

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



CORSO DI LAUREA TRIENNALE IN ECONOMIA

PROVA FINALE

**"LE SCELTE D'INTEGRAZIONE VERTICALE NEL SETTORE
DELL'OCCHIALERIA: UNA LETTURA SECONDO LA TEORIA DEI
COSTI DI TRANSAZIONE"**

RELATORE:

CH.MO PROF. Diego Campagnolo

LAUREANDA: Federica Bongiorno

MATRICOLA N. 1088775

ANNO ACCADEMICO 2016 – 2017

Indice

SOMMARIO	5
CAPITOLO 1	7
PASSATO E PRESENTE DEL SETTORE DELL’OCCHIALERIA	7
1.1 INTRODUZIONE	7
1.2 NASCITA E SVILUPPO DELL’OCCHIALE.....	7
1.2.1 <i>Le origini storiche</i>	7
1.2.2 <i>Il distretto bellunese dell’occhiale</i>	8
1.3 I NUMERI DELL’OCCHIALERIA ITALIANA.....	10
1.4 FATTORI DI CAMBIAMENTO NEL SETTORE DELL’OCCHIALERIA.....	13
1.4.1 <i>Un ritrovato fermento</i>	13
1.4.2 <i>I fattori demografici</i>	16
1.5 L’ORGANIZZAZIONE TRADIZIONALE DEL SETTORE: CHI SONO I “BIG FIVE” DELL’OCCHIALERIA	17
1.5.1 <i>Luxottica</i>	17
1.5.2 <i>Safilo Group</i>	18
1.5.3 <i>Marcolin</i>	19
1.5.4 <i>De Rigo</i>	19
1.5.5 <i>Marchon Eyewear</i>	20
1.6 CONCLUSIONI.....	20
CAPITOLO 2	22
LA TEORIA DEI COSTI DI TRANSAZIONE NELLE SCELTE D’INTEGRAZIONE VERTICALE	22
2.1 INTRODUZIONE	22
2.2 LA TEORIA DEI COSTI DI TRANSAZIONE.....	22
2.2.1 <i>L’uomo contrattuale: assunzioni sul comportamento umano</i>	23
2.2.2 <i>Una classificazione dei costi di transazione</i>	24
2.2.3 <i>Le dimensioni fondamentali delle transazioni</i>	25
2.2.4 <i>Tra mercato e gerarchia</i>	27
2.3 GLI ACCORDI DI LICENZA	29
2.3.1 <i>Aspetti contrattuali</i>	30
2.3.2 <i>Vantaggi e svantaggi del licensing per le imprese del lusso</i>	31
2.4 CONCLUSIONI.....	33
CAPITOLO 3	34
L’INTEGRAZIONE VERTICALE NEL SETTORE DEL LUSO	34
3.1 INTRODUZIONE	34
3.2 IL SETTORE DEL LUSO	34
3.2.1 <i>Dinamiche socio-demografiche e nuovi comportamenti d’acquisto</i>	34
3.2.2 <i>Il “neo-lusso”</i>	36
3.3 IL CASO KERING EYEWEAR	38
3.3.1 <i>Nascita e sviluppo di Kering Group</i>	38
3.3.2 <i>Kering Eyewear: vantaggi e linee strategiche alla base dell’integrazione verticale</i>	39
3.3.3 <i>Costi e rischi dell’integrazione verticale</i>	42
3.4 CONCLUSIONI.....	44
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI.....	46
<i>Libri</i>	46
<i>Articoli e saggi</i>	46
<i>Sitografia</i>	48

Sommario

Negli ultimi mesi, il settore dell'occhialeria è stato interessato da una serie di operazioni destinate a ridefinire i suoi equilibri e le logiche in esso prevalenti.

Nonostante tali operazioni abbiano visto il coinvolgimento di soggetti diversi, sia la fusione Essilor-Luxottica, che la *joint-venture* siglata da LVMH e Marcolin testimoniano la medesima tendenza: il crescente ricorso all'integrazione verticale da parte di alcune imprese del comparto e dei poli del lusso.

L'obiettivo del presente elaborato è dunque quello d'individuare le ragioni alla base della suddetta tendenza e, in particolar modo, le ragioni che hanno reso il business dell'occhialeria particolarmente strategico per i poli del lusso, tra cui Kering Group¹.

Il Capitolo 1 risponde al quesito circa la strategicità del business dell'occhialeria e, a questo scopo, comprende un'approfondita analisi delle opportunità di crescita che esso è in grado di offrire alle aziende del lusso che vogliono diversificare la propria offerta in questa categoria merceologica.

Gli studi di settore realizzati da Anfao² e i dati di sintesi circa le principali tendenze socio-demografiche testimoniano, infatti, come l'occhialeria sia un comparto caratterizzato da una crescita stabile e con un potenziale di sviluppo straordinario, grazie a fattori come l'invecchiamento della popolazione, l'aumento del livello di scolarizzazione e la crescita economica delle c.d. *emerging economies* (Mellery – Pratt, 2015).

Per indagare le ragioni alla base del crescente ricorso all'integrazione verticale sono, invece, state impiegate fondamentalmente due chiavi di lettura: la teoria dei costi di transazione di Williamson e l'analisi delle abitudini e delle preferenze d'acquisto dei consumatori di quello che è stato recentemente definito "neo-lusso"³ ad opera del professor Romano Cappellari⁴.

Una volta compresa l'importanza del segmento *eyewear*, si è cercato di chiarire le motivazioni che hanno indotto un numero crescente d'impres della moda e del lusso a rescindere gli accordi di licenza, in alcuni casi di durata decennale, coi maggiori produttori di occhiali e ad optare per l'alternativa che Williamson (1987) identifica con il termine "proprietà unificata".

Il Capitolo 2 illustra dunque i fondamenti teorici della teoria e giunge alla conclusione che i costi di transazione abbiano raggiunto un'entità tale da rendere il mercato un'alternativa meno

¹ Kering Group è stato il primo polo del lusso a definire compiutamente una strategia d'integrazione verticale nel business dell'occhialeria: risale, infatti, al settembre del 2014 l'annuncio della costituzione di una divisione interna autonoma dedita esclusivamente alla gestione dell'*eyewear* per tutti i marchi del gruppo.

² Associazione Nazionale Fabbricanti Articoli Ottici.

³ "Il neo-lusso. Marketing e consumi di qualità in tempi di crisi" (Mattia, 2013).

⁴ "Marketing della moda e dei prodotti lifestyle" (Cappellari, 2016).

efficiente rispetto alla gerarchia. Un simile aumento dei costi è da ricondurre principalmente all'elevato grado d'idiosincrasia degli investimenti coinvolti nella transazione medesima.

Il fulcro di ogni accordo di licenza è, infatti, la cessione temporanea del marchio da parte del suo titolare, detto licenziante, a un soggetto terzo, detto licenziatario (Franzosi, Rizzo, 1999); tuttavia, affidando il controllo di una risorsa tanto preziosa al licenziatario, il titolare del marchio si espone all'opportunismo della controparte, che potrebbe, anche implicitamente, compromettere il valore di quest'ultimo attraverso politiche incoerenti con il posizionamento di mercato auspicato dal licenziante (Cappellari, 2016).

L'analisi dei vantaggi e degli svantaggi del *licensing* per le imprese del lusso a chiusura del Capitolo 2 sottolinea, infatti, come imprese con un posizionamento di mercato elevato, e quindi dotate di un marchio "forte", siano anche quelle destinate a subire le perdite maggiori in caso di una diluzione del valore associato al marchio medesimo e che, per questo, siano anche quelle maggiormente interessate a presidiare direttamente le attività ad alto valore aggiunto.

L'importanza del marchio e dei valori ad esso associati sono stati ulteriormente approfonditi nell'ambito del Terzo e ultimo Capitolo.

La prima parte è stata interamente dedicata all'esposizione delle abitudini d'acquisto del consumatore-tipo del nuovo millennio, il quale ricerca sempre più attivamente informazioni sui prodotti ai quali è interessato e tende a rivolgersi ai brand che riflettono maggiormente i suoi valori e il suo stile personale (Cappellari, 2016).

Tale tendenza si è dunque tradotta in una maggior attenzione nei confronti della qualità intrinseca dei prodotti, dal momento che sono proprio le caratteristiche fisiche e tangibili di livello superiore a giustificare la corresponsione di un prezzo elevato (Cappellari, 2016).

Di conseguenza, un controllo più stringente della qualità dei prodotti sembra essere una delle giustificazioni principali alla base della scelta d'integrarsi verticalmente, benché non sia la sola.

Al fine di avvalorare la tesi secondo la quale l'integrazione verticale attualmente rappresenti la forma di governo delle transazioni più efficiente per i poli del lusso, il Capitolo 3 si è concluso con l'analisi del caso Kering Eyewear.

Quest'ultimo, infatti, oltre a rappresentare un raro caso di start-up in un settore maturo (Vedovotto, 2016), fornisce le linee guida seguite da Kering Group nel processo d'integrazione, permettendo di esplicitarne vantaggi e svantaggi e costituendo un precedente importante per le imprese che in futuro vorranno seguirne l'esempio.

Capitolo 1

Passato e presente del settore dell'occhialeria

1.1 Introduzione

L'obiettivo che il presente Capitolo si prepone è quello di offrire una panoramica delle origini, delle caratteristiche e delle principali tendenze in atto nel settore dell'occhialeria; una volta chiariti questi aspetti, saremo in grado di comprendere la strategicità del business dell'occhialeria e, di conseguenza, le ragioni che hanno indotto alcune imprese del comparto, così come della moda e del lusso a integrarsi verticalmente.

La prima parte del Capitolo è dedicata alla nascita e alla successiva industrializzazione dell'occhiale.

I paragrafi successivi riportano, invece, l'analisi quantitativa e qualitativa delle dinamiche prevalenti a livello di settore.

I dati Anfao e le recenti tendenze socio-demografiche permettono, infatti, di comprendere quali siano le opportunità di crescita e di sviluppo effettivamente offerte da questa categoria merceologica, soprattutto per le imprese della moda e del lusso.

1.2 Nascita e sviluppo dell'occhiale

1.2.1 Le origini storiche⁵

Il settore dell'occhialeria vanta una tradizione centenaria e un profondo legame e radicamento con il territorio che ne è stato la culla e che tuttora ne ospita il principale distretto: il Veneto e, nello specifico, il Cadore.

La prima testimonianza scritta dell'esistenza di *vitrei ab oculis ad legendum*, progenitori degli odierni occhiali da lettura, risale al 1285 e ne attribuisce la manifattura a una vetreria veneziana.

Tuttavia, il termine "occhiali" venne adottato per la prima volta in veste ufficiale solo nel 1317, quando fece la sua comparsa in un documento commerciale che riconosceva a un mercante veneziano la facoltà di venderne un precursore.

⁵ Fonte: www.anfao.it

Utilizzati principalmente dal clero e dall'aristocrazia, gli occhiali divennero un simbolo di potere e di cultura, ma nel tempo assunsero un significato sempre più complesso.

A partire dal XVII secolo iniziarono, infatti, a essere considerati uno strumento per vedere e per farsi vedere, per migliorare la vista e per esprimere il proprio stile personale, grazie all'impiego di metalli e pietre preziose per decorare le montature.

I primi modelli venivano prodotti in pelle, successivamente sostituita dal legno, dal corno naturale e, infine, dal metallo.

Oggi, invece, i materiali impiegati nella produzione delle montature sono essenzialmente l'acetato di cellulosa e la plastica iniettata. L'introduzione di questi ultimi ha, infatti, permesso ai produttori di rispondere puntualmente alla richiesta di varietà e originalità espressa dal mercato a partire dall'inizio del XX secolo.

1.2.2 Il distretto bellunese dell'occhiale

Tra la fine del XIX e l'inizio del XX secolo ebbe inizio la produzione su scala industriale degli occhiali grazie alla collaborazione fra Angelo Frescura e Giovanni Lozza⁶: in quel periodo s'insediarono, infatti, nel Cadore i primi laboratori di occhialeria che assemblavano componenti provenienti prevalentemente dalla Germania⁷.

Questi laboratori divennero la base del tessuto produttivo di piccole e medie imprese artigiane che nei decenni successivi si specializzò nella realizzazione di lenti, montature e prodotti complementari come gli astucci.

Attualmente il distretto dell'occhiale si estende a tutto il territorio della provincia di Belluno, in cui è possibile individuare tre aree di concentrazione: il Cadore, insediamento storico in cui è localizzato circa il 50% delle aziende, l'Agordino, sede principale di Luxottica e, infine, le zone di Longarone, Alpago, Feltrino, Bellunese e Val Belluna⁸.

La radice della specializzazione produttiva di questo territorio può essere ricondotta fondamentalmente a due fattori principali: la ricchezza di risorse naturali, da un lato, e l'accumulazione di conoscenza tacita per effetto di economie di agglomerazione e di specializzazione, dall'altro (Gambarotto, 2009).

La localizzazione iniziale degli stabilimenti produttivi fu guidata dalla ricerca di corsi d'acqua a rapida potenza, in grado di fornire energia idrica sufficiente per la produzione su scala industriale e dalla disponibilità di manodopera a basso costo, ma con una spiccata

⁶ Angelo Frescura, il fratello Leone e Giovanni Lozza fondarono la prima fabbrica di occhiali del Cadore e d'Italia nel 1877 in località "Le Piazze", a lato del torrente Molinà.

⁷ Fonte: www.osservatoriodistretti.org

⁸ Fonte: www.osservatoriodistretti.org

“propensione al fare” (Gambarotto, 2009), dovuta alle difficoltà fisiche tipiche dell’agricoltura montana e della produzione del legname.

Il trasporto non è mai stato un problema, nonostante il distretto rimanga tuttora escluso dalle principali direttrici di traffico: le materie prime e il prodotto finito sono poco ingombranti e leggeri, di conseguenza i costi sono sempre stati piuttosto contenuti (De Lotto, 1994. *In*: Gambarotto, 2009).

Tuttavia, il fattore determinante del successo del distretto bellunese è stato lo sviluppo della produzione dell’occhiale da sole e la nascita, sul finire degli anni ’80, dell’occhiale griffato (Gambarotto, 2009).

Questo passaggio storico ha avuto ripercussioni significative anche sulle logiche distributive e sulle politiche d’integrazione dei grandi gruppi del settore: fintanto che la produzione era prevalentemente determinata dall’occhiale da vista, il rapporto con il consumatore finale era dettato dall’ottico, in grado di guidarlo nella scelta di un prodotto medicale rispondente a requisiti specifici (anallergicità, ergonomia, qualità delle lenti, ecc.)⁹.

L’occhiale da sole è, invece, più vicino alle logiche di consumo tipiche dell’abbigliamento, di conseguenza i consumatori prestano una maggior attenzione a fattori come la marca, l’estetica e la qualità intrinseca del prodotto (Campagnolo, Camuffo, 2011); questo significa che la consulenza specialistica fornita dall’ottico non si rende più strettamente necessaria.

Gli accordi tra le imprese specializzate e le grandi firme della moda e del lusso hanno sì aperto la produzione a un mercato internazionale, ma hanno anche determinato un doloroso processo di riorganizzazione del distretto.

Tale processo ha favorito le grandi e medie imprese a discapito delle realtà minori, meno flessibili e incapaci di reggere la competizione dei paesi emergenti del *Far East* (Gambarotto, 2009); queste ultime hanno quindi iniziato a uscire dal mercato a un tasso senza precedenti (Camuffo, 2003. *In*: Campagnolo, Camuffo, 2011).

La maggior apertura al commercio internazionale e il fatto che l’occhialeria sia un’industria matura, caratterizzata da tecnologie stabili e da scarse barriere in entrata e in uscita ha, infatti, penalizzato le medio-piccole realtà distrettuali e le ha rese maggiormente vulnerabili nei confronti di paesi a basso costo del lavoro e, in particolar modo, della Cina (Campagnolo, Camuffo, 2011).

Attualmente nel distretto convivono dunque due realtà industriali in apparente contraddizione. Da un lato, vi hanno sede i maggiori leader del settore che, seppur con gradi d’integrazione diversi, tendono a presidiare tutte le fasi critiche del processo produttivo, comprese quelle più a valle relative alla vendita e alla distribuzione del prodotto finito.

⁹ Gambarotto, 2009.

Queste ultime stanno, tuttavia, progressivamente perdendo la loro identità “distrettuale”, a favore di una visione e di un sistema di *operations* sempre più globale (Campagnolo, Camuffo, 2011).

Dall'altro, vi sono centinaia di PMI specializzate nella realizzazione di componenti o di singole fasi di lavorazione, come le attività galvaniche e di verniciatura dei semilavorati, sicuramente funzionali nell'assorbire gli eccessi di domanda, ma allo stesso tempo poco interessate ai fattori di prossimità (geografica, organizzativa, cognitiva, relazionale) e alla formulazione di linee strategiche di sviluppo a lungo termine (Gambarotto, 2009).

Per poter rimanere competitive, queste PMI dovrebbero dunque specializzarsi in attività ad alto valore aggiunto, rivolgendosi alle nicchie di mercato e cercando d'introdurre innovazioni di prodotto e di processo in grado di differenziarle rispetto alla concorrenza (Campagnolo, Camuffo, 2011).

1.3 I numeri dell'occhialeria italiana¹⁰

Secondo stime aggiornate al 2016, le esportazioni mondiali di occhiali da sole e montature da vista hanno raggiunto un valore di circa 15,7 miliardi di euro.

La Cina è il primo esportatore in termini assoluti, mentre l'Italia detiene una quota di mercato del 22%. Prendendo in considerazione solo i prodotti di fascia alta¹¹, emerge, tuttavia, come l'Italia sia il primo esportatore a livello mondiale, con una quota di mercato del 70% circa.

Dopo due anni da record¹², l'export ha continuato a crescere ma secondo una nuova dimensione, una dimensione “normale” (Anfao, 2017): nel 2016, infatti, la produzione di occhiali, lenti e montature da vista è cresciuta “solo” del 3,7%, toccando quota 3.697 milioni di euro.

Circa il 90% della produzione è stato assorbito dalle esportazioni (3.579 milioni di euro) e il risultato positivo, benché inferiore alle aspettative, è da attribuirsi esclusivamente all'ottima performance del comparto sole, che nel 2016 ha fatto segnare una crescita tendenziale del 6,8%.

Anche il mercato interno, che nel 2015 aveva mostrato per la prima volta dal 2007 un cenno di ripresa (+5,7%), ha mantenuto la tendenza positiva avviata nel corso dell'anno precedente, registrando, però, solo un modesto 2,2%, segnale che la ripresa dei consumi e il loro ritorno ai livelli pre-crisi sono ancora molto lontani.

¹⁰ I dati e l'analisi dei medesimi provengono dai comunicati stampa pubblicati da Anfao per gli esercizi 2014, 2015 e 2016.

¹¹ Occhiali da vista e da sole “firmati” dai brand del lusso. Essi rappresentano dunque il segmento premium del mercato dell'occhialeria (Mellery – Pratt, 2015).

¹² Le esportazioni italiane sono, infatti, cresciute rispettivamente dell'11,8% nel 2014 e del 12,3% nel 2015.

Infine, i dati sul livello occupazionale e sul numero d'impresе attive nel settore confermano che l'occhialeria italiana è entrata in una fase di "nuova normalità" (Anfao, 2017).

Entrambi i valori sono rimasti pressoché stabili: sono 17250 gli addetti a fine 2016, mentre il numero d'impresе che opera nel settore ha subito una lievissima flessione (-0,9% rispetto al 2015) e si è attestato a quota 862.

Complice l'instabilità politica e l'incertezza economica, l'economia globale vive una fase di vera e propria "stagnazione secolare" (Anfao, 2017), che ha inciso in maniera significativa anche sui risultati dell'occhialeria italiana.

A dimostrazione di ciò, basti ricordare che pre-crisi i valori di crescita del PIL e degli scambi di beni a livello internazionale toccavano rispettivamente quota 3,2% e 6,8% su base annua, mentre ora non vanno oltre il 2,4% il primo e l'1,8% il secondo.

Nel 2016 l'incertezza e la fragilità del sistema economico sono inoltre state amplificate da eventi di portata epocale come la Brexit, i frequenti attacchi terroristici, il rallentamento della Cina e il risultato delle elezioni presidenziali statunitensi.

Tabella 1.3.1 Un decennio di occhialeria italiana: produzione, import, export e mercato interno (dati in milioni di euro).

	2007		2008		2009		2010		2011		2012		2013		2014		2015		2016	
	Euro	var.%	Euro	var.%	Euro	var.%	Euro	var.%	Euro	var.%	Euro	var.%	Euro	var.%	Euro	var.%	Euro	var.%	Euro	var.%
Produzione	2.773,62	10,9%	2.634,13	-5,0%	2.251,52	-14,5%	2.448,45	8,7%	2.658,87	8,6%	2.799,21	5,3%	2.897,58	3,5%	3.170,93	9,4%	3.564,60	12,4%	3.697,48	3,7%
Esportazioni	2.315,98	11,6%	2.239,01	-3,3%	1.873,49	-16,3%	2.210,46	18,0%	2.459,46	11,3%	2.621,73	6,6%	2.781,68	6,1%	3.064,38	10,2%	3.453,42	12,7%	3.579,16	3,6%
Importazioni	690,51	4,8%	688,08	-0,4%	637,79	-7,3%	763,99	19,8%	808,29	5,8%	843,95	4,4%	885,27	4,9%	987,99	11,6%	1.146,26	16,0%	1.183,83	3,3%
Mercato interno	1.148,16	5,9%	1.083,20	-5,7%	1.015,82	-6,2%	1.001,98	-1,4%	1.007,71	0,6%	962,53	-4,5%	941,18	-2,2%	931,94	-1,0%	985,43	5,7%	1.007,15	2,2%

Elaborazione Anfao su dati Istat e Global Trade Atlas (2017)

Tabella 1.3.2 Un decennio di occhialeria italiana: produzione, occupati e aziende.

DATI NAZIONALI					variazioni				
ANNO	FATTURATO IN MILIONI DI EURO (valore della produzione)	OCCUPATI*	AZIENDE	DI CUI INDUSTRIALI	ANNO	FATTURATO IN MILIONI DI EURO (valore della produzione)	OCCUPATI	AZIENDE	DI CUI INDUSTRIALI
2016	3.697	17.250	862	160	2016	3,7%	0,0%	-0,9%	1,3%
2015	3.565	17.245	870	158	2015	12,4%	6,5%	0,2%	-4,2%
2014	3.171	16.195	868	165	2014	9,4%	2,3%	-0,1%	-0,6%
2013	2.898	15.830	869	166	2013	3,5%	-2,4%	-1,3%	-1,8%
2012	2.799	16.220	880	169	2012	5,3%	0,6%	-2,5%	-1,7%
2011	2.659	16.120	903	172	2011	8,6%	-0,2%	-2,6%	-1,7%
2010	2.448	16.150	927	175	2010	8,8%	-2,7%	-2,4%	-1,7%
2009	2.251	16.600	950	178	2009	-14,5%	-5,1%	-5,5%	-3,8%
2008	2.634	17.500	1.005	185	2008	-5,0%	-5,4%	-4,3%	-5,1%
2007	2.774	18.500	1.050	195	2007	10,9%	2,8%	-4,4%	-2,0%
2006	2.501	18.000	1.098	199	2006	17,6%	6,5%	-2,8%	-0,5%
2005	2.126	16.900	1.130	200	2005	11,4%	-0,5%	-4,2%	-0,5%

Elaborazione Anfao su dati Istat e Global Trade Atlas (2017)

*Nel conteggio non sono stati considerati i contratti interinali che complessivamente ammontano a circa 500.

Alla luce di questi avvenimenti, è quindi possibile leggere con maggior consapevolezza i dati che riguardano la performance dell'occhialeria italiana per singoli mercati geografici.

Il Vecchio Continente, con una quota di export vicina al 50%, si è confermato il principale mercato di sbocco per la produzione italiana, con risultati positivi in tutti i paesi europei, compresi anche quelli che, per il momento, non incidono in maniera particolarmente significativa nel quadro complessivo delle esportazioni del settore (Norvegia, Polonia, Croazia e Ungheria) ma che testimoniano come in Europa ci siano ancora dei potenziali di crescita da monitorare.

Negli Stati Uniti, invece, da sempre primo paese di riferimento per il settore, con una quota vicina al 25%, la crescita è stata nettamente più contenuta rispetto ai due anni precedenti (+13,3% nel 2014 e +22,8% nel 2015), attestandosi intorno al 2% circa.

Piuttosto deludente, invece, la performance delle esportazioni nei paesi emergenti.

Il brusco rallentamento della Cina, da un lato, e il calo del prezzo del petrolio, dall'altro, contribuiscono a spiegare questi risultati: la crisi di due aree geografiche chiave dal punto di vista delle opportunità commerciali come l'Estremo Oriente e la penisola del Golfo rappresenta indubbiamente una sfida per l'occhialeria italiana.

A partire dagli anni '90 è, infatti, aumentata, soprattutto in questi paesi, la quota di consumatori sofisticati, ossia i consumatori disposti a pagare un *premium price* per i prodotti "Made in Italy".

Questo fenomeno ha ormai raggiunto una portata tale da indurre sempre più imprese del settore ad avviare processi di *reshoring*, ossia il rientro in patria o in paesi limitrofi delle fasi produttive precedentemente delocalizzate in paesi a basso costo del lavoro, in modo da poter garantire un maggior controllo della filiera produttiva e un livello qualitativo delle lavorazioni di alto profilo.

In conclusione, i dati 2016 e le prime previsioni per il 2017, fanno pensare che la "nuova normalità" sia destinata a perdurare nel tempo, traducendosi in un tasso di crescita di medio – lungo termine più modesto ma costante.

Tabella 1.3.3 Export 2016: principali paesi di destinazione e relativa quota di mercato.

Frames			Sunglasses		
1	Stati Uniti	21,5%	1	Stati Uniti	26,8%
2	Francia	17,5%	2	Francia	10,9%
3	Germania	9,1%	3	Regno Unito	7,2%
4	Regno Unito	7,2%	4	Spagna	6,6%
5	Spagna	5,9%	5	Germania	5,8%
6	Cina	4,0%	6	Cina	4,5%
7	Paesi Bassi	3,4%	7	Corea del Sud	2,8%
8	Brasile	2,1%	8	Emirati Arabi Uniti	2,5%
9	Hong Kong	1,7%	9	Turchia	2,4%
10	Portogallo	1,5%	10	Hong Kong	2,3%

Elaborazione Anfao su dati Istat e Global Trade Atlas (2017)

Tabella 1.3.4 Export 2016: variazioni a valore rispetto al 2015.

Nr.	Countries	Sunglasses + Frames	Sunglasses	Frames
1	Stati Uniti	2,6%	3,4%	0,4%
2	Francia	3,2%	5,4%	0,2%
3	Regno Unito	3,1%	10,5%	-11,1%
4	Germania	6,9%	16,3%	-4,6%
5	Spagna	8,9%	12,7%	0,0%
6	Cina	7,3%	11,9%	-3,1%
7	Paesi Bassi	14,7%	23,0%	4,4%
8	Emirati Arabi Uniti	-1,5%	0,9%	-11,0%
9	Hong Kong	-11,2%	-10,8%	-12,5%
10	Turchia	-9,4%	-7,0%	-19,3%

Elaborazione Anfao su dati Istat e Global Trade Atlas (2017)

1.4 Fattori di cambiamento nel settore dell'occhialeria

1.4.1 Un ritrovato fermento

Il settore dell'occhialeria, fino a poco tempo fa esente da cambiamenti radicali e controllato essenzialmente da due gruppi - Luxottica per il segmento montature ed Essilor per le lenti (Sanderson, 2016) - è stato recentemente scosso da una serie di operazioni di M&A.

Si tratta, infatti, di un settore che gode d'incredibili opportunità di crescita, essendo il punto naturale d'incontro di tendenze che riguardano tanto la moda, quanto la salute: non solo aumenta la quota di consumatori disposti a spendere buona parte del proprio reddito discrezionale in beni di lusso, di cui l'occhiale rappresenta un fondamentale prodotto d'entrata, ma l'invecchiamento della popolazione, che per molti settori rappresenta una gravissima fonte di preoccupazione, per l'occhialeria rimane invece un importante mercato di sbocco (Sanderson, 2016).

Negli ultimi mesi si sono dunque susseguite una serie di operazioni destinate a ridefinire le logiche di un settore considerato ormai stabile e maturo (Sanderson, 2016): da un lato, è in atto una strategia di consolidamento da parte degli *incumbent*, che puntano a conquistare una quota di mercato sempre più significativa e redditizia, dall'altro, il profilarsi di opportunità di crescita interessanti in segmenti molto specifici ha reso l'ingresso nel settore particolarmente attraente per alcuni nuovi *player*.

È dunque in un'ottica di rafforzamento della propria posizione di mercato che deve essere letta la fusione Essilor – Luxottica, che ha portato alla nascita di un gruppo industriale con una capitalizzazione di borsa di 50 miliardi di euro, un margine operativo lordo aggregato di 3,5 miliardi e più di 140mila dipendenti in 150 paesi del mondo (D'Ascenzo, 2017).

La massima integrazione verticale è stata l'evoluzione naturale del processo di consolidamento intrapreso da Luxottica e che, fin dal principio, ha avuto come obiettivo prioritario quello di garantire al gruppo un futuro solido e prospero e di risolvere contemporaneamente le criticità legate alla successione del patron Del Vecchio¹³.

Delfin, la *holding* che fa capo al fondatore di Luxottica, passerà dunque dal controllo del 61,90% del capitale della società italiana a essere primo socio del nuovo gruppo, con una quota compresa fra il 31 e il 38 per cento, sufficiente ad assicurarle la maggioranza relativa; di conseguenza, l'ipotesi di una scalata del gruppo Essilor-Luxottica è da escludere senza il consenso della stessa Delfin (De Bortoli, 2017).

L'unione è inoltre un inequivocabile segnale di un fenomeno che interessa il settore ormai da diversi lustri: il contesto macroeconomico globale favorisce da tempo le grandi aziende, più strutturate e veloci a cogliere i cambiamenti, mentre mette in crisi le medio – piccole realtà distrettuali, sì votate all'internazionalizzazione, ma meno organizzate e flessibili nell'adattarsi alle richieste di mercato (Anfao, 2015).

In secondo luogo, l'ingresso dei grandi gruppi del lusso nel settore dell'occhialeria ripercorre quanto già avvenuto in altri comparti della moda ed è un chiaro indicatore delle potenzialità di questa categoria merceologica. In termini di dimensioni, il settore dell'occhialeria supera già altre categorie chiave del *luxury* come gli orologi, la gioielleria e i profumi (Vedovotto, 2016) e il segmento premium rappresenta il 35% del mercato complessivo di occhiali da sole e montature da vista (Mellery - Pratt, 2015).

Il gruppo Kering è stato il primo a intraprendere la via dell'integrazione: nel 2014 la *holding* francese guidata da François-Henri Pinault annunciò, infatti, la volontà di creare una divisione interna autonoma dedita esclusivamente alla gestione dell'*eyewear* per tutti i marchi del

¹³ Del Vecchio ha sei figli da tre matrimoni diversi, di conseguenza si prospetta un passaggio generazionale complesso e delicato (“*Del Vecchio: peso di meno, ma conto di più*”, De Bortoli, 2017).

gruppo¹⁴.

All'annuncio seguì la costituzione di Kering Eyewear, guidata dall'ex numero uno di Safilo, Roberto Vedovotto, e da un ristretto team con una lunga esperienza nel settore con l'obiettivo di sfruttare le opportunità offerte da un portafoglio marchi ben diversificato, che nel segmento *eyewear* genera un *turnover* complessivo di circa 350 milioni di euro annui (Vedovotto, 2016).

All'iniziativa di Kering è poi seguita la risposta del suo principale *competitor* a livello internazionale: a inizio 2017 LVMH ha, infatti, siglato una *joint – venture* con il gruppo Marcolin, che determina l'ingresso del primo nel capitale di quest'ultimo e rende di fatto l'azienda italiana il suo partner preferenziale nel business dell'occhialeria.

In conclusione, se i processi d'integrazione verticale in atto testimoniano il dinamismo di questo settore e le opportunità esistenti per i potenziali nuovi entranti, di contro rappresentano anche una minaccia concreta per alcuni *incumbent*.

Secondo un recente studio di Mediobanca, per esempio, Safilo sarebbe sovraesposta nei confronti di LVMH (ragion per cui la banca d'affari ha rivisto il rating di Safilo da “*neutral*” a “*underperform*”)¹⁵: le licenze dei brand del gruppo francese generano, infatti, un *turnover* di 350 milioni di euro di ricavi all'anno per Safilo Group, ovvero circa il 30% del suo giro d'affari complessivo e più del 65% rispetto alle vendite del gruppo legate alle licenze (PambiancoNews, 2016).

Infine, un altro fenomeno che testimonia la vitalità del settore, e che vale la pena sottolineare, è la recente ascesa del segmento “*mass cool*”: si tratta di occhiali che vengono venduti a un prezzo *retail* inferiore ai cento euro e che rispondono in modo mirato alle abitudini e alle preferenze d'acquisto dei c.d. *millennials* (Sanderson, 2016).

Le possibilità offerte da questo segmento, e contemporaneamente dalle tecnologie digitali, hanno permesso ad alcune start-up innovative di penetrare un mercato fino a pochi anni fa controllato esclusivamente da una manciata di *big player*.

Un caso interessante è rappresentato da Italia Independent, brand fondato nel 2007 da Lapo Elkann, che si rivolge direttamente ai consumatori di quello che il suo stesso fondatore ha definito “*affordable luxury*”.

Nel 2015 l'EBITDA di Italia Independent è cresciuto del 40%, raggiungendo quota 5 milioni di euro su un fatturato totale di 40, segnale che il segmento è in crescita e che ci sono delle buone opportunità di sviluppo (Sanderson, 2016).

¹⁴ Attualmente il gruppo Kering gestisce un portafoglio di 21 marchi ben diversificato, che include brand iconici del lusso mondiale come Gucci, Bottega Veneta, Balenciaga, Yves Saint Laurent e altri, come Puma, appartenenti al segmento *lifestyle*. Il nome “Kering” nasce dal connubio fra il verbo inglese *to care* e il termine bretone “*ker*” (“casa”), sintetizzando in una parola la *mission* del gruppo.

¹⁵ “*Mediobanca scarica Safilo, è troppo esposta a LVMH*” (Filippi, 2016).

1.4.2 I fattori demografici

È possibile individuare una serie di fattori specifici alla base di questi mutamenti radicali, inclusi alcuni fattori chiave di ordine demografico: si stima che circa il 63% della popolazione mondiale soffra di problemi legati alla vista ma che, di questi, solo 1,9 miliardi abbiano acquistato occhiali, lenti a contatto o si siano sottoposti a interventi chirurgici correttivi (Sanderson, 2016).

Di conseguenza, i *player* del settore possono contare su un ampio bacino di potenziali consumatori: 2,5 miliardi di persone soffrono, infatti, di disturbi della vista ma non vi hanno ancora posto rimedio, l'equivalente delle popolazioni di Cina, India e Giappone messe insieme.

Questi numeri sono peraltro destinati ad aumentare a causa dell'acuirsi di fenomeni come l'invecchiamento della popolazione e l'aumento del livello di scolarizzazione.

Uno studio recentemente pubblicato su *The Ophthalmology Journal*¹⁶ sembra, infatti, confermare l'esistenza di una correlazione positiva fra l'incidenza della miopia in una popolazione e il livello di scolarizzazione della stessa.

Secondo lo studio, il numero di miopi è più che duplicato nell'arco di una generazione: solo il 27,5% dei cittadini europei di età compresa fra i 50 e i 59 anni soffre di questo disturbo, mentre la percentuale sale al 47,2% fra coloro che hanno tra i 25 e i 29 anni.

Ancora più interessante è il dato che riguarda il livello d'istruzione conseguito: dei cittadini europei di età compresa fra i 40 e i 49 anni solo il 26,3% di coloro che hanno abbandonato la scuola prima dei 16 anni soffre di disturbi della vista, mentre la percentuale sale a 51,4 per coloro che hanno conseguito un titolo di studio di livello superiore.

Nonostante ciò, avverte lo studio, esistono altri fattori che spiegano l'accresciuta incidenza della miopia sulla popolazione europea e che meritano quindi di essere indagati: si tratta, innanzitutto, di un disturbo ereditario e, in secondo luogo, determinato in larga misura da fattori di carattere ambientale come lo status socio – economico, l'ammontare di ore trascorso all'aria aperta, l'urbanizzazione, fattori prenatali e, infine, il livello d'istruzione.

Un problema per alcuni si trasforma quindi in un'opportunità per altri: secondo alcune stime il mercato dell'occhialeria dovrebbe raggiungere un valore complessivo di 140 miliardi di dollari entro il 2020 (Mellery - Pratt, 2015) e gli effetti di questa crescita iniziano già ad essere piuttosto evidenti.

Il fatturato di Luxottica, per esempio, leader indiscusso del settore, è passato da 5,8 miliardi di euro a fine 2011 (Mellery – Pratt, 2015) a più di 9 miliardi di euro a fine 2016.

¹⁶ "Increasing prevalence of myopia in Europe and the impact of Education", volume 122, numero 7, luglio 2015.

La convergenza di tendenze differenti non riguarda, però, solo il comparto vista ma interessa in misura sempre più significativa anche il segmento degli occhiali da sole: la crescente preoccupazione connessa a una prolungata esposizione ai raggi UV li ha, infatti, trasformati da accessorio alla moda a vero e proprio “*must have*” (Sanderson, 2016).

È inoltre opportuno sottolineare che, a differenze delle montature da vista, il comparto sole vanta un mercato di sbocco corrispondente alla totalità della popolazione mondiale.

1.5 L’organizzazione tradizionale del settore: chi sono i “*big five*” dell’occhialeria

Tradizionalmente il settore dell’occhialeria è stato dominato da cinque grandi *player*: Luxottica, Safilo, Marcolin, De Rigo e Marchon Eyewear.

Nel corso degli anni questi “*big five*”¹⁷ si sono sviluppati secondo tre direttrici strategiche principali (Campagnolo, Camuffo, 2011):

- a) Il controllo diretto delle attività a valle della catena del valore e, in particolar modo, di quelle relative alla vendita e alla distribuzione del prodotto finito, alla ricerca di margini più elevati. Tale strategia è stata perseguita principalmente mediante l’acquisizione di *retail network* di proprietà.
- b) L’estensione a livello globale dei loro sistemi di *operations*, al fine di ottenere importanti vantaggi di costo, delocalizzando nei paesi emergenti le produzioni di medio-bassa qualità.
- c) Il consolidamento dei marchi di proprietà, da un lato, e la sottoscrizione di accordi di licenza con le maggiori *fashion house* del mondo, dall’altro.

1.5.1 Luxottica

Leonardo del Vecchio fondò Luxottica nel 1961¹⁸ e iniziò a vendere le prime linee di occhiali con il brand omonimo negli anni immediatamente successivi.

A partire dagli anni ’80, l’impresa avviò una serie di politiche volte a consolidare la sua posizione di leadership all’interno del mercato.

Nel 1988 vennero siglati i primi accordi di licenza con le grandi firme della moda (Valentino, Giorgio Armani, Yves Saint Laurent, Prada, Chanel, Versace).

Questo permise all’azienda di ampliare il proprio giro d’affari e di garantirsi una redditività sufficiente ad avviare una strategia di acquisizioni di marchi consolidati nel settore

¹⁷ “*A Closer Look at the 13\$ billion Premium Eyewear Market*” (Mellery-Pratt, 2015).

¹⁸ Del Vecchio fondò Luxottica insieme a due soci accomandanti – Franco de Cortà e Vittorio Toscani. L’attuale patron ne acquistò le quote societarie nel 1969, quando l’impresa contava 63 addetti.

dell'occhialeria: i brand italiani Vogue e Persol nei primi anni '90 e nel 1999 il marchio americano ancora oggi più venduto al mondo, Ray-Ban¹⁹ (Gambarotto, 2009).

All'epoca i Ray-Ban venivano venduti a 38 dollari al paio, la vera sfida fu dunque quella di portarli nuovamente oltre i 78 dollari attraverso un'accorta politica di riposizionamento del brand (De Bortoli, 2017).

Un altro aspetto unico della proposta di valore di Luxottica è il controllo diretto delle attività distributive: l'impresa conta, infatti, più di duecentomila porte *wholesale* e ottomila punti vendita di proprietà in tutto il mondo²⁰.

Anche in questo caso la strada seguita è stata quella delle acquisizioni: a partire dagli anni '90, Luxottica acquistò importanti catene distributive negli Stati Uniti e nel resto del mondo (LensCrafters, Sunglass Hut International, Salmoiraghi&Viganò, ecc.).

La già ricordata fusione con Essilor consentirà inoltre al gruppo di conseguire la perfetta integrazione verticale e confermerà il suo primato nel settore.

1.5.2 Safilo Group

Secondo *player* del settore è il gruppo Safilo, fondato nel 1934, quando Guglielmo Tabacchi assunse il controllo della "Società Azionaria Fabbrica Italiana Lavorazione Occhiali"²¹.

Benché Safilo sia il secondo produttore di occhiali a livello mondiale, il suo fatturato rimane nettamente inferiore rispetto a quello di Luxottica, essendo di poco superiore al miliardo di euro (Safilo Group ha, infatti, chiuso il 2016 con ricavi in calo dell'1,2% a quota 1,25 miliardi di euro²²).

Il Gruppo Safilo è leader nel segmento degli occhiali di alta gamma ed è uno dei tre principali produttori e distributori di occhiali sportivi; esso conta inoltre su una rete di filiali commerciali in 39 paesi e una rete di distributori indipendenti in grado di raggiungere circa 100mila punti vendita selezionati in tutto il mondo.

Safilo ha impostato la propria strategia secondo una serie di linee guida imprescindibili.

Innanzitutto, un controllo diretto dell'intera filiera produttiva e, soprattutto, della fase di design e di sviluppo prodotto, in modo da poter garantire un perfetto connubio tra innovazione e artigianalità, da sempre fonte primaria di vantaggio competitivo per l'azienda²³; in secondo luogo, un portafoglio marchi ben diversificato, con brand di assoluto prestigio nel

¹⁹ Luxottica si aggiudicò il marchio Ray-Ban per 640 milioni di dollari (De Bortoli, 2017).

²⁰ Fonte: www.luxottica.com

²¹ Azienda produttrice di lenti e montature fondata nel 1878 a Calalzo di Cadore.

²² Informazioni tratte dalla Relazione Finanziaria Annuale 2016 di Safilo Group.

²³ Nel corso del *Luxury Summit* annuale organizzato da *IlSole24Ore* il 24/05/2017 a Milano, Luisa Delgado, Amministratore Delegato del Gruppo, ha sottolineato come innovazione e artigianalità siano uno dei pilastri fondamentali della strategia di crescita di Safilo, citando a riguardo il progetto SafiloX: occhiali "intelligenti" che interpretano le onde cerebrali.

segmento lusso e brand forti, invece, nei segmenti *lifestyle*, sport e *mass cool*²⁴.

Safilo detiene, infatti, i marchi Carrera, Polaroid, Safilo, Oxydo e Smith, mentre realizza occhiali su licenza per MaxMara, Elie Saab, Fendi, Fossil, Givenchy, Marc Jacobs, Kate Spade e Tommy Hilfiger.

1.5.3 Marcolin²⁵

Giovanni Marcolin Coffen fondò la “Fabbrica Artigiana” nel 1961 a Longarone.

L’azienda si specializzò ben presto nella produzione di aste per occhiali in laminato d’oro e il loro successo, soprattutto nel mercato statunitense, le permise di crescere e di estendere la propria attività anche ad altri mercati geografici importanti; ad oggi il gruppo conta 1750 dipendenti e 161 distributori attivi in 127 paesi.

Nel 2016 Marcolin ha registrato una crescita del 5%, raggiungendo un fatturato complessivo di 450 milioni di euro e un EBITDA pari all’11% sui ricavi (Crivelli, 2017).

L’azienda è inoltre risultata al primo posto della classifica “*fastest growing companies*” stilata da Deloitte nell’ambito dello studio annuale “*Global Powers of Luxury Goods 2017*”, registrando un Cagr (tasso di crescita composto) del 2013-2015 pari al 43,1%.

Un elemento di differenziazione importante rispetto ai suoi principali *competitors* è rappresentato dalla scelta di non diversificare nel retail diretto, ma di siglare partnership (*joint-ventures*) con operatori locali di alto livello, in modo da ottenere una distribuzione selettiva senza sovraesporre troppo da un punto di vista finanziario (Crivelli, 2017).

La *joint-venture* recentemente siglata con LVMH consentirà inoltre al gruppo di ampliare notevolmente il proprio giro d’affari: dal 2018 Marcolin inizierà, infatti, a produrre occhiali per i marchi Louis Vuitton e Céline e lo stesso dovrebbe avvenire per altri marchi importanti allo scadere degli accordi di licenza che LVMH ha ancora in essere con altre aziende del comparto.

1.5.4 De Rigo²⁶

La De Rigo è una realtà di recente fondazione: nata nel 1978 per opera dei fratelli De Rigo, è stata la prima impresa del settore a definire la propria strategia nell’occhiale da sole (Gambarotto, 2009) e a intravederne le potenzialità.

L’azienda è cresciuta velocemente nel corso degli anni, tant’è vero che nel 2015 ha realizzato un fatturato complessivo di 403 milioni di euro con un utile netto in crescita del 13,6%, a quota 14,7 milioni.

²⁴ Nel 2016, per esempio, Safilo ha lanciato sul mercato le nuove collezioni *eyewear* di Swatch e Havaianas.

²⁵ Fonte: www.marcolin.com

²⁶ Fonte: www.derigo.com

La strategia di sviluppo della De Rigo prevede un'attenta gestione del suo portafoglio marchi. Esso comprende alcuni marchi storici di proprietà come Police, Lozza (fondato nel 1878, è il marchio di occhiali più antico d'Italia), Sting e, infine, Lozza Sartoriale, un progetto nato nel 2014 in partnership con il Politecnico di Milano con l'obiettivo di creare occhiali altamente personalizzati e calibrati sulle esigenze dei singoli consumatori.

De Rigo produce e distribuisce, però, anche una serie di marchi in licenza di altissimo prestigio come Chopard, Trussardi, Carolina Herrera, Furla e Mille Miglia.

Dal punto di vista distributivo, l'azienda presenta un'organizzazione simile a quella di Safilo Group: gestisce, infatti, 16 filiali dirette in tutto il mondo, 5 divisioni retail e una rete di oltre 100 distributori indipendenti.

1.5.5 Marchon Eyewear

Marchon Eyewear, azienda produttrice fondata nel 1983 con base a New York²⁷, vanta un portafoglio di marchi ben diversificato, sia di proprietà che in licenza.

Fra questi ultimi si ricordano Calvin Klein, Chloé, DVF, Karl Lagerfeld, Lacoste, Liu - Jo, Nike e Ferragamo.

L'azienda ha chiuso il 2014 con un fatturato di 979 milioni di dollari (pari circa a 892 milioni di euro), di conseguenza si attesta terzo *player* del settore, seguita da De Rigo e Marcolin.

1.6 Conclusioni

L'analisi di settore e delle principali tendenze in atto rappresenta un punto di partenza fondamentale per approfondire le motivazioni alla base della scelta di un numero crescente d'impresе del comparto d'integrarsi verticalmente.

I dati Anfao e i fattori demografici confermano che l'occhialeria è un settore che gode di una crescita stabile e sostenuta; l'invecchiamento della popolazione, così come lo sviluppo economico dei paesi emergenti²⁸, contribuiranno peraltro a mantenere tassi di crescita elevati anche nel prossimo futuro.

Come conseguenza, gli equilibri consolidati del settore sono stati recentemente sconvolti.

Da un lato, il distretto vive una fase di crisi particolarmente profonda a causa delle difficoltà che le piccole e medie realtà distrettuali incontrano nel confrontarsi con la concorrenza internazionale.

²⁷ Unica azienda non italiana tra i primi cinque produttori di montature e occhiali da sole a livello internazionale, Marchon Eyewear ha origini americane, ma vanta anche una solida base in Veneto (Cappellari, 2016).

²⁸ Nel 2014, per esempio, sia LVMH che Kering hanno realizzato circa il 40% dei ricavi complessivi in mercati diversi da quelli tradizionali (Cappellari, 2016).

Dall'altro, se Luxottica ha consolidato la propria leadership tramite la fusione con Essilor, di contro gli altri *big player* del settore dovranno ridefinire le proprie linee strategiche per far fronte all'emergere della concorrenza di nuovi *competitors*, fra cui i poli del lusso.

L'obiettivo dei prossimi capitoli è quindi quello d'indagare le cause che hanno minato la validità del modello organizzativo basato sugli accordi di licenza e che hanno indotto alcune imprese del lusso a preferire il "governo unificato" (Williamson, 1987) come meccanismo di controllo delle transazioni.

L'analisi delle preferenze e delle abitudini d'acquisto dei consumatori di quello che è stato recentemente definito "neo-lusso", così come la teoria dei costi di transazione di Williamson saranno due chiavi di lettura fondamentali in tal senso.

Capitolo 2

La teoria dei costi di transazione nelle scelte d'integrazione verticale

2.1 Introduzione

L'obiettivo del presente Capitolo è quello di fornire una chiave di lettura della crescente tendenza di alcune imprese della moda e del lusso a integrarsi verticalmente nel settore dell'occhialeria.

A questo scopo, verranno introdotti i fondamenti teorici della teoria dei costi di transazione; quest'ultima può, infatti, fornire alcuni spunti teorici interessanti per comprendere le ragioni che hanno indotto i poli del lusso a rescindere gli accordi di licenza, in alcuni casi di durata decennale, che li legavano ai maggiori produttori di occhiali e ad optare per la soluzione che Williamson identifica con il termine "proprietà unificata" (1987).

Nell'ultima parte del capitolo verranno, invece, esaminati i vantaggi e gli svantaggi della forma di organizzazione economica finora prevalente, ossia gli accordi di licenza.

2.2 La teoria dei costi di transazione

Innanzitutto, è opportuno definire cosa s'intende con il termine "transazione": per transazione s'intende una relazione di scambio che ha come oggetto il trasferimento di beni o servizi sulla base delle utilità individuali delle parti che partecipano alla trattativa. Quando questi scambi avvengono nell'ambito di un accordo reciproco, la transazione assume la forma di un contratto (Costa et al. 2014).

La teoria dei costi di transazione si fonda dunque sul presupposto che le istituzioni economiche del capitalismo²⁹ abbiano come scopo principale quello di ridurre i costi di transazione in un'ottica di efficienza.

Prima della formulazione di Williamson, invece, l'opinione prevalente era che l'esistenza delle istituzioni economiche del capitalismo potesse essere giustificata con riferimento a interessi di classe, a strutture tecnologiche e/o al potere monopolistico.

²⁹ Mercati, gerarchie e convenzioni nelle loro forme pure (Costa et al., 2014); tuttavia, esistono diverse forme di governo delle transazioni di natura ibrida, che corrispondono a quelle che Williamson definisce "forme di contrattazione atipica".

In termini pratici, l'economizzazione dei costi di transazione avviene assegnando in modo selettivo le singole transazioni alle strutture di governo più idonee.

Di conseguenza, il processo si compone di due fasi principali: in una prima fase, occorre individuare le dimensioni fondamentali³⁰ attraverso cui è possibile definire e interpretare le transazioni, in un secondo momento bisogna, invece, compiere un'attenta valutazione delle strutture di governo alternative, individuando le caratteristiche d'incentivazione e di adattamento proprie di ciascuna (Williamson, 1987).

Prima di procedere con l'analisi del processo vero e proprio è, però, opportuno specificare perché si originano e come si classificano i costi di transazione; solo una volta chiariti questi aspetti, sarà possibile condurre un'analisi accurata delle circostanze che ne aumentano o ne riducono l'intensità, così come delle forme di governo adeguate a ciascuna fattispecie.

2.2.1 L'uomo contrattuale³¹: assunzioni sul comportamento umano

L'origine dei costi di transazione è ravvisabile nelle assunzioni sul comportamento umano alla base della teoria medesima.

Se le promesse di comportarsi in modo da massimizzare il profitto congiunto vengono mantenute automaticamente e se i criteri di ripartizione dei benefici vengono concordati fin dall'inizio, non vi è motivo di sostituire lo scambio di mercato con altri modi di organizzazione economica (Williamson, 1987); dal momento, però, che l'uomo contrattuale soffre di due limiti imprescindibili, l'opportunismo, da un lato, e la razionalità limitata, dall'altro, il mercato non è l'unica forma di governo delle transazioni possibile.

Per opportunismo s'intende il perseguimento di finalità egoistiche tramite la menzogna, l'astuzia e l'inganno (Costa et al., 2014); di conseguenza, si presuppone che, in presenza di asimmetrie informative, un soggetto contrattuale tenderà ad assumere un comportamento intenzionalmente scorretto, omettendo o fornendo alla controparte informazioni distorte.

Il concetto di opportunismo venne introdotto, seppur in altri termini³², da Frank Knight (1921); egli sosteneva, infatti, che l'opportunismo fosse “una condizione endemica con cui l'organizzazione è costretta a confrontarsi”, così come un “limite sottile e insinuante della natura umana” e che, come tale, lo studio di quest'ultima dovesse occuparsene attivamente.

³⁰ Le dimensioni fondamentali individuate da O.E. Williamson sono: la *specificità delle risorse*, la *frequenza* e l'*incertezza*. Insieme, queste tre dimensioni consentono di determinare l'entità dei costi di transazione ed individuare la struttura di governo più adatta a contenerli.

³¹ O.E. Williamson (1987).

³² In “*Rischio, incertezza e profitto*” (1921), F. Knight introdusse il concetto di “azzardo morale”, ossia una forma di opportunismo post-contrattuale in base alla quale un soggetto può perseguire i propri interessi confidando nell'impossibilità della controparte di verificare la presenza di dolo o negligenza nelle sue azioni.

L'opportunismo era inoltre, sempre secondo Knight, all'origine della necessità di predisporre accordi vincolanti fra le parti di un contratto, a garanzia reciproca rispetto alla scarsa affidabilità che gli uomini attribuiscono alla propria natura (Williamson, 1987).

L'obiettivo della teoria dei costi di transazione è dunque quello d'individuare e applicare le opportune salvaguardie ex ante, affinché le transazioni che soffrono di opportunismo ex post ne beneficino.

Williamson desunse, invece, il concetto di razionalità limitata dall'opera di Herbert Simon (1961): egli accetta, dunque, l'idea di un uomo dell'organizzazione contrapposto all'*homo oeconomicus* delle teorie classiche³³ dell'economia, che è solo intenzionalmente³⁴ razionale a causa di limiti neurofisiologici e cognitivo – espressivi.

I primi riguardano la ridotta capacità d'immagazzinare informazioni, di richiamarle alla memoria e di rielaborarle senza commettere errori; i secondi si riferiscono, invece, all'impossibilità per gli individui di conoscere tutte le informazioni rilevanti in un processo decisionale e all'incapacità di articolare le conoscenze secondo un linguaggio comprensibile (Costa et al., 2014).

In questo caso la razionalità è la risorsa scarsa che deve essere economizzata, perciò gli individui tendono ad agire su due livelli: da un lato, adottano un processo decisionale di tipo euristico, per cui la ricerca (costosa) d'informazioni si ferma alla prima alternativa soddisfacente (Costa et al., 2014), dall'altro, sono portati a selezionare le strutture di governo delle transazioni che ne minimizzano i costi.

2.2.2 Una classificazione dei costi di transazione

I costi di transazione possono essere suddivisi in costi ex ante e in costi ex post e rappresentano, per usare la terminologia di Williamson, “l'equivalente economico dell'attrito nei sistemi fisici”.

I primi sono quelli da sostenere per delineare, contrattare e salvaguardare i termini di una transazione; fra questi rientrano, per esempio, i costi informativi, i costi decisionali e di negoziazione.

³³ Le teorie classiche dell'economia (Taylorismo, teorie burocratiche di Max Weber e teoria della Direzione Amministrativa di Fayol) si basavano sul presupposto che l'uomo fosse dotato di una “razionalità assoluta”, per cui, avendo una perfetta percezione delle sue preferenze, delle possibili alternative decisionali e delle conseguenze legate ad ognuna di esse fosse in grado di compiere scelte massimizzanti con il minimo dispendio di risorse.

³⁴ Gli agenti economici sono, secondo Simon, “razionali nelle intenzioni, ma di fatto solo limitatamente tali” (1961).

I costi informativi comprendono tutti quei costi necessari a reperire informazioni sulla controparte e sull'oggetto della transazione in un contesto in cui la razionalità è limitata e le parti non si fidano l'una dell'altra a causa dell'opportunismo.

I costi decisionali e di negoziazione sono, invece, tutti quei costi che devono essere sostenuti affinché l'accordo venga finalizzato e riguardano più che altro il dispendio di risorse tipico del protrarsi delle trattative.

L'asimmetria per antonomasia che caratterizza le fasi preliminari della contrattazione è rappresentata dal fenomeno che Akerlof (1970) descrisse nell'ambito dei "limoni" con il termine "selezione avversa"³⁵: una parte possiede delle informazioni riservate e può decidere di rivelare ciò che vuole, un'asimmetria che la controparte è in grado di superare solo pagando un costo molto elevato (Williamson, 1987).

I costi contrattuali ex post, d'altro canto, sono tutti quei costi connessi all'esecuzione, al controllo e alle perdite associate ad una cattiva realizzazione della transazione come, per esempio, i costi di aggiustamento che si sostengono per riallineare il contratto, i costi del mercanteggiamento connessi alla correzione dei difetti di allineamento, i costi di organizzazione e di gestione associati alle strutture di governo a cui vengono sottoposte le controversie e, infine, i costi di garanzia degli impegni assunti (Williamson, 1987).

2.2.3 Le dimensioni fondamentali delle transazioni

L'economia dei costi di transazione afferma che esistono dei motivi legati alla razionalità economica per organizzare alcune transazioni in un modo, e altre in un altro; una teoria previsiva dell'organizzazione economica prescrive quindi d'individuare, innanzitutto, i fattori che determinano le differenze nelle transazioni (Williamson, 1987).

Queste dimensioni sono: la *specificità delle risorse*, la *frequenza delle transazioni* e l'*incertezza*.

La specificità delle risorse è la grande forza motrice alla quale la teoria dei costi di transazione deve gran parte dei suoi aspetti previsivi (Williamson, 1987) ed è una dimensione che le trattazioni precedenti dell'organizzazione economica avevano, secondo Williamson, a torto sottovalutato.

³⁵ In "*The Market for Lemons: quality uncertainty and market mechanism*" (1970, Quarterly Journal of Economics), Akerlof espone il problema della "selezione avversa" in questi termini: dal momento che il compratore non può valutare a priori la qualità di un bene (auto usate), il venditore tenderà a proporgli solo articoli di bassa qualità. Il compratore terrà quindi conto di questa forma di opportunismo e valuterà tutte le auto come di media qualità e come tali sarà disposto a pagarle. Di conseguenza, il mercato delle auto usate di alta qualità non si formerà e avrà luogo un fallimento del mercato.

Lo stesso autore definisce cosa s'intende per specificità delle risorse e quali siano le sue articolazioni principali: specificità ubicativa, delle risorse fisiche, delle risorse umane e di quelle dedicate³⁶.

In generale, per specificità delle risorse s'intende l'insieme degli investimenti durevoli effettuati a supporto di particolari transazioni che risultano irrecuperabili e i cui benefici possono essere solo parzialmente recuperati tramite l'impiego alternativo delle suddette risorse. In queste circostanze l'identità delle parti è evidentemente rilevante, il che equivale a dire che si attribuisce grande importanza alla continuità del rapporto nel tempo (Williamson, 1987).

Di conseguenza, si tratta della dimensione dalla quale discendono direttamente gran parte delle scelte d'integrazione verticale: in presenza d'idiosincrasia degli investimenti, le parti coinvolte nella transazione sperimentano una situazione di vincolo data dall'irrecuperabilità dei costi affondati (*sunk costs*) e sono quindi indotte a preferire la proprietà unificata o forme intermedie di transazioni che accentuino la dimensione relazionale e personale del rapporto.

In quest'ultimo caso opereranno raramente meccanismi di tipo concorrenziale: una volta che le parti hanno effettuato investimenti specifici, non si può presumere che i concorrenti ex post operino su un piano di parità (Williamson, 1987), di conseguenza si attiveranno i dispositivi tipici del monopolio bilaterale, fra cui l'assunzione d'impegni credibili, sia formali che non.

Per incertezza s'intende, invece, l'esigenza di effettuare adattamenti successivi dovuti all'impossibilità (o al costo eccessivo) di elencare tutte le possibili evenienze e/o concordare in anticipo gli adattamenti appropriati (Williamson, 1987).

In presenza di risorse specifiche, l'incertezza incide in modo particolare sulle modalità di organizzazione delle transazioni: ogniqualvolta queste risultano preponderanti, l'aumento del grado d'incertezza rende più impellente per le parti escogitare dei meccanismi atti a colmare le lacune contrattuali.

Anche la frequenza assume un'importanza significativa nel caso in cui le parti abbiano compiuto investimenti in risorse specifiche: dal momento che le strutture specializzate hanno costi molto elevati³⁷, risultano propriamente ammortizzate solo nel caso in cui le transazioni siano di grande dimensione e di tipo ricorrente.

³⁶ Investimento discreto in capacità produttiva generalizzata che non si effettuerebbe se non per la prospettiva di vendere a un cliente specifico (Williamson, 1987).

³⁷ "Costi di struttura" connessi al dimensionamento degli organici, al sovraccarico della linea gerarchica e alla conseguente perdita di controllo da parte del management (Costa et al., 2014).

2.2.4 Tra mercato e gerarchia

Le strutture di governo delle transazioni sono organizzate lungo un *continuum* ai cui estremi figurano il governo di mercato, da un lato, e il governo unificato, dall'altro; tale polarità è mitigata dall'esistenza di una serie di soluzioni intermedie che corrispondono a quelle che Williamson definisce "forme contrattuali atipiche" e che, a seconda delle loro caratteristiche, tendono a convergere verso un estremo piuttosto che l'altro (governo trilaterale³⁸, governo bilaterale³⁹, *joint ventures*, concessioni, *franchising*, ecc.).

Williamson riprese dunque la celebre argomentazione di Coase (1937)⁴⁰, secondo la quale imprese e mercati rappresentano due forme alternative di organizzazione economica: il fatto che le transazioni siano organizzate gerarchicamente (impresa) o fra imprese autonome (mercato) risulta quindi una variabile decisionale conseguente alla valutazione dei costi propri di ciascuna alternativa.

Il mercato è la prima e più importante forma di governo delle transazioni, astrattamente molto efficiente in quanto può funzionare con un minimo d'informazione, il prezzo, e un minimo di collaborazione: lo scambio è contestuale e reciproco e avviene sulla base delle rispettive funzioni di utilità (Costa et al., 2014).

Quando le transazioni sono di tipo spot e le risorse investite sono polivalenti, le garanzie fornite dal mercato sono sufficienti, le alternative di mercato proteggono, infatti, ciascuna parte dall'opportunismo del suo antagonista (Williamson, 1987), e i costi di strutture specializzate sarebbero troppo onerosi vista la brevità e la natura occasionale degli scambi.

Tuttavia, all'aumentare di ciascuna delle dimensioni di cui si è discusso nel paragrafo precedente, aumentano anche i costi d'uso del mercato, al punto che esso non rappresenta più un'alternativa di governo efficiente.

Il governo unificato si rende, infatti, maggiormente indicato quando le risorse umane e fisiche diventano sempre più funzionali a un'unica applicazione e quindi non risultano trasferibili ad altre; il compratore può dunque realizzare le stesse economie di scala del venditore, senza dover sostenere alcun costo di adattamento successivo (Williamson, 1987).

Lo stesso Williamson sottolinea, però, come la scelta d'integrarsi verticalmente sia raramente dettata esclusivamente da un risparmio in termini di costi di produzione e sia piuttosto il

³⁸ Forma istituzionale intermedia che si rende necessaria quando gli investimenti sostenuti sono specifici, ma il costo di una struttura di governo specializzata è proibitivo. Nella risoluzione delle controversie, onde evitare la rottura del rapporto tipica dell'azione giudiziaria, si ricorre all'assistenza di una terza parte (*arbitrato*).

³⁹ Forma di governo in cui si attribuisce grande importanza alla continuità del rapporto e la ricorrenza delle transazioni consente potenzialmente di recuperare i costi di strutture specializzate. L'intervento di elementi sociali quali la fiducia e la reputazione contribuisce a mantenere la stabilità del rapporto.

⁴⁰ "The nature of the firm" (1937).

risultato di una valutazione comparata delle difficoltà contrattuali tipiche del mercato, da un lato, e della gerarchia, dall'altro.

La teoria dei costi di transazione riconduce quindi le scelte d'integrazione verticale a tre ordini di ragioni: il controllo di risorse specifiche può esporre una parte all'opportunismo di un'altra creando una situazione di dipendenza molto costosa, la volontà di evitare *spillovers* di conoscenza nei confronti dei concorrenti⁴¹ e, infine, il desiderio di risolvere il problema della selezione avversa in fase pre-contrattuale (Argyres, 1996).

Autori più recenti hanno, invece, sostenuto come siano le differenze nei costi di produzione a giocare un ruolo chiave nelle decisioni di *make – buy*, ma che queste differenze non debbano essere lette solo ed esclusivamente alla luce delle economie di scala, come postulato dalla teoria dei costi di transazione, quanto piuttosto in un'ottica di competenze distintive e altamente *firm-specific* che rendono per l'impresa più conveniente la produzione *in-house*⁴².

Ogni impresa deve dunque chiedersi se dispone o se è in grado di procurarsi le risorse strategiche necessarie per poter godere di un vantaggio competitivo apprezzabile rispetto ai suoi potenziali fornitori; dalla risposta a questa domanda discende la definizione dei suoi “confini efficienti”⁴³.

Tuttavia, esattamente come il mercato, anche l'organizzazione interna può rivelarsi inefficiente e generare dei costi (i c.d. “costi d'uso dell'organizzazione”), che generalmente rientrano all'interno delle seguenti fattispecie (Costa et al., 2014):

- a) Perdita di controllo all'aumentare delle dimensioni organizzative: mano a mano che l'organizzazione cresce e si aggiungono livelli gerarchici successivi (Williamson, 1987), la linea gerarchica intermedia, attraverso cui vengono necessariamente filtrate tutte le comunicazioni, rischia di subire un sovraccarico eccessivo, che porta alla distorsione e alla manipolazione delle informazioni rilevanti.
- b) Distorsioni nell'acquisizione delle risorse strategiche: lo sviluppo del governo gerarchico ha condotto alla nascita della grande impresa fordista e di un nuovo attore sociale, il management (Costa et al., 2014), che può, in alcuni casi, anteporre i propri interessi e le proprie aspirazioni a quelli dell'organizzazione. Di conseguenza, molte scelte e iniziative strategiche potrebbero essere intraprese solo per soddisfare il loro bisogno di potere (*opportunismo manageriale*) o semplicemente per non minare gli equilibri interni.

⁴¹ Rischio particolarmente concreto quando l'impresa condivide lo stesso fornitore con i suoi concorrenti diretti.

⁴² “*Evidence on the Role of Firm Capabilities in Vertical Integration Decisions*” (Argyres, 1996).

⁴³ Termine introdotto per la prima volta da William Ouchi (1980); insieme chiuso formato dal nucleo centrale e da tutti gli stadi addizionali per i quali si può dimostrare che la soluzione efficiente è quella di provvedere alla fornitura in proprio (Williamson, 1987).

- c) Inerzie organizzative: le organizzazioni complesse e verticalmente integrate tendono a conservare equilibri, tecnologie e processi aziendali anche quando questi si rivelano inefficienti poiché la gerarchia è, per definizione, più indulgente del mercato (Williamson, 1987). Negli scambi prevale, infatti, la dimensione personale, di conseguenza è molto più difficile intervenire su persone, gruppi di lavoro, metodi e procedure consolidate prima che sia troppo tardi.

Benché questi costi pongano evidenti limiti all'impiego del governo unificato come forma di organizzazione economica, essi non sembrano essere sufficienti a fermare le imprese della moda e del lusso; le tendenze in atto dimostrano, infatti, che le perdite associate all'acquisizione sul mercato sono ormai superiori ai costi associati all'organizzazione interna.

2.3 Gli accordi di licenza

Per circa vent'anni il meccanismo di governo delle transazioni prevalente nel settore dell'occhialeria è stato quello fondato sugli accordi di licenza.

A partire dagli anni Ottanta hanno infatti proliferato, soprattutto nel settore della moda e del lusso, le estensioni di marca realizzate tramite questo tipo di accordi.

Tuttavia, in anni più recenti, un numero crescente d'impres del settore del lusso ha intrapreso un processo di razionalizzazione dei propri portafogli di licenze⁴⁴, finalizzato a riprendere il controllo diretto di alcuni business particolarmente strategici e a evitare i rischi connessi a una diluizione del valore della c.d. *brand equity*⁴⁵.

Seguendo la classificazione proposta dalla teoria dei costi di transazione, gli accordi di licenza potrebbero essere inquadrati come una forma contrattuale atipica, che segue le logiche di mercato ma che, allo stesso tempo, assegna grande importanza alla continuità del rapporto nel tempo⁴⁶, così come all'identità delle parti coinvolte nella transazione.

L'obiettivo di questo paragrafo è, dunque, quello di analizzare come funzionano gli accordi di licenza, come si esplicano i ruoli delle parti coinvolte nell'accordo e quali sono opportunità e rischi di questa forma di organizzazione economica.

⁴⁴ Nel corso degli anni '90, LVMH procedette al ritiro di circa 350 licenze per il marchio Dior, acquisito nel 1984, e, all'epoca, particolarmente sovraesposto. La stessa politica venne seguita per il riposizionamento del brand Yves Saint Laurent, dove le licenze cedute hanno toccato quota 160 (Johnson, 2014).

⁴⁵ Effetto differenziale positivo che la conoscenza del nome della marca esercita sulla risposta del cliente al prodotto o alla sua commercializzazione, misurabile in termini di maggiori quote di mercato, ovvero di premio di prezzo (Kotler, 2015).

⁴⁶ Poiché il livello di idiosincrasia degli investimenti è elevato, la durata pluriennale degli accordi di licenza (2-5 anni) rappresenta uno strumento per evitare comportamenti opportunistici e per aumentare il *commitment* delle parti.

2.3.1 Aspetti contrattuali

Per *licensing* s'intende un accordo privato fra le parti che prevede la cessione temporanea del marchio da parte del suo titolare, il licenziante, a favore di una controparte, detta licenziatario. Il licenziatario gode dunque dei diritti d'uso su un bene, in questo caso il marchio, soggetto a tutela giuridica e a fronte di tale concessione s'impegna a versare al suo titolare un corrispettivo economico su base periodica (*royalty*), che generalmente corrisponde a una percentuale predefinita delle vendite⁴⁷.

La titolarità di ogni azione legale inerente il marchio rimane in capo al licenziante (Franzosi, Rizzo, 1999), mentre entrambe le parti s'impegnano a proteggere il brand da qualsiasi forma d'imitazione e contraffazione.

L'accordo verte essenzialmente sull'attenta definizione dei ruoli delle parti coinvolte (quali e quante fasi della catena del valore esternalizzare al licenziatario⁴⁸), così come sugli aspetti fondamentali relativi alle caratteristiche e alle politiche di promozione e distribuzione del prodotto realizzato su licenza.

È pressoché impossibile sintetizzare l'estrema varietà di aspetti contrattuali che accordi di questo tipo solitamente comportano: trattandosi di transazioni idiosincratice e ricorrenti, il livello di personalizzazione che le caratterizza è, infatti, molto elevato (Franzosi, Rizzo, 1999).

Tuttavia, esistono degli aspetti imprescindibili che accomunano gli accordi di questo tipo e che, nella maggior parte dei casi, si rivelano essere fonte di tensioni o addirittura, come dimostra la cronaca degli ultimi mesi⁴⁹, di rotture irrevocabili.

Il primo aspetto critico riguarda la fase di sviluppo e d'industrializzazione del prodotto; l'imperativo cui il licenziatario non può in alcun modo sottrarsi sancisce che i prodotti realizzati debbano essere in linea con gli standard qualitativi e d'immagine del brand in licenza (Franzosi, Rizzo, 1999).

Il secondo aspetto concerne, invece, la definizione congiunta delle politiche di prezzo: se, da un lato, vi è un'impresa con un'elevata *expertise*, in grado di fissare un prezzo coerente con quello dei concorrenti e con le condizioni di mercato, dall'altro vi è un'impresa che dispone di un marchio "forte" e che, come tale, ha preventivamente definito il suo posizionamento in termini di *pricing* (Franzosi, Rizzo, 1999).

⁴⁷ Moda e articoli di lusso evidenziano margini operativi, e conseguentemente *royalties*, ben superiori ad altre categorie di prodotti (Franzosi, Rizzo, 1999).

⁴⁸ La licenza può essere totale, comprensiva tanto della produzione dei beni quanto della loro commercializzazione oppure può limitarsi ad un'unica fase (Franzosi, Rizzo, 1999).

⁴⁹ Si veda a questo proposito il paragrafo 1.3.1 del Capitolo Uno.

Infine, altri aspetti complessi riguardano la quota di fatturato netto realizzato con il marchio in licenza che il licenziatario deve destinare alle attività di comunicazione e la scelta dei canali distributivi; in quest'ultimo caso, la parte competente deve riuscire a bilanciare l'imperativo di esclusività tipico dei beni di lusso con una buona presenza territoriale.

Williamson esprime il nodo critico della questione in questi termini: da un lato, entrambe le parti hanno un incentivo a mantenere il rapporto, invece di lasciarlo estinguere, a causa degli investimenti altamente specifici legati alla transazione già sostenuti e, quindi, irrecuperabili. Dall'altro, ciascuna parte si appropria di un distinto flusso di profitti e non ci si può aspettare che accetti prontamente qualsiasi proposta di adattamento successivo.

In prospettiva, infatti, ciascuna parte è interessata a realizzare quegli aggiustamenti che massimizzano il profitto congiunto; contemporaneamente, però, ognuna cerca di assicurarsi la maggior parte possibile di guadagno in occasione di ogni adattamento (Williamson, 1987).

I costi di controllo e di aggiustamento post contrattuali sembrano, dunque, aver raggiunto un livello tale da rappresentare uno dei motivi chiave alla base della recente tendenza dei poli del lusso a integrarsi verticalmente.

Imprese con un posizionamento di mercato così esclusivo tendono, difatti, a soffrire maggiormente gli effetti dell'opportunismo ex post: le perdite in termini reputazionali che derivano da una riduzione della qualità del prodotto, così come da un peggioramento del servizio o da una distribuzione eccessivamente estensiva, compromettono il valore della risorsa per loro più preziosa, il marchio.

2.3.2 Vantaggi e svantaggi del *licensing* per le imprese del lusso

La scelta *make – buy* deve dunque essere dettata da un'attenta ponderazione dei vantaggi e degli svantaggi propri del *licensing*.

In incipit di paragrafo si è detto che, sul finire degli anni '80, gli accordi di licenza erano considerati la soluzione più attraente per realizzare estensioni di marca; questo perché, quando un'impresa vuole diversificare in ambiti competitivi molto diversi rispetto al suo *core business*, dove le sinergie tangibili sono limitate o i fattori critici di successo per competere sono molto distanti rispetto a quelli aziendali, generalmente si preferiscono strategie di crescita per vie esterne (Franzosi, Rizzo, 1999).

Da questo punto di vista, gli accordi di licenza presentano certamente un duplice vantaggio: da un lato, permettono alle case di moda di accedere in tempi rapidi a competenze altamente specifiche senza sostenere gli investimenti e il rischio d'impresa connessi all'avvio di una nuova attività (Cappellari, 2016), dall'altro, consentono loro di estendere la gamma di

prodotti proposti, segmentando l'offerta tramite un utilizzo accorto e soprattutto coordinato delle leve classiche quali prezzo, distribuzione e comunicazione (Franzosi, Rizzo, 1999).

Per i licenziatari è, invece, l'occasione per ampliare il proprio giro d'affari grazie all'impiego di marchi di prestigio e per acquisire un *savoir-faire* stilistico diverso da quello già posseduto (Cappellari, 2016).

Inoltre, se il licenziatario rispetta le direttive del licenziante in merito alla progettazione e alla distribuzione del prodotto, mantenendo contemporaneamente un posizionamento coerente con quello della marca, le criticità contrattuali risultano superate e il licenziante beneficia, da un lato, del flusso reddituale in entrata rappresentato dalle *royalties*⁵⁰, dall'altro, di un ritorno in termini di visibilità maggiore rispetto agli investimenti effettivamente sostenuti (parte di questo ritorno è imputabile alle spese pubblicitarie sostenute dal *pool* di licenziatari⁵¹).

Infine, quando l'estensione di marca interessa prodotti che necessitano di canali distributivi molto diversi rispetto a quelli presidiati dall'impresa, il ricorso a un partner specializzato può risultare determinate⁵².

In questo caso, l'asse del potere si sposta inevitabilmente verso il licenziatario e il licenziante corre il rischio di perdere il controllo sui mercati di sbocco; le conseguenze dirette di una simile perdita di controllo sono quindi una sovraesposizione del marchio o il conseguimento di posizionamenti diversi in mercati diversi (Franzosi, Rizzo, 1999)

Tutti i rischi associati a un progetto di *licensing* possono dunque essere sintetizzati dal concetto di diluizione del valore della *brand equity*.

I modi in cui questa diluizione può avvenire sono svariati (Franzosi, Rizzo, 1999) e hanno a che fare con la gestione delle quattro leve del marketing mix (prodotto, prezzo, promozione e punto di vendita).

Dal momento che, per poter essere considerato tale, un bene di lusso deve rispondere a precisi standard di eccellenza in termini di caratteristiche fisiche e di lavorazione (Cappellari, 2016), affidando l'insieme delle attività produttive e/o di distribuzione all'esterno, l'impresa rinuncia, di fatto, a presidiare direttamente la sua fonte primaria di vantaggio competitivo e si espone all'opportunismo della controparte.

L'impresa potrebbe comunque prevenire il rischio di un deterioramento della qualità dei suoi prodotti fornendo specifiche molto dettagliate ed effettuando un controllo capillare a

⁵⁰ Luxottica versa a titolo di *royalties* circa 150 milioni di euro all'anno, mentre, specularmente, aziende come Hugo Boss e Michael Kors ne incassano per 58 e 150 milioni (Cappellari, 2016).

⁵¹ È prassi frequente l'obbligo assunto dal licenziatario d'investire in comunicazione una quota minima predeterminata del fatturato netto realizzato attraverso i prodotti in licenza nel corso dell'anno precedente (Franzosi, Rizzo, 1999).

⁵² Si veda in proposito il paragrafo 1.1.2: poiché le montature da vista sono un prodotto medicale a tutti gli effetti, presentano logiche distributive molto diverse rispetto a quelle del tessile-abbigliamento.

lavorazioni concluse, ma questo comporterebbe dei costi che renderebbero meno efficiente l'alternativa della produzione esterna (Williamson, 1987. *In*: Cappellari, 2016).

Infine, le imprese della moda e del lusso sperimentano un ulteriore *trade-off*: se, da un lato, l'estensione temporale delle licenze rappresenta una garanzia per entrambe le parti e fornisce gli incentivi necessari affinché anche il licenziatario compia investimenti altamente specifici, dall'altro, può costituire un vincolo per imprese in costante cambiamento e per cui il grado d'incertezza connesso alle transazioni è particolarmente elevato.

La concessione di licenze, soprattutto per le marche con un posizionamento esclusivo, genera dunque una continua tensione tra il rispetto delle esigenze di un target ristretto ed elettivo e la soddisfazione delle aspirazioni di un mercato allargato (Franzosi, Rizzo, 1999).

2.4 Conclusioni

L'analisi della teoria dei costi di transazione di Williamson ha evidenziato come il mercato non sia l'unica forma di governo efficiente delle transazioni e che, all'aumentare del grado di specificità delle risorse, aumenti anche la convenienza a organizzarle internamente.

L'organizzazione interna supplisce, infatti, ai limiti della natura umana e, nello specifico, all'impossibilità di ottenere tutte le informazioni rilevanti nel ambito di un processo di contrattazione, nonché di ottenere una garanzia del rispetto degli impegni assunti dalla controparte a fronte dello scambio.

Quando oggetto dello scambio è una risorsa unica e assolutamente *firm-specific* come la marca, il suo titolare rischia di subire l'opportunismo della controparte che potrebbe, anche inconsciamente, abbassare il livello qualitativo del prodotto e/o del servizio offerto e portare a un depauperamento del suo valore nel medio-lungo termine (Cappellari, 2016).

Tale rischio è tanto più concreto per imprese che operano nel settore della moda e del lusso e che, come tali, hanno investito ingenti risorse nella costruzione di un marchio affermato e di prestigio.

L'analisi dei vantaggi e degli svantaggi del *licensing* come forma di organizzazione economica ha dunque chiarito come un maggior ricorso all'integrazione verticale possa essere spiegato essenzialmente dalla volontà di preservare il valore della marca e dei suoi attributi.

Tuttavia, esistono altri fattori alla base di questo fenomeno, parzialmente riconducibili ai mutamenti in atto nel settore del lusso e, in particolar modo, alle abitudini d'acquisto dei consumatori di quello che è stato recentemente definito "neo-lusso".

Capitolo 3

L'integrazione verticale nel settore del lusso

3.1 Introduzione

Il presente Capitolo si focalizza sul settore del lusso e sui fattori che rendono più o meno conveniente l'integrazione verticale nel segmento dell'occhialeria da parte delle aziende del comparto.

Innanzitutto, verrà posta l'attenzione sulle principali dinamiche in atto nel settore: i cambiamenti nel comportamento e nelle motivazioni che inducono all'acquisto, così come la maggiore attenzione nei confronti della qualità dei prodotti e dei processi produttivi possono, infatti, contribuire a spiegare perché l'integrazione verticale è diventata un'alternativa tanto attraente.

In seguito, verranno esaminati vantaggi e svantaggi di questa forma di organizzazione economica attraverso l'esposizione di un caso pratico, ossia la costituzione, nel settembre del 2014, di Kering Eyewear da parte dell'omonimo gruppo del lusso francese.

3.2 Il settore del lusso

3.2.1 Dinamiche socio-demografiche e nuovi comportamenti d'acquisto

Il settore del lusso, a differenza di altri comparti, si è dimostrato negli ultimi anni molto più resiliente nei confronti delle crisi che ciclicamente interessano il sistema economico, mostrando tassi di crescita positivi anche nel corso della crisi economico-finanziaria del 2007-2010.

Il settore ha, infatti, registrato un valore complessivo a fine 2016 pari a 860 miliardi di euro e, secondo le ultime stime di Boston Consulting Group (BCG), nota società di consulenza strategica, dovrebbe crescere a un tasso costante del 4-5% annuo fino a toccare quota 1.187 miliardi di euro nel 2023⁵³.

La crescita del settore è stata trainata da due fattori che, negli ultimi lustri, si sono alimentati a vicenda: da un lato, i consumi dei beni di fascia alta sono stati spinti dallo sviluppo

⁵³ *"The True-Luxury Global Consumer Insight"* (Boston Consulting Group e Fondazione Altagamma, 2017). Le stime riguardano il valore complessivo dei beni personali (accessori, abbigliamento, fragranze e cosmetici, gioielli e orologi) e di quelli esperienziali (hotels, ristoranti, liquori, arredamento e complementi di design, ecc.).

economico di alcuni paesi emergenti (Cina, Russia, Brasile ed Emirati Arabi Uniti), dall'altro, il passaggio da una distribuzione *wholesale* ad una incentrata prevalentemente sull'apertura di punti vendita gestiti direttamente dalle aziende produttrici ha contribuito ad aumentare la marginalità di queste ultime (Cappellari, 2016).

Le imprese del lusso possono dunque contare su una crescita stabile, seppur più contenuta⁵⁴, nonostante il quadro economico globale sia ancora fonte d'incertezza: il rallentamento delle economie mature, così come gli alti livelli di debito di alcuni paesi emergenti rimangono motivo di preoccupazione per le aziende del comparto.

Tuttavia, il fenomeno che sicuramente ha inciso maggiormente sul riesame delle logiche prevalenti nel settore del lusso è stato il cambiamento nelle abitudini d'acquisto dei consumatori (Cappellari, 2016).

Da un lato, sono cambiate le motivazioni che inducono gli individui ad acquistare prodotti di alta gamma, dall'altro, è radicalmente mutata la concezione di lusso, un settore che abbraccia ormai produzioni che esulano dal tradizionale tessile-abbigliamento e che comprendono accessori, profumi e cosmetici, gioielli, arredamento, ristoranti, alberghi, imbarcazioni e perfino liquori (Cappellari, 2016).

Le motivazioni che muovono il consumatore del lusso possono dunque essere ricondotte a un insieme di categorie specifiche: il desiderio di concedersi un momento di relax e di gratificazione personale, che deriva dalla consapevolezza di aver dedicato tante energie al lavoro e alle faccende domestiche e che riflette lo stress tipico delle famiglie multi-reddito (Cappellari, 2016), quello di stabilire relazioni, segnalando il proprio buon gusto o rendendo piacevoli i rari momenti trascorsi insieme⁵⁵, il desiderio di esplorare e provare prodotti di provenienza esotica e, infine, quello più tradizionale, corrispondente alla volontà di esprimere il proprio stile personale ed estetico (Cappellari, 2016).

Di conseguenza, il consumatore del nuovo millennio acquista beni di lusso non tanto per dar mostra di sé (motivazione rilevante solo per il 56% dei consumatori), ricercando prodotti vistosi, in grado di segnalare il suo status socio-economico attraverso un prezzo di mercato assolutamente proibitivo, ma tende sempre più ad acquistare beni coerenti con i propri valori e il proprio stile personale (Cappellari, 2016) e, per questo, non necessariamente noti (l'88% dichiara, infatti, di acquistare beni di lusso per la loro qualità superiore⁵⁶).

⁵⁴ Il Cagr del settore del lusso per il periodo 2009-2013 è stato del 9,3%, mentre per il 2016-2023 dovrebbe attestarsi intorno al 4-5% (Boston Consulting Group, 2017).

⁵⁵ Motivazione che induce gli individui ad orientarsi verso spese per la casa o prodotti enogastronomici ricercati (Cappellari, 2016).

⁵⁶ *Deloitte Luxury multi-country Survey for Global Powers of Luxury Goods 2017.*

I consumatori sono quindi più guardinghi nello spendere, complice anche l'atteggiamento positivo nei confronti dell'austerità sviluppatosi per effetto della recente crisi economico-finanziaria, ma questo non significa una rinuncia al lusso, quanto piuttosto un'accentuazione di quell'alternanza, anche nel comportamento di una singola persona, fra acquisti di fascia alta e di fascia bassa (Cappellari, 2016).

I fenomeni di *trading-down* sembrano interessare particolarmente i consumatori più abbienti: secondo le rilevazioni di Boston Consulting Group, il 44% di chi destina in media più di 50mila dollari all'anno all'acquisto di beni di lusso afferma di preferire sempre più spesso brand con un posizionamento premium rispetto a quelli di lusso.

Il consumatore è ormai abituato, grazie anche allo sviluppo di Internet e delle tecnologie digitali, a ricercare attivamente le informazioni sui prodotti ai quali è interessato ed è disposto a pagare il prezzo "giusto" per quelli che ritiene abbiano un costo congruo al valore ricevuto (Cappellari, 2016).

L'insieme di queste dinamiche ha dunque contribuito al profilarsi delle caratteristiche di quello che è stato recentemente definito "neo-lusso", cioè "concedersi il meglio secondo una misura individuale" (Mattia, 2013).

3.2.2 Il "neo-lusso"

Il "neo-lusso" è il risultato delle tendenze socio-demografiche di cui si è discusso nel paragrafo precedente e presenta caratteristiche proprie e imprescindibili, la cui conoscenza è fondamentale per le imprese che vogliono continuare a operare con successo nel settore del lusso, così come per spiegare, almeno in parte, il crescente ricorso all'integrazione verticale.

Il primo aspetto da considerare riguarda la qualifica di un bene come lussuoso: per poter essere considerato tale, un bene non deve necessariamente essere costoso, quanto piuttosto eccellente dal punto di vista dei materiali e della qualità delle lavorazioni (Cappellari, 2016).

Secondo il già citato studio di Boston Consulting Group, il 52% dei consumatori del lusso ritiene che sia in corso un disallineamento fra il prezzo pagato e il valore ricevuto; per il 63% tale disallineamento può essere spiegato da un aumento dei prezzi tre volte superiore all'inflazione, e quindi eccessivo, mentre per il restante 37% le motivazioni prevalenti sono, da un lato, la sovrapposizione di alcuni brand e prodotti iconici e una conseguente diluizione dell'esclusività ad essi associata, dall'altro, la povertà dei materiali e delle lavorazioni.

Questi dati riflettono quindi la crescente attenzione dei consumatori verso la qualità intrinseca dei prodotti, compreso l'impatto ambientale e la sostenibilità dei processi produttivi, così come l'implementazione di politiche aziendali rispettose del pianeta e dei lavoratori.

Trattandosi di attività strategicamente molto rilevanti, le imprese del settore hanno interesse a presidiarle direttamente, dal momento che, come si è anticipato nel Capitolo 2, i costi di controllo associati all'acquisto all'esterno sembrano essere diventati più onerosi di quelli connessi all'organizzazione interna.

Un altro fattore che contribuisce a spiegare la crescente tendenza delle imprese del lusso a integrarsi verticalmente in categorie merceologiche complementari al loro business d'origine è dato dall'interpretazione odierna di lusso: molte aziende del comparto sostengono, infatti, di vendere “prodotti lifestyle” (Cappellari, 2016), per cui il loro obiettivo è proporre ai propri clienti uno stile di vita, un modo di essere, un'esperienza di marca a trecentosessanta gradi.

È il caso di Gucci e del fenomeno che, da circa due anni, anima le discussioni dei maggiori esperti del settore: la “Guccification”, ossia il tentativo di costruire un vero e proprio immaginario *lifestyle* intorno al brand fiorentino.

Di recente, per esempio, la *maison* ha lanciato la collezione Gucci Décor, che segna l'ingresso del brand nel mondo della casa e dei complementi d'arredo; l'obiettivo è quello di permettere ai suoi estimatori di personalizzare spazi e ambienti in modo assolutamente originale e in autentico stile Gucci (Casadei, 2017).

Si tratta di una tendenza che apre dunque opportunità di crescita senza precedenti per le imprese del comparto: la diversificazione correlata permette, infatti, di bilanciare le crisi periodiche che ciclicamente interessano i diversi mercati e, allo stesso tempo, di mantenere tassi di crescita sostenuti (Cappellari, 2016) tramite un'espansione verso categorie merceologiche affini.

Basti pensare che, nel periodo 2015-2016, il segmento borse e accessori (all'interno del quale rientrano anche gli occhiali da sole) ha registrato una crescita del 13,4%, la più alta segmentando l'offerta delle imprese del lusso per categoria merceologica, e che questa crescita è stata trainata dalle prime tre imprese del comparto, tra cui figurano Luxottica e Safilo Group⁵⁷.

La maggiore diversificazione e l'accresciuto interesse dei consumatori del lusso per la qualità intrinseca dei prodotti rappresentano due ulteriori *driver* nelle politiche d'integrazione verticale recentemente intraprese dalle aziende della moda e del lusso.

Al fine di approfondire le implicazioni di queste politiche sul business dell'occhialeria, verrà dunque preso in esame il caso Kering Eyewear che, più di ogni altro, riflette i vantaggi e i rischi propri dell'integrazione che imprese con un posizionamento di mercato esclusivo si trovano a fronteggiare.

⁵⁷ Luxottica, Safilo Group e Kate Spade hanno, infatti, generato il 79,4% del fatturato complessivo del segmento borse e accessori; Luxottica, da sola, ha contribuito per il 62,6% (Arienti, 2017).

3.3 Il caso Kering Eyewear

3.3.1 Nascita e sviluppo di Kering Group⁵⁸

Il gruppo Kering, all'epoca Établissements Pinault, venne fondato nel 1963 da François Pinault.

Fin dal suo esordio, la strategia del gruppo è stata quella di assumere partecipazioni in aziende attive nei settori più diversi, dalla produzione di legname alla componentistica, fino all'ingresso nel retail e nella GDO con l'acquisizione di Conforama nel 1991.

Nel 1999 la *holding* PPR, facente capo alla conglomerata Artemis e rinominata "Kering" nel giugno del 2013, fece il suo ingresso nel settore del lusso, acquisendo il 42% di Gucci Group NV (partecipazione salita al 99,4% del capitale nel 2004), il 70% di Sergio Rossi e il 100% di Yves Saint Laurent e di YSL Beauté⁵⁹.

Attualmente, la divisione *Luxury* rappresenta il *core business* di Kering che, con il subentro alla guida del gruppo di François-Henri Pinault nel 2005, ha subito un drastico cambio di direzione: gran parte dei business afferenti alla *holding* sono stati dismessi, mentre ai marchi già citati se ne sono aggiunti altri, fra cui Boucheron, Bottega Veneta, Balenciaga, Stella McCartney, Alexander McQueen e Brioni, potenziando così la presenza nel settore e diventando il secondo⁶⁰ *player* del lusso a livello mondiale.

Mettendo insieme marchi diversi, l'azienda ha, infatti, la possibilità di presidiare mercati anche molto differenti senza dover per questo snaturare l'essenza e l'identità di quelli già posseduti (Cappellari, 2016).

Il 2016 si è chiuso con un fatturato complessivo di 12,385 miliardi di euro, realizzati per il 69% dalla divisione *Luxury* e per il 31% dalla divisione *Sport & Lifestyle*⁶¹, fondata nel 2007 in seguito all'acquisizione del marchio Puma.

Inoltre, la creazione di Kering Eyewear, divisione interna autonoma dedicata esclusivamente alla gestione dell'*eyewear* per dodici dei marchi del gruppo, rappresenta sicuramente un'iniziativa volta a consolidare il suo primato nel settore del lusso.

Si tratta di un'offerta commerciale per la prima volta gestita esclusivamente con marchi di proprietà nell'occhialeria (Vedovotto, 2015), che punta a sfruttare le opportunità di crescita

⁵⁸ Fonte: www.kering.com

⁵⁹ Attività ceduta a L'Oréal nel 2008.

⁶⁰ Il primo rimane LVMH, con un fatturato complessivo a fine 2016 pari a 37,6 miliardi di euro, tre volte superiore a quello di Kering Group.

⁶¹ Il fatturato della divisione *Luxury* si è attestato a quota 8,469 miliardi di euro; a questo risultato hanno contribuito in modo particolare i brand Gucci (52%), Bottega Veneta (14%) e Yves Saint Laurent (14%). Quello della divisione *Sport & Lifestyle* si è, invece, attestato intorno a quota 3,884 miliardi di euro.

che stanno interessando il settore nel suo complesso⁶², così come il potenziale di sviluppo del portafoglio di Kering in questa categoria merceologica; quest'ultimo genera, infatti, un *turnover* aggregato di circa 350 milioni di euro all'anno, rendendo l'azienda, di fatto, uno dei primi cinque *player* del comparto (Vedovotto, 2016).

Kering Eyewear rappresenta un raro caso di start-up in un'industria matura (Vedovotto, 2016) e, come tale, adotta una serie di logiche ad hoc: la tempestività di risposta al mercato è un imperativo imprescindibile, vengono puntualmente destinate ingenti risorse alle attività di ricerca e sviluppo e, infine, le procedure operative sono state organizzate in modo tale da garantire la flessibilità necessaria a cogliere le opportunità contingenti (Hoang, 2016).

L'impresa gode, tuttavia, di un sostegno economico-finanziario e di un prezioso supporto nello sviluppo delle strategie retail (Cappellari, 2016) di cui solitamente le start-up non dispongono e che discende direttamente dall'appartenenza a un gruppo strutturato e multi-brand come Kering Group.

3.3.2 Kering Eyewear: vantaggi e linee strategiche alla base dell'integrazione verticale

Kering Eyewear è, come anticipato, un raro caso di start-up in un settore maturo (Vedovotto, 2016) e, come tale, ha suscitato reazioni contrastanti tra chi ritiene che l'industria possa beneficiare di un "*game changer*" e chi ritiene, invece, che le difficoltà di una simile iniziativa possano compromettere la redditività perfino di un gruppo solido come Kering, soprattutto se paragonato a produttori specializzati e con una lunga esperienza nel settore, come Luxottica (Johnson, 2014).

Le motivazioni alla base di quest'iniziativa possono essere riassunte, almeno in parte, dal desiderio di scongiurare una diluizione del valore della c.d. *brand equity* associata ai singoli marchi.

L'integrazione verticale permette, infatti, all'impresa di presidiare direttamente le sue fonti di vantaggio competitivo e garantisce lo sviluppo di prodotti in linea con l'identità, il posizionamento e i valori di ciascun marchio.

Kering Eyewear ha dunque impostato la sua attività secondo tre linee strategiche principali, riassunte dallo stesso Vedovotto nel corso di un'intervista per Pambianco TV (2016).

L'obiettivo primario del gruppo è quello di realizzare prodotti di altissima qualità, in termini di attenzione ai dettagli, ai materiali e alle lavorazioni, attraverso un controllo diretto dell'intera catena del valore.

⁶² Per una trattazione esaustiva di queste tendenze si veda il Capitolo 1.

La qualità dei materiali e delle lavorazioni è, infatti, un *driver* fondamentale nelle scelte d'acquisto dei consumatori del “neo-lusso”, particolarmente di quelli asiatici (Cappellari, 2016)⁶³.

L'azienda punta dunque a diventare un *player* specializzato nella realizzazione di occhiali d'alta gamma (Sacchi, 2017), come dimostra la partnership rivoluzionaria recentemente siglata con un altro polo del lusso, la Compagnie Financière Richemont e, nello specifico, con la Maison Cartier.

I termini dell'accordo prevedono che Richemont acquisti una quota di minoranza in Kering Eyewear, mentre quest'ultima assumerà il controllo della Manufacture Cartier Lunettes a Sucy-en-Brie, in Francia, estendendo ulteriormente il suo sistema di *operations* e iniziando a produrre occhiali per la Maison Cartier già nel 2018⁶⁴.

Tuttavia, sembra che non siano le attività produttive fini a sé stesse a determinare un aumento dei costi di transazione e a rendere quindi più conveniente l'organizzazione interna.

Il settore dell'occhialeria ha già raggiunto lo stadio di maturità, caratterizzato da tecnologie stabili e *general-purpose*⁶⁵, di conseguenza, il rischio di *spillovers* di conoscenza nei confronti dei *competitors* è minimo e l'acquisizione all'esterno continua a rappresentare la soluzione più efficiente (Argyres, 1996).

Per questo motivo, Kering Eyewear continua ad affidare le attività produttive alle migliori aziende del “Made in Italy” e, per alcune linee, a produttori giapponesi estremamente specializzati, in modo da non dover sostenere il peso di costi fissi legati a strutture produttive interne (Vedovotto, 2015), che verosimilmente inciderebbero negativamente sulla convenienza a integrarsi.

Si potrebbe inoltre ipotizzare che una simile scelta rifletta il desiderio di evitare le situazioni di dipendenza bilaterale tipiche degli accordi di licenza: una volta siglata una partnership, infatti, ciascuna parte è vincolata a interagire solo ed esclusivamente con la controparte, per cui entrambe potrebbero riservare una cura minore ad alcune attività, venuto meno lo stimolo della concorrenza tipica del mercato.

Rivolgendosi a più produttori, per quanto preventivamente selezionati, Kering sarebbe dunque in grado di riprodurre alcuni degli incentivi tipici del mercato e di affidarsi a quelli che, di volta in volta, risultino più adatti per sviluppare le collezioni di ciascuno dei suoi brand (Mellery-Pratt, 2015).

⁶³ Si veda, a questo proposito, il paragrafo 3.2.2

⁶⁴ “Kering si allea con Richemont: produrrà gli occhiali Cartier” (Sacchi, 2017).

⁶⁵ Data la bassa specificità delle risorse umane e fisiche coinvolte nelle attività produttive, i vantaggi che derivano dall'affidarsi a un fornitore esterno continuano a prevalere sui rischi connessi all'opportunismo (Argyres, 1996).

È quindi sulle fasi a monte, ossia sullo sviluppo di creazioni originali e dal design innovativo, e su quelle a valle, relative cioè alla promozione e alla distribuzione del prodotto finito, che si concentrano i maggiori sforzi e le competenze *firm-specific* rappresentano un elemento differenziale.

Il secondo imperativo di Kering Eyewear consiste, infatti, nella volontà di creare occhiali che siano il più possibile in linea con l'identità e la natura intrinseca dei singoli marchi.

Questo obiettivo è perseguito tramite una stretta e continua interazione fra l'azienda e gli uffici stile dei singoli brand: i team creativi possiedono un sapere *product-specific* che sarebbe estremamente costoso replicare all'esterno, dal momento che, lavorando solo ed esclusivamente sulle linee di un marchio, ne hanno interiorizzato gli elementi caratterizzanti e gli aspetti definatori e possono quindi sviluppare l'occhiale come parte integrante delle collezioni e delle loro suggestioni.

In questo caso, è l'alto livello di specificità delle risorse umane coinvolte nel processo creativo a rendere più conveniente l'integrazione verticale (Argyres, 1996).

La creatività che caratterizza i prodotti della moda e del lusso si nutre, infatti, di una stretta interazione fra stilisti, uomini-prodotto (capaci di trasformare le intuizioni creative in prodotti dal design funzionale) e uomini della produzione; questa è facile da instaurare quando le parti coinvolte lavorano nella stessa azienda, mentre è più difficile da sviluppare quando queste si trovano distanti, sia geograficamente, che da un punto di vista cognitivo (Cappellari, 2016).

Kering è dunque riuscita a trasformare questo tipo d'interazione in un rapporto tra colleghi, più che tra licenziatari (Vedovotto, 2015), fattore che riduce enormemente anche i tempi che intercorrono tra il *concept* iniziale, la prototipazione e il lancio sul mercato del prodotto finito, come dimostra il fatto che, dal 2014 ad oggi, siano state presentate dodici diverse collezioni.

La velocità di risposta al mercato è sicuramente un elemento critico di successo per aziende i cui tempi serrati sono dettati dall'alternanza delle stagioni e da appuntamenti fissi, come le settimane della moda, che aumentano il livello d'incertezza e rendono necessario disporre d'informazioni il più possibile aggiornate sulle tendenze di mercato.

È, in parte, proprio la tempestività nella raccolta delle informazioni a spiegare la scelta di Kering d'integrare le fasi a valle della catena del valore e, in particolar modo, quelle distributive.

L'aumento della varietà e della variabilità della domanda, insieme all'esigenza di proporre continuamente innovazioni di prodotto, rendono, infatti, sempre più critico il processo di raccolta ed elaborazione delle informazioni di mercato (Cappellari, 2016).

Quest'ultimo beneficia dunque del fatto che la condivisione d'informazioni avvenga fra soggetti che sono legati da qualcosa di più del semplice scambio di mercato (Cappellari,

2016): le informazioni sono più precise ed esaustive e, contemporaneamente, aumentano anche il grado di trasparenza e di collaborazione reciproca.

L'accorciamento del canale distributivo riflette inoltre, a parità di consumatori, maggiori opportunità di crescita in termini di fatturato e di utili (Cappellari, 2016); si stima, infatti, che circa il 50% del prezzo di vendita pagato dal consumatore remuneri il valore aggiunto prodotto dall'intermediario (eliminando quest'ultimo, l'azienda produttrice si appropria quindi del 100% del valore aggiunto)⁶⁶.

L'ultima delle tre linee strategiche imprescindibili di Kering Eyewear riguarda dunque la distribuzione e, oltre ai vantaggi anzidetti, si concentra su un altro fattore fondamentale per le aziende della moda e del lusso: la selettività.

L'impresa mira, innanzitutto, a ridurre il numero di punti vendita in cui è presente, valorizzando solo ed esclusivamente quelli in linea con il posizionamento dei suoi brand e in grado di fornire una *shopping experience* adeguata⁶⁷; in secondo luogo, punta a sfruttare le sinergie offerte dai DOS (*direct operated stores*) di cui già dispone.

È indubbio che, per poter perseguire una strategia di questo tipo, occorre disporre di un portafoglio marchi significativo, in termini sia di numerosità, che d'importanza all'interno del settore (Vedovotto, 2016), d'ingenti risorse economico-finanziarie e di competenze come l'apertura e la gestione di una rete retail di proprietà difficilmente reperibili sul mercato (Cappellari, 2016).

Tuttavia, ciò che distingue Kering da altri gruppi, e che potrebbe aumentare le chance di successo di quest'iniziativa, è una visione imprenditoriale e strategica unica da parte della famiglia Pinault (Vedovotto, 2016), che con la focalizzazione sul settore del lusso ha già dimostrato di essere dotata di grande lungimiranza.

3.3.3 Costi e rischi dell'integrazione verticale

La nascita di Kering Eyewear e l'internalizzazione del business dell'occhialeria presentano indubbi vantaggi.

Ciò nonostante, replicare internamente determinate risorse genera dei costi e comporta l'assunzione di rischi che potrebbero compromettere la validità del progetto medesimo.

In primo luogo, Kering Eyewear dovrà sostenere gli investimenti iniziali in capitale fisico e umano richiesti da una qualsiasi impresa di recente fondazione, ma dovrà sopportare anche gli

⁶⁶ Cappellari, 2016.

⁶⁷ Le sensazioni originate dall'atmosfera del punto vendita, dalla musica, dalle luci, dai profumi e dall'interazione con il personale di vendita o con gli altri clienti sono elementi fondamentali nel generare il valore percepito dal consumatore e quindi il prezzo che riterrà ragionevole pagare (Cappellari, 2016).

esborsi necessari a riprendere il controllo dei marchi precedentemente concessi in licenza (Johnson, 2014).

Il recesso anticipato dell'accordo di licenza in essere con Safilo Group per la gestione del marchio Gucci, per esempio, costerà a Kering 90 milioni di euro, che l'azienda verserà alla controparte in tre tranches (gennaio 2015, dicembre 2016 e settembre 2018)⁶⁸.

Inoltre, affidando la gestione del business dell'occhialeria a una divisione interna, Kering Group rinuncia automaticamente a incassare *royalties* per un valore aggregato di 50 milioni di euro all'anno (Johnson, 2014).

Tuttavia, le criticità maggiori non riguardano tanto le risorse economico-finanziarie e gli investimenti da sostenere che, sebbene ingenti, possono comunque essere assorbiti da Kering Group, quanto piuttosto la costruzione di una rete distributiva che segua le logiche prevalenti nel settore dell'occhialeria.

Kering Eyewear dovrà, infatti, sviluppare una rete di vendita con una forte presenza territoriale e riuscire a presidiare mercati localmente molto circoscritti, proponendosi come un *wholesaler* alle catene distributive, così come ai singoli ottici (Mellery-Pratt, 2015).

Tuttavia, questa necessità si scontra inevitabilmente con la volontà di mantenere un livello di desiderabilità elevato attraverso una distribuzione di tipo selettivo.

Peraltro, una presenza capillare, oltre a essere particolarmente onerosa in termini di contatti e di logistica, potrebbe comunque rivelarsi inefficace, dovendo Kering Eyewear competere con *player* specializzati del calibro di Luxottica e Safilo Group.

Benché l'occhialeria generi un *turnover* di 350 milioni di euro annui per il gruppo Kering, esso risulta di molto inferiore a quello realizzato dai principali *player* del settore; inoltre, le opportunità commerciali offerte dal suo portafoglio marchi potrebbero essere ulteriormente indebolite dall'eventualità che Luxottica smetta di vendere i prodotti di Kering nei suoi punti vendita (Mellery-Pratt, 2015)⁶⁹.

Altre imprese della moda e del lusso hanno in passato cercato d'intraprendere la via dell'integrazione, senza successo.

Il precedente più noto è quello di Prada: nel 1999 l'azienda decise di rescindere l'accordo di licenza in essere con Luxottica e siglò una *joint-venture* con De Rigo per la realizzazione di occhiali *in-house*.

Dopo tre anni, la *joint-venture* venne sciolta, avendo raggiunto un fatturato complessivo di poco superiore ai 30 milioni di euro; una volta tornato in Luxottica, invece, il fatturato del

⁶⁸ Fonte: www.kering.com

⁶⁹ Ipotesi piuttosto probabile, avendo Luxottica un portafoglio marchi in licenza e di proprietà solido e competitivo, che lo rende, di fatto, non solo un licenziatario, ma anche un concorrente diretto di Kering Eyewear.

marchio è salito a 120 milioni di euro annui, segnale inequivocabile della forza distributiva di quest'ultima (Mellery-Pratt, 2015).

Per questo motivo, François-Henri Pinault ha scelto di affidare la guida di Kering Eyewear a Roberto Vedovotto, ex numero uno di Safilo Group e oggi socio di minoranza di Kering Eyewear, che con la sua lunga esperienza nel settore e una rete di contatti molto estesa, possiede un insieme di capacità e di competenze critiche per il successo di quest'iniziativa imprenditoriale (Johnson, 2014).

Nonostante queste evidenti difficoltà, i primi dati sembrano aver premiato il progetto Kering Eyewear: il fatturato dell'impresa dovrebbe raggiungere i 340 milioni di euro a fine 2017, gli addetti dovrebbero passare da 340 a 480 entro l'anno e, dalla sua fondazione nel 2014, sono già state lanciate dodici diverse collezioni⁷⁰.

3.4 Conclusioni

L'analisi delle tendenze in atto nel settore del lusso sembrerebbe evidenziare la necessità per imprese con un posizionamento di mercato esclusivo di presidiare direttamente le attività ad alto valore aggiunto, al fine di evitare una diluzione del valore associato alla marca e la conseguente perdita di consumatori.

L'aumento del livello di scolarizzazione e la diffusione delle tecnologie digitali hanno, infatti, trasformato il consumatore del lusso e i suoi comportamenti d'acquisto, rendendolo più sofisticato e attento a pagare il giusto *“value for money”*; l'affermazione e il riconoscimento sociale del suo status superiore non rappresentano più una priorità, dal momento che è ormai considerato degno di ammirazione solo chi riesce a spuntare il prezzo migliore per prodotti di qualità (Cappellari, 2016).

La presenza e la visibilità di un logo famoso non solo non vengono più accettate acriticamente come condizioni necessarie e sufficienti a giustificare un esborso elevato, ma spesso sono addirittura motivo di allontanamento da parte del consumatore (Cappellari, 2016), che legge quest'ostentazione come un impoverimento del marchio medesimo.

Nell'occhialeria, le attività strategicamente più rilevanti sembrano essere concentrate nelle fasi a monte e a valle della catena del valore, di conseguenza sono anche quelle sui cui si è concentrata l'attenzione d'impresе della moda e del lusso come Kering Group.

L'accresciuto interesse per questa categoria merceologica può dunque essere spiegato attraverso le opportunità offerte dalla diversificazione, così come dai potenziali di crescita del segmento premium che, oltre a crescere a doppia cifra, permette alle imprese del comparto d'interagire con i consumatori del c.d. *“affordable luxury”*.

⁷⁰ Fonte: www.kering.com

Gli occhiali da sole, e gli accessori in generale, rappresentano, infatti, prodotti d'entrata fondamentali per tutti quei consumatori che non possono permettersi i capi *ready-to-wear* dei marchi più prestigiosi e, negli ultimi lustri, hanno determinato il successo straordinario d'impresе come Michael Kors e Kate Spade (Johnson, 2014).

Infine, l'analisi del caso Kering Eyewear contribuisce a supportare la tesi secondo la quale l'integrazione verticale, nonostante i rischi e gli evidenti costi ad essa associati, rappresenti un'alternativa strategicamente sempre più rilevante per le imprese che operano nel settore della moda e del lusso e che intendono diversificare la loro offerta in categorie merceologiche complementari all'abbigliamento.

Un modello di business perfettamente integrato è stato, difatti, la chiave di sviluppo che ha determinato il successo di Luxottica, leader indiscusso di mercato e, come tale, risulta sempre più attraente anche per altri poli del lusso, tra cui LVMH.

Antonio Belloni, direttore generale di LVMH, ha recentemente dichiarato: “La *joint-venture* con Marcolin è un test che ci permetterà di capire se vogliamo spingerci un po' più avanti, anche se, per il momento, non abbiamo una strategia d'integrazione verticale” (Sacchi, 2017).

Le operazioni degli ultimi mesi testimoniano la rilevanza dei mutamenti che stanno interessando tanto il settore dell'occhialeria, quanto quello del lusso, benché sia ancora presto per fornire un giudizio definitivo sulla loro efficacia⁷¹.

⁷¹ Parole: 13663.

Riferimenti bibliografici

Libri

- CAMPAGNOLO D., CAMUFFO A. (2011). *Globalization and low-technologies industries: the case of Italian eyewear*. In: JACOBSON D., ROBERTSON P.-L., a cura di (2011). *Knowledge Transfer and Technology Diffusion*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited. pp. 138 – 161.
- CAPPELLARI R. (2016), *Marketing della moda e dei prodotti lifestyle*, 2° ed. Roma: Carocci editore. pp.13 – 35, pp.105 –110.
- COSTA G., GUBITTA P., PITTINO D. (2014). *Organizzazione aziendale, mercati, gerarchie e convenzioni*. 3° ed. Milano: McGraw Hill Education. pp.36 – 37, pp.93 – 115.
- FRANZOSI M., RIZZO G. (1999). *Licensing, il business del marchio*. Milano: Sperling & Kupfer Editori. pp.1 – 50.
- WILLIAMSON O.E. (1987). *Le istituzioni economiche del capitalismo. Imprese, mercati e rapporti contrattuali*. Milano: Franco Angeli. pp.69 – 275.

Articoli e saggi

- ABTAN O., BONELLI F. e PIANON N., (16/02/2017). *The True-Luxury Global Consumer Insight*, 4th Edition, Boston Consulting Group e Fondazione Altagamma.
- ANFAO, (marzo, 2015). Italy – eyewear key figures 2015. www.anfao.it.
- ANFAO, (marzo, 2015). Nuovo record sui mercati internazionali nel 2014. www.anfao.it
- ANFAO, (febbraio, 2016). Per l’occhialeria un 2015 da ricordare. www.anfao.it
- ANFAO, (marzo, 2017). 2016: per l’occhialeria italiana un anno “normale”. www.anfao.it
- ANON., (06/03/2015). Marchon, i ricavi sfiorano il miliardo, *PambiancoNews*.
- ANON., (19/12/2016). LVMH come Kering, basta licenze ipotesi occhiali in house, *PambiancoNews*.
- ARGYRES N., (1996). Evidence on the Role of Firm Capabilities in Vertical Integration Decisions, *Strategic Management Journal*, 17. pp.129 – 150.
- ARIENTI P., (2017). *Global Powers of Luxury Goods 2017*, Deloitte Touche Tohmatsu Limited.
- BRAMANTI A., GAMBAROTTO F., (2009). Il distretto bellunese dell’occhiale, leadership mondiale e fine del distretto? - Sesta Enciclopedia delle Economie Territoriali, *Quaderni Fondazione Fiera Milano*. pp.23 – 42.
- CASADEI M., (26/05/2017). Safilo investe in R&S e spinge il reshoring, *IlSole24Ore*.

CASADEI M., (13/07/2017). Gucci sbarca nell'homeware con la collezione Décor, *IlSole24Ore*.

CONDINA C., (16/01/2017). Luxottica-Essilor, gigante per i mercati emergenti, *IlSole24Ore*.

CRIVELLI G., (10/05/2017). Occhiali, Marcolin cresce del 5% e punta sul Medio Oriente, *IlSole24Ore*.

CRIVELLI G., (16/05/2017). Lusso, Italia leader di produzione – Luxottica è in quarta posizione, le “lepri” sono Marcolin e Valentino, *IlSole24Ore*.

D'ASCENZO M., (16/01/2017). Fusione Luxottica-Essilor da 50 miliardi, nasce colosso degli occhiali. Volano i titoli, *IlSole24Ore*.

D'ASCENZO M., (01/02/2017). Marcolin: LVMH entra nel capitale e nasce una joint-venture nell'occhialeria, *IlSole24Ore*.

DE BORTOLI F., (13/03/2017). Del Vecchio (Luxottica): “Peso di meno ma conto di più”, *Il Corriere della Sera*.

FILIPPI E., (16/12/2016). Mediobanca scarica Safilo: è troppo esposta a LVMH, *MilanoFinanza*.

GANZ B., (22/12/2015). Nel laboratorio di Kering Eyewear a Padova si punta su ricerca e flessibilità, *IlSole24Ore*.

HOANG L., (03/10/2016). How Kering Built a Start-Up to Disrupt the Eyewear Market, *The Business of Fashion*.

HOANG L., (06/02/2017). Behind the Radical Shifts in Luxury Eyewear, *The Business of Fashion*.

JOHNSON R. M., (12/11/2014). Assessing Kering's “Eyewear Revolution”, *The Business of Fashion*.

MELLERY – PRATT R., (15/05/2015). A Closer Look at the \$13 billion Premium Eyewear Market, *The Business of Fashion*.

PINAULT F.-H., (2014). Kering's CEO on Finding the Elusive Formula for Growing Acquired Brands, *Harvard Business Review*, March 2014. pp.43-46.

SACCHI M.-S., (21/03/2017). Kering si allea con Richemont: produrrà gli occhiali Cartier, *Il Corriere della Sera*.

SANDERSON R., (08/04/2016). Luxury eyewear in the spotlight as brands focus in on sector, *The Financial Times*.

SKAPINKER M., (27/05/2015). Winners and losers from the startling rise in short-sightedness, *The Financial Times*.

Sitografia

www.anfao.it

www.derigo.com

www.kering.com

www.luxottica.com

www.marchon.com

www.marcolin.com

www.osservatoriodistretti.org

www.pambianconews.com

www.safilo.com