



**UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”**

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management
Curriculum Amministrazione Finanza e Controllo

**L'industria della moda di lusso e la gestione della supply chain:
il caso LVMH**

**The luxury fashion industry and the supply chain management:
the case of LVMH**

Relatore: Chiar.mo
Prof. Cucculelli Marco

Tesi di Laurea di:
Pelagallo Maria Sofia
1108539

Anno Accademico 2023/2024

INDICE

Introduzione.....6

Prima sezione

1. L'ANALISI STRATEGICA DEL MERCATO DEI BENI DI LUSSO, ANALISI ESTERNA ED INTERNA

1.1 – Il settore moda	8
1.1.1 - L'evoluzione della moda in Italia e nel mondo nel corso dei secoli.....	8
1.2 – Dal fast fashion al luxury	11
1.3 – Le cinque forze di Porter	13
1.4 – L'analisi PEST e SWOT	24

2. LA GESTIONE DELLA SUPPLY CHAIN

2.1 – Definizione e rilevanza nel settore del lusso	32
2.2 – I vari processi della catena di approvvigionamento	34
2.2.1 – Selezione delle materie prime e della qualità	34
2.2.2 – La produzione	35
2.2.3 – Distribuzione e logistica	38
2.3 – La differenza rispetto alle supply chain del fast fashion	39
2.4 – L'importanza della sostenibilità	46
2.5 – L'innovazione tecnologica	49

Seconda sezione

3. IL DISTRETTO CALZATURIERO FERNANO

3.1 – Il modello economico del distretto	53
3.2 – Storia e sviluppo	57
3.3 – Il centro del mondo per le calzature	59
3.3.1 – I comuni caratterizzati da una lunga tradizione artigiana	60
3.4 – La crescita che va oltre le difficoltà della crisi	63
3.5 – Le strategie di internazionalizzazione	65
3.5.1 – Export e mercati internazionali	66

4. CASE STUDY

4.1 – Il gruppo LVMH come sinonimo del lusso.....	70
4.1.1 - Storia del gruppo	70
4.1.2 - Portafoglio marchi	73
4.1.3 - I competitors.....	77
4.1.4 - Le risorse	79
4.1.5 - L'analisi finanziaria.....	83
4.1.6 - Il business model	86

4.2 – Case study.....	89
4.2.1 – Focus sulla supply chain	89
4.2.2 – Pianificazione, approvvigionamento e qualità delle materie prime.....	89
4.2.3 – Produzione, specializzazione e collaborazione con i terzisti.....	93
4.2.4 – Il trade off tra artigianalità e automazione	99
4.2.5 – Possiamo parlare di sostenibilità?	100
4.2.6 - Il business model e la strategia competitiva	101
Conclusioni	107
Bibliografia e Sitografia	110

INTRODUZIONE

Il settore della moda di lusso rappresenta una delle industrie più affascinanti e complesse del panorama economico globale. È un comparto in cui tradizione, innovazione e creatività si intrecciano per creare prodotti capaci di incarnare l'eccellenza, il prestigio e lo status. Allo stesso tempo, questa industria opera in un contesto di dinamiche economiche complesse e in continua evoluzione, caratterizzate da una competizione globale crescente, dall'impatto delle tecnologie digitali, dall'esigenza di sostenibilità e dalla mutata percezione del valore da parte dei consumatori.

Questa tesi si propone di analizzare le principali dinamiche economiche che caratterizzano l'industria della moda di lusso, esplorandone i meccanismi interni, le strategie competitive e i fattori di successo. Il lavoro si articola in diverse sezioni, ognuna delle quali affronta aspetti complementari per delineare un quadro completo. Il primo capitolo è dedicato al gruppo LVMH, leader mondiale del settore, la cui storia e modello operativo rappresentano un punto di riferimento per l'intera industria. Attraverso lo studio del portafoglio dei marchi, delle risorse tangibili e intangibili e dell'analisi finanziaria, si metteranno in evidenza i fattori che hanno consentito a LVMH di consolidare la propria posizione di leadership.

Il secondo capitolo analizza il mercato globale del lusso, utilizzando strumenti come l'analisi delle cinque forze di Porter, la matrice SWOT e il modello PEST, per comprendere le dinamiche competitive e i macro fattori che influenzano il settore. In particolare, l'attenzione sarà rivolta alla trasformazione del concetto di lusso e al passaggio da una visione esclusivamente estetica a un approccio che valorizza anche etica, sostenibilità e innovazione.

Il terzo capitolo si concentra sul contributo del "Made in Italy", simbolo di eccellenza e qualità artigianale riconosciuto a livello mondiale. Un focus particolare è dedicato al distretto calzaturiero Fermano-Maceratese, un esempio di come le tradizioni locali possano fondersi con strategie di internazionalizzazione e innovazione tecnologica. Attraverso lo studio della struttura produttiva del distretto, del ruolo delle piccole e medie imprese e delle sfide legate alla globalizzazione, si evidenzierà come i distretti italiani possano mantenere un ruolo centrale nell'economia del lusso.

Infine, la tesi presenta un caso studio che offre una prospettiva pratica su come le aziende italiane del lusso possano combinare artigianalità e tecnologia per competere con successo sui mercati internazionali. Questa analisi consente di approfondire temi fondamentali come la gestione della supply chain, l'importanza della sostenibilità e il valore dell'artigianato, offrendo spunti concreti per affrontare le sfide del futuro.

CAPITOLO 1 – L'ANALISI STRATEGICA DEL MERCATO DEI BENI DI LUSO, ANALISI ESTERNA ED INTERNA

1.1 – Il settore moda

La moda è un fenomeno culturale con radici antiche, in costante evoluzione nel tempo. Oggi rappresenta un settore economico globale che coinvolge milioni di persone in tutto il mondo. I cambiamenti che ha attraversato sono stati influenzati da vari fattori come cultura, tecnologia e ambiente.

In epoche antiche l'abbigliamento non serviva solo a coprire il corpo, ma anche a segnalare lo status sociale e il ruolo nella società. Durante il medioevo, la moda si è evoluta con abiti più complessi e decorativi, realizzati con tessuti preziosi e tecniche artigianali. Nel Rinascimento, la moda ha raggiunto un nuovo livello di raffinatezza, introducendo nuove forme e stili, spesso ispirati alla cultura classica.

1.1.1 - L'evoluzione della moda in Italia e nel mondo nel corso dei secoli

L'Italia è da sempre un pilastro della moda mondiale, riconosciuta per la sua capacità di innovare e influenzare le tendenze globali. Il contributo italiano all'evoluzione della moda è evidente fin dai tempi del Rinascimento, ma le sue radici affondano ancora più indietro. Già nell'antica Roma, l'abbigliamento

rifletteva la stratificazione sociale, con classi distinte che indossavano capi specifici.

Durante il Medioevo, l'Italia divenne un centro di produzione tessile, famoso per materiali pregiati come seta e velluto, esportati in tutta Europa. Nel Rinascimento, stilisti come Leonardo da Vinci e Michelangelo non si limitarono alle arti visive, ma disegnarono anche abiti per le élite, elevando l'Italia a punto di riferimento nel settore.

Nei secoli successivi, i maestri artigiani italiani raffinarono tecniche sartoriali uniche, consolidando la reputazione del Paese. Nel XIX secolo, l'Italia passò da una produzione prevalentemente artigianale a una su larga scala, gettando le basi per il suo futuro nel mondo della moda. Negli anni '50 e '60, stilisti come Giorgio Armani e Valentino portarono l'eleganza italiana sulle passerelle internazionali, definendo lo stile "Made in Italy" come simbolo di qualità e lusso.

Oggi, l'Italia continua a influenzare la moda globale grazie alla sua attenzione per l'artigianato, il design raffinato e la cura per i dettagli.

L'arte e l'architettura italiane hanno ispirato molti designer internazionali, e l'Italia è un importante centro per l'industria della moda, con le sue sfilate di moda di fama mondiale a Milano e Pitti Uomo a Firenze. Inoltre, molti stilisti stranieri scelgono

di produrre le loro collezioni in Italia per sfruttare l'esperienza e la qualità artigianale italiane.¹

Con i Greci invece, nasce il concetto di bellezza e il desiderio di lusso, che diventa un elemento chiave per le classi dominanti nelle società antiche e stratificate. In particolare, nella Roma imperiale, l'ostentazione del lusso attraverso gioielli, acconciature e cosmetici diventa un modo per esibire la propria posizione sociale, anche se l'abbigliamento in sé subisce pochi cambiamenti significativi. L'abito si trasforma in un simbolo di raffinatezza e status, con una tavolozza di colori che include il bianco, il porpora, il turchese e il verde.

Un cambiamento epocale si verifica in Francia alla fine del XVIII secolo, con la Rivoluzione Francese che segna il declino della nobiltà e l'ascesa della borghesia. In questo periodo nasce l'Habit-chemise, un'innovativa idea di abito moderno, mentre nell'abbigliamento maschile si va verso una semplificazione con l'uso della giacca, introducendo l'abito classico "alla finanziaria", destinato a diventare l'uniforme della borghesia.

Dopo la Prima Guerra Mondiale, la moda subisce un ulteriore cambiamento verso uno stile più semplice, con grandi maison parigine che riducono la complessità dei loro modelli. Paul Poiret, ad esempio, propone abiti senza corsetto e dalle linee più

¹ Breve storia della moda in Italia: dalle origini al presente - (iccivitella.it)

morbide. Successivamente, dopo la Seconda Guerra Mondiale, anche la moda femminile evolve, con gonne che si accorciano e uno stile più funzionale.

La moda “*à la garçonne*” prevede capelli corti ed abiti di ispirazione maschile. In questo contesto fa la sua comparsa la prima vera icona della moda, Gabrielle Chanel, che sa interpretare più di ogni altro le esigenze dell’epoca².

1.2 – Dal fast fashion al luxury

Il Fast Fashion, una volta sinonimo di accessibilità e velocità nel seguire le tendenze, sta attraversando una significativa trasformazione nel contesto italiano odierno. La crescente consapevolezza ambientale e sociale tra i consumatori sta spingendo il settore a ripensare le sue pratiche. Oggi, la sostenibilità è il concetto chiave che guida il cambiamento, rispecchiando l'interesse dei consumatori per l'impatto ecologico e le condizioni etiche legate alla produzione.

Questa evoluzione ha portato a una maggiore enfasi sulla trasparenza, con i marchi impegnati a comunicare apertamente le loro politiche ambientali e sociali. In aggiunta, l'innovazione tecnologica gioca un ruolo cruciale nella ridefinizione del Fast Fashion italiano.

² I percorsi della moda:viaggio nel mondo del fashion | Life&People Mag (lifeandpeople.it), 2020.

L'adozione di tecnologie avanzate, l'utilizzo di materiali sostenibili e l'attenzione alla qualità, anziché alla quantità, stanno trasformando il modo in cui questo settore interagisce con il mercato e i consumatori.

Questa trasformazione non riguarda solo le pratiche aziendali, ma riflette anche un cambiamento nel modo di pensare dei consumatori, sempre più orientati verso acquisti etici e sostenibili. Il settore del lusso italiano, invece, continua a incarnare l'eccellenza, con la sua lunga tradizione di artigianalità e innovazione. Brand iconici come Gucci, Prada e Dolce & Gabbana mantengono viva questa eredità, radicata nella cultura italiana.

Nonostante la sua storia di eleganza senza tempo, anche il lusso si sta adattando ai cambiamenti attuali. Nel 2023, i consumatori stanno ridefinendo il concetto di lusso, cercando un valore che vada oltre l'estetica, ponendo attenzione a etica e sostenibilità. I processi produttivi e la provenienza dei materiali sono diventati aspetti fondamentali nella scelta dei prodotti di lusso.

Il lusso italiano, pur conservando la sua maestria artigianale, sta abbracciando una nuova consapevolezza ambientale e sociale. Questo equilibrio tra tradizione e innovazione rappresenta una sfida e un'opportunità per dimostrare che l'eccellenza può convivere con la sostenibilità. I consumatori di lusso del 2023 cercano non solo materiali e design di alta qualità, ma anche trasparenza e integrità etica.

Sia nel Fast Fashion che nel Luxury Fashion, l'innovazione tecnologica è il motore del cambiamento.

Le tecnologie avanzate stanno trasformando l'interazione tra marchi e consumatori, offrendo esperienze innovative. Un esempio significativo è l'uso della realtà aumentata, che consente di provare virtualmente capi e accessori, migliorando l'esperienza di shopping online e riducendo gli acquisti errati.

Per rimanere competitivi in questo mondo in evoluzione, i marchi di moda dovrebbero:

- ✓ Sviluppare strategie che coniughino tradizione e innovazione.
- ✓ Monitorare attentamente le tendenze e il comportamento dei consumatori: fondamentale per rimanere all'avanguardia.
- ✓ Collaborare con influencer e rivenditori italiani per ampliare la presenza nel mercato nazionale.
- ✓ Personalizzare l'immagine dei propri negozi sui social media per prolungare l'esperienza dei clienti e aumentare l'interesse dei consumatori³.

1.3 – Le cinque forze di Porter

Il modello delle cinque forze di Porter è uno strumento utilizzato dalle aziende per analizzare la struttura del settore in cui operano e comprendere i fattori che influenzano la redditività, con l'obiettivo di ottenere un vantaggio competitivo.

³ Dal Fast Fashion al Luxury: un'Analisi Dettagliata della Moda Italiana nel 2023 (digimind.com)

L'intensità delle cinque forze determina il livello di competizione nel mercato: maggiore è la pressione di queste forze, minori saranno le opportunità di profitto.

Ideato nel 1979 da Michael E. Porter, professore alla Harvard Business School, il modello è diventato un punto di riferimento per i manager. Analizzando le forze competitive, le aziende possono valutare la loro posizione nel mercato, prendere decisioni strategiche e definire come reagire a tali forze. Sebbene queste forze influiscano su tutte le imprese del settore, il successo dipende dalla capacità del management di gestirle in modo efficace.

La concorrenza in un settore o in un'ASA (Area Strategica di Affari) è la risultante fra più forze che scaturiscono dalla struttura del comparto, ciò dall'insieme delle sue caratteristiche tecniche ed economiche, andando ben oltre il comportamento degli attuali concorrenti.

Le forze competitive sono elementi che agiscono con continuità nell'ambiente economico erodendo, nel lungo periodo, la redditività dello stesso. Se non attentamente monitorate e gestite, da parte del management delle imprese, conducono ad una perdita di competitività.

Secondo Porter le forze competitive sono:

- ✓ La rivalità tra imprese esistenti
- ✓ la minaccia di nuove entrate nel mercato
- ✓ la minaccia dei prodotti sostitutivi
- ✓ il potere contrattuale degli acquirenti

✓ il potere contrattuale dei fornitori.

Andiamo ora ad esaminarle nel dettaglio.

La prima delle cinque forze competitive di Porter riguarda la presenza e l'intensità dei concorrenti diretti all'interno di un settore. Quanto più numerosi sono i concorrenti e quanto più simili sono i prodotti o servizi che offrono, tanto più diminuisce il potere competitivo di una singola azienda. Questa forza rappresenta il livello di competizione tra le imprese già operative in un mercato specifico.

La rivalità tra i concorrenti è influenzata da vari fattori, tra cui: l'intensità degli investimenti pubblicitari, la capacità di innovazione, la crescita del mercato, il grado di differenziazione dei prodotti, la capacità produttiva e le strategie competitive utilizzate. Questi elementi determinano quanto sia accesa la competizione, influenzando in ultima analisi la redditività complessiva del settore.

Rivalità con i competitor esistenti: alta.

La rivalità nel settore del lusso è significativa per LVMH, che opera in un mercato altamente competitivo con numerosi concorrenti, tra cui conglomerati come Kering e Richemont. Questi gruppi si contendono quote di mercato e la fedeltà dei consumatori benestanti in vari segmenti, come moda, accessori e cosmetici. Inoltre, LVMH deve affrontare la concorrenza di marchi di lusso indipendenti che possono attrarre nicchie specifiche.

L'industria è caratterizzata da una continua innovazione, poiché i marchi cercano di differenziarsi e attrarre i consumatori. Pertanto, LVMH investe costantemente in

ricerca e sviluppo per rimanere competitiva e soddisfare le aspettative in evoluzione del mercato. La gestione attiva della reputazione e dell'immagine del marchio è fondamentale, poiché qualsiasi calo percepito nel valore del marchio può influenzare negativamente la quota di mercato.

Nonostante la forte concorrenza, LVMH ha una solida posizione di mercato grazie a un portafoglio diversificato di marchi di lusso e all'abilità di sfruttare sinergie tra di essi. L'azienda continua a prosperare investendo nell'innovazione e nell'espansione strategica nei mercati emergenti. Tuttavia, il livello di rivalità può variare a seconda delle categorie di prodotto e delle regioni geografiche, ma la solidità finanziaria e la reputazione di LVMH la pongono in una posizione favorevole nel settore.

La seconda forza individuata da Porter riguarda i potenziali nuovi entranti, ovvero le aziende che non sono ancora attive in un settore specifico ma possiedono la capacità di entrarvi. Quando un mercato presenta buone opportunità di profitto, è più probabile che nuove imprese vi si affaccino, aumentando la concorrenza e riducendo i margini di guadagno per le aziende già operanti.

La minaccia di ingresso nel mercato dipende dalle barriere all'ingresso e dalla previsione di reazioni da parte delle aziende già presenti. Le nuove imprese portano con sé nuove competenze, la volontà di acquisire quote di mercato e, spesso, risorse significative. Pertanto, le aziende già attive in un settore devono adottare strategie per ostacolare l'ingresso di nuovi concorrenti e proteggere la loro posizione. Ad

esempio, possono incrementare le barriere all'ingresso investendo in tecnologie esclusive, costruendo relazioni solide con fornitori e clienti, migliorando la qualità dei loro prodotti o servizi, oppure riducendo i prezzi per dissuadere l'arrivo di nuove aziende. Maggiore è l'altezza delle barriere all'ingresso, maggiore sarà la difficoltà di accesso al mercato.

Porter identifica sei principali fonti di barriere all'ingresso nel mercato:

- Economie di scala: Queste si riferiscono alla riduzione dei costi per unità di prodotto all'aumentare della quantità prodotta. Se un'azienda desidera entrare in un settore dove operano già imprese che beneficiano di tali economie, dovrà competere a grande scala o rischiare di rimanere su una scala più ridotta.

- Differenziazione del prodotto: Quando le aziende già presenti nel mercato possiedono un vantaggio competitivo attraverso la differenziazione, risultano uniche agli occhi dei consumatori. Ciò rende l'ingresso di nuovi concorrenti rischioso e complicato, poiché la forza dei marchi esistenti e la lealtà dei clienti possono rendere difficile la conquista di nuove fette di mercato.

- Requisiti patrimoniali: Investimenti significativi necessari per competere possono costituire barriere all'ingresso. Questo include anche i costi di switching e quelli associati all'accesso ai canali di distribuzione.

- Svantaggi di costo indipendenti dalla scala: Questi sono costi che un nuovo entrante deve affrontare mentre le aziende già operative non li sostengono,

grazie a fattori come brevetti, accesso preferenziale a materie prime, sussidi governativi e know-how accumulato tramite esperienze pregresse.

-Politiche governative: Questa è un'altra fonte fondamentale di barriere all'ingresso. Il governo può limitare o escludere l'accesso a determinati settori, richiedere licenze specifiche o restringere l'accesso a materie prime.

La minaccia di nuove entrate nel mercato: bassa.

L'industria dei beni di lusso presenta una bassa minaccia di nuovi entranti a causa delle elevate barriere all'ingresso. Queste barriere sono dovute alla necessità di maestria artigianale, qualità superiore e reputazione del marchio, che richiedono investimenti significativi in design, produzione e marketing. I marchi consolidati, come quelli di LVMH, hanno costruito nel tempo una forte immagine e fidelizzazione dei clienti, rendendo difficile per i nuovi arrivati competere.

Inoltre, l'industria si basa su beni immateriali come il patrimonio del marchio e la percezione del cliente, difficili da replicare e che conferiscono un vantaggio competitivo agli operatori esistenti. Anche la complessità delle catene di approvvigionamento e le relazioni consolidate con artigiani e fornitori creano ostacoli per i nuovi entranti, poiché stabilire relazioni simili e garantire una qualità costante è una sfida notevole.

La terza forza competitiva individuata da Porter è rappresentata dalla minaccia di prodotti sostitutivi, ossia la possibilità che i consumatori scelgano alternative

fornite da altre aziende o settori. Pertanto, le imprese all'interno di un settore non devono solo confrontarsi con i concorrenti diretti, ma anche con quelli che offrono prodotti alternativi.

Un prodotto sostitutivo impiega tecnologie diverse per soddisfare le stesse esigenze del cliente. Quando le offerte di prodotti sostitutivi risultano particolarmente allettanti, i profitti potenziali del settore possono diminuire. Diversi fattori contribuiscono alla rilevanza di questa minaccia: la predisposizione dei consumatori a optare per un prodotto alternativo, il miglioramento del rapporto prezzo-prestazioni del prodotto sostitutivo, i costi di transizione che i consumatori devono affrontare per passare al sostituto, il livello di differenziazione del prodotto e il numero di sostituti disponibili sul mercato.

Minaccia di prodotti sostitutivi: moderata/alta.

La minaccia dei prodotti sostitutivi per LVMH, uno dei principali conglomerati nel settore del lusso, varia da moderata ad alta. Tradizionalmente, l'industria dei beni di lusso era vista come meno vulnerabile a sostituti diretti, ma vari fattori stanno contribuendo a questa potenziale minaccia.

Un elemento chiave è la disponibilità di esperienze alternative che possono soddisfare le esigenze dei consumatori in termini di autoespressione, status sociale e stili di vita lussuosi. I clienti benestanti hanno l'opportunità di investire il loro reddito in esperienze come viaggi di lusso, ristoranti esclusivi, collezioni

d'arte e altre forme di lusso esperienziale. Tali opzioni possono distogliere la spesa dai tradizionali beni di lusso.

Inoltre, i marchi non di lusso che offrono funzionalità o design simili a prezzi inferiori possono costituire una minaccia. Sebbene questi marchi possano non avere lo stesso prestigio o la stessa qualità artigianale dei beni di lusso, possono comunque soddisfare le aspirazioni di alcuni segmenti di consumatori. I clienti più attenti ai costi potrebbero scegliere alternative più accessibili, che fungono da valide sostituzioni ai prodotti di lusso di alta fascia.

La quarta forza competitiva identificata da Porter è il potere contrattuale degli acquirenti, che si riferisce alla capacità dei clienti di influenzare prezzi, qualità e condizioni di vendita dei prodotti o servizi offerti dalle aziende. Gli acquirenti agiscono all'interno del settore cercando di ridurre i costi o migliorare la qualità dei prodotti, il che influisce sulla redditività complessiva del settore.

Il potere contrattuale degli acquirenti è determinato da diversi fattori, tra cui:

- Volume di acquisto: maggiore è la quantità acquistata da un singolo cliente rispetto al totale prodotto dall'azienda, maggiore sarà il suo potere contrattuale.
- Costi sostenuti: se gran parte delle spese dell'acquirente proviene da acquisti all'interno dello stesso settore, cercherà di ottenere il miglior prezzo possibile, adottando un approccio di acquisto molto selettivo.

-Differenziazione dei prodotti: nel caso di prodotti standardizzati, dove è facile trovare alternative, gli acquirenti possono mettere le aziende in competizione tra loro, scatenando una guerra dei prezzi.

-Switching cost: minori sono i costi necessari per passare a un prodotto percepito come simile o sostitutivo, maggiore sarà il potere contrattuale degli acquirenti, costringendo le aziende a ridurre i margini di profitto per mantenere la loro quota di mercato.

-Profitti bassi: se un acquirente guadagna poco dalla vendita di un prodotto, cercherà di abbattere i costi di approvvigionamento.

-Capacità di integrazione verticale: se gli acquirenti minacciano di integrarsi verticalmente, ad esempio producendo autonomamente componenti per assemblare un prodotto finale, aumenteranno il loro potere negoziale.

-Importanza del prodotto: se il prodotto acquistato non influisce significativamente sulla qualità del prodotto finale, gli acquirenti saranno più sensibili al prezzo e viceversa.

Il potere contrattuale dei clienti: moderato/alto

Il potere contrattuale degli acquirenti nel settore dei beni di lusso, come nel caso di LVMH, è generalmente moderato-alto. Gli acquirenti, spesso facoltosi, hanno molte opzioni tra cui scegliere e possono passare facilmente da un marchio all'altro in base a prezzo, qualità, design e percezione del marchio, conferendo loro un notevole potere nel mercato.

Questi consumatori sono molto esigenti e si aspettano alta qualità, artigianalità e un'esperienza di acquisto eccezionale, il che spinge i marchi a innovare e mantenere elevati standard. Inoltre, l'accesso a informazioni e piattaforme online consente agli acquirenti di confrontare prodotti e prendere decisioni informate, aumentando ulteriormente la loro sofisticazione e selettività.

Per mantenere la fedeltà dei clienti e soddisfare le loro esigenze, i marchi di lusso investono in servizi personalizzati e eventi esclusivi. È fondamentale costruire un forte legame emotivo e brand equity per affrontare il potere contrattuale degli acquirenti.

Inoltre, la crescente consapevolezza degli acquirenti riguardo alla sostenibilità e alle pratiche etiche richiede ai marchi di rispondere a queste aspettative, altrimenti rischiano di perdere valore e influenza nel mercato. Va notato che il potere contrattuale degli acquirenti può variare a seconda del segmento e della regione; ad esempio, in mercati emergenti, gli acquirenti possono avere meno potere rispetto a quelli in mercati maturi.

La quinta forza competitiva di Porter riguarda il potere contrattuale dei fornitori, ossia la loro capacità di influenzare i prezzi, la qualità e le condizioni di consegna dei beni e dei servizi venduti alle imprese. I fornitori possono esercitare un potere

significativo sulle aziende minacciando di aumentare i prezzi o di ridurre la qualità dei prodotti, il che può compromettere la redditività del settore⁴.

Le condizioni che conferiscono un elevato potere contrattuale ai fornitori sono simili a quelle che influenzano gli acquirenti:

- Scarsità di fornitori: quando ci sono pochi fornitori rispetto a molti acquirenti in un mercato frammentato, questi ultimi possono influenzare notevolmente i prezzi.

- Assenza di prodotti sostitutivi: se il fornitore non teme che il suo prodotto venga sostituito, il suo potere contrattuale aumenta significativamente.

- Importanza dell'input: se il prodotto fornito è essenziale per l'attività dell'acquirente, il potere del fornitore cresce, soprattutto se l'input non può essere facilmente immagazzinato.

- Minaccia di integrazione verticale: se i fornitori hanno la possibilità di controllare il mercato di fornitura integrandosi verticalmente, possono influenzare i prezzi a loro favore.

Il potere contrattuale dei fornitori: moderato/alto.

Il potere contrattuale dei fornitori nel settore dei beni di lusso, incluso per marchi come LVMH, è generalmente moderato o elevato. I fornitori di materie prime e componenti, come tessuti di alta qualità e metalli preziosi, giocano un

⁴ 5 forze di Porter: spiegazione del modello (businessstheory.it), Di Bonaventura Poppiti

ruolo cruciale nella produzione di beni di lusso. La scarsità di questi materiali consente ai fornitori di influenzare i prezzi e le condizioni, impattando così la redditività dei marchi.

Inoltre, i fornitori di manodopera qualificata e artigianato hanno un notevole potere contrattuale, poiché la lavorazione artigianale è essenziale per mantenere la qualità dei prodotti di lusso. Le relazioni a lungo termine tra marchi e fornitori possono rafforzare ulteriormente il potere contrattuale, rendendo difficile per i marchi cambiare fornitore.

I fornitori con una buona reputazione o partnership esclusive con marchi di lusso possono aumentare ulteriormente il loro potere. Tuttavia, i marchi come LVMH adottano strategie per gestire questo potere, come diversificare i fornitori e investire in integrazione verticale, per avere un maggiore controllo sulla catena di approvvigionamento.

In sintesi, mentre il potere contrattuale dei fornitori può variare, i fornitori di materie prime, manodopera qualificata e con una forte reputazione possono esercitare una notevole influenza sul settore dei beni di lusso.

1.4 – L’analisi PEST

“L’analisi PEST è una metodologia di valutazione delle variabili macro-ambientali che, partendo da una matrice di fattori, permette di tratteggiare lo scenario in cui l’azienda opererà. L’individuazione di questi fattori, nota anche

come scansione ambientale, facilita la configurazione dei processi decisionali, delle scelte strategiche e di quelle operative”⁵.

PEST è un acronimo che riassume i 4 fattori esterni più importanti: Politici, Economici, Sociali e Tecnologici.

Per quanto riguarda i fattori politici andremo ad esaminare la guerra russo-ucraina e la fine delle restrizioni covid in Cina.

La guerra tra Russia e Ucraina è iniziata il 24 febbraio 2022 con l'invasione russa, provocando shock a livello globale e preoccupazione in Europa per un possibile allargamento del conflitto. In risposta, il gruppo LVMH ha immediatamente mobilitato il suo comitato di crisi per sostenere i suoi 150 dipendenti in Ucraina, fornendo sia assistenza finanziaria che operativa. Inoltre, LVMH ha donato 5 milioni di euro al Comitato Internazionale della Croce Rossa per aiutare le vittime del conflitto e ha avviato una raccolta fondi interna tra i dipendenti delle sue 75 Maison. Il 4 marzo, seguendo l'esempio di altri gruppi del lusso come Kering e Richemont, LVMH ha deciso di chiudere le sue 124 boutique in Russia.

Nonostante la chiusura dei negozi in Ucraina e Russia, LVMH ha registrato un aumento dei ricavi del 29% nel primo trimestre del 2022 rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. Tuttavia, questo dato è parzialmente influenzato

⁵ <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/analisi-pest/> 2022

dal fatto che, nel primo trimestre del 2021, le restrizioni legate alla pandemia di Covid-19 erano ancora in vigore in molti Paesi, rendendo il confronto meno accurato. Un indicatore più concreto dell'impatto della guerra in Ucraina sul gruppo LVMH è rappresentato dall'andamento delle sue azioni in borsa: il 24 febbraio 2022, alla notizia dell'inizio del conflitto, il titolo LVMH ha subito un calo del 4,49%, e nel corso del primo semestre del 2022, la diminuzione complessiva è stata del 10,67%⁶.

Il termine restrizioni covid in Cina

L'8 gennaio 2023, il governo cinese ha dichiarato la fine della politica "ZeroCovid", che aveva imposto un isolamento durato tre anni senza raggiungere gli obiettivi previsti. Nonostante le misure severe, la Cina ha registrato un elevato numero di contagi e decessi, in parte a causa di una campagna vaccinale insufficiente. Con la fine dell'autoisolamento, è stata abolita la quarantena obbligatoria per i viaggiatori stranieri, favorendo la ripresa degli scambi commerciali e del turismo.

LVMH, negli ultimi anni, ha rafforzato la sua presenza nel mercato asiatico, con 2.325 negozi, di cui 496 in Giappone. Nel 2022, l'Asia è stata la regione con il maggior contributo ai ricavi del gruppo, generando 29 miliardi di euro, pari al

⁶ <https://it.investing.com/news/economy/guerra-in-ucraina-e-mercati-lopinione-delle-grandi-case-dinvestimento> (2022)

37% dei ricavi totali. Sebbene LVMH non fornisca dati specifici sul mercato cinese, la riapertura dei suoi negozi e il ritorno del turismo hanno giocato un ruolo chiave nel recupero delle vendite nell'area. Nel primo trimestre del 2023, i ricavi nella regione sono cresciuti del 14%, dopo un calo complessivo dell'8% nei tre trimestri precedenti.

Inoltre, la ripresa del mercato cinese ha anche indotto alcuni marchi di LVMH ad alzare i prezzi, aumentando i ricavi, tra questi c'è Louis Vuitton i cui prodotti a partire da febbraio 2023 costeranno dall'8% al 20% in più.⁷

Per quanto riguarda i fattori economici, ci concentreremo sull'inflazione e sul mercato del lavoro che è piuttosto instabile.

A causa dell'aumento globale dell'inflazione, LVMH ha aumentato in modo significativo i prezzi dei suoi prodotti, come confermato dal CFO Jean-Jacques Guiony durante una conferenza con gli azionisti. Gli incrementi di prezzo, applicati a molti marchi del gruppo, soprattutto nel settore moda e pelletteria, sono stati generalmente a una cifra percentuale. LVMH prevede ulteriori aumenti nei mesi a venire. Questo allineamento segue una tendenza già adottata da altri brand di lusso, come Chanel e Bottega Veneta (del gruppo Kering), che ora vendono borse a circa 10.000 euro, una fascia di prezzo che in precedenza

⁷ www.laconceria.it

era riservata quasi esclusivamente a Hermès. Nonostante questi aumenti la clientela abituale del gruppo è rimasta stabile.

Mercato del lavoro instabile

Nonostante i tassi elevati di disoccupazione, soprattutto tra i giovani, molte aziende faticano a trovare personale qualificato. Anche LVMH ha affrontato questa sfida, in particolare per le sue posizioni artigianali. Per rispondere a questa esigenza, il Gruppo ha fondato nel 2014 l'Istituto Mestieri d'Eccellenza, con l'obiettivo di migliorare l'occupabilità degli apprendisti, a prescindere dal loro livello di qualifiche iniziali, e preservare al contempo il savoir-faire unico delle Maison LVMH. Inoltre, per attrarre e formare giovani talenti, LVMH ha lanciato l'iniziativa Inside LVMH, una piattaforma dedicata a giovani provenienti da tutto il mondo, indipendentemente dal loro percorso formativo, per approfondire le competenze dell'industria del lusso e prepararsi per ruoli futuri nel settore.

Il terzo punto riguarda i fattori socioculturali e in particolare l'inclusività e i cambiamenti climatici.

Negli ultimi anni, l'inclusività è diventata un tema centrale in diversi ambiti sociali, dalla scuola alla famiglia fino al mondo del lavoro. Nel 2022, il 67% delle persone alla ricerca di un nuovo impiego ha indicato che la presenza di inclusività sul luogo di lavoro è uno dei fattori chiave nella valutazione di una nuova opportunità professionale. L'inclusività sul lavoro si traduce in diverse

pratiche, che vanno dal garantire l'assenza di discriminazioni di genere, età, orientamento sessuale, etnia e religione durante il processo di assunzione, fino a creare un ambiente lavorativo accogliente e rispettoso della diversità, dove ogni dipendente si senta valorizzato e incluso.

Il gruppo LVMH è sempre stato molto attento al tema dell'inclusività in quanto il Gruppo è diversificato per natura con una forza lavoro che opera in più di 80 paesi. Essa conta più di 190 nazionalità e 4 generazioni con un'età media di 34 anni. L'obiettivo del Gruppo è quello di promuovere una cultura inclusiva basata sul rispetto in cui tutti possono prosperare e innovare per contribuire allo sviluppo aziendale. Le migliori vengono riconosciute ogni anno dall'*Inclusion Index* che promuove e stimola le iniziative di Diversità e Inclusione in tutto il Gruppo attraverso sei dimensioni: Equità di Genere, LGBTI+, Disabilità, Origini (Nazionali e Sociali), Generazioni e Cultura Inclusiva⁸.

I cambiamenti climatici

Negli ultimi anni, anche grazie a massicce campagne di sensibilizzazione, è cresciuta notevolmente la consapevolezza dei cittadini nei confronti dei cambiamenti climatici.

⁸ <https://www.lvmh.com/it/inclusion-index-di-lvmh-individua-e-promuove-le-iniziative-volte-a-sviluppare-la-diversita-e-linclusione-allinterno-del-gruppo> (2024)

Il gruppo LVMH è molto attento alla salvaguardia del pianeta e nel 2012 ha creato il programma LIFE (LVMH Initiatives For the Environment), che ha reso lo sviluppo sostenibile parte integrante dei piani aziendali strategici di tutte le Maison del Gruppo. Nel 2016, LVMH ha consolidato il programma LIFE attorno a quattro obiettivi condivisi da tutte le Maison al fine di accelerare il progresso verso l'eccellenza ambientale. Essi comprendono il miglioramento delle prestazioni ambientali di tutti i prodotti, l'applicazione degli standard più elevati in tutte le catene di approvvigionamento, il miglioramento degli indicatori di prestazione ambientale di tutti i siti e la riduzione delle emissioni di CO2.

L'ultimo fattore è quello tecnologico e ci concentreremo in particolar modo sull'e-commerce.

LVMH ha sempre puntato sull'e-commerce, investendo nelle potenzialità del digitale per le sue principali Maison, tutte dotate di piattaforme di vendita online. Tuttavia, l'uso dell'e-commerce non si limita alla vendita dei prodotti della stagione corrente o continuativi. Nel 2022, il Gruppo ha lanciato "Heristoria", una piattaforma dedicata alla vendita di pezzi d'archivio e storici. L'obiettivo è quello di scoprire tesori nascosti all'interno delle Maison del Gruppo e offrire vendite esclusive di articoli unici, ciascuno accompagnato da esperienze personalizzate. Organizzata per decenni, Heristoria racconta la storia estetica ed etica dell'epoca, così come di ogni pezzo disponibile.

Un'altra piattaforma di e-commerce creata da LVMH è Nona Source, la prima piattaforma di rivendita online per il “re-sourcing” di materiali provenienti dalle Maison di moda e pelletteria del Gruppo⁹.

⁹ <https://www.lvmh.com/it/impegno-in-azioni/per-lambiente/nona-source> (2023)

CAPITOLO 2 – LA GESTIONE DELLA SUPPLY CHAIN

2.1 – Definizione e rilevanza nel settore del lusso

La supply chain è un processo integrato fra diversi attori in un business che partecipano ad un flusso, da una materia prima fino al prodotto e al consumatore, attraverso flussi di materiali e flussi di informazioni, nonché flussi finanziari¹⁰.

La catena di approvvigionamento è composta da due processi fondamentali:

- il processo di pianificazione della produzione e di controllo delle scorte
- il processo di distribuzione e logistica.

“A differenza di altri settori, quello della moda è abituato a subire cambi nella catena di approvvigionamento: stagionalità, domanda e trend sono solo alcuni dei fattori che rendono incerta la supply chain. Risulta perciò fondamentale farsi trovare preparati in modo tale da non dover rallentare, o interrompere, il flusso delle merci dalla produzione al consumo.”¹¹

La *Luxury Supply Chain* si riferisce al ciclo completo che parte dalla trasformazione delle materie prime fino alla consegna dei prodotti di lusso, come abbigliamento e accessori, al cliente finale.

¹⁰ S. Marasca e L. Marchi “*Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti.*” Giappichelli Editore, Torino, 2021.

¹¹ Fashion e luxury: come avere una supply chain di lusso - Blog (moxsolutions.it), 2023.

Questo processo include diverse fasi, come la selezione dei materiali, la produzione, la logistica e la distribuzione, tutte caratterizzate da un focus su qualità, artigianalità e precisione.

Il grado di esternalizzazione (outsourcing), cioè l'affidamento di alcune fasi produttive a fornitori esterni, influisce su vari aspetti della catena di fornitura. In particolare, la supply chain può diventare:

- Più o meno complessa, in funzione della necessità di coordinare più attori e controllare la qualità lungo tutta la filiera;
- Più o meno costosa, a seconda del livello di specializzazione e della localizzazione geografica dei fornitori;
- Più o meno veloce, con tempi di produzione e consegna che possono variare a seconda del grado di controllo che l'azienda riesce a mantenere su ogni fase del processo.

La catena di approvvigionamento, inoltre, può essere:

- Lean, snella, si focalizza sulla riduzione dei costi, gestendo in modo efficiente l'inventario e puntando all'eliminazione degli sprechi. L'obiettivo principale è mantenere un inventario minimo e rotativo, riducendo il capitale immobilizzato e ottimizzando i processi produttivi.
- Agile, mira ad ottenere flessibilità e rapidità. L'obiettivo è reagire prontamente alle variazioni della domanda e alle esigenze dei clienti, adottando rapidamente la produzione e la distribuzione.

-Hybrid, ibrida, combina elementi di entrambe le precedenti. Essa unisce l'efficienza operativa della lean, con la flessibilità dell'agile, spostando la differenziazione del prodotto verso le fasi finali della supply chain, quindi a valle. Ciò consente all'azienda di adattarsi meglio alle fluttuazioni della domanda, mantenendo comunque un certo controllo sui costi.

2.2 – I vari processi della catena di approvvigionamento

Sebbene un argomento molto ampio, andremo ad approfondire solo i processi ritenuti più importanti e rilevanti in merito al settore preso in esame nell'elaborato.

2.2.1 – Selezione delle materie prime e della qualità

La selezione e l'acquisizione di materie prime e altri beni necessari sono passaggi fondamentali. L'approvvigionamento efficace implica l'individuazione dei migliori fornitori e la negoziazione di contratti che assicurino qualità e costi ottimali¹².

I marchi di moda di lusso stanno intensificando le acquisizioni lungo la loro catena di approvvigionamento per ottenere maggiore controllo, migliorare i margini e accelerare i tempi di commercializzazione, secondo gli esperti del settore. Le interruzioni della supply chain globale nel 2022, dovute all'inflazione e ad altri fattori, hanno spinto i brand a optare per il *nearshoring* (produrre più vicino ai

¹² Significato di supply chain, definizione e approfondimento, sito: [sostenibileoggi.it](https://www.sostenibileoggi.it)

mercati di consumo) e a integrare verticalmente le operazioni, con l'obiettivo di assicurare l'approvvigionamento e accedere a maestranze specializzate.

Tra le operazioni più rilevanti, LVMH ha acquisito una quota di maggioranza nella conceria Heng Long Italia e una minoranza in Robans, produttore di pelli pregiate. Allo stesso modo, Fendi ha comprato una partecipazione di maggioranza nell'azienda italiana di maglieria Maglificio Matisse.

Secondo Anita Balchandani, senior partner di McKinsey & Company, questa tendenza è destinata a crescere, poiché i marchi di lusso puntano ad acquisire fornitori per differenziarsi dalla concorrenza. L'obiettivo è ottenere accesso a materiali esclusivi e tecniche artigianali uniche, migliorando la loro narrazione riguardo all'origine e alla qualità artigianale dei prodotti, elementi fondamentali per competere in un mercato sempre più esigente¹³.

2.2.2 – La produzione

Nel contesto attuale, dove la produzione industriale è prevalentemente automatizzata, l'artigianato emerge come una nuova interpretazione di “bene di lusso”. Questa relazione tra artigianalità e lusso è profonda e radicata in una tradizione storica che ha visto nell'artigianato l'espressione più elevata del lusso stesso.

¹³ Assomac.it “L'integrazione della catena del valore di lusso” (Gennaio 2023)

Sebbene l'automazione abbia abbattuto i costi di produzione, ha anche causato una perdita di unicità e un abbassamento del valore percepito dei prodotti. In passato, il lavoro artigianale era più comune, mentre oggi trovare prodotti unici, caratterizzati anche da lievi imperfezioni e realizzati a mano da esperti artigiani, è diventato raro. Questa rarità ha comportato un aumento significativo dei costi per i prodotti artigianali, considerati “prodotti di lusso” per la loro esclusività e capacità di conferire unicità e qualità.

In sostanza, l'artigianato non solo rappresenta una risposta alle dinamiche di mercato, ma diventa anche simbolo di un lusso che abbraccia l'unicità e l'autenticità in un mondo sempre più omologato.

La relazione tra lusso e artigianato si fonda sull'unicità e sulla qualità dei materiali utilizzati. A differenza dei prodotti industriali, facilmente replicabili e standardizzati, ogni creazione artigianale è unica, con piccole imperfezioni che ne attestano l'autenticità. Il lusso moderno si caratterizza per questa imperfezione, l'esclusività, l'uso di materiali pregiati, la cura dei dettagli e una lavorazione lenta e meticolosa.

I prodotti artigianali non solo sono belli, ma anche durevoli, rappresentando una scelta ecologica e consapevole. Ad esempio, scarpe fatte a mano possono essere utilizzate a lungo, mantenendo il loro valore. Questi valori formano la base dello storytelling delle aziende di lusso, che raccontano le loro lavorazioni e la passione

per la tradizione per creare una connessione emotiva con i clienti, generando empatia e la sensazione di scegliere il meglio.

Per garantire un futuro prospero all'artigianato di lusso italiano, è fondamentale investire nella formazione di nuovi artigiani. La trasmissione delle competenze tradizionali, unite a tecniche innovative e pratiche sostenibili, è cruciale per preservare l'eccellenza del Made in Italy. In questo contesto, scuole di artigianato, corsi di formazione professionale e collaborazioni con le università possono svolgere un ruolo determinante.

La digitalizzazione rappresenta un'altra leva importante per l'evoluzione dell'artigianato di lusso. L'integrazione di tecnologie digitali nei processi di progettazione e produzione non solo migliora l'efficienza, ma offre anche nuove opportunità creative.

Il futuro dell'artigianato di lusso Made in Italy presenta sia sfide che grandi opportunità. Alcuni marchi dimostrano che, combinando tradizione, innovazione e sostenibilità, l'artigianato italiano può continuare a eccellere nel panorama globale del lusso. Tuttavia, è essenziale investire nella formazione delle nuove generazioni di artigiani e promuovere l'importanza di queste competenze uniche, affinché il patrimonio e l'eccellenza del Made in Italy possano prosperare negli anni a venire.

2.2.3 – Distribuzione e logistica

La distribuzione selettiva è una strategia che prevede la scelta accurata dei punti vendita per i prodotti di alta gamma, al fine di proteggere l'immagine del marchio e garantire un servizio clienti di qualità elevata. Con una copertura distributiva mirata, i prodotti sono meno facilmente reperibili, e la penetrazione di mercato è inferiore rispetto a una strategia intensiva.

Nel caso della distribuzione selettiva qualitativa, la rete di rivenditori è selezionata con attenzione, rendendo questa opzione ideale per prodotti complessi o di lusso, che solitamente non sono oggetto di acquisti d'impulso.

Per il settore dell'abbigliamento di lusso, questa strategia è particolarmente efficace perché aiuta a mantenere l'esclusività del brand, evitando la dispersione dell'immagine di prestigio attraverso una distribuzione eccessiva. Inoltre, consente alle aziende di applicare strategie di marketing mirate, mantenere un controllo rigoroso sulla qualità del prodotto e sulla sua presentazione, e di posizionare il prodotto in ambienti che riflettano adeguatamente il suo valore.

I contratti di distribuzione selettiva permettono di fissare prezzi più elevati, aumentando così i margini di profitto e riducendo i costi di distribuzione.

Altro punto cruciale è la gestione dei magazzini per le aziende del settore moda, che rappresenta un elemento chiave che influenza la capacità dell'impresa di monitorare le scorte, elaborare gli ordini e rispondere alle richieste dei clienti.

Un'organizzazione efficiente dei magazzini richiede una pianificazione accurata,

che spesso include l'implementazione di tecnologie avanzate per la gestione dell'inventario. I software dedicati consentono di monitorare in tempo reale i livelli di stock, tenere traccia delle merci e pianificare i rifornimenti in modo ottimizzato. Oltre alle tecnologie, l'efficienza dei magazzini è sostenuta da processi operativi ben strutturati, come procedure standardizzate per la ricezione, lo spostamento e la spedizione dei prodotti. Un personale formato adeguatamente è indispensabile per garantire che ogni attività venga svolta in modo preciso e rapido.

Anche la collaborazione con fornitori e partner logistici è essenziale per assicurare consegne puntuali e accurate. Una buona comunicazione con i fornitori, un monitoraggio continuo delle spedizioni e una pianificazione strategica delle consegne permettono di mantenere i tempi di elaborazione e spedizione in linea con le aspettative del cliente, migliorando così l'intera esperienza d'acquisto e supportando il valore del brand.

2.3 – La differenza rispetto alle supply chain del fast fashion

L'industria della moda veloce, pur fornendo una scorta infinita di abbigliamento alla moda e a prezzi accessibili, è stata sottoposta a controllo per il suo impatto negativo sia sull'ambiente che sui diritti umani. Dalla produzione di materie prime allo

smaltimento degli indumenti finiti, la catena di approvvigionamento della moda veloce è complessa e spesso opaca¹⁴.

La supply chain della moda veloce si articola in diverse fasi, ognuna con sfide e conseguenze specifiche.

- ✓ Materie prime: il primo passo è la produzione di materie prime come cotone, poliestere e viscosa. Questi materiali vengono spesso coltivati o prodotti in paesi in via di sviluppo, dove i costi del lavoro sono bassi. Tuttavia, la coltivazione di materie prime come queste, richiede enormi quantità di acqua e pesticidi, causando impatti ambientali negativi e mettendo a rischio la salute dei lavoratori. Inoltre, i bassi salari offerti perpetuano cicli di sfruttamento e povertà.
- ✓ Produzione: dopo la raccolta, le materie prime vengono inviate in fabbriche situate in paesi come Bangladesh, Cina e Vietnam, dove vengono trasformate in capi di abbigliamento. Il processo produttivo è spesso caratterizzato da condizioni di lavoro difficili, con salari minimi, orari prolungati e ambienti non sicuri.
- ✓ Trasporto: una volta realizzati, i capi vengono spediti in tutto il mondo, contribuendo alle emissioni di gas serra e all'inquinamento atmosferico.

¹⁴ Fastercapital.com, “Catena di approvvigionamento dietro le quinte della rete globale di Fast Fashion”. (2024)

Anche il settore dei trasporti presenta problematiche legate allo sfruttamento dei lavoratori, in particolare nei settori marittimi.

- ✓ Vendita al dettaglio: quando i capi raggiungono i punti vendita, vengono offerti a prezzi bassi, incentivando i consumatori ad acquistare continuamente nuovi articoli. Questo modello di consumo promuove una cultura dell'usa e getta e aumenta la quantità di rifiuti tessili.

Il processo della catena di montaggio nella moda veloce gioca un ruolo chiave nella produzione di abbigliamento, trasformando le materie prime in prodotti finiti pronti per la vendita. Questa tecnica di produzione si basa sulla suddivisione delle attività in compiti più semplici, permettendo a ogni lavoratore di specializzarsi in una fase specifica. Questo metodo migliora l'efficienza e riduce i costi di produzione, ma ha alcune conseguenze negative, come:

- ✓ La semplificazione del processo: la catena di montaggio suddivide la produzione in compiti ripetitivi, che velocizzano la realizzazione del prodotto finale, ma questo approccio può causare affaticamento fisico e mentale ai lavoratori.
- ✓ L'uso delle macchine: l'integrazione di macchinari riduce ulteriormente i costi di manodopera, ma può portare a perdite di posti di lavoro e alla necessità di frequente manutenzione.

- ✓ Controllo di qualità: sebbene cruciale, la pressione dell'alta domanda della moda veloce può comportare compromessi nella qualità, con prodotti che si deteriorano rapidamente.
- ✓ Impatto ambientale: l'uso di materiali sintetici, come il poliestere, e lo smaltimento degli indumenti non desiderati contribuiscono a problemi ambientali, tra cui l'aumento dei rifiuti tessili e l'inquinamento.

Quanto alla gestione dell'inventario, è un elemento cruciale nella catena di approvvigionamento della moda veloce, caratterizzato da cambiamenti rapidi nelle tendenze.

Le sfide principali includono:

- ✓ La previsione della domanda, le aziende devono utilizzare dati storici e analisi di mercato per anticipare le tendenze future. Tuttavia, la volatilità della moda rende difficile prevedere accuratamente quali stili saranno popolari.
- ✓ Gestione delle scorte, mantenere il giusto equilibrio tra eccesso e carenza di scorte è essenziale. Troppo inventario può immobilizzare capitale, mentre scorte insufficienti possono portare a vendite perse.
- ✓ Ottimizzazione dello spazio di magazzino, è fondamentale gestire lo spazio in modo efficiente, utilizzando tecnologie come l'automazione per massimizzare la capacità e migliorare il flusso dei prodotti.

- ✓ Visibilità della catena di approvvigionamento, monitorare ogni fase del processo, delle materie prime ai prodotti finiti, è vitale per identificare inefficienze e migliorare la reattività dell'azienda.

Infine, la fase di vendita al dettaglio rappresenta l'ultimo stadio nella catena di approvvigionamento, in cui i prodotti finiscono nelle mani dei consumatori. È un passaggio cruciale per il successo dei rivenditori, poiché coinvolge la gestione delle scorte, la definizione dei prezzi e le promozioni per massimizzare i profitti. Da un lato, i rivenditori si concentrano sull'efficienza operativa, garantendo che ci sia il giusto equilibrio tra domanda e offerta, per evitare scorte eccessive o carenze. Utilizzando strumenti di analisi avanzati per monitorare le vendite e prevedere le tendenze. Dall'altro lato devono creare un'esperienza cliente ottimale, curando il layout del negozio e il visual merchandising per attirare l'attenzione sui prodotti e facilitare la decisione di acquisto.

Strategie di prezzo e promozioni, come sconti o offerte a tempo limitato, sono strumenti chiave per spingere i clienti all'acquisto. Anche la logistica gioca un ruolo rilevante, garantendo che i prodotti arrivino dai magazzini ai negozi in modo tempestivo e che i processi di checkout siano rapidi e senza intoppi. In sintesi, questa fase finale determina il successo commerciale, poiché influisce direttamente sulle vendite e sulla soddisfazione del cliente, contribuendo alla reputazione dei marchi.

Prendendo un caso concreto in esame, possiamo pensare alla nota catena di fast fashion: Zara, che è stata ed è tuttora in grado di trasformare rapidamente l'alta moda di strada direttamente da disegni ispirati alle passerelle di Milano e New York. Oggi Zara vanta circa 300 designers che originano 12.000 nuovi progetti ogni anno con tempi di produzione di poche settimane¹⁵.

Zara ha sviluppato un modello di business estremamente efficiente e agile, che le consente di produrre e adattare nuove collezioni in pochi giorni, grazie a una catena di fornitura e una logistica altamente reattive. La produzione centralizzata e la collaborazione stretta con i fornitori, soprattutto in Spagna e nelle aree circostanti, garantiscono una velocità di consegna senza precedenti. Questo approccio permette a Zara di superare il tradizionale ciclo delle stagioni e di lanciare numerose "mini stagioni" nel corso dell'anno.

L'azienda sfrutta i *feedback* diretti dei consumatori, raccolti dai negozi e dai team di gestione, trasformandoli in dati di domanda per guidare la produzione delle nuove collezioni, spesso pronte nel giro di un mese. Questo approccio rapido e adattabile ha ispirato molti concorrenti nel settore, ma il modello di Zara rimane difficile da replicare su scala globale.

¹⁵ Exportiamo.it “le aziende della moda adottano il modello fast-fashion” a cura di Giulia Rocchetti, 2019.

Tuttavia, l'espansione di questo tipo di modello ha sollevato preoccupazioni tra i consumatori per il suo impatto ambientale. Per rispondere a queste criticità, molte aziende stanno introducendo piani di sostenibilità ambientale, cercando di bilanciare la loro strategia di business con iniziative ecologiche per ridurre il loro impatto sul pianeta.

Zara ha recentemente annunciato un piano ambizioso per ridurre il suo impatto ambientale entro il 2025, impegnandosi a introdurre diverse misure concrete. Tra queste, spiccano l'eliminazione della plastica monouso, come sacchetti e borse destinati ai clienti, e l'impegno a utilizzare l'80% di energia proveniente da fonti rinnovabili in uffici, negozi e magazzini. L'azienda si propone inoltre di ridurre al minimo i rifiuti lungo tutta la sua catena produttiva.

Adottare un modello sostenibile rappresenta una sfida significativa per i brand che operano nel settore del fast fashion, ma sarà un fattore cruciale per avere successo in un mercato sempre più orientato verso l'eco-sostenibilità. I consumatori, infatti, sono sempre più attenti all'impatto ambientale delle aziende, e per marchi come Zara, l'adozione di pratiche sostenibili diventerà un elemento chiave per restare competitivi e rispondere alle aspettative del pubblico.

2.4 – L'importanza della sostenibilità

La sostenibilità nelle catene di approvvigionamento del settore fashion luxury è diventata un tema centrale per molte aziende. Adottare pratiche sostenibili non solo migliora la reputazione del brand, ma offre anche vantaggi competitivi significativi.

Vediamo alcuni punti chiave:

-Riduzione delle emissioni, le aziende stanno lavorando per ridurre le emissioni di CO2 lungo tutta la catena di fornitura, un aspetto cruciale per raggiungere gli obiettivi di sostenibilità¹⁶.

L'industria della moda contribuisce al 10% delle emissioni globali di gas serra e necessita di una trasformazione significativa per supportare gli obiettivi climatici.

Durante la settimana della Moda di Milano, ClimateSeed ha presentato uno scenario basato su studi internazionali, evidenziando come il settore, con un valore di mercato di 1,7 trilioni di dollari, possa svolgere un ruolo cruciale verso la neutralità carbonica. Si prevede che la decarbonizzazione della filiera richieda investimenti fino a 30 miliardi di euro all'anno entro il 2030, concentrati su infrastrutture, efficienza energetica e tracciabilità della supply chain. Questo rappresenta un'opportunità economica, oltre che ambientale, potenzialmente riducendo i costi operativi nel lungo termine. L'evento di Milano funge da piattaforma strategica per

¹⁶ GlobalCompactNetwork.org “La gestione sostenibile delle catene di fornitura: tra responsabilità e opportunità per le imprese” 2022.

promuovere soluzioni sostenibili e sensibilizzare l'industria sull'importanza della riduzione dell'impatto ambientale, posizionando la città come leader nella transizione verso pratiche più sostenibili.

-Trasparenza e tracciabilità, la trasparenza nella catena di approvvigionamento è fondamentale per garantire che i materiali utilizzati siano ottenuti in modo etico e sostenibile. Solo il 19% delle aziende del settore ha una visibilità completa sulla propria catena del valore, rendendo la tracciabilità una sfida importante¹⁷.

Per dimostrare la sostenibilità dei loro prodotti, i marchi devono essere in grado di tracciare l'intera catena del valore dei materiali certificati. Tradizionalmente, la provenienza dei materiali viene verificata "a ritroso" attraverso dichiarazioni dei fornitori, partendo dai fornitori di primo livello fino ai produttori di tessuti o filati. Questo metodo, sebbene rapido, può portare a errori come il conteggio multiplo dei materiali o una rappresentazione inaccurata della filiera.

Ispirandosi alla tecnologia blockchain, un approccio alternativo e più affidabile è la tracciabilità "fiber-forward". Questo metodo consente di monitorare il prodotto sin dall'origine delle fibre, attraverso tutte le fasi di lavorazione fino al prodotto finito. Durante ogni fase, dalla trasformazione delle fibre alla produzione di filati e tessuti, fino ai processi di tintura e confezionamento, vengono registrate nuove

¹⁷ Esg360.it “Tracciabilità della catena del valore: una grande sfida per l’industria della moda sostenibile”. Amit Gautam (1 Ottobre 2024).

informazioni che restano sicure e immutabili. Ciò consente ai marchi di moda sostenibile di garantire sia ai consumatori sia alle autorità di regolamentazione che i materiali impiegati sono autenticamente sostenibili, riducendo il rischio di fraintendimenti o doppie dichiarazioni nella supply chain.

-Diritti umani e condizioni di lavoro, promuovere e tutelare i diritti umani e garantire condizioni di lavoro dignitose sono priorità per molte aziende, che cercano di evitare pratiche di sfruttamento e migliorare le condizioni dei lavoratori¹⁸.

I marchi di lusso, rispetto a quelli del fast fashion, hanno una responsabilità maggiore nel garantire che i lavoratori coinvolti nella produzione, sia diretta che indiretta, operino in condizioni di sicurezza e siano pagati equamente.

Molte aziende di moda stanno implementando sistemi di certificazione dei fornitori per monitorare e verificare il rispetto dei diritti umani, delle leggi sul lavoro e delle normative ambientali. Questo avviene attraverso audit indipendenti e l'adozione di standard internazionali come il Fair Trade e il Global Organic Textile Standard (GOTS), che garantiscono che ogni fase della produzione rispetti i diritti umani e ambientali.

-Soluzioni circolari, l'implementazione di soluzioni circolari, aiuta a gestire le esternalità negative e a ridurre gli sprechi, come il riciclo e il riuso dei materiali.

¹⁸ GlobalCompactNetwork.org “La gestione sostenibile delle catene di fornitura: tra responsabilità e opportunità per le imprese”, 2022.

L'economia circolare è un modello progettato per minimizzare sprechi e rifiuti, promuovendo il riutilizzo e la rigenerazione dei materiali. Questo approccio coinvolge la condivisione, il prestito, la riparazione, il ricondizionamento e il riciclo dei prodotti sia durante la produzione che il consumo, in modo che i materiali possano rientrare nel ciclo produttivo, generando nuovo valore.

Nel settore della moda, questo modello è particolarmente rilevante perché l'industria tessile ha un forte impatto ambientale, soprattutto durante la produzione, con un consumo elevato di risorse idriche. Anche fasi meno visibili, come il lavaggio dei capi, hanno conseguenze significative, contribuendo al rilascio di microplastiche nell'ambiente marino.

2.5 – L'innovazione tecnologica

Nelle case di moda italiane, le filiere tradizionali spesso si trasformano in sistemi complessi per quanto riguarda l'approvvigionamento, la produzione e la logistica. Tuttavia, una nuova opportunità di trasformazione sta emergendo grazie all'adozione di catene di approvvigionamento tecnologiche. Anche l'industria della moda in Italia è stata influenzata dai recenti cambiamenti globali, come la pandemia di COVID-19, il conflitto in Ucraina e l'aumento dell'inflazione, che hanno inevitabilmente colpito anche i *brand* italiani, rinomati a livello mondiale per il loro *design* e l'artigianato raffinato.

Molte ricerche indicano che quasi un terzo dei leader del settore retail non sarebbe preparato per affrontare un'altra crisi significativa della supply chain. Questo sottolinea l'importanza urgente di una trasformazione digitale nelle catene di approvvigionamento. Le aziende di moda continuano a subire gli effetti della pandemia, con problematiche legate all'inflazione, alla scarsità di materie prime e alla volatilità della domanda e delle scorte.

Anche se i costi di trasporto mostrano segni di stabilizzazione, quelli relativi alle materie prime continuano ad aumentare, suggerendo che le catene di approvvigionamento globali sono mutate in modo irreversibile. A questo punto, la visibilità all'interno delle filiere diventa fondamentale, non più un'opzione ma una necessità strategica. La tecnologia diventa così essenziale per rispondere rapidamente a interruzioni e cambiamenti nella domanda.

All'interno delle aziende di moda italiane, le strutture tradizionali della filiera, anche se gestibili in tempi normali, possono diventare insostenibili in momenti di crisi. Le catene di approvvigionamento basate sulla tecnologia rappresentano una soluzione innovativa, permettendo una gestione più agile ed efficiente. Grazie a strumenti avanzati, i brand possono raccogliere informazioni in tempo reale e prendere decisioni più informate in momenti critici.

Una delle principali sfide nel settore della moda è la gestione efficiente della supply chain, che coinvolge un'intera rete di attori come designer, produttori, fornitori di tessuti, distributori e rivenditori. Le difficoltà nei trasporti, accentuate dai nuovi

ostacoli geopolitici, rendono la pianificazione e la distribuzione ancora più complesse.

L'adozione dell'Intelligenza Artificiale (IA) sta migliorando questi processi in diversi modi:

- ✓ Pianificazione della produzione: I sistemi basati su IA analizzano i dati storici delle vendite e le tendenze del mercato per prevedere la domanda futura, ottimizzando la produzione e riducendo gli sprechi, garantendo una gestione più efficiente degli inventari.
- ✓ Gestione degli stock: Le soluzioni di IA monitorano in tempo reale i magazzini, prevedendo le esigenze di riassortimento e minimizzando gli eccessi, migliorando così la gestione delle scorte.
- ✓ Tracciabilità e sostenibilità: L'IA consente di tracciare ogni fase della catena di approvvigionamento, migliorando la trasparenza e garantendo maggiore sostenibilità sia a livello ambientale che etico.

Questi aspetti, in passato principalmente riservati ai marchi di lusso, stanno diventando sempre più rilevanti anche nel settore del fast fashion, dove il timing di rilascio dei prodotti sul mercato è critico per il successo.

Nei processi che regolano la supply chain, l'AI può contribuire a migliorare significativamente sia la produzione che la distribuzione, non solo in termini di efficienza, ma anche in ottica di sostenibilità. Questo miglioramento si concentra principalmente su due elementi: i mezzi di trasporto e i materiali utilizzati.

Per quanto riguarda i trasporti, l'AI analizza in dettaglio le caratteristiche e i consumi dei vari mezzi, permettendo di calcolare con precisione l'impatto di ogni prodotto lungo il suo percorso dalla produzione fino alla vendita. L'output di questi calcoli offre insight che consentono decisioni consapevoli e basate sui dati, migliorando le prestazioni aziendali e riducendo sia i costi che le emissioni.

Sui materiali, l'AI interviene ancora prima della produzione, utilizzando strumenti analitici che permettono di valutare l'impatto ambientale dei materiali e considerare alternative più sostenibili. Questo processo può avvenire senza la necessità di creare prototipi fisici, ottimizzando così l'uso delle risorse.

Nonostante i benefici, l'adozione dell'AI presenta oggi diverse sfide, tra cui la privacy dei dati e l'impatto sull'occupazione nel settore manifatturiero. Tuttavia, le opportunità derivanti dall'integrazione dell'Intelligenza Artificiale nella moda sono immense e fanno leva su sostenibilità, efficienza operativa e innovazione creativa¹⁹.

¹⁹ “Il futuro della moda: integrazione AI nella supply chain” (11 Luglio 2024) SDG Blog.

CAPITOLO 3 – IL DISTRETTO CALZATURIERO

FERMANO-MACERATESE

3.1 – Il modello economico del distretto

Il distretto industriale (dal Dizionario di economia e finanza – Treccani) è *“un sistema produttivo costituito da un insieme di imprese, prevalentemente di piccole e medie dimensioni, caratterizzate da una tendenza all'integrazione orizzontale e verticale e alla specializzazione produttiva, in genere concentrate in un determinato territorio e legate da una comune esperienza storica, sociale, economica e culturale.”*

Il modello economico di un distretto industriale, in questo caso di calzature si basa su un ecosistema produttivo altamente specializzato e interconnesso, che genera vantaggi competitivi per le imprese coinvolte.

Andiamo ad elencare alcune delle caratteristiche principali di un distretto industriale di calzature:

1. Specializzazione produttiva

Un distretto industriale si distingue per la sua concentrazione di competenze e risorse in un determinato settore, in questo caso le calzature. Questa specializzazione significa:

- ✓ Produzione mirata: Ogni impresa si focalizza su un aspetto specifico della filiera, come design, produzione di componenti (es. tomaie, suole) o assemblaggio.
- ✓ Conoscenza approfondita: La lunga tradizione nel settore permette di sviluppare competenze uniche, sia a livello artigianale sia industriale.
- ✓ Innovazione settoriale: La specializzazione incentiva la ricerca di nuove tecnologie e materiali specifici per migliorare i prodotti.

2. Densità territoriale

La vicinanza geografica delle imprese è una caratteristica distintiva e crea un ecosistema produttivo integrato:

- ✓ Riduzione dei costi logistici: I materiali e i semilavorati possono essere facilmente trasportati tra le imprese, riducendo tempi e costi di trasporto.
- ✓ Facilità di comunicazione: La prossimità fisica facilita il coordinamento e la risoluzione rapida dei problemi.
- ✓ Identità territoriale: Il distretto si associa a un marchio di qualità legato al territorio. Infatti, il “Made in Italy” è sinonimo di eccellenza nel settore delle calzature.

3. Divisione del lavoro

La filiera produttiva è suddivisa tra diverse aziende, ciascuna altamente specializzata in una fase specifica. Questo modello aumenta l'efficienza e

consente a ciascuna impresa di eccellere nella propria area.

Un esempio di divisione del lavoro:

- ✓ Fase 1: Design: Studi di design sviluppano modelli basati su tendenze di mercato e funzionalità richieste.
- ✓ Fase 2: Produzione di componenti: Aziende specializzate producono parti come tomaie, suole, lacci.
- ✓ Fase 3: Assemblaggio: Imprese assemblano le componenti, combinando automazione e manualità.
- ✓ Fase 4: Rifinitura: Rifiniture di alta qualità, come cuciture artigianali o trattamenti estetici, vengono eseguite da esperti.
- ✓ Fase 5: Logistica e distribuzione: Aziende di logistica si occupano della distribuzione verso i mercati locali e globali.

Questa suddivisione riduce la necessità per un'unica azienda di gestire tutto il processo, permettendo maggiore flessibilità e specializzazione.

4. Concentrazione di competenze

Il know-how tecnico e artigianale si tramanda di generazione in generazione, creando una base solida di competenze locali. Nei distretti di calzature troviamo:

- ✓ Maestri artigiani: Conoscenza approfondita di tecniche tradizionali (es. cucitura, lavorazione a mano del cuoio).
- ✓ Tecnologi e ingegneri: Esperti nello sviluppo di nuovi materiali (es. materiali sostenibili o tecnologie anti-urto per calzature sportive).

- ✓ Designers: Professionisti che combinano estetica e funzionalità.

Questa concentrazione di competenze non solo garantisce prodotti di alta qualità, ma alimenta anche un ciclo virtuoso di innovazione.

5. Relazioni sociali e culturali

Un aspetto fondamentale dei distretti è il tessuto sociale che li sostiene:

- ✓ Collaborazione tra imprese: Anche se in competizione, le imprese collaborano per raggiungere obiettivi comuni, come partecipare a fiere internazionali o sviluppare nuovi mercati.
- ✓ Identità culturale condivisa: La comunità locale si identifica con la produzione di calzature, contribuendo a rafforzare l'immagine del distretto.
- ✓ Formazione e scuole tecniche: Il distretto spesso ospita istituti tecnici e scuole specializzate che preparano le nuove generazioni a entrare nel settore.

In sintesi, le caratteristiche di un distretto industriale di calzature si fondano sulla specializzazione, la vicinanza geografica, la divisione del lavoro, la valorizzazione delle competenze locali e una forte identità sociale e culturale. Questi elementi rendono i distretti un modello produttivo unico ed efficace.

3.2 – Storia e sviluppo

Il Distretto Calzaturiero Fermano-Maceratese si trova nel cuore delle Marche, rappresentando un autentico simbolo del Made in Italy nel settore della calzatura artigianale. Questo polo produttivo, rinomato per la creazione di scarpe di prestigiose griffe, è un'eccellenza italiana riconosciuta a livello globale.

Le radici storiche del distretto risalgono al XV secolo, ma è nei primi decenni dell'Ottocento che prende forma come vero e proprio centro calzaturiero.

Inizialmente i comuni principali coinvolti erano Sant'Elpidio a Mare, Montegranaro, Monte Urano e Monte San Giusto. Nel dopoguerra, la tradizione artigianale dei calzolai locali si è evoluta in una produzione industriale unica, capace di coniugare l'artigianalità con una scala produttiva più ampia, mantenendo elevati standard qualitativi. Proprio in questo periodo l'Italian Style delle calzature inizia a conquistare il mercato internazionale.

La ricchezza del territorio ha avuto un ruolo cruciale nello sviluppo del distretto. I corsi d'acqua necessari per la concia delle pelli e la presenza di mandrie e greggi per il pellame hanno permesso di lavorare le materie prime direttamente in loco.

La produzione è poi suddivisa tra aziende specializzate, come tacchifici, tomaifici e guardolifici, che garantiscono l'eccellenza di ogni componente della calzatura.

Ciò che rende il Distretto Calzaturiero Marchigiano un punto di riferimento mondiale non è solo la qualità dei materiali o l'abilità delle maestranze, ma anche lo stile inconfondibile che contraddistingue il Made in Italy. Questo stile si fonda

sulla capacità di innovare senza tradire le proprie radici artigianali, la storia e il legame con il territorio, creando un prodotto unico e riconoscibile in ogni angolo del mondo²⁰.

Il Distretto Calzaturiero Marchigiano si distingue per una chiara specializzazione dei suoi poli produttivi, ognuno dedicato a un tipo specifico di calzature.

Montegranaro è rinomato per la produzione di calzature da uomo, Monte Urano per quelle da bambino, mentre l'area che comprende Civitanova Marche, Sant'Elpidio a Mare e Porto Sant'Elpidio eccelle nella realizzazione di scarpe da donna. Questo settore rappresenta il fulcro dell'attività manifatturiera locale, assorbendo il 76% dell'occupazione manifatturiera complessiva e il 42% degli addetti totali della zona.

Per valorizzare e proteggere la qualità autentica del Made in Italy, Confartigianato ha lanciato il progetto “100% Made in Italy,” che coinvolge attivamente il distretto. Questa iniziativa mira a garantire il riconoscimento e la certificazione di una produzione realizzata secondo i più alti standard artigianali. Le aziende aderenti, dopo aver superato rigorosi controlli, possono utilizzare il marchio distintivo “100% Made in Italy” nella comunicazione e su ogni prodotto

²⁰ “Il Distretto Calzaturiero Marchigiano: storia, numeri, prospettive”, Artigiano in fiera Magazine, Milano.

commercializzato, promuovendo così l'eccellenza italiana sia sul mercato nazionale che su quello internazionale.

3.3 – Il centro del mondo per le calzature

Oltre il 30% delle calzature italiane viene prodotto nelle Marche, un dato spesso sottovalutato che colloca questa regione al centro dell'industria calzaturiera. Qui, qualità e tradizione prevalgono sulla visibilità mediatica.

Nonostante il ruolo cruciale delle Marche nel settore, la regione non gode della notorietà che meriterebbe, sia in Italia che a livello internazionale. A differenza di città come Milano, universalmente riconosciuta come capitale della moda, le Marche non hanno ancora conquistato la stessa fama per le loro eccellenze produttive.

Il mondo delle calzature, però, segue logiche diverse rispetto a quello della moda: non è la visibilità a definire l'importanza di un distretto industriale, ma la qualità, la tradizione artigianale e l'innovazione che lo caratterizzano.

Tra le città delle Marche, Fermo spicca come leader nel settore calzaturiero. Nel 2023, il distretto ha registrato un incremento significativo nelle esportazioni, con un aumento rispetto all'anno precedente.

A livello nazionale, il primo semestre del 2023 ha segnato una crescita generale del settore calzaturiero, che oggi vale quasi 15 miliardi di euro. Si è registrato un aumento sia del fatturato sia delle esportazioni. Tuttavia, questi risultati vanno

letti con cautela, poiché si è osservato un calo nei volumi di calzature prodotte ed esportate.

In una recente intervista, Valentino Fenni, presidente della sezione calzatura di Confindustria Fermo, ha sottolineato l'importanza di distinguere tra la produzione con marchio proprio e quella per conto terzi. Ha evidenziato come le dinamiche di mercato possano essere influenzate significativamente dal semplice trasferimento di un brand, cambiando il quadro complessivo dell'intero settore.

3.3.1 – I comuni caratterizzati da una lunga tradizione artigiana

I Calzaturifici di Montegranaro e Monte Urano

Un punto di partenza per analizzare il settore calzaturiero marchigiano è rappresentato dai due principali centri produttivi della provincia di Fermo:

Montegranaro e Monte Urano. In questi due comuni si concentrano alcune delle aziende più rilevanti del settore calzaturiero.

Montegranaro è particolarmente noto per la produzione di calzature maschili, ospitando numerose imprese di prestigio che si sono specializzate in questo segmento. Monte Urano, invece, si distingue per la produzione di scarpe dedicate al pubblico infantile, dimostrando una significativa capacità di rispondere alle specificità di questo mercato.

Tra i punti di interesse a Montegranaro si annovera lo Zeis-Docksteps Factory Store, dove è possibile trovare calzature di marchi come Docksteps, Barten &

Son's, Bikkemberg, Marrel, Miss.D, Pirelli e Sonora. Sempre nel comune di Montegranaro, si colloca lo spaccio aziendale di Alberto Guardiani, celebre per le sue sofisticate collezioni femminili, affiancate da linee dedicate all'uomo e ai bambini.

I Calzaturifici di Sant'Elpidio e Porto Sant'Elpidio

L'area che comprende Porto Sant'Elpidio e Sant'Elpidio a Mare si distingue per una forte concentrazione di aziende specializzate nella produzione di calzature femminili. Un esempio emblematico è rappresentato dalla frazione di Casette d'Ete, a Sant'Elpidio a Mare, dove si trova lo stabilimento di Tod's, icona internazionale del lusso.

Il sito produttivo di Tod's, che comprende anche i marchi Hogan, Fay e Roger Vivier, si estende su una superficie di 25.000 metri quadri. Al suo interno è presente un outlet aziendale che offre una vasta gamma di calzature, borse e capi d'abbigliamento per uomo e donna.

Nelle immediate vicinanze dello stabilimento Tod's, un'altra realtà significativa è rappresentata da "Il Castagno," che ospita le collezioni di marchi prestigiosi come Prada, Pollini, Debut, Samsonite e Fratelli Rossetti. Sempre nella stessa area si trovano anche outlet di marchi di rilievo, tra cui Le Silla, noto per le sue creazioni femminili estremamente eleganti e di tendenza.

Sono arrivate poi maison come Fendi, che nel 2021 ha lanciato un nuovo polo produttivo di oltre settemila metri quadrati e Loro Piana, entrambe con sede a Porto San Giorgio.

Questi comuni si confermano, quindi, come poli di riferimento per la produzione e la vendita di calzature di alta gamma, rappresentando tappe essenziali per gli appassionati del settore.

I Calzaturifici di Civitanova Marche

Civitanova Marche completa questo panorama con la presenza di alcune aziende di grande rilievo. Tra queste, spicca Cesare Paciotti, un marchio di fama internazionale che ha conquistato il pubblico con le sue linee di calzature, tra cui Cesare Paciotti, Heroes e 4Us.

Nella primavera del 2024 è stato inoltre inaugurato lo stabilimento Louis Vuitton, con una previsione di circa 500 assunzioni.



Fonte: Eccellenza Italiana (nome della pagina Instagram) immagine pubblicata in data 23 Dicembre 2024.

3.4 – La crescita che va oltre le difficoltà della crisi

Il Rapporto annuale della Direzione Studi e Ricerche di Intesa Sanpaolo evidenzia l'elevata competitività, resilienza e capacità di generare valore delle aree distrettuali italiane. Tra queste, i distretti industriali, inclusi quelli del Fermano, insieme alle filiere produttive, si confermano un fattore cruciale per lo sviluppo economico regionale.

A fare la differenza è il posizionamento strategico delle imprese che investono in certificazioni di qualità, brevetti, sostenibilità e energie rinnovabili. Un altro punto

di forza è la solida propensione all'export delle Marche, superiore alla media nazionale. Nel 2022, le esportazioni regionali hanno sfiorato i 23 miliardi di euro, con un contributo significativo delle aree distrettuali, che hanno generato 4,8 miliardi di euro, il miglior risultato dal 2019. Questo trend positivo è stato confermato anche nei primi sei mesi del 2023.

In questo scenario, il distretto industriale di Fermo ha avuto un ruolo determinante, con performance di crescita importanti nel settore delle calzature: nel 2022, il comparto ha registrato un incremento del +9,3%, pari a +72 milioni di euro²¹.

Nonostante un contesto macroeconomico caratterizzato da incertezze, il tessuto economico e produttivo delle Marche dimostra importanti punti di forza. La presenza dei distretti industriali e delle reti di filiera rappresenta una base solida per la crescita, pur rimanendo aperte sfide e criticità che richiedono risposte adeguate.

Le attuali difficoltà economiche, spiegano gli economisti del Gruppo Intesa Sanpaolo, non intaccano la competitività del manifatturiero italiano. La presenza di filiere corte garantisce la qualità delle produzioni e la stabilità degli

²¹ Il resto del carlino, cronache fermane, "Distretto calzaturiero. Esportazioni boom. La crescita raggiunge i 72 milioni di euro. Fermo, 27 Dicembre 2023. A cura di Vittorio Bellagamba.

approvvigionamenti, mentre la forte propensione all'export continua a sostenere i fatturati delle aziende, anche in un contesto di domanda interna debole.

Queste caratteristiche si riflettono anche nel sistema economico delle Marche, dove il manifatturiero riveste un ruolo centrale. La regione si distingue per una propensione all'export particolarmente elevata, pari al 55%, nettamente superiore alla media delle regioni del Centro Italia (32%) e a quella nazionale (36%).

Dal confronto costante con le imprese emerge che, nonostante l'incertezza del contesto macroeconomico, le aziende del territorio continuano a dimostrarsi resilienti. Questo risultato è il frutto della reattività dell'imprenditoria locale e dell'attenzione agli investimenti strategici, fondamentali per mantenere la competitività nel tempo. Intesa Sanpaolo, storicamente radicata nella regione, sostiene queste dinamiche, con particolare attenzione agli investimenti in sostenibilità, indipendenza energetica e digitalizzazione, considerati essenziali per affrontare le sfide attuali.

3.5 – Le strategie di internazionalizzazione

L'appartenenza ad un distretto industriale rappresenta un elemento cruciale per favorire i processi di internazionalizzazione delle piccole e medie imprese. Le dinamiche che hanno permesso a molte aziende italiane del settore manifatturiero di affermarsi a livello internazionale non possono essere pienamente comprese senza considerare il ruolo strategico svolto dai distretti.

Questi contesti distrettuali non solo supportano i processi industriali, ma agevolano anche quelli commerciali, grazie alla capacità di interfacciarsi con i mercati esteri e di gestire i relativi canali distributivi. Tale supporto è fondamentale per rafforzare la competitività delle imprese minori sui mercati globali²².

3.5.1 – Export e mercati internazionali

Il distretto calzaturiero fermano-maceratese si caratterizza per la presenza di grandi aziende e di numerose piccole e medie imprese che costituiscono l'anima del distretto.

Per queste ultime, i consorzi rappresentano uno strumento fondamentale per adattarsi ai cambiamenti del mercato globale, offrendo servizi, attività di ricerca e sviluppo, e strategie di marketing mirate. Tra i consorzi di rilievo si trovano il Consorzio Elpidiense Export e il Consorzio Futura, ma un esempio particolarmente significativo è il Consorzio Fermano Export.

Questo consorzio, nato per promuovere i prodotti delle aziende associate sui mercati internazionali, ha intrapreso una strategia innovativa per entrare nel mercato cinese. Grazie alla collaborazione con Steven Luo, esperto del settore

²² Academia.edu “Strategie di internazionalizzazione fra economie distrettuali e filiere estese”. A cura di Fabio Musso.

calzaturiero e del mercato cinese, è stato inaugurato nel 2010 uno showroom a Pechino, seguito da un punto vendita a Tianjin. L'iniziativa ha beneficiato del supporto istituzionale della Regione Marche, che ha favorito la penetrazione del mercato cinese attraverso fiere, desk regionali e attività di internazionalizzazione²³.

L'esperienza cinese ha permesso alle aziende di comprendere meglio le esigenze locali, portando all'adattamento dei prodotti sia nel design sia nella forma, pur mantenendo lo stile italiano.

Parallelamente, il consorzio continua a operare su altri mercati, come quello russo, dove però le aziende si sono mosse singolarmente, sviluppando showroom e punti vendita monomarca.

L'approccio consortile si è dimostrato efficace per ridurre i rischi iniziali, offrendo alle aziende la possibilità di consolidarsi in autonomia una volta stabilite. Un esempio è rappresentato da un'azienda che, grazie al consorzio, ha siglato un accordo importante con un partner cinese per la distribuzione del proprio marchio, uscendo successivamente dal consorzio per proseguire in modo indipendente.

Infine, il successo del Consorzio Fermano Export evidenzia l'importanza di combinare il supporto istituzionale con l'impegno delle singole imprese, le quali

²³ Regione Marche e Cina, un legame indissolubile. A cura di Matteo Ricci. <https://123dok.org/article/consorzio-fermano-export-esportare-attrarre-distretti-produttivi-marchigiani>.

devono continuare a investire nella creazione e nel mantenimento di relazioni solide con i partner internazionali.

Il mercato Russo

Il mercato russo per il Made in Italy ha tradizionalmente attribuito grande valore alla qualità, un aspetto che ha sempre contraddistinto il marchio italiano. Tuttavia, le nuove generazioni di consumatori russi stanno manifestando un cambiamento significativo nelle loro preferenze. Se in passato l'attenzione era principalmente rivolta al prestigio del marchio e alla qualità del prodotto, oggi i giovani clienti tendono a privilegiare anche fattori come il prezzo, il comfort e l'adattabilità dei prodotti alle proprie esigenze quotidiane, inclusi aspetti legati al clima e al benessere.

Secondo Debora Sacchetti, responsabile acquisti di No One a Mosca, i nuovi consumatori non si accontentano più esclusivamente dell'etichetta "Made in Italy". Per il distretto marchigiano, questa evoluzione impone la necessità di rivedere le proprie strategie. Nonostante un'ottima tradizione artigianale, il settore dovrebbe fare un ulteriore passo avanti, investendo nella professionalizzazione delle proprie strutture e nel miglioramento dei processi, al fine di rispondere in modo più mirato e competitivo alle nuove richieste del mercato.

Il mercato Statunitense

La calzatura italiana si distingue per la sua eccellente performance nei mercati internazionali, grazie alla qualità garantita dal marchio "Made in Italy". Nel

mercato statunitense, in particolare, fattori come il servizio clienti, la puntualità nelle consegne e i tempi di spedizione giocano un ruolo cruciale. Come sottolineato da Alex Odio, titolare di "Artigiano Miami", il mercato americano richiede un approccio strategico e graduale: "Non è un mercato in cui si entra e si ottiene subito un grande successo, ma uno spazio competitivo in cui è necessario pazientare, lavorare con costanza e proporre un prodotto unico". Questa riflessione evidenzia l'importanza di un'offerta distintiva e ben posizionata in un contesto ricco di alternative.

Il mercato Tedesco

La Germania rappresenta il principale mercato di importazione per il settore calzaturiero italiano, consolidando l'importanza del "Made in Italy" tra i consumatori tedeschi. Tuttavia, il valore associato a questo marchio ha subito un'evoluzione nel tempo: se per le generazioni più anziane la qualità e l'artigianalità italiane rimangono un punto di riferimento, l'ascesa delle sneakers ha trasformato le preferenze del mercato.

Approcciarsi al mercato tedesco risulta oggi particolarmente complesso, soprattutto per i brand poco conosciuti.

I consumatori tedeschi pongono grande enfasi su qualità e design, ma considerano altrettanto essenziali fattori come il prezzo competitivo e il comfort. Ad esempio, prodotti come le calzature con tacco incontrano maggiori difficoltà di vendita in un mercato che privilegia praticità e funzionalità.

CAPITOLO 4 – CASE STUDY

4.1 Il gruppo LVMH come sinonimo del lusso

4.1.1 - Storia del gruppo

LVMH è nato nel 1987 dalla fusione di Moët Hennessy e Louis Vuitton, inaugurando una nuova era per il settore del lusso²⁴.

Il gruppo raccoglie alcune delle Maison più prestigiose a livello internazionale, operanti in diversi ambiti, tra cui moda, vini, cosmetici e gioielleria. Attualmente LVMH gestisce oltre 70 marchi di lusso, con una rete globale di più di 4500 punti vendita, rappresentando un vero e proprio impero del lifestyle. Tra i brand più iconici del gruppo si annoverano Louis Vuitton per la moda, Christian Dior per la gioielleria, Veuve Clicquot e Hennessy per i vini e i liquori, nonché retailer di fama come Le Bon Marché Rive Gauche e Sephora.

La nascita di LVMH risale al 1987, quando due aziende apparentemente distanti decisero di fondersi in un'operazione multimilionaria: Louis Vuitton, guidata da Henri Racamier, e Moët-Hennessy, sotto la direzione di Alain Chevalier. Nonostante le dimensioni maggiori della divisione vinicola, che portò alla nomina di Chevalier come presidente della nuova holding, la guida del gruppo fu

²⁴ <https://www.lvmh.com/it/il-nostro-gruppo/storia>

successivamente conquistata da Bernard Arnault, grazie a una serie di strategie legali e finanziarie.

Arnault, laureato in ingegneria, iniziò la sua carriera nella Ferret-Savinel, l'azienda di costruzioni di famiglia, per poi entrare nel settore del lusso nel 1984, salvando dalla bancarotta il gruppo tessile Boussac. Questa operazione gli permise di acquisire Christian Dior, il grande magazzino Le Bon Marché e altri marchi di prestigio. Oggi, Arnault è riconosciuto come il principale artefice dell'espansione e del successo di LVMH, che rimane una realtà a gestione familiare con un forte impegno nel preservare le tradizioni e l'identità delle sue Maison²⁵.

LVMH vanta un portafoglio di marchi straordinari, che include Céline, Christian Lacroix, Kenzo, Givenchy, Fendi e Donna Karan nel settore della moda e pelletteria; Christian Dior e Guerlain nei profumi e cosmetici; TAG Heuer e Chaumet negli orologi e gioielli; oltre a eccellenze vinicole come Moët & Chandon, Dom Pérignon e Canard-Duchêne.

L'obiettivo del gruppo è garantire uno sviluppo sostenibile e a lungo termine delle sue Maison, valorizzando creatività, qualità e unicità. LVMH opera in cinque principali settori del lusso: *Wines & Spirits*, *Fashion & Leather Goods*, *Perfumes & Cosmetics*, *Watches & Jewelry*, e *Selective Retailing*, riunendo oltre 75 case che definiscono gli standard dell'alta qualità e dell'artigianato di eccellenza.

²⁵ <https://portaleimpresa24.it/abbigliamento/lvmh/> (14 ottobre 2022, Chiara)

Quali sono gli obiettivi di LVMH?

Consolidare la leadership nel settore del lusso è uno dei principi guida che orientano l'operato del Gruppo LVMH. Il Gruppo si impegna a sostenere lo sviluppo delle proprie Maison, rispettandone autonomia e identità, e fornendo le risorse necessarie per progettare, produrre e distribuire prodotti e servizi di qualità eccellente.

Il modello operativo di LVMH si basa su dei principi fondamentali:

- Organizzazione decentrata, la struttura operativa decentralizzata garantisce l'autonomia delle Maison, permettendo loro di rispondere prontamente alle esigenze dei clienti e di adottare processi decisionali agili ed efficaci. Inoltre, il Gruppo investe nello sviluppo professionale dei dipendenti, incentivandoli a progredire e raggiungere nuovi obiettivi
- Crescita interna, LVMH privilegia la crescita interna delle sue attività, puntando sul rafforzamento e sullo sviluppo delle Maison attraverso la valorizzazione della creatività. I collaboratori, considerati un elemento cruciale, sono costantemente incoraggiati a dare il massimo
- Integrazione verticale, per raggiungere livelli di eccellenza, il Gruppo adotta un modello di integrazione verticale che consente il controllo diretto di tutte le fasi della filiera, dall'approvvigionamento delle materie prime alla produzione e distribuzione.

-Sinergie strategiche, la condivisione di risorse tra le Maison favorisce la creazione di sinergie intelligenti, mantenendo al contempo l'autonomia e l'identità distintiva di ciascun marchio.

-Valorizzazione del savoir-faire, le Maison di LVMH rappresentano un patrimonio storico e culturale di grande valore. Il Gruppo investe nella salvaguardia e nella promozione dell'artigianato tradizionale, trasmettendo competenze alle nuove generazioni per preservare il savoir-faire unico che contraddistingue i propri marchi.

-Equilibrio e presenza internazionale, LVMH persegue un equilibrio tra le sue attività e rafforza la sua presenza globale grazie a una rete internazionale diversificata, che garantisce stabilità e capacità di adattamento ai mercati locali.

Questo approccio strategico consente a LVMH di mantenere una posizione di eccellenza nel mercato globale del lusso, continuando a innovare e valorizzare la qualità in ogni aspetto della sua attività.

4.1.2 - Portafoglio marchi

Sono circa 75 i brand del gruppo LVMH, di cui possiamo distinguerli e analizzarli più nel dettaglio per divisioni:

-Moda e pelletteria, questa divisione comprende 14 Maison, che combinano un patrimonio unico con l'energia di nuovi marchi emergenti. Ogni creazione diventa

un oggetto del desiderio, contribuendo negli anni all'evoluzione del settore grazie all'apporto di giovani talenti e alla loro capacità di innovare.

Per valorizzare prodotti eccezionali e offrire un'esperienza esclusiva, le Maison di Moda e Pelletteria dedicano particolare attenzione alla gestione della distribuzione. Questo impegno garantisce ai clienti ambienti curati e personalizzati, pensati per riflettere l'unicità e l'eccellenza di ogni creazione.

Questa divisione è composta da marchi prestigiosi come Louis Vuitton, Christian Dior, Celine, Loewe, Kenzo, Givenchy, Fendi, Emilio Pucci, Marc Jacobs, Berluti, Loro Piana, RIMOWA e Patou. Questi brand, profondamente fedeli alla propria identità, si distinguono per la capacità di rinnovarsi continuamente, interpretando con maestria lo spirito del tempo grazie a una creatività vibrante e a un fascino senza tempo.

Le Maison iconiche si affiancano a marchi più giovani, dando vita a prodotti e esperienze straordinarie.

-Vini e alcolici, le 25 Maison del gruppo condividono un impegno comune verso la ricerca della perfezione, che si traduce in un processo continuo di innovazione nei settori del marketing, della produzione e della distribuzione. Questo approccio mira a rafforzare il fascino dei marchi, alimentando l'interesse dei consumatori e consolidando il successo globale delle etichette.

Tra i marchi più iconici di vini e alcolici del Gruppo figurano Moët & Chandon, Krug, Veuve Clicquot, Hennessy e Château d'Yquem, veri simboli di eccellenza che

richiamano le origini storiche e i terroir più prestigiosi del mondo. Situate in aree di grande tradizione vinicola, come la regione dello Champagne e Bordeaux, queste Maison, molte con una storia secolare, incarnano un carattere unico, accomunate da un tratto distintivo: l'eccellenza assoluta.

La collezione di champagne, vini e alcolici di LVMH rappresenta un'espressione esclusiva del lusso.

-Orologi e gioielleria, si distinguono come alcune delle realtà più dinamiche sul mercato, operando in due ambiti principali: l'alta orologeria e la gioielleria, inclusa l'alta gioielleria. Queste Maison condividono un impegno comune verso l'eccellenza, la creatività e l'innovazione, che le rende protagoniste di un settore in continua evoluzione.

Il posizionamento complementare dei marchi rappresenta un importante punto di forza per la Divisione. Nel segmento dell'orologeria, brillano l'internazionalità di TAG Heuer, l'innovazione continua di Hublot, il savoir-faire secolare di Zenith e la raffinata creatività di Dior.

Per quanto riguarda la gioielleria e l'alta gioielleria, marchi come Bvlgari, Tiffany & Co., Chaumet, Fred e Repossi uniscono originalità e competenze artigianali di altissimo livello, creando pezzi straordinari che incarnano il lusso e diventano veri oggetti del desiderio.

-Profumi e cosmetici, comprende 15 Maison, che uniscono grandi marchi storici e giovani realtà emergenti, creando un equilibrio unico nel settore. Questo comparto,

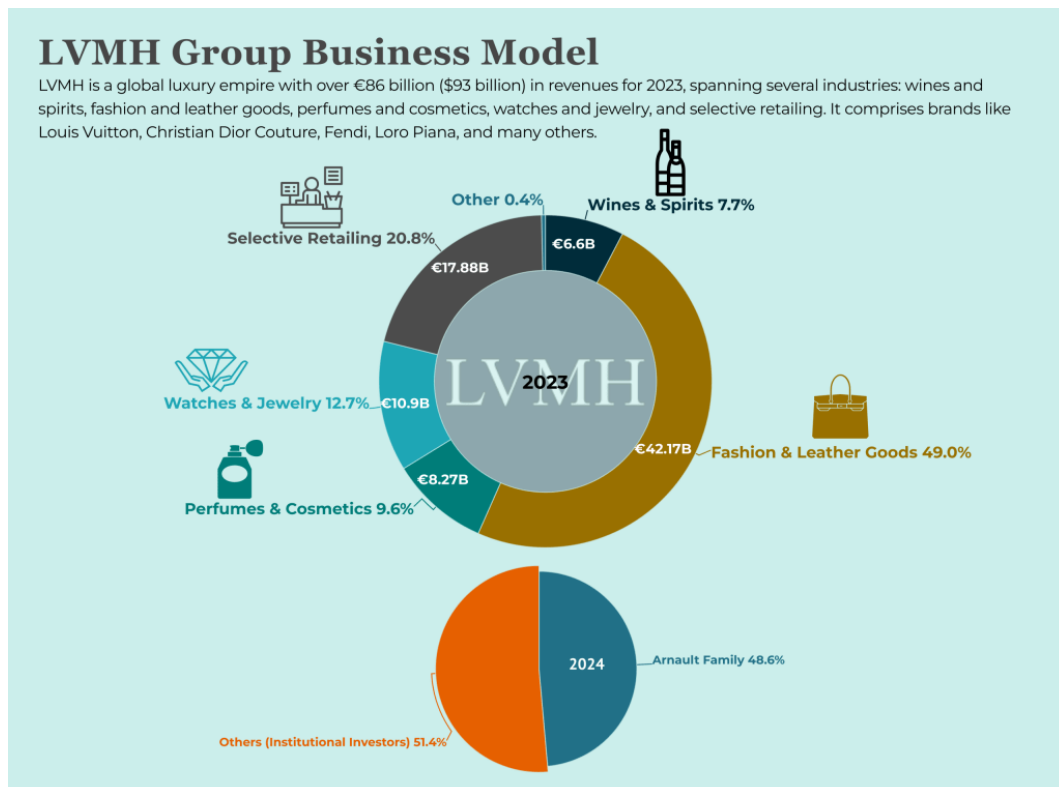
altamente competitivo e orientato alla qualità, si fonda sull'armonia tra Maison di lunga tradizione e prestigio, come Parfums Christian Dior, Givenchy e Guerlain, e marchi innovativi e dinamici come Benefit Cosmetics, Fresh e Make Up For Ever. Nonostante la loro diversità, tutte le Maison condividono valori fondamentali: eccellenza, creatività, innovazione e una gestione impeccabile della propria immagine, contribuendo a definire gli standard più elevati del settore della bellezza.

-Distribuzione selettiva, queste maison condividono un obiettivo comune: trasformare lo shopping in un'esperienza indimenticabile. Attraverso ambienti dal design ricercato, una selezione di prodotti di altissima qualità e servizi esclusivi con un tocco personalizzato, queste Maison pongono il cliente al centro di ogni interazione.

Con una presenza globale che abbraccia Europa, Americhe, Asia e Medio Oriente, le Maison operano in due ambiti principali. Nel settore della distribuzione selettiva spiccano Sephora, pioniera nell'innovazione del retail beauty, e Le Bon Marché Rive Gauche, iconici grandi magazzini parigini rinomati per la loro eleganza. Parallelamente, DFS si rivolge ai viaggiatori internazionali, offrendo esperienze di shopping uniche in luoghi esclusivi come La Samaritaine di Parigi, dove lusso e raffinatezza si incontrano per soddisfare i gusti più esigenti.

4.1.3 I competitors

Per parlare dei competitors del gruppo in maniera dettagliata, dobbiamo andare per gradi e analizzare quelli che sono i vari marchi del gruppo.



Fonte: Four Week MBA Analysis – Data Financials.

Ad esempio, nella moda e nell'abbigliamento, concorrenti come Gucci, Hermès e Chanel si contendono quote di mercato.

Estée Lauder, Dior e Lancôme pongono sfide nel campo dei cosmetici e dei profumi.

Rolex, Cartier e Tiffany & Co. competono in orologi e gioielli, mentre Moët & Chandon, Hennessy e Pernod Ricard sono rivali in vini e liquori.

Kering è un gruppo multinazionale francese noto per marchi come Gucci, Yves Saint Laurent e Bottega Veneta. Kering possiede marchi di moda di lusso e compete direttamente con LVMH in segmenti come moda di fascia alta, pelletteria e accessori, rivolgendosi ai consumatori benestanti.

Richemont una holding svizzera di beni di lusso nota per marchi come Cartier, Dunhill e Montblanc. Possiede marchi specializzati in orologi, gioielli e accessori, in concorrenza diretta con LVMH negli stessi segmenti, rivolgendosi ai consumatori di lusso, offrendo prodotti di fascia alta per clienti benestanti.

Burberry Group, una casa di moda britannica nota per i suoi trench, accessori moda e profumi. Entrambi competono nella moda di lusso e negli accessori moda, come gli iconici trench, sottolineando il patrimonio e l'artigianato.

Il gruppo Prada, una casa di moda italiana nota per marchi come Prada e Miu Miu. Prada possiede marchi di moda di lusso e compete con LVMH in segmenti come moda di fascia alta, pelletteria e accessori, rivolgendosi ai consumatori attenti alla moda, offrendo prodotti firmati e pelletteria di alta qualità.

Estée Lauder Companies Inc. una multinazionale americana produttrice di prodotti di prestigio per la cura della pelle, il trucco, le fragranze e la cura dei capelli.

Estée Lauder compete con LVMH in segmenti come cosmetici di fascia alta, fragranze e cura della pelle, rivolgendosi ai consumatori che cercano prodotti di bellezza premium.

Brunello Cucinelli un marchio italiano di moda di lusso noto per la sua maglieria in cashmere e l'abbigliamento premium.

Il Brand compete con LVMH in segmenti come la moda di fascia alta e l'abbigliamento premium, attirando i consumatori che cercano qualità e artigianalità.

4.1.4 Le risorse

“Gli studiosi sviluppano un approccio basato sulle risorse, conosciuto come *Resource-based view*, secondo il quale diviene fondamentale comprendere come l’organizzazione possa creare vantaggi competitivi attraverso le proprie risorse tangibili ed intangibili”.²⁶

Secondo la definizione di Barney: “Le risorse sono il complesso degli assets, capacità, processi organizzativi, attributi, informazioni, conoscenze... controllati da un’impresa e che le consentono di concepire e realizzare strategie che migliorano la sua efficienza ed efficacia”.

²⁶ S. Marasca e L. Marchi “Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti.” Giappichelli Editore, Torino, 2021.

Il vantaggio competitivo dipende dal patrimonio di risorse, competenze e conoscenze dell'impresa. Tra queste assumono particolare rilevanza le risorse immateriali, in quanto difficilmente trasferibili o imitabili.

Le risorse tangibili si dividono in risorse finanziarie e risorse fisiche.

Le risorse intangibili sono ad esempio: brevetti, marchi, proprietà intellettuali, reti e contatti con clienti e fornitori. Le risorse intangibili hanno alcune caratteristiche che aiutano la ricerca di un vantaggio competitivo:

- La specificità, pensiamo al know-how delle persone, è peculiare del contesto aziendale in cui si sviluppano
- Difficile imitabilità, più sono specifiche e più sono difficili da imitare. Risulta complesso individuare anche per le imprese che le possiedono, quali sono i fattori che incidono sulla loro generazione e crescita.
- Molteplicità d'uso, possono essere applicate simultaneamente in molteplici fattori.

Le risorse fisiche

Nel 2023, il gruppo LVMH ha avuto una presenza globale significativa con oltre 6.000 negozi in tutto il mondo¹. La distribuzione dei negozi per regione è stata la seguente:

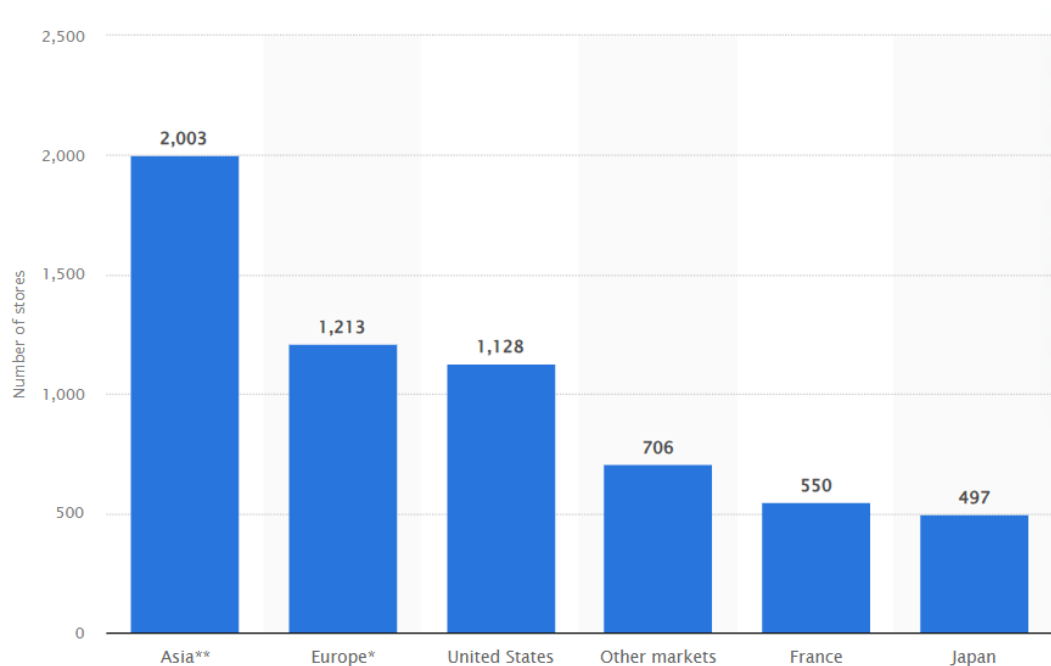
- Asia: La regione con il maggior numero di negozi, riflettendo l'importanza crescente del mercato asiatico per il lusso.

-Europa: Un altro mercato chiave, con una forte presenza in città come Parigi, Milano e Londra.

-Stati Uniti: Con 1.128 negozi, gli Stati Uniti rappresentano una parte significativa della rete di vendita al dettaglio.

-Altri mercati: Inclusi paesi in America Latina, Medio Oriente e Africa.

Giappone: Un mercato di lusso consolidato con una forte domanda per i prodotti.



Fonte: Number of stores of the LVMH Group by region 2023 | Statista

Le risorse immateriali

Il gruppo LVMH possiede 75 Maison di cui 25 nel settore dei vini e degli alcolici, 14 in quello della moda e della pelletteria, 15 in quello dei profumi e dei cosmetici, 8 in quello degli orologi e della gioielleria, 6 nella distribuzione selettiva e altri 7 che si occupano di altre attività. Il Gruppo possiede 80 marchi di cui 5 fanno parte dei 100 Best Global Brands 2022, il primo tra questi è Louis Vuitton che si posiziona al quattordicesimo posto.

Quanto alla tecnologia, Il gruppo LVMH possiede l'innovazione e la creatività come valori fondamentali che gli hanno permesso negli anni di sviluppare nuove tecnologie e sostenere la ricerca anche attraverso l'iniziativa Innovation Awards. Il gruppo possiede moltissimi brevetti, tra cui LVMH Recherche. Inoltre, Louis Vuitton possiede un laboratorio di test in cui viene utilizzato un software per identificare i minimi difetti nella pelle. Nel laboratorio sono anche presenti dei robot per testare la resistenza all'usura degli accessori in pelle e delle macchine a raggi ultravioletti per la verifica delle alterazioni di colore a seguito di usura ed esposizione al sole.

Le risorse umane

A dicembre 2023, il Gruppo LVMH conta circa 192.287 dipendenti in tutto il mondo. Si tratta di un aumento significativo di oltre 18.000 dipendenti rispetto all'anno precedente, che riflette la traiettoria di crescita del gruppo.

Uno degli obiettivi del gruppo LVMH è la trasmissione del savoir-faire e per questo ha dato vita all'iniziativa Mestieri d'Eccellenza che ha l'obiettivo attrarre le nuove generazioni e reclutare i migliori talenti. I Mestieri d'Eccellenza comprendono i mestieri della creazione, i mestieri dell'artigianato e i mestieri della client experience e contano più di 80.000 collaboratori. Dal 2014 è attivo il programma Istituto dei Mestieri d'Eccellenza LVMH che comprende 42 corsi di formazione in 7 paesi del mondo e ha già formato più di 2000 studenti.

4.1.5 L'analisi finanziaria

LVMH ha chiuso il 2023 con ricavi pari a 86,2 miliardi di euro, in crescita del 9% rispetto all'esercizio 2022.

Tutti i settori di attività hanno registrato una crescita organica dei ricavi, fatta eccezione per il segmento Wines & Spirits. La crescita organica è stata a doppia cifra in Europa, Giappone e nel resto dell'Asia.

L'utile da operazioni ricorrenti si è attestato a 22,8 miliardi, in aumento dell'8%, con un margine operativo rimasto al livello del 2022, mentre l'utile netto di Gruppo è salito dell'8% a 15,2 miliardi.

Il titolo LVMH guadagna alla Borsa di Parigi l'8,5% in scia alla pubblicazione dei conti²⁷.

Il Return on Equity (ROE) indica la redditività del patrimonio netto, il ritorno economico dell'investimento effettuato dai soci dell'azienda. Nel 2023, il gruppo LVMH ha registrato un ROE del 24,87%, con un incremento di 5,27 punti rispetto all'anno precedente²⁸.

Il current ratio invece è un indice di liquidità viene, infatti, anche definito rapporto di liquidità. È utilizzato per valutare se un'impresa è in grado di finanziare il proprio fabbisogno a breve termine per mezzo degli incassi provenienti dalla gestione. Un current ratio minore di 1,5 punti viene definito pericoloso in quanto l'azienda potrebbe non essere in grado di pagare i debitori ma anche un current ratio troppo elevato non è positivo in quanto è sintomo di investimenti non necessari. Il current ratio del gruppo LVMH è rimasto pressoché costante nel periodo con un indice di variazione annuo medio del -1%. Il valore medio del current ratio nel periodo si è attestato a 1,4 punti, segno che LVMH non ha problemi di liquidità.

Infine, l'EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization) del gruppo, analizzando un lasso temporale che va dal 2019 al

²⁷ Market Insight. Dati del 26 Gennaio 2024

²⁸ Dati di bilancio LVMH – Evaluation.it, 2022.

2023, è passato da 16.353.00 a 29.730.00 milioni di euro, con una crescita dell'Ebitda Margin di 4,04 punti.

Se l'EBITDA cresce così tanto, indica un miglioramento della redditività operativa, sotto vari aspetti:

- Una maggiore efficienza operativa, quindi ad esempio l'azienda potrebbe aver ridotto i costi operativi, migliorato la produttività o ottimizzato i processi di produzione e vendita.
- Un aumento dei ricavi, grazie a vendite più elevate, espansione del mercato, lancio di nuovi prodotti o miglioramenti nel marketing e nella distribuzione.
- Miglioramento della gestione dei costi, l'incremento può derivare da una gestione più efficace dei costi operativi, come una riduzione dei costi del personale, delle materie prime o delle spese generali.
- Crescita del volume delle vendite o del pricing power: in settori come il lusso o e aziende con un forte marchio, un EBITDA più alto può anche significare che l'azienda ha aumentato i prezzi o venduto più prodotti senza aumentare proporzionalmente i costi.
- Espansione in nuovi mercati: l'azienda potrebbe aver beneficiato dell'espansione in nuovi mercati geografici o segmenti di clientela, aumentando il fatturato e i margini di profitto.

In sintesi, la crescita dell'EBITDA rappresenta un segnale positivo, poiché mostra che il gruppo aziendale è in grado di generare maggiori profitti dalle proprie

operazioni principali, senza considerare le spese non operative come interessi, tasse e ammortamenti.

4.1.6 Il business model

Il business model del gruppo LVMH si fonda su un approccio unico che combina tradizione e innovazione, valorizzando le singole identità delle Maison mentre sfrutta le sinergie del Gruppo. Questo modello, altamente efficiente e replicabile, ruota intorno a sei pilastri fondamentali:

Organizzazione Decentrata

- Le Maison godono di ampia autonomia operativa per rimanere fedeli alla loro identità e vicine ai clienti.
- Questo modello decentralizzato consente decisioni rapide, reattive e ben informate.
- Ogni Maison è supportata dal Gruppo nel raggiungere i propri obiettivi strategici, pur mantenendo la propria indipendenza creativa.

Eccellenza e Creatività

- LVMH promuove l'innovazione e la creatività in tutti i settori, preservando il savoir-faire artigianale che è alla base del lusso.
- La ricerca della perfezione è al centro delle attività di design, produzione e distribuzione.

Crescita Interna e Innovazione

- Il Gruppo punta sullo sviluppo organico delle Maison attraverso l'espansione geografica, il lancio di nuove linee di prodotto e l'aggiornamento costante dei processi produttivi.
- Viene data grande importanza all'integrazione di giovani talenti e alla creazione di nuove opportunità di business.

Integrazione Verticale

- LVMH controlla direttamente ogni fase della produzione, dall'approvvigionamento delle materie prime alla distribuzione, garantendo qualità e coerenza.
- Questo approccio permette di rafforzare l'identità dei marchi e di assicurare una gestione sostenibile della catena del valore.

Sviluppo Internazionale Bilanciato

- La presenza globale del Gruppo, distribuita in Europa, Asia, Americhe e Medio Oriente, garantisce una crescita equilibrata e resiliente rispetto alle fluttuazioni economiche regionali.
- LVMH è strategicamente presente nei mercati consolidati e in quelli emergenti.

Sostenibilità e Valorizzazione del Patrimonio

- LVMH si impegna a preservare il patrimonio culturale e artigianale delle sue Maison, trasmettendolo alle future generazioni.

- La sostenibilità è integrata in ogni aspetto del business, dalla selezione delle materie prime all'efficienza energetica dei negozi.

Oltre a questi sei pilastri fondamentali, ci sono anche altri elementi distintivi del Modello:

-Sinergie tra le Maison: condivisione delle risorse logistiche, di marketing e tecnologiche per migliorare l'efficienza senza compromettere l'autonomia.

-Diversificazione settoriale: Operando in cinque principali aree di lusso (Moda e Pelletteria, Vini e Alcolici, Profumi e Cosmetici, Orologi e Gioielleria, Distribuzione Selettiva), il Gruppo riduce i rischi e massimizza le opportunità di crescita.

-Focus sull'esperienza cliente: LVMH trasforma l'acquisto in un'esperienza unica, curando ogni dettaglio, dai negozi fisici all'interazione online.

Il business model di LVMH è una sintesi di strategia lungimirante, rispetto per le tradizioni e adattamento dinamico alle esigenze di un mercato globale del lusso.

4.2 - CASE STUDY

4.2.1 – Focus sulla supply chain

4.2.2 - Pianificazione, approvvigionamento e qualità delle materie prime

L'azienda Alpha fa parte di uno dei più grandi gruppi del settore del lusso a livello mondiale; quindi, segue delle linee guida e delle procedure stabilite dal Gruppo, integrandole con le proprie norme specifiche. Queste ultime sono particolarmente rigorose per quanto riguarda l'approvvigionamento dei materiali, guidato da due principi fondamentali: la qualità e la provenienza.

La qualità è una priorità assoluta, considerando che l'azienda offre prodotti premium dal posizionamento elevato. Questo impegno si riflette nell'attenzione ai dettagli e nella selezione delle migliori materie prime.

La provenienza dei materiali riveste un duplice valore:

1. Controllo della filiera: Scegliere materie prime provenienti dall'Europa, come la pelle di vitello, facilita il monitoraggio della filiera, la tracciabilità dei processi e la verifica delle condizioni di lavoro.
2. Immagine del prodotto: Nei beni di lusso, l'origine delle materie prime contribuisce all'autenticità e all'esclusività percepite dal cliente.

L'azienda si avvale di una rete di fornitori affiliati al Gruppo, che include varie concerie situate in Spagna, Francia e Italia, oltre a una base di fornitori principali distribuiti principalmente in Europa, con una presenza significativa in Italia e Francia. Tuttavia, alcune materie prime provengono dall'Asia, come le suole,

poiché in alcuni casi questa regione garantisce una competenza tecnica superiore. Pur producendo una parte in Italia, alcune lavorazioni avvengono in Asia per ottenere risultati ottimali.

Questa combinazione di standard globali e approcci distintivi consente al marchio di offrire prodotti di lusso che incarnano eccellenza e artigianalità.

Ad esempio, nel settore dei trolley da viaggio, i tre principali produttori al mondo delle strutture telescopiche (le "canne" del trolley) si trovano in Asia, dove offrono una qualità superiore rispetto alle aziende europee. Tuttavia, oltre alla qualità, un altro aspetto fondamentale è la provenienza del prodotto e l'affidabilità del fornitore. Per garantire il rispetto degli standard legali e delle condizioni umane di lavoro, vengono condotti regolarmente audit sui fornitori e sui terzisti. Sebbene non sia sempre semplice avere una visione completa di tutta la filiera, questo tema è cruciale sia per la strategia aziendale che per la reputazione del marchio. In un settore di lusso, come quello in cui operano, non possono permettersi scandali legati, ad esempio, al lavoro minorile.

La sfida delle Materie Prime

Nel segmento dei beni in pelle, come nella divisione dei *leather goods*, l'approvvigionamento è particolarmente complesso. La qualità della pelle è strettamente legata alla produzione di carne, poiché le pelli provengono da vitelli o vacche. Tuttavia, per ottimizzare i costi, spesso gli animali vengono allevati con ormoni e ingrassati rapidamente grazie a tecnologie avanzate. Questo processo, pur

essendo vantaggioso a livello economico, genera difetti significativi nella pelle, rendendola inadatta per il settore del lusso, dove l'eccellenza è imprescindibile.

Il ruolo delle Concerie

Le concerie rappresentano i fornitori più strategici e influenti nella filiera del lusso. Spesso sono loro a definire le regole del gioco, anziché i clienti. Per i marchi di grandi dimensioni è più semplice negoziare e imporre standard, ma il mercato è altamente frammentato e competitivo, con molti clienti che si contendono le forniture migliori. Oggi, la produzione di molti articoli è spesso distribuita tra Asia ed Europa, con una parte della lavorazione svolta in ciascuna regione per ottimizzare costi e qualità.

Produzione Artigianale e Pianificazione

Per i prodotti di nicchia, invece, il processo è prevalentemente artigianale, gestito da piccole realtà che mantengono un approccio tradizionale e personalizzato. Questo consente di creare oggetti unici, ma limita la capacità produttiva.

Nessun fornitore è in grado di garantire l'intera produzione di una stagione in un solo giorno. Perciò, le aziende iniziano collaborando con i fornitori sulla capacità produttiva e facendo una prima stima delle quantità necessarie. Questo ordine preliminare, basato su calcoli approssimativi e sull'esperienza, permette di avviare il lavoro. Successivamente, con l'avanzare della produzione e con l'analisi dei dati di vendita, le quantità vengono perfezionate, consentendo di definire un piano operativo più accurato.

Ogni brand ha il proprio approccio alla gestione dell'approvvigionamento logistico, ma l'azienda Alpha sta implementando un cambiamento significativo nel processo. In passato, le manifatture inviavano direttamente ai terzisti gran parte dei materiali, mentre altre forniture venivano convogliate in un magazzino centrale per poi essere distribuite. Ora, l'obiettivo è unificare la gestione dei lotti, garantendo maggiore flessibilità operativa.

Questa strategia consente di:

- ✓ Effettuare controlli centralizzati sulle materie prime all'interno dei magazzini;
- ✓ Ottimizzare la gestione dei consumi, evitando ordini frammentati;
- ✓ Garantire scorte sufficienti in caso di rotture o imprevisti, pur riducendo gli sprechi.

Bilanciare Scorte e Sostenibilità

Sebbene sia prassi ordinare quantità superiori al fabbisogno immediato per evitare carenze, questa pratica comporta costi elevati e un impatto ecologico significativo. Il nuovo approccio mira a minimizzare gli sprechi mantenendo comunque un'efficienza operativa ottimale.

Gestione dei Materiali e Distinta Base (Di.Ba)

Ogni prodotto è supportato da una "Di.Ba" (Distinta Base), una scheda tecnica che elenca e codifica ogni componente necessario alla sua realizzazione, attribuendogli anche un valore economico in euro. Ad esempio, nel caso di un articolo in pelle, la

Di.Ba indica che sono richiesti 0,26 metri quadrati di materiale. Questo calcolo non solo tiene conto della quantità utilizzabile, ma prevede anche una tolleranza per eventuali difetti del materiale che ne comportano lo scarto.

Questo nuovo modello integrato permette di coniugare precisione nei consumi e sostenibilità, migliorando la gestione complessiva delle risorse e il controllo sui costi.

4.2.3 – Produzione, specializzazione e collaborazione con i terzisti

Quando un prodotto entra nella produzione dell'azienda Alpha, il suo percorso dipende dalla decisione di realizzarlo internamente o di affidarlo a terzisti. L'obiettivo primario è ottimizzare le risorse interne, concentrandosi sui best seller, che rappresentano una quota significativa del fatturato.

La loro competenza tecnica consente di realizzare principalmente calzature casual e sportive, mentre affidano a terzisti specializzati la produzione di tipologie specifiche, come calzature per bambini o eleganti da uomo. Ad esempio, non producono scarpe di sicurezza, poiché non rientrano nelle loro competenze.

Collaborano con terzisti per tre principali motivi:

1. Compensare il carico di lavoro e coprire le capacità produttive mancanti.
2. Sviluppare nuove competenze tecniche interne.

3. Ridurre la dipendenza da un unico fornitore. Questo è essenziale per evitare rischi legati all'affidamento esclusivo di un prodotto di successo a un terzista che potrebbe interrompere la collaborazione.

Processo di Pianificazione e Assegnazione

Ogni sei mesi pianificano e assegnano la produzione:

- ✓ Produzione interna: modelli che rientrano nella loro competenza primaria.
- ✓ Produzione esterna: modelli affidati ai terzisti in base alle loro specializzazioni tecniche.

L'ufficio prodotto, in sinergia con il team creativo, definisce le specifiche estetiche e funzionali dei modelli. Quando vengono sviluppati i campioni, i terzisti vengono selezionati non solo per competenza tecnica, ma anche per la qualità del loro lavoro e il rapporto con il team.

Modelli Operativi di Produzione

L'organizzazione della produzione varia in base alle esigenze aziendali, senza un approccio migliore in assoluto: ogni modello è adattato agli obiettivi dell'azienda.

Per esempio:

1. Produzione externalizzata
 - ✓ Il terzista gestisce l'intero ciclo produttivo: dal taglio al montaggio, fino al confezionamento e alla consegna del prodotto finito.
 - ✓ Possono fornire materiali come la pelle e indicare dove reperire altre componenti, mantenendo standard qualitativi elevati.

2. Produzione interna

- ✓ La manifattura interna può coprire l'intero processo o limitarsi all'assemblaggio, delegando fasi preliminari a fornitori esterni.
- ✓ Ad esempio, la pelle viene inviata a un fornitore per il taglio, che poi rientra per essere orlata internamente o da un altro terzista.

3. Gestione di semilavorati

- ✓ Materiali e componenti vengono lavorati da diversi terzisti in fasi parallele. Un fornitore può completare una parte e inviarla a un altro per le lavorazioni successive.

Questo approccio flessibile permette loro di mantenere il controllo sulla qualità, ottimizzare le risorse e garantire la sostenibilità lungo tutta la filiera produttiva.

Durante il processo di distribuzione, i prodotti vengono inviati ai negozi o ai magazzini situati in diversi paesi, in base agli ordini ricevuti. Questi ordini sono stimati e pianificati dai team locali di merchandising, che analizzano i mercati e identificano i prodotti con maggior potenziale, considerando anche il range di taglie richiesto.

La qualità è un elemento cruciale, gestito attraverso vari sistemi a seconda della tipologia di materiali e fasi produttive:

➤ Materia prima:

- ✓ La pelle viene controllata sia in conceria che internamente, dividendo il flusso per livelli di qualità. Se la pelle non rispetta gli

standard, si rischiano perdite economiche e di tempo per gestire resi e sostituzioni.

✓ Per le suole, il controllo viene effettuato direttamente dai fornitori.

➤ Semilavorati:

✓ Nelle fabbriche, le tomaie vengono sottoposte a verifiche accurate.

➤ Prodotti finiti:

✓ Presso la sede centrale viene effettuato un controllo a campione, basato sulle performance precedenti.

✓ In alternativa, il controllo può essere eseguito direttamente dai terzisti, che si trovano principalmente in diverse regioni d'Italia. Per esigenze logistiche, preferiscono collaborare con fornitori vicini alla sede centrale.

Le sfide con i Terzisti

Una delle principali difficoltà è la scarsa capacità di alcuni terzisti di gestire elevati volumi di produzione o di adottare strumenti digitali basilari come e-mail, PDF o Excel. Questo rende complesso mantenere un flusso di lavoro affidabile ed efficiente. L'implementazione di strumenti digitali nel settore delle calzature è ancora agli inizi rispetto ad altri comparti, come quello delle borse, dove marchi come Louis Vuitton hanno introdotto questi processi anni fa.

La lean Manufacturing e Ottimizzazione dei Processi

Il concetto di Lean Manufacturing, nato dall'industria automobilistica, si basa sulla razionalizzazione dei flussi e sull'ottimizzazione delle risorse attraverso metodi pragmatici e decisioni rapide.

Un esempio pratico è rappresentato dalla gestione della manovra dove vengono lavorati diversi modelli contemporaneamente. Poiché alcune scarpe richiedono più tempo di altre, i responsabili della produzione, grazie alla loro esperienza, creano un mix di modelli per massimizzare l'efficienza e ridurre i tempi morti.

Per ottenere un mix ottimale e perfezionare il flusso produttivo, è possibile misurare i tempi di lavorazione di ogni modello utilizzando strumenti di calcolo avanzati, come Excel. Inoltre, vengono adottati metodi internazionali certificati per:

- ✓ Analizzare ogni movimento nel processo produttivo.
- ✓ Valutare fattori come la stanchezza degli operatori e i tempi di apprendimento.

Questi approcci si ispirano ai principi della catena di montaggio introdotti da Taylor e Ford, ma sono adattati al contesto moderno, dove efficienza e flessibilità sono fondamentali per competere nei settori del lusso e della moda.

L'azienda Alpha vuole concentrarsi a ridurre al minimo gli stock di materie prime e semilavorati, favorendo un flusso produttivo fluido in cui i materiali arrivano e vengono subito trasformati o spediti. Nel settore del lusso, lo stoccaggio prolungato può compromettere la qualità: ad esempio, pelli conservate per quattro anni perdono le loro caratteristiche e non sono più utilizzabili. Per questo, l'organizzazione dei

processi produttivi è cruciale per garantire efficienza e preservare gli standard qualitativi.

Nel mondo della calzatura, l'automatizzazione ha trasformato alcune fasi produttive, come l'assemblaggio con l'uso di manovre e macchinari specializzati. Tuttavia, gran parte del lavoro rimane affidata a manodopera qualificata, che rappresenta ancora un elemento distintivo e insostituibile. Detto ciò, alcune attività non richiedono più l'intervento umano, poiché possono essere gestite con precisione dai macchinari.

Nelle aziende moderne del lusso, i capi e i manager non si occupano più di gestire operativamente le attività quotidiane, ma si concentrano sulla risoluzione dei problemi e sul miglioramento continuo. Questo approccio è diventato uno standard richiesto da circa 5/10 anni da tutti i grandi brand del settore.

L'evoluzione del Settore: Lean Production e Kaizen

La Lean Production e il Kaizen (miglioramento continuo) hanno trovato spazio anche nel lusso, un settore storicamente legato all'artigianato. L'integrazione di queste metodologie ha permesso di razionalizzare i processi, ridurre i problemi di qualità e produttività e rendere le aziende meno dipendenti da singole figure chiave. Oggi, l'organizzazione è il cuore dell'azienda: i processi sono strutturati per funzionare indipendentemente dalle persone, garantendo stabilità anche in caso di turnover.

Anche se un'organizzazione ben strutturata è fondamentale, è comunque il talento e la competenza delle persone a fare la differenza. Ad esempio, applicando la stessa organizzazione a due aziende, come quella presa in esame ed Hermès, entrambe funzionerebbero. Tuttavia, il livello di eccellenza dipenderebbe dalla qualità delle persone coinvolte: una squadra di professionisti competenti è ciò che distingue un buon risultato da uno straordinario.

4.2.4 – Il trade off tra artigianalità e automazione

L'obiettivo non è automatizzare eccessivamente. Nel caso di una scarpa prodotta internamente, il costo è determinato principalmente da due fattori: il materiale e la manodopera. Un'eccessiva automazione comporterebbe inevitabilmente una riduzione del prezzo, andando però a intaccare l'immagine e il savoir-faire che definiscono il lusso. Il lusso non si limita al prodotto, ma comprende anche l'immagine che trasmette e l'esperienza offerta al cliente.

L'azienda Alpha, ad esempio, sta attraversando un'importante trasformazione organizzativa per migliorare l'efficacia e l'efficienza dei propri processi. Basti pensare che, fino a cinque anni fa, le calzature erano considerate un semplice accessorio, mentre oggi rappresentano un volume d'affari 25 volte maggiore. Questo rapido sviluppo ha reso le scarpe un elemento centrale del business, ma ha lasciato poco tempo per adattare completamente i processi produttivi.

Nel contesto attuale, molte aziende calzaturiere stanno chiudendo a causa della crisi economica. Per garantire la continuità produttiva e mantenere standard elevati, il rapporto con i terzisti è fondamentale. Con alcuni di essi, hanno negoziato esclusive e contratti strategici che assicurano la stabilità dell'approvvigionamento. Inoltre, collaborano con fornitori che, pur operando come terzisti, vantano una capacità produttiva significativa, indispensabile per sostenere la crescita del settore.

4.2.5 – Possiamo parlare di sostenibilità?

L'azienda Alpha riconosce di essere ancora in fase di sviluppo per quanto riguarda la sostenibilità ambientale. Tuttavia, se si considera la sostenibilità come la capacità di un prodotto di durare nel tempo, il brand è già avanti. La qualità e la longevità dei prodotti sono elementi centrali della filosofia aziendale.

Nel settore del lusso, l'utilizzo di materiali innovativi come la pelle di mais o di fungo, pur interessante, non è attualmente compatibile con gli standard richiesti. Per garantire l'eccellenza, gli animali vengono selezionati con estrema cura, e ogni pelle utilizzata deve essere priva di difetti. Inoltre, l'azienda adotta pratiche di riciclo degli scarti di produzione per ridurre gli sprechi.

Iniziative ambientali in azienda

Alcuni passi avanti sono stati fatti, come l'adozione di veicoli aziendali elettrici o ibridi e l'installazione di colonnine di ricarica all'esterno degli stabilimenti. Tuttavia, il brand ammette che non può ancora considerarsi leader nell'ambito della

sostenibilità ambientale, principalmente perché questo tema non è stato ancora un focus prioritario.

Un impegno in crescita

L'azienda sta cercando di migliorare in questa direzione, ma le difficoltà tecniche e organizzative rappresentano una sfida significativa. Per fare progressi reali è necessario un potenziamento strutturale che richiede tempo e investimenti. Il gruppo spinge affinché i marchi affiliati compiano un passo avanti in tema di sostenibilità, e le varie aziende stanno iniziando a lavorare per allinearsi a questa visione.

4.2.6 Il business model e la strategia competitiva

L'azienda Alpha rappresenta oggi il punto di riferimento per i tessuti e i filati più preziosi al mondo, grazie ad investimenti continui nelle materie prime e nella produzione e a un'innovazione tecnologica costante.

L'azienda gestisce tutte le fasi della produzione secondo standard esigenti, dalla raccolta delle fibre naturali alla consegna del prodotto finito nei negozi. L'impegno dell'azienda a favore della preservazione di queste fibre rare ed esclusive si è concretizzato con l'introduzione di programmi di salvaguardia a lungo termine volti a proteggere gli animali nel loro ambiente naturale. Attraverso partenariati esclusivi con i fornitori di tutto il mondo, l'azienda sostiene e incoraggia costantemente la ricerca e lo sviluppo direttamente alla fonte. Essa utilizza queste materie prime di

eccezione per creare i suoi prodotti tessili e di lusso rinomati in tutto il mondo, realizzati con estrema cura in Italia dai migliori artigiani.

Un punto di forza per l'azienda è sicuramente il Made in Italy, è il loro futuro e continuerà ad esserlo per gli stessi motivi per cui ha assunto un valore così forte nel mondo.

Tra i motivi di questo successo sicuramente è importante porre l'accento sulla creatività, l'innovazione di prodotto e l'immagine dell'eccellenza, sintetizzata nella qualità estrema delle produzioni. Ma è fondamentale sottolineare che il valore reale dei loro prodotti avrà ragione, nei confronti dei competitors, solo se riusciranno a mantenere una marcata differenza tra i canoni di ricerca, creatività e qualità del Made in Italy ed il resto del mondo.

Dunque, le strategie che si sono rivelate vincenti per l'azienda sono:

- La costante ricerca della qualità,
- L'attenzione ai bisogni dei consumatori,
- Un grosso impegno nella comunicazione,
- L'internazionalizzazione
- La realizzazione di un'organizzazione manageriale efficiente e moderna.

L'azienda Alpha ha raggiunto un grande successo con un prodotto best seller nel segmento calzature. Tuttavia, questa stessa popolarità potrebbe diventare una sfida per l'azienda. Se il prodotto domina troppo il mercato, il rischio è che una perdita di appeal – ad esempio, dovuta all'associazione con persone o contesti poco

prestigiosi, o all'imitazione da parte di concorrenti – possa impattare negativamente l'immagine del brand. Per questo motivo, l'azienda punta a mantenere il focus su questo prodotto di punta, bilanciandolo con un'offerta diversificata. Attualmente, l'attenzione si concentra sulle sneaker, in linea con le preferenze del mercato per uno stile casual piuttosto che originale o estremamente elaborato.

L'azienda vanta una rete di negozi posizionati in località strategiche, come Madison Avenue a New York o Rue Saint-Honoré a Parigi. Questo approccio è in linea con le direttive generali del gruppo, che trasmette il proprio modello di business e valori, pur lasciando spazio a un certo grado di autonomia operativa.

Il gruppo supporta le sue maison con risorse condivise e sinergie. Per esempio, nel settore logistico, può negoziare accordi vantaggiosi con fornitori come DHL, ottenendo servizi dedicati a costi ridotti. Anche in altre aree, come l'orlatura per le calzature, un settore in difficoltà a causa della chiusura di molti tomaifici, si possono proporre soluzioni come l'internalizzazione, l'acquisizione di fornitori strategici o la creazione di scuole per formare nuove maestranze.

Le aziende del gruppo riflettono i suoi valori non solo nei prodotti ma anche nell'ambiente di lavoro. Gli uffici sono curati nei dettagli estetici, richiamando i colori e lo stile del brand. Anche i dipendenti godono di condizioni lavorative di alto livello, con stipendi competitivi, viaggi in business class, alloggi in hotel a 4/5 stelle, automobili aziendali per alcune posizioni e una chiara organizzazione delle ferie e delle chiusure aziendali.

Gestione operativa e pianificazione strategica

Dal punto di vista operativo, le business unit dell'azienda gestiscono autonomamente fornitori e terzisti. Tuttavia, per progetti rilevanti, come la creazione di un magazzino centrale affidato a un terzista, viene seguito un processo ben strutturato. La business unit prepara un progetto dettagliato con relativi costi e lo sottopone alla direzione, che può approvarlo, proporre modifiche o discutere alternative.

La pianificazione finanziaria è rigorosa: a fine anno, ogni unità redige un budget per l'anno successivo, indicando le necessità in termini di investimenti, assunzioni e acquisti. Una volta approvato dalla sede centrale, il piano viene monitorato e rivisto trimestralmente per garantire coerenza con gli obiettivi.

La gestione del gruppo sta evolvendo verso un modello in cui le singole unità hanno maggiore autonomia decisionale. Questo consente un adattamento più rapido alle esigenze del mercato, mantenendo però il rigore e l'efficienza richiesti dal gruppo.

CONCLUSIONE

L'industria della moda di lusso si conferma un settore trainante dell'economia globale, capace di unire tradizione e innovazione per creare valore culturale ed economico.

Attraverso l'analisi svolta nei capitoli precedenti, è emersa l'importanza di una gestione strategica che combini l'identità storica dei marchi con la capacità di adattarsi ai cambiamenti globali. La sostenibilità, l'innovazione tecnologica e l'eccellenza nella gestione della supply chain rappresentano i pilastri fondamentali per mantenere la competitività in un mercato in costante evoluzione.

Il caso del gruppo LVMH dimostra come un modello operativo basato su autonomia delle Maison, integrazione verticale e valorizzazione del savoir-faire possa garantire una crescita sostenibile e una leadership globale. Allo stesso modo, l'analisi del distretto calzaturiero Fermano-Maceratese sottolinea l'importanza delle tradizioni locali e del "Made in Italy" nella creazione di valore economico e culturale, dimostrando che anche realtà territoriali possono competere a livello internazionale se adeguatamente supportate da strategie di innovazione e internazionalizzazione.

Un tema ricorrente emerso da questa ricerca è l'importanza della sostenibilità come fattore chiave per il futuro del lusso. Le aziende del settore sono chiamate non solo

a produrre beni di alta qualità, ma anche a rispondere alle crescenti aspettative dei consumatori in termini di etica, trasparenza e responsabilità ambientale. La capacità di affrontare queste sfide dipende dall'equilibrio tra tradizione e modernità: la tradizione garantisce autenticità e unicità, mentre la modernità consente di rispondere alle esigenze di mercati globali sempre più complessi.

L'ultimo capitolo della tesi, dedicato al caso pratico aziendale, ha offerto una prospettiva concreta sull'applicazione di queste strategie all'interno di un'azienda operante nel settore del lusso. In particolare, è stata approfondita la gestione della supply chain, elemento critico per garantire qualità, efficienza e sostenibilità. L'azienda analizzata ha dimostrato come la selezione accurata delle materie prime, l'attenzione alla qualità e l'integrazione di processi artigianali e tecnologici possano coesistere per creare prodotti unici e distintivi.

Un aspetto rilevante emerso dallo studio è il bilanciamento tra artigianalità e automazione. L'azienda, pur avendo investito in macchinari di ultima generazione, ha scelto di preservare una parte significativa del processo produttivo manuale, valorizzando il know-how dei propri artigiani. Questa scelta non solo garantisce un elevato standard qualitativo, ma rafforza anche l'identità del brand e il legame con il territorio, contribuendo a posizionare l'azienda come ambasciatrice del "Made in Italy" nel mondo.

L'internazionalizzazione si è rivelata un ulteriore driver di successo per l'azienda. Attraverso un'attenta analisi dei mercati esteri e una strategia di espansione mirata,

l'azienda è riuscita a penetrare mercati chiave per il lusso, consolidando la propria presenza e rafforzando la percezione del brand a livello globale. Questo risultato è stato reso possibile da una combinazione di investimenti in marketing, partnership strategiche e una profonda conoscenza delle esigenze locali dei consumatori.

In sintesi, il caso pratico aziendale ha dimostrato come il successo nel settore del lusso non dipenda solo dalla qualità intrinseca del prodotto, ma anche da una visione strategica capace di integrare innovazione, sostenibilità e artigianalità. Questa esperienza rappresenta un modello replicabile per altre aziende del comparto, sottolineando l'importanza di una gestione olistica della filiera e di un costante dialogo tra tradizione e modernità.

Guardando al futuro, la capacità di adattarsi alle nuove sfide globali, come le trasformazioni digitali e le crescenti aspettative dei consumatori in termini di responsabilità etica, sarà determinante per il mantenimento della leadership di mercato. L'analisi condotta conferma che il "Made in Italy" e il lusso sostenibile possono continuare a rappresentare un vantaggio competitivo, se sostenuti da strategie aziendali innovative e una visione chiara del proprio ruolo nel panorama globale.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

- Academia.edu. Strategie di internazionalizzazione fra economie distrettuali e filiere estese. A cura di Fabio Musso.
- Bellagamba, V. Distretto calzaturiero. Esportazioni boom. La crescita raggiunge i 72 milioni di euro. Il Resto del Carlino, Cronache Fermane, 27 dicembre 2023.
- Chiara. LVMH. Portaleimpresa24.it, 14 ottobre 2022.
- Digimind.com. Dal Fast Fashion al Luxury: un'Analisi Dettagliata della Moda Italiana nel 2023.
- Esg360.it. Tracciabilità della catena del valore: una grande sfida per l'industria della moda sostenibile. Amit Gautam, 1 ottobre 2024.
- Exportiamo.it. Le aziende della moda adottano il modello fast-fashion. A cura di Giulia Rocchetti, 2019.
- Four Week MBA. Analysis – Data Financials.
- ICCIVitella.it. Breve storia della moda in Italia: dalle origini al presente.
- Investing.com. Guerra in Ucraina e mercati: l'opinione delle grandi case d'investimento. 2022.
- Laconceria.it.
- Life&People Mag. I percorsi della moda: viaggio nel mondo del fashion. Lifeandpeople.it, 2020.

LVMH Official Website:

- Il nostro gruppo: storia. www.lvmh.com/it/il-nostro-gruppo/storia.
- L'inclusion index di LVMH. www.lvmh.com/it/inclusion-index-di-lvmh-individua-e-promuove-le-iniziative-volte-a-sviluppare-la-diversita-e-linclusion-allinterno-del-gruppo, 2024.
- Nona Source: per l'ambiente. www.lvmh.com/it/impegno-in-azioni/per-lambiente/nona-source, 2023.
- Marasca, S., Marchi, L. Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti. Giappichelli Editore, Torino, 2021.
- Market Insight. Dati del 26 gennaio 2024.
- Moxsolutions.it. Fashion e luxury: come avere una supply chain di lusso. Blog, 2023.
- Musso, F. Il Distretto Calzaturiero Marchigiano: storia, numeri, prospettive. Artigiano in Fiera Magazine, Milano.
- Number of stores of the LVMH Group by region 2023. Statista.
- Ricci, M. Regione Marche e Cina, un legame indissolubile. 123dok.org.
- Sostenibileoggi.it. Significato di supply chain, definizione e approfondimento.
- SDG Blog. Il futuro della moda: integrazione AI nella supply chain. 11 luglio 2024.
- 5 forze di Porter: spiegazione del modello. Di Bonaventura Poppiti. Businesstheory.it.

-La gestione sostenibile delle catene di fornitura: tra responsabilità e opportunità per le imprese. GlobalCompactNetwork.org, 2022.

