



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI "M.-
FANNO"**

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

Modelli di Business nel lusso: la strategia di Kering Group

RELATORE:

CH.MO PROF. BELUSSI FIORENZA

LAUREANDO/A: DA RE ELISA

MATRICOLA N. 1138100

ANNO ACCADEMICO 2018 – 2019

Indice

Capitolo 1: Modelli di business: definizione e approfondimenti sui gruppi aziendali e sul mondo del lusso	4
1.1 Modello di Business.....	4
1.1.1. Business Model Canvas	6
1.2. Modelli di business per diverse tipologie di imprese e mercati.....	7
1.2.1. I Gruppi Aziendali.....	8
1.2.2. Modelli di business a confronto: il fashion e il lusso	11
Capitolo 2: Analisi del mercato del lusso.	13
2.1 Cos'è il lusso.....	13
2.2 Mercato mondiale del lusso	14
2.2.1 Trend e strategie di adattamento.....	15
2.2.2. Categorie di prodotto.....	16
2.2.3 Canali di distribuzione	17
2.3. Analisi pestel.....	18
2.4 Il lusso italiano in mani francesi: perché non nascono gruppi d'aziende in Italia?	19
Capitolo 3: Kering Group	22
3.1 Storia del gruppo.....	22
3.2 Il business.....	23
3.2.1 La strategia	24
3.2.2 La catena del valore.....	26
3.3 Kering vs LVMH.....	27
3.4 Kering Business Model Canvas	28
Conclusioni.....	31
Bibliografia.....	32

Introduzione

Nel seguente elaborato andremo ad analizzare il concetto di modello di business, definendone attributi e funzionalità. Nell'ottica di valutare il modello di business del gruppo Kering, uno dei più grandi gruppi di lusso francesi, partiremo con il definire i gruppi aziendali analizzandone caratteristiche, vantaggi e svantaggi e, successivamente, esamineremo le peculiarità dei brand appartenenti al mondo della moda di lusso, distinguendoli dal generico mondo della moda.

Ottenuta una visione generale dei connotati dei gruppi di moda di lusso, procederemo con l'analisi del mercato dei beni di lusso, in modo tale da definirne il contesto competitivo, in termini di trend, strategie di adattamento, categorie di prodotto, canali di distribuzione. Analizzeremo inoltre, tramite un'analisi Pestel, i fattori economici, ambientali, tecnologici, politici, sociali e legali che incidono sull'andamento di un gruppo del lusso come Kering. Sempre nel secondo capitolo prenderemo in esame i fattori che favoriscono la creazione di grandi conglomerati di lusso, analizzando i motivi per cui in Italia non si siano ancora costituite imprese tali, che avrebbero permesso alle aziende italiane di sfruttare vantaggi di scala e sinergie, evitando di finire in mano a gruppi stranieri, francesi per l'appunto, come Gucci e Bottega Veneta appartenenti al gruppo Kering.

Nel terzo capitolo infine approfondiremo la storia e le caratteristiche del gruppo in esame, osservandone business, strategia e catena del valore. Confronteremo inoltre il brand con il suo più grande concorrente, il gruppo LVMH e concluderemo l'elaborato con l'analisi del modello di business di Kering utilizzando il Business Model Canvas di Osterwalder.

Questo elaborato ha come scopo l'apprendimento teorico delle caratteristiche dei modelli di business e dei gruppi aziendali con un focus nel mondo del lusso per poter analizzare e comprendere il posizionamento di Kering ed essere in grado di valutarne la strategia organizzativa e i punti chiave.

CAPITOLO 1: MODELLI DI BUSINESS: DEFINIZIONE E APPROFONDIMENTI SUI GRUPPI AZIENDALI E SUL MONDO DEL LUSSO

1.1 MODELLO DI BUSINESS

I modelli di business assumono un ruolo centrale nella definizione ed espletamento della performance aziendale. Per tale motivo è fondamentale avvalersi di un modello rappresentativo dell'idea imprenditoriale che garantisca la creazione di valore e dunque la sostenibilità del business.

L'origine del concetto "modello di business" nasce negli anni 90 con il boom dell'e-commerce. Tale nozione fu utilizzata da manager, accademici e giornalisti per descrivere tutto ciò che fosse associato alla "new economy" portando così alla generazione di un termine ambiguo che manca tutt'ora di una chiara definizione (Osterwalder et al., 2005).

Possiamo dunque definire il "modello di business" in molteplici modi, tra cui i seguenti:

- Una combinazione di processi di identificazione del valore offerto, definizione di segmenti target, creazione di catene di valore, identificazione dei flussi di costi e ricavi e formalizzazione della strategia competitiva. (Chesbrough, 2007. Si veda S. Goyal et al., 2017, p. 101)
- Il flusso di informazioni e transazioni che portano alla creazione di valore e alla generazione di ricavi per gli attori coinvolti. (Timmers, 1998; Weill e Vitale, 2001. Si veda S. Goyal et al., 2017, p.103)
- Una combinazione del contenuto di operazioni, struttura e governo in modo tale da creare valore attraverso lo sfruttamento di opportunità di business. (Amit e Zott, 2001. Si veda S. Goyal et al., 2017, p.103)
- La rappresentazione delle logiche principali e delle scelte strategiche di un'impresa per creare e catturare valore. (Shafer et al., 2005. Si veda S. Goyal et al., 2017, p.104)
- Una logica in base alla quale un'organizzazione crea, distribuisce e cattura valore. (Osterwalder e Pigneur, 2010)

In sintesi, possiamo considerare il concetto preso in esame come l'insieme delle strategie e soluzioni organizzative volte a classificare le imprese in un ambiente imprenditoriale e ad esplorare le possibilità di sviluppo future attraverso il raggiungimento di un vantaggio competitivo.

Oltre al dibattito riguardante la definizione della nozione stessa viene spesso discussa anche la differenza tra strategia e modello di business in quanto i due concetti vengono spesso utilizzati per definire tutto ciò che conduca l'impresa al raggiungimento di un vantaggio competitivo. Sebbene la letteratura confermi che le due nozioni siano parzialmente collegate, essa le distingue in materia di competizione e di implementazione. Per quanto riguarda il tema della competizione, Magretta (si vedano Osterwalder, Pigneur e Tucci, 2005, p.7) afferma che, mentre i modelli di business evidenziano il collegamento tra le diverse parti del business stesso, la strategia include al suo interno anche la competizione. In termini di implementazione la letteratura ribadisce che la strategia sia caratterizzata da un'implementazione che viene invece spesso negata al modello di business sebbene ciò sia un errore in quanto, come scrivono Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005, p.8) "... un modello di business non può avere successo di per sé". I modelli di business dovrebbero dunque, secondo Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005, p.8) essere caratterizzati da un processo di implementazione che traduca il design iniziale creato per rispondere alle circostanze del mercato in un insieme di elementi più concreti come la struttura e i processi del business stesso.

I modelli di business sono inoltre assoggettati a molteplici pressioni esterne e sono dunque in costante evoluzione. Le imprese utilizzano infatti tali modelli per evolvere da uno stato specifico ad un nuovo modello di business desiderato. Linder and Cantrell (2000) (si vedano Osterwalder, Pigneur e Tucci, 2005, pp. 8-9) definirono infatti i "change models" classificando modelli di business in quattro tipi diversi: quelli non caratterizzati da cambi (realization models, renewal models) e quelli che tendono maggiormente ad evolversi nel tempo (extension models e journey models).

È inoltre importante sottolineare che i modelli di business fungono da collegamento tra strategia, organizzazione e sistemi formando così un triangolo costantemente influenzato da fattori esterni tra cui l'ambiente, la domanda del consumatore, le forze competitive, i cambi tecnologici (Osterwalder, Pigneur e Tucci, 2005, p.10).

Per quanto riguarda le rappresentazioni dei modelli di business possiamo trovarne molteplici ma la più famosa, e quella che andremo ad analizzare, è il *Business Model Canvas* di Osterwalder.

1.1.1. BUSINESS MODEL CANVAS

Per identificare e analizzare i cosiddetti “building blocks” dei modelli di business, Osterwalder ha proposto “un linguaggio condiviso che consente di descrivere e trattare in modo semplice il modello di business per creare nuove alternative strategiche” (Osterwalder, Pigneur, 2010). A questo “linguaggio condiviso” Osterwalder dà il nome di Business Model Canvas, un modello composto da nove elementi costitutivi che comprendono le quattro principali aree di un business (Osterwalder et al., 2005):

i. L’infrastruttura

È suddivisa in *attività chiave*, *risorse chiave* e *partner chiave*. Le attività chiave sono quelle necessarie per la creazione di valore che renderà possibile il raggiungimento e mantenimento dei clienti e la generazione di ricavi. Le risorse chiave sono le risorse materiali, competenze (capitale umano) e disponibilità finanziarie di cui l’azienda si avvale per svolgere la sua attività. Per ultimi, i partner chiave rappresentano il network di alleanze e collaborazioni con altre aziende volte ad ottimizzare le operazioni e ridurre i rischi.

ii. L’offerta

Essa riguarda la cosiddetta “*value proposition*” ossia l’insieme di determinati prodotti (personalizzati, low cost, ecosostenibili) e servizi (accessibilità, assistenza), che creano un valore in grado di rendere possibile la distinzione di un’azienda dai suoi concorrenti.

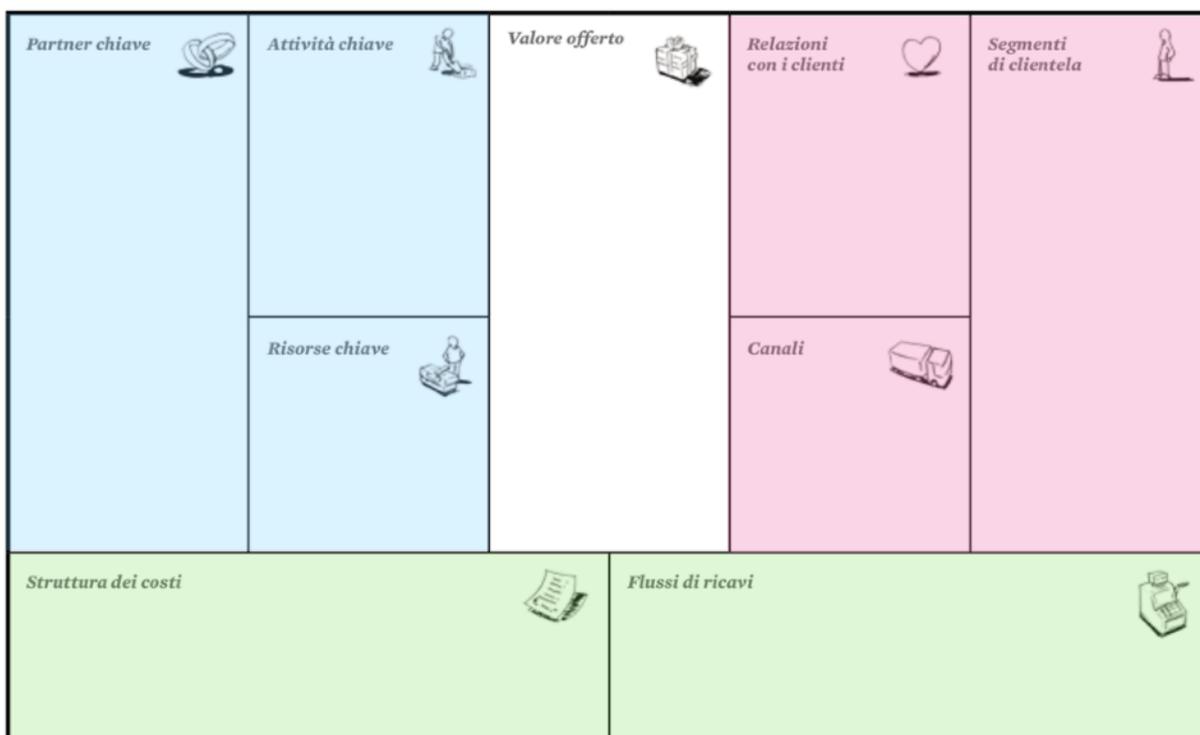


Figura 1. Fonte elaborata dall’autore proveniente da: Osterwalder, A. and Pigneur, Y. 2010. Creare modelli di business. Un manuale per visionari, innovatori e amanti delle sfide.

iii. I clienti

L'area dei clienti riguarda le *relazioni*, i *canali* e i *segmenti di clientela*. Le relazioni con i clienti rappresentano le connessioni che l'impresa stabilisce con le diverse tipologie di consumatori. L'azienda può infatti stabilire relazioni più distaccate fornendo servizi di self-service e servizi automatici oppure può avvicinarsi di più al cliente attraverso assistenza personale, creazione di communities e collaborazioni. I canali di distribuzione delineano i vari modi attraverso i quali l'impresa stabilisce il contatto con i clienti ossia attraverso canali lunghi, corti, utilizzando l'e-commerce, ma anche attraverso l'uso della stampa e di social networks. I segmenti di clientela costituiscono invece i diversi gruppi di persone a cui è indirizzata la proposta di valore distinguendo dunque tra mercati di massa, mercati locali e nicchie di mercato. È quindi compito dell'impresa quello di implementare diverse strategie in base al mercato/settore da ricoprire, tra cui strategie di segmentazione volte a dividere il mercato in segmenti più piccoli, strategie di targhettizzazione mirate alla scelta determinati segmenti a cui proporre determinati prodotti e strategie di posizionamento dirette alla definizione del posizionamento che i prodotti offerti occuperanno nella mente dei consumatori.

iv. La solidità finanziaria.

Essa delinea due diversi aspetti: la *struttura dei costi* e i *flussi di ricavi*. Il primo riguarda i costi che verranno sostenuti dall'azienda per l'espletamento della propria attività tenendo conto di costi fissi e variabili ma anche di economie di scala, di scopo o di esperienza. I flussi di ricavi rappresentano invece i diversi modi in cui un'impresa genera un flusso di entrate ossia attraverso la vendita di un asset, i costi d'uso, le tariffe di abbonamento, prestiti, leasing, noleggi, licenze, pubblicità ecc.

Il Business Model Canvas è dunque un modello utile per rappresentare qualsiasi tipo di business consentendone l'analisi dei punti chiave che differiscono da impresa a impresa e da settore a settore. Questo modello ci sarà utile nei prossimi capitoli per analizzare il business del gruppo in esame, e dunque di Kering.

1.2. MODELLI DI BUSINESS PER DIVERSE TIPOLOGIE DI IMPRESE E MERCATI

Come già detto in precedenza, i modelli di business sono vari e differiscono in base al settore e al tipo d'impresa: possiamo trovare l'azienda specializzata in prodotti calzaturieri che vende solamente all'ingrosso e che dunque non ha rapporti con il cliente finale; l'impresa familiare produttrice di gelati che vende in loco ai clienti finali; la grande multinazionale focalizzata sull'e-commerce il cui scopo è l'analisi approfondita delle ricerche e gusti del cliente per of-

frirgli il prodotto più adatto alle sue esigenze; la holding che gestisce le diverse società del gruppo mantenendone l'autonomia e garantendone la stabilità finanziaria; ecc.

Ed è proprio di gruppi aziendali che andremo a parlare nel seguente paragrafo, definendone il concetto ed analizzandone le tipicità. Poiché però questo elaborato ha come scopo l'analisi di uno dei più grandi conglomerati del lusso, nei seguenti paragrafi oltre ad osservare le caratteristiche tipiche dei gruppi aziendali, analizzeremo anche i tratti tipici delle imprese che appartengono al mondo del lusso, fornendo così uno sfondo generale utile per comprendere al meglio la seguente analisi.

1.2.1. I GRUPPI AZIENDALI

Le aziende, nel corso della loro attività, sviluppano relazioni economiche con altre imprese secondo una logica di reciproca convenienza e con il fine di perseguire obiettivi comuni volti a portare benefici, tra cui una maggiore efficienza, flessibilità, crescita, vantaggi competitivi, accesso a nuovi mercati ecc. Tali relazioni possono configurarsi in diverse tipologie di aggregazioni aziendali (De Toni et al., 2014, pp. 42-44):

- Aggregazioni intra-aziendali le cui attività economiche fanno capo ad un unico gruppo giuridico ed economico organizzato in divisioni autonome.
- Aggregazioni formali caratterizzate da accordi tra imprese giuridicamente autonome, non assoggettate ad un soggetto economico unitario, il cui scopo principale è solitamente la cooperazione.
- Aggregazioni informali formate da aziende autonome che perseguono strategie di collaborazione senza la creazione accordi giuridici.
- Gruppi aziendali a capo dei quali si trova un unico ente che controlla e gestisce aziende giuridicamente autonome.

Tra i molteplici modelli di aggregazione i gruppi aziendali sono quelli che andremo ad analizzare definendone tipologie, natura e vantaggi e svantaggi in modo tale da fornire una comprensione esaustiva della struttura aziendale che sta caratterizzando sempre di più i grandi brand di lusso.

Possiamo distinguere tre tipologie di gruppi aziendali: tipologie che considerano la *natura della capogruppo*, tipologie che considerano le *attività economiche del gruppo* e tipologie che considerano la *struttura formale del gruppo*. Prendendo in considerazione la natura della capogruppo si distinguono gruppi privati e gruppi pubblici: nei primi il controllo azionario è detenuto da persone fisiche, mentre nei secondi è detenuto da un'amministrazione

pubblica territoriale. In relazione alla seconda tipologia, in merito all'attività economica della capogruppo, distinguiamo gruppi controllati da holding pure e gruppi controllati da holding miste o operative. Le prime sono società che non producono beni o servizi ma partecipano semplicemente nelle controllate tramite attività di coordinamento, direzione e finanziamento. Le seconde, oltre a svolgere le funzioni tipiche delle holding pure, intervengono nelle attività di produzione e scambio delle controllate (Treccani, s.d.). Per quanto riguarda la struttura formale del gruppo, De Toni et al. (2014, pp. 51-54) distinguono *gruppi economici*, *gruppi finanziari* e *gruppi misti*. I gruppi economici sono caratterizzati dalla configurazione di una combinazione economica unitaria a livello di gruppo dove la capogruppo, solitamente una holding finanziaria, coordina e controlla le controllate sfruttandone complementarità e sinergie. Tra i gruppi economici, a seconda del tipo di integrazione tra le diverse attività, si distinguono:

- gruppi integrati verticalmente le cui imprese svolgono fasi diverse del ciclo produttivo consentendo un efficace coordinamento a valle o a monte della catena del valore;
- gruppi integrati orizzontalmente le cui imprese operano nello stesso settore differenziando l'offerta e sfruttando i vantaggi dimensionali sul fronte della vendita e produzione;
- gruppi conglomerati le cui imprese svolgono attività eterogenee e in cui il fine perseguito è la diversificazione del rischio. In tali gruppi non viene comunque a mancare l'azione di coordinamento e sfruttamento di sinergie da parte della capogruppo.

I gruppi finanziari sono invece composti da imprese che operano in settori eterogenei ma, diversamente da i gruppi conglomerati, non sono caratterizzati da logiche di coordinamento. L'obiettivo perseguito dalla capogruppo è infatti "... la ricerca di redditività degli investimenti in partecipazioni in un'ottica di diversificazione del rischio oppure, più semplicemente, l'ampliamento del potere economico di chi controlla il gruppo" (De Toni et al., 2014, p. 53). Infine, i gruppi misti sono composti sia da imprese caratterizzate da una logica unitaria (sottogruppi economici) che da imprese prive di collegamenti economici (sottogruppi finanziari) e sono caratterizzati da una struttura complessa articolata su più livelli di controllo (De Toni et al., 2014).

Analizzando le motivazioni che portano alla formazione di gruppi aziendali Coronella (2009) distingue motivazioni di natura economica e motivazioni di natura extra-economica. La letteratura riconduce le prime "... al mantenimento, al miglioramento o [...] al ripristino delle condizioni di equilibrio economico durevole delle aziende coinvolte" mentre le seconde vengono associate "... alla realizzazione di obiettivi specifici, non necessariamente connessi

al perseguimento dell'equilibrio economico" (Coronella, 2009, p.152). Sono dunque motivazioni di natura economica:

- operare delle ristrutturazioni aziendali per favorire lo sviluppo o fronteggiare la crisi;
- ridurre la complessità ricercando assetti flessibili, controllabili e di più agevole governabilità;
- ridurre il rischio d'impresa attraverso processi di frazionamento del rischio volti a definire il core business della capogruppo ed esternalizzare aree di intervento su cui si continuerà ad esercitare il potere di controllo e processi di diversificazione del rischio volti ad incrementare l'elasticità della struttura e la liquidabilità degli investimenti in un'ottica di portafoglio;
- raggiungere economie di scala, scopo o economie derivanti da operazioni congiunte (conseguibili da gruppi integrati orizzontalmente) ed economie di controllo, informazione ed economie nei costi di transazione (conseguibili da gruppi integrati verticalmente).

Possiamo invece considerare motivazioni extra-economiche le seguenti:

- aumentare la capacità creditoria sia sotto un profilo quantitativo ovvero in termini di maggior risorse a garanzia dei creditori, che sotto un profilo qualitativo ossia in termini di solidità patrimoniale, prospettive reddituali, diversificazione del rischio;
- sfruttare la leva azionaria estendendo il controllo su attività produttive con investimenti inferiori a quelli che si renderebbero necessari nel caso di un'unica azienda indivisa e la leva finanziaria incrementando l'indebitamento (verso terzi) delle aziende del gruppo senza alterare i mezzi propri;
- agevolare la gestione dell'azienda di famiglia e la successione generazionale assegnando a ciascun familiare la responsabilità di gestire una o più aziende del gruppo;
- agevolare la cessione dell'azienda o di sue parti;
- perequare i risultati economici e ridurre il carico fiscale tramite il meccanismo dei prezzi di trasferimento che consente lo spostamento di costi e ricavi da un'azienda a un'altra.
- creare unità produttive senza le quali determinate attività non si potrebbero svolgere o si svolgerebbero in maniera meno conveniente;
- raggiungere finalità occulte o, addirittura, illecite.

Per quanto riguarda gli svantaggi associati alla creazione di gruppi aziendali Coronella (2015) sottolinea:

- il rischio di conflittualità tra aziende del gruppo che può portare alla nascita di contrasti che condurranno alla disgregazione;

- il rischio di conseguire una ridotta coordinazione produttiva;
- il rischio di riscontrare riflessi negativi della leva azionaria e finanziaria;
- altri svantaggi come maggiori costi di gestione della struttura, moltiplicazione delle posizioni di responsabilità, minore forza di immagine, moltiplicazione del numero degli adempimenti.

Procedendo dunque con la nostra analisi andremo ora a valutare le caratteristiche tipiche dei modelli di business nel mondo della moda analizzando i fattori che distinguono le “fashion houses”.

1.2.2. MODELLI DI BUSINESS A CONFRONTO: IL FASHION E IL LUSSO

Sebbene Okoknwo lasci intendere che non ci siano modelli di business comuni adottati da più aziende fashion, ritenendo che i modelli di business siano specifici di ogni brand poiché ogni marchio di lusso ha caratteristiche che lo rendono unico e diverso dagli altri, esistono comunque delle caratteristiche che ci permettono di identificare il modello strategico delle aziende di moda. Golizia, in *Fashion Business Model. Strategie e modelli delle aziende di moda* (2016, pp. 25-26) distingue dunque le diverse imprese del settore fashion in termini di:

- specializzazione del prodotto: distinguendo tra aziende specializzate in un'unica tipologia di prodotto come, prendendo in considerazione i brand del gruppo in esame, Pomellato nei gioielli e Ulisse Nardin negli orologi e aziende che competono in molti settori tra cui Gucci Saint Laurent, Balenciaga, produttori di borse, vestiti, scarpe, gioielli;
- strategia di despecializzazione del prodotto distinguendo tra imprese che adottano strategie “buy” e dunque ampliano la loro offerta merceologia acquistando altri brand (è questo il caso dei grandi gruppi del lusso tra cui Kering, LVMH, Richemont); aziende che invece prediligono una strategia “make” creando prodotti ex novo come i brand despecializzati e aziende che adottano entrambe le due strategie tra cui il gruppo Inditex il quale ha implementato la strategia “make” nella creazione di Zara Home mentre ha prediletto la strategia “buy” acquistando Stradivarius;
- origine storica dell'azienda in base alla quale possiamo distinguere le griffe storiche (Chanel), quelle contemporanee, i marchi industriali e le fast fashion;
- “made in” che influisce sul valore conferito al brand: provenienza italiana e francese conferiscono solitamente un valore aggiunto rispetto ad un marchio di altra origine;
- tipologia e ruolo del fondatore: a differenza dei marchi industriali e delle fast fashion i cui fondatori hanno un ruolo marginale, stilisti come Alexander McQueen e Yves Saint Laurent

- incidono nel posizionamento aziendale grazie alla loro riconoscibilità da parte dei consumatori;
- despecializzazione della fascia dei prezzi distinguendo tra aziende che differenziano la loro offerta competendo su varie fasce di prezzo da aziende che competono su un unico prezzo target;
 - strategia di “naming” che può essere adottata utilizzando un unico nome per firmare tutti i prodotti (Gucci); utilizzando nomi diversi ma riconducibili a brand madre (Armani, Emporio Armani) oppure adottando entrambe le strategie nel caso in cui il nome del brand noi sia determinante per il posizionamento (imprese fast fashion);
 - controllo della filiera: esercitando un ampio monitoraggio della catena del valore come nei grandi gruppi del lusso, griffe storiche e contemporanee ma anche fast fashion oppure esercitando un basso controllo tipico nei marchi industriali;
 - Target d'élite come per Gucci, Brioni, Bottega Veneta o trasversale come per Zara.

Sebbene i confini tra le diverse imprese del mondo della moda non siano ben definiti, dalla seguente analisi possiamo comunque distinguere tre gruppi strategici: le aziende specializzate, le aziende despecializzate e i grandi gruppi di lusso.

Concludendo dunque questa breve analisi delle diverse caratteristiche riguardanti le aziende che fanno parte del mondo della moda possiamo definire, seguendo l'articolo di Migliorati (2013), i punti chiave dei cosiddetti “premium brand” in confronto ai “luxury brand”. Le aziende di lusso accessibile i cui brand sono “premium” cercano la soddisfazione delle esigenze del cliente: attraverso strategie di trading up segmentano l'offerta e prediligono il design al dettaglio, rendendo i prodotti accessibili a tutti e creando un fenomeno di massa. Per risparmiare tali aziende attuano spesso strategie di delocalizzazione verso paesi dove il costo della manodopera è minore consentendo così una riduzione dei prezzi. Tra le caratteristiche principali che rendono tale un'azienda del lusso possiamo invece sottolineare l'attenzione per il dettaglio e il focus sulla personalità del prodotto, non tanto sulla funzionalità dello stesso, sottostando dunque il cliente alle regole del mercato del lusso, con una produzione limitata e lunghi tempi di attesa che creano una sensazione di privilegio; la cura nel processo produttivo sempre più focalizzato verso un ottica sostenibile in termini economici ma anche ambientali e sociali; target d'élite e strategie di naming e pricing che, come dice Okonkwo (2007), sono in grado di generare una connessione con i consumatori tale che il loro desiderio per il prodotto aumenti all'aumentare del prezzo dello stesso.

CAPITOLO 2: ANALISI DEL MERCATO DEL LUSSO.

2.1 COS'È IL LUSSO

“Il lusso è l'esigenza che comincia dove la necessità finisce “(Coco Chanel)

Descrive così Coco Chanel il lusso, un concetto in continua evoluzione, difficile da definire chiaramente poiché, come dice Berry, dipende da contesti culturali sociali ed individuali: alcuni beni possono essere ritenuti non necessari da alcuni ma fondamentali da altri sia per quanto riguarda il consumo vero e proprio che per quanto riguarda il desiderio e l'identificazione nel bene stesso (Roberts ed Armitage, 2015, p.42). Come spiegano Donzé e Fujioka (2017), il lusso non è un settore come gli altri dove è la natura del prodotto che delinea i tratti principali (cibo, elettronica, cosmetica) bensì è un particolare segmento del mercato che include diversi prodotti e servizi. Tali prodotti e servizi sono dunque, secondo Vigneron e Johnson (2004) (si veda De Barnier et al., 2012), quei beni di lusso il cui consumo soddisfa sia i bisogni funzionali che quelli psicologici collegati alla percezione delle caratteristiche del prodotto quali la qualità, l'estetica, la scarsità e il prestigio. Sono dunque proprio i benefici psicologici a distinguere i brand di lusso da gli altri, soddisfacendo quei bisogni di autostima e di riconoscimento sociale attraverso una qualità eccellente e un premium price. Ed è appunto il prezzo premium una delle caratteristiche basilari dei beni di lusso la cui domanda, in termini economici, aumenta più che proporzionalmente all'aumentare del reddito.

Chevalier and Mazzalova (2012) attribuiscono ai beni di lusso tre criteri fondamentali: la presenza di un contenuto artistico, il risultato di un lavoro artigianale e l'internazionalità. Quest'ultimo criterio, connesso al processo di globalizzazione, suggerisce un processo di omogeneizzazione che è però in contrasto con ciò che abbiamo detto in precedenza in tema di diversi contesti sociali. Nonostante ciò, sembrerebbe che il riconoscimento di beni di lusso avvenga in una prospettiva globale tra individui d'élite che hanno più cose in comune tra di loro che con i loro connazionali. L'internazionalità fornisce inoltre, da una prospettiva imprenditoriale, un ampliamento del mercato e dunque profitti più sostenibili specialmente tra i grandi gruppi del lusso come Kering, LVMH e Richemont. Il lusso è stato inoltre classificato in termini di accessibilità da Allèrès (1990), che distingue tra il lusso inaccessibile i cui prodotti sono esclusivi e unici, il lusso intermediario costituito da repliche dei prodotti di lusso inaccessibile, e il lusso accessibile, prodotto industrialmente. Oltre a queste categorie possiamo sempre più distinguere una democratizzazione dell'accesso al lusso tramite il trade up

dei brand tradizionali e l'offerta di prodotti e servizi a un mercato più ampio da parte dei business di lusso (Roberts ed Armitage, 2015).

Per ultimo è inoltre necessario ricordare che il confine tra lusso, brand, fashion e beni di consumo è molto sottile poiché tutti questi settori hanno strategie comuni per stabilire e rafforzare il posizionamento aziendale. Nonostante ciò questi elementi non riguardano tanto la natura del lusso stesso ma sono un fattore determinante poiché ne garantiscono il posizionamento nel mercato fascia alta (Donzé e Fujioka, 2017).

2.2 MERCATO MONDIALE DEL LUSSO

In seguito alla breve analisi del termine stesso, analizzeremo ora i trend, le categorie di prodotto e i canali di distribuzione del mercato del lusso. L'analisi a seguire riporta i dati e le informazioni derivate agli studi condotti da Altagamma e Brain&Company provenienti dal Financial Document 2018 del gruppo Kering.

Worldwide personal luxury goods market trend (2010-2018e, in € billions)

Annual change at reported or comparable exchange rates:

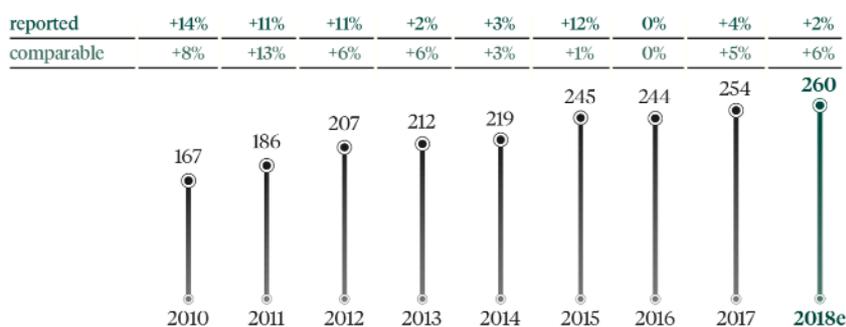


Figura 2. Fonte: Kering, 2018. Financial Document. P.16

Dalla figura 2 possiamo notare come il mercato mondiale del lusso abbia avuto una forte crescita che è andata stabilizzandosi nei seguenti anni fino a riprendersi nel 2017. Sebbene il mercato sia stato esposto ad un'alta volatilità della valuta, a tensioni geopolitiche e ad altri fattori come nuove imposte e restrizioni che influenzano l'andamento del consumo e del turismo, i trend del 2018 confermano la crescita iniziata l'anno precedente evidenziando tra i fattori chiave l'emergere di nuovi mercati e di classi medie in quei paesi dove il potere d'acquisto è andato aumentando, l'aumento di consumatori molto benestanti e l'incremento della mobilità internazionale. (Kering, 2018¹, pp.16-22)

2.2.1 TREND E STRATEGIE DI ADATTAMENTO

Tra i principali contributori alla crescita del mercato nel 2018 distinguiamo consumatori cinesi al 33%, americani al 22% ed europei al 18%. Il restante 27% comprende consumatori provenienti da paesi asiatici al 11%, giapponesi al 10% ed altri al 6% (in calo di un punto percentuale rispetto al 2017).

Il mercato del lusso sta subendo dei cambiamenti strutturali: da un lato i tipici consumatori di beni di lusso stanno sempre più estendendo le loro spese verso le esperienze di lusso, mentre nuovi consumatori stanno entrando nel mercato attraverso il segmento di lusso accessibile, dall'altro, grazie all'affermarsi delle nuove generazioni, il consumo di beni di lusso si sta focalizzando sempre più su un orientamento digitale con una più ampia attenzione verso l'innovazione e il valore del prodotto stesso. I brand e gruppi di lusso devono dunque adattarsi a questi cambiamenti, sia mantenendo l'attenzione sui consumatori cinesi che guidano la crescita del mercato stesso che gestendo i nuovi bisogni dei consumatori, ampliando l'offerta di strumenti digitali volti ad un acquisto sempre più virtuale. È inoltre fondamentale per i brand di lusso differenziare l'offerta offrendo al consumatore un'esperienza personalizzata ed attuare una politica di prezzo internazionale che bilanci le spese locali e turistiche tra le diverse regioni.

Dall'analisi presente nel documento finanziario 2018 di Kering viene sottolineato il fatto che il mercato mondiale del lusso sia caratterizzato da pochi, grandi giocatori (i grandi gruppi di lusso) e molti piccoli giocatori indipendenti che competono in diversi segmenti di prodotto e area geografica.

Analizzando il mercato dei beni di lusso in termini di consumo per regione troviamo l'Europa al primo posto con il 32% seguita da America con il 31%. Da notare è inoltre la crescita del mercato cinese che a tassi di cambio paragonabili è aumentata del 20% tra il 2017 e il 2018. In termini di paesi la percentuale più ampia del mercato è in mano agli Stati Uniti con 71 miliardi di euro ed è seguito da Cina che, grazie a politiche incoraggianti e all'ascesa dell'e-commerce, raggiunge i 23 miliardi e da Giappone, con 22 miliardi dovuti ad un aumento degli acquisti da parte di turisti cinesi e sudcoreani. In Europa troviamo l'Italia al primo posto con 18 miliardi e una crescita annua di un solo punto percentuale, seguita da Francia, UK e Germania.

Secondo gli studi di Altagamma e Brain il mercato dei beni di lusso potrebbe raggiungere un valore pari a circa 320-365 miliardi di euro entro il 2025 grazie al contributo previsto dai paesi in espansione, dai nuovi consumatori di fascia medio alta, specialmente cinesi, che

beneficeranno del segmento di lusso accessibile, dalle nuove generazioni che rappresenteranno il 55% del mercato nel 2025, dallo sviluppo dei canali di distribuzione tramite l'e-commerce e il travel retail (boutique situate negli aeroporti), dall'aumento di consumatori "high-spending" ossia molto ricchi, dallo sviluppo di nuovi prodotti di fascia alta e dal potenziale del mercato americano non ancora penetrato interamente dai brand europei (Kering, 2018¹).

2.2.2. CATEGORIE DI PRODOTTO

Possiamo dividere il mercato mondiale dei beni di lusso in quattro categorie: gli *accessori* tra cui troviamo scarpe, occhiali, borse, portafogli ecc.; l'*abbigliamento*, anche detto ready-to-wear per entrambi uomini e donne; l'*Hard Luxury* che include gioielli e orologi, e per ultimo le *fragranze e i cosmetici*.

Worldwide personal luxury goods market: breakdown by category (2018e)

	Market value 2018e (in € billions)	Reported YoY change	% of total market
Accessories	86	+5%	33%
Apparel	60	-1%	23%
Hard luxury	58	+3%	22%
Fragrances and cosmetics	56	+4%	22%
TOTAL	260	+2%	100%

Figura 3. Fonte: Kering, 2018. Financial Do-

Dalla figura 3 possiamo notare come nel 2018 il 33% del mercato mondiale dei beni di lusso fosse rappresentato dagli *accessori*, con un fatturato totale di 86 miliardi di euro. Tra gli accessori possiamo distinguere due principali sub-categorie: i così detti leather goods (articoli in pelle) il cui fatturato ammonta a 51 miliardi di euro con una crescita annuale di cinque punti percentuali dal 2017 al 2018 e il settore calzaturiero con 19 miliardi di euro di fatturato ed un incremento del 7% rispetto all'anno precedente grazie anche all'introduzione di prodotti meno formali tra cui le scarpe da ginnastica.

Al secondo posto, rappresentando il 23% del mercato mondiale dei beni di lusso troviamo il mondo dell'abbigliamento con un calo di un punto percentuale rispetto all'anno precedente. Mentre il settore dell'abbigliamento maschile è trainato principalmente dal segmento del "fashion", quello femminile è potenziato anche dalle buone prestazioni provenienti dal settore dell'abbigliamento contemporaneo.

L'Hard Luxury rappresenta invece il 22% del mercato con un aumento di tre punti percentuali rispetto al 2017 e con un fatturato totale di 58 miliardi suddivisi in: 37 miliardi di

euro per il settore dell'orologeria e 18 miliardi di euro per quello della gioielleria. Quest'ultimo è stato assoggettato ad una crescita di sette punti in percentuale grazie all'aumento della domanda asiatica e la presenza di una clientela più giovane. Per quanto riguarda invece il settore dell'orologeria possiamo notare un incremento dell'acquisto di orologi femminili.

Per ultimo troviamo la categoria delle fragranze e dei cosmetici con un fatturato di 56 miliardi di euro occupando il 22% del mercato mondiale dei beni di lusso (Kering, 2018¹).

2.2.3 CANALI DI DISTRIBUZIONE

Tra i principali canali di distribuzione dei beni appartenenti al mercato mondiale del lusso distinguiamo due categorie: i canali "retail" (vendita al dettaglio) e i canali "wholesale" (vendita all'ingrosso). La vendita al dettaglio consente al produttore di vendere direttamente al consumatore finale attraverso la creazione di reti di negozi che premettono un maggior controllo sull'assortimento dei prodotti e sul servizio ai clienti. Nel 2018 il 38% delle vendite riguardanti il mercato mondiale dei beni di lusso avvenne tramite canali di vendite al dettaglio mentre il restante 62% delle vendite fu registrato dal canale di vendite all'ingrosso. Secondo Gasparotto (2014), la vendita al dettaglio si divide in due categorie:

- Wholesale monobrand la cui forma più diffusa è l'affiliazione commerciale (franchising), dove l'impresa collabora con dei negozianti riducendo il rischio d'investimento e beneficiando dello spirito imprenditoriale del collaboratore. Tramite questo tipo di distribuzione l'impresa è in grado di penetrare in mercati meno accessibili consentendo al cliente di accedere ai propri prodotti o servizi.
- Wholesale multibrand ossia le grandi catene multimarca anche dette department store come Harrods in UK, la Rinascente in Italia, El Corte Ingles in Spagna che all'estero assumono la maggior parte del potenziale commerciale.

Per ultimo, tra i canali di distribuzione dobbiamo anche prendere in considerazione gli outlet che apportano vantaggi e sconti ai clienti consentendo all'impresa di liberarsi di articoli invenduti.

La distinzione tra retail, wholesale mono brand, wholesale multi-brand e outlet si può notare anche nel mondo dell'e-commerce, sempre più presente nella distribuzione commerciale. Rispettivamente, il retail "online" è rappresentato dai siti web dei brand stessi e, come per il retail "offline", consente un ampio controllo; il wholesale monobrand "online" è rappresentato da siti gestiti da terze parti, mentre il wholesale multibrand "online" è caratterizzato dai marketplace come Amazon, Asos, Farfetch e Mytheresa, che stanno assumendo sempre

più rilevanza strategica. Per quanto riguarda il ruolo dell'outlet online possiamo trovare i così detti flash-sale tipici di siti come Vente-Privée, Privalia e Yoox (Gasparotto, 2014).

Tornando allo studio di Altagamma e Brain&Company possiamo concludere questa analisi dei canali distributivi suddividendoli in sei diversi formati di vendita distribuiti tramite retail o wholesale. Distinguiamo dunque i mono brand stores, a cui appartiene il 30% delle vendite nel mercato mondiale del lusso e gli speciality store, negozi che vendono una sola categoria di merce di diversi brand (scarpe, borse, gioiellerie), che ne detengono il 22% seguiti dai department store con il 20%. Con quote meno importanti troviamo gli outlet a cui appartiene il 12% delle vendite, i siti online, che aumentando di un punto percentuale rispetto all'anno precedente rappresentano il 10% delle vendite e per ultimi i retail store che apportano il 6% delle vendite (Kering, 2018¹).

2.3. ANALISI PESTEL

Proseguendo con la ricerca andremo ora ad analizzare i fattori politici, economici, sociali, tecnologici, ambientali e legali che influenzano l'andamento del settore del lusso.

Come descritto da Pratap (2018), instabilità geopolitica, terrorismo, Brexit e accordi commerciali sfavorevoli sono *fattori politici* in grado di causare ampi livelli di incertezza del settore della moda. Come emerge infatti dal documento finanziario di Kering, nel 2019 la prospettiva economica globale prevede un calo a causa delle paure concernenti la guerra commerciale tra Stati Uniti e Cina, che comporta un rallentamento della crescita economica sia negli USA che in Cina e una conseguente decelerazione della domanda cinese sebbene si preveda un aumento del consumo locale dovuto al calo dello yuan e a politiche incoraggianti.

Il rallentamento della crescita economica sia cinese che americana e gli accordi commerciali sono alcuni dei *fattori economici* che incidono sull'andamento del settore del lusso. Altri fattori economici critici da considerare sono la fluttuazione delle valute, l'inflazione, il reddito pro capite e l'occupazione. Dal punto di vista dell'occupazione è importante tenere in considerazione il fatto che il settore del lusso è influenzato ma influenza anch'esso l'economia, creando opportunità di lavoro e diminuendo il tasso di disoccupazione.

Tra i fattori sociali e socio-culturali dobbiamo tenere in considerazione la demografia, la nascita di nuove generazioni con bisogni e gusti diversi, l'attenzione alla salute e il benessere generale (Chavan, 2018) Come spiega Pratap (2018), la generazione dei "millennials" sta sempre più influenzando il mercato mondiale del lusso con focus verso la sostenibilità e l'etica che donano valore al prodotto e verso un'esperienza d'acquisto sempre più digitale con la

possibilità di ottenere informazioni facilmente, non più tramite campagne pubblicitarie, ma attraverso social networks che consentono l'accesso a recensioni ed esperienze reali fornite dagli stessi clienti.

E sono appunto le nuove generazioni a scatenare l'importanza dei fattori tecnologici, che come già anticipato influiscono fortemente sull'economia del lusso. La diffusione di Internet e degli smartphone hanno facilitato l'accesso alle informazioni riguardanti i trend del momento e i brand emergenti consentendo una più reattiva capacità di risposta alle esigenze del mercato, oltre a favorire una più facile gestione ed ampliamento dei canali di distribuzione (Chavan, 2018). La tecnologia, oltre a consentire la soddisfazione delle esigenze più digitali delle nuove generazioni, permette anche enormi potenzialità di espansione tramite campagne di marketing online e consente il raggiungimento di clienti prima irraggiungibili tramite l'utilizzo dell'e-commerce.

Anche i fattori ambientali influenzano il settore del lusso. Essendo il settore della moda responsabile per il 20% dello spreco mondiale di acqua e per il 10% delle emissioni di anidride carbonica (UN Environment, 2019), i brand di lusso stanno investendo nell'utilizzo di materiali e strutture meno inquinanti e più ecosostenibili, redigendo sempre più spesso anche un bilancio ambientale e producendo beni di valore aggiunto molto apprezzati dai consumatori, anch'essi sempre più attenti all'ambiente.

Per ultimi troviamo i fattori legali tra cui norme riguardanti la sicurezza, la salute, l'occupazione, ma anche le stesse guide sugli standard ambientali e le leggi sulla protezione dei dati, di patenti e brevetti. Tali fattori influiscono dunque sull'attività delle imprese, limitandone determinate azioni e imponendone altre.

2.4 IL LUSO ITALIANO IN MANI FRANCESI: PERCHÉ NON NASCONO GRUPPI D'AZIENDE IN ITALIA?

Entrando in un'ottica non più globale, ma focalizzandoci su due dei paesi trainanti per quanto riguarda il mondo del lusso, analizzeremo ora, utilizzando dati e informazioni precedentemente ricavate, il motivo per cui i grandi gruppi di lusso si siano sviluppati solamente in Francia, mentre in Italia, sebbene esistano ben nove brand che superano il miliardo di fatturato annuo, questi sono di gran lunga distanti dalle entrate tipiche dei grandi gruppi francesi i quali, tra l'altro, possiedono già quattro dei nove brand italiani precedentemente citati (Mellery-Pratt, 2015).

Il primo motivo per cui in Italia non esistono grandi gruppi di lusso è associabile al fatto che, come dice Mario Ortelli (si veda Mellery-Pratt, 2015), il mercato francese è caratterizzato da una vasta presenza di accessori di lusso, i quali hanno un margine più ampio e apportano un vantaggio competitivo che le aziende italiane, focalizzate invece sull'abbigliamento, non riescono ad ottenere. È inoltre importante sottolineare che alla base dei tre gruppi del lusso francesi troviamo un brand principale, caratterizzato da un business robusto e profittevole: Cartier e Vuitton rispettivamente per i gruppi Richemont e LVMH e Gucci per Kering. Il problema sta dunque nella necessità di avere un business forte alla base del gruppo poiché crearne uno con brand più deboli non consentirebbe il raggiungimento del successo, come si è potuto vedere già con il tentativo di Prada che, come dice Solca, al momento della manovra di espansione, aveva solamente 700 milioni di fatturato. Se il tentativo dell'impresa italiana fosse avvenuto ora, con un fatturato maggiore, forse si sarebbero potuti notare risultati diversi. Solca ritiene infatti che per un conglomerato del mondo della moda siano fondamentali vantaggi di scala e sinergie che consentano la negoziazione di costi ed un miglior accesso ai mercati finanziari (Mellery-Pratt, 2015). I brand italiani non sono infatti abbastanza forti economicamente e per riuscire a farsi notare di fronte ai grandi gruppi necessiterebbero di investimenti di milioni in boutique e comunicazione con effetti plausibili sui consumatori. Come dice Elena Banfi (2018), però, "Il made in Italy è insuperabile. È esclusivo. È sinonimo di tante parole, tutte bellissime. Ma non basta più a se stesso". Il problema è dunque il fatto che in Italia, mentre i brand già conosciuti devono sopportare problemi riguardanti capitalizzazione e struttura operativo-manageriale dovuti alle piccole dimensioni aziendali, nonché devono assicurare il ricambio generazionale, non sempre facile, i brand più giovani, invece, devono affrontare gli ostacoli di concessione del credito e della formalizzazione di rapporti stabili con distributori e fornitori (Bottelli, 2016).

Un altro fattore da considerare è infatti la giovane età dei brand italiani, che per la maggior parte furono costituiti dopo la Seconda guerra mondiale e sono tutt'ora governati su base familiare con pratiche rigide e poco innovative. Sebbene i manager dei brand italiani non abbiano la mentalità imprenditoriale tipica delle imprese focalizzate sugli accessori, Solca ritiene che alcuni brand come Max Mara, Diesel e Prada possano tutt'ora aspirare a creare il proprio conglomerato, anche se il ritardo rispetto ai grandi gruppi francesi, renderà complicato raggiungere tali livelli.

Sebbene sia, pertanto, rischioso e complicato costituire un gruppo italiano, Renzo Rosso, proprietario di Diesel e fondatore del gruppo OTB, cosciente della difficoltà nel rag-

giungere i grandi conglomerati francesi, ammette di non voler diventare il gruppo più grande ma il più “cool”, acquisendo brand che consentono di mantenere una coerenza con la strategia del gruppo. Egli ritiene infatti che nel nostro paese ci sia spazio per la creazione di un conglomerato del lusso che potrebbe acquisire aziende italiane, togliendole così dalle mani dei francesi.

CAPITOLO 3: KERING GROUP

Nel seguente capitolo andremo ad approfondire uno dei tre grandi gruppi del lusso, Kering, analizzandone il modello di business e le caratteristiche che lo distinguono dagli altri due competitors. Valuteremo dunque le differenze con il gruppo LVMH e le scelte organizzative utilizzando il modello di Osterwalder (Business Model Canvas).

3.1 STORIA DEL GRUPPO

Alla base del gruppo di successo troviamo una storia molto intricata, caratterizzata da una serie di trasformazioni guidate dallo spirito imprenditoriale e dalla costante ricerca di crescita e creazione di valore che sfoceranno poi nella formazione di un gruppo puramente focalizzato sui beni di lusso.

Fondato nel 1963 da Francois Pinault come un business focalizzato sul commercio del legname e dei materiali da costruzione, il gruppo prese il nome Pinault e nel 1988 venne quotato nella borsa valori francese. Nel 1991 il gruppo entrò nel settore retail acquisendo Conforama, nel 1992 acquisì Au Printemps SA e nel 1994, con l'acquisizione di La Redoute Pinault, cambiò nome in PPR (Pinault-Printemps-Redoute). Sempre nel 1994 il gruppo acquisì Fnac, un'impresa specializzata nella vendita di musica, libri ed elettronica. Il 1999 vide primi movimenti verso il mondo del lusso grazie all'acquisizione di una partecipazione pari al 42% in Gucci, aumentata poi fino al 99.4% nel 2004. Negli anni tra il 2000 e il 2004 PPR aumentò la sua presenza nel mondo della moda acquisendo Yves Saint Laurent, Boucheron, Bottega Veneta e Balenciaga; e firmando degli accordi di collaborazione con Stella McCartney e Alexander McQueen. Nel 2005 François-Henri Pinault, figlio di Henri Pinault, divenne CEO del gruppo e nel 2007 acquisì una partecipazione del 62.1% in Puma. Tra il 2008 e il 2014 PPR implementò una serie di acquisizioni nel mondo della gioielleria e dell'orologeria e continuò con i disinvestimenti delle attività di retail inviati già nel 2003 (Kering, 2018²).

Nel 2013 il gruppo decide di cambiare nome in Kering, nome che, come spiega Pinault, "...riflette chi siamo adesso e come gestiamo il nostro business. Kering viene pronunciato come la parola inglese "caring" poiché volevo un nome che descrivesse l'attitudine che abbiamo verso i nostri brand, le nostre persone, i nostri consumatori ed investitori e anche verso l'ambiente. Il cambio di nome rappresenta sia la nostra dimensione internazionale che le origini bretoni del nostro business. Nel linguaggio bretone "KER" significa casa [...] e Kering è la casa di famiglia dove si ritrovano i nostri brand e i nostri lavoratori. Il nostro nuovo nome è associato al simbolo del gufo che simboleggia la saggezza e rappresenta il lato visionario

del gruppo e la nostra capacità di individuare talenti e potenziali. Essendo un animale discreto e protettivo, è l'immagine di un gruppo che guida e coltiva i suoi brand e le sue persone. [Con il nuovo nome] Kering non rappresenta più dunque un conglomerato con attività differenziate ma un gruppo internazionale coeso ed integrato, un leader dell'industria dell'abbigliamento e degli accessori di lusso.” (Clarisson le Hérisson, 2013).

Proseguendo con la storia del gruppo, da non dimenticare è il lancio di Kering Eyewear nel 2015, svolta importante che consentirà nel 2017 di stipulare un accordo tra Richemont e il gruppo per la produzione di occhiali Cartier da parte di Kering Eyewear.

Concludendo, nel 2018 Kering ha annunciato la fine dei rapporti con Puma e Volcom e l'uscita dal gruppo di Stella McCartney, Christopher Kane e Thomas Maier (Kering, 2018²).

3.2 IL BUSINESS

Considerando dunque le caratteristiche analizzate nel primo capitolo, dal punto di vista dei grandi gruppi del lusso, possiamo definire Kering come una holding mista con caratteristiche tipiche sia di un gruppo integrato orizzontalmente che di un gruppo conglomerato poiché, sebbene Kering si sia sempre più indirizzato verso un unico settore, quello del lusso, è comunque caratterizzato sia da imprese che operano nello stesso settore (abbigliamento e articoli in pelle) che da imprese che operano in settori diversi come quelli dell'orologeria e gioielleria.

Prima di analizzare il modello di business del gruppo è importante definirne le dimensioni e i brand che lo compongono.

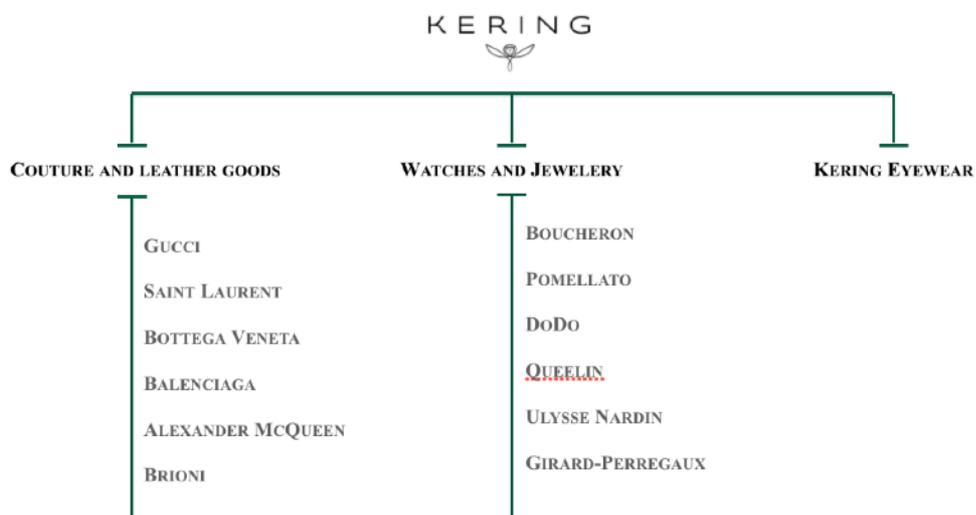


Figura 4. Fonte: elaborazione autore

Nell'Integrated Report 2018 Kering registra un fatturato 13.7 miliardi di euro con 34.795 dipendenti appartenenti ai 13 brand del gruppo: Gucci, Saint Laurent, Bottega Veneta, Balenciaga, Alexander McQueen, Brioni, Boucheron, Pomellato, DoDo, Qeelin, Ulysse Nardin, Girard-Perregaux e Kering Eyewear. Il fatturato, in termini di brand deriva al 63% da Gucci, al 13% da Saint Laurent e al 8% da Bottega Veneta, mentre, in termini di categoria di prodotto la maggior parte delle entrate provengono dalla pelletteria (53%), seguita dal settore delle scarpe (18%), l'abbigliamento (15%) e la gioielleria ed orologeria (7%). Dal lato dei canali di distribuzione il fatturato deriva principalmente dal retail con il 77%,e mentre il restante 23% delle entrate proviene dalle vendite wholesale.

3.2.1 LA STRATEGIA

Dopo il breve inquadramento del gruppo, ne approfondiremo ora, tramite le informazioni raccolte dal "Financial Document" di Kering (2018¹), la vision, il modello di business e la strategia.

"Abbracciare la creatività per una visione del lusso audace e moderna" è la vision di Kering che si prefigge di stabilire la nuova tendenza verso un lusso più responsabile, che soddisfi le esigenze dei consumatori che vogliono sempre più esprimere la loro individualità, rimanendo fedeli alla tradizione e al patrimonio delle case del gruppo. Kering, con il suo spirito imprenditoriale, assume rischi e propone nuove idee ambiziose e innovative che creano emozioni ed entusiasmo assicurando sempre il rispetto dell'ambiente e apportando così un impatto positivo verso un mondo più sostenibile.

Il modello di business del gruppo si suddivide in tre caratteristiche principali: agilità, equilibrio e responsabilità. In termini di *agilità* il gruppo assicura ai suoi brand una struttura organizzativa che ne esalti il potenziale grazie alla costanza dei suoi stakeholder, la famiglia Pinault, e alla flessibilità del gruppo, che è stato in grado di trasformarsi da un conglomerato con attività di retail diversificate in un gruppo di brand di lusso e, grazie alla chiarezza nel definire obiettivi ed assicurare che la performance dei brand sia allineata con la vision del gruppo.

Per quanto riguarda l'*equilibrio*, nonostante il diverso posizionamento, i brand assumono ruoli complementari ed evocano un insieme di emozioni e creazioni coerenti tra loro. Kering non solo consente l'accesso ad un vasto numero di canali di distribuzione e rafforza l'esperienza dei consumatori specialmente nei canali digitali, ma aiuta anche lo sviluppo di identità distintive per ogni brand, incoraggiando ciascuno a condividere le migliori pratiche e guidan-

do l'innovazione per consentire il raggiungimento del massimo potenziale di crescita. Kering, inoltre, grazie alla sua presenza in diverse regioni geografiche, è in grado di resistere a condizioni avverse del mercato e di cogliere nuove opportunità.

La responsabilità è il terzo punto su cui si basa il modello di business di Kering. Uno dei focus principali del gruppo è l'attenzione verso l'ambiente: la sostenibilità è infatti vista non solo come un'opportunità economica, ma anche come una fonte d'ispirazione e innovazione. Il gruppo non trascura nemmeno il tema dell'etica, assicurando trattamenti egualitari tra persone e mettendo in piedi diverse iniziative tra cui la "Kering Foundation", che combatte la violenza verso le donne, e la "Global Parental Policy", che garantisce 5 giorni di ferie pagate ai padri e 14 settimane alle madri dopo la nascita o adozione del figlio anche nei paesi dove tale agevolazione non è prevista. Kering inoltre premia il potenziale dei dipendenti incitando la mobilità interna, non solo nel brand stesso ma anche tra i diversi brand del gruppo.

Il conglomerato si pone come obiettivo una strategia che consenta di sfruttare l'intero potenziale del lusso per crescere più velocemente del mercato stesso attraverso:

1. il miglioramento delle sinergie e integrazioni tramite l'integrazione verticale, lo sviluppo di talenti eccellenti, l'esperienza cross-business e la condivisione delle risorse
2. la promozione di una crescita organica con la quale si prefigge di raggiungere una performance superiore a quella dello mercato stesso in tutte le categorie; stimolare le aspettative dei clienti tramite innovazioni di prodotto che creino desiderio; incrementare la performance e l'efficienza delle vendite; migliorare la qualità dell'esperienza dei consumatori nel negozio, supportandoli prima, durante e dopo la vendita; incrementare l'innovazione e la digitalizzazione e garantire l'approccio omnichannel, assicurando la continuazione delle connessioni con i clienti in tutti i canali comunicativi e distributivi attraverso social media, e-commerce, travel retail e comunicazione digitale.

Sono proprio queste le caratteristiche che spingono e motivano i singoli brand ad entrare a far parte del gruppo, preservando il patrimonio delle singole case per investimenti ad hoc, mantenendo la propria autonomia in tema di creatività e produzione e cogliendo l'opportunità di restare al passo con i ritmi frenetici del mercato sempre più inarrestabile.

3.2.2 LA CATENA DEL VALORE

La catena del valore di Kering si divide in cinque stadi integrati tra loro e forniti di attività di supporto condivise che garantiscono al gruppo lo sviluppo di una crescita rapida per i brand ,specialmente facilitando la ricerca di materie prime, la logistica e l'innovazione (Kering 2018²)

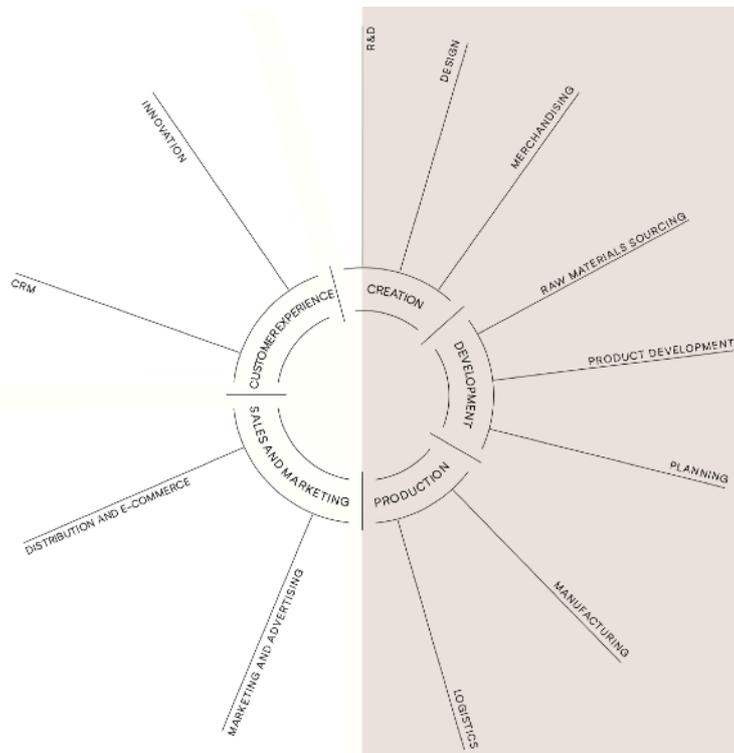


Figura 5. Fonte: Kering, 2018. Integrated Re-

Come si può notare dalla figura 5, il primo stadio è la *creazione* caratterizzata da processi di ricerca e sviluppo, design e merchandising. Il processo di creazione è guidato da ispirazione, audacia, ricerca di nuovi materiali sostenibili e soddisfazione delle aspirazioni dei consumatori.

Al secondo stadio troviamo lo *sviluppo* suddiviso in ricerca delle materie prime, sviluppo del prodotto e pianificazione. Il processo di sviluppo prevede la preparazione della collezione assicurando la presenza di tutti i requisiti tecnici, tra cui la conformità con gli standard ambientali e il rispetto delle tempistiche.

In seguito allo sviluppo troviamo lo stadio della *produzione*, suddiviso in manifattura e logistica, dove l'artigianalità esprime il suo "know-how" e dove, ogni giorno, i brand combinano le loro tradizioni artigianali con eccezionali metodi di produzione innovativa.

Il quarto stadio è quello del *marketing e delle vendite* suddiviso in pubblicità e distribuzione. Kering distribuisce i suoi prodotti tramite una strategia omnichannel, combinando le boutique con e-commerce e travel retail e soddisfacendo così le aspirazioni dei consumatori e delle nuove generazioni.

All'ultimo stadio troviamo l'*esperienza del consumatore*, suddivisa in CRM e innovazione. Oltre al prodotto vero e proprio il consumatore dà valore sempre più spesso all'esperienza e alle emozioni che il prodotto emana e rappresenta. Il prodotto è simbolo di espressione individuale e la comunicazione digitale sui social network arricchiscono sempre più la relazione tra il brand e il cliente.

3.3 KERING VS LVMH

Per comprendere al meglio l'ambiente competitivo del gruppo e le caratteristiche che distinguono Kering dal suo più grande concorrente, osserveremo ora le differenze tra i due più grandi gruppi del lusso, LVMH e Kering, analizzate da Martin Roll nel suo articolo *Kering-Evolution of a Global Luxury Brand company* (2017).

Il primo tema in cui possiamo distinguere i due conglomerati è quello del livello di successo di ogni brand del gruppo: lasciando da parte i due brand "leader", rispettivamente Gucci per Kering e Luis Vuitton per LVMH, i brand secondari del gruppo in esame (Bottega Veneta, Balenciaga, Saint Laurent) godono di una performance migliore rispetto ai brand secondari di LVMH (Berluti, Kenzo, Givenchy).

In termini di portafoglio di brand LVMH domina sugli articoli in pelle e sul settore degli alcolici mantenendo comunque una presenza significativa nel retail attraverso Sephora e DFS, mentre Kering focalizza il suo vantaggio competitivo nei beni di lusso. È inoltre importante sottolineare come la divisione degli alcolici appartenente a LVMH contribuisca ampiamente al fatturato del gruppo tramite brand come Dom Perignon, Hennessy, Mercier.

Il terzo punto che distingue i due brand riguarda il segmento della gioielleria e orologeria, con LVMH che domina il settore grazie a Bulgari, Chaumet, Tag Heuer e altri brand di proprietà. Anche Kering sta aumentando le proprie acquisizioni in brand di Hard Luxury come Boucheron, Dodo, Girard-Perregaux e altri.

Un'altra importante differenza tra i due gruppi riguarda la strategia: mentre Kering non controlla il 100% della distribuzione dei propri brand, LVMH controlla la totalità della distribuzione globale per tutti i suoi brand, se si esclude il Middle East, dove lavora con i distributori regionali. Tale caratteristica potrebbe evidenziare la volontà di Kering di consentire

un grado maggiore di autonomia ai singoli brand contrapposta alla ricerca del pieno controllo delle singole maison da parte del gruppo LVMH.

Un'ultima differenza tra i due brand riguarda la questione della successione generazionale: se per Kering il processo di successione è avvenuto in maniera fluida e regolare con il passaggio del gruppo nelle mani di Francois-Henri Pinault nel 2003, per il gruppo LVMH la successione è tutt'ora un'attività in corso.

3.4 KERING BUSINESS MODEL CANVAS

Concludendo l'analisi del gruppo in esame, procederemo ora con la definizione del suo modello di business utilizzando il linguaggio del Business Model Canvas di Osterwalder già illustrato nel primo capitolo di questo elaborato.

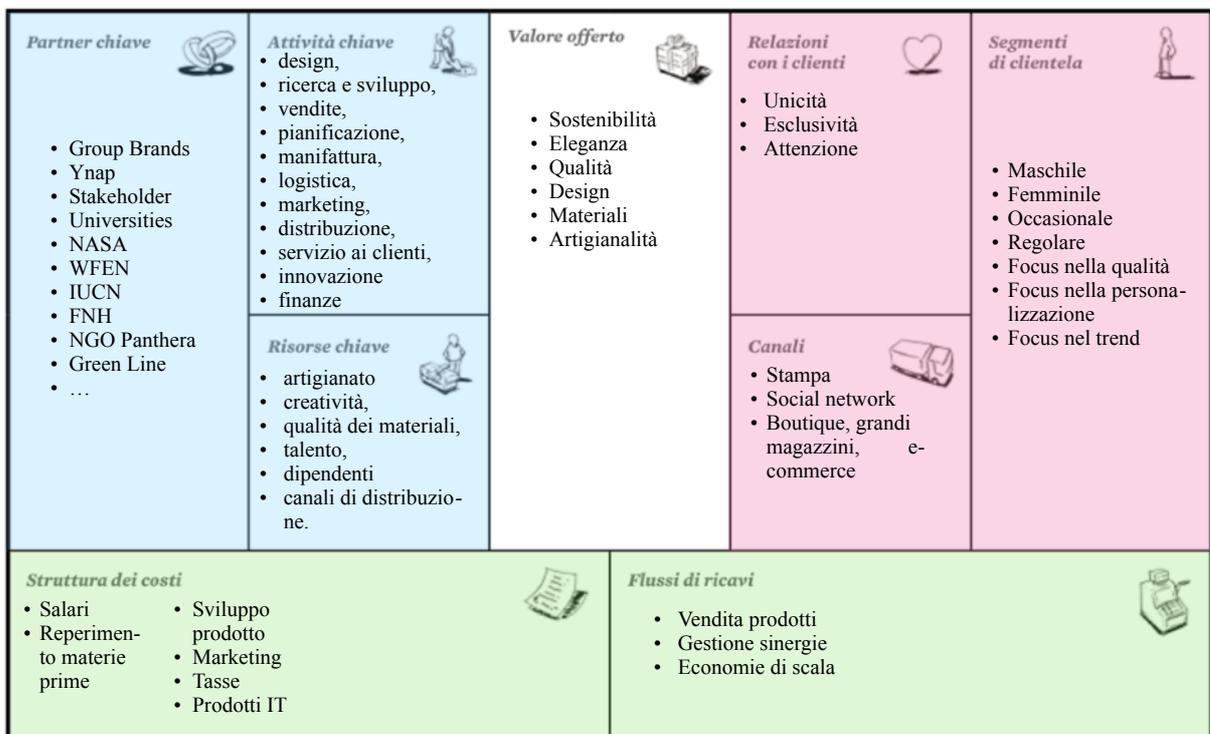


Figura 6. Fonte elaborata dall'autore proveniente da: Osterwalder, A. and Pigneur, Y. 2010. Creare modelli di business. Un manuale per visionari, innovatori e amanti delle sfide.

Partendo dunque dall'infrastruttura, possiamo considerare come *partner chiave* Ynap, con cui Kering, nel 2013, aveva stabilito una Joint venture per la vendita dei suoi prodotti sulle piattaforme multimarca del partner: Yoox e Net-à-porter. Essendo le vendite online in rapida crescita, Kering ha deciso di internalizzare tutte le attività di e-commerce nella prima metà del 2020, continuando comunque le collaborazioni con le piattaforme esterne, tra cui lo stesso Ynap (Gervasio, 2018). Tra gli altri partner chiave troviamo ovviamente i brand stessi,

gli stakeholder, le università partner tra cui il London College of Fashion, con cui il gruppo mira a supportare il ruolo della sostenibilità nell'industria della moda, la Parsons School of Design e la HEC di Parigi, ma anche la Bocconi, l'Institut Français de la Mode (IFM) e l'École de la Chambre Syndicale de la Couture Parisienne (ECSCP), il Cambridge Institute for Sustainability Leadership (CISL), la Haute École de Joaillerie in collaborazione con Boucheron e molte altre scuole. In tema di sostenibilità altri partner chiave sono la Stanford University, con il suo "Natural Capital Project", e la NASA, con i quali Kering si prefigge di esplorare opportunità per tracciare progressi nell'ecosistema, dovuti all'implementazione di pratiche pastorali sostenibili degli allevatori di cachemire nella regione Gobi in Mongolia, ma anche il Wildlife Friendly Enterprise Network (WFEN), con l'obiettivo di conservare la biodiversità nelle pratiche agricole applicate per la produzione di materie prime, l'NGO Panthera per la protezione dei felini randagi, la Green Line per il riciclo di materiali tessili, il IUCN Crocodile Specialist Group che promuove le migliori pratiche nel commercio di pelli di coccodrillo del Nilo provenienti dal Madagascar, la Fondation pour la Nature et l'Homme (FNH) per promuovere il benessere degli animali e molte altri partner che consentono al gruppo di implementare e tracciare i progressi in tema di sostenibilità (Kering, 2018³)

Tra le *attività chiave* troviamo invece quelle già elencate precedentemente nell'analisi della catena del valore: ricerca e sviluppo, design, ricerca dei materiali, sviluppo del prodotto, pianificazione, manifattura, logistica, marketing, vendite, distribuzione, servizio ai clienti, innovazione ma anche collaborazioni e finanze.

Le risorse chiave comprendono l'artigianato, la creatività, la qualità dei materiali, il talento e i lavoratori stessi con le loro conoscenze e anche i canali di distribuzione.

Analizzando i fattori che diversificano l'offerta del gruppo dai suoi competitori e dunque la "*value proposition*", possiamo sottolineare la forte attenzione verso la sostenibilità, l'eleganza dei marchi, la qualità, i design innovativi, i materiali ricercati e la forte artigianalità.

Passando ora all'area dei clienti, tra i *segmenti di clientela* possiamo distinguere consumatori maschili e femminili; consumatori che ricercano la massima personalizzazione del prodotto come i grandi attori che, insieme al brand, decidono lo stile, il colore, il tessuto e ogni minimo dettaglio del proprio abito che sarà dunque unico; consumatori che seguono i trend della moda e acquistano regolarmente i prodotti di tendenza; consumatori che acquistano i prodotti per la loro qualità e consumatori che non possono permettersi i prodotti dei brand di lusso ma acquistano occasionalmente prodotti meno costosi come gli occhiali dei

brand. Le relazioni con i clienti sono solitamente basate sullo sviluppo di un'esperienza unica ed esclusiva che metta a fuoco le attenzioni sul cliente il quale si sente seguito e “coccolato” dal brand. Tra i canali troviamo, sia i canali di distribuzione già visti precedentemente (le boutique, i grandi magazzini, i canali di e-commerce) ma anche altri canali come i social network e la stampa, che raggiungono i consumatori e li invogliano ad acquistare il prodotto.

In tema di solidità finanziaria, la *struttura dei costi* comprende i costi provenienti dai salari, dal reperimento delle materie prime, dalle operazioni necessarie per lo sviluppo del prodotto, dalle attività di marketing e pubblicità, dalle tasse, dai prodotti IT tra cui computer, telefoni aziendali ma anche macchine aziendali e altri benefici per i dipendenti (tessere sconto, assicurazioni), dall'affitto degli spazi per le boutique e per gli uffici, ma anche da tutte quelle iniziative volte alla collaborazione con università ed altri enti per la ricerca di materiali sostenibili, la protezione degli animali e delle specie a rischio di estinzione, la tutela delle donne. I *flussi di ricavi* provengono invece dalla vendita dei prodotti, dalla gestione delle sinergie e dalla fornitura di materie prime a livello di gruppo sfruttando così vantaggi di scala.

CONCLUSIONI

L'interesse che ha motivato questa ricerca deriva dalla volontà di comprendere al meglio le caratteristiche principali di un'azienda come Kering, un gruppo in grado di far crescere con successo tutti i suoi brand, le cui iniziative riguardanti la sostenibilità stanno definendo una nuova industria del lusso, attenta all'ambiente e alle nuove esigenze dei consumatori, non solo riguardanti il prodotto stesso ma anche l'etica che c'è dietro l'azienda.

L'apprendimento delle peculiarità dei gruppi aziendali e dei loro vantaggi e svantaggi sottolineano le motivazioni che conducono le imprese a entrare a far parte di gruppi strutturati, godendo così di minori costi e maggiori benefici tra cui l'accesso a molteplici canali di distribuzione e a conoscenze intercambiabili. L'analisi del mercato dei beni di lusso, delle diverse tipologie di canali di distribuzione e dei particolari tipi di clientela consentono la comprensione delle esigenze che i brand appartenenti a tale mercato devono soddisfare. L'apprendimento del concetto e dei modelli di analisi del business model fornisce invece una conoscenza teorica degli aspetti chiave di un'impresa e, unitamente alla definizione dei gruppi aziendali e delle caratteristiche dei brand di lusso, consentono la comprensione, almeno parziale, dei grandi gruppi di lusso.

Parlando di Kering possiamo dunque definire il suo business un business innovativo, che, sebbene sia già di successo, deve mantenere e assicurare una crescita a lungo termine per i suoi brand, restando in linea con gli standard ambientali da lui prefissati e tenendo testa al suo grande concorrente, LVMH. Nonostante le sfide da affrontare per stabilirsi sempre più al centro del mercato dei beni del lusso, Kering è senz'altro un buon esempio da dare alle nostre imprese italiane che volessero intraprendere una strada verso la creazione di un gruppo del settore.

BIBLIOGRAFIA

Banfi E., 2018. I gruppi stranieri fanno shopping (di brand made in Italy). Ecco perché. Vanity Fair [online]. Disponibile su: <https://www.vanityfair.it/fashion/news-fashion/2018/09/27/i-gruppi-stranieri-fanno-shopping-di-brand-made-in-italy-versace> [Data di accesso: 22.06.2019]

Bottelli P., 2016. Piccolo è ancora bello? Le pmi della moda si scontrano con la sfida dell'internazionalizzazione. Il Sole 24 Ore [online]. Disponibile su: <https://st.ilsole24ore.com/art/moda/2016-02-24/piccolo-e-ancora-bello-pmi-moda-si-scontrano-la-sfida-dell-internazionalizzazione-125115.shtml?uuid=AC6u05aC&fromSearch=> [Data di accesso: 22.06.2019]

Chavan R.B., 2018. Analysis of Fashion Industry Business Environment. Lupine Publishers [PDF]. Disponibile su : <https://lupinepublishers.com/fashion-technology-textile-engineering/pdf/LTTFD.MS.ID.000144.pdf> [Data di accesso: 05.06.2019]

Clarisson le Hérissou, 2013. Interview de François-Henri Pinault, PDG du groupe Kering [online]. Disponibile su: <https://www.youtube.com/watch?v=WXwJ3Z2HKTo> [Data di accesso: 13.06.2019]

Coronella S., 2009. Le motivazioni che spingono alla creazione dei gruppi aziendali: alcune riflessioni. Rivista Italiana di ragioneria e di economia aziendale Marzo-Aprile 2009 [online]. Disponibile su: https://www.researchgate.net/publication/311993568_Le_motivazioni_che_spingono_alla_creazione_dei_gruppi_aziendali_alcune_riflessioni [Data di accesso: 26.05.2019]

Coronella S., Monda C., 2015. Gli svantaggi della struttura di gruppo: riflessioni critiche. Rivista Italiana di ragioneria e di economia aziendale Luglio - Agosto - Settembre 2015 [online]. Disponibile su: https://www.researchgate.net/publication/311992807_Gli_svantaggi_della_struttura_di_gruppo_riflessioni_critiche [Data di accesso: 26.05.2019]

De Barnier et al. 2012. Do consumers perceive three levels of luxury? A comparison of accessible, intermediate and inaccessible luxury brands. Journal of Brand Management Vol. 19, 7, 623–636.

De Toni A., Guarini E., Magli F., Orlandi P., Vallone C. 2014. Principi di economia aziendale. Torino: G.Giappichelli Editore. 42-54.

Donzé P., Fujioka R., 2017. Luxury Business. Oxford Research Encyclopedias. [online]. Disponibile su: <https://oxfordre.com/business/view/10.1093/acrefore/9780190224851.001.0001/acrefore-9780190224851-e-96> [Data di accesso: 28.05.2019]

Gasparotto F., 2014. Com'è cambiato il conflitto tra canali: Strategia commerciale e-commerce, negozi, retail, franchising, wholesale e outlet. Gasparotto.biz Innovazione, suggestions, condivisione [online]. Disponibile su: <http://www.gasparotto.biz/2014/05/conflitto-tra-canali-e-commerce-wholesale/#.XPeBpKeB2YU> [Data di accesso: 05.06.2019]

Gervasio M., 2018. Il gruppo Kering accelera sul digitale: porta l'e-commerce in-house e lascia Ynap. Il sole 24 ore [online]. Disponibile su: https://www.ilsole24ore.com/art/moda/2018-11-26/il-gruppo-kering-accelera-digitale-e-lascia-ynap-104342.shtml?uuid=AEIO9MnG&refresh_ce=1 [Data di accesso: 13.06.2019]

Golizia D., 2016. Fashion Business Model. Strategie e modelli delle aziende di moda. Milano: Franco Angeli. P.25-26

Goyal, S., Kapoor, A., Esposito, M. and Sergi, B.S. 2017. Understanding business model – literature review of concept and trends. Int. J. Competitiveness [online], Vol. 1, No. 2, pp. 99-118. Disponibile su: https://www.researchgate.net/publication/317865955_Understanding_business_model_-_literature_review_of_concept_and_trends [Data di accesso: 19.05.2019].

Kering, 2018¹. Financial Document. P. 4-22 [online]. Disponibile su: <https://keringcorporate.dam.kering.com/m/3ba17a6b64aae82d/original/2018-Financial-document.pdf> [Data di accesso: 13.06.2019]

Kering, 2018². Integrated Report. Disponibile su: <https://keringcorporate.dam.kering.com/m/51136a84f2c9e1fa/original/2018-Integrated-report.pdf> [Data di accesso: 10.06.2019]

Kering, 2018. Reference Document. Pp. 122-140. Disponibile su: <https://keringcorporate-dam.kering.com/m/7a57d2f917ef38a2/original/2018-Reference-document-.pdf> [Data di accesso: 15.06.2019]

Martin Roll, 2017. Kering- Evolution of a Global Luxury Brand company. [online] Disponibile su: <https://martinroll.com/resources/articles/strategy/kering-evolution-of-a-global-luxury-brand-company/> [Data di accesso: 13.06.2019]

Mellery-Pratt R., 2015. Why Isn't There an Italian LVMH?. Business Of Fashion [online]. Disponibile su: <https://www.businessoffashion.com/articles/intelligence/why-isnt-there-an-italian-lvmh-2> [Data di accesso: 05.06.2019]

Migliorati L., 2013. Branding: La Sottile Linea Tra Premium E Luxury. TUN2U [online]. Disponibile su: <https://www.tun2u.it/blog/branding-premium-e-luxury/> [Data di accesso: 01.06.2019]

Okonkwo U. 2007. Luxury Fashion Branding. New York: Palgrave Macmillan. 7, 267-277

Osterwalder, A. and Pigneur, Y. 2010. Creare modelli di business. Un manuale per visionari, innovatori e amanti delle sfide. Hoboken, New Jersey (USA): John Wiley & Sons, Inc. Disponibile su: https://www.businessmodelworkshop.it/images/estratto_ModelliBusiness.pdf [Data di accesso: 12.05.2019]

Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves; and Tucci, Christopher L. 2005. Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. Communications of the Association for Information Systems [online], Vol. 16, Article 1. Disponibile su: <http://aisel.aisnet.org/cais/vol16/iss1/1> [Data di accesso: 12.05.2019]

Pratap A., 2018. PESTEL/PESTLE ANALYSIS OF THE FASHION RETAIL INDUSTRY. Notemastic [online] Disponibile su: <https://notesmatic.com/2017/09/pestelpestle-analysis-of-the-fashion-retail-industry/> [Data di accesso: 05.06.2019]

Roberts J., Armitage J., 2015. Luxury and Creativity: Exploration, Exploitation, or Preservation?. *Technology Innovation Management Review*, Volume 5, Issue 7. [online]. Disponibile su: <https://pdfs.semanticscholar.org/cbd9/47199df6f2f4ab6c3b732dd180f840073ed9.pdf> [Data di accesso: 02.06.2019]

Savino B. 2014. Business Model, come definirlo. *Marketing Insights* [online]. Disponibile su: <http://www.marketing-insights.it/business-model-come-definirlo/> [Data di accesso: 19.05.2019]

Treccani, s.d. Holding [online]. Disponibile su: <http://www.treccani.it/enciclopedia/holding/> [Data di accesso: 19.05.2019]

UN Environment, 2019. Fashion's tiny hidden secret. United Nations Environment Program [online]. Disponibile su: <https://www.unenvironment.org/news-and-stories/story/fashions-tiny-hidden-secret> [Data di accesso: 05.06.2019]

2018. Cos'è una holding: modelli, principali utilizzi e riorganizzazione societaria. Soluzione tasse [online]. Disponibile su: <https://www.soluzionetasse.com/cosa-e-una-holding-modelli-principali-utilizzi-e-riorganizzazione-societaria/> [Data di accesso: 22.05.2019]