

Collana Casi Aziendali n. 2/2016

**IL LUSO MADE IN ITALY.
IL CASO ICR INDUSTRIE COSMETICHE
RIUNITE S.p.a.**

di Chiara Capelli

SOMMARIO

1. Profilo ed evoluzione del Gruppo	Pag. 3
2. Il modello di business	Pag. 8
3. Alleanze verticali per l'internazionalizzazione	Pag. 12
4. Evoluzione e sostenibilità del vantaggio competitivo di ICR.....	Pag. 16

Il testo di questo caso aziendale è coperto dai diritti d'autore e non può essere riprodotto, in alcuna forma, senza l'autorizzazione scritta degli autori.

In caso di citazione in altri lavori, si prega di indicarlo in bibliografia nel seguente formato:

Chiara Capelli, *Il lusso Made in Italy. Il caso ICR Industrie Cosmetiche Riunite S.p.a.*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 2/2016.

Il CERSI (Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale) è un centro di ricerca fondato nell'Aprile 2006 a Cremona dalla Facoltà di Economia dell'Università Cattolica del Sacro Cuore. È dedicato all'analisi dei percorsi di sviluppo delle imprese - soprattutto di piccole e medie dimensioni - e su questo tema svolge attività di ricerca, di formazione (rivolta a imprenditori e manager) e di affiancamento alle imprese.

CERSI - Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale

Università Cattolica del Sacro Cuore

Via Milano 24 – 26100 Cremona

Tel. ++39 0372 499.113/138 Fax ++39 0372 499.133

E-mail: cersi@unicatt.it

Web site: <http://centridiricerca.unicatt.it/cersi>

IL CASO ICR INDUSTRIE COSMETICHE RIUNITE S.p.a

di Chiara Capelli

«Il profumo è l'accessorio di moda basilare, indimenticabile, non visto, quello che preannuncia il tuo arrivo e prolunga la tua partenza.»
Coco Chanel

«Centinaia di migliaia di odori sembravano non valere più nulla di fronte a quest'unico odore. Questo solo era il principio superiore secondo il quale si dovevano classificare gli altri profumi. Era pura bellezza.»
Patrick Süskind

La storia imprenditoriale che ci si accinge a raccontare può, a buon diritto, inserirsi tra i numerosi esempi di eccellenza manifatturiera italiana, in cui le peculiarità del Made in Italy si fondono sapientemente con un sistema produttivo efficiente e di qualità, fortemente orientato alle esigenze dei propri clienti. Innovazione, crescita e Made in Italy sono, infatti, le tre parole chiave attorno alle quali si è sviluppata la storia di ICR Industrie Cosmetiche Riunite Spa (di seguito, ICR Spa).

1. Profilo ed evoluzione del Gruppo

“In Italia siamo leader di mercato nel conto terzi di altissimo livello, molto segmentato in tutte le fasi del processo produttivo, nel settore della profumeria selettiva”.

E' da questa consapevolezza che ha inizio l'incontro con Giorgia Martone, esponente della terza generazione imprenditoriale – insieme alla sorella Ambra –, della famiglia Martone. La storia dell'azienda affonda le proprie radici nel secondo dopoguerra, quando il nonno Vincenzo fonda a Milano la MARVIN (il cui nome nasce proprio dall'acronimo Vincenzo Martone), azienda farmaceutica specializzata in antibiotici, sulfamidici, penicilline e, successivamente, in prodotti cosmetici per la cura della pelle. La vera svolta si ha con l'ingresso in azienda del figlio Roberto che, per acquisire una diretta sensibilità del mercato, sin dagli inizi del proprio lavoro, gira il mondo e scopre che dappertutto si vogliono profumi italiani (*“Avevo verificato quanto fosse difficile vendere all'estero il prodotto cosmetico e intuito che potesse essere più facile con la fragranza, che apriva una prospettiva più culturale, più vicina e compatibile con il Made in Italy”*, afferma Roberto). Da qui si sviluppa l'idea della svolta, concretizzatasi nella creazione e produzione di linee di alta profumeria, legate al mondo della moda italiana. Nel 1975 Roberto costituisce ICR – Industrie Cosmetiche Riunite S.p.a. – con l'intuizione di creare profumi di lusso per marchi di moda italiani. Con tale operazione il Made in Italy entra per la prima volta nel mercato della profumeria, sino ad allora presidiato dai soli profumi francesi con prodotti di altissimo livello e qualità. Tale scelta si è rivelata nel corso del tempo premiante, dal momento che oggi all'interno del comparto profumi hanno pari importanza tanto i prodotti Made in Italy

che Made in France¹. Punto di partenza sono gli stilisti e le case di moda del momento, allora intenzionate a diversificare la propria produzione, inserendosi anche nel comparto fragranze selettive². L'azienda sin da allora viene strutturata in maniera tale da presidiare tutte le fasi della catena del valore, fornendo internamente il completo processo di produzione e logistica, dalla formulazione del prodotto e sviluppo del packaging alla produzione industriale e distribuzione mondiale, potendo offrire la totalità del servizio o specifiche attività, secondo le singole esigenze.

E' Renato Balestra lo stilista con cui avviene nel 1977 l'esordio dell'alta moda italiana nella profumeria, mentre solo qualche anno più tardi (1981) si ha la svolta più importante, nata dall'accordo con Nicola Trussardi. Si tratta di un progetto importante che, con grande coraggio, ha rotto gli schemi classici e tradizionali della bottiglia in vetro, per rivestire elegantemente il flacone con elementi innovativi, a richiamare la trama della lucertola e del cocodrillo. Nel tempo si aggiungono altri importanti brand italiani, come Romeo Gigli, Nazareno Gabrielli, Gai Mattiolo, nonché la firma di una *joint venture* con la famiglia Versace – la Versace Profumi S.p.a – per la produzione e commercializzazione a livello internazionale delle proprie fragranze.

In seguito ai grandi successi in termini di volumi raggiunti, nel 1987 ICR si trasferisce dalla sede originaria di Milano – in Via Tortona 15 – nell'attuale area di Lodi, internalizzando tutte le fasi del processo produttivo. L'attività si sviluppa negli uffici marketing e nei laboratori di ricerca, entra nella linea produttiva dello stabilimento dove pianificazione, impiantistica e controllo assicurano il rispetto dei parametri di qualità ed efficienza. In seguito, la logistica dei magazzini provvede alla preparazione degli ordini ed evasione dei prodotti destinati ai mercati nazionali ed esteri. Una parte dell'ex sede milanese viene immediatamente ristrutturata e rilanciata nel 1992 come Magna Pars Event Space, centro polifunzionale per uffici e manifestazioni nel cuore di Milano, mentre l'altra nel 2013 si trasforma nel Magna Pars Suites Milano, lussuoso hotel a cinque stelle, nonché primo Hotel à Parfum nel mondo (*Box 1*). Tra gli anni 1990 e 2000 ICR firma contratti di ricerca e sviluppo, produzione e logistica in esclusiva mondiale con alcuni marchi di prestigio, tra cui Bulgari, Salvatore Ferragamo, Asprey, Custo Barcelona, Tiffany e Emmanuel Ungaro.

Nel 2002 nasce ITF S.p.a. (acronimo di Italian Fragrances), in qualità di braccio commerciale di ICR e frutto di un accordo tra Roberto Martone e IT Holding S.p.a., una delle principali aziende italiane attive nella produzione e distribuzione di beni di lusso. Obiettivo dell'operazione è la gestione dei rapporti di licenza commerciale con il mondo della moda e dei prodotti di lusso nel settore della profumeria, tra cui Roberto Cavalli, Extè, Gai Mattiolo e Gianfranco Ferrè. Il *know how* produttivo di ICR unito a quello distributivo di ITF assicura l'integrazione del processo di sviluppo del prodotto: dalla creazione alla distribuzione, sino alla spedizione capillare nel mondo.

¹ Anche la storia sembra smentire il primato francese: si racconta che i primi nasi chiamati alla corte francese fossero, in realtà, italiani.

² La profumeria selettiva si colloca all'interno del segmento *beauty* meglio noto come Alcolica. In esso rientrano tutti quei prodotti definiti "selettivi", con prezzi superiori ai 40-50 euro. Il comparto è dominato dai grandi nomi della profumeria e dei brand della moda e del lusso, che considerano spesso tale segmento come il punto di ingresso nel mondo dei prodotti di bellezza. Il comparto si caratterizza, dal punto di vista dei produttori, per il continuo lancio di nuovi beni, spesso facendo leva sui brand *best seller* e su bottiglie sempre più ricercate ed accattivanti, per indurre nel consumatore la voglia di cambiare e la curiosità di provare qualcosa di nuovo.

ICR cura in esclusiva la parte industriale di sviluppo prodotti, di ricerca, produzione, confezionamento e spedizione di tutti i marchi gestiti in licenza mondiale per il settore profumi da ITF: Dsquared2, Trussardi, Blumarine, Blugirl e Pomellato. Inoltre, ICR opera con contratti pluriennali di produzione e logistica con clienti prestigiosi quali Bulgari Parfums, Salvatore Ferragamo Parfums, Emanuel Ungaro Parfums, Collistar e altre importanti realtà del settore selettivo.

Nel 2015 ICR cede l'intero capitale della società ITF a FINAF, holding del gruppo farmaceutico Angelini, trasferendo così a quest'ultimo anche il possesso delle licenze commerciali dei brand in capo a ITF. Dopo l'operazione, ICR continua a curare in esclusiva l'attività industriale di sviluppo di prodotto, produzione, confezionamento e spedizione ai committenti di tutti i marchi gestiti da ITF.

Dopo la cessione di ITF al Gruppo Angelini, la strategia aziendale di ICR S.p.a. tende a focalizzarsi sulla produzione, i cui volumi sono in forte aumento nel corso degli ultimi anni, nonché sul controllo qualità (*"I ritorni sul volume della produzione annua si contano sulle dita delle mani"* afferma Giorgia). L'azienda orienta così la propria *mission* alla produzione e alla logistica di prodotti alcolici e prodotti collaterali profumati (shampoo, bagnoschiuma, body lotion, body cream, deodoranti, after shave balm) di marchi italiani, occupandosi a 360° di tutte le fasi del processo – idea e formulazione del prodotto – prototipazione – pre produzione industriale – industrializzazione e logistica, intesa come stoccaggio di materie prime e componenti. Specificamente, ICR continua a produrre per conto terzi – le grandi aziende internazionali di moda –, ma vendendo ora direttamente ai propri committenti – dopo la cessione della licenza commerciale dei rispettivi brand a FINAF. Nella fase di vendita l'azienda della famiglia Martone fornisce ai propri clienti una puntuale assistenza durante l'intero processo produttivo, dallo studio di concetti e formulazioni all'arrivo dei prodotti finiti sul mercato ed anche oltre, con analisi e relazioni dettagliate. Le aziende committenti, dal canto loro, possono usufruire dei servizi consulenziali di marketing e di analisi del mercato e della clientela di riferimento forniti da ICR per individuare i canali di vendita attraverso cui distribuire i prodotti finiti ai consumatori.

Obiettivo attuale dell'azienda è quello di incrementare ulteriormente la produzione e di accrescere il livello di automazione e di efficienza produttiva degli impianti. Nel 2015 la produzione è stata pari a 86 milioni di pezzi e si sono serviti 11 mila clienti in 117 Paesi in tutto il mondo. Entro il 2016 sarà poi inaugurato un importante ampliamento dell'attuale stabilimento lodigiano: 9.800 Mq, in aggiunta ai 42.000 Mq esistenti, dedicati alla produzione di profumi e cosmetici, nonché alla logistica di materie prime e componenti. L'ingrandimento del sito produttivo è finalizzato sia al potenziamento della produzione già vigente (linea hotel; prodotti collaterali profumati), sia all'introduzione di nuove linee dedicate, caratterizzate da prodotti di altissimo livello qualitativo – in miniserie – e destinate a vere e proprie nicchie di vendita, all'interno di mercati già presidiati da ICR. Ciò che ha spinto l'azienda ad orientarsi verso tale scelta è, da un lato, la volontà di aumentare i volumi produttivi e di contenere i costi complessivi, a fronte di una riduzione del *lead time*; dall'altro, il progressivo profilarsi di una nuova domanda di mercato – soprattutto proveniente dall'Asia e dal Medio Oriente. Quest'ultima, in particolare, è caratterizzata da una richiesta di personalizzazione del prodotto crescente, sulla base delle

specifiche dei Paesi verso cui si sviluppa la parte commerciale, con la conseguente esigenza di creare prodotti ad hoc per il territorio servito.

Attualmente, la sede produttiva – fortemente radicata nel territorio lodigiano – vanta oltre 600 dipendenti diretti, con una compagine manageriale costituita da 13 funzioni direttive, così ripartite tra le principali: Produzione; Logistica; Direzione di stabilimento; Direzione di laboratorio; Labelling & Regulatory System; Assicurazione e Controllo Qualità. La sede milanese, comprensiva del Magna Pars Suites Milano e dell'ufficio stampa del Gruppo, occupa oltre 40 dipendenti, tra cui rientrano anche il Direttore Generale della struttura, il Direttore Marketing e Commerciale, quattro risorse dedicate all'Ufficio Eventi ed i responsabili dell'Area Food & Beverage.

La struttura organizzativa di ICR prevede per ciascuna funzione una squadra efficiente di manager esterni ed una configurazione di tipo piramidale. Tutti i direttori di funzione sono coordinati da Roberto Martone – Presidente e Amministratore Delegato di ICR – che presiede e supervisiona l'intero processo produttivo, nonché tutte le attività strategiche della società. Nel suo operare, Roberto Martone è affiancato dalle due figlie, Giorgia e Ambra, parti integranti del business di famiglia. In particolare, Giorgia, il cui ingresso operativo in ICR è piuttosto recente, in virtù di una precedente esperienza di sviluppo prodotto presso un'altra società del Gruppo, si occupa sia della parte creativa – come Marketing Director – sia dello sviluppo del business per il Magna Pars Suites Milano, di cui è stata promotrice. Ambra si occupa, invece, del coordinamento generale delle funzioni direttive di ICR S.p.a.

In ICR riveste, inoltre, un ruolo di assoluta importanza la politica aziendale di valorizzazione di tutte le figure che trovano impiego all'interno della società. A dimostrazione di ciò, ogni anno la direzione si impegna a premiare la fedeltà dei propri dipendenti che hanno trascorso continuativamente in azienda almeno un lustro, organizzando in loro onore durante il periodo estivo un momento di festa e condivisione collettiva, aperto a tutti coloro che lavorano in ICR.

La scelta della *governance* di affidare la gestione di alcune attività ad un team di manager esterni, nonché la capacità di mantenere unito e coeso l'intero gruppo di lavoro, rappresentano una delle scelte vincenti nella determinazione del successo aziendale.

Box 1: Hotel Magna Pars Suites Milano – *The Essence of Living*

ICR si è avviata verso un percorso di diversificazione – orientato all'hôtellerie di lusso – quando, nel 2013, è stato inaugurato il Magna Pars Suites Milano – hotel 5 stelle sorto sulle fondamenta della MARVIN, la ex fabbrica di profumi di famiglia, e progettato dall'architetto Luciano Maria Colombo. Il primo "Hotel à Parfum" del mondo, ha sede, infatti, in via Forcella 6, nel cuore pulsante della Milano creativa e del design. Il marchio storico di famiglia – MARVIN – per qualche tempo accantonato, è stato oggi riportato in vita da Giorgia e dalla sorella Ambra attraverso la realizzazione di una linea di fragranze e di *amenities* dal nome *Aqua Adornationis* prodotte in esclusiva all'interno di LabSolue, il laboratorio di profumeria dell'hotel. *"Nel perfume laboratory – afferma Giorgia – si trovano tre isole dove si possono sentire le 39 essenze legnose, di arbusti fioriti e piante fruttate, alle quali si ispirano le 39 suite dell'albergo; c'è poi un'area dedicata alle candele profumate. Il visitatore può scegliere l'essenza preferita, che sarà poi confezionata all'istante in uno speciale flacone a forma di vaso ambrato di farmacia, con tappo smerigliato e un sigillo con la raffigurazione di un alambicco con all'interno la "m" di Marvin, con targhetta personalizzata"*.

Le note olfattive rappresentano così il *fil rouge* dell'intera struttura, in grado di dare ulteriore valore aggiunto ad un'ospitalità ricercata e raffinata; a ciò si aggiunge sia la valorizzazione del "*saper fare artigiano*", attraverso il recupero della storica attività di famiglia sia una forte sostenibilità ambientale. In particolare, attraverso la valorizzazione di prassi quali il *re-fill* e *re-use*, unitamente alla scelta dei materiali utilizzati – legno, acciaio e cristallo –, si coniuga la sostenibilità ambientale con una tecnologia all'avanguardia.

Si tratta, infatti, di un progetto avanzato di eco-compatibilità, risparmio energetico, innovazione e bellezza che, nel suo genere, è unico al mondo. Anche l'importanza del Made in Italy è ampiamente valorizzata dalla scelta dei fornitori all'interno della struttura, analogamente a quanto accade negli stabilimenti produttivi lodigiani. In particolare, tutti gli arredi dell'hotel sono curati da grandi marchi italiani: dai Guzzini, Viabizzuno e Flos per l'illuminazione a Poltrona Frau per i divani e i letti; da Kartell per i divani esterni a Ital Poltrone per alcune particolari poltroncine, fino a Technogym che ha fornito gli attrezzi da palestra.

Anche gli allievi dell'Accademia di Brera sono stati coinvolti nel progetto: la famiglia Martone, infatti, li ha chiamati a realizzare opere figurative ispirate agli ingredienti olfattivi cui sono dedicate le singole suite.

A completare l'offerta di lusso dell'hotel si aggiungono la Magna Pars Suite Library, una biblioteca il cui corpo librario è composto da opere databili dal XVIII al XX secolo e riguardanti le più svariate tematiche – dall'Architettura alla Musica, dalla Letteratura alla Manualistica Scientifica, dalla Storia Antica all'Arte Primitiva. Dal cibo per la mente al cibo per il corpo: nell' Hotel à Parfum gli ospiti trovano anche uno splendido giardino zen interno; un raffinato Lounge Bar; un ristorante curato dallo chef stellato Fulvio Siccardi; una confortevole Spa ed una palestra attrezzata.

Figura 1: Hotel Magna Pars Suite Milano – Interni ed esterno



Fonte: Archivio fotografico Hotel Magna Pars Suite Milano

2. Il modello di business

ICR, specializzata nella creazione e produzione di cosmetici e profumi selettivi per conto terzi, gestisce internamente e in maniera integrata l'intero ciclo del prodotto, dalla sua ideazione e sviluppo fino alla produzione industriale e alla realizzazione del packaging. Anche la distribuzione, estesa in tutto il mondo, è svolta in conto terzi da ICR secondo due modalità: in maniera diretta, per quanto riguarda i prodotti destinati al canale retail sul mercato europeo, mentre è gestita attraverso partnership strategiche – come si vedrà in seguito (*Paragrafo 3*) – negli altri mercati. L'azienda è strutturata per realizzare tanto il processo produttivo nel suo complesso, quanto specifiche attività della catena del valore, soddisfacendo le esigenze di ogni cliente.

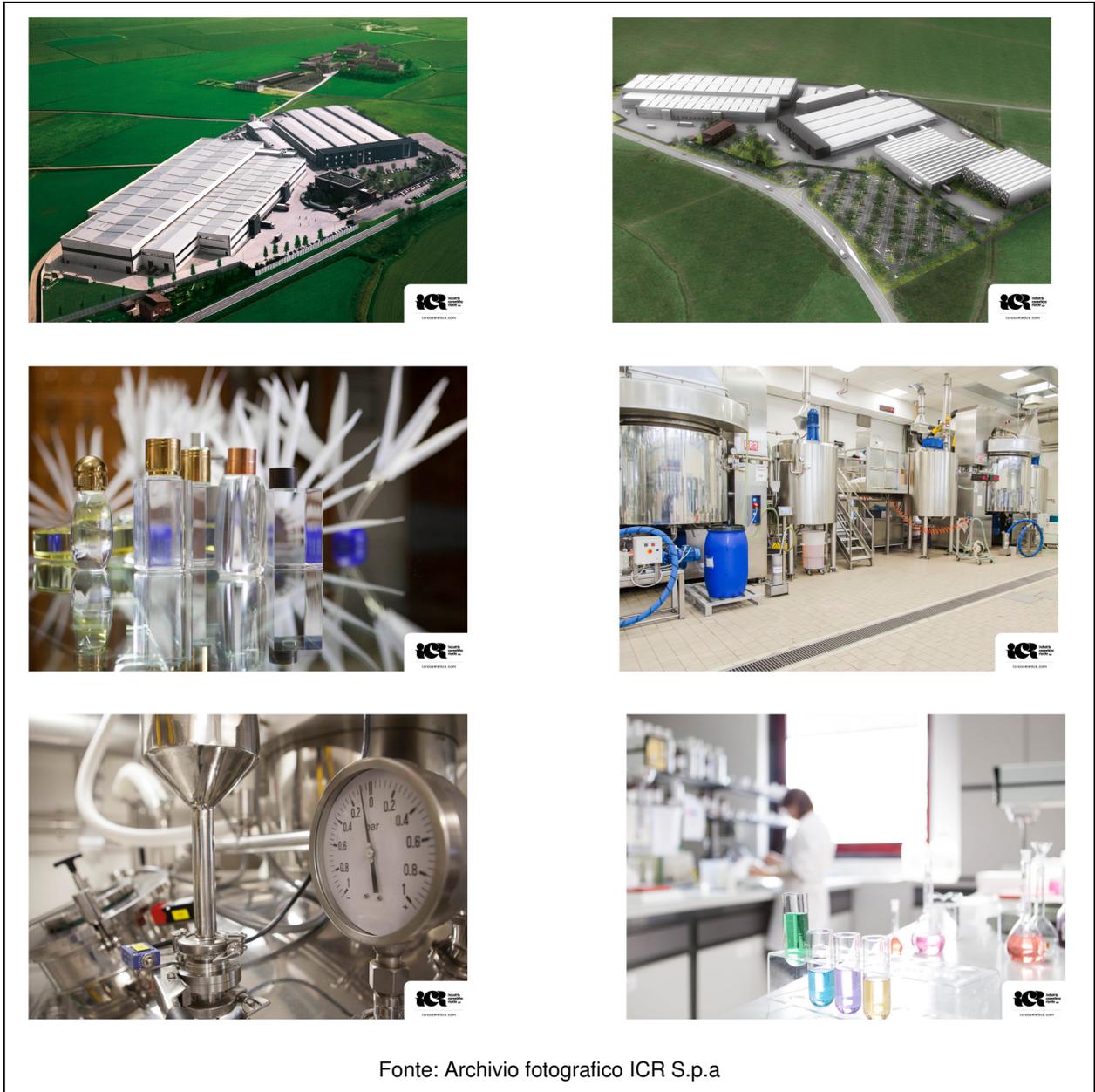
In particolare, le attività svolte al proprio interno da ICR (*Figura 3*) si articolano in:

- *Ricerca e sviluppo*: grazie ad un laboratorio interno e moderno, l'azienda è in grado di creare autonomamente profumi e prodotti cosmetici, dalle prime fasi di ricerca – test, formulazione del prodotto e sviluppo del packaging, fino all'industrializzazione ed alla definizione delle specifiche di imballaggio. Un ufficio dedicato agli affari regolatori fornisce, inoltre, il supporto tecnico, legale e commerciale, nonché la documentazione necessaria per l'importazione e l'esportazione dei prodotti in tutto il mondo, garantendo il pieno rispetto delle leggi internazionali;
- *Produzione e confezionamento*: all'interno di uno stabilimento ampio e tecnologicamente avanzato avviene la produzione – riempimento – confezionamento – cellophanatura – lettura codice segreto ed imballaggio. Il sistema è strutturato per offrire il massimo livello di produttività, flessibilità e personalizzazione, con macchine specializzate per ogni esigenza di formulazione, riempimento, packaging primario e secondario, alta automazione e velocità per grandi produzioni e linee flessibili e cambio formato rapido per piccoli lotti;
- *Magazzinaggio e distribuzione*: ICR è in grado di garantire un servizio completo di logistica e distribuzione in tutto il mondo, gestendo arrivo e stoccaggio di materie prime, componenti e prodotti finiti, nonché la preparazione e spedizione di ordini – sia piccoli che grandi – per tutti i rivenditori e grossisti. La società è qualificata per eseguire internamente lo sdoganamento, anche per spedizioni via aerea, così la merce viaggia senza ulteriori controlli di sicurezza in dogana o aeroporto;
- *Servizio clienti*: una completa assistenza al cliente è assicurata durante l'intero processo produttivo – dallo studio di concetti e formulazioni all'arrivo di prodotti finiti sul mercato, con analisi e relazioni dettagliate. Massimo livello di attenzione e di servizio, nonché un'efficiente comunicazione, sono garantiti a tutti i livelli dell'organizzazione. A supporto di ciò intervengono sistemi informatici sofisticati, in grado di monitorare in tempo reale produzione, logistica e contabilità e che possono essere adattati alle esigenze ed ai sistemi del singolo cliente. Il punto di forza di questa attività è rappresentato dalla possibilità di raccogliere i reclami e di

gestire i resi con una rintracciabilità di materie prime e componenti per ogni singolo prodotto finito al 100%.

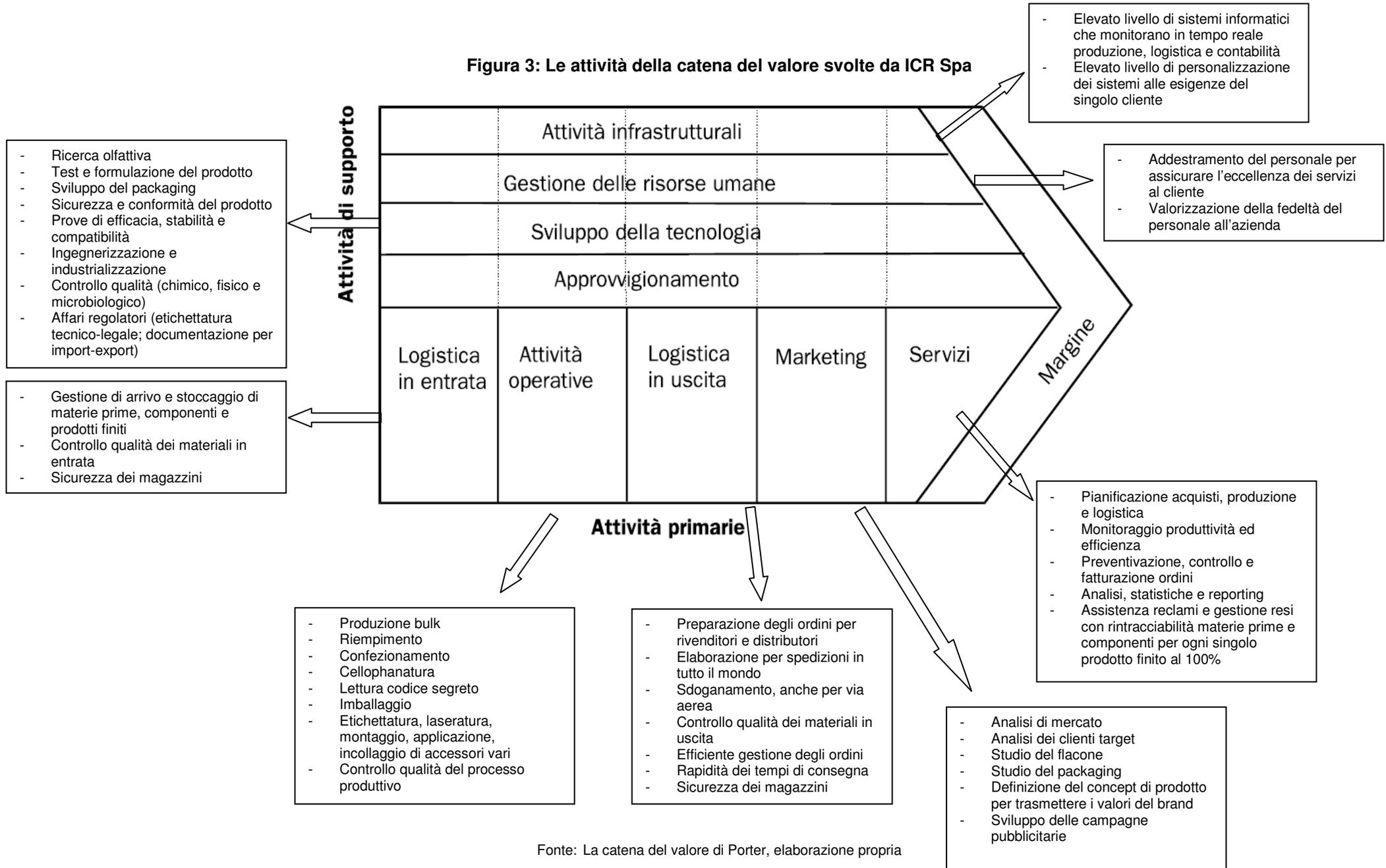
Nel riquadro sottostante, sono riportate alcune immagini scattate negli stabilimenti produttivi di ICR S.p.a (Figura 2).

Figura 2: ICR S.p.a – Interni ed esterno



Fonte: Archivio fotografico ICR S.p.a

Figura 3: Le attività della catena del valore svolte da ICR Spa



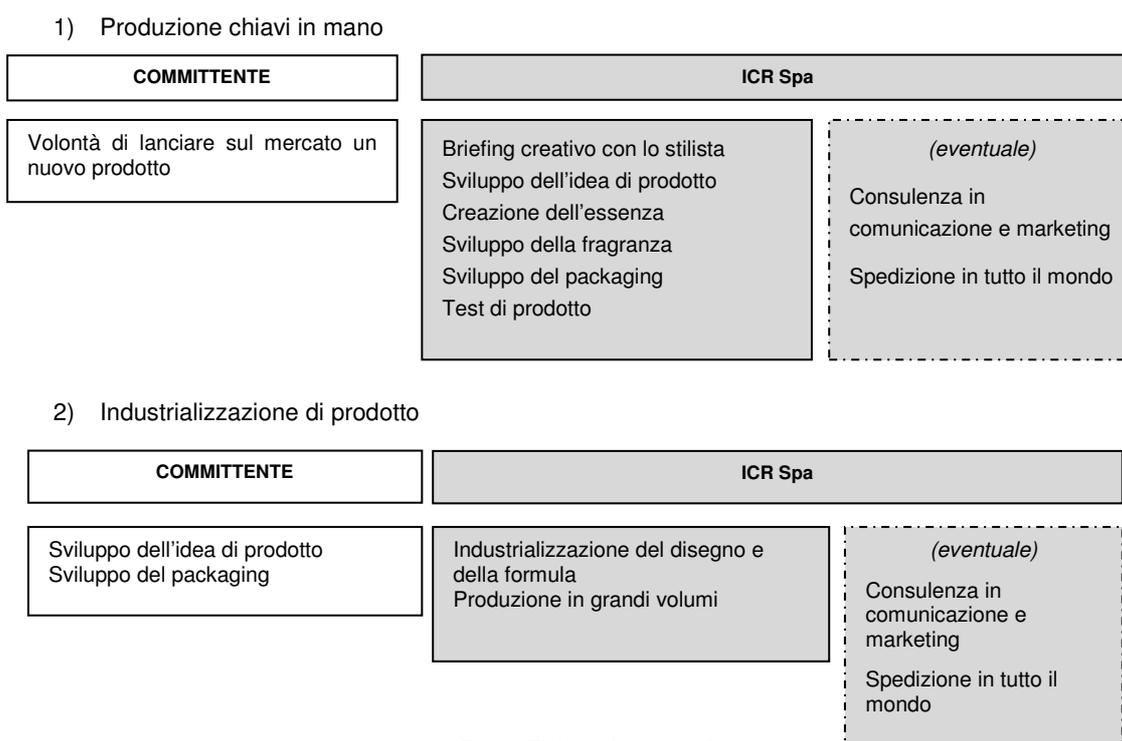
Fonte: La catena del valore di Porter, elaborazione propria

Il fulcro delle attività *core* di ICR è rivolto sia al prodotto finito che al committente, in veste di grande brand internazionale di moda, cui spetta la decisione del risultato finale. L'offerta che ICR è in grado di soddisfare, in termini sia di prodotto che di servizio, è altamente personalizzata e può essere declinata tanto a monte del processo produttivo (in fase di formulazione di prodotto), quanto a valle (in fase di confezionamento). Pur nella varietà di possibili relazioni che ICR può instaurare con i propri committenti, le differenti tipologie di richiesta provenienti da questi ultimi possono essere sostanzialmente ricondotte a due modalità (Figura 4):

- 1) *Produzione chiavi in mano*: quando il cliente manifesta a ICR la volontà di lanciare sul mercato un nuovo prodotto. La stessa ICR, in qualità di *innovation provider*, è in grado di offrire l'intera gamma di servizi e attività utili alla realizzazione di un prodotto finito a partire da un'idea. L'attività di progettazione è destinata, peraltro, a potenziarsi e a divenire *core* nel corso degli anni, per la crescente richiesta in tale direzione da parte di grandi marchi. Sono presidiate tutte le fasi della catena del valore fino alla realizzazione del risultato finale. Le fasi di sviluppo di un progetto legate al lancio di una nuova fragranza si caratterizzano, infatti, per un coordinamento di tutte le attività della *value chain*, garantendone una gestione flessibile ed altamente orientata alla personalizzazione sulla base delle specifiche del cliente. Nel caso in cui il marchio cliente decida di esternalizzare tutte le funzioni, il punto di partenza per la creazione di un profumo è il briefing creativo con lo stilista, per capire la storia del brand ed alcuni suoi elementi intangibili – come il vissuto della casa di moda, le icone che la caratterizzano, l'esperienza di acquisto e le aspettative dei consumatori. Non di minor importanza è l'idea progettuale che il cliente stesso vuole realizzare. A ciò segue lo sviluppo del concetto da parte del Marketing e la condivisione con le diverse entità interessate: le case profumiere che creano l'essenza; i designer del packaging e le agenzie di comunicazione. Sviluppata l'essenza, si passa alla formulazione della fragranza – quindi a quella degli *ancillaries*, i cosmetici profumati che completano la linea. Fragranza, boccetta e astuccio sono sottoposti a moltissimi test, a garanzia della qualità del prodotto finito, che coinvolgono anche gli studi di ingegnerizzazione del packaging. Le varie proposte vengono via via nel tempo raffinate, al fine di giungere ad una soluzione condivisa, su cui poi lavorano i vari team. Le linee produttive, successivamente adattate e calibrate secondo le specifiche del nuovo progetto, sono così pronte per le fasi di riempimento, confezionamento e cellophanatura. I prodotti possono essere poi imballati e sono pronti per essere spediti in tutto il mondo, nel pieno rispetto delle leggi internazionali.
- 2) *Industrializzazione di prodotto*: quando il cliente ha già sviluppato al proprio interno il processo creativo di un nuovo prodotto e si è già occupato della realizzazione del concetto e del packaging. Il supporto tecnico richiesto ad ICR verte esclusivamente sull'industrializzazione del disegno e della formula, nonché sulla produzione di grandi volumi.

Per entrambe le tipologie di relazioni che ICR è in grado di sviluppare con i propri clienti, l'azienda può altresì fornire ai propri committenti una serie di contatti per provvedere alla distribuzione e commercializzazione del prodotto in tutto il mondo, nonché erogare servizi di consulenza inerenti possibili investimenti in marketing e pubblicità. Le tempistiche necessarie allo sviluppo completo di un nuovo progetto – dal briefing creativo al prodotto finito all'interno del punto vendita – vanno da un minimo di 12 ad un massimo di 16 mesi. Ad allungare i tempi sono le forniture di flaconi di vetro con stampe personalizzate, nonché le tempistiche dei test di compatibilità e stabilità.

Figura 4: Le relazioni di ICR con i propri committenti



Fonte: Elaborazione propria

3. Alleanze verticali per l'internazionalizzazione

Fino al 2015, la scelta strategica di ICR è stata quella di internalizzare tutte le funzioni della catena del valore, compresa l'attività di vendita al cliente finale. In passato quest'ultima era in capo a ITF, poiché deputata dal 2002 a essere il braccio commerciale di ICR. Oggi il management dell'azienda ha optato per una scelta differente ed orientata alla focalizzazione. Sono state, infatti, mantenute all'interno dell'azienda tutte quelle attività in grado di generare valore per il committente, rappresentato dalle grandi aziende internazionali di moda, poiché reputate *core* per il business societario. La parte commerciale, la cui gestione è ora in capo al committente è stata depurata di alcune funzioni fondamentali per la *value creation* e per il perseguimento di un vantaggio competitivo stabile e duraturo nel tempo. In particolare, ICR ha deciso di mantenere al proprio interno tutte quelle attività relative al

supporto tecnico, legale e commerciale, nonché di consulenza relativa ad etichettatura (*labelling*) e normativa (*regulatory*) per l'importazione ed esportazione dei prodotti in tutto il mondo.

ICR ha saputo mantenersi competitiva nel tempo attraverso una crescita internazionale sui mercati esteri, grazie alla sua capacità di intercettare una committenza variegata per provenienza geografica e per tipologia di richiesta produttiva, e per la quale ha saputo realizzare nel tempo una serie di partnership strategiche. Queste sono espressione, per la realtà in esame, di un orientamento collaborativo alla gestione delle relazioni con le aziende deputate alle attività di intermediazione commerciale e di distribuzione fisica dei prodotti, secondo un approccio tipicamente di integrazione verticale e finalizzato all'internazionalizzazione. Assunto di partenza per tale forma di collaborazione è la condivisione, da parte di ICR e dei suoi partner, del medesimo sistema di valore, al fine di potenziare quest'ultimo mediante la collaborazione stessa. La conoscenza del mercato di riferimento, ad esempio, rientra nella complementarità delle risorse che devono essere messe in campo da tutti gli attori coinvolti, secondo un approccio tipicamente *knowledge based*.

L'analisi del mercato è, infatti, fondamentale per le fasi di sviluppo del prodotto e del suo *concept*, affinché il prodotto stesso abbia la giusta penetrazione all'interno del proprio mercato, rispettandone gli usi e costumi, la cultura ed i bisogni dei suoi consumatori. Un intenso e frequente interscambio informativo è infatti indispensabile per assicurare l'efficace coordinamento della catena del valore degli attori coinvolti nei processi di distribuzione, al fine di garantire l'ottimizzazione dei benefici potenziali derivanti dalla collaborazione verticale.

Per sopperire alla frammentarietà del business delle fragranze, ICR fino al 2015 ha operato secondo due differenti modalità: da un lato, in maniera indiretta, stringendo partnership strategiche con i propri distributori che, conoscendo in profondità il canale retail delle profumerie, riuscivano ad intercettare i mercati entro cui inserirsi in maniera capillare e a rafforzare il vantaggio competitivo – proprio e di ICR; dall'altro, secondo una modalità diretta, con l'apertura in loco di filiali.

Nel primo caso, la sottoscrizione di contratti di distribuzione ha impattato positivamente sulla competitività internazionale di ICR, poiché ha favorito:

- l'accesso a specifiche risorse (skills commerciali; accesso ai network commerciali dei propri partner), attraverso lo sfruttamento di sinergie e competenze;
- l'acquisizione di informazioni e conoscenza (caratteristiche del mercato di riferimento; normative vigenti in materia di export; ambiente competitivo). A supporto di ciò, diviene fondamentale la presenza di un clima di fiducia, condizione necessaria per condividere informazioni e conoscenze, nonché per favorire la possibilità di apprendimento continuo;
- il superamento di barriere all'entrata (accesso a canali distributivi non conosciuti; ridotta conoscenza dei sistemi locali – dal punto di vista normativo e culturale; confronto con concorrenti locali sconosciuti), al fine di velocizzare i tempi di realizzazione della propria strategia internazionale;

- la possibilità di associare la propria immagine a quella del partner, al fine di generare un veloce ispessimento del tessuto relazionale aziendale e di accrescere l'attenzione dell'ecosistema imprenditoriale per la gestione delle reti di relazioni con il parco clienti;
- una maggiore efficacia, principalmente basata su reti distributive capillari, sull'occupazione delle localizzazioni più adeguate rispetto alla natura dell'attività svolta e alle esigenze dei clienti, su una conoscenza approfondita del comportamento d'acquisto della clientela finale e sulla fidelizzazione della stessa.

Secondo tale approccio, ICR aveva impostato la sua relazione con le imprese commerciali secondo un'ottica di tipo collaborativo, dando così valenza assolutamente strategica alle attività svolte anche dai partner per la creazione di valore per il cliente finale. Inoltre, la collaborazione con clienti particolarmente esigenti – in termini di prezzo, qualità, rapidità nello sviluppo di nuovi prodotti e puntualità delle consegne – ha rappresentato per ICR un potente stimolo al contenimento dei costi e all'innalzamento dei livelli di servizio, come dimostrato, peraltro, dalla scelta strategica di ampliare lo stabilimento produttivo lodigiano entro la fine del 2016.

Si sono evidenziati tuttavia, nel corso del tempo, alcuni punti critici legati alla sottoscrizione di contratti di distribuzione, dal momento che questa rappresenta una fase assolutamente delicata del business. Il successo di questa operazione dipende, infatti, dalla capacità di intercettare partner strategici sui mercati oltre confine, in grado di valorizzare il prodotto in questione e posizionare lo stesso in maniera competitiva all'interno dei canali retail. Il buon esito di tale strategia è strettamente legato al portfolio di brand posseduti dal distributore. Se questi, infatti, ha un potere contrattuale forte, perché gestisce marchi già noti e affermati sul mercato, non è detto dedichi al prodotto in esame le medesime attenzioni di posizionamento rivolte a tutti gli altri brand. Se, al contrario, il distributore si caratterizza per un potere contrattuale debole, è altamente probabile che il marchio venga gestito come fiore all'occhiello dell'intero portfolio. A tali aspetti si aggiunge anche la necessità da parte di ICR di monitorare, sempre e comunque da vicino, le dinamiche e le logiche dei mercati di interesse, nonché i modelli e le abitudini di acquisto dei rispettivi consumatori, per mantenere costantemente aggiornate la conoscenza dei mercati e dei canali distributivi che, a seconda del Paese di riferimento, seguono logiche differenti e peculiari.

Come anticipato poco sopra, la seconda modalità con cui ICR si presentava sui mercati oltreconfine, anche se in minor misura, è stata di tipo diretto, attraverso l'apertura di filiali. Nel corso della storia aziendale, tale esperienza non si è sempre verificata come un caso di successo, soprattutto per gli elevati costi connessi a tale operazione, uniti alla difficoltà nell'individuare figure strategiche e con la giusta *expertise* cui affidare la gestione della filiale stessa. In ordine cronologico, la prima filiale aperta dalla famiglia Martone – ITF Germany – presidiava i mercati tedesco e austriaco, a causa dell'importanza rivestita all'interno di questi due Paesi dal comparto delle fragranze. In seguito alle recenti operazioni societarie, la filiale è entrata poi a far parte del Gruppo Angelini, insieme a ITF S.p.a. Una seconda filiale – ITF USA – era stata successivamente aperta a New York, al fine di presidiare il

mercato statunitense, ma per questa l'epilogo è stato differente. La chiusura della stessa fu accompagnata dal passaggio di tutti i brand, per cui la società aveva la licenza commerciale, al Gruppo Clarins, divenuto così all'epoca distributore di ITF sul mercato americano.

La strategia d'internazionalizzazione di ITF è stata duplice (*Figura 5*): aprire filiali nei Paesi ritenuti strategici e siglare contratti di distribuzione con gli altri, tenendo conto delle specificità di ciascun mercato. L'entrata sui mercati esteri ha riguardato 117 Paesi localizzati in tutto il mondo, con particolare interesse per l'Unione Europea, all'interno della quale ICR può, a livello logistico, consegnare i prodotti ai singoli punti vendita. Sono altresì importanti la Russia, nonostante ci sia stato un arretramento di posizioni nel corso degli ultimi anni, gli Stati Uniti, la Cina, sebbene con andamento scostante per motivi storici, il Giappone – mercato molto difficile, dal momento che nella tradizione giapponese il profumo non è un bene particolarmente diffuso per motivi culturali, gli Emirati Arabi Uniti, in cui è difficile riuscire a concludere contratti di distribuzione, poiché la struttura del sistema economico ed il modello culturale di questi Paesi predilige la presenza diretta del produttore sul territorio; infine, la Libia. Poco presidiato, nonostante l'alto potenziale, è il Sudamerica, a causa delle elevate barriere all'entrata e del forte attaccamento della popolazione ai prodotti locali.

In generale, è possibile affermare che, in merito alle fragranze, le tendenze, dal punto di vista olfattivo, sono orientate a focalizzarsi su tre grandi aree:

- Area europea e sudamericana: con preferenze fiorite, fresche e agrumate;
- Area nordamericana e medio orientale: con gusti più marcati e decisi;
- Area asiatica e orientale: con note decisamente più delicate.

Figura 5: ITF e la strategia distributiva fino al 2015

		AMBITO GEOGRAFICO DI RIFERIMENTO	
		Unione Europea	Extra Unione Europea
DISTRIBUZIONE	Diretta	<p><i>Apertura di filiali</i></p> <p><i>Distribuzione diretta presso il canale profumerie</i></p>	<p><i>Apertura di filiali</i></p>
	Indiretta	<p><i>Partnership strategiche con i distributori (contratti di distribuzione)</i></p>	<p><i>Partnership strategiche con i distributori (contratti di distribuzione)</i></p>

Fonte: Elaborazione propria

4. Evoluzione e sostenibilità del vantaggio competitivo di ICR

“La complessità organizzativa e l’elevata strutturazione della catena del valore di ICR rappresentano la nostra fonte di vantaggio competitivo, poiché difficile da replicare.”

Fonte del vantaggio competitivo di ICR è la capacità d’internalizzare e presidiare efficacemente tutte le attività della catena del valore. A ciò si aggiungono gli ingenti investimenti in R&S, posti in essere nel corso degli anni e legati allo studio formulativo del prodotto, al packaging, alla fattibilità e industrializzazione del progetto, alla stabilità e compatibilità tra i vari componenti e, in collaborazione con istituti universitari, anche la realizzazione di test tossicologici di tollerabilità cutanea e test di efficacia. Non da meno è l’attività di consulenza erogata e relativa ad etichettatura (*labelling*) e normativa (*regulatory*) per disciplinare l’*export* verso tutti i Paesi del mondo. Sono altresì fonti di vantaggio competitivo anche la possibilità di personalizzare a 360 gradi sia la formulazione che il confezionamento del prodotto, e la flessibilità, intesa come capacità, tanto di riempire e confezionare qualsiasi tipo di formato o erogatore, quanto di gestire in maniera efficiente gli ordini di spedizione. Tali peculiarità la rendono difficilmente comparabile con potenziali concorrenti nazionali, dal momento che ICR occupa, con la sua integrazione verticale altamente strutturata, segmenti di mercato generalmente presidiati da diversi attori, storicamente specializzati solo in una o poche fasi del processo produttivo.

Il conseguimento di un consolidato vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza rappresenta per ICR una scelta strategica ben chiara e definita sin dagli inizi della sua storia imprenditoriale, quando ancora presidiava i mercati con il nome di MARVIN. Già all’epoca, infatti, la produzione industriale, essendo destinata a Paesi oltre confine, con particolare attenzione a Parigi, Londra, New York, e Zurigo, era caratterizzata da una forte attenzione al rispetto delle regole vigenti in tema di etichettatura e di commercio internazionale per i prodotti ipoallergenici. L’attenzione al prodotto ed alla sua formulazione – nel rispetto di standard farmaceutici e di qualità elevata –, unitamente all’ottemperanza della normativa vigente, sono stati i fattori critici di successo con cui l’azienda ha saputo acquisire, mantenere e sviluppare un solido vantaggio competitivo nel tempo.

In particolare, l’importanza della qualità, in veste di elemento cardine della strategia aziendale, è riscontrabile a tutti i livelli dell’organizzazione. Durante l’intero ciclo produttivo, infatti, dalla formulazione e produzione alla spedizione, ICR utilizza i materiali migliori, opera con le tecnologie più avanzate ed esegue controlli severi per garantire la perfezione assoluta dei propri prodotti, nonché la piena conformità alle leggi internazionali. E’ garantita la rintracciabilità all’interno di tutti i lotti sia dei componenti che dei prodotti finiti, nonché la produzione di documentazione relativa a tutti i controlli, a dimostrazione del forte orientamento al cliente che, una volta soddisfatto nelle proprie richieste, rappresenta un capitale per l’azienda. Il laboratorio Controllo Qualità ICR, inoltre, effettua autonomamente nello stabilimento il checkup sui materiali di confezionamento in entrata secondo capitoli concordati; il controllo chimico-fisico sulle materie prime e sui prodotti finiti con apparecchiature computerizzate; infine, il test microbiologico di materie prime e prodotti finiti.

Ulteriore prova dell’impegno di ICR verso la qualità è l’essere stata la prima azienda nel settore della profumeria alcolica selettiva in Italia ad aver conseguito la certificazione ISO9000, a garanzia di uno

standard lavorativo di alto livello. All'interno di ICR è, inoltre, in funzione il sistema GMP (*Good Manufacturing Practices*) per il rispetto scrupoloso delle norme igienico-sanitarie. Oltre all'impegno nella tutela del lavoro, l'azienda si dimostra virtuosa anche nell'attenzione riservata a tutte le leggi in materia di salute e sicurezza sul luogo di lavoro, nonché nella gestione dei rifiuti aziendali e delle emissioni atmosferiche.

Anche nella scelta strategica di ampliare lo stabilimento produttivo lodigiano è stata posta particolare attenzione nei confronti dell'ambiente e degli operatori relativamente alle fasi di progettazione e di scelta dei materiali costruttivi. Ne sono esempio i tetti con alto indice riflettente, tali da limitare l'irraggiamento interno; gli interventi di isolamento termico su tutte le pareti perimetrali per limitare i consumi elettrici; gli impianti di condizionamento di ultima generazione, a favore del bilancio energetico dell'edificio; gli shed di copertura orientati a nord che garantiscono un'illuminazione naturale priva di irraggiamento diretto, a garanzia di un'ottima qualità dell'ambiente lavorativo.

La crescente attenzione, infine, dedicata negli ultimi tempi dai media nazionali e internazionali alla realtà imprenditoriale di ICR rappresenta un'ulteriore conferma della gestione virtuosa adottata dal suo management nella creazione strategica di valore durante l'intero processo produttivo.

COLLANA CASI AZIENDALI

Titoli pubblicati:

1. Andrea Mezzadri, *Percorsi di sviluppo e successione imprenditoriale nella piccola impresa: il caso Legatoria Venturini*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 1/2007.
2. Mauro Stagni, *Le strategie di crescita di una media impresa dolciaria: il caso Sorini S.p.A.*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 2/2007.
3. Mauro Stagni, *Analisi strategica dell'industria del cioccolato*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 3/2007.
4. Alessandra Todisco, *La responsabilità sociale nelle PMI: il caso Oleificio Zucchi*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 4/2007.
5. Elisa Tavelli, *La strategia di focalizzazione evoluta per una PMI: il caso Level*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 5/2007.
6. Andrea Mezzadri, *Governare lo sviluppo dell'impresa familiare: il caso del Gruppo Quadri*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 1/2008.
7. Daniele M. Ghezzi, *Strategia d'impresa e visione sociale: il caso Coop Iris-Pasta Nosari*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 2/2008.
8. Fabio Antoldi e Benedetto Cannatelli, *Collaborare tra PMI per competere con successo sui mercati: il caso del consorzio Premax*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 3/2008.
9. Andrea Mezzadri, *Caso Gambarelli*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 1/2009.
10. Benedetto Cannatelli, *Quando la "performance" conta: il caso Cap It Performance*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 2/2009.
11. Fabio Antoldi e Benedetto Cannatelli, *Una strategia di innovazione che sa conquistare le montagne: la formula imprenditoriale di Camp*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 3/2009.
12. Daniele M. Ghezzi, *Lo sviluppo di una formula imprenditoriale di successo: il caso Illycaffè*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 4/2009.
13. Daniele M. Ghezzi, *Strategia di crescita esterna nel settore alimentare: il caso Leaf Italia*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 5/2009.
14. Daniele M. Ghezzi, *L'internazionalizzazione accelerata come "vocazione": il caso COIM*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 6/2009.
15. Maria Elena Dellanoce e Daniele M. Ghezzi, *Strategie competitive in settori maturi: il caso Centro Latte Bonizzi*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 1/2010.
16. Melania Ferri e Daniele M. Ghezzi, *Innovazione strategico-organizzativa nel settore dei trasporti: il caso Trasporti Pesanti Tullio Storti & C. Srl*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 2/2010.
17. Elisa Capelletti e Daniele M. Ghezzi, *Creatività e innovazione come segreti del successo: il caso Piscine Laghetto*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 3/2010.

18. Fabio Antoldi, Benedetto Cannatelli e Caterina Giojelli, *Un'impresa "di serie A": il caso WY GROUP*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 4/2010.
19. Elisa Capelletti e Maria Elena Dellanoce, *Storie di internazionalizzazione di micro e piccole imprese artigiane della provincia di Cremona*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 5/2010.
20. Elisa Capelletti e Maria Elena Dellanoce, *L'evoluzione di una media impresa operante nel settore della sensoristica di temperatura: il caso Italcoppie Sensori Srl*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 6/2010.
21. Elisa Capelletti e Maria Elena Dellanoce, *Come mantenere nel tempo il vantaggio competitivo: il caso Terre Davis S.a.s.*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 7/2010.
22. Elisa Capelletti e Chiara Capelli, *La strategia di successo di Teknoweb: From dry to wet. Easily*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 1/2011.
23. Chiara Capelli e Ilaria Macconi, *Ferraroni Mangimi Spa: Best practice di un family business di successo*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 2/2011.
24. Fabio Antoldi, Maria Elena Dellanoce e Daniele M. Ghezzi, *Quando "ragionare con i piedi" può essere la strategia vincente: il caso Astorflex*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 3/2011.
25. Chiara Capelli e Ilaria Macconi, *I fattori critici di successo nel settore della cosmesi: il caso Regi Srl*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 4/2011.
26. Fabio Antoldi e Ilaria Macconi, *Penta Systems e Penta Wind: Una storia di passaggio generazionale e di diversificazione del business*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 5/2011.
27. Elisa Capelletti, Chiara Capelli e Ilaria Macconi, *Giovani idee d'impresa: i casi "Modoo Interni" e "Ital-Evo"*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 6/2011.
28. Ilaria Macconi, *Ready, Start (up), Go! Il caso Egomnia Srl*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 1/2012.
29. Fabio Antoldi, Elisa Capelletti e Maria Elena Dellanoce, *Governare la crescita aziendale: il caso Élite Club Vacanze*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 2/2012.
30. Elisa Capelletti e Ilaria Macconi, *Si può fare: il caso Feb31st*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 3/2012.
31. Elisa Capelletti e Chiara Capelli, *Un legame con il territorio profondo e autentico: il caso Cantine Fratelli Bonelli Srl*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 4/2012.
32. Ilaria Macconi, *ma/ag Srl: quando la sfida dello sviluppo è di famiglia*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 1/2013.
33. Chiara Capelli, *Stay hungry, stay foolish...Stay Landoll! Il caso Landoll Milano S.r.l.*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n. 2/2013.
34. Chiara Capelli e Silvia Gaiardi, *Le nuove frontiere del turismo 2.0. Il caso ZESTRIP S.r.l.*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n.1/2016.
35. Chiara Capelli, *Il lusso Made in Italy. Il caso ICR Industrie Cosmetiche Riunite S.p.a*, Collana Casi Aziendali del CERSI, n.2/2016.