpa e i guanti da portiere della collezione evoPower Tricks. Puma ha potuto organizzare questo evento, in quanto sponsor della Nazionale di calcio italiana.

Un altro evento rientrante nella categoria delle pubbliche relazioni, vede la presentazione della Bibbia dello streetwear da parte di Puma presso l'Urban Jungle in Calle Fuencarral a Madrid. La Bibbia dello streetwear è la decima edizione di un libro che raccoglie tutte le foto inerenti la street culture mondiale. A partecipare vi saranno, ovviamente, tutte quelle persone che aderiscono a questa community.

Proseguendo con la strategia di communication mix, non si deve tralasciare la sponsorizzazione delle squadre di calcio. Puma infatti è sponsor di squadre di club e di nazionali. Tra i club, ve ne sono alcuni di rinomati come l'Arsenale e il BVB.

Successivamente si può trovare anche il Leicester, vincitore della Premier League nell'anno 2015/2016. Per quanto concerne le squadre nazionali abbiamo in primis l'Italia, a seguire la Repubblica Ceca, l'Austria e la Svizzera. Questa tipologia di comunicazione può essere più produttiva in determinati eventi fortuiti, ossia a seguito di vittorie di queste squadre in particolari tornei o campionati. Anche risultati importanti, come arrivare in semifinale o finale, può comunque produrre delle efficienti conseguenze virtuose per il marchio sponsor. E il 2016, per Puma, è stato molto "fruttifero": la vittoria storica del Leicester in Premier League, evento mai accaduto precedentemente. Così come la sua qualificazione automatica in Champions League. Eventi di questo calibro sono importantissimi. La rivelazione dell'Italia agli europei, che ha ottenuto buoni risultati al contrario di tutte le aspettative. Non bisogna sottovalutare nemmeno questo, in quanto è stato un evento che ha avuto le attenzioni di tutta la stampa europea, e naturalmente anche l'immagine di Puma non ha subito contraccolpi in termini di pubblicità. Infine il 2016 è stato prospero grazie alle Olimpiadi, e grazie soprattutto al fuoriclasse Bolt.

A concludere il ciclo di eventi promossi da Puma è il "Be The New King", un progetto iniziato a Marzo 2011 e patrocinato da FIGC che ha coinvolto 14 società di calcio dilettantistiche italiane in un evento itinerante con l'obiettivo di scoprire giovani talenti. Durante questa iniziativa si organizzavano partite tra i vari giocatori(ragazzi) di una società di calcio, tra le quali anche il Padova, facendo indossare loro abbigliamento interamente firmato Puma, compreso il pallone utilizzato. Un metodo molto innovativo per cercare di riuscire ad allargare la propria presenza in una importante fetta di mercato. Inoltre, in questo modo, si è

riusciti a far provare direttamente un prodotto, le Puma King (un paio di scarpini da calcio), coinvolgendo personalmente il target di riferimento. Apparentemente, questo tipo di esperienza con il consumatore ha delle analogie con i campionari di alcuni prodotti, in particolar modo i profumi. In entrambe le situazioni si fa provare il prodotto al consumatore, quindi facendogli vivere in prima persona un rapporto con il prodotto. Successivamente, se esso è soddisfatto, allora procede con l'acquisto.

A fronte di tutte queste iniziative si può evincere che, innanzitutto, Puma basa la propria strategia di communication mix prevalentemente sulle pubbliche relazioni (rassegne stampa, conferenze, relazioni con la comunità, sponsorizzazioni, seminari e convegni). Queste vengono poi supportate, e i loro effetti ampliati, grazie alla pubblicità, e più precisamente gli annunci stampa e radiotelevisivi, sia di organi d'informazione specializzati nel settore sportivo, sia da quelli non specializzati (ma questi "solo" a in occasione di eventi sportivi rilevanti). Un'altra leva su cui Puma sta puntando sono i social network, e questo lo si può capire mediante la frequenza con cui esercita la sua attività ad esempio in Facebook. Infine abbiamo la pubblicità, intesa proprio in termini di spot pubblicitari, anche se è la leva meno importante ed incisiva nella sua formulazione di communication mix.

Concludo questo argomento aggiungendo come strumento alla communication mix quei mini video di poche decine di secondi pubblicati sui social network per promuovere l'uscita di un nuovo prodotto. Tutte queste iniziative di comunicazione sono volte anche ad esortare il cosiddetto potere evocativo dei prodotti, proponendo una situazione reale, come una comune persona che corre su una strada, ma caratterizzata da un'atmosfera enfaticamente "mitica". Nei mini video, infatti, viene rappresentata una tipica situazione di sport, ossia una ragazza o un ragazzo in procinto di una corsa: un comune soggetto, proprio come se queste scarpe possano essere indossate da chiunque, basta che pratichi uno sport; un ambiente esterno reale, ma non comune per chiunque, come ad esempio un sentiero di montagna, una strada deserta in mezzo ad una prateria immersa nel tramonto. E l'atmosfera è caratterizzata da un acuto silenzio, ove si ode esclusivamente una voce che pronuncia una frase. In questo modo, a tutte quelle persone che guardano il video, si fa vivere per qualche attimo una situazione reale, ma distaccata dalla realtà, proprio per suscitare quel potere evocativo del prodotto in questione. Una analoga situazione a quella già descritta in Gucci.

Al cospetto di tutto ciò, si può asserire che Puma tende ad orientarsi verso un posizionamento rispetto al rapporto prezzo/qualità, però ponendo l'accento sull'elevata qualità a parità di prezzo dei concorrenti. In aggiunta, anche un orientamento verso un posizionamento rispetto all'utilizzo: in questo caso rispetto all'utilizzo durante un'attività sportiva.

Un'ultima, ma non meno importante, leva della communication mix è la promozione alle vendite, dove Puma la pone molto in risalto anche nel proprio sito con un'apposita sezione denominata "Offerte". E' fondamentale questo aspetto, perché si può evincere la differenza tra questo marchio e Gucci, e anche i loro rispettivi target a cui si indirizzano, in quanto Gucci non utilizza la leva della promozione alle vendite, proprio perché posizionata in un segmento del lusso. Al contrario, Puma la mette molto in risalto. Approfondendo maggiormente, si riscontra che la promozione alle vendite viene attuata nella linea uomo, donna e bambino. Non in tutti i prodotti, ovviamente. La tipologia di promozione è uno sconto applicato direttamente sul prodotto. Non viene indicato l'ammontare percentuale di sconto applicato, ma viene semplicemente tagliato il prezzo originale, e scritto quello "nuovo".

I canali distributivi

Lo strumento dello sconto non si attua solamente nel sito ufficiale, ma anche nei punti vendita di proprietà di Puma, e anche quelli dove viene venduto il prodotto Puma, ma sono catene di negozi a sé stanti. E qui sorge un'ulteriore peculiarità di questo marchio, proprio perché basa le sue vendite sia avvalendosi di propri store di proprietà, i cosiddetti Puma store, magari localizzati nelle maggiori città; e sia scegliendo come canale distributivo una rete di punti vendita a sé stanti, ossia specializzati nella vendita, ad esempio, di soli articoli sportivi di molteplici altri marchi (quindi non solo Puma), oppure di sole scarpe o altro ancora (esempio: Footlooker). Di conseguenza, il marchio tedesco è caratterizzato da un canale distributivo indiretto breve (produttore e dettagliante) e un canale distributivo indiretto lungo (produttore, grossista e dettagliante). Il primo riguarda i Puma store, mentre il secondo tutti gli altri punti vendita. Anche in questi punti vendita, a prescindere se di proprietà o meno di Puma, viene attuata la leva delle promozioni alle vendite sui prodotti, magari con un'efficacia maggiore, in quanto si ha un contatto diretto con il cliente, dunque egli può toccare e provare il prodotto personalmente.

A chiudere definitivamente l'analisi sul "felino", è la strategia utilizzata nei canali distributivi. Chiaramente quella di Puma è una strategia di tipo Pull, caratterizzata da un forte investimento in comunicazione pubblicitaria (pubblicità e pubbliche relazioni) e promozioni alle vendite sul cliente finale (offerte sia nel sito che in tutti i punti vendita). Quindi Puma tende a convincere il cliente finale in modo che sia lui a richiedere espressamente il prodotto al dettagliante, o ad ordinarlo direttamente dal sito.

Di seguito viene riportata una tabella riassuntiva dove vengono posti a confronto tutti gli aspetti relativi ai due brand, che sono stati analizzati a livello teorico.

Variabili marketing mix	Brand	
	Gucci	Puma
Tipologia di cliente e criteri di segmentazione	Cliente "esclusivo" che deve possedere un elevato reddito per accedere ai beni	Marketing indifferenziato
Prodotto	Linea uomo; donna; bambino; gioielli; orologi e beauty	Linea uomo; donna; bambino; sport; collezioni; select; offerte
Bisogni	Bisogno di differenziazione; bisogno di entrare in relazione con gli altri	Bisogni non direttamente ascrivibili a categorie, come comfort, comodità, leggerezza. Bisogno di autostima (classificazione Maslow). Bisogno di differenziazione (classificazione McClelland)
Communication mix	Spot pubblicitari su piattaforma internet (YouTube) e Tv (es: profumi); pubbliche relazioni: rassegna stampa. Partecipazione e/o organizzazione di eventi (es: partecipazione alle mostre del cinema); collaborazione con personaggi famosi nel mondo dello spettacolo; organizzazione diretta come finanziatore di mostre d'arte, cinema e fotografia; utilizzo social network	Spot pubblicitari su piattaforma internet (YouTube); Pubbliche relazioni: collaborazioni con icone dello sport a livello mondiale come testimonial; partnership con altri brand (es: Ferrari) per creazione prodotto; sponsorizzazioni attraverso squadre di calcio; rassegne stampe e conferenze; organizzazione di eventi (es: Bibbia dello streetwear); relzioni con la comunità (es. Be the new King); utilizzo social network; promozione alle vendite
Canali distributivi	Rete di retail di proprietà con strategia pull	Rete di stores di proprietà+vendita di prodotto in retail non di proprietà. Strategia pull

Capitolo 3

Gucci e Puma: mission e vision

Come la maggior parte delle aziende, anche Kering detiene una mission ed una vision aziendale, che poi si dispartisce e va ad influenzare quelle delle varie aziende che costituiscono la holding principale. In questo capitolo andremo ad analizzare rispettivamente quelle di Gucci e Puma, cercando di discernerne analogie e differenze.

Prima di procedere analiticamente con i due marchi, è necessario formulare un breve preambolo, esponendo le disposizioni generali che il gruppo Kering ha voluto adottare nella sua terza edizione del codice etico aggiornato. I principi etici ai quali ciascun marchio deve attenersi sono:

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

Gucci

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

Impegno

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

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

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

Come si può notare, sono molto analoghi a quelli del gruppo Kering, senza discostarsene molto. Questo è molto importante, in quanto si comprende come vi sia una visione comune della società. Per verificare l'effettivo impegno messo in atto da Gucci per portare avanti questa idea di sostenibilità, di seguito viene riportato l'insieme delle certificazioni che questo ha ricevuto da organi e istituzioni internazionali dediti al controllo di queste procedure: SA8000 (Social Accountability), ISO 14001 (sistema di gestione ambientale), FSC (Forest Stewardship Council) per il nostro packaging, LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) per i nostri edifici e negozi, RJC (Responsible Jewellery Council), OHSAS 18001 (sistema di gestione della sicurezza e della salute dei lavoratori), ISO 14064 (carbon footprint).

Persone

Come accennato precedentemente, dalla base "impegno", si diramano poi i vari campi d'azione, tra i quali proprio le persone. Gucci infatti si impegna a sviluppare le competenze professionali dei dipendenti e riconosce il valore della diversità, prestando attenzione alle pari opportunità e consentendo ad ogni singolo individuo di realizzare il proprio potenziale ed esprimere la sua creatività nella sfera professionale.

Molto importante, soprattutto da un punto di vista ed un'ottica di tipo economico, è la protezione e la valorizzazione dei distretti manifatturieri che, come è ben noto, è una caratteristica peculiare prevalentemente del tessuto economico veneto, tra cui ha sede proprio Bottega Veneta, maison del gruppo Kering. Questo va a dare pieno adito proprio ad alcuni dei

punti caratterizzanti la politica di sostenibilità di Gucci, e più precisamente il rispetto degli stakeholder e il coinvolgimento dei fornitori, oltre che, ad esempio, il rispetto e accrescimento delle competenze professionali.

Ambiente

Gucci ritiene che l'impegno nella lotta al cambiamento climatico sia di fondamentale importanza, non solo per la salvaguardia del pianeta, ma anche per il mantenimento della competitività. A questo proposito, il marchio italiano allinea la sua politica all'Environmental Profit & Loss (EP&L), ovvero uno strumento sviluppato da Kering che rende quantificabili e comparabili gli impatti non immediatamente tangibili della sua attività sul pianeta.

Quest'ultimo è stato reso pubblico e tutti gli stakeholder possono consultarlo per scoprirne i vantaggi (e qui si evince di nuovo il rispetto degli stakeholder e il coinvolgimento dei fornitori).

La politica per l'ambiente portata avanti da Gucci prevede anche altri punti, vale a dire:

- Il risparmio energetico in tutti i punti vendita, uffici e centri logistici Gucci, nonché lungo tutta la catena dell'approvvigionamento;
- Ottimizzazione della distribuzione e dei trasporti;
- Uso di carta e packaging provenienti da foreste gestite in maniera sostenibile (certificazione FSC);
- Riduzione dei rifiuti e del consumo di acqua e carta in tutti i punti vendita, uffici e siti di produzione Gucci, nonché lungo tutta la catena dell'approvvigionamento;
- Crescente attenzione nell'uso e nella gestione dei prodotti chimici;
- Sviluppo di materiali innovativi ed ecologici;
- Approvvigionamento sostenibile e tracciabilità delle materie prime, nel rispetto della natura, della biodiversità, del benessere degli animali e delle comunità locali.

Cultura e filantropia

Questa tipologia di politica è mirata alla promozione, protezione e miglioramento della qualità della vita e dello sviluppo socioeconomico delle comunità locali, nazionali e internazionali.

Ogni anno Gucci contribuisce a un'ampia serie di progetti per la difesa dei diritti delle donne, il sostegno delle arti, la protezione dei bambini e la promozione della salute.

Nel 2013 Gucci ha lanciato Chime for change, una campagna globale volta a sollecitare, riunire e rafforzare le organizzazioni che in tutto il mondo danno voce alle donne e alle ragazze in difficoltà, mettendo l'accento su metodi innovativi di fund raising e progetti nell'ambito dell'istruzione, della salute e della giustizia.

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

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

In particolare, l'impegno di Gucci include importanti iniziative, alcune delle quali si è già avuto modo di conoscere relativamente all'analisi di una delle leve delle pubbliche relazioni che essa adotta. Di conseguenza, si può comprendere come un'azienda riesca a correlare contemporaneamente azioni per dar luogo alla propria idea di etica, e ad una leva della communication mix. Tuttavia, queste iniziative si esprimono come:

- Il partenariato con la Film Foundation di Martin Scorsese;
- La creazione del Gucci Tribeca Documentary Fund in collaborazione con il Tribeca Film Institute, per il sostegno di film-documentari sulle principali tematiche di interesse sociale in tutto il mondo.
- Nel 2011 la Kering Foundation si è associata al Gucci Tribeca Documentary Fund per la creazione del premio cinematografico Spotlighting Women Documentary Award, esclusivamente dedicato alle documentariste. L'iniziativa estende l'ambito d'azione del Gucci Tribeca Documentary Fund, accordando ogni anno fondi supplementari a progetti che rivelano il coraggio, la sensibilità, la straordinaria forza di carattere e il prezioso contributo apportato al cinema dalle donne di tutto il mondo.

Puma

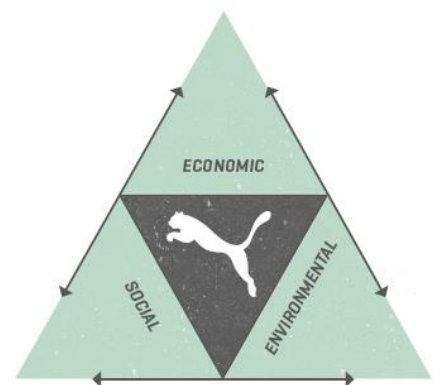
I tre pilastri su cui si basa la politica sociale di Puma sono: sostenibilità sociale, economica e ambientale. Per raggiungere la mission su cui Puma è nata, e quindi per rendere il suo business più sostenibile nel presente, ma soprattutto nel futuro, è necessario che esso controlli che i suoi articoli siano prodotti da fornitori che non solo rispettino i diritti umani, ma anche che presentino appropriate condizioni di lavoro. Ora procediamo a vedere cosa Puma si prefissa nei 3 cardini della sua politica etica.

Sostenibilità sociale

La sostenibilità sociale si manifesta mediante una focalizzazione sulle giuste e rispettose condizioni di lavoro sia dei dipendenti di Puma, sia di quelli dei suoi fornitori che operano direttamente con Puma stesso, per garantire il rispetto delle leggi e dei regolamenti nazionali ed internazionali. Questo ha l'obiettivo di determinare un contributo virtuoso sui disparati paesi in cui opera il marchio tedesco, ciascuno caratterizzato da una propria e specifica cultura che si differenzia l'una dalle altre. Inoltre, la sostenibilità sociale significa anche operare in modo trasparente e operando in modo diligente con tutti gli stakeholder in stretto contatto con l'azienda. Da notare la stretta analogia della visione di Gucci, e quindi di conseguenza con quella di Kering. Infatti all'inizio si era premesso che esiste una vision e mission dell'intera holding, a cui ciascun marchio deve successivamente adeguarsi.

Sostenibilità economica

Questa si traduce in vari metodi e strategie di un uso corretto e sostenibile delle risorse esistenti e non rinnovabili, in modo tale che queste rientrino in una visione e strategia di lungo termine, per riuscire a garantire e mantenere un ambiente sostenibile in un futuro prossimo e anteriore.



Sostenibilità ambientale

Questa è basata su principi precauzionali. Significa proteggere consumatori, lavoratori e in generale la società dal possibile danno che può derivare dalla produzione di prodotti all'interno delle fabbriche, sempre nel rispetto dei limiti delle regole nazionali e internazionali erogate in materia. Significa anche evitare l'uso di sostanze e/o processi per i quali non è stato ancora certificato un livello di impatto che miri alla salvaguardia e sicurezza dell'ambiente e della salute delle persone. Questo riguarda soprattutto i materiali e le materie prime impiegate nella produzione del prodotto finale. In ultima istanza, sostenibilità ambientale vuol dire anche riciclo dei prodotti.

Nel 2011, Puma ha lanciato il suo programma Environmental Profit and loss account (E P&L). Essa è partita dal presupposto che ogni operazione lungo tutta la sua catena di produzione utilizza servizi quali acqua fredda, aria pulita, biodiversità e terra produttiva. Di conseguenza, si è creato questo programma con il tentativo di valutare il valore (monetario) dell'utilizzo di queste risorse nel suo business, e il costo del suo impatto su queste risorse. Inizialmente questo programma è stato elaborato da Puma e per Puma. Successivamente, in collaborazione direttamente con Kering, è stato ampliato anche alle altre aziende facenti parte del gruppo principale, in quanto Kering stessa si era prefissata questo obiettivo.

Tutte queste politiche di sostenibilità, hanno condotto anche dei notevoli risultati durante la storia del brand felino:

- 1993: Puma ha introdotto il Codice di Condotta per rivedere e accrescere le condizioni lavorative, sociali e ambientali delle fabbriche dei fornitori che collaborano nella supply chain di Puma. Questo regolamento deve essere applicato e rispettato da tutti i fornitori stessi. Anche in questa circostanza, si nota un'analogia con Gucci, la quale non ha applicato empiricamente un codice di condotta, ma persegue in ugual modo un controllo e una verifica delle condizioni in cui operano i suoi fornitori, sia prima che durante il loro rapporto.
- 1999: Puma ha rivisto il Codice del 1993, aggiornandolo e inserendo nuove disposizioni in conformità alle regole internazionali dell'OIL, ossia dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro.
- 1999/2000: viene pubblicato il primo manuale obbligatorio concernente gli standard sociali ed ambientali, valido ed obbligatorio per tutti i fornitori globali che collaborano con Puma

- 2002: Puma ha interrotto la partnership con 35 fabbriche che non stavano rispettando gli standard che Puma stesso aveva previsto e fornito nel manuale di due anni prima. Nel medesimo anno ha ricevuto il premio per l'etica nel business da parte del German Network of Business Ethics.
- 2005: Puma ha introdotto il Codice di Condotta anche per i suoi lavoratori. Diviene inoltre un membro dell'AFIRM Group, il quale è un eccellente centro globale che si propone di ridurre l'uso e l'impatto delle sostanze nella catena di produzione di scarpe e abbigliamento. A questa organizzazione hanno aderito anche brand quali, ad esempio, H&M, Lacoste, Hugo Boss e altri ancora.
- 2007: Puma è stata nominata "Green" da Green Peace
- 2010: questo è un anno ricco di riconoscimenti. Infatti Puma diviene l'azienda che ha azzerato completamente le emissioni di Co2. E' riconosciuta dalle Nazioni Unite per il report nella sostenibilità. E' divenuta membro dell'iniziativa "Business and Biodiversity Initiatives" del Ministero degli Affari ambientali tedesco supportando l'anno della biodiversità. E' divenuta l'azienda leader nell'indice della sostenibilità presso il Dow Jones. Infine, impone a sé stesso l'ambizione di ridurre del 25% lo spreco di Co2, acqua ed energia in tutti i suoi uffici, stores e magazzini. Inoltre questa riduzione vuole che si manifesti anche in tutti gli stabilimenti delle aziende sue fornitrici.
- 2011: Puma ha lanciato il programma E P&L
- 2012: Puma lancia il suo programma "Portami indietro" all'interno dei Puma stores in Germania, con la promessa che a breve lo avrebbe ampliato anche al resto del mondo. La politica della compagnia prevede che non venga utilizzata nessuna pelle di qualsiasi animale che sia stato trattato inumanamente. Inoltre, non viene utilizzata alcuna pelliccia di animale in nessuno dei suoi prodotti. Infine, proprio nel 2012 è stato deciso di non utilizzare o trattare alcun "materiale grezzo" da qualsiasi specie animale che sia stato definito in via di estinzione da parte dell'Unione internazionale di conservazione della natura e delle risorse naturali.
- 2013: Puma ha raggiunto lo status di leader brand nel ranking di Greenpeace
- 2015: Puma ha annunciato l'avvio di una partnership con COP21, ossia la conferenza delle Nazioni Unite che coinvolge tutti i leader mondiali per discutere, affrontare e cercare di risolvere le problematiche sul cambiamento del clima mondiale.

Bibliografia

C.Beghelli, 1 Luglio 2016, “In negozio serve lo show”. Il Sole 24 Ore, p. 26

P.Bottelli, 26 Febbraio 2015, “Pinault plaude la sterzata di Gucci (e di Bizzarri)”. Il Sole 24 Ore, p. 20

Ma.Cas, 29 Ottobre 2015, “Progetto #Guccigram per i talenti del web”. Il Sole 24 ore, p. 19

G. Crivelli, 17 Giugno 2016, “Grandi gruppi in volata (+9,4%)”. Il Sole 24 Ore, p. 18

Sitografia

<http://about.puma.com/en/sustainability/environment>

<http://about.puma.com/en/sustainability/strategy>

<http://about.puma.com/en/sustainability/strategy/history-and-achievements>

<http://about.puma.com/en/this-is-puma/history>

http://d.repubblica.it/moda/2016/05/12/foto/festival_di_cannes_red_carpet_abiti_look_star-3087449/23/#container

http://style.corriere.it/moda/ysl-un-mito-in-dieci-pillole/?refresh_ce-cp

http://www.ansa.it/sito/notizie/cultura/musica/2016/07/26/global-citizen-festival-a-ny-il-249_a32aec7b-cfda-4baa-b4d0-f856d44167f6.html

http://www.ansa.it/toscana/notizie/2016/05/24/folla-per-chiellini-e-buffon-a-firenze_8ab47dfc-8536-4efd-a7e9-8b3d51c69185.html

http://www.bottegaveneta.com/it/unisex/heritage_grd14161

http://www.bottegaveneta.com/it/unisex/l-atelier_grd12841

http://www.bottegaveneta.com/it/unisex/scuola-dei-maestri-pellettieri-di-bottega-veneta_grd29595

<http://www.calcioefinanza.it/2016/02/24/bilancio-puma-2015-crescono-le-vendite-cala-lutile-netto/>

<http://www.gazzetta.it/promotion/pumanewking/>

<http://www.gqitalia.it/moda/trend/new/2016/05/02/gucci-presenta-il-libro-edizione-limitata-epiphany/>

<http://www.guccimuseo.com/it/gucci-arte/>

<http://www.guccimuseo.com/it/museo/>

<http://www.guccimuseo.com/it/museo/La-Storia-di-Gucci>

<http://www.ilpost.it/2015/12/03/francois-henri-pinault-kering/>

<http://www.kering.com/en/group/history>

<http://www.moda24.ilsole24ore.com/art/industria-finanza/2014-06-13/-gucci-sponsor-salone-dugento-e-suoi-arazzi-500-175056.php?uuid=ABZz1wQB>

<http://www.panorama.it/economia/aziende/bottega-veneta-storia/>

<http://www.repubblica.it/economia/rubriche/fashion-e-finance/2015/02/17/news/kering-107542748/>

<http://www.repubblica.it/economia/rubriche/fashion-e-finance/2015/02/16/news/puma-107464250/>

http://www.repubblica.it/economia/rubriche/fashion-e-finance/2016/02/19/news/kering_funziona_il_rilancio_di_gucci_affari_in_ripresa-133752969/

<http://www.vogue.co.uk/article/yves-saint-laurent-biography>

<http://www.vogue.it/news/encyclo/stilisti/s/yves-saint-laurent>

<http://www.vogue.it/people-are-talking-about/vogue-arts/2015/10/guccigram#ad-image>

<https://www.gucci.com/it/it/st/code-ethics>

<https://www.gucci.com/it/it/st/sustainability-landing>

<https://www.gucci.com/it/it/st/sustainability-landing/commitment>

<https://www.gucci.com/it/it/st/sustainability-landing/culture>

<https://www.gucci.com/it/it/st/sustainability-landing/environment>

<https://www.gucci.com/it/it/st/sustainability-landing/people>