Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana
Dipartimento scienze aziendali e sociali

SUPSI

# Opportunità di sviluppo per H&M in Svizzera

## Analisi aziendale e mercato ticinese

Studentessa
Ilenia Danesi

Relatore
Luca Canetta

Corso di laurea
Master of Science in Business Administration

Indirizzo di approfondimento
Innovation Management

Tesi di Master

Luogo e data di consegna
Manno, 28 febbraio 2014

## Abstract

Il settore del commercio al dettaglio di abbigliamento in Svizzera ricopre un ruolo molto importante sia in termini di tasso di occupazione che di rilevanza per il prodotto interno lordo elvetico. A causa di numerosi fattori di carattere endogeno ma soprattutto esogeno sembra però che in tutta la nazione, e in maniera ancora più accentuata in Ticino, il settore stia subendo un decremento del numero di visitatori/clienti che giornalmente entrano nei vari punti vendita. Per mezzo di questo scritto si è cercato pertanto di dare una visione generale del settore e delle condizioni in cui le imprese operano con particolare attenzione ad un'azienda in analisi, H&M.

Lo scritto si suddivide quindi in una prima parte di carattere descrittivo in cui viene presentato dapprima il settore della moda in maniera generale espletando quali sono i driver del settore e le differenze tra le due macro-categorie evidenziabili nel settore: quelle dei brand luxury e quelle dei brand low cost. Il capitolo viene quindi concluso con un approfondimento del settore in Svizzera.

È stato di seguito presentato il percorso storico di H&M, dal sua nascita in un paesino di periferia svedese ad oggi, azienda presente in 53 paesi con oltre 3'100 punti vendita. Data la specificità dello scritto ci si è poi addentrati nella realtà elvetica dell'azienda fino ad arrivare a focalizzarsi sul suolo ticinese, cuore dell'analisi. Un breve ma concentrato excursus è stato poi presentato in materia di cultura dell'azienda e di concorrenza a livello nazionale.

Data a volontà di volersi concentrare sul mercato ticinese, sia per ragioni esperienziali e lavorative dell'autrice che per la fattibilità e la qualità degli obiettivi ricercati nello scritto, il capitolo seguente è stato dedicato ai negozi presenti sul suolo Ticinese, i loro risultati in termini di cifre e la loro gestione aziendale (sia data dalla struttura che dalle scelte strategiche di H&M).

Di seguito si è poi entrati nel vivo dell'analisi presentato un'indagine quantitativa effettuata sul campo per mezzo della somministrazione di un questionario online. L'indagine si compone di quattro parti, la raccolta delle caratteristiche socio-economiche dei soggetti, l'identificazione della percezione di H&M a livello aziendale, la valutazione dei prodotti e servizi offerti, del suo confronto con la concorrenza e infine di una raccolta generica dei principali trend in atto. I risultato ottenuti, sebbene i limiti del database costruito, sono stati molto interessanti ai fini dello scritto e sono stati presentati in maniera dettagliata non solo in termine di risultati inerenti H&M ma anche di trend in corso come: l'utilizzo di internet per lo shopping, di orari d'apertura dei negozi su suolo ticinese, della sostenibilità ambientale e altro ancora.

Grazie a questi risultati e all'analisi della letteratura effettuata in precedenza si sono quindi identificate le opportunità di sviluppo che il Ticino, e più in generale la Svizzera, possono offrire ad H&M. Queste opportunità sono state poi confrontate con i risultati del questionario e si sono confermati pienamente come potenziali di crescita non ancora a pieno sfruttati dall'azienda.

Da ultimo si sono apportate le dovute conclusioni in merito a quanto prodotto nello scritto, esponendo limiti dell'analisi e obiettivi raggiunti. Quanto emerso dall'indagine è che H&M dovrebbe: focalizzare la sua strategia su nuovi o più efficaci metodi d'informazione del cliente, continuare a rafforzare il suo orientamento alla sostenibilità, potenziare il sito internet concependo anche per la svizzera la possibilità di effettuare shopping online e sviluppare una strategia volta a servitization e personalization dell'offerta.

## Prefazione

Le motivazioni che mi hanno spinta a svolgere il mio lavoro di diploma su H&M e le sue tematiche di sviluppo sono molteplici, prima fra tutte sicuramente la volontà di approfondire la mia conoscenza dell'azienda non sono per fini scolastici ma anche professionali dato che attualmente ricopro al suo interno la posizione di Department Manager. Questa necessità/volontà si è subito presentata come un'opportunità che si è sposata molto bene con il Master in Business Administration e ancor di più con il major in Innovation Management. Gli strumenti qui appresi mi hanno infatti dato la possibilità di valutare e analizzare l'azienda da un punto di vista diverso da quello normalmente posseduto professionalmente. Con la conclusione dell'elaborato ho appreso molto sull'azienda e posso ad oggi presentare idee nuove e una prospettiva più cosciente delle opportunità che sarà essenziale cogliere per continuare ad avere successo in futuro.

Un primo ringraziamento va quindi ai miei colleghi ed ai miei superiori che mi hanno dato la possibilità di svolgere il mio scritto sull'azienda, fornendomi le informazioni necessarie e dandomi il materiale richiesto in maniera molto rapida e precisa.

Un altro ringraziamento, quello più sentito, va a mio marito Daniele, ai miei genitori e a mio fratello Luca che mi hanno sostenuta in tutto il percorso di Master e nella redazione dello scritto, redazione avvenuta in un periodo piuttosto impegnativo della mia vita.

Infine un ultimo, ma importante, ringraziamento va al relatore di questa tesi, Professor Luca Canetta, che non solo si è sempre dimostrato molto disponibile nei miei confronti ma ha contribuito in maniera decisiva alla fornitura degli strumenti necessario per la somministrazione del questionario d'indagine.

## Sommario

**1. Introduzione……9**
1.1. Contesto e obiettivi della ricerca……..……..9
1.2. Struttura del lavoro e metodologia utilizzata……..10
1.3. Difficoltà e limiti del progetto……11
**2. Il settore della moda……...12**
2.1 I driver del settore……...12
*2.2 Brand luxury* e *brand low cost*……15
2.3 Il settore della moda con focalizzazione sul settore del commercio al dettaglio di abbigliamento in Svizzera……...17
2.3.1 Il settore del commercio al dettaglio svizzero…….……..17
2.3.2 Il mercato del lavoro e il settore del commercio al dettaglio in Svizzera……...18
2.3.3 Il commercio al dettaglio per gruppi merceologici…….……..20
**3. H&M, Hennes and Mauritz AB……..……21**
3.1 La nascita e la crescita di H&M……21
3.2 H&M nel mondo……23
3.2.1 Il gruppo H&M……25
3.3 H&M in Svizzera……26
3.3.1. La struttura di H&M in Svizzera……..27
3.3.2. H&M Ticino in breve……....29
3.4. Idea commerciale e cultura aziendale……...30
3.4.1. Dall'idea commerciale alla strategia aziendale……...30
3.4.2. Cultura aziendale……..33
3.5. H&M e la concorrenza……35
**4. Il commercio al dettaglio di abbigliamento in Ticino ……40**
4.1. Le difficoltà di una regione di confine ……41
4.2. I risultati degli store H&M ticinesi, l'evidenza empirica……44
**5. La ricerca quantitativa, scopo e metodo……..45**
5.1. Le intenzioni iniziali inerenti la ricerca quantitativa e le difficoltà riscontrate…...46
5.2. L'indagine sottoposta al database degli studenti SUPSI……...47
5.2.1. Il questionario ..……48
5.2.2. La raccolta dati……....48
5.2.3. L'analisi dei dati, metodo utilizzato……49
5.3. Il campione, analisi descrittiva……..……49
5.4. I risultati sui clienti H&M……..……51

5.5. I risultati sui non clienti, un ulteriore approfondimento qualitativo……..……..56
5.6. I risultati sull'informazione ……..……59
5.7. I risultati sui trend in corso, il web……63
5.8. I risultati sulla sostenibilità ambientale……64
5.9. Orari d'apertura, adeguati o insufficienti?.....66

**6. Opportunità di sviluppo per H&M in Svizzera……..…69**
6.1. Una nuova strategie d'informazione per H&M……...69
6.2. Orientamento alla sostenibilità……70
6.3. Internet, un mercato a cui orientarsi……71
6.4. Servitization and Personalization per H&M……73

**7. Conclusioni……..76**

**8. Bibliografia……79**

## Indice dei grafici

Grafico 1: Ripartizione dei posti a salario basso per rami economici e sesso nel 2010 ..... 19
Grafico 2: Fatturati del commercio al dettaglio per gruppi merceologici ..... 20
Grafico 3: Numero di negozi H&M presenti nel mondo..... 23
Grafico 4: Andamento del fatturato di H&M per gli anni 2009-2013..... 24
Grafico 5: *Equity* di H&M per gli anni 2009-2013..... 24
Grafico 6: Trend fatturato H&M in Svizzera 2010-2013 ..... 26
Grafico 7: Variazione percentuale del fatturato di H&M in Svizzera..... 27
Grafico 8: Pareri sulla situazione degli affari nel commercio al dettaglio in Ticino ..... 40
Grafico 9: Variazione della cifra d'affari nei piccoli e nei medi/grandi negozi in % rispetto all'anno precedente in Ticino ..... 41
Grafico 10: Andamento degli affari nel commercio al dettaglio in Svizzera e in Ticino.... 41
Grafico 11: Variazione degli occupati a tempo pieno nel settore del commercio al dettaglio in % rispetto all'anno precedente in Ticino..... 43
Grafico 12: Variazione % della cifra d'affari dei negozi H&M del Ticino paragonati al risultato dell'intera Svizzera..... 44
Grafico 13: Suddivisione della popolazione rispetto a clienti H&M ..... 51
Grafico 14: Percezione da parte del cliente di H&M in relazione a quattro fattori: qualità/prezzo, qualità, collezioni e disponibilità delle taglie ..... 52
Grafico 15: Giudizio in relazione alla concorrenza della qualità, del prezzo e del rapporto qualità/prezzo offerti da H&M..... 53
Grafico 16: Abitudini inerenti il luogo dove effettuano shopping i non clienti H&M..... 58
Grafico 17: Abitudini inerenti il luogo dove effettuano shopping i clienti H&M..... 58
Grafico 18: Percezione del grado d'informazione dell'intero campione in analisi..... 59
Grafico 19: Grado d'informazione in ambito di politica ambientale percepito dai clienti H&M suddiviso per luoghi di shopping in cui sono presenti store H&M ..... 60
Grafico 20: Giudizio sull'utilità di alcuni servizi offerti da H&M: il sito internet, l'app per smartphone e le newsletter ..... 61
Grafico 21: Grado di conoscenza di alcune campagne annualmente proposte da H&M inerenti la sostenibilità ambientale e sociale ..... 62
Grafico 22: Grado di utilizzo di internet per effettuare gli acquisti..... 63
Grafico 23: Categorie merceologiche acquistate su internet ..... 64
Grafico 24: Propensione all'apertura dei negozi secondo una nuova proposta d'orario..... 68
Grafico 25: Utilizzo di Internet in Svizzera dal 1997 al 2010 per regione linguistica ..... 71
Grafico 26: Caratteristiche degli internauti in Svizzera e Ticino a confronto ..... 72
Grafico 27: Attività svolte dagli internauti in Svizzera (per scopi privati) ..... 72
Grafico 28: Percezione dell'offerta dei servizi H&M..... 723

## Indice delle tabelle

Tabella 1: H&M e la concorrenza ..... 36
Tabella 2: Ranking delle vendite dei maggiori dettaglianti in Svizzera, 2011-2012 ..... 39
Tabella 3: Suddivisione del campione in classi di età ..... 50
Tabella 4: Suddivisione del campione per genere ..... 50
Tabella 5: Suddivisione del campione per residenza ..... 50
Tabella 6: Suddivisione del campione per percezione della situazione economica ..... 51
Tabella 7: Incrocio tra le variabili “genere” ed “è cliente H&M” ..... 54
Tabella 8: Incrocio tra le variabili “genere” e “frequenza store H&M” ..... 54
Tabella 9:Incrocio tra le variabili “situazione economica” ed “è cliente H&M” ..... 55
Tabella 10: Incrocio tra le variabili “situazione economica” ed “genere” solo per i clienti H&M ..... 55
Tabella 11: Gli “ex” clienti di H&M ..... 57
Tabella 12: Incrocio tra genere, grado di informazione generale e grado di informazione H&M in merito alle politiche ambientali ..... 60
Tabella 13:L’importanza della sostenibilità ambientale all’interno delle aziende produttrici e distributrici ..... 65
Tabella 14: Incrocio tra l’importanza della sostenibilità ambientale e la situazione economica ..... 65
Tabella 15: Valutazione degli attuali orari d’apertura ..... 66
Tabella 16: Incrocio tra la variabile genere e la variabile orari settimanali 9-18.30 ..... 67
Tabella 17: Incrocio tra la situazione economica e l’orario di apertura settimanale 9-18.30 ..... 67
Tabella 18: Propensione all’apertura dei negozi da lunedì a domenica dalle 8.00 alle 20.00 68
Tabella 19: Incrocio tra la variabile residenza e l’apertura dei negozi secondo i nuovi orari in proposta ..... 69

## Indice delle figure

Figura 1: Matrice di Porter sul vantaggio competitivo ..... 15
Figura 2: Il primo H&M aperto a Västerås nel 1947 ..... 21
Figura 3: H&M nel mondo, i mercati in cui è presente ..... 22
Figura 10: Le quattro regioni in cui si suddivide H&M in Svizzera ..... 28
Figura 11: Struttura di H&M in Svizzera ..... 29
Figura 12: Le leve della sostenibilità ambientale ..... 70

# 1. Introduzione

## 1.1. Contesto e obiettivi della ricerca

Il settore della moda è un settore con cui la vita quotidiana di tutti noi si confronta continuamente; i fattori da cui dipende e viene influenzato questo settore sono molteplici: la cultura, l'estetica, le abitudini, i costumi locali, il bisogno di appartenenza e di differenziarsi o meno dal gruppo e molto altro. Per riuscire quindi ad avere successo in tale settore prima di essere grandi artisti o brillanti innovatori bisogna essere profondi conoscitori della società in cui viviamo per identificare le dinamiche che permettono alla moda innanzitutto di affermarsi ed in seguito di diffondersi.

La radice etimologica del vocabolo "moda" deriva dal latino aureo *mos* a cui si posso attribuire diversi significati:

- Usanza, costume abitudine, tradizione
- Legge, regola
- Moralità, buoni costumi

Ciò rende il settore molto dinamico e volubile, di difficile comprensione nelle sue peculiarità e caratterizzato da grandi differenze non solo nazionali ma anche regionali.

Attraverso questo elaborato si cercherà quindi di caratterizzare il settore della moda elvetico e ticinese inserendo in tale contesto un azienda operante, H&M. Per quest'impresa internazionale si evidenzieranno le principali difficoltà con cui quotidianamente è tenuta a confrontarsi e verranno presentate delle possibili opportunità di sviluppo. H&M, con la sua presenza in 53 mercati deve infatti gestire la principale problematica della conoscenza delle diverse società con cui si confronta così da proporre gli articoli moda che si possono affermare all'interno di ogni mercato. La Svizzera è inoltre un eccellente esempio di differenziazione di usi e costumi all'interno di una singola nazione e ciò la rende un mercato dicotomico, che contrappone un grande potenziale in termini di risultati economici (soprattutto data la sua prosperità) e al contempo numerose difficoltà gestionali e strategiche a cui il settore deve sottoporsi e le sue aziende con lui.

Gli obiettivi dello scritto sono quindi:

- Comprendere il settore del commercio al dettaglio di abbigliamento in Svizzera e caratteristiche distintive della regione Ticino
- Comprendere e descrivere le caratteristiche distintive dell'azienda (posizionamento, orientamento attuale, attenzione all'innovazione, gestione della globalizzazione, ecc.)
- Caratterizzazione del cliente H&M ticinese (effettivo e potenziale)
- Individuazione delle opportunità di sviluppo che si presentano ad H&M

## 1.2. Struttura del lavoro e metodologia utilizzata

Il cuore[1] dell'elaborato si compone essenzialmente di sei capitoli così suddivisi:

**Secondo capitolo:** caratterizzazione e definizione del settore della moda dapprima nei suoi aspetti più generali per poi entrare nel merito delle caratteristiche elvetiche e ticinesi

**Terzo capitolo**: descrizione dall'azienda in analisi, partendo dal suo percorso storico e la sua caratterizzante espansione che l'ha portata a essere così diffusa nel mondo per poi soffermarsi ad un'analisi più dettagliata di H&M Svizzera e successivamente della sua presenza in Ticino

**Quarto capitolo**: dedicato esclusivamente al settore del commercio al dettaglio di abbigliamento in Ticino e dei punti vendita di H&M presenti su questo suolo. Sono state così presentate le differenze di questa piccola regione rispetto al resto della nazione

**Quinto capitolo**: presentazione e analisi dell'indagine quantitativa effettuata somministrando un questionario online che è stato analizzato per mezzo di tabelle a doppia e tripla entrata che hanno prodotto risultati descrittivi molto interessanti

**Sesto capitolo**: identificazione e sviluppo delle opportunità che si presentano ad H&M e di come dovrebbe coglierle e sfruttarle

**Settimo capitolo**: un capitolo conclusivo in cui si apportano le dovute riflessioni dell'elaborato sia in termini di limiti che di obiettivi raggiunti

Come desumibile da questa descrizione sono i primi tre capitoli sono stati costruiti utilizzando la letteratura esistente e, soprattutto, molti dati interni all'azienda acquisiti da interviste, colloqui o scambi di e-mail con dipendenti e quadri dell'azienda.
Il quarto capitolo è stato invece frutto di un'analisi quantitativa costruita partendo da un questionario (consultabile in allegato) che è stato somministrato tramite mail e auto compilato da una parte di studenti della SUPSI. Per completare il questionario è presentare risultati più chiari si sono inoltre effettuate tre interviste di approfondimento a alcuni soggetti e si è proseguita la rilevazione di dati direttamente sul campo, sottoponendo il questionario direttamente al di fuori del punto vendita H&M di Lugano centro.[2] Questi capitoli e i risultati contenuti hanno dato modo di generare il quinto capitolo di presentazione delle opportunità di sviluppo per H&M in Svizzera.

[1] Il capitolo introduttivo e quello concluso sono esclusi dall'elenco, ecco quindi la motivazione per cui si parte dal secondo e si parla di soli sei capitoli e non otto

[2] Questi dati non sono però stati integrati nel presente scritto a causa dei limiti di tempo. Costituiranno però un utile strumento per un personale approfondimento futuro.

## 1.3. Difficoltà e limiti del progetto

Numerose sono state le difficoltà riscontrate durante il percorso di redazione dell'elaborato. Da un lato vi sono state difficoltà iniziali nella reperibilità dei dati in azienda, difficoltà dovuta a un percorso di ottenimento dei consensi.
In relazione a questa difficoltà si è generato l'ostacolo più grande che è stato quello di reperire un database sfruttabile per la somministrazione del questionario auto compilato che è stata superata optando all'unica alternativa possibile riscontrata e realizzabile in tempi brevi, ovvero la sua sottoposizione ad una popolazione composta solo da studenti SUPSI. Questa scelta ha comportato importanti limiti alla ricerca, primo fra tutti quello della composizione omogenea del campione in termine di caratteristiche socio-economiche (età, titolo di studio, residenza).
Un ulteriore limite, caratteristico della ricerca, è stato costituito dalla difficoltà di contattare alcuni soggetti del campione per un ulteriore approfondimento di tipo qualitativo in merito alle tematiche che hanno spinto alcuni di loro a non frequentare più i negozi H&M.
Un ultimo limite è stato costituto dal tempo che non ha permesso di approfondire la tematica come ci si era prefissati, si stanno infatti rilevando ulteriori dati che sarebbe interessante integrare nello scritto e confrontare con quelli ottenuti per evidenziare le differenze che vi sarebbero con un database più eterogeneo.

## 2. Il settore della moda

Il settore della moda è un settore molto complesso, che si forma con la congiunzione di numerosi "sotto-settori" che richiedono competenze e risorse molto eterogenee che per funzionare devono continuamente interagire. Quando si parla di settore della moda non si può più considerare solo il settore dell'abbigliamento in maniera isolata, è necessario considerare anche i settori verticalmente e orizzontalmente connessi , come quello della produzione di fibre e capi, della distribuzione di stoffa, della vendita di accessori, profumi e calzature. Le imprese operano in mercati tanto veloci quanto instabili in cui per sopravvivere si richiede continua innovazione dei processi di produzione e dei prodotti stessi, considerando i bisogni dei consumatori che, perfino all'interno di una nazione, posso risultare estremamente diversi. Negli ultimi anni inoltre, trovare il giusto equilibro tra moda, qualità, differenziazione, vantaggio di costo è reso ancora più complesso non solo dalla crisi ma anche dal *trade off* dato dall'esigenza sociale di esibire capi firmati che però spesso vengono sfruttati una sola stagione.
Nel sistema della moda un ruolo essenziale è quindi svolto dal marketing, e soprattutto dalla comunicazione e dal modo che essa viene fatta.

### 2.1. I driver del settore

Nel seguente capitolo si metteranno in evidenza dei driver con cui qualsiasi impresa si deve confrontare ma che, cosi come ogni settore, assumono sfaccettature diverse causate dall'ambiente circostante e che risulta utile evidenziare.
Evidentemente per comprendere questi driver non è solo importante riconoscere e conoscere il settore in cui si opera ma è essenziale porsi anche altre domande, come:
In quale contesto sociale e ambientale stiamo operando?
Quali sono le caratteristiche essenziali del tempo in cui la mia azienda sta vivendo e a quale velocità si muove?

**Primo driver: la società**

Come anticipato nel paragrafo introduttivo i fattori socio-culturali sono un driver imprescindibile di qualsiasi settore poiché hanno la forza di modificare costumi, abitudini, stile di vita, e così via. Ecco quindi che nel settore della moda risultano di vitale importanza per una qualsiasi impresa, la società non condiziona solo il come o il quando acquistare ma anche, soprattutto, il cosa e il dove. Questo fattore può pertanto offrire grandi opportunità alle imprese che ne conoscono, comprendono e anticipano le caratteristiche ma, se trascurato, può anche imporre ostacoli talvolta insuperabili.
Come molti studi dimostrano se all'interno di una popolazione le caratteristiche demografiche si modificano (caratteristiche quali: sesso, età, reddito, etnia, ecc) vi sarà anche un impatto

sulle abitudini al consumo individuali e di massa e quest'impatto sarà molto forte anche sul settore dell'abbigliamento. Si pensi infatti che la moda, le caratteristiche nelle modalità di vestire di un popolo, sono da sempre una delle caratteristiche essenziali che descrive una determinata epoca o una certa regione, questo riflette quanto forte sia l'influenza nelle scelte al consumo e di riflesso nelle scelte alla creazione e alla produzione e viceversa.

**Secondo driver: il consumatore**

A differenza del primo driver in cui si considera una collettività di individui in questo caso ci si riferisce al soggetto economico come singolo che, negli anni, ha profondamente cambiato le sue caratteristiche. La globalizzazione, l'innovazione tecnologica e internet hanno fornito al consumatore potenti strumenti che lo rendono un "consumatore professionista[3]; informato, organizzato e con una spiccata conoscenza dei mercati non è più facilmente manipolabile. L'era in cui i beni venivano preservati, accumulati con grande cura e riparati continuamente ha lasciato posto a un era in cui i beni si rimpiazzano continuamente, il consumatore ha una disponibilità finanziaria maggiore e l'acquisto di beni primari concede sempre più spazio a quello per i beni secondari.

Questo condiziona anche il settore della moda in cui il consumatore risulta molto più attento a cosa acquista, confronta prezzi, qualità e metodi di produzioni ed è sempre meno fedele a un determinato brand; anche la frequenza di acquisto si è modificata, non si acquista più un capo solo quando quello posseduto si rompe ma spesso si rimpiazza nonostante le buone condizioni per soddisfare complesse esigenze indotte dal sistema culturale e sociale. I bisogni odierni, complessi e instabili, sono legati a un sistema di valori ed esigenze che ogni singolo individuo si costruisce nell'arco della vita; nella società odierna, però, i valori e i bisogni che spingono l'individuo a un acquisto risultano volubili e passeggeri, in continuo mutamento in corrispondenza degli stimoli percepiti dall'ambiente cicostante. Questi persistenti cambiamenti rendono complesso per un'azienda identificare e definire un target di clienti preciso poiché può variare molto rapidamente.

**Terzo driver: l'impresa**

Tutt'altro che banale è la considerazione dell'impresa come driver fondamentale del settore, sebbene apparentemente concetto dato per scontato (che settore è un settore senza imprese?) è importante soffermarsi un attimo a riflettere su delle caratteristiche così evidenti da risultare estremamente critiche. La prima caratteristica che deve risultare scritta nel DNA di un'impresa di moda è la reattività, la velocità di risposta a stimoli continui e inattesi, l'impresa deve avere una struttura flessibile che le permetta di reagire in termine di processi produttivi, linee di prodotto, servizi, ecc. L'impresa è quindi chiamata a rispondere a tutti i

[3] Espressione tratta dal titolo di un saggio di Mauro Artibani: Professione Consumatore, 2009

livelli, da quello produttivo a quello organizzativo fino ad arrivare a quello della ricerca o finanziario.

**Quarto driver: informatica e innovazione tecnologica**

Con il termine *new economy*, coniato dal saggista Kevin Kelly nel 1998, si intende la nuova economia a cui siamo confrontati oggi, caratterizzata da comunicazione digitale e fitte reti informatiche che ci permettono di intrattenere relazioni e ottenere informazioni in tempo reale con tutto il resto del mondo. Innegabile che l'avvento di internet ha completamente rivoluzionato la quotidianità di tutti i paesi sviluppati e ha stravolto il "modo di fare impresa". La moda è innovazione continua, il lancio di una nuova collezione deve proporre qualcosa di innovativo per avere successo, questo condiziona tutta la filiera: dalla produzione della fibra, al design, al modo di proporre i capi alla clientela.
Il lavoro di ogni singolo membro dell'azienda si svolge sempre più in maniera virtuale, persino gli scambi coi fornitori o coi clienti finali avvengono frequentemente online, questo implica rapporti sempre più globali e interconnessi che, come si immagina, possono offrire opportunità o presentare minacce, modificando irrevocabilmente le relazioni che avvengono all'interno del mercato.

**Quinto driver: la comunicazione da e verso il cliente**

Il canale distributivo nel settore della moda ricopre un ruolo assolutamente critico poiché permette di guadagnare o perdere buona parte del valore associato al prodotto, i costitutivi immateriali legati all'immagine di un brand devono essere comunicati al consumatore con i mezzi più adeguati tanto che, la tendenza in atto di molte grandi firme è quella di prendere il controllo diretto dei punti vendita. Questa tendenza offre due grandi vantaggi:

- Percepire eventuali mutamenti nel comportamento dei consumatori tramite il contatto diretto e le fluttuazioni delle vendite o del numero di visitatori
- Comunicare direttamente con il consumatore non solo tramite il proprio personale ma anche per mezzo della scelta dell'arredamento, dell'allestimento delle vetrine, ecc.

**Sesto driver: globalizzazione**

In tutti i settori e in particolare in quello della moda esiste un importante *trade off* tra la necessità di adattamento ad un economia sempre più globale e il bisogno di offrire prodotti personalizzati per i singoli mercati. Sebbene le differenze culturali e distanze sembrano essersi ridotte negli ultimi anni è altresì vero che se uno smartphone può essere venduto sia in Europa che in Asia lo stesso non varrà necessariamente per una t-shirt.
Oggi giorno la maggior parte delle imprese, grandi e piccole, sono implicate in rapporti globali al fine di essere sempre più competitive, motivo per cui non è più possibile considerare un mercato nazionale separato da tutti gli altri. Eppure ciò non deve far pensare che l'assottigliamento dei confini corrisponda a una riduzione forzata della diversità dei

bisogni dei consumatori. L'impresa è quindi chiamata a reinventarsi quotidianamente per trovare i giusti punti di equilibrio tra essere globale e offrire prodotti locali.

## 2.2. *Brand luxury* e *brand low cost*

Una caratteristica peculiare di ogni settore é quello di potere divedere le imprese operanti al suo interno in due macro categorie costruite sul vantaggio competitive di costo o di differenziazione. Questa semplice affermazione risulta ancora più vera quando si parla di settore della moda, è infatti comune associare il termine moda a grandi firme che propongono capi di alta qualità  a prezzi ugualmente elevati  o a firme altrettanto grandi concepite per offrire a chiunque l'accesso a capi di abbigliamento proponendo articoli di qualità media ma a prezzi notevolmente più contenuti. Queste due macrocategorie hanno numerosi punti in comune ma hanno anche molte caratteristiche che le differenziano al punto da, nella maggior parte dei casi, non risultare nemmeno in concorrenza tra loro.
Di seguito viene riportata la matrice competitiva di Porter che permette di mostrare le differenze essenziali delle due categorie.

**Fonte del vantaggio competitivo**

| **Approccio competitivo** | | Costi bassi | Differenziazione |
|---|---|---|---|
| | Target Ampio | **Leadership di costo**<br>Puntare a un elevata quota di mercato, produrre grandi quantità a prezzi bassi | **Differenziazione**<br>Offerta di prodotti che hanno un mercato di massa ma che hanno caratteristiche uniche e prezzi non troppo elevati |
| | Target Ridotto | **Specializzazione di costo (strategia di nicchia)[4]**<br>Puntare a uno o più segmenti di mercato e perseguire la strategia del minimo costo | **Specializzazione differenziata (strategia di nicchia)[2]**<br>Selezionare uno o più segmenti del mercato e produrre prodotti di qualità elevata ad alto prezzo |

**Figura 1: Matrice di Porter sul vantaggio competitivo**

[4] L'unica alternativa di sopravvivenza che hanno le piccole medie imprese operanti nel settore è quello di orientarsi verso dei mercati di nicchia. Il posizionamento su un mercato di massa risulterebbe per loro difficilmente sostenibile a causa di ragioni strutturali del settore.

La scelta di riportare questa semplice matrice è stata presa per rendere attento il lettore a come collocare al loro interno le aziende operanti nel settore moda. In prima analisi infatti potremmo dire che marchi come H&M, Zara o Vögele fanne parte delle categorie azzurre a sinistra della matrice mentre marchi come Cavalli, D&G o Gucci sono da posizionarsi nei riquadri rosa a destra. Se però decidiamo di fare un analisi più approfondita, che in seguito verrà effettuata, su H&M e i sui competitori vedremmo come la strategia di Zara risulti in realtà orientata alla differenziazione, i suoi prezzi sono infatti mediamente più alti del 20% in Svizzera e la sua offerta si differenzia rispetto a quella dei competitori per l'elevata rotazione di capi offerti sul mercato (circa 11'000 realizzati ogni anno contro i 2'000-4'000 proposti dalla concorrenza). Questo ci permette di comprendere la complessità del settore e le sfumature presenti all'interno che ne rendono l'analisi complessa e in continuo mutamento. Di seguito vediamo in breve i principali vantaggi e svantaggi delle due strategie all'interno del settore.

Vantaggi *brand low* cost:

1. Grandi quote di mercato che permettono di acquisire forte potere negoziale
2. Economie di scala che permettono al ciclo di "autoalimentarsi"
3. Nella maggior parte dei casi punti vendita di superfici maggiori che permetto di proporre un quantitativo maggiore di merce diminuendo la probabilità che un cliente esca senza avere acquistato nulla
4. Clienti più autosufficienti nell'acquisto, numero di addetti per cliente necessari inferiore

Svantaggi *brand low cost*:

1. In un mercato estremamente dinamico le grandi dimensioni rischiano di essere un freno alla dinamicità dell'azienda
2. Rischio di incorrere in svantaggi d'immagine legati ai luoghi di produzione o ai metodi utilizzati

Vantaggi *brand luxury*:

1. Elevato potere di negoziazione coi fornitori data dalle peculiarità uniche dei prodotti richiesti
2. Innalzamento di barriere all'entrata causate dall'importanza dell'immagine del *brand*
3. Fidelizzazione del cliente
4. I beni di lusso nel settore della moda sembrano risultare poco soggetti a fenomeni legati all'andamento del ciclo economico, probabilmente a causa del target di clientela a cui si rivolgono

Svantaggi *brand luxury*:

1. Il fenomeno della *commoditization* ovvero quel fenomeno per cui con il passare del tempo un bene considerato di lusso perde le sue caratteristiche distintive agli occhi del consumatore diventando un bene comune per cui non si è più disposti a pagare un *premium price*
2. Mantenere il vantaggio competitivo nel tempo (il fatto che il vantaggio si basi prevalentemente su elementi intangibili come l'immagine rende questo compito più semplice rispetto a quello di altri settori in cui il vantaggio si basa su elementi tangibili)

## 2.3. Il settore della moda con focalizzazione sul settore del commercio al dettaglio di abbigliamento in Svizzera

Tra il 1930 e il 1940 l'industria svizzera dell'abbigliamento viveva il massimo del suo splendore. Con il passare della seconda guerra mondiale però cominciò a perdere quota di mercato, ciò nonostante la produzione continua a crescere fino alla fine degli anni sessanta. Per tutto il periodo l'industria elvetica si rifiuta di delocalizzare la produzione all'estero e questo le fa perdere competitività costringendola a spostare parte della produzione verso paesi a basso costo di manodopera.
L'industria degli albori si insedia principalmente in città come Zurigo e San Gallo e si rivolge prevalentemente al mercato cittadino ma negli anni quaranta comincia a spostarsi verso zone più rurali e di confine dove risulta già possibile reperire manodopera meno costosa di quella delle grandi città. L'industria zurighese ad esempio ha spostato la sua produzione in Ticino, oggi patria produttiva di diverse aziende, anche estere, operanti nel settore.

### 2.3.1. Il settore del commercio al dettaglio svizzero

Secondo i dati dell'ufficio federale di statistica il settore del commercio al dettaglio nel 2012 formava il 5% del PIL elvetico ed era composta da circa 48'800 imprese e occupando approssimativamente 318'000 lavoratori il di cui 35% impiegato nella componente *food* del settore e il 65% in quella *non food*.
I fattori che influenzano maggiormente questo settore in Svizzera sono: la crescita demografica, il tasso di cambio, il potere d'acquisto del consumatore e il suo umore[5].
Secondo uno studio pubblicato nel 2012 da Credit Suisse[6] le economie domestiche in Svizzera di anno in anno destinano a questo settore una parte sempre minore della loro spesa complessiva (nel 2011 era stimata al 70% circa) per spostare le loro spese verso beni come: viaggi, abitazione o mobilità.

[5] Con il sostantivo "umore" si intende la componente psicologica che muove gli acquisti di un individuo
[6] Lo studio citato è il: "Manuale dei settori 2013"

A causa della sua struttura e della saturazione che, quando raggiunta, ne blocca la crescita, il commercio al dettaglio nel lungo periodo cresce in parallelo a due fattori: la crescita demografica e l'aumento del potere d'acquisto.
Nel breve periodo invece le variazioni più importanti sono date da tasso di cambio e "umore" del cliente. Ricordiamo infatti che: quasi 2/3 della popolazione elvetica può raggiungere un supermercato estero in automobile impiegando approssimativamente 60 minuti e che il turismo dello shopping in una nazione di confine come la Svizzera ricopre un ruolo di assoluto rilievo. Questi fenomeni provocano la saturazione del settore in analisi che ha come conseguenza la proposizione di un'unica alternativa di espansione per le aziende operanti: l'acquisto di nuovi spazi di vendita a scapito della concorrenza.
Inoltre nel il commercio al dettaglio è caratterizzato da due macro categorie: quella del *food* e quella del *non food*, la prima risulta più concentrata rispetto alla seconda e in prevalenza nelle mani di imprese elvetiche. Negli ultimi anni però la concorrenza di nuovi operatori esteri si sta manifestando con maggior vigore e questo, sommato al turismo dello shopping, ne determina una marcata pressione sul livello dei prezzi nonostante la caratteristica concentrazione del settore.
Un'ulteriore elemento di nuova concorrenza è inoltre il commercio online, elemento che, più che un vero e proprio concorrente, dovrebbe essere considerato un canale alternativo di comunicazione e di vendita.
Dati questi fattori e fattori esogeni come la crisi, il tasso di cambio, ecc. il settore sta vivendo un periodo di contrazione; ciononostante nel 2012 il fatturato complessivo delle aziende è leggermente migliorato rispetto all'anno precedente che però è risultato essere un anno particolarmente negativo. Le stime per il 2013 prevedevano lo stesso andamento del 2012, stime che sono state confermate dai consuntivi della maggior parte delle grandi aziende operanti nel settore del commercio al dettaglio.

### 2.3.2. Il mercato del lavoro e il settore del commercio al dettaglio in Svizzera

Secondo i dati tratti dall'Ufficio Federale di statistica nel 2012 la popolazione attiva occupata in Svizzera era di 4,5 milioni di persone circa, di queste circa 318'000 sono occupate nel settore del commercio al dettaglio, che in termini percentuali significa che circa il 7% della popolazione attiva occupata del 2012 lo era presso il settore del commercio al dettaglio. Percentuale di tutto rispetto che può avere un notevole impatto sulla propensione media al consumo elvetico.
Il settore del commercio al dettaglio è nell'immaginario collettivo un settore in cui il salario medio risulta essere piuttosto basso anche in relazione al fatto che le competenze e il grado di qualifica richiesti sono altrettanto bassi e che è un settore prevalentemente occupato da personale di sesso femminile che, a parità di mansioni e qualifiche, ancora oggi non è riuscito a raggiungere la parità di salario rispetto ai colleghi del sesso opposto.

Quello che però forse non si sospetta è che è proprio all'interno di questo settore che si concentrano i salari più bassi.

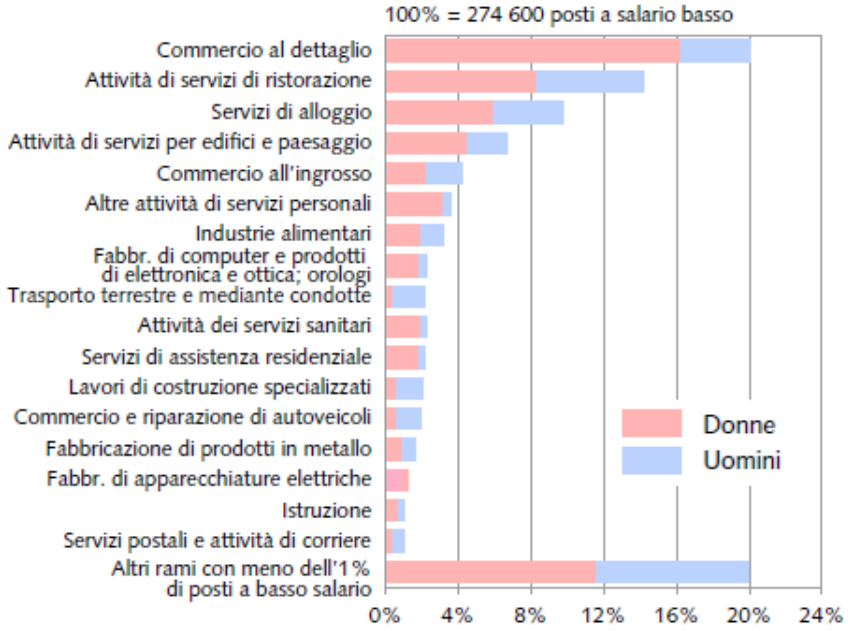



**Grafico 1: Ripartizione dei posti a salario basso per rami economici e sesso nel 2010**
*Fonte: Ufficio Federale di Statistica [UST], 2012*

Nel grafico soprastante tratto dallo studio condotto dall'UST[7] è infatti possibile rilevare come nel commercio al dettaglio si concentri il 20% di coloro che anno un salario basso, ovvero meno di 3'986 franchi lordi mensili con un impiego a tempo pieno. Di questa percentuale inoltre, solo il 4% sono uomini mentre il 16% sono donne.
Il grafico è purtroppo un po' datato e sicuramente nel 2013 potrebbe mostrare significative modifiche, un altro limite è quello di non dare nessuna informazione sulle diverse regioni della Svizzera, interessante sarebbe stato avere questi dati per il Ticino che, oltre a toccarci da vicino, presenta importanti differenze, anche di carattere salariare, rispetto al resto di Svizzera. Ciononostante ciò che è di interesse mostrare è il rischio che si corre all'interno del settore con simili politiche salariali.
Come in tutti i settori, infatti, parte fondamentale del capitale complessivo di un'azienda è data delle risorse umane, ovvero il personale operante all'interno di un'azienda. Le risorse umane comprendono conoscenze, capacità individuali, capacità di lavorare in gruppo, la capacità di prendere decisioni, e così via e sono essenziali sia per il vantaggio competitivo di un'impresa. Questo vale anche per il settore del commercio al dettaglio in cui però la richiesta di personale altamente qualificato o con competenze specifiche risulta di molto ridotta rispetto ad altri settori. Vi sono però competenze e caratteristiche essenziali e diverse per ogni livello gerarchico che sono estremamente importanti all'interno dell'impresa. La

[7] UST = Ufficio Federale di Statistica

disponibilità, la cordialità e il sorriso sono fattori chiavi necessari su tutta la superficie di vendita e che posso fungere da driver di differenziazione per il cliente. Questo ancora di più se pensiamo al settore del commercio al dettagli di abbigliamento in cui la consulenza alla clientela può essere determinate per la scelta d'acquisto. I fattori motivazionali per un dipendente sono numerosi e complessi ma innegabilmente il salario può risultare un fattore fondamentale per la motivazione o la demotivazione del personale soprattutto nel momento in cui scende sotto una certa soglia.

### 2.3.3. Il commercio al dettaglio per gruppi merceologici

Come già evidenziato in precedenza però il settore del commercio al dettaglio e composto da numerose categorie, spesso interconnesse e presenti all'interno di un'unica impresa. In questo elaborato ciò che realmente è di interesse analizzare è la parte del settore concernente il commercio di abbigliamento al dettaglio, categoria che presenta peculiarità molto diverse dalle altre del settore. Ecco quindi che nel grafico successivo è possibile evidenziare l'andamento del fatturato del commercio al dettaglio per gruppi merceologici.

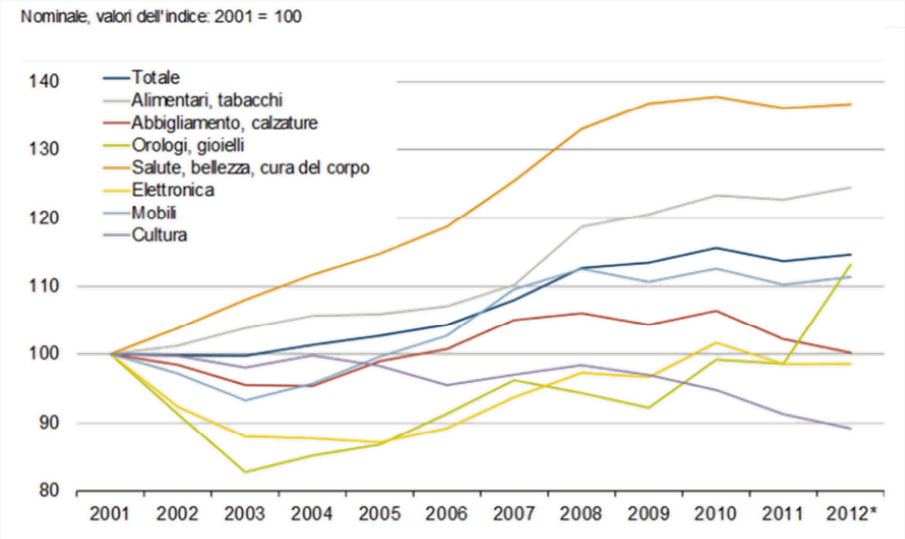



**Grafico 2: Fatturati del commercio al dettaglio per gruppi merceologici**

*Fonte: Manuale dei settori 2013, Credi Suisse Economic Research, dati tratti dall'Ufficio Federale di Statistica*

Significativo è notare come l'andamento complessivo del settore mostri un andamento crescente che è però trainato essenzialmente da due sole categorie: "salute e bellezza" e "alimentari e tabacchi". Le altre categorie, tra cui quella dell'abbigliamento, mostrano invece andamenti al di sotto della media. Dato lo scopo di questo elaborato ci limiteremo a commentare solo l'andamento della categoria di "abbigliamento e calzature" che come si evince da grafico ha avuto un andamento piuttosto stabile in leggera crescita fino al 2008 in cui la crescita si è arrestata per fare spazio a due anni di complessiva stagnazione per poi, nel 2010, trasformarsi in decrescita che ad oggi sembra non essersi ancora arrestata. Le cause posso essere riscontrate in numerosi fattori che, congiuntamente, hanno determinato questo fenomeno; essenzialmente abbiamo: la crisi economica e il relativo peggioramento

del mercato del lavoro, il tasso di cambio CHF/€ e il conseguente turismo dello shopping, la concorrenza estera e la pressione sui prezzi, la crescita del commercio online che permette di raggiungere un offerta molto più ampia e concorrenziale in termini di rapporto qualità/prezzo e la componente psicologica propria del consumatore.

## 3. H&M, Hennes and Mauritz AB

Nel seguente capitolo cercheremo di definire tutte le peculiarità di H&M per dare al lettore una visione d'insieme dell'azienda in tutte le sue sfaccettature. Il primo passo sarà quello di descriverne la storia per mettere in evidenza le curiosità celate dietro a questa multinazionale. In seguito, dopo avere espletato i suoi 67 anni di storia vi proporremo un breve excursus sui marchi creati attorno all'azienda e, infine, presenteremo quest'ultima in Svizzera e, nello specifico, nel Canton Ticino.
Di seguito torneremo ad avere una visione più ampia e presenteremo la strategia aziendale e la cultura aziendale nonché i concorrenti di H&M.

### 3.1. La nascita e la crescita di H&M

Come molte grandi storie di multinazionali di successo, anche quella di questa catena di negozi che oggi conosciamo come globale, ha inizio in un piccolo paese di periferia. Il primo negozio di abbigliamento dedicato esclusivamente alla moda femminile viene infatti aperto a Västerås, Svezia, nel 1947 dal fondatore Erling Persson. A questa piccola boutique viene dato il nome di Hennes che in svedese significa "per lei".

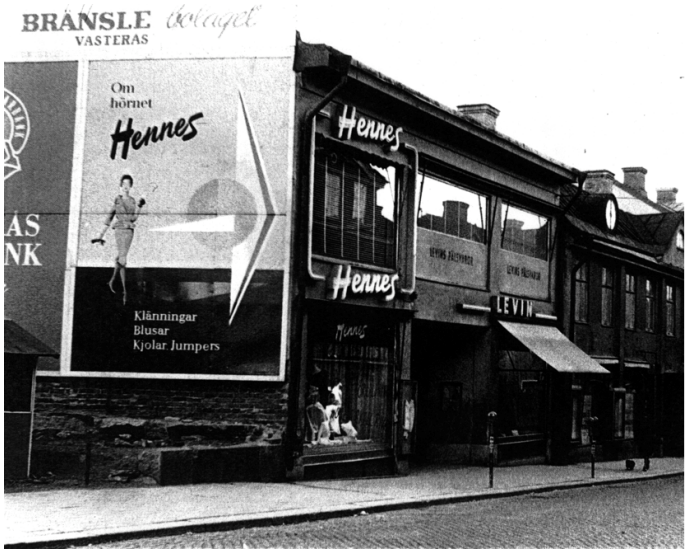



**Figura 2: Il primo H&M aperto a Västerås nel 1947**

Voci interne all'azienda raccontano che l'idea sia nata dopo un viaggio di piacere effettuato dal fondatore negli USA. La piccola realtà della moda svedese era infatti dominata da anonime boutique che proponevano articoli privi di marchi riconoscibili. Negli USA invece si stavano già diffondendo grandi insegne che sembravano promettere un fatturato importante condizionato anche dalle grandi superfici di vendita che essi proponevano. I due fattori chiavi

di questi *store* erano i prezzi molto più bassi di quelli delle classiche boutique e l'offerta di numerosi articoli in svariate taglie che permettevano al cliente di acquistare e indossare immediatamente il capo, senza necessitare di sarti o di lavori "su misura". Ecco quindi nascere Hennes, negozio ispirato al "mito americano" che proponeva articoli ispirati alle grandi maison in voga a quel tempo ma con due caratteristiche fondamentali: essere capi *ready to wear* e *ready to buy.*

Il pubblico femminile apprezzò fin da subito questo concetto e nel 1952 il nuovo marchio arriva alla capitale e apre un altro piccolo negozio; successivamente, nel 1964, inizia l'espansione della catena oltre confine, in Norvegia.

Nel 1968 Erling Persson rileva Mauritz Widforss, un negozio di articoli maschili per pesca e caccia. Inizia così la vendita di articoli anche per uomini e bambini e il nome del brand d'abbigliamento diventa Hennes & Mauritz, abbreviato poi in H&M.

Nel 1974 l'azienda viene quotata alla borsa di Stoccolma e due anni dopo apre il primo store fuori dal territorio scandinavo, a Londra.

Da quel momento via la crescita di H&M è frenetica, negli anni ottanta raggiunge Germania e Paesi Bassi; negli anni novanta la Francia e con l'avvento del nuovo millennio si espande verso un nuovo continente insediandosi negli USA, a New York; continuando comunque la sua espansione in tutta Europa. Tra il 2006 e il 2007 apre nuovi negozi in Medio Oriente e in Asia e, sempre nel 2007, lancia il nuovo marchio COS.

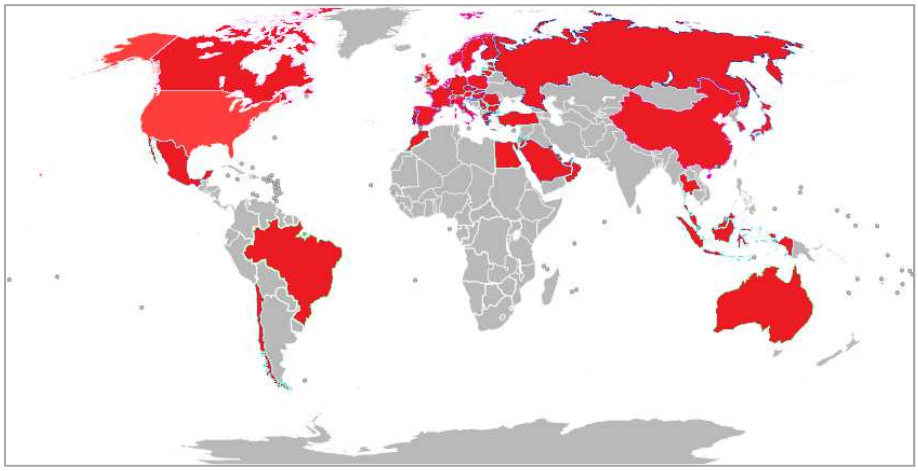


**Figura 3: H&M nel mondo, i mercati in cui è presente**

Oggi H&M è un'azienda globale che conta oltre 3'100 punti sparsi in 53 paesi (vedi cartina). Il suo fatturato nel 2012, IVA inclusa, era di 141 miliardi di corone svedesi (oltre 19 miliardi di franchi svizzeri). Il suo CEO è Karl-Johan Persson nipote del fondatore che da 2009 é ai vertici dell'azienda.

## 3.2. H&M nel mondo

Da piccola boutique di periferia svedese a multinazionale con sei marchi e circa 3'100 punti vendita sparsi praticamente in tutto il mondo.
Con questa semplice frase è possibile dare al lettore un immagine complessiva molto efficace di quello che è H&M oggi.
La posizione di H&M è molto solida[8] ed nel settore dell'commercio di abbigliamento al dettaglio a basso prezzo è seconda solo a Zara, multinazionale spagnola e principale concorrente su scala mondiale dell'azienda. La prima caratteristica distintiva di H&M intrinseca nella sua strategia è il vertiginoso tasso di crescita che di anno in anno continua a sostenere. Nel grafico sottostante riportiamo l'espansione in termine di numeri di *stores* aperti negli ultimi cinque anni.

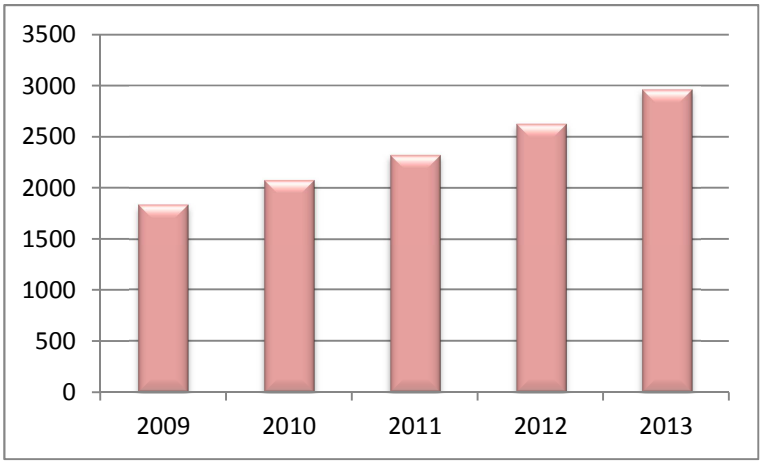



**Grafico 3: Numero di negozi H&M presenti nel mondo**

Dal grafico si nota l'andamento crescente dei negozi che l'azienda possiede nel mondo, ciò che dal grafico però risulta difficile evincere è che il tasso di espansione medio è stato annualmente del 12,5% e che nel solo 2013 sono stati aperti oltre 350 nuovi negozi, tra cui quello di Chengdu, Cina, che ha permesso di raggiungere la soglia dei 3'100 negozi.
L'espansione è molto forte anche in termini di apertura dell'azienda verso nuovi mercati, è infatti il terzo anno consecutivo che H&M si apre verso cinque nuovi mercati, gli ultimi nello specifico sono stati Cile, Serbia, Lituania, Estonia e Indonesia. A tal proposito l'obiettivo per i prossimi anni sarà quello di continuare ad espandersi a sud dell'equatore, all'inizio del 2014 è prevista la prima apertura in Australia a Melbourne e nel 2015 si sta organizzando di arrivare anche in Sud Africa.
Questa stessa strategia risulta valida per gli altri marchi che si espanderanno con vigore ancora maggiore nel 2014 rispetto a quanto fatto nel 2013.

[8] In allegato 1 è possibile consultare parte il consuntivo dei primi nove mesi 2013 di H&M, " H&M HENNES & MAURITZ AB NINE-MONTH REPORT"

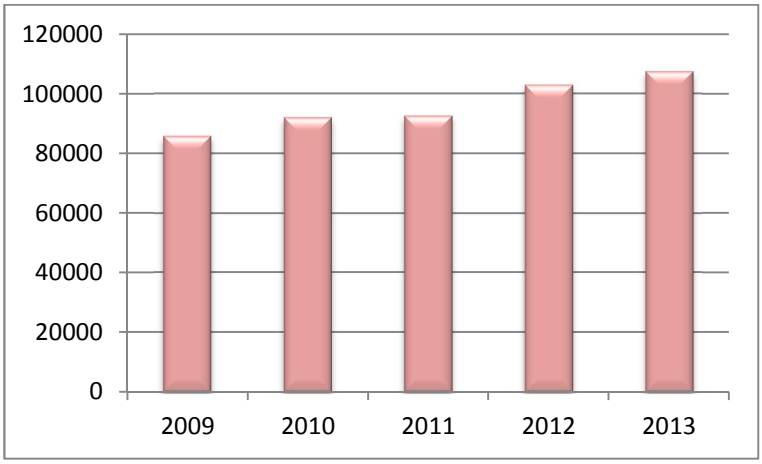



**Grafico 4: Andamento del fatturato di H&M per gli anni 2009-2013**

Il grafico soprastante mostra il fatturato complessivo dell'azienda convertito in corone svedesi e comprensivo di imposta sul valore aggiunto, questo ci permette di evidenziarne l'andamento positivo degli ultimi cinque anni. La crescita è in buona parte imputabile all'apertura di nuovi negozi che ha sicuramente permesso all'azienda di contenere gli effetti della crisi. Come si può facilmente immaginare non tutti i mercati in cui H&M è presente hanno dato gli stessi risultati, vi sono infatti mercati in cui i risultati sono stati migliori del previsto, soprattutto in Asia, e paesi in cui si è registrato un trend negativo del fatturato, in particolare se si osserva l'andamento di negozi esistenti da più anni e non si sommano a essi i risultati delle nuove aperture (Europa). La Cina si è dimostrata negli ultimi anni un paese in forte crescita soprattutto in termini di propensione media al consumo e di interesse dedicato dai suoi abitanti al settore della moda, ed è pertanto il paese in cui l'espansione di H&M si fa più forte.

L'ultimo grafico del capitolo infine mostra l'andamento dell' *equity* dell'azienda che nonostante gli importanti e costanti investimenti risulta piuttosto stabile.

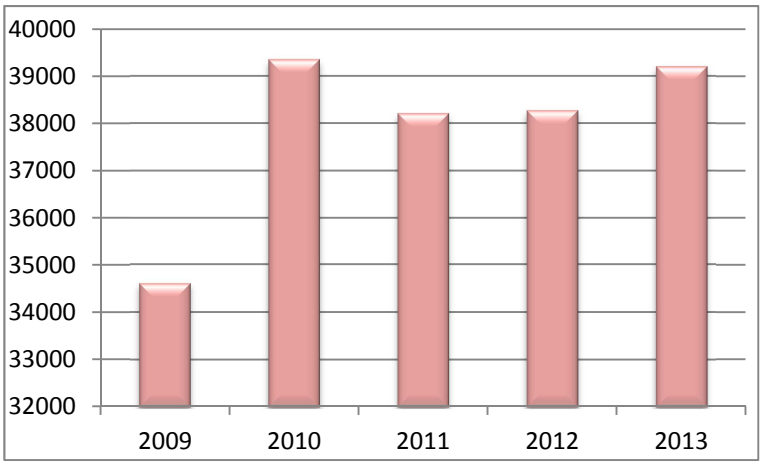



**Grafico 5: *Equity* di H&M per gli anni 2009-2013**

### 3.2.1. Il gruppo H&M

H&M oggi si compone di sei marchi indipendenti: H&M, COS, Monki, Weekday, Cheap Monday ed & Other Stories. Tutti i marchi sono incentrati sul mondo della moda ma hanno delle sfumature diverse e si concentrano su diversi target proponendo stili diversi o articoli esclusivi per la casa. Eccone di seguito una breve presentazione:

**H&M**

è chiaramente il marchio fondatore del gruppo. Lo scopo di questo brand è quello di creare moda sostenibile per tutti al miglior prezzo. La collezione è molto ampia e comprende capi di ogni genere, collezioni eleganti, capi sportivi, casual, articoli per teenager o oversize e pure capi *basic*. All'interno dei negozi è possibile trovare capi per tutte le occasioni in qualsiasi stagione per uomo, donna e bambino. Recentemente è stata introdotta anche una linea di "abbigliamento per la casa" chiamata H&M Home. Data l'ampia offerta non tutti gli *store* hanno una superficie sufficientemente ampia per offrire tutte le linee, viene pertanto fatta una selezione di linee dettata dal tipo di clientela e dalle altre filiali regionali, per soddisfare al meglio la domanda. Per sopperire ai limiti di spazio in nove paesi è anche possibile acquistare i capi online, questo servizio è comunque in espansione e si prefigge di insediarsi in tutti i paesi sviluppati.

**COS**

Questo marchio è stato lanciato nel 2007 ed è oggi presente online in 18 mercati europei e fisicamente in 17 mercati europei e asiatici. Questo marchio offre linee di abbigliamento donna, uomo e bambino di alta qualità e design ricercato.
Gli articoli di moda contemporanea hanno lo scopo di durare diverse stagioni ecco quindi che danno al cliente un look senza tempo, moderno ma fruibile negli anni.

**Monki**

Questo marchio, lanciato nel 2011, si rivolge a coloro che non solo seguono la moda ma la vivono. L'aspetto grafico e vivace dei negozi è essenziale e fa intendere subito di rivolgersi prevalentemente ad un pubblico di giovani donne. Le sue collezioni vengono offerte in online in 18 mercati e nei negozi in 12 paesi europei.

**Weekday**

Il focus principale di questo marchio è il denim, comunemente conosciuto come jeans. Nel *store* Weekday oltre a trovare i marchi propri del brand come Weekday Storemade e Weekday Vintage è possibile trovare anche capi di altre firme quali Cheap Monday (facente parte del "gruppo H&M"), Rodebjer e Christophe Lemaire, o di altri artisti emergenti.

Il marchio introdotto sul mercato per la prima volta nel 2008 è presente coi suoi negozi in 7 paesi e in 18 mercati online.

**Cheap Monday**

Le collezioni proposte da questo marchio nascono dalla moda di strada, la *street fashion*, e dalle sottoculture urbane esistenti. Anche in questo caso al centro delle collezioni ci sono i capi denim a cui si accostano capi ed accessori di alta moda a prezzi accessibili a un pubblico molto vasto.

Cheap Monday è disponibile sia attraverso selezionati rivenditori in tutto il mondo, sia nei propri punti vendita e online in 18 mercati europei.

**& Other Stories**

& Other Stories, è l'ultimo brand introdotto sul mercato. Apparso nel marzo 2013 con 7 diversi punti vendita sparsi in Europa e online in 10 paesi, il brand vuole esprime al cliente moda allo stato puro ponendo l'accento sui dettagli, il design e la qualità. Esso offre un ampio assortimento di capi con accento particolare agli accessori quali scarpe, borse, gioielli e cosmetici.

## 3.3. H&M in Svizzera

La multinazionale svedese ha fatto la sua apparizione in Svizzera nel 1978 con il suo primo negozio a Ginevra. In 36 anni H&M in Svizzera è arrivata a raggiungere il traguardo di 87 negozi e circa 2'300 dipendenti. Nonostante il mercato elvetico risulti negli ultimi anni stagnante per l'azienda la sua politica di espansione non ha fatto eccezioni per la piccola nazione rossocrociata in cui nel 2013 sono state effettuate 3 nuove aperture e altrettante sono previste per il 2014.

Nel 2013 il suo fatturato complessivo è stato di CHF 781'748'134, nettamente in calo rispetto agli anni precedenti. Ecco qui di seguito riportato il trend del fatturato degli ultimi quattro anni.

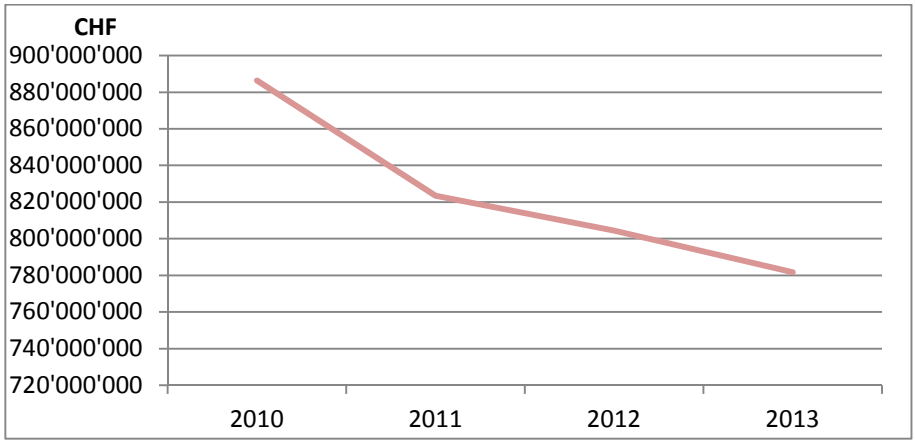



**Grafico 6: Trend fatturato H&M in Svizzera 2010-2013**

Nonostante le nuove aperture il fatturato dell'azienda è nettamente calato rispetto all'anno precedente, a causa di numerosi fattore che vedremo in seguito.
Questo trend decrescente è cominciato nel 2009 ma i dati purtroppo non sono stati reperibili che dal 2010. Per comprendere quanto il fatturato sia calato di seguito vediamo un grafico riportante le percentuali di variazione del fatturato di anno in anno.

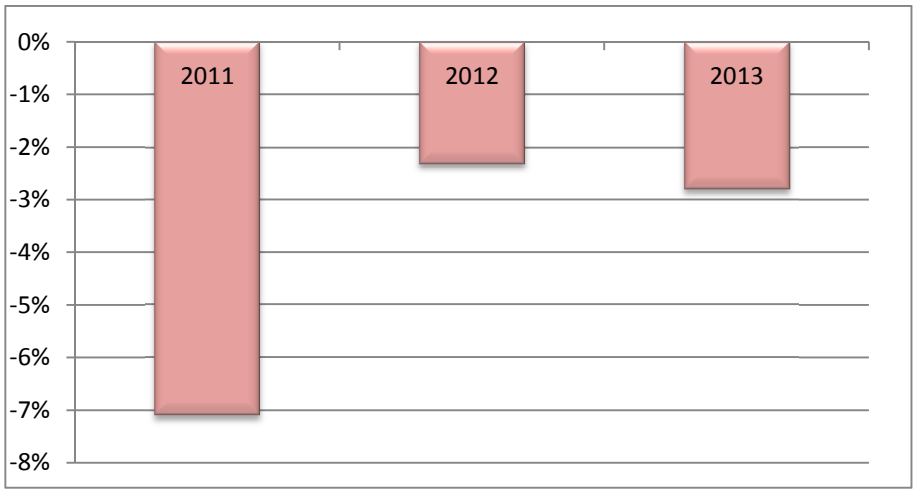



**Grafico 7: variazione percentuale del fatturato di H&M in Svizzera**

Come ben mostrato dalle barre soprastanti l'anno più difficile è stato il 2011 in cui il fatturato complessivo è calato del 7%. Nei due anni successivi invece si è stabilizzato a una percentuale diminutiva del di oltre il 2%. Le ragioni come detto sono molteplici e si differenziano molto nelle quattro regioni svizzere in cui H&M, come vedremo, si suddivide. Complessivamente però possiamo dire che le cause individuate, e approfondite successivamente, sono:

- La crisi economica
- La forza del franco sull'euro e la conseguente pressione sui prezzi
- La crescente pressione della concorrenza
- La quotidiana perdita del numero di visitatori causata da numerosi fattori (anche quelli elencati) e imputabile a cause diverse per i singoli negozi.

### 3.3.1. La struttura di H&M in Svizzera

Questo sotto-capitolo sarà da considerarsi dal lettore come un breve inciso esplicativo proposto per espletare una di quelle che verranno in seguito considerate le cause o le possibili soluzioni per i risultati negativi di H&M in Svizzera.

La struttura di H&M in Svizzera si divide in quattro regioni gestionali (rappresentate con diversi colori nella cartina elvetica sottostante):

- Regione 1(verde): 22 negozi
- Regione 2 (rosa): 29 negozi
- Regione 3 (lilla): 25 negozi
- Regione 4 (giallo): 11 negozi.

**Figura 4: Le quattro regioni in cui si suddivide H&M in Svizzera**

All'interno di queste regioni vi sono i punti vendita la di cui singola responsabilità è dello *store manager* e dei *department manager* che vi lavorano. La figura dello *store manager* è quindi quella del gerente del negozio, il suo lavoro è supportato dai *department manager* che sono i responsabili di reparto e dai *visual merchandiser*, ovvero i decoratori del negozio. Queste figure, che variano di numero in base alle dimensioni del negozio, compongono la struttura manageriale, ma coloro che realmente si trovano sulla superficie di vendita e che intrattengono i rapporti con i clienti sono i *sale advisor*, che più comunemente si conoscono come commessi. Tutti i negozi di una regione fanno quindi capo a *un area manager* e a un *area controller* che ne hanno la responsabilità e che fanno capo alle due figure più importanti di una nazione: il *country manager* e il *country controller*. Queste figure intrattengono rapporti mensili con la sede centrale che, come già detto, si trova in Svezia e detiene ancora il potere decisionale.

Attorno a questa piramide gerarchica troviamo i dipartimenti di supporto come: il dipartimento marketing, quello delle risorse umane, quello della contabilità, della logistica e così via. Questi dipartimenti hanno un'unica sede e supportano tutte e quattro le regioni (non ne esiste uno per ogni regione).

E questo, come vedremo, ha come conseguenza quella di prendere le stesse decisioni per tutta la Svizzera che, però, presenta notevoli differenze cantonali che, se sottovalutate, portano conseguente negative per l'azienda.

Di seguito si può visionare un rapido schema molto semplificativo della struttura aziendale di H&M; nonostante la struttura possa apparire gerarchicamente piramidale all'interno di H&M

vige l'informalità a tutti i livelli. Ciò significa che le responsabilità e i risultati sono di tutti, il superiore non ha nessun segno riconoscitivo ne per i collaboratori ne per i clienti, è quasi vietato rivolgersi a un superiore o a una figura di un'altra regione o settore con la forma di cortesia, le categorie salariali non presentano importanti differenze tra un livello e l'altro e tutte le figure, indipendentemente dal suolo, sulla superficie di vendita devono essere in grado di fare tutto (operazioni di cassa o servizio al cliente).

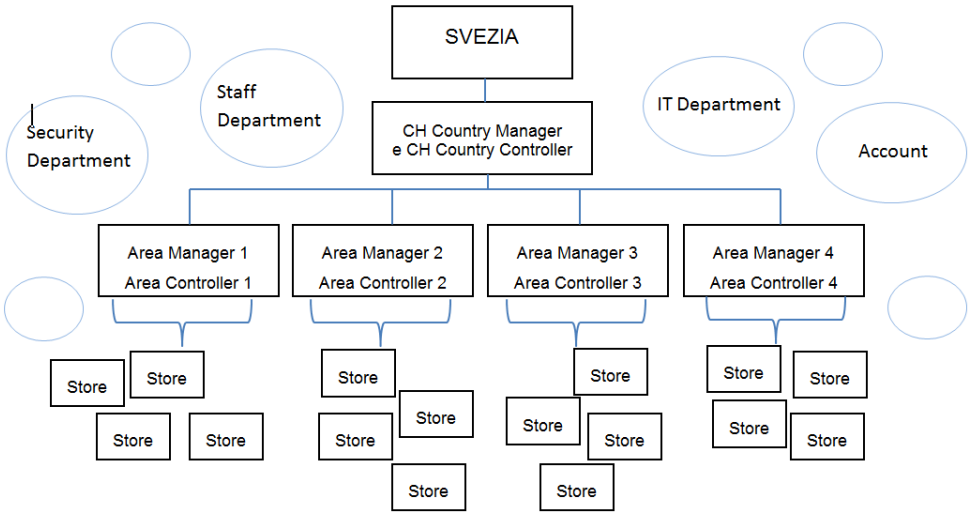



**Figura 5: struttura di H&M in Svizzera**

### 3.3.2. H&M Ticino in breve

Come visto nel capitolo precedente il Ticino è parte di quella che , all'interno di H&M, viene chiamata Regione 4; al suo interno troviamo tutti gli 11 negozi insediati in Ticino e in Vallese. Di questi 11 punti vendita 5 sono ubicati in Ticino e più precisamente[9]:

- Lugano centro
- Centro Lugano Sud, Grancia
- Centro Commerciale Tenero
- Centro Shopping Serfontana, Chiasso
- Centro Ovale Chiasso

Questa regione è la più giovane della Svizzera e non ha ancora una struttura propria (è stata fondata solo a settembre 2013). Attualmente gli unici due punti di riferimento sono un Area Manager e un Area Controller a tempo parziale che però vive ed opera da Neuendorf (Canton Soletta). Prima che ciò accadesse era gestita ed organizzata assieme ai negozi della Regione 1. Come detto l'assenza di figure manageriali che conoscono bene il mercato

[9] I negozi sono elencati per ordine d'importanza, da quello con la maggior cifra d'affari a quello con la minore cifra d'affari

ticinese, le sue dinamiche e le sue criticità sta creando evidenti difficoltà in termini di risultati e di strategia dei negozi.

## 3.4. Idea commerciale e cultura aziendale

In questo capitolo verranno presentati due aspetti essenziali della multinazionale analizzata: l'idea commerciale alla base dell'operato d'impresa e le peculiarità della forte cultura aziendale che è stata creata al suo interno.
La scelta di presentarle assieme, suddividendo in due sotto-capitoli nasce dal inscindibilità dei due concetti che operano intrecciandosi continuamente.

### 3.4.1. Dall'idea commerciale alla strategia aziendale

Di seguito analizziamo quindi i fattori chiave della strategia aziendale di H&M partendo dall'idea commerciale e poi elencando gli altri fattori.
I tratti distintivi dell'azienda come vedremo sono:

- l'assenza di fabbriche di produzione proprie
- il forte tasso di espansione
- il mantenimento di proprie filiali e il contenimento del franchising
- la struttura informale con i tratti tipici di un paese scandinavo

**L'idea commerciale: "moda e qualità al miglior prezzo"**

Chi, conoscendo H&M, non ha mail letto o sentito questa frase?
Questo è lo scopo ultimo dell'operato aziendale, il motore che muove tutto ciò che sta in azienda, a tutti i livelli e in tutti i mercati. L'obiettivo dell'azienda è quello di offrire sempre proposte attrattive, attraverso la varietà delle sue linee uomo, donna e bambino, dalla convenienza assoluta.
Ciò però non significa che la qualità sia un aspetto secondario, al contrario esso è un aspetto fondamentale dal momento in cui si concepisce l'idea di un prodotto fino alla sua realizzazione. I fattori chiave che permettono all'azienda di ottenere prezzi estremamente bassi sono:

- Grandi volumi di acquisto di capi: H&M non possiede fabbriche di produzione proprie ma ha da sempre esternalizzato, si rivolge quindi a fabbriche (per lo più asiatiche) diverse per la produzione delle sue collezioni.
- Assenza di intermediari che permette ad H&M di contenere i costi grazie al assenza del pagamento di queste figure
- Stilisti interni grazie ai quali disegna le sue linee di abbigliamento con costi inferiori a quelli necessari se si rivolgesse a stilisti con una propria firma
- Logistica efficiente: questo settore è estremamente importante soprattutto considerando l'enorme superficie quadrata che H&M occupa nel mondo, qui

personale qualificato si assicura che il processo di distribuzione avvenga in maniera fluida e rapida

- Presenza su numerosi mercati (che permette di effettuare l'acquisto nel mercato più giusto essendo meglio informati)

**Il processo di design**

Il reparto design trova la sua sede a Stoccolma e conta circa 160 stilisti oltre ai modellisti, i disegnatori, gli assistenti, ecc. I membri del team sono molto diversi tra loro i termini di sesso, età e provenienza geografica ciò permette all'azienda di offrire collezioni costantemente aggiornate per qualsiasi stile. Oltre all'eterogeneità del team un altro fattore di rilevanza è la libertà data agli stilisti di ricercare l'ispirazione in qualsiasi parte del mondo e in qualsiasi ambiente: letterario, musicale, legato al mondo della moda o altro.
L'obiettivo del processo di design è trovare l'equilibrio giusto tra moda, qualità e miglior prezzo.

**La catena di fornitura**

Non possedendo fabbriche proprie la scelta dei produttori delle linee di abbigliamento è essenziale per garantire buona qualità a prezzi interessanti, motivo per cui H&M cerca di instaurare rapporti di collaborazione di lungo termine con i proprio fornitori, rispettando la loro indipendenza. Chiaramente questo implica la necessità di orientare la fornitura verso paesi in cui la manodopera ha un costo ridotto, ecco quindi che la maggior parte delle fabbriche di produzione si concentrano in Asia.
Ciò nonostante l'etica di H&M è molto solida e fa pressione per promuovere normative adeguate per i lavoratori e impone controlli frequenti per verificare le condizioni di lavoro all'interno delle fabbriche. Nel contratto di collaborazione infatti H&M fa sottoscrivere a ogni fornitore indipendente il proprio codice etico, un team di circa cento ispettori ha poi il compito di verificare che esso venga sempre rispettato. Oltre alle adeguate condizioni di lavoro queste imprese devono offrire performance ambientali accettabili.
Karl-Johan Persson, CEO dell'azienda, in un video-comunicato ai suoi dipendenti inerente gli obiettivi del 2013 ha dichiarato:

*"Ci impegniamo per realizzare miglioramenti a lungo termine per le persone e per l'ambiente all'interno della catena di fornitura, nel ciclo di vita dei capi e nelle comunità in cui operiamo*."

Inevitabilmente però accade che le aziende non rispettano i patti e violano uno o più aspetti del lavoro minorile risuonando nei quotidiani di tutto il mondo, soprattutto se si tratta di fornitori di secondo livello (ovvero i produttori di materie prime che vendono la merce a coloro che creeranno i capi finiti) su cui H&M non intrattiene rapporti diretti e su cui può quindi influire in minima parte.

**I negozi**

Un'altra particolarità di H&M è che non possiede nessuno degli stabili in cui si insediano i suoi negozi, questa scelta è mossa dall'importanza di avere le migliori posizioni commerciali possibili per i negozi; posizione che, soprattutto nel mondo della moda, può variare col tempo e richiede quindi grande flessibilità negli spostamenti. L'obiettivo è quindi quello di essere sempre presenti nelle vie o nei centri commerciali di maggior prestigio ed interesse per i clienti.

Come anticipato gli store sono tutti gestiti direttamente da H&M, solo in casi eccezionali in cui le normative non consentono alternativa, sono state instaurate delle partnership di franchising, un esempio è l'India.

**Collaborazioni**

Dal 2004 H&M collabora con personaggi dello spettacolo, grandi firme della moda o fondazioni benefiche. Alcune di queste sono state:

- 2004: Karl Lagerfeld
- 2006: Madonna
- 2007: Roberto Cavalli
- 2008: Fashion Against Aids
- 2011: Versace
- 2011: Fashion Against Aids
- 2012: David Beckham
- 2012: Unicef
- 2013: Beyoncé
- 2013: Fondazione Theodora

I capi frutto della collaborazione con i grandi stilisti oltre al forte impatto marketing permettono di offrire capi di qualità e stile superiore alle classiche linee proposte da H&M a prezzi superiori a quelli consuetudinari ma chiaramente molto inferiori a quelli riscontrabili nelle *boutique* degli stilisti in questione. Queste collaborazioni hanno infine l'effetto di attirare un nuovo tipo di clientela, più sofisticato e benestante.

Le collaborazioni con personaggi del mondo dello spettacolo o con fondazioni benefiche invece offrono linee di abbigliamento sullo stile di H&M ma con un impatto pubblicitario più importante.

**Espansione globale**

Grazie a un passato di successo e a una stabile crescita l'azienda gode di una solida posizione finanziaria che le permette di autofinanziare completamente la sua espansione. L'apertura di nuovi punti vendita in tutto il mondo avviene infatti grazie a mezzi propri e questa è una fortuna poiché il margine di espansione, sia nei mercati in cui H&M è già presente che in quelli ancora "inesplorati", risulta essere molto ampio. Prima di entrare in un

nuovo mercato (o in una nuova città) viene analizzato il potenziale esistente considerando fattori come: la struttura demografica, il potere d'acquisto, la crescita economica, le infrastrutture, la stabilità politica del paese, il rispetto dei diritti umani e la sostenibilità ambientale.

L'obiettivo di crescita è quello di aumentare il numero di *store* nel mondo del 10-15% ogni anno, attualmente i mercati che presentano il maggiore potenziale solo USA e Cina ma esiste ancora un notevole potenziale in paesi come l'Italia, la Russia, il Regno Unito e la Germania.

In termini di tasso di crescita l'azienda inoltre richiede l'aumento costante della redditività degli punti vendita esistenti.

La sua espansione quindi si presenta attraverso il numero di negozi[10] senza però dimenticare quelli esistenti o i marchi del gruppo COS, Monki, Weekday, Cheap Monday, & Other Stories altrettanto coinvolti nella crescita. Infine non dimentichiamo che l'espansione avviene anche attraverso il mercato online, oggi disponibile in nove paesi ma, grazie ai continui investimenti, presto giungerà anche nei paesi dove manca.

**Sostenibilità ambientale**

Infine, ma non per importanza, la strategia di H&M ha una forte impronta ecosostenibile. H&M è infatti uno dei maggiori consumatori al mondo di cotone biologico, utilizzato oggi nella maggior parte dei suoi capi.

La sostenibilità all'interno dell'impresa ricopre sempre un ruolo centrale. Già a partire dagli schizzi di una nuova collezione e fino all'ottenimento del prodotto finito da parte del cliente si presta grande attenzione alla salvaguardia ambientale.

Anche i punti vendita vengono costruiti o restaurati al fine di avere un impatto minimo sull'ambiente, ciò in termini di: riciclo di rifiuti, consumi energetici, arredamento costruito con materiali certificati, sensibilizzazione del team operante, ecc. Anche il trasporto della merce predilige partner ecosostenibili, in Svizzera per esempio l'80% dei percorsi che la merce deve effettuare per raggiungere i negozi viene effettuato su ferrovia e solo per la tratta finale si sfrutta il trasposto su gomma.

### 3.4.2. Cultura aziendale

Con il termine cultura aziendale si intende l'intreccio delle convinzioni, dei principi di business, del clima lavorativo e del comportamento/degli atteggiamenti radicati in un'organizzazione, è metaforicamente il DNA di un'impresa. Una forte cultura aziendale è quindi la chiave per un'efficace implementazione della strategia aziendale. All'interno di H&M è presente una cultura aziendale molto forte, comune a tutti i mercati del mondo, che si è evoluta e modificata in oltre 60 anni di storia. Questa uniformità permette a ogni dipendente

[10] Nel 2013 sono stati aperti oltre 300 negozi nel mondo

di lavorare in qualsiasi filiale o dipartimento allo stesso modo e con gli stessi principi, perseguendo un'unica strategia comune. Per comprendere quanto la cultura aziendale sia radicata all'interno dell'azienda basti pensare che oltre ai valori aziendali esistono termini inglesi (inglesi in quanto lingua mondialmente conosciuta e diffusa) specifici per designare una figura professionale, uno strumento di lavoro o un settore aziendale utilizzati in tutte le filiali o i dipartimenti del mondo (il venditore ad esempio è il *sale advisor*, il gerente è lo *store manager*, ecc.).

Questa cultura può essere definita come una cultura aziendale basata su alte performance, essa prevede infatti un forte coinvolgimento del personale e evidenzia l'importanza dell'iniziativa personale; il senso di fedeltà e dedizione dei dipendenti è molto forte.

I valori all'interno dell'azienda sono sette e sono conosciuti e fortemente radicati in ogni collaboratore di H&M, dall'apprendista al *country* manager .

Essi sono:

1. Lavorare in squadra
2. Credere nelle persone
3. Avere spirito d'iniziativa
4. Essere diretti e di ampie vedute
5. Rendere le cose semplici
6. Migliorare costantemente
7. Essere attenti ai costi

Questi valori fungono da mezzo, se messo in pratica, che permette al dipendente di prendere sempre la decisione giusta, a qualsiasi livello. Fornisce inoltre le basi per comprendere quale attitudine ci si aspetta dal dipendente e cosa si reputa possa essere sbagliato. Il singolo individuo infatti percepisce una forte pressione dai colleghi e dai superiori per il rispetto delle norme e dei comportamenti conformi alla cultura aziendale e questo influenza profondamente il modo di operare. Il punto vendita è inoltre il fulcro delle attività, il luogo in cui il cliente si presenta all'azienda e la cifra d'affari viene generata. Ecco quindi che in tutti i punti vendita esistono 5 regole (chiamate *basics*) che devono essere sempre rispettate. Le 5 *Basics* in questione sono:

1. *Badge*[11]
2. Buongiorno
3. Sorriso
4. Contatto visivo
5. Grazie e arrivederci

[11] non avendo un'uniforme o un *dress code* l'unico elemento distintivo tra i dipendenti e i clienti è una piccola targhetta con il nome e il brand H&M applicata sul petto dei dipendenti

Tutto l'operato manageriale inoltre si deve focalizzare sulle "4c", i quattro pilastri che devono essere considerati in tutte le azioni/scelte intraprese. Questi quattro "*focus"* sono la base per il raggiungimento di tutti gli obiettivi a cui può ambire un negozio oggi.

1. Cash
2. Client
3. Concurrent
4. Conscious

Il motive per cui sono stati presentati è quello di evidenziare l'importanza che l'azienda vuole dare all'aspetto Conscious nella sua strategia, è messo allo stesso livello dei clienti o del denaro, quasi a mostrare l'intenzione di inglobarlo nella sua cultura aziendale.

## 3.5. H&M e la concorrenza

Effettuare un'analisi della concorrenza per H&M può risultare molto difficoltoso soprattutto perché i concorrenti cambiano da nazione a nazione e da regione a regione (gli stessi concorrenti presenti in Ticino infatti non necessariamente sono presenti nel resto della Svizzera). Inoltre il mercato del commercio al dettaglio si sta riempiendo di piccoli negozi che vendono abbigliamento in prevalenza proveniente dall'Asia, senza marchio ma a prezzi estremamente convenienti. Gli stessi "mercati" di paese presi singolarmente posso fare concorrenza a un singolo store H&M.

Presenteremo quindi brevemente i maggiori concorrenti di H&M in Svizzera ponendo accento particolare su ZARA, leader mondiale del settore del commercio al dettaglio e unica azienda a cui H&M è seconda.

Per comprendere quanto le aziende siano realmente concorrenti tra loro e quali siano i punti di vantaggio/svantaggio e le tendenze in corso analizzeremo essenzialmente i seguenti fattori[12]:

- Livello medio dei prezzo[13]
- Rapporto qualità/prezzo rispetto ad H&M
- Percezione fashion delle collezioni
- Presenza su scala nazionale o internazionale
- Grado di orientamento alla sostenibilità (ambientale e sociale)[14]

[12] L'analisi dei fattori sopraelencati è stata effettuata tramite una semplice e rapida raccolta di dati reperibili sul sito aziendale di ogni impresa per tutti i fattori tranne che per il livello di prezzo e il rapporto qualità/prezzo che sono il frutto di uno studio commissionato dall'azienda in Svizzera Tedesca.

[13] In questo caso definire il livello dei prezzi nel settore della moda può risultare complesso e fuorviante per il lettore, tutto dipende da quale marchio si seleziona per stabilire il prezzo medio di un capo. Essendo interessati ad analizzare il brand H&M, prenderemo quest'azienda come metro di paragone per le altre, così da evidenziarne le differenze.

- Azienda mono-prodotto o multi-prodotto (offerta basata unicamente su articoli d'abbigliamento o su diverse categorie merceologiche)
- Numerosità dei punti vendita i Svizzera[15]
- Presenza sul mercato online elvetico

Con questa analisi non si cerca di effettuare un'approfondita analisi sulla concorrenza ma semplicemente di presentare al lettore i principali soggetti operanti e le differenze essenziali che esistono tra di loro a livello di orientamento strategico e di attitudine alle tendenze in atto.

| | **H&M** | **ZARA** | **C&A** | **Esprit** | **Manor** | **Vögele** | **Migros** | **PKZ** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Livello prezzo** | Medio | Maggiore | Minore/ uguale | Uguale/ maggiore | Uguale / Maggiore | Minore / Uguale | Minore | Maggiore |
| **Qualità/ prezzo** | Media | Maggiore | Inferiore /Uguale | Maggiore/ Uguale | Maggiore | Inferiore | Inferiore | Maggiore |
| **Fashionable** | Abbastanza | Molto | Poco | Abbastanza | Molto | Poco | Poco | Molto |
| **Nazionale o Internazionale** | Internazionale | Internazionale | Internazionale | Internazionale | Nazionale | Nazionale | Nazionale | Nazionale |
| **Sostenibilità** | Alto | Basso | Alto | Basso | Alto | Basso | Alto | Basso |
| **Mono-prodotto o multi-prodotto** | Mono prodotto | Mono prodotto | Mono prodotto | Mono prodotto | Multi prodotto | Mono prodotto | Multi prodotto | Mono prodotto |
| **Numerosità *store*** | <80 | <10 | <100 | <60 | <200 | <300 | <200 | <30 |
| **Mercato online** | No | Si | No | Si | Si | Si | Si | No |

**Tabella 1: H&M e la concorrenza**

[14] Misurato in termini di promozione e pubblicizzazione di quanto fatto e di quali obiettivi si ambisce raggiungere in termini di sostenibilità ambientale e sociale

[15] Questo fattore permette di mostrare la densità di distribuzione delle filiali delle varie imprese, ricordiamo però che ogni filiale dimensioni diverse, pertanto il numero non riflette necessariamente un maggiore fatturato. Inoltre non tutte le filiali delle aziende multi-prodotto entrano in concorrenza con H&M in quanto spesso focalizzate solo sul settore food.

Dalla tabella è possibile evidenziare le differenti strategie adottate dalle aziende e i ritardi che alcune di esse mostrano sulle altre in alcuni ambiti. Anche H&M in alcuni caso è in ritardo sulla concorrenza e questo può spiegare, almeno parzialmente, le ragioni della decrescita del fatturato e della perdita di clienti registrata in Svizzera negli ultimi anni. Annualmente H&M Svizzera commissiona diversi studi di mercato ad aziende esterne, come la GFK[16], uno di questi, purtroppo non consultabile dal lettore, mostra la percezione del brand H&M in Svizzera. Negli ultimi due anni la percezione del cliente è lievemente peggiorata a causa di tre fattori:

- La qualità della merce e la sua presentazione "mediocre" negli store"
- Il servizio offerto dai dipendenti sulla superficie di vendita
- La disponibilità delle taglie

Questi fattori hanno fatto scendere l'azienda al terzo posto nella classifica di gradimento della popolazione in analisi; la prima posizione è da sempre occupata da ZARA mentre la seconda è stata negli ultimi due anni presa da MANOR, che con la sua strategia multi-brand sta raggiungendo un numero sempre maggiore di consumatori.
Evidentemente la strategia di MANOR, che concerne sia il *food* che numerose categorie del non *food* (elettronica, abbigliamento, articoli per la casa, giocattoli, ecc.) è molto diversa da quella di H&M e difficilmente paragonabile. Risulta però interessante mostrare quali solo le principali peculiarità strategiche di ZARA per poterle raffrontare all'impresa analizzata. Entrambe le aziende hanno in comune la volontà di avvicinare un settore di lusso come quello della moda al consumo di massa proponendolo sotto una nuova formula innovativa e *low cost.* Il vantaggio competitivo di ZARA è riscontrabile nella sua innovativa formula d'integrazione verticale che le permette di arrivare sul mercato del fashion prima di chiunque altro (l*ead-time*[17] di 15 giorni). Sebbene visto che il settore della moda tende a delocalizzare verso paesi in cui la manodopera risulti più economica, ZARA produce ancora il 70% dei suoi articoli in Europa sfruttando una catena logistica costruita sulla reattività e tesa verso la riduzione al minimo dei cicli di produzione. Questo modello, unico nel suo genere, le consente di arrivare sul mercato della moda anche prima delle grandi firme.

[16] Il gruppo GFK è una delle più grandi società di ricerche di mercato al mondo ed è presente in numerosi paesi. *www.gfk.ch/*

[17] È il periodo che trascorre dalla creazione di un capo alla sua messa in vendita

Controllare anche la produzione, oltre che la distribuzione, le consente quindi di raggiungere numerosi vantaggi, quali:

- L'ottimizzazione dei flussi d'informazione
- La riduzione degli intermediari
- La diminuzione dei tempi di consegna
- La limitazione le giacenze in magazzino (grazie alla politica delle "serie limitate" di una collezione)
- Un *lead-time* ristrettissimo

H&M d'altra parte ha invece basato il suo vantaggio competitivo, come detto, sull' idea della "moda al miglior prezzo", cercando di portare sulla strada la moda delle passerelle di tutto il mondo, non solo in termini di collezioni proprie ma anche sfruttando potenti collaborazioni con grandi firme.

Se la strategia produttiva risulta essere estremamente diversa quella distributiva trova diverse somiglianze, prima fra tutti la scelta di mantenere propria la rete distributiva. Entrambe i marchi infatti hanno punti vendita in diversi mercati del mondo, tutti[18] sotto il loro controllo. La strategia di prezzo per contro è sostanzialmente molto diversa, i prezzi del marchio spagnolo risultano infatti del 50%-60% più alti di quelli del marchio svedese e si giustificano al cliente con un'offerta più fashion e prodotta per circa il 60% in Europa. I prodotti di H&M vengono invece prodotti per il 70% in Asia e permettono di offrire prezzi più bassi con il conseguente rischio maggiore di erosione dei margini di guadagno. Un aumento delle materie prime infatti richiederebbe o un aumento dei volumi di vendita oppure un aumento del prezzo dei beni che però potrebbe non risultare giustificato agli occhi del cliente.

Ultimo dato interessante che chiude questo breve passaggio sulla concorrenza è dato dalla tabella seguente che mostra la classifica delle vendite dei più grandi dettaglianti di tutta la Svizzera e la rispettiva variazione per gli anni 2011-2012.[19]

[18] Esistono eccezioni in nazioni in cui l'entrata del marchio è stata concessa solo per mezzo del franchising

[19] I dati sono stati reperiti internamente ad H&M grazie alla consultazione di uno studio commissionato alla GFK Switzerland. Purtroppo i dati per il 2013 non erano ancora disponibili

| *Rank* | Brand | Vendite in mio. CHF 2011 | Vendite in mio. CHF 2012 | Variazione |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Migros | 14458 | 14323 | -0.93 |
| 2 | Coop | 14050 | 14027 | -0.16 |
| 3 | Denner | 3070 | 3118 | 1.56 |
| **4** | **Manor** | **2867** | **2794** | **-2.55** |
| 5 | Aldi | 1510 | 1650 | 9.27 |
| 6 | Volg-Gruppe | 1327 | 1359 | 2.41 |
| 7 | Landi | 1144 | 1190 | 4.02 |
| 8 | Ikea | 999 | 1020 | 2.10 |
| 9 | Valora | 981 | 960 | -2.14 |
| 10 | Dosenbach-Ochsner | 893 | 915 | 2.46 |
| 11 | Fust | 938 | 909 | -3.09 |
| 12 | Interdiscount | 917 | 887 | -3.27 |
| 13 | Media Markt | 914 | 853 | -6.67 |
| **14** | **H&M**[20] | **820** | **803** | **-2.07** |
| 15 | Globus | 723 | 719 | -0.55 |
| 16 | Lidl | 600 | 680 | 13.33 |
| 17 | Pfister | 611 | 627 | 2.62 |
| 18 | Otto's | 601 | 601 | 0.00 |
| 19 | Jumbo | 581 | 586 | 0.86 |
| 20 | Spar | 554 | 567 | 2.35 |
| **21** | **C&A** | **580** | **539** | **-7.07** |
| 22 | La Posta | 495 | 498 | 0.61 |
| 23 | Conforama | 484 | 486 | 0.41 |
| 24 | Naville Kiosk | 431 | 433 | 0.46 |
| **25** | **Charles Vögele Mode** | **405** | **374** | **-7.65** |

**Tabella 2: Ranking delle vendite dei maggiori dettaglianti in Svizzera, 2011-2012**

La tabella permette di apprendere due informazioni molto importanti: la prima è l'importanza dei diversi dettaglianti su scala nazionale, vediamo infatti che H&M si trova al 14°posto ma che in termini di concorrenti analizzati è la seconda potenza (prima si posiziona solo Manor), di seguito abbiamo poi C&A e Charles Vögele Mode. Nella tabella Zara non è presente poiché con i suoi 13 punti vendita in tutta la Svizzera non risulta sicuramente una delle più grandi potenze della nazione. La seconda informazione di rilievo è la percentuale di incremento o flessione registrata dalle aziende, H&M rispetto ai concorrenti analizzati ha subito un decremento delle vendite del 2% circa; simile, sebbene leggermente al di sotto, di quello di Manor. Le vendite di C&A e Charles Vögele Mode si sono invece ridotte di oltre il 7% rispetto al 2011.

[20] Rispetto ai dati riportati nel capitolo 3.3. si può notare una lieve differenza in termini di vendite di H&M e di % di variazione. Per correttezza non abbiamo modificato quelle della tabella, provenienti da fonti esterne, con quelle interne all'azienda poiché la differenza è irrisoria e non provoca alcuna modifica all'analisi.

## 4. Il commercio al dettaglio di abbigliamento in Ticino

Nel seguente capitolo verrà presentata la situazione del settore del commercio al dettaglio in Ticino. I dati sono stati estrapolati da un interessante analisi effettuata dall'Ufficio di Statistica del Cantone Ticino. Prima di esporre l'andamento del settore e dati concreti inerenti ad esso è interessante mostrare il risultato di un sondaggio inerente le aspettative dell'andamento del commercio al dettaglio per il prossimo futuro.

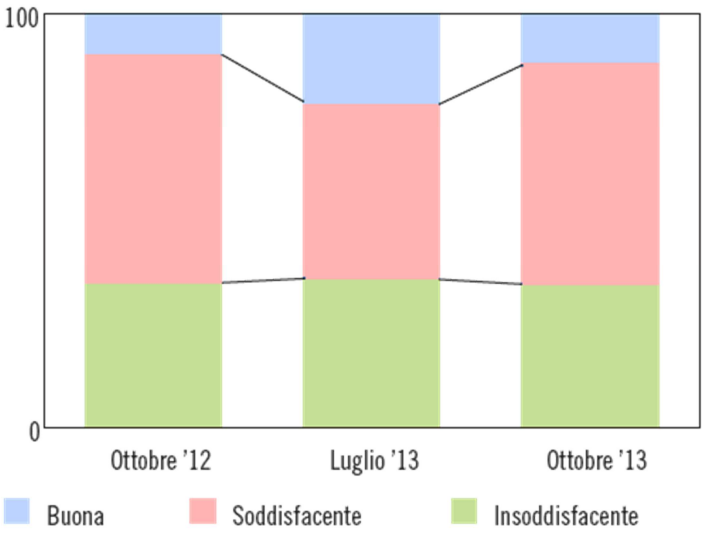



**Grafico 8: Pareri sulla situazione degli affari nel commercio al dettaglio in Ticino**

*Fonte: Notiziario Statistico 2013-43, Ufficio di Statistica, Repubblica del Cantone Ticino*

Gli interpellati non sono particolarmente positivi e, sebbene da ottobre 2012 a luglio 2013 ci sia stato un miglioramento delle aspettative i risultati riportati nel 2013 mostrano una nuova flessione con il 34% degli intervistati che giudica la situazione insoddisfacente, il 54% che la giudica soddisfacente e il restante 12% che la giudica buona.
A detta dei commercianti interpellati le prospettive per il nuovo anno sono piuttosto pessimistiche e si attendono un peggioramento complessivo dell'andamento degli affari. Sempre secondo quanto da loro dichiarato la cifra d'affari 2013 ha subito una contrazione per il 44% degli interpellati, e rimasta invariata per il 49% ed è migliorata solo per il 7% di loro.
Ma, come si apprende dal grafico successivo, la situazione più critica la vivono i negozi di piccole dimensioni che registrano flessioni del fatturato più marcate di quelle dei negozi medio-grandi. Tranne qualche eccezione infatti i piccoli negozi risultano molto più colpiti dalla congiuntura negativa del momento e, se almeno apparentemente, sembra che i medio-grandi negozi abbiano vissuto un buon 2013 lo stesso non vale per quelli piccoli che hanno visto un ulteriore riduzione della cifra d'affari rispetto ai risultati dell'anno precedente che, evidenziamo, si costituiscono di dati già deficitari.

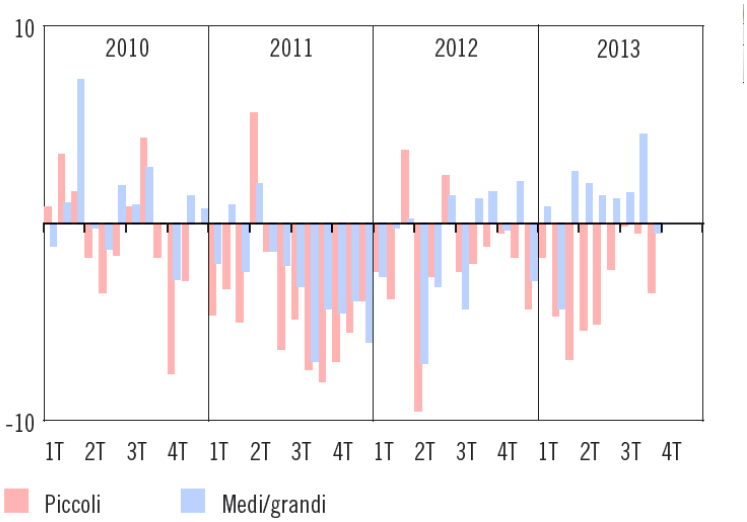



**Grafico 9: Variazione della cifra d'affari nei piccoli e nei medi/grandi negozi in % rispetto all'anno precedente in Ticino**

*Fonte: Notiziario Statistico 2013-43, Ufficio di Statistica, Repubblica del Cantone Ticino*

## 4.1. Le difficoltà di una regione di confine

Le cause di questo difficile momento come evidenziato in precedenza sono molteplici e di carattere sia esogeno che endogeno. Ciò nonostante la regione Ticino sappiamo essere una regione con peculiarità uniche che, in positivo o in negativo, si riflettono anche sull'andamento della sua economia e quindi dei settori che comprende. Nel grafico sottostante si riporta l'andamento degli affari del settore del commercio al dettaglio in Svizzera (rosa) e in Ticino (azzurro) a confronto.

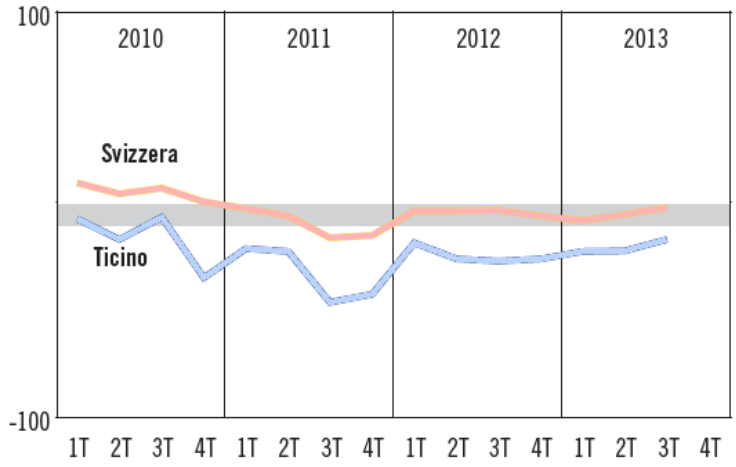



**Grafico 10: Andamento degli affari nel commercio al dettaglio in Svizzera e in Ticino**

*Fonte: Notiziario Statistico 2013-43, Ufficio di Statistica, Repubblica del Cantone Ticino*

Sebbene l'andamento delle due linee sia approssimativamente parallelo il Ticino sta soffrendo molto di più questo periodo di crisi rispetto al resto della Svizzera. Ma quali sono le cause di questo fenomeno? Perché accade questo?

Si potrebbero dare numerose risposte a queste due semplici domande e si potrebbe scrivere un intero libro volto ad analizzare le numerose cause esistenti, per semplificare il tutto

bisogna pensare che tutto ciò che affligge la Svizzera come nazione in questo periodo di crisi, affligge anche il Ticino ma che alle cause elvetiche in questione al cantone si aggiungono altri fattori regionali che non toccano, o toccano solo in parte e in maniera diversa il resto della nazione. Questi fattori possono essere così riassunti:

- Il calo del turismo: il cantone Ticino è un cantone turistico per tradizione, soprattutto per quanto concerne il turismo nazionale. A causa di numerosi fattori (quali la crisi economica, l'offerta turistica locale, l'aumento del costo della vita, ecc.) questo fenomeno è notevolmente in calo negli ultimi anni con importanti conseguenze non sono per albergatori e ristoratori ma anche per i commercianti di tutto il cantone.
- La forte contrazione del turismo dello shopping in entrata e l'espansione del turismo dello shopping in uscita: in passato erano numerosi coloro che varcavano i confini elvetici per una giornata di shopping e svago in Ticino, a causa della crisi e della forza del franco questo fenomeno si è notevolmente ridotto, quasi sparito. Si è però marcatamente espanso il processo inverso, ovvero uno sfrenato turismo dello shopping oltre confine che, secondo uno studio commissionato dai dettaglianti e pubblicato da Ticino online il 5 aprile 2013, coinvolge il 41% dei ticinesi. A detta degli intervistati le cause non sono solo da riscontrarsi nei prezzi più bassi, ma anche in orari di apertura più pratici e in una maggior scelta di prodotto.
- La concorrenza nel mondo del lavoro e il conseguente aumento del tasso di disoccupazione. Il tasso di disoccupazione medio del 2013 in Ticino è stato del 4.5%, in crescita rispetto all'anno precedente, il tasso di disoccupazione nazionale è invece del 3.5%. I fattori che hanno determinato questi due tassi sono numerosi, ma è ormai chiaro che in una regione di confine come il Ticino un fattore sicuramente determinante è la manodopera a costi inferiori che può concorrere in tutti i settori. Oltre alle difficoltà che questo può causare all'economia locale e al governo questo fenomeno provoca un evidente flessione dei consumi, data appunto dall'aumento delle persone senza occupazione e quindi con minor reddito da spendere. Questa aspirale negativa ha la forza di autoalimentarsi provocando ulteriore disoccupazione, data dalla flessione dei consumi, che provoca un ulteriore decremento dei consumi.

Il grafico sottostante mostra proprio la variazione degli occupati a tempo pieno nel settore del commercio al dettaglio in percentuale rispetto all'anno precedente, raffrontando l'andamento svizzero (in rosa) e quello ticinese (in azzurro)

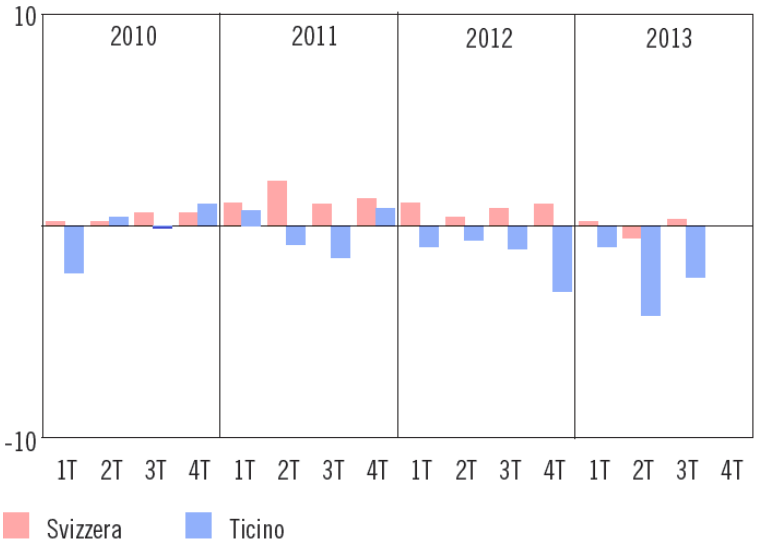



**Grafico 11: Variazione degli occupati a tempo pieno nel settore del commercio al dettaglio in % rispetto all'anno precedente in Ticino**

*Fonte: Notiziario Statistico 2013-43, Ufficio di Statistica, Repubblica del Cantone Ticino*

Il grafico mostra molto chiaramente un andamento complessivamente positivo o stabile per quanto concerne la Svizzera e un andamento decisamente negativo sull'arco dei quatto anni per il Ticino.

Tutti i fattori sopraelencati sommati a:

- Crisi economica
- Forza del franco sull'euro e conseguente pressione sui prezzi[21]
- Crescente pressione della concorrenza

hanno causato una calo del afflusso complessivo di clienti su base annua, lamentato anche dal 38% dei commercianti intervistati nello studio effettuato dall'Ufficio di Statistica della Repubblica del Cantone Ticino, Notiziario Statistico 2013-43.

Aumentare il fatturato annuo con una costante pressione sul livello dei prezzi e una congiuntura economica che riduce la capacità di spesa delle famiglie è possibile solo se sul mercato ci si presenta con una formula innovativa che permette di raggiungere o l'obiettivo di aumentare il paniere medio di spesa dei clienti rimasti, o di raggiungere e sottrarre nuovi clienti alla concorrenza. Le aziende devono quindi riuscire a ripensare al loro modello di business, alla loro offerta e a come raggiungere con i loro mezzi un nuovo vantaggio competitivo. Solo coloro che hanno mostrato reattività e dinamicità di cambiamento stanno affrontando questo momento di congiuntura negativa con successo.

[21] Questo fattore esprime il concetto che: se i prezzi diminuiscono per raggiungere il medesimo fatturato dell'anno precedente bisognerà vendere una maggiore quantità di beni ma con a disposizione un numero complessivo di clienti ridotto

## 4.2. I risultati degli store H&M ticinesi, l'evidenza empirica

I risultati dello studio presentato nel capitolo precedente sono confermati anche dai risultati dei negozi H&M presenti in Ticino. Di seguito viene presentato il grafico a barre mostrante la variazione in percentuale della cifra d'affari dei singoli negozi[22] in comparazione a quella della Svizzera e del Ticino per gli anni 2011-2013.

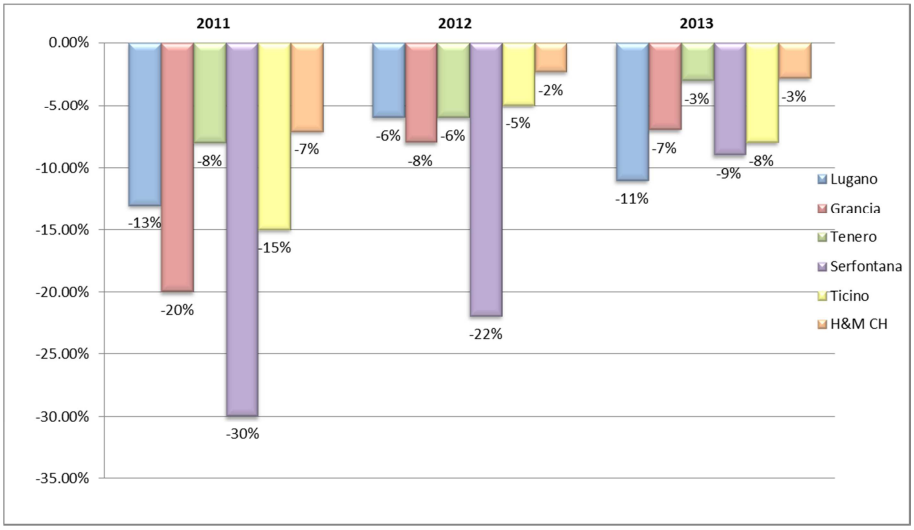



**Grafico 12: Variazione % della cifra d'affari dei negozi H&M del Ticino paragonati al risultato dell'intera Svizzera**

Chiaramente in termini assoluti le variazioni di cifra d'affari discostano molto a causa delle dimensioni e dell'ubicazione dei centri. Ciò che comunque è importante evidenziare è che la regione nel complesso ha un andamento molto più negativo di quello nazionale e che, in particolare, i negozi a soffrirne di più sono quelli più vicini alle zone di confine, che negli anni prima avevano una vasta percentuale della loro clientela composta da turisti dello shopping. Tutto ciò che è quindi stato presentano fino ad ora in maniera generica sembra trovare riscontro nell'andamento dei negozi analizzati.

# 5. La ricerca quantitativa, scopo e metodo.

In questo capitolo si entra nel vivo dello scritto andando finalmente a raccogliere dati di tipo primario. Si è infatti deciso di "andare direttamente sul campo" per raccogliere le informazioni necessarie per una più approfondita comprensione del mercato del abbigliamento del commercio al dettaglio ticinese.

La ragione per cui si è intrapresa questa strada nasce dal fatto che, sebbene non si possano riportare dati concreti sui negozi elvetici, la principale causa di perdita di fatturato è da relazionarsi alla perdita di clienti che proporzionalmente maggiore risulta essere addirittura

[22] All'interno del grafico non sono presenti i dati del Centro Ovale Chiasso poiché la sua apertura risale al 2011 ed i dati raffrontabili sarebbero solo quelli del 2012 e del 2013 che, però, a causa dell'andamento discutibile del centro stesso, darebbero una visione distorta dell'andamento aziendale.

maggiore. Ciò che non si riesce a stabilire con chiarezza sono le cause per cui questo fenomeno, più marcato in Ticino che nel resto della Svizzera, è in corso. Per mezzo di questa indagine infatti si spera di ottenere delle informazioni in più in merito a questa tematica, al fine di sfruttarle per cercare di arginare il deflusso di clienti.
Lo scopo di questa ricerca quantitativa è quindi quello di raccogliere, attraverso la somministrazione di un questionario, dati da un campione di popolazione per comprendere e descrivere:

- Comprendere per quali ragioni l'azienda perde clienti
- Se le caratteristiche del mercato ticinese in analisi sono similari a quanto fino ad ora appreso dalla letteratura
- Qual è la percezione di H&M dei clienti e dei non clienti
- Se quanto fatto dall'azienda sul mercato ticinese produce risultati efficaci in termini di metodo di comunicazione e scelta dei prodotti
- Quali sono le possibilità di sviluppo che il mercato offre all'azienda e quali potrebbero essere le prossime scelte strategiche date le opportunità riscontrate

La scelta di effettuare un questionario piuttosto che delle interviste o un altro metodo di ricerca è stata dettata dai principali vantaggi che questo metodo d'indagine apporta. I costi di realizzazione sono bassi (sia in termini di tempo dedicato che di mezzi necessari), il maggiore investimento di tempo infatti è richiesto dalla stesura del questionario stesso ma la raccolta dei dati, essendo esso auto-compilato, richiede solo che il ricercatore attenda che i dati entrino in maniera autonoma e può dedicarsi ad altre attività. Oltre a questo vantaggio tecnico il questionario è adatto a porre domande "delicate" poiché l'intervistato non è confrontato con l'imbarazzo di rispondere a qualcuno e non si rischia in alcun modo di condizionare le sue risposte. Il rispondente non sente alcuna pressione e può prendersi il tempo necessario per riflettere o rileggere le domande per valutare l'alternativa più corretta al suo profilo. Il questionario però presenta anche alcuni svantaggi, ovvero: i tempi di raccolta risultano piuttosto lunghi in termini di attesa, la partecipazione all'indagine è solitamente più bassa e bisogna trovare il modo di renderla coinvolgente, in caso di difficoltà di comprensione dei quesiti non è possibile aiutare il corrispondente, difficoltà di reperimento di una base dati adatta alla somministrazione dell'indagine.
Il questionario è stato quindi lo strumento principe grazie al quale si sono reperiti i dati utilizzati, nel corso dell'analisi però alcuni argomenti hanno richiesto approfondimenti ulteriori o l'integrazione di ulteriori dati. Come vedremo in seguito più dettagliatamente si è deciso di provare a rendere l'analisi un'analisi mista che al questionario ha affiancato altri due strumenti di rilevazione: l'intervista diretta (il questionario è stato sottoposto faccia a faccia) e l'intervista telefonica (ad alcuni individui della popolazione si è cercato di sottoporre alcune domande di approfondimento).

## 5.1. Le intenzioni iniziali inerenti la ricerca quantitativa e le difficoltà riscontrate

Inizialmente le alternative valutate per effettuare l'indagine quantitativa sono state diverse, la maggior parte però, seppure molto interessante, sono state scartate a causa dei mezzi e dei tempi a disposizione.
La difficoltà maggiore si è presentata con la scelta di come fare arrivare il questionario al campione d'interesse, le ipotesi vagliate sono state davvero molte:

- Appoggiarsi a un istituto di ricerca specializzato per la raccolta dati
- Utilizzare il database delle mail dei clienti di H&M per inoltrare un questionario e invitarli alla sua compilazione con buoni sconto
- Utilizzare il sito internet di H&M per inserire un link e tramite l'estrazione di buoni sconto spingere i visitatori a compilare il questionario
- Appostarsi davanti ai negozi H&M e raccogliere direttamente i dati proponendo di persona il questionario
- Richiedere la collaborazione di alcuni centri commerciali per utilizzare il loro sito internet come piattaforma su cui immettere il questionario

Ognuna di queste possibilità però non è stata praticamente fattibile a causa di numerosi fattori relativi alla collaborazione dei soggetti coinvolti, dei mezzi e del tempo a disposizione. La prima ipotesi sarebbe stata la più rischiosa ma la più produttiva in termini di qualità dei risultati poiché, con un campione sufficientemente numeroso, si sarebbe raggiunto un risultato molto variegato in relazione all'eterogeneità del campione. Si sarebbe però incorsi nel rischio di non avere clienti H&M o di averne troppo pochi per potere ottenere risultati utilizzabili. Le tre alternative successive avrebbero esclusivamente, o quasi, clienti H&M non permettendo di valutare e analizzare le motivazioni per cui un individuo non è cliente di quest'azienda. L'ultima alternativa infine avrebbe dovuto essere sviluppata in parallelo al questionario effettivamente effettuato con lo scopo di confrontare i risultati e "colmare le lacune" presentate dall'indagine svolta raggiungendo un campione un po'più diversificato.

## 5.2. L'indagine sottoposta al database degli studenti SUPSI

Dopo tutte le difficoltà presentate nell'attuare l'indagine si è giunti a l'unica alternativa possibile in termine di mezzi, tempi e risultati ricercati: somministrare il questionario agli studenti SUPSI.

Vediamo quindi i principali pro e i contro di questa scelta in rapporto alle alternative valutate:

**Vantaggi**

- Mezzi e costi necessari per la raccolta dati: in termini di costi l'indagine è stata praticamente gratuita[23] e non sono stati necessari mezzi particolari
- Impiego di tempo necessario alla raccolta dati: una volta messo a punto il questionario e inserito all'interno del *tool* di rilevazione si è dovuto semplicemente attendere che i dati rientrassero autonomamente
- Possibilità di utilizzare LimeSurvey: questo software è, come vedremo in maniera più approfondita nel capitolo 5.2.2, di semplice utilizzo e permette di ridurre molto il tempo di analisi dei dati in quanto già inseriti in un database convertibile nei principali programmi di analisi statistica
- Possibilità di rivolgersi a un campione comprendente sia clienti H&M che non clienti (o clienti potenziali), così da comprendere le caratteristiche e le esigenze di entrambe le categorie

**Svantaggi**

- Omogeneità nelle classi di età presenti all'interno del campione: rivolgendosi a studenti universitari la fascia di età a cui ci si è rivolti tramite il questionario è prevalentemente composta da individui di 20-25. Nonostante questa limitazione si è comunque deciso di proseguire poiché il target principale a cui H&M si rivolge è proprio quello dai 18 ai 25 anni, secondo alcune analisi interne si stima infatti che per le linee di abbigliamento uomo e donna circa il 70% dei clienti sia composto da 18-25enni
- Omogeneità della variabile "titolo di studio": rivolgendosi a studenti universitari è chiaro che non si potranno coinvolgere nel analisi individui senza titolo di studio o con un livello di istruzione basso
- Numerosità del campione causata da un database relativamente poco numeroso e da un rischio di tasso di risposta piuttosto basso: per sopperire a questo vantaggio si è messo in palio un iPod Shuffle così da cercare di massimizzare il tasso di risposta al questionario.

[23] L'unica spesa affrontata è stata quella per l'acquisto di un Ipod Shuffle messo in palio quale incentivo alla compilazione del questionario

### 5.2.1. Il questionario[24]

Il questionario è stato sviluppato in due momenti distinti, in un primo momento non sapendo esattamente a chi ci si sarebbe rivolti si è costruito un questionario di tipo generico che non si rivolgeva direttamente ai clienti H&M e non si concentrava a carpire esattamente le esigenze della sua clientela. Questo questionario non è mai stato somministrato poiché non si è riusciti ad instaurare un rapporto di collaborazione con i centri commerciali a cui si sperava di appoggiarsi per la somministrazione. Parallelamente si è costruito un secondo questionario, più specifico all'azienda e consultabile in allegato con il nome di "H&M Supsi", che è stato il mezzo utilizzato per l'intera raccolta dati. Questo questionario è stato infatti somministrato per auto-compilazione tramite LimeSurvey al database di studenti Supsi e tramite intervista diretta ai passanti al di fuori del negozio H&M di Lugano centro nella ultima fase della ricerca[25].

Questo questionario si compone di cinque parti distinte:

- Prima parte, dati personali: si compone di domande sulle caratteristiche socio-economiche degli individui
- Seconda parte, organizzazione commerciale: racchiude le domande inerenti il rapporto esistente tra l'individuo e H&M oltre che la definizione delle sue abitudini d'acquisto
- Terza parte, prodotti e servizi H&M: entra nello specifico dell'offerta dell'azienda e raccoglie informazione di carattere valutativo dell'individuo in relazione all'offerta di H&M e ai servizi da essa offerti
- Quarta parte, confronto con la concorrenza: raccoglie informazioni inerenti la percezione dell'azienda rispetto alla concorrenza
- Quinta parte: trend in atto: descrive in maniera generica quali sono le abitudini d'acquisto dell'individuo in relazione ai due maggiori trend degli ultimi anni: lo shopping online e sostenibilità ambientale.

Per rendere più semplice la sua compilazione e soprattutto l'analisi dei dati raccolti le domande sono tutte a scelta multipla e, salvo la possibilità di specificare alcune risposte, non sono state effettuate domande aperte.

### 5.2.2. La raccolta dati

La raccolta dei dati, come già anticipato è stata effettuata grazie allo sfruttamento del software LimeSurvey. Il questionario è stato inserito all'interno del software e un link per il suo raggiungimento è stato inviato tramite una mail agli studenti SUPSI del DTI, del DSAS e

[24] Il questionario "H&M Supsi" è consultabile in allegato 2. Dato che le differenze tra i due questionari sono minime e non rilevanti per l'elaborato, quello generico non è stato allegato.

[25] La raccolta dati diretta effettuata davanti a uno dei punti vendita H&M non è stata integrata nello scritto a causa dei tempi. Verrà quindi analizzata in uno sviluppo futuro dell'elaborato.

del DSAN dalla segreteria. In seguito si sono attese circa sei settimane prima chiudere il questionario e iniziare l'analisi dei dati.
LimeSurvey è un *tool open source* che permette di creare questionario per le indagini che verranno pubblicate sul web. A differenza di molti suoi simili e di quanto si possa pensare, questo programma ha un interfaccia molto immediata e risulta semplice da utilizzare. Una volta chiusa l'indagine inoltre il software permette di trasferire i dati in un database di formato Excel, SPSS, o R, così da risultare già pronti all'analisi.

### 5.2.3. L'analisi dei dati, metodo utilizzato

Chiuso il questionario si è cominciata l'analisi dei dati. Per effettuare ciò si è scelto di utilizzare STATA, un programma di analisi statistica che permette di organizzare ed elaborare i dati, produrre statistiche e grafici e di stimare una grande varietà di modelli. Apparentemente complesso esso si basa su comandi dati dalla sintassi che permettono di tenere uno storico dei processi effettuati per costruire una determinata analisi.
Abbiamo quindi inserito il nostro database in questo software e iniziato effettuando un'analisi descrittiva delle variabili per esporre le caratteristiche del nostro campione.
L'analisi[26] si compone quindi di incroci e di tabelle a doppia e tripla entrata effettuate dapprima sulla clientela H&M con lo scopo di descriverne le caratteristiche e comprenderne bisogni e peculiarità. In seguito si è passati all'analisi dei non clienti che è stata completata da una ulteriore approfondimento effettuato tramite intervista telefonica. Si è infine passati ad analizzare tre argomenti di tipo generico: lo sfruttamento del web per lo shopping, il grado di informazione percepito dai clienti e non e l'importanza della sostenibilità ambientale.
Dati i limiti del database utilizzato si sono raccolti ulteriori dati tramite intervista diretta, questa analisi però, a causa delle scadenze da rispettare, non è stata inserita all'interno dell'elaborato ma sarà fonte di ulteriore sviluppi futuri dell'elaborato .

## 5.3. Il campione, analisi descrittiva

Al questionario in totale hanno risposto 491 individui, a questo totale bisognerà togliere un certo numero di *missing*[27] (ovvero individui che non hanno risposto in maniera completa al questionario).

[26] L'analisi integrale si compone di circa cento pagine di tabelle a doppia e tripla entrata oltre che di un'analisi bivariata e una regressione logistica effettuate per i clienti H&M. I risultati scaturiti dalle tabelle sono più o meno interessanti e, a causa della quantità di dati, si è deciso di riportare solo quelli più rilevanti.
[27] La differenza nel totale della frequenza nelle tabelle è dato proprio da questi valori mancanti che, o perché non realistici o perché mancanti, sono stati eliminati dall'analisi. Il 458 della prima tabella significa quindi che solo 458 individui su un totale di 491 ha risposto alla domanda sull'età.

Nel complesso il campione è così caratterizzato:

| Classi d'età | Frequenza | Percentuale | Cumulo |
|---|---|---|---|
| **18-25** | 381 | 83.19 | 83.19 |
| **26-35** | 59 | 12.88 | 96.07 |
| **36-45** | 14 | 3.06 | 99.13 |
| **46-55** | 4 | 0.87 | 100 |
| **Totale** | **458** | **100** | |

**Tabella 3: Suddivisione del campione in classi di età**

Per quanto concerne la suddivisione in classi di età i risultati sono quelli che ci si poteva immaginare, oltre l' 83% degli intervistati infatti appartiene alla classe 18-25anni. Questo pone dei limiti all'analisi ma considerando il target a cui si rivolge H&M i risultati saranno comunque interessanti ai fini dello scritto. Poiché la distribuzione della variabile mostra un concentramento superiore all'83% nella prima classe gli incroci che potrebbero essere generati non daranno risultati statisticamente significativi e non verranno pertanto presentati nello scritto.

| Genere | Frequenza | Percentuale | Cumulo |
|---|---|---|---|
| **Maschio** | 189 | 41.45 | 41.45 |
| **Femmina** | 267 | 58.55 | 100. |
| **Totale** | **456** | **100** | |

**Tabella 4: Suddivisione del campione per genere**

In termini di suddivisione del campione rispetto al genere esso risulta piuttosto eterogeneo, abbiamo infatti il 58,55% della popolazione composta da donne e il restante 41.45% composto da uomini.

| Residenza | Frequenza | Percentuale | Cumulo |
|---|---|---|---|
| **Fuori Cantone Ticino** | 5 | 1.09 | 1.09 |
| **Italia** | 73 | 15.97 | 17.07 |
| **Sopraceneri** | 149 | 32.60 | 49.67 |
| **Sottoceneri** | 230 | 50.33 | 100 |
| **Totale** | **457** | **100** | |

**Tabella 5: Suddivisione del campione per residenza**

Per quanto concerne la residenza purtroppo il campione si compone essenzialmente di Ticinesi, non sarà quindi possibile definire delle caratteristiche statisticamente significative in termini di abitudini al consumo suddivise per residenza. Sarà comunque interessante valutare se esistono delle differenze tra "Sottocenerini" e "Sopracenerini" oltre che tra coloro che risiedono in Italia.

| Situazione economica | Frequenza | Percentuale | Cumulo |
|---|---|---|---|
| **Molto buona/Buona** | 138 | 30.20 | 30.20 |
| **Soddisfacente** | 220 | 48.14 | 78.34 |
| **Non buona/Pessima** | 99 | 21.66 | 100 |
| **Totale** | **457** | **100** | |

**Tabella 6: Suddivisione del campione per percezione della situazione economica**

L'ultima variabile di tipo socio-economico utilizzata per descrivere la popolazione è la percezione della propria situazione economica. Questa è l'unica variabile ragionevolmente utilizzabile per comprendere lo status economico degli individui e della loro famiglia, considerando che il grado di istruzione è omogeneo e che la richiesta del reddito in termini assoluti avrebbe creato troppi valori mancanti, soprattutto perché si sarebbe dovuto indagare in termini di nucleo familiare e non di singolo individuo, data la natura intrinseca dello studente che nella maggior parte dei casi non svolge un'attività lucrativa. Quanto emerso da questa domanda è che il 30% della popolazione a una percezione molto positiva della sua situazione economica mentre quasi il 22% ha una percezione negativa e il restante 48% si ritiene invece soddisfatto.

## 5.4. I risultati sui clienti H&M

### Descrizione del campione

Dopo avere brevemente descritto il campione in analisi passiamo ora ai risultati ottenuti su clienti H&M. Il numero di osservazioni totali che si è ottenuto e di 452 unità. Come si evince dal grafico sottostante anche piuttosto sorpresi oltre il 78% degli individui afferma di essere cliente H&M. Considerando di avere sottoposto il questionario ad una popolazione che non ha alcuna relazione diretta con un negozio (non si sono raccolti i dati nei paraggi di un centro H&M) il dato evidenzia quanto sia importante quest'azienda sul mercato Ticinese.

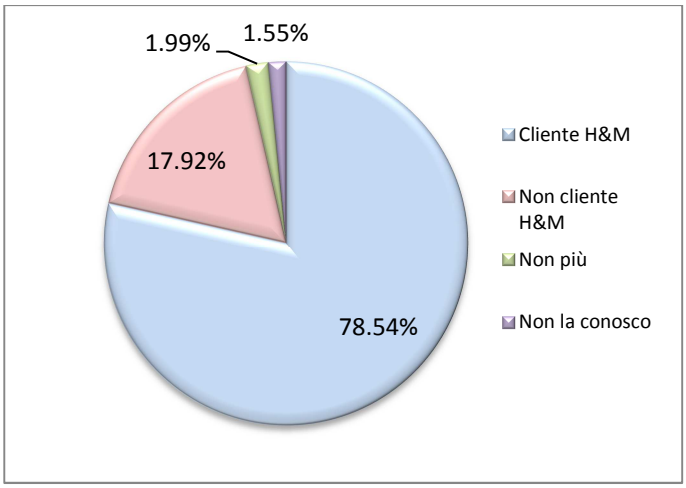



**Grafico 13: Suddivisione della popolazione rispetto a clienti H&M**

Il 60% dei clienti H&M ha inoltre dichiarato di frequentare gli store almeno una volta al mese, il che evidenzia un'importante fidelizzazione al brand.
Per comprendere dove la popolazione faccia normalmente i suoi acquisti di abbigliamento si è poi posta la domanda che non ha però prodotto risultati particolarmente interessanti poiché dall'analisi si può desumere che le ragioni che spingono un individuo ad effettuare shopping in uno o nell'altro luogo sono direttamente relazionabili al luogo di residenza.
Il passo successivo è quello di comprendere come i soggetti clienti di H&M valuti alcuni aspetti fondamentali dell'azienda, ovvero: il rapporto qualità/prezzo, la qualità dei prodotti, il grado fashion delle collezioni proposte e la disponibilità delle taglie nei negozi. La domanda è stata posta anche a coloro che non sono più clienti H&M poiché anche da loro valutabile, sono invece stati esclusi dalla possibilità di rispondere i non clienti e coloro che non la conoscono poiché il loro giudizio non sarebbe basato su esperienze personali e potrebbe produrre risultati fuorvianti.

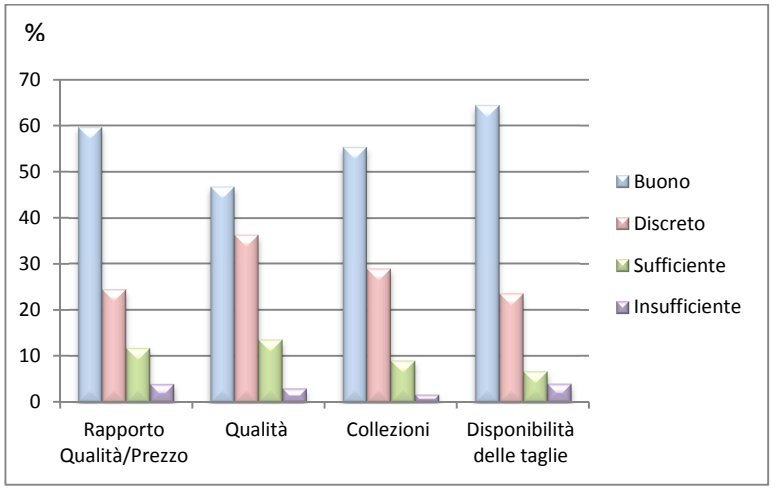



**Grafico 14: Percezione da parte del cliente di H&M in relazione a quattro fattori: qualità/prezzo, qualità, collezioni e disponibilità delle taglie**

Come desumibile dal grafico la percezione è sicuramente positiva per tutte e quattro le categorie, una leggera flessione la si ha in merito alla qualità, reputata buona solo dal 41% degli intervistati. Questo non stupisce poiché il *trade off* tra qualità e prezzo è ormai assodato in tutti i mercati, questo però è in controtendenza con la strategia dell'azienda che negli ultimi anni ha lavorato molto sulla percezione della qualità da parte del cliente cercando di migliorarla per mezzo di controlli costanti nella filiera della produzione e offrendo nei suoi negozi articoli-qualità (in cashmere, pelle, cotone di pima, ecc.) esposti in maniera diversa, con show card esclusive, proprio per evidenziarne la qualità. Sarebbe quindi stato interessante effettuare un analisi longitudinale per vedere se effettivamente questa strategia è risultata efficace.
Molto buona è invece la strategia di rifornimento della merce che sembra garantire al cliente un alto grado di soddisfazione in merito alla disponibilità delle taglie.

Si è in seguito posta una domanda analoga ma in relazione alla concorrenza, ovvero si è chiesto all'intervistato di valutare tre fattori in relazione alla concorrenza, la qualità dei prodotti, il loro prezzo e il rapporto qualità/prezzo.

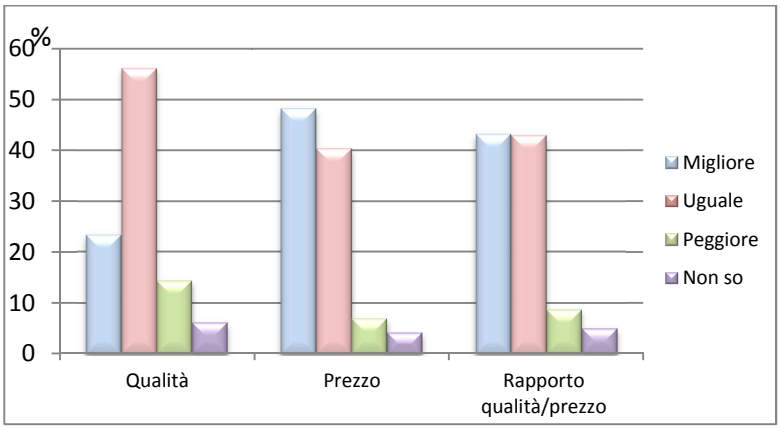



**Grafico 15: Giudizio in relazione alla concorrenza della qualità, del prezzo e del rapporto qualità/prezzo offerti da H&M**

Dal grafico è possibile evidenziare come la qualità della merce sia considerata migliore solo dal 23% della popolazione in analisi, il 56% invece la reputa uguale e il 14% peggiore, quest'ultima percentuale risulta più alta rispetto agli altri due risultati, perfettamente coerente con quanto riportato nel grafico prima. Il 48% della popolazione invece ritiene che il livello dei prezzi sia migliore rispetto alla concorrenza, il 40% uguale e solo il 7% reputa sia peggiore. Infine abbiamo il rapporto qualità/prezzo giudicato dal 43% degli individui migliore, dall'altro 43% uguale e dal 8% peggiore rispetto alla concorrenza. Nel complesso quindi la percezione dell'azienda in analisi è positiva ma, bisogna prestare attenzione alla percezione della qualità. L'interesse ad un analisi longitudinale per vedere i risultati di una strategia volta ad un innalzamento del livello di qualità dei prodotti è quindi riconfermato, eliminare un luogo comune nell'ottica del cliente può infatti risultare più difficile e costoso di quanto possa apparire.

### Incroci

Dopo avere descritto le caratteristiche salienti del campione sono stati effettuati diversi incroci tra la variabie che definiscono le abitudini al consumo del campione nei confronti dell'azienda in analisi come la variabili "è cliente H&M" o "quanto spesso frequenta i negozi H&M" e le altre variabili di controllo (situazione economica, genere, residenza, età).
A causa della distribuzione del campione non verranno riportati gli incroci generati con la variabile inerente l'età poiché i risultati si sono dimostrati, come da previsione, poco significativi. Per le altre variabili di controllo si presenteranno solo gli incroci più interessanti ai fini dell'analisi.
La prima tabella a doppia entrata generata è stata quella tra il genere è la variabile che determina se il soggetto è cliente H&M o meno.

| Genere/cliente | No | Non la conosco | Non più | Si | Totale |
|---|---|---|---|---|---|
| Maschio | 58 | 7 | 4 | 117 | 186 |
| | 72% | 100% | 44% | 33% | 41% |
| Femmina | 23 | 0 | 5 | 238 | 266 |
| | 28% | 0% | 56% | 67% | 59% |
| Totale | 81 | 7 | 9 | 355 | 452 |
| | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

**Tabella 7: Incrocio tra le variabili "genere" ed "è cliente H&M"**

I risultati ottenuti non stupiscono e mostrano una percentuale di clientela femminile del 67%, nettamente superiore a quella maschile che si situa al 33%. Di riflesso gli uomini che hanno affermato di non essere clienti H&M sono percentualmente di più, il 72% rispetto al 28% delle donne. Interessante è invece notare che la percentuale di coloro che non la conosco risulta molto bassa, nel complesso solo l'1.5% circa composta solo da individui di genere maschile.

Anche coloro che appartengono alla classe dei non clienti sono una percentuale quasi insignificante del campione, meno del 2%, questo è sicuramente un risultato positivo ed incoraggiante per l'azienda. Nei dati si trova quindi conferma di quanto desumibile dalla letteratura e dai luoghi comuni per cui il "genere principe dello shopping è quello femminile". Se quindi si va ad incrociare il genere con la frequenza con cui un soggetto visita un negozio H&M ci si aspetta che donne li visitino più spesso degli uomini. E infatti la tabella successiva conferma questa tendenza mostrando che il 65% delle donne, clienti dell'azienda, frequenta H&M più di una volta al mese. Ciò che però un po' stupisce è che anche il 50% degli uomini clienti H&M lo fa con almeno questa frequenza.

| Genere/Frequenza store | Più di 1 x mese | Meno di 1 x mese | Totale |
|---|---|---|---|
| Maschio | 58 | 59 | 117 |
| | 50% | 50% | 100% |
| Femmina | 155 | 83 | 238 |
| | 65% | 35% | 100% |
| Totale | 213 | 142 | 355 |
| | 60% | 40% | 100% |

**Tabella 8: Incrocio tra le variabili "genere" e "frequenza store H&M"**

L'incrocio tra la residenza e il dichiararsi cliente H&M non mostra invece particolari differenze in termini distribuzione, la percentuale di clienti è infatti attorno all'80% in tutte le regioni (fa eccezione la classe "Fuori Ticino" che è però costituita da soli 5 soggetti).[28]

Come già approfondito in precedenza il settore della moda presenta due grandi tipologie di aziende, le grandi firme e le catene "low cost". Ciò che sarebbe interessante valutare è se

[28] La tabella in questione è consultabile in allegato 3

esiste dipendenza tra la situazione economica (o meglio ancora il reddito percepito) e l'essere o non essere cliente H&M. Purtroppo il campione non è molto ampio ma si è deciso comunque di incrociare  le due variabili e di effettuare in seguito un "Test Chi²".

| Situazione economica/cliente | No | Non la conosco | Non più | Si | Totale |
|---|---|---|---|---|---|
| Molto buona/buona | 26 | 2 | 1 | 107 | 136 |
| | 19% | 1% | 1% | 79% | 100% |
| Soddisfacente | 36 | 4 | 2 | 175 | 217 |
| | 16% | 2% | 1% | 81% | 100% |
| Non Buona/Pessima | 19 | 1 | 6 | 73 | 99 |
| | 19% | 1% | 6% | 74% | 100% |
| Totale | 81 | 7 | 9 | 355 | 452 |
| | 18% | 2% | 2% | 79% | 100% |

**Tabella 9: Incrocio tra le variabili "situazione economica" ed "è cliente H&M"**

Pearson chi2 = 11.6961  Pr = 0.069

Dalla tabella non compare lo sperato andamento crescente all' interno delle tre classi create. Al contrario l'andamento appare piuttosto stabile. I risultati del test effettuato invece mostrano un p-value (cioè un livello di significatività) di 0.069, essendo esso maggiore di 0.05 posso rifiutare l'ipotesi nulla di indipendenza tra le variabili per accettare l'ipotesi alternativa di dipendenza.

Negli incroci fino ad ora analizzati questa è la prima volta che il p-value si situa al di sopra della soglia di 0.05.

Si è quindi generata una tabella a tre entrate per evidenziare di distribuzione tra situazione economica e genere solo di coloro che hanno affermati di essere clienti H&M.

| Situazione economica/genere (solo per clienti H&M) | Maschio | Femmina | Totale |
|---|---|---|---|
| Molto buona/buona | 39 | 68 | 107 |
| | 36% | 64% | 100% |
| Soddisfacente | 56 | 119 | 175 |
| | 32% | 68% | 100% |
| Non Buona/Pessima | 22 | 51 | 73 |
| | 30% | 70% | 100% |
| Totale | 117 | 238 | 355 |
| | 33% | 67% | 100% |

**Tabella 10: Incrocio tra le variabili "situazione economica" ed "genere" solo per i clienti H&M**

Sebbene la numerosità del campione possa distorcere i risultati appare un andamento in relazione alle classi si percezione economica inverso tra uomini e donne. Negli uomini sembra infatti che migliore sia la situazione economica maggiore sia la probabilità di essere un cliente H&M. Al contrario nel genere femminile questa percentuale ha un andamento

decrescente, migliore è la percezione della propria situazione economica minore e infatti la probabilità di essere cliente. Questo dato, che come detto potrebbe non rispecchiare a pieno la realtà della situazione ticinese, sembra trovare la sua spiegazione nella tendenza femminile di dare maggiore importanza alla moda di quanto non facciano gli uomini e pertanto maggiore è la capacità di spesa maggiore sarà la probabilità che si scelta di effettuare i proprio acquisti presso grandi firme del settore della moda.

## 5.5. I risultati sui non clienti, un ulteriore approfondimento qualitativo

Come visto nel paragrafo precedente il campione su cui l'analisi si svolge è composto per il 79% di clienti H&M, ciò in termini assoluti significa che solo 7 soggetti su 452 hanno risposto di non conoscerla, altri 9 hanno dichiarato di non esserlo più e 81 hanno dichiarato semplicemente di non essere clienti H&M. Questo purtroppo limita molto la possibilità di effettuare un analisi quantitativa coerente e realistica sui non clienti o sui clienti potenziali. Considerando l'importanza dell'argomento ma tenendo presente l'impossibilità di qualsiasi azienda di avere come clientela la totalità della popolazione si è deciso di cercare di approfondire l'argomento cambiando metodo di indagini e appoggiandosi a uno strumento di tipo qualitativo, l'intervista. Si è quindi deciso di non contattare coloro che non sono clienti H&M o non la conoscono ma di andare ad indagare su coloro che lo sono stati e ad oggi non lo sono più. Questo per cercare di comprendere quali sono le possibili cause per cui l'azienda sta perdendo clienti e quali sono le azioni correttive da apportare in un prossimo futuro.

Coloro che hanno affermato di non essere più clienti H&M sono nove partecipanti, grazie all'incentivo dell'Ipod Shuffle in palio otto di loro hanno rilasciato spontaneamente i loro indirizzo e-mail e sono stati contattati. Prima di esporre i risultati delle interviste andiamo a vedere quali sono le caratteristiche salienti emerse dal questionario. In base al genere e residenza il campione è piuttosto eterogeneo ed è composto da individui di età compresa tra i 21 e i 27 anni. Fatta eccezione per un individuo tutti gli altri affermano di avere una situazione economica piuttosto negativa e di non frequentare i negozi H&M da un anno o più. In merito alle cause per cui non sono più clienti dell'azienda, in nessun caso sono state espresse motivazioni legate all'attitudine o al comportamento dei dipendenti, nel alla crisi economica o alla forza del franco svizzero sull'euro. Nemmeno il commercio online o l'apertura di nuovi negozi d'abbigliamento ha influito, ciò che va rilevato è che 8 dei 9 casi in analisi afferma che la causa sia la qualità dei prodotti. In un caso oltre alla qualità la causa viene attribuita anche al prezzo e nel caso del soggetto *id 390* invece la causa e solo da attribuirsi alla crisi economica (nonostante la sua situazione economica venga da lui valutata soddisfacente). In un caso invece le causa non è riscontrabile in nessuno di questi fattori,

fortunatamente però questo è uno dei soggetti che, come vedremo in seguito, è stato intervistato ed ha spiegato quanto emerso con una scelta personale di look “alternativo”.

| Id | Età | Genere | Residenza | Situazione economica | Da quanto non frequenta più H&M | Competenza dipendenti | Attitudine dipendenti | Qualità prodotti | Prezzo | Crisi economica | Forza CHF/€ | Apertura di nuovi negozi | E-commerce |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 21 | 22 | F | Sottoceneri | Pessima | < 1 anno | No | No | Sì | No | No | No | No | No |
| 28 | 27 | F | Sottoceneri | Non buona | < 1 anno | No | No | Sì | No | No | No | No | No |
| 141 | 24 | M | Sottoceneri | Non buona | 1 anno | No | No | Sì | No | No | No | No | No |
| 150 | 21 | F | Sottoceneri | Buona | 1 anno | No | No | Sì | No | No | No | No | No |
| 265 | 27 | F | Sottoceneri | Non buona | 1 anno | No | No | Sì | No | No | No | No | No |
| 358 | 26 | M | Sopraceneri | Non buona | < 1 anno | No | No | Sì | Sì | No | No | No | No |
| 390 | 23 | M | Italia | Soddisfacente | < 1 anno | No | No | No | No | Sì | No | No | No |
| 392 | 25 | M | Sopraceneri | Non buona | < 1 anno | No | No | No | No | No | No | No | No |
| 399 | 23 | F | Sopraceneri | Soddisfacente | 1anno | No | No | Sì | No | No | No | No | No |

**Tabella 11: Gli “ex” clienti di H&M**

Come anticipato dei soggetti presenti nella tabella sono stati contattati per un’intervista telefonica ma, purtroppo, solo con tre di loro è stato fino ad ora possibile ottenere un riscontro che ha dato origine ad un’intervista di tipo diagnostico.

Per uno degli intervistati, colui che non presenta alcuna motivazione nella tabella, la scelta non dipende dall’azienda ma da una personale scelta di “possedere un look particolare” che può essere espresso solo rivolgendosi a piccoli negozi specializzati. È quindi orientato verso un mercato di nicchia ma mantiene un’ottima opinione della catena in analisi. Dalle altre due interviste invece sono emersi essenzialmente due punti in comune, punti che anche all’interno della letteratura esaminata e dell’esperienza lavorativa possono essere confermati nella percezione di una fascia della popolazione.

Il primo punto è legato, come desumibile dalla tabella, alla qualità dei prodotti offerti, in entrambe i casi infatti sono emerse esperienze di consumo che hanno mostrato livelli qualitativi della merce acquistata al di sotto delle aspettative che, di conseguenza, ha escluso l’intenzione di ripetere gli acquisti in un prossimo futuro.

Il secondo dato, non rilevabile dall’analisi quantitativa, è invece da relazionarsi ad aspetti legati alla sostenibilità (ambientale, sociale ed economica) e si esprime nel rifiuto di acquistare abbigliamento proveniente dall’asia poiché viene meno la trasparenza sui metodi di produzione e sullo sfruttamento della manodopera locale. In sostanza si ha l’opinione che H&M possa: sfruttare la manodopera minorile, utilizzare sostanze tossiche, ecc.

Nel questionario quantitativo oltre ad alcune carattere generico che vedremo nei prossimi capitoli a questi soggetti è stata sottoposta nello specifico una domanda inerente i luoghi abituali d'acquisto dei non clienti cosi da poterla confrontare con le risposte dei clienti. Il fine è quello di evidenziare eventuali differenze esistenti tra le due categorie. Sebbene la domanda sia stata posta in maniere leggermente diversa i due grafici sottostanti non mostrano importanti differenze tra le due categorie di abitudini.

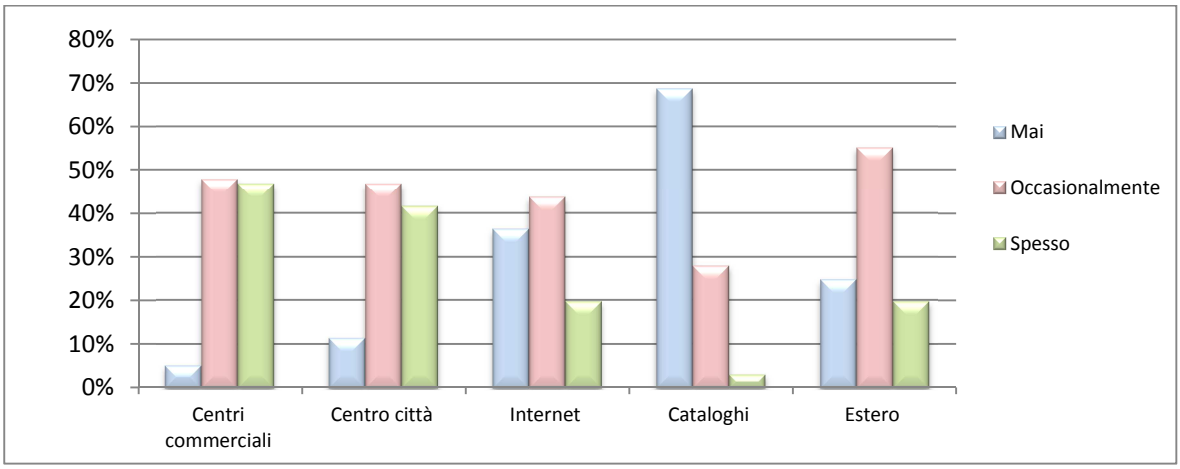



**Grafico 16: Abitudini inerenti il luogo dove effettuano shopping i non clienti H&M**

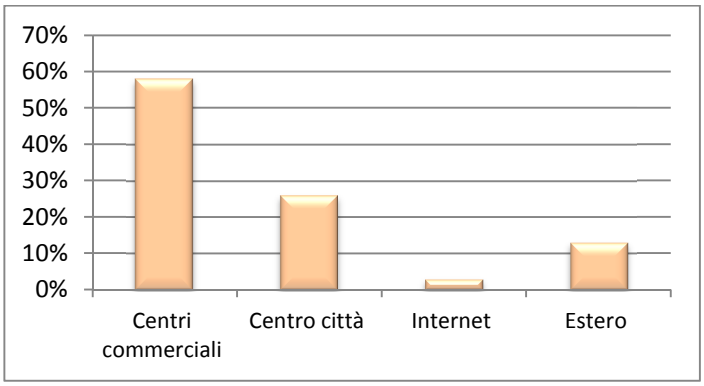



**Grafico 17: Abitudini inerenti il luogo dove effettuano shopping i clienti H&M**

Il primo grafico mostra infatti la distribuzione delle abitudini inerenti il luogo d'acquisto dei non clienti, gli intervistati hanno dovuto valutare per ogni luogo quanto spesso lo frequentano, i clienti H&M hanno invece semplicemente dovuto scegliere dove effettuano normalmente i loro acquisti in relazione ai negozi H&M esistenti sul suolo ticinese (vedi questionario allegato). In entrambe i casi il luogo dove fare shopping più gettonato sono i centri commerciali, seguito dai centri cittadini. Ciò che stupisce è il risultato ottenuto da internet che sembra essere ancora molto poco diffuso all'interno di un campione che per caratteristiche dovrebbe essere quello più coinvolto nel suo utilizzo.

## 5.6. I risultati sull'informazione

Come già visto nei capitoli precedenti l'informazione svolge un ruolo fondamentale in molti settori e in quello della moda in maniera particolare. All'inizio dello scritto si aveva inoltre la percezione che questo potente strumento di marketing non fosse sfruttato sufficientemente ne da H&M ne da molte altre aziende concorrenti. Si è quindi dedicata una parte del questionario alla percezione che gli intervistati hanno dell'informazione a cui sono soggetti. Inizialmente si era pensato di porre la domanda in maniera generica (ad esempio: "Ti senti sufficientemente informato delle politiche adottate dai rivenditori presso cui ti servi? ), la domanda però risultava troppo vaga e rischiava di produrre risposte distorte, alludenti a una moltitudine di argomenti, magari nemmeno rilevanti ai fini dell'elaborato. Si è quindi deciso di porre la domanda inerente ad un campo specifico d'informazione, colui che negli ultimi anni è diventato un elemento chiave per il successo di un'azienda, la sostenibilità ambientale. Abbiamo quindi chiesto:

"*Si ritiene sufficientemente informato delle politiche ambientali adottate dalle aziende che normalmente frequenta".*[29]

Un'ulteriore motivazione a sostegno di questa scelta nasce dai grandi investimenti che H&M sta effettuando per divenire sempre più "green", anche per sfatare il mito dello "sfruttamento incondizionato operato da tutte le multinazionali volte solo al perseguimento del profitto". Investimenti importanti non solo in termini finanziari che però sembrano arrivare ne al cliente ne tanto meno alla popolazione in generale.
I rispondenti a tale domanda sono stati 439 e all'interno di questo campione sono compresi sia i clienti che i non clienti poiché un soggetto può sentirsi informato in merito alla politica di un'azienda pur non essendone cliente. Inoltre l'analisi è stata effettuata anche solo sui clienti[30] ma non si sono riscontrate differenze significative (solo una lieve e prevedibile variazione dei "non so").

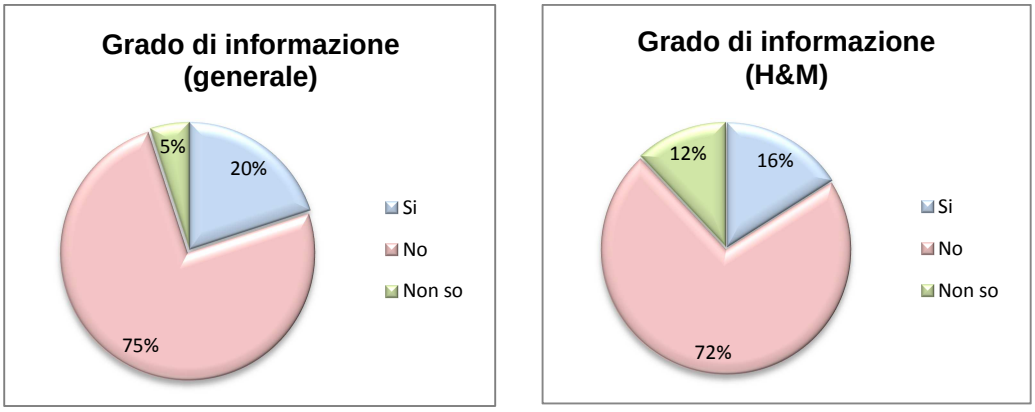



**Grafico 18: Percezione del grado d'informazione dell'intero campione in analisi**

[29] La stessa domanda è stata posta in maniera specifica per l'informazione percepita sulle politiche ambientali di H&M
[30] Grafici consultabili in allegato 4

I due grafici soprastanti mostrano a confronto la percezione del grado d'informazione inerente le politichie ambientali delle aziende in generale a confronto con quello di H&M.
A parte la differenza di sette punti percentuali nei "non so" causata in parte dai non clienti H&M, il risultato è piuttosto lineare. La maggior parte del campione, il 75% e rispettivamente il 72%,non si ritiene sufficientemente informato; e H&M seguendo la tendenza mostra di non svolgere un operato migliore del resto del mercato.
Per comprendere quali siano le principali peculiarità del fenomeno e per poterle descrivrle sono stati effettuati degli incroci. Il grafico successivo mostra l'incrocio tra il luogo dove i clieni H&M fanno normalmente shopping e il grado di informazione che percepiscono.

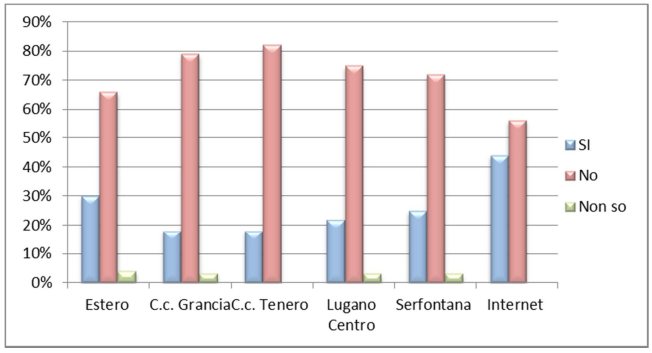



**Grafico 19: Grado d'informazione in ambito di politica ambientale percepito dai clienti H&M suddiviso per luoghi di shopping in cui sono presenti store H&M**

Lo scopo di questo incrocio è quello di valutare se esistono differenze significative causate probabilmente dalle strategie di marketing dei centri commerciali stessi. L'unica differenza rilevante però è riscontrabile nelle colonne riguardanti l'estero e internet dove il grado di informazione appare migliore. Per i centri del Ticino invece si registrano leggere differenze ma un andamento comunque molto negativo per rapporto a quella che dovrebbe essere una buona percezione del livello d'informazione di politiche così rilevanti.
Di seguito si è deciso di analizzare le differenze esistenti tra generi, così da valutare quali politiche correttive potrebbero essere risultare più efficaci in futuro. L'incrocio semplice tra genere e le "due informazioni" non hanno prodotto risultati significativi[31]. Ciò che invece risulta interessante osservare sono i risultati pervenuti dall'incrocio di tre variabili: genere, grado di informazione generale delle politiche ambientali e grado d'informazione delle politiche ambientali attuate da H&M.

| **Maschi: Info H&M/Info gen.** | **Si** | **No** | **Non So** | **Tot** |
|---|---|---|---|---|
| **Si** | 77% | **23%** | 0% | 100% |
| **No** | **15%** | 85% | 0% | 100% |
| **Non so** | 16% | 50% | 34% | 100% |
| Totale | 23% | 71% | 6% | 100% |

| **Femmine: Info H&M/Info gen.** | **Si** | **No** | **Non So** | **Tot** |
|---|---|---|---|---|
| **Si** | 51% | **49%** | 0% | 100% |
| **No** | **13%** | 87% | 0% | 100% |
| **Non so** | 5% | 50% | 45% | 100% |
| Totale | 19% | 78% | 3% | 100% |

**Tabella 12: Incrocio tra genere, grado di informazione generale e grado di informazione H&M in merito alle politiche ambientali**

[31] La tabella è consultabile nell'allegato 5

Ciò che infatti emerge è che il 77% degli uomini che ha risposto si a una domanda sull'informazione l'ha fatto anche nel secondo caso mentre nelle donne la percentuale scende al 51%. Queste perché negli uomini esiste il 15% di loro che si sente generalmente ben informato sulle politiche ambientali  ma non si sente informato delle politiche ambientali di H&M, mentre per contro c'è il 23% degli uomini che non si sente generalmente bene informato delle politiche ambientali ma che lo ritiene per H&M. Nelle donne queste due percentuali sono piuttosto diverse, se infatti le donne che si ritengono poco informate da parte di H&M ma generalmente ben informate in generale sono il 13% il dato più eclatante è che il 49% delle donne che si ritiene bene informata delle politiche ambientali attuate da H&M si ritiene male o poco informata delle politiche in generale.
I mezzi di informazione a disposizione di H&M sono molteplici, alcuni di essi sono di recente costituzione e, seppure con un grande potenziale, non sembrano dare i risultati auspicati.

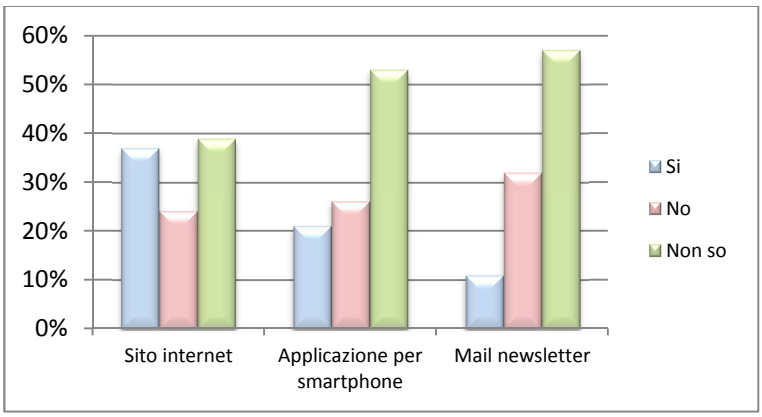



**Grafico  20: Giudizio sull'utilità di alcuni servizi offerti da H&M: il sito internet, l'app per smartphone e le newsletter**

Ai soggetti intervistati è stato chiesto di esprimere un giudizio sull'utilità di tre strumenti a disposizione dell'azienda per fare informazione: il sito internet, l'applicazione per smartphone e il sistema di newsletter tramite mail. Il grafico mostra chiaramente risultati poco incoraggianti, soprattutto se osserviamo l'elevata percentuale di "non so" che si è riscontrata e pensiamo che il campione di risposte è costituto solo da clienti giovanissimi, coloro che almeno su base teorica dovrebbero essere il target per eccellenza dell'informazione informatica. Si può infatti presumere che se a questo campione si aggiungessero soggetti componenti diverse classi d'età i risultati in termini di utilità percepita sarebbero ancora inferiori.
Per meglio comprendere quanto efficace sia il metodo di informazione di H&M in Ticino si è inoltre deciso di porre una domanda inerente la conoscenza degli intervistati di alcune grosse campagne interne all'azienda concernenti la sostenibilità ambientale.

1. Il progetto ICO: questo progetto prevede la raccolta di abiti usati (di qualsiasi marca, qualità e condizione)  in tutte le filiali H&M, per ogni sacchetto riportato il cliente potrà beneficiare di un buono sconto di CHF 5 sul suo prossimo acquisto. Lo scopo di

questo progetto è quello di ridurre l'impatto ambientale dell'industria della moda limitando la quantità di rifiuti che finisce nelle discariche.

2. Le linee di abbigliamento Conscious: è una collezione speciale composta da alcuni capi presenti tutti l'anno e da altri capi esclusivi lanciati sul mercato una volta all'anno con l'avvento della primavera. Questi capi sono composti di materiale riciclato o biologico e hanno fattezze particolari.
3. La collaborazione con la fondazione Theodora: questa fondazione è una Onlus nata nel 1995 la di cui missione è alleviare le sofferenze dei bambini ricoverati in ospedale. Ingaggiando artisti professionisti chiamati i Dottor Sogni (travestiti da clown) cerca di portare un sorriso all'interno dei reparti pediatrici. H&M finanzia questa associazione devolvendo una parte del ricavato di determinate collezioni (oltre a questa collaborazione H&M collabora anche con UNICEF, WWF, e tante altre)
4. La partnership con Wateraid: iniziata nel 2002 questa collaborazione ha permesso ad H&M di aiutare oltre 180'000 persone in Bangladesh, India e Pakistan ad ottenere l'accesso a lungo termine all'acqua potabile e alle strutture igieniche. Per promuovere questa partnership all'inizio di ogni estate viene lanciata una collezione di abbigliamento che dovrebbe veicolare quest'informazione fino al cliente.

Queste sono solo quattro delle numerose tematiche sposate da H&M per promuovere la sostenibilità ambientale, sociale ed economica. Ma sono conosciute anche al di fuori dei confini aziendali?

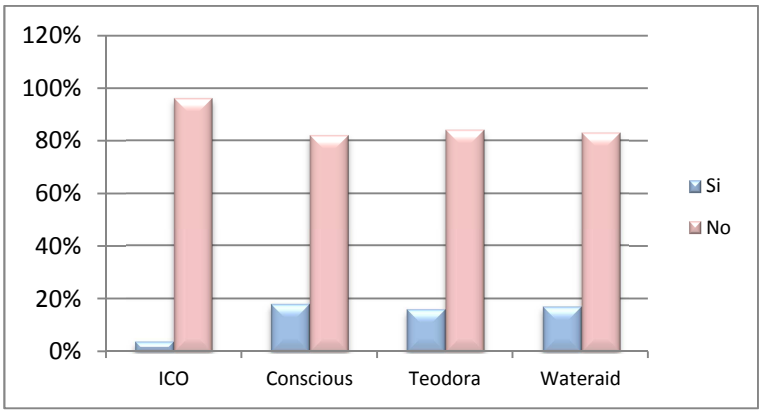



**Grafico 21: Grado di conoscenza di alcune campagne annualmente proposte da H&M inerenti la sostenibilità ambientale e sociale**

Purtroppo quanto mostra il grafico è che in tutti e quattro i casi oltre l'80% dei soggetti non conosce questi progetti.

Questo ci permette di affermare che in termini di informazione della clientela e della popolazione in generale H&M può fare ancora molto, questa sarà per lei un'importante opportunità si sviluppo.

## 5.7. I risultati sui trend in corso, il web

Una delle più grandi opportunità che offre oggi la tecnologia informatica è costituita da internet. Ad oggi questo strumento può essere considerato un mercato parallelo a quello tradizionale e costituisce un'enorme opportunità per le aziende ma, se non colta, conosciuta e sfruttata debitamente, può risultare un'enorme minaccia per il futuro di un'azienda, soprattutto nel settore della moda.
Per questa ragione si è deciso di approdondire questa tematica tramite l'indagine svolta. Quello che nel complesso è emerso è che il 33% del campione in esame ha dichiarato di non utilizzare mai internet per gli acquisti, il 55% di utilizzarlo solo ogni tanto e il 12% ha dichiarato di utilizzarlo spesso.

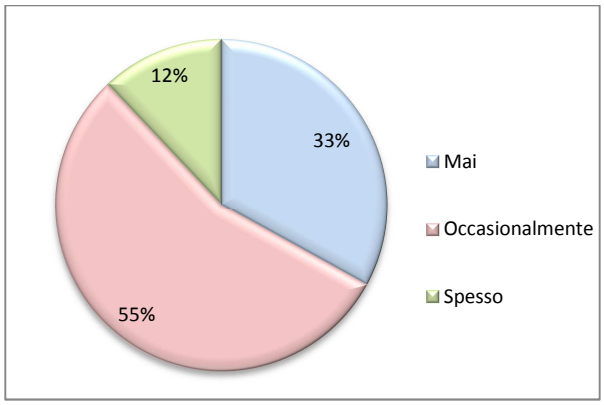



**Grafico 22: Grado di utilizzo di internet per effettuare gli acquisti**

Complessivamente la percentuale di utilizzatori è molto alta, circa due su tre dichiarano di farne utilizzo. Sicuramente avere un campione così giovane genera una percentuale più elevata di quella della popolazione complessiva ticinese. Ma chi sono questi utilizzatori? Le variabili di controllo come influiscono su questo fenomeno?
All'interno delle variabili genere, situazione economica e residenza non si riscontrano grandi differenze[32], ma al contrario la propensione al suo utilizzo risulta piuttosto omogenea sia in termini di ripartizione secondo il genere che secondo la situazione economica. Diverso sarebbe stato, come già detto, in termini di classi di età ma purtroppo il campione non ci permette di effettuare tale analisi.
Ciò che invece è possibile e interessante fare è comprendere cosa in prevalenza viene acquistato sul web dai giovani. Nel grafico sottostante sono quindi riportate le maggiori categorie che si può immaginare vengano acquistate in internet sottoposte al campione che ha dato il seguente responso:

[32] I grafici dei risultati sono consultabili nell'allegato 6

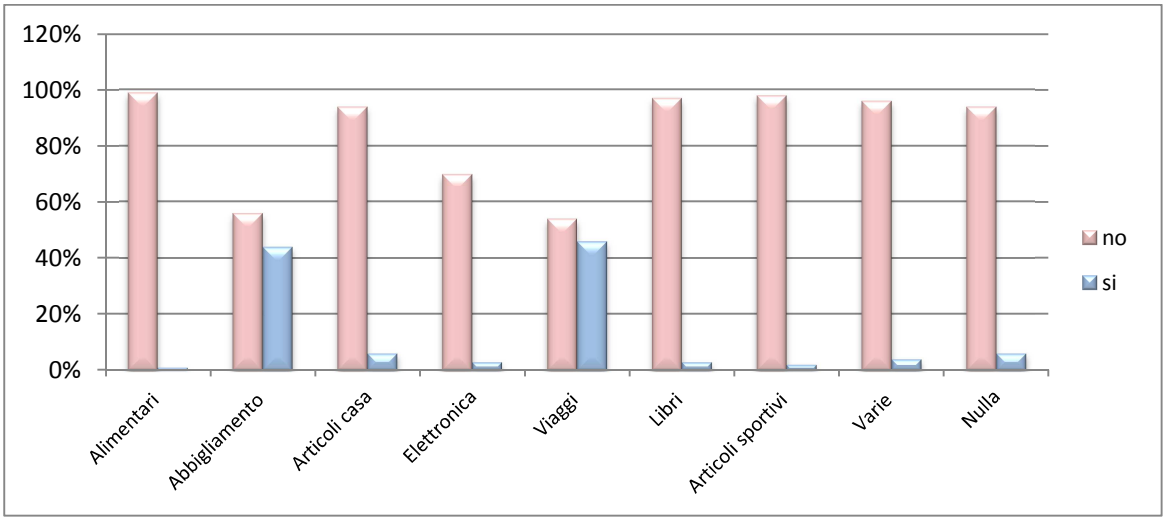



**Grafico 23: Categorie merceologiche acquistate su internet**

Le due categorie maggiormente acquistate in internet sono i viaggi, il 46% ha risposto affermativamente, e l'abbigliamento, acquistato anche su internet dal 44% degli intervistati. Le altre categorie invece sembrano essere poco gettonate online. Questo dato fa riflettere molto sul potenziale che internet può avere nel settore della moda considerando che una persona su due acquista abbigliamento tramite web e che, ad oggi, H&M non contempla questa possibilità d'offerta per il mercato elvetico.

## 5.8. I risultati sulla sostenibilità ambientale

La sostenibilità ambientale e l'idea di azienda green sono diffusissime, quasi paragonabili ad una contagiosa moda che non si può più fare a meno di seguire. Il consumatore, più responsabile e preoccupato per il suo futuro, sembra divenire sempre più esigente nei confronti delle aziende a cui si rivolge e, etica e comportamento legato al concetto di sostenibilità. possono divenire un fattore determinante per la perdita o l'acquisizione di nuovi clienti. Soprattutto se si tratta di multinazionali questo tema diviene ancora più sensibile poiché nell'opinione comune i fatti passati hanno radicato la visione di queste aziende come imperi volti al conseguimento del profitto ad ogni costo. Questo purtroppo non è sempre vero, molte aziende oggi stanno facendo molti sforzi non solo in termini di sostenibilità ambientale, ma anche sociale e economica.[33]

Considerando l'importanza del tema trattato anche in termini di opportunità di sviluppo per l'azienda analizzata, una parte dell'indagine è stata dedicata proprio all'approfondimento di questa tematica.

Vediamo quindi quanto emerso in termini di importanza della sostenibilità ambiente per il campione all'interno delle aziende produttrici e in quelle distributrici.

[33] Per maggiori informazioni inerenti la sostenibilità e H&M: http://about.hm.com/en/About/Sustainability.html

| Sostenibilità ambientale | nelle aziende produttrici | nelle aziende distributrici |
|---|---|---|
| **Fondamentale** | 66 | 54 |
| | 15% | 12% |
| **Importante** | 311 | 315 |
| | 71% | 72% |
| **Non Importante** | 44 | 54 |
| | 10% | 12% |
| **Non so** | 18 | 16 |
| | 4% | 4% |
| **Totale** | 439 | 439 |
| | 100% | 100% |

**Tabella 13: L'importanza della sostenibilità ambientale all'interno delle aziende produttrici e distributrici**

Dalla tabella è possibile evidenziare che la sostenibilità ambientale è una tematica molto importante sia nelle aziende distributrici che in quelle produttrici. La decisione di scindere la domanda è data dalla volontà di scindere le due categorie per evidenziare eventuali differenze che, seppur lievi, si sono presentate. L'incrocio fra le due variabili (importanza della sostenibilità ambientale nelle aziende produttrici e importanza della sostenibilità ambientale nelle aziende distributrici)[34] ha mostrato che non per tutti coloro che reputano importante la sostenibilità ambientale all'interno di una categoria abbiamo la stessa opinione per l'altra categoria.

Negli incroci con le variabili socio-economiche non sono emersi risultati importanti tranne che per la variabile "situazione economica"

Nell incrocio con il genere[35] infatti si nota solo una leggera attenzione maggiore delle donne rispetto agli uomini alla sostenibilità ambientale. Mentre gli incroci con le variabili età e residenza a causa della concentrazione del campione in poche classi (una e due) non presentano risultati rilevanti. Dall'incrocio con la situazione economica infine emerge che:

| Situazione economica/ Sostenibilità ambientale | Fondamentale | Importante | Non Importante | Non so | Totale |
|---|---|---|---|---|---|
| **Molto Buona/buona** | 12 | 97 | 18 | 4 | 131 |
| | 9% | 74% | 14% | 3% | 100% |
| **Soddisfacente** | 23 | 154 | 26 | 9 | 212 |
| | 11% | 73% | 12% | 4% | 100% |
| **Non Buona Pessima** | 19 | 64 | 10 | 3 | 96 |
| | 20% | 67% | 10% | 3% | 100% |
| **Totale** | 54 | 315 | 54 | 16 | 439 |
| | 12% | 72% | 12% | 4% | 100% |

**Tabella 14: Incrocio tra l'importanza della sostenibilità ambientale e la situazione economica**

[34] La tabella inerente l'incrocio summenzionato è consultabile in allegato 7

[35] Tabella consultabile in allegato 8

Sembra apparire un trend inverso tra il livello di situazione economica percepita e il grado d'importanza che la sostenibilità ambientale riveste. Se si osserva la tabella infatti si può notare come migliore è la situazione economica minore è la percentuale d'importanza che viene ricoperta nella sostenibilità economica e viceversa peggiore è la situazione economica maggiore è l'importanza attribuita alla sostenibilità ambientale.

## 5.9. Orari d'apertura, adeguati o insufficienti?

Tema estremamente attuale soprattutto per il mondo del commercio al dettaglio ticinese è quello degli orari d'apertura dei negozi. Si sta infatti discutendo molto sull'adeguatezza e l'attualità degli orari vigenti, paragonandoli anche a quelli dei mercati vicini. Per cercare di comprendere meglio qual è la tendenza in corso si è indagato in ultimo anche su questo tema iniziando con il chiedere come si valutano gli attuali orari[36].

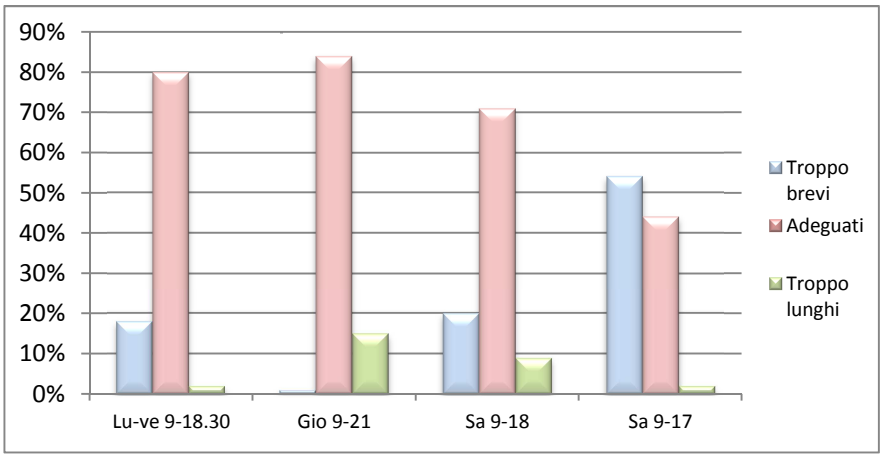



**Tabella 15: Valutazione degli attuali orari d'apertura**

Nel campione di rispondenti composto da 448 individui le opinioni in merito agli attuali orari d'apertura sono diverse, nel complesso possono essere reputate adeguate per la settimana e il giovedì, così come per il sabato 9-18. La chiusura alle ore 17 invece per oltre il 50% del campione è definita troppo breve.

Come in precedenza si è poi incrociata la variabile in analisi con le due migliori[37] variabili socio-economiche del campione, genere e situazione economica. Dato che le tendenze riscontrate tra le opinioni degli orari in settimana e quelle dei giorni "straordinari" (giovedì e sabato) sono estremamente simili verranno presentate solo le tabelle di incrocio tra le variabili socio-economiche e gli orari settimanali.

[36] Per la giornata di sabato esistono due orari distinti poiché i negozi di centro città hanno da anni rinunciato ed effettuare orari stagionali mentre i centri commerciali sposano ancora questa politica chiudendo alle 17 durante l'inverno e alle 18 durante il periodo estivo.
Vi sarebbe inoltre un'ulteriore distinzione, in accordo con la legislatura vigente, alcuni supermercati da qualche tempo hanno prolungato il loro orario d'apertura dalle 8 (o le 9) alle 19, ma questo trend ad oggi è sposato quasi esclusivamente da centri con generi alimentari in vendita

[37] Migliori in termini di eterogeneità e quindi di composizione delle classi

Per quanto concerne il genere non si presentano dati particolarmente significativi, come riscontrabile nella tabella sottostante si può semplicemente rilevare una propensione maggiore negli uomini a reputare gli attuali orari troppo brevi rispetto alle donne, ma nel complesso entrambe le categorie propendono per definirli adeguati.

| Genere /orari sett 9-18.30 | Brevi | Adeguati | Lunghi | Totale |
|---|---|---|---|---|
| **Maschio** | 22% | 76% | 2% | 100% |
| **Femmina** | 15% | 84% | 1% | 100% |
| **Totale** | 17% | 81% | 2% | 100% |

**Tabella 16: Incrocio tra la variabile genere e la variabile orari settimanali 9-18.30**

Un risultato interessante è emerso nell'incrociare la situazione economica percepita dagli individui e gli orari di apertura dei negozi, appare infatti esserci correlazione tra le due variabili, correlazione che si ripete per tutti gli incroci tra la variabile socio-economica summenzionata e le varie possibilità di apertura dei negozi.

| Situazione eco/orari sett 9-18.30 | Brevi | Adeguati | Lunghi | Totale |
|---|---|---|---|---|
| **Buona/Molto buona** | 22 | 110 | 2 | 134 |
| | 16% | 82% | 2% | 100% |
| **Soddisfacente** | 31 | 182 | 1 | 214 |
| | 14% | 85% | 1% | 100% |
| **Non buona/Pessima** | 26 | 67 | 5 | 98 |
| | 27% | 68% | 5% | 100% |
| **Totale** | 79 | 359 | 8 | 446 |
| | 18% | 80% | 2% | 100% |

**Tabella 17: incrocio tra la situazione economica e l'orario di apertura settimanale 9-18.30**

Pearson chi2 = 16.2171 Pr = 0.003

Dalla tabella è possibile osservare che coloro che definiscono non buona o pessima la loro situazione economica reputano gli orari adeguati in percentuale nettamente minore rispetto alle due classi soprastanti e propendono con maggiore decisione a definirli troppo brevi. Solo in questo caso inoltre il p-value del test Chi² inoltre è, come anticipato, inferiore a 0.05, ciò significa che possiamo rifiutare l'ipotesi nulla di indipendenza per accettare quella alternativa di dipendenza tra le variabili. Appare quindi che se si prolungassero gli orari di apertura la fascia più interessata a tale cambiamento sarebbe quella dei soggetti meno abbienti.
L'ultima domanda che andremo ad analizzare è una proposta di prolungamento degli orari d'apertura, in maniera distinta si è infatti chiesto se la frequenza di visita dei negozi aumenterebbe in caso fossero aperti da lunedì a sabato dalle 8.00 alle 20.00 e se la frequenza aumenterebbe nel caso i negozi aprissero anche di domenica sempre dalle 8.00 alle 20.00. Il grafico sottostante ne mostra i risultati

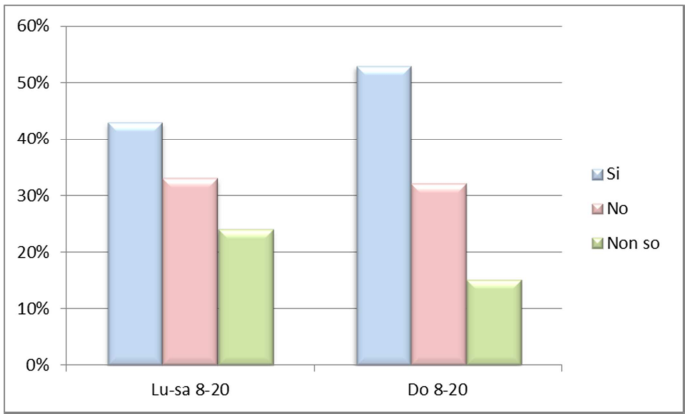



**Grafico 24: Propensione all'apertura dei negozi secondo una nuova proposta d'orario, lu-sa 8-20 e do 8-20**

Ciò che emerge per gli orari settimanali è una popolazione nel complesso spaccata in due, il 43% si dice infatti favorevole, il 33% contrario e il 24% è invece ancora indeciso. Sull'opzione domenicale le percentuali invece sono differenti fatta eccezione per i contrari che restano al 32%, aumentano per contro i favorevoli con una percentuale del 53% e diminuiscono gli indecisi, solo il 15%.

Data la sensibilità della tematica nel mondo ticinese abbiamo generato un'unica variabile risultato della fusione delle variabili di proposto orario 8-20 per lunedì-sabato e per domenica. A questa nuova variabile sono stati eliminati gli indecisi ed in questo è stata formata una variabile che mostra i favorevoli sia ai nuovi orari settimanali e domenicali e i contrari a tali orari.

| **Apertura lunedì-domenica 8-20** | |
|---|---|
| **Favorevoli** | 227 |
| | 63% |
| **Contrari** | 137 |
| | 37% |
| **Totale** | 366 |
| | 100% |

**Tabella 18: Propensione all'apertura dei negozi da lunedì a domenica dalle 8.00 alle 20.00**

Da questa nuova variabile la propensione favorevole ai nuovi orari è ancora più marcata nella popolazione in esame.

Gli incroci con le variabili socio-economiche generate hanno prodotto per quanto concerne la situazione economica gli stessi risultati esposti per gli attuali orari settimanali[38]. Abbiamo sempre correlazione tra le variabili e i meno abbienti sono più propensi ad aumentare le aperture. Per il genere invece non si evidenziano importanti differenze, in entrambe i casi infatti il 60% risulta favorevole e il 40% contrario.

[38] La tabella è consultabile in allegato 9

Ciò che invece può spiegare le cause dell'aumento della propensione all'apertura della nuova variabile rispetto alle due scisse la si può riscontrare nella tabella successiva.

| Residenza/Lu-Do 8-20 | Favorevoli | Contrari | Totale |
|---|---|---|---|
| **Fuori Cantone** | 3 | 1 | 4 |
| | 75% | 25% | 100% |
| **Italia** | 42 | 8 | 50 |
| | 84% | 16% | 100% |
| **Sopraceneri** | 75 | 53 | 128 |
| | 58% | 42% | 100% |
| **Sottoceneri** | 109 | 75 | 184 |
| | 59% | 41% | 100% |
| **Totale** | 229 | 137 | 366 |
| | 63% | 37% | 100% |

**Tabella 19: Incrocio tra la variabile residenza e l'apertura dei negozi secondo i nuovi orari in proposta lu-do 8-20**

Da questi dati si nota come la propensione ad essere favorevoli di coloro che risiedono fuori Cantone e soprattutto di coloro che risiedono in Italia é nettamente più alta di quella ticinese. Sottoceneri e Sopraceneri si presentano piuttosto allineati nelle tendenze ma in Italia la percentuale favorevole é di molto superiore. Sebbene purtroppo la classe risulti poco numerica il dato può essere spiegato in un'abitudine già radicata negli individui di avere i negozi aperti più a lungo e spesso già sette giorni su sette.

## 6. Opportunità di sviluppo per H&M in Svizzera

Dall'analisi della letteratura e dai risultati ottenuti dall'indagine quantitativa sono emersi quattro punti critici che H&M potrebbe sfruttare come opportunità di sviluppo per il mercato ticinese e più in generale per quello elvetico. Questi quattro punti sono inerenti: l'informazione, la sostenibilità, internet e il fenomeno di servitization e personalization. Vediamo quindi di seguito questi quattro temi esposti in maniera più dettagliata.

### 6.1. Una nuova strategie d'informazione per H&M

La strategia del settore marketing di H&M non è la stessa in tutte le regioni della Svizzera, o meglio non in tutte le regioni viene applicata con la stessa intensità. Il ruolo di questa area strategica però nel settore della moda svolge un ruolo determinante per il successo di un marchio. La moda è infatti volubile e cambia in continuazione a una velocità elevatissima, il modo in cui si riesce ad arrivare al cliente può determinare il successo o l'insuccesso di una collezione e, più in generale, di una firma.
Come abbiamo visto H&M effettua davvero molte azioni che dovrebbero essere promosse e conosciute dalla popolazione, questo sicuramente le darebbe un vantaggio importante. Oltre

infatti alle numerose azioni relative alla sostenibilità (ambientale, sociale ed economica) promuove anche collaborazioni interessanti con grandi firme e eventi prestigiosi, degni delle più importanti passerelle del settore della moda.
Ciò che però è emerso, sia dall'indagine quantitativa che dall'esperienza maturata nell'ambito lavorativo, è che la popolazione non conosce tutte queste attività, e solo una piccolissima parte della clientela ne è coinvolta o consapevole, soprattutto in Ticino dove campagne promozionali e informative sono presentate in modo piuttosto marginale.
H&M necessita quindi l'implementazione di una nuova strategia di marketing che le permetta di arrivare al cliente effettivo e a quello potenziale in maniera più efficace.
Anche gli attuali strumenti promozionali, adatti alle tendenze in corso, devono essere sviluppati e resi di più largo utilizzo poiché, come visto, sono poco conosciuti.

## 6.2. Orientamento alla sostenibilità

Esistono tre tipi di sostenibilità, la sostenibilità ambientale ovvero la capacità di mantenere qualità e riproducibilità delle risorse naturali; la sostenibilità economica e cioè la capacità di generare reddito e lavoro per il sostentamento della popolazione e infine la sostenibilità sociale che consiste nella capacità di garantire condizioni di benessere umano equamente distribuito. H&M fa già molto in materia di sostenibilità, ma vediamo quali sono le leve della sostenibilità nelle tre aree di cui si compone:

**Figura 6: Le leve della sostenibilità ambientale**

Sebbene le tre aree che compongono la sostenibilità appaiano apparentemente diverse l'immagine permette di osservare visivamente quanto in realtà siano interrelazionate. Una sostenibilità efficace deve operare all'interno delle intersezioni per raggiungere benefeci non solo per la comunità in cui opera ma per l'azienda stessa. Alcuni di questi benefici sono: il miglioramento dell'immagine azienda, la riduzione dei costi dovuta all'efficienza energetica o

del (ri)utilizzo dei materiali e degli scarti, l'aumento del vantaggio competitivo, il maggior orientamento all'innovazione in termini di business model e di offerta, ecc.
Per identificare verso quali tematiche potrebbe essere strategicamente vincente orientarsi presentiamo di seguito le "dieci mega forze" che avranno un forte impatto sulla crescita aziendale nei prossimi vent'anni:[39]

1. Energia e carburante
2. Cambiamento climatico
3. Urbanizzazione
4. Ricchezza
5. Sicurezza alimentare
6. Carenza idrica
7. Declino degli ecosistemi
8. Deforestazione
9. Crescita demografica
10. Scarsità dei materiali

La strategia ambientale dei prossimi anni dovrà quindi essere improntata alla creazione di valore economico migliorando al contempo le condizioni economiche e sociali.

## 6.3. Internet, un mercato a cui orientarsi

L'utilizzo di internet negli anni ha avuto una crescita esponenziale. Secondo uno studio effettuato dall'Ufficio Federale di Statistica nel 2010[40] il 77%delle economie domestiche disponeva di un accesso ad internet. Come mostra il grafico sottostante attraverso il trend di crescita, oggi questa percentuale è sicuramente aumentata mostrando la notevole portata diffusiva di questo strumento.

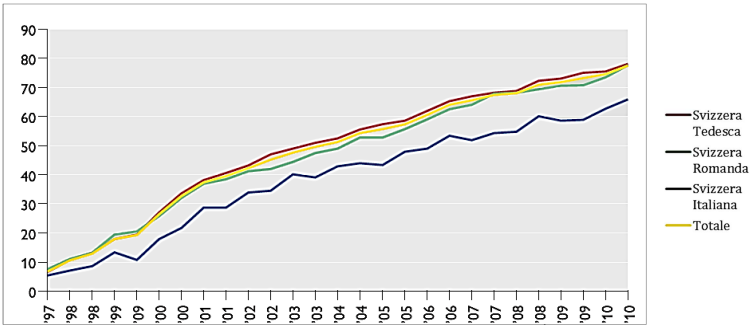



**Grafico 25: Utilizzo di Internet in Svizzera dal 1997 al 2010 per regione linguistica**
*Fonte: http://www3.ti.ch/DFE/DR/USTAT/allegati/articolo/217dss_2011-2_15.pdf*

Sempre secondo la Rilevazione Omnibus 2010 condotta dall'UST gli internauti elvetici presentano le seguenti caratteristiche:

[39] Mega forze identificate da uno studio del KPMG, fonte: materiale didattico del modulo di *Technology Management in Innovative Systems* tenuto dalla professoressa D. Corti, anno scolastico 2012-2013
[40] Fonte: Rilevazione Omnibus 2010, Internet nelle economie domestiche della Svizzera, UST, Neuchâtel.

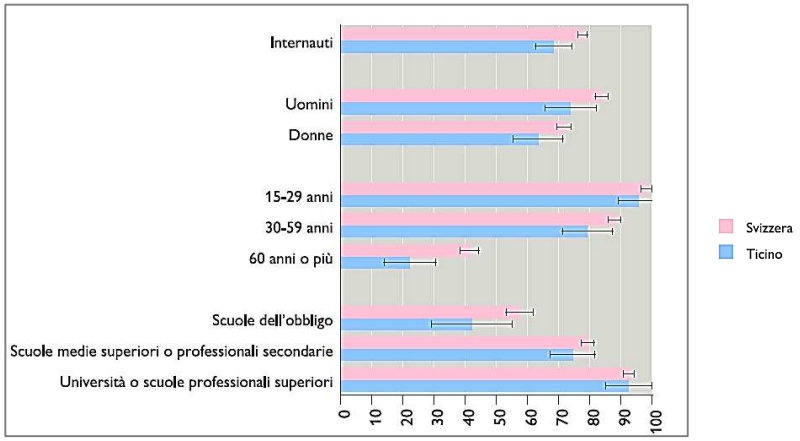



**Grafico 26: Caratteristiche degli internauti in Svizzera e Ticino a confronto**
*Fonte: http://www3.ti.ch/DFE/DR/USTAT/allegati/articolo/217dss_2011-2_15.pdf*

In Ticino le percentuali di utilizzo risultano leggermente più basse ma comunque molto importanti. Ciò che è comunque interessante notare è che il target di clienti H&M è fortemente rappresentato dagli internauti più accaniti (soprattutto per quanto concerne le classi d'età), la quasi totalità degli individui che hanno tra i 15 e i 29 anni infatti dichiara di utilizzare internet in Svizzera. Nel complesso i trend evidenziabili sono, un utilizzo più accentuato da parte degli uomini che, a livello elvetico, sono oltre l'80% contro il 70% femminile, una decrescita di internauti in relazione all'aumento dell'età e una crescita del numero di internauti correlata al crescente grado di studi raggiunto da un individuo.
All'interno della Rilevazione Omnibus 2010 è presente un ultimo grafico molto interessante in termini di risultati apportati, quello concernente l'utilizzo che gli internauti fanno del web.

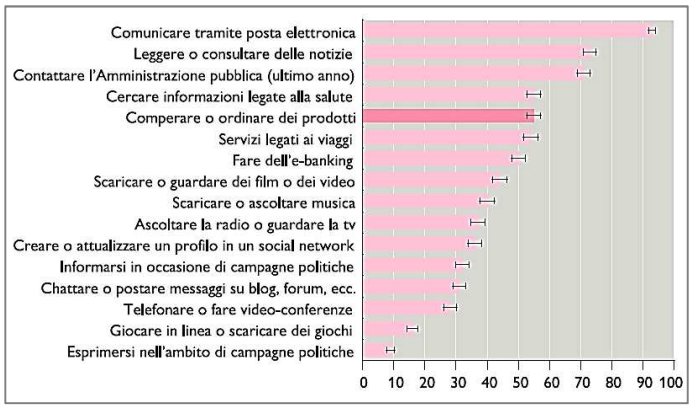



**Grafico 27: Attività svolte dagli internauti in Svizzera (per scopi privati)**
Fonte: *Fonte: http://www3.ti.ch/DFE/DR/USTAT/allegati/articolo/217dss_2011-2_15.pdf*

In quinta posizione infatti troviamo l'acquisto e l'ordinazione di prodotti, ciò significa che oltre il 50% della popolazione utilizza internet come mercato per effettuare gli acquisti, a dimostrazione di quanto questo negozio virtuale possa risultare importante per un'azienda come H&M.

Oltre all'utilizzo di internet tradizionale, tramite l'utilizzo di un pc è importante considerare un altro fenomeno in rapidissima espansione negli ultimi anni: l'accesso al web tramite un apparecchio mobile (tablet o, soprattutto, smartphone).
Quanto emerge da uno studio longitudinale effettuato da Accenture titolato *Mobile Web Watch 2012*, il 76% degli svizzeri nel 2012 navigava su internet utilizzando un tablet o uno smartphone, contro il 44% dell'anno precedente. Questo studio evidenzia come internet mobile e le applicazioni per smartphone o tablet costituiscono un mercato potenziale di vaste dimensioni per tutte le imprese operanti sul suolo elvetico, e non solo.
Infine sempre secondo questo studio, condotto anche in altri dodici paesi sviluppati, gli svizzeri risultano fra i maggiori consumatori di internet mobile, secondi solo all'Irlanda.
Bisogna inoltre ricordare gli importanti vantaggi che la presenza di un mercato virtuale comporta a livello di investimento necessario e di costi di mantenimento (non è necessario l'acquisto o l'affitto di uno stabile, il personale occupato è notevolmente inferiore, ecc.)
Se quindi consideriamo le potenzialità mostrate dalla letteratura presente e quanto emerso dall'indagine condotta sul campo e vi aggiungiamo un po' di esperienza all'interno dell'azienda che quotidianamente implica il contatto diretto con la clientela, possiamo affermare senza esitazione che il mercato del web sarà fondamentale nel prossimo futuro per mantenere e rafforzare il posizionamento sul mercato di H&M.

## 6.4. Servitization and Personalization per H&M

Servitization

Un dato interessante e scoraggiante al contempo che é emerso dall'indagine quantitative effettuata è emerso dalla domanda: "Reputa interessanti i servizi offerti da H&M"

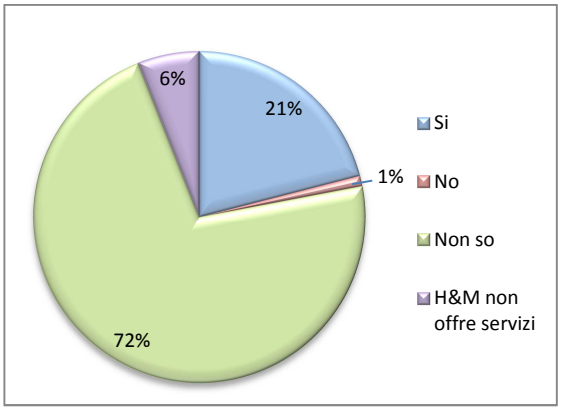



**Grafico 28: Percezione dell'offerta dei servizi H&M**

Come espresso dal grafico, solo il 21% degli indagati ha risposto in maniera affermativa, il 1% ha invece risposto no, il 6% che H&M non offre servizi e ben il 72% non ha saputo rispondere alla domanda. Sebbene si possa considerare che una parte della popolazione in esame non abbia risposto perché non cliente di H&M e che un'altra parte magari non

conosca l'esatta definizione di servizi bisogna comunque riflettere sulle attuali tendenze di mercato e la crescente rilevanza della posizione dei servizi legati al prodotto offerto all'interno delle strategie di moltissime imprese.
Con il termine inglese servitization si definisce un movimento in cui le aziende guidano in maniera consapevole il loro business verso attività legate ai servizi con lo scopo di migliorare il loro vantaggio competitivo *(Vandermerwe & Rada, 1988).*
Servitization è quindi da ricondursi all'innovazione nell'organizzazione dei processi e delle conoscenze possedute/offerte così creare un tacito valore aggiunto che scaturisce dalla vendita non più di un prodotto ma di un sistema di prodotto-servizio che quindi non prolunga il rapporto consumatore-azienda oltre il momento dell'acquisto.
Negli ultimi due decenni il consumatore è divenuto sempre più esigente modificando radicalmente la domanda di beni che non si basa più sulla ricerca di un prodotto in grado di soddisfare un semplice bisogno ma per soddisfare questa "nuova" domanda bisogna offrire al mercato un pacchetto di uno o più prodotti comprensivi di servizi connessi che permetta di soddisfare più bisogni contemporaneamente. I fattori che hanno quindi prevalentemente influenzato questo movimento sono:

- La stagnazione della domanda (in alcuni casi decrescita)
- La competizione globale
- La difficoltà di mantenere la leadership nel lungo termine basata solo su caratteristiche del prodotto
- La riduzione dei margini delle vendite

Un orientamento all'offerta di prodotto-servizio invece offre molto benefici economici e strategici, come:

- Margini delle vendite più alti (si giustifica un prezzo maggiore grazie al servizio offerto)
- Maggiore stabilità dei ricavi realizzati dai servizi rispetto alla vendita di prodotti
- Ciclo di vita più lungo
- Fattori di differenziazione
- Domanda dei clienti basata sulle performance offerte e non sui prodotti
- Fidelizzazione del cliente
- Aumento delle barriere all'entrata

I benefici possono essere riscontrati anche dal cliente che si confronta con un offerta che gli permette di ridurre i rischi e prezzi collegati ai servizi più stabili e facili da prevedere.

Ciò che però un'azienda deve cambiare per intraprendere questo percorso con successo sono collegati alla visione alcuni concetti strategici essenziali, come:

- Il reparto servizi deve divenire un centro di profitto e non di costo
- Bisogna introdurre nell'intero team di lavoro un orientamento al servizio e non più solo al prodotto
- È fondamentale integrare nell'offerta del prodotto serviti che creino un valore aggiunto
- Il concetto di offerta del servizio deve passare da reattiva a proattiva

Nel settore del commercio al dettaglio le idee di integrazione di servizi all'offerta sono moltissime, e alcune sono già interne ad H&M. Bisogna quindi comprendere di cosa già l'azienda dispone, così da valorizzarlo agli occhi del cliente, e comprendere cosa invece può essere integrato nell'offerta così da creare un vantaggio strategico più qualitativo che quantitativo. Ciò che davvero conta per il successo di questa strategia non è infatti la quantità di servizi offerta dalle imprese ma la corretta gestione del portafoglio di servizi offerto.

Personalization

Il territorio svizzero è un territorio molto particolare, unico nel suo genere; caratterizzato da grande eterogeneità sotto molteplici aspetti. Semplificando possiamo dire che la nazione si suddivide in quattro regioni linguistiche che si differenziano anche per usi, costumi e abitudini. Sebbene tutto questo sia unito da un unico governo ogni Cantone preserva un'importante autonomia che ne tiene viva la natura, la storia e la cultura caratteristica, mantenendo vive tradizioni e caratteristiche singolari. Questo purtroppo non emerge dall'indagine quantitativa svolta poiché il campione, raccolto solo in Ticino, risulta molto omogeneo in termini di residenza primaria. Se però analizziamo questo cantone rispetto al resto della Svizzera appare evidente come molti aspetti culturali appaiono più simili a quelli della vicina Italia che non al resto della nazione di appartenenza. Le abitudini culinarie sono forse l'esempio per eccellenza di quanto affermato ma anche nel settore della moda ciò risulta particolarmente evidente. È quindi sensato chiedersi se la strategia di H&M volta a proporre un'unica e identica offerta per tutta la Svizzera sia una strategia vincente. Se la bassa autonomia concessa ai negozi causata dall'obbligo di sottoporre tutte le decisioni a un'area gestionale non sempre rappresentativa della regione operativa sia davvero ciò che permette di raggiungere e soddisfare i bisogni del cliente. In termini di nazioni infatti la strategia di H&M cerca di differenziarsi per offrire le linee più adatte alla popolazione di riferimento, delle figure locali chiamate merchandiser si occupano infatti dell'acquisto delle collezioni che verranno presentate nei punti vendita della nazione in cui operano. Forse però varrebbe la pena chiedersi se il mercato elvetico sia adatto oppure si bisognerebbe valutare

di collaborare maggiormente con le nazioni confinanti (ad esempio per il Ticino l'Italia) così da produrre e proporre un offerta specifica, più personale.
Se prendiamo il caso Starbucks, catena internazionale di locali simili a bar che offre ai clienti caffè di ogni genere, prodotti di pasticceria e simili. Nata a Seattle nel 1971 è oggi considerata un luogo di ritrovo per giovani e studenti ed è presente in quasi tutte le grandi città degli USA. Questa azienda sta seguendo una tendenza chiamata "*go glocal*" (acronimo inglese dei termini *global* e *local*) per cui un grande marchio internazionale cerca di dare un tocco locale.[41]
H&M è presente in Svizzera da quasi 36 anni ed è ormai ben accettata dalla clientela elvetica ma è percepita come un'azienda che rispecchia le caratteristiche locali? Un fattore chiave di successo futuro potrebbe emergere da una corretta risposta alla domanda: cosa può fare H&M per essere percepita un marchio locale? È infatti ormai assodato che in Svizzera lo "*swiss made*" è estremamente radicato nella popolazione, l'orientamento ai prodotti locali è molto radicato nella popolazione e talvolta prediletto anche se non sempre caratterizzato da prezzo , livello di qualità o rapporto tra i due migliore

## 7. Conclusioni

Lo scopo di questo elaborato non è stato solo quello di conoscere e capire l'azienda H&M, ma soprattutto si è cercato di identificare e descrivere le caratteristiche principali dei clienti (effettivi, potenziali e persi) della medesima così da comprendere quali opportunità di sviluppo il mercato elvetico potrebbe offrirle in futuro. Data l'ampiezza del tema trattato e i limitati mezzi a disposizione si è deciso di focalizzare tale analisi al mercato ticinese e poi farne, laddove possibile, inferenza sfruttando la letteratura presente e le conoscenze derivanti dal rapporto di lavoro attualmente in corso.

È stato quindi necessario dapprima presentare il settore della moda nel suo complesso, per comprendere le caratteristiche essenziali al fine di poterli rapportare ai risultati ottenuti e avere gli strumenti per effettuare i corretti ragionamenti.

Si è poi presentata l'azienda partendo dalla sua storia per dare al lettore una visione d'insieme di H&M, del suo percorso e della sua natura fino ad arrivare ai giorni nostri. A questo punto lo scritto è entrato nel vivo del mercato elvetico cominciando con il presentare l'azienda e i suoi risultati a livello svizzero e di seguito a livello Ticinese. Grazie  a questa presentazione locale si sono potute evidenziare le differenze già in termini di risultati che

[41] Questo tema può essere meglio approfondito e compreso osservando il seguente video: http://www.sustainablebrands.com/digital_learning/event-video/glocalization-how-starbucks-leveraging-local-its-global-brand

esistono ai due livelli, è stato possibile mostrare un Ticino più fragile e soggetto al periodo di crisi rispetto a quanto accade nel resto del paese.
Successivamente, per concludere il capitolo su H&M si sono messe in evidenza le caratteristiche di una cultura azienda e di un'idea commerciale uniche, che hanno permesso ad H&M di raggiungere gli attuali obiettivi e che all'interno dei vari dipartimenti sono estremamente radicate nei dipendenti divenendo una vera e propria risorsa intangibile oltre che una breve ma concisa esposizione della situazione della concorrenza a livello elvetico con accento più marcato sulla considerazione di aziende presenti in tutta la Svizzera, e quindi anche in Ticino, e tralasciando quelle presenti solo in alcune regioni.

Nel capitolo successivo si è entrati nel vivo della ricerca ponendo le basi per l'indagine quantitativa grazie all'esposizione delle caratteristiche del mercato ticinese in generale. Per mezzo della letteratura esistente si sono evidenziate la strutture e le caratteristiche e si sono descritte le principali difficoltà che il mercato della moda sta incontrando cercando di fare emergere anche le principali cause utili al confronto dei risultati ottenuti nell'indagine.

È stata di seguito presentata la parte più rilevante dell'elaborato: la ricerca quantitativa. Su questa parte potrebbero essere effettuate numerose riflessioni in merito a quanto ottenuto e a quali potrebbero essere gli sviluppi futuri della ricerca. Nel complesso si può affermare che considerando i mezzi impiegati e le aspettative iniziali il numero di risposte ottenute risulta più che soddisfacente. Sono stati infatti 492 i questionari parzialmente o completamente compilati solo da studenti SUPSI (collaboratori e professori non sono stati coinvolti nell'indagine). Ciò nonostante il campione presenta numerosi limiti che rendono pericoloso fare inferenza statistica, rivolgendosi a un campione di studenti si era infatti consapevoli che si sarebbe raggiunta una fascia ristretta della popolazione, ciò nonostante rispecchiava il target a cui H&M si rivolge principalmente e quindi risultava adatto a raggiungere gli obiettivi ma non ha permesso di evidenziare eventuali differenze tra classi o confermare che il target maggiormente coinvolto e quello analizzato poiché non si dispone di  classi sufficientemente numerose da essere paragonate. Per cercare di compensare questo limite del campione si è quindi deciso di sottoporre il questionario anche fuori dal punto vendita di Lugano centro. L'analisi però non ha potuto essere integrata a quella online a causa di alcune difficoltà riscontrati nell'ingaggiare aiuti per la somministrazione del questionario e per limiti di tempo. Sarà comunque interessante effettuare il paragone in un secondo momento.
Un altro obiettivo che si era prefissato ma che non si è raggiunto pienamente è stato quello sulla caratterizzazione dei non clienti (sia clienti passati che individui che non hanno mai frequentato H&M). In questo caso il campione ha stupido in termine di risposte positive alla domanda "sei cliente H&M"; si immaginava infatti di ottenere una percentuale più bassa. Le

tre interviste effettuate sono sicuramente state utili per approfondire la tematica e le cause per cui H&M ha perso dei clienti ma non sufficienti a costruire azioni correttive concrete, sarebbe quindi opportuno approfondire la tematica sui clienti persi ma soprattutto indagare su coloro che attualmente non sono clienti poiché potrebbero essere clienti potenziali in futuro. Oltre a questi limiti però possiamo affermare che quanto ottenuto è stato molto utile per evidenziare quali opportunità H&M potrebbe cogliere per lo sviluppo futuro in primis sul mercato Ticinese ma anche, come riscontrabile nella letteratura presente, anche per tutta la Svizzera.

Il sesto ed ultimo capitolo infine è il capitolo conclusivo della relazione e evidenzia, grazie al percorso che lo precede, le quattro macro opportunità che sono emerse. Queste opportunità relazionate all'informazione, a internet, alla sostenibilità e a servitization e personalization sono tutte tematiche molto vicine al concetto di innovazione e, se colte, comprese e messe in pratica al meglio, potranno dare un importante vantaggio competitivo all'azienda.

## 8. Bibliografia


Artibani, M. (2009). *Professione consumatore .* Capponi Editore.

Beck, J. (2013, giugno 27). *Il momento magico della moda Svizzera*. Tratto il 12 dicembre 2013 da www.percento-culturale-migros.ch.

Canetta. L., Corti D., Gonçalves, P. & Morfino, M. (2013). *Technology Management in Innovative Systems*. Manno: documentazione interna SUPSI

Corbetta, P. (2003). *La ricerca sociale: metodologie e tecniche. I paradigmi di riferimento.* Bologna : Il Mulino .

Credit Suisse, E. R. (2013, Gennaio ). *www.credit-suisse.com*. Tratto il 19 ottobre da Retail Outlook 2013. Fatti e tendenze.

Credit Suisse, Economic Research . (2013). *Manuale dei settori 2013, Strutture e Prospettive.*

Dipartimento delle finanze e dell'economia, S. d. (2014, Gennaio 10). *La situazione del mercato del lavoro nel canton Ticino.* Tratto il giorno 2 Febbraio 2014 da www4.ti.ch.

Dipartimento federale dell'economia, d. f. (2012, Ottobre 24). *Internet mobile, un nuovo mercato per le imprese elvetiche*. Tratto il giorno 23 Settembre 2013 da www.kmu.admin.ch.

Elsener, C. (2010). *Mi sorprende il fatto che il dibattito sulla 'svizzerità' riguardi solo la Svizzera*. Tratto il giorno 23 Settembre 2013 da www.kmu.admin.ch.

Fortini, M. (2000). *Linee guida metodologiche per rilevazioni statistiche*. Tratto il giorno 28 Agosto 2013 da www.istat.it.

H&M. (s.d.). *About H&M*. Tratto da www.hm.com.

H&M. (s.d.). *Corporate Governance*. Tratto da www.hm.com.

H&M. (s.d.). *Facts about H&M*. Tratto da www.hm.com.

H&M. (s.d.). *Hompage*. Tratto da www.hm.com.

H&M. (s.d.). *Investor relations* . Tratto da www.hm.com.

H&M. (s.d.). *Responsabilità aziendale* . Tratto da www.hm.com.

Retail. Research and Insight. (2013.). Tratto il giorno Gennaio 2014 da www.accenture.com.

Kelly, K. (1998). *New Rules for the New Economy. 10 Radical Strategies for a Connected World.* Wired.

M. Sauners, P. L. (2009). *Research Methods for Business Students.* Pearsin Education Limited.

Melouney, C. (2013). *Trend globali. Buoni auspici per le marche di lusso*. Tratto il giorno 28 Dicembre 2013 da www.credit-suisse.com.

Mendoza, C. (2013, Maggio ). *Investire nei Luxury Good non é solo una moda* . Tratto il giorno 19 Settembre 2013 da www.businesscommunity.it.

Petruzzellis, L. (2006). *Distribuzione al dettaglio*. Tratto il giorno 23 Settembre 2013 da www.disag.uniba.it.

Porter, M. (1998). *Competitive strategy. Techniques for analyzing industry and competitors.* Free Press.

Rubinfeld, A. (2011, Novembre 29). *Glocalization": How Starbucks is Leveraging Local with Its Global Brand*. Tratto il giorno 6 Gennaio 2014 da www.sustainablebrands.com.

UBS SA. (2013). *La Svizzera in cifre*. Tratto il giorno 18 dicembre 2013 da www.ubs.com.

Ufficio Stampa KPMG. (2012). *Imprese italiane sempre più impegnate nel reporting socio/ambientale* . Tratto il giorno 18 Dicembre 2013 da www.kpmg.com.

UST. (2012, Giugno). *Rilevazione svizzera della struttura dei salari 2010. I salari bassi in Svizzera*. Tratto il giorno 19 ottobre 2013 da www.bfs.admin.ch.

UST. (2014, Febbraio 07). *Commercio al dettaglio - Per gruppi di merce*. Tratto il giorno 2 Febbraio 2014 da www.bfs.admin.ch.

UST. (2014). *Statistica della produzione, delle ordinazioni e delle cifre d'affari dell'industria (INDPAU)*. Tratto il giorno 30 Gennaio 2014 da www.bfs.admin.ch.

UST, I. c. (2014, Febbraio ). *Cifre d'affari del commercio al dettaglio nel dicembre 2013* . Tratto il giorno 2 Febbraio 2014 da http://www.bfs.admin.ch.

USTAT, M. S. (2011, Febbraio). *www3.ti.ch*. Tratto il giorno 18 Dicembre 2013 da Tutti nella rete? L'utilizzo di Internet in Svizzera.

**Allegato 1: H&M AB, nine-month report**



# H & M HENNES & MAURITZ AB
# NINE-MONTH REPORT

1 December 2012 – 31 August 2013

## NINE-MONTHS

- The H&M Group's sales including VAT increased in local currencies by 8 percent in the first nine months of the financial year. Sales in comparable units decreased by 2 percent. Converted into SEK, sales excluding VAT amounted to SEK 92,067 m (86,297), an increase of 4 percent.
- Profit after financial items amounted to SEK 15,189 m (15,649). The Group's profit after tax amounted to SEK 11,544 m (11,580), corresponding to SEK 6.97 (7.00) per share.

## THIRD QUARTER

- The H&M Group's sales including VAT increased in local currencies by 12 percent in the third quarter. Converted into SEK, sales excluding VAT amounted to SEK 32,040 m (28,806). Sales in comparable units increased by 2 percent.
- Gross profit amounted to SEK 18,828 m (16,771), corresponding to a gross margin of 58.8 percent (58.2).
- Profit after financial items amounted to SEK 5,830 m (4,895). The Group's profit after tax amounted to SEK 4,431 m (3,622), corresponding to SEK 2.68 (2.19) per share, an increase of 22 percent.
- H&M's online store in the US, launched in August, has got off to a good start.
- H&M's first stores in Lithuania and Serbia were very well received on opening in August.

---

- Sales increased by 8 percent in local currencies in the period 1 September – 24 September 2013 compared to the same period last year. The full month of September will have a negative calendar effect of approximately 2 percentage points for the H&M Group.

## Comments by CEO Karl-Johan Persson

"The third quarter has been very good as regards both sales and profits. Profits after financial items increased by nearly SEK 1 billion. Our well received summer collections have resulted in strong sales development in the quarter, particularly in Asia but also in a number of European markets. We have also seen the very successful launch of our online store in the US in August and can see that our offering stands up well in the world's largest online market.

Our expansion is strong. It is not long since we opened our 2,000th store in 2010, and this September – only three years later – we opened our store number 3,000 in Chengdu, one of China's major cities. China is the country where our expansion is strongest, but we are also expanding in other exciting regions. We have opened 215 new stores so far this year and have had successful openings in four new H&M countries: Chile, Lithuania, Serbia and Estonia. In October this year we will open in another country in Southeast Asia – in Indonesia via franchise – and in the first half of 2014 we will open our first store in Melbourne, Australia. In 2015 we plan to open in South Africa.

We are also continuing to work on our other brands as well as on our global roll-out of online shopping with the aim of launching our online store in more markets during 2014. Expansion continues for our other brands, especially COS and & Other Stories, which continue to do well and will expand even more rapidly next year."

## Sales and store openings

Sales including VAT increased by 8 percent, in local currencies, in the first nine months of the financial year. Sales in comparable units decreased by 2 percent. Converted into SEK, sales increased by 4 percent to SEK 107,480 m (103,018). Sales excluding VAT increased to SEK 92,067 m (88,297), an increase of 4 percent.

The nine-month period has been characterised by substantial currency translation effects as a result of the strengthening of the Swedish krona against most sales countries' currencies compared to the same period the previous year. The reported sales of SEK 107,480 m including VAT in the first nine months would have been approximately SEK 3.5 billion higher using the same exchange rates as last year.

In the third quarter, sales including VAT increased by 12 percent in local currencies. Sales in comparable units increased by 2 percent. Converted into SEK, sales including VAT amounted to SEK 37,411 m (33,568). Sales excluding VAT increased by 11 percent and amounted to SEK 32,040 m (28,806).

The Group opened 215 (181) stores and closed 27 (24) stores during the nine-month period. The total number of stores in the Group as per 31 August 2013 thus amounted to 2,964 (2,629) of which 2,787 were H&M stores, 75 COS stores, 69 Monki stores, 22 Weekday stores, 7 & Other Stories stores and 4 Cheap Monday stores. 101 of the Group's stores were franchise stores.

## Results for the first nine months

Gross profit for the Group for the first nine months amounted to SEK 53,844 m (51,854). This corresponds to a gross margin of 58.5 percent (58.7).

The operating profit amounted to SEK 14,908 m (15,221). This corresponds to an operating margin of 16.2 percent (17.2).

Operating profit for the nine-month period has been charged with depreciation amounting to SEK 3,106 m (2,761).

Consolidated net interest income was SEK 281 m (428).

Profit after financial items amounted to SEK 15,189 m (15,649).

The Group's profit for the nine-month period after an estimated tax rate of 24 percent (26) was SEK 11,544 m (11,580), which represents earnings per share of SEK 6.97 (7.00).

Return on shareholders' equity was, rolling twelve months, 43.4 percent (44.3) and return on capital employed was, rolling twelve months, 55.8 percent (58.2).

## Results for the third quarter

Gross profit for the Group for the third quarter amounted to SEK 18,828 m (16,771). This corresponds to a gross margin of 58.8 percent (58.2). Operating profit for the third quarter amounted to SEK 5,755 m (4,802). This corresponds to an operating margin of 18.0 percent (16.7). Profit after financial items amounted to SEK 5,830 m (4,895). Profit after tax was SEK 4,431 m (3,622), corresponding to SEK 2.68 (2.19) per share, an increase of 22 percent.

| | NINE MONTHS 2013 | NINE MONTHS 2012 | Q3 2013 | Q3 2012 |
|---|---|---|---|---|
| (SEK m) | | | | |
| **Net sales** | 92,067 | 88,297 | 32,040 | 28,806 |
| **Gross profit** | 53,844 | 51,854 | 18,828 | 16,771 |
| *gross margin, %* | *58.5* | *58.7* | *58.8* | *58.2* |
| **Operating profit** | 14,908 | 15,221 | 5,755 | 4,802 |
| *operating margin, %* | *16.2* | *17.2* | *18.0* | *16.7* |
| **Net financial items** | 281 | 428 | 75 | 93 |
| **Profit after financial items** | 15,189 | 15,649 | 5,830 | 4,895 |
| **Tax** | -3,645 | -4,069 | -1,399 | -1,273 |
| **Profit for the period** | 11,544 | 11,580 | 4,431 | 3,622 |
| **Earnings per share, SEK** | 6.97 | 7.00 | 2.68 | 2.19 |

## GROUP INCOME STATEMENT (SEK m)

| | 1 Dec 2012-31 Aug 2013 | 1 Dec 2011-31 Aug 2012 | 1 Jun 2013-31 Aug 2013 | 1 Jun 2012-31 Aug 2012 | 1 Dec 2011-30 Nov 2012 |
|---|---|---|---|---|---|
| Sales including VAT | 107,480 | 103,018 | 37,411 | 33,568 | 140,948 |
| Sales excluding VAT | 92,067 | 88,297 | 32,040 | 28,806 | 120,799 |
| Cost of goods sold | -38,223 | -36,443 | -13,212 | -12,035 | -48,928 |
| **GROSS PROFIT** | **53,844** | **51,854** | **18,828** | **16,771** | **71,871** |
| *Gross margin, %* | *58.5* | *58.7* | *58.8* | *58.2* | *59.5* |
| Selling expenses | -36,084 | -34,097 | -12,174 | -11,158 | -46,608 |
| Administrative expenses | -2,852 | -2,536 | -899 | -811 | -3,509 |
| **OPERATING PROFIT** | **14,908** | **15,221** | **5,755** | **4,802** | **21,754** |
| *Operating margin, %* | *16.2* | *17.2* | *18.0* | *16.7* | *18.0* |
| Interest income | 283 | 430 | 76 | 93 | 536 |
| Interest expense | -2 | -2 | -1 | 0 | -5 |
| **PROFIT AFTER FINANCIAL ITEMS** | **15,189** | **15,649** | **5,830** | **4,895** | **22,285** |
| Tax | -3,645 | -4,069 | -1,399 | -1,273 | -5,418 |
| **PROFIT FOR THE PERIOD** | **11,544** | **11,580** | **4,431** | **3,622** | **16,867** |

All profit is attributable to the shareholders of the parent company H & M Hennes & Mauritz AB.

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Earnings per share, SEK* | 6.97 | 7.00 | 2.68 | 2.19 | 10.19 |
| Number of shares, thousands* | 1,655,072 | 1,655,072 | 1,655,072 | 1,655,072 | 1,655,072 |
| Depreciation, total | 3,106 | 2,761 | 1,056 | 921 | 3,705 |
| of which cost of goods sold | 347 | 310 | 117 | 103 | 415 |
| of which selling expenses | 2,570 | 2,284 | 875 | 763 | 3,065 |
| of which administrative expenses | 189 | 167 | 64 | 55 | 225 |

* Before and after dilution.

## CONSOLIDATED STATEMENT OF COMPREHENSIVE INCOME (SEK m)

| | 1 Dec 2012-31 Aug 2013 | 1 Dec 2011-31 Aug 2012 | 1 Jun 2013-31 Aug 2013 | 1 Jun 2012-31 Aug 2012 | 1 Dec 2011-30 Nov 2012 |
|---|---|---|---|---|---|
| **PROFIT FOR THE PERIOD** | **11,544** | **11,580** | **4,431** | **3,622** | **16,867** |
| **Other comprehensive income** | | | | | |
| *Items that have been recognised or may be recognised in net profit for the period* | | | | | |
| Translation differences | -396 | -1,791 | 226 | -1,828 | -1,212 |
| Change in hedging reserves | -77 | 142 | -277 | -47 | -272 |
| Tax attributable to other comprehensive income | 20 | -37 | 72 | 12 | 71 |
| **OTHER COMPREHENSIVE INCOME** | **-453** | **-1,686** | **21** | **-1,863** | **-1,413** |
| **TOTAL COMPREHENSIVE INCOME FOR THE PERIOD** | **11,091** | **9,894** | **4,452** | **1,758** | **15,454** |

All comprehensive profit is attributable to the shareholders of the parent company H & M Hennes & Mauritz AB.

## GROUP BALANCE SHEET IN SUMMARY (SEK m)

| | 31 Aug 2013 | 31 Aug 2012 | 30 Nov 2012 |
|---|---|---|---|
| **ASSETS** | | | |
| **Fixed assets** | | | |
| Intangible fixed assets | 2,111 | 1,272 | 1,558 |
| Tangible fixed assets | 20,626 | 17,503 | 19,131 |
| Financial assets | 2,290 | 2,036 | 2,252 |
| | 25,027 | 20,811 | 22,941 |
| **Current assets** | | | |
| Stock-in-trade | 15,329 | 13,501 | 15,213 |
| Current receivables | 4,756 | 5,110 | 4,876 |
| Short-term investments, 4-12 months | - | 1,408 | 2,995 |
| Liquid funds | 10,953 | 12,144 | 14,148 |
| | 31,038 | 32,163 | 37,232 |
| **TOTAL ASSETS** | **56,065** | **52,974** | **60,173** |
| **EQUITY AND LIABILITIES** | | | |
| Equity | 39,203 | 38,275 | 43,835 |
| Long-term liabilities* | 2,362 | 1,333 | 2,328 |
| Current liabilities** | 14,500 | 13,366 | 14,010 |
| **TOTAL EQUITY AND LIABILITIES** | **56,065** | **52,974** | **60,173** |

* Only provisions for pensions are interest-bearing.

** No current liabilities are interest-bearing.

## CHANGE IN GROUP EQUITY IN SUMMARY (SEK m)

| | 31 Aug 2013 | 31 Aug 2012 | 30 Nov 2012 |
|---|---|---|---|
| Shareholders' equity at the beginning of the period | 43,835 | 44,104 | 44,104 |
| Total comprehensive income for the period | 11,091 | 9,894 | 15,454 |
| Dividend | -15,723 | -15,723 | -15,723 |
| Shareholders' equity at the end of the period | 39,203 | 38,275 | 43,835 |

## GROUP CASH FLOW STATEMENT (SEK m)

| | 1 Dec 2012-31 Aug 2013 | 1 Dec 2011-31 Aug 2012 |
|---|---|---|
| **Current operations** | | |
| Profit after financial items* | 15,189 | 15,649 |
| Provisions for pensions | 45 | 49 |
| Depreciation | 3,106 | 2,761 |
| Tax paid | -2,921 | -4,917 |
| **Cash flow from current operations before changes in working capital** | **15,419** | **13,542** |
| **Cash flow from changes in working capital** | | |
| Current receivables | 20 | -191 |
| Stock-in-trade | -211 | -54 |
| Current liabilities | -254 | -253 |
| **CASH FLOW FROM CURRENT OPERATIONS** | **14,974** | **13,044** |
| **Investment activities** | | |
| Investment in intangible fixed assets | -665 | -481 |
| Investment in tangible fixed assets | -4,675 | -3,832 |
| Change in short-term investments, 4 - 12 months | 2,995 | 5,525 |
| Other investments | 21 | 13 |
| **CASH FLOW FROM INVESTMENT ACTIVITIES** | **-2,324** | **1,225** |
| **Financing activities** | | |
| Dividend | -15,723 | -15,723 |
| **CASH FLOW FROM FINANCING ACTIVITIES** | **-15,723** | **-15,723** |
| **CASH FLOW FOR THE PERIOD** | **-3,073** | **-1,454** |
| Liquid funds at beginning of the financial year | **14,148** | **14,319** |
| Cash flow for the period | -3,073 | -1,454 |
| Exchange rate effect | -122 | -721 |
| Liquid funds at end of the period** | **10,953** | **12,144** |

* Interest paid for the Group amounts to SEK 2 m (2).
** Liquid funds and short-term investments 4-12 months at the end of the period amounted to SEK 10,953 m (13,552).

## SALES INCLUDING VAT BY COUNTRY AND NUMBER OF STORES

**Nine months, 1 December - 31 August**

| COUNTRY | SEK m 2013 | SEK m 2012 | Change in % SEK | Change in % Local curr. | No. of stores 31 Aug 2013 | New stores | Closed stores |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Sweden | 6,073 | 6,158 | -1 | -1 | 180 | 4 | 1 |
| Norway | 4,130 | 4,163 | -1 | 2 | 112 | 2 | 1 |
| Denmark | 3,340 | 3,152 | 6 | 9 | 96 | 2 | |
| United Kingdom | 7,212 | 7,608 | -5 | 0 | 235 | 9 | |
| Switzerland | 3,992 | 4,303 | -7 | -4 | 85 | 3 | |
| Germany | 22,304 | 22,291 | 0 | 3 | 412 | 11 | 5 |
| Netherlands | 4,810 | 4,889 | -2 | 1 | 129 | 6 | 1 |
| Belgium | 2,504 | 2,443 | 2 | 5 | 72 | 2 | |
| Austria | 3,465 | 3,507 | -1 | 1 | 70 | 2 | |
| Luxembourg | 279 | 277 | 1 | 3 | 10 | 1 | 1 |
| Finland | 1,885 | 1,829 | 3 | 5 | 55 | 2 | |
| France | 7,543 | 7,249 | 4 | 6 | 190 | 11 | 3 |
| USA | 9,755 | 9,204 | 6 | 10 | 278 | 16 | 7 |
| Spain | 4,344 | 4,357 | 0 | 2 | 153 | 9 | 2 |
| Poland | 2,298 | 2,147 | 7 | 8 | 114 | 11 | |
| Czech Republic | 597 | 552 | 8 | 12 | 36 | 5 | |
| Portugal | 663 | 655 | 1 | 4 | 26 | 3 | |
| Italy | 3,767 | 3,476 | 8 | 11 | 110 | 7 | 1 |
| Canada | 2,200 | 2,264 | -3 | 2 | 63 | 2 | |
| Slovenia | 334 | 352 | -5 | -3 | 12 | | |
| Ireland | 434 | 425 | 2 | 4 | 17 | 1 | |
| Hungary | 543 | 438 | 24 | 28 | 29 | 3 | |
| Slovakia | 268 | 241 | 11 | 14 | 13 | | |
| Greece | 695 | 631 | 10 | 13 | 27 | 3 | 1 |
| China | 4,698 | 3,803 | 24 | 34 | 170 | 39 | 3 |
| Japan | 2,079 | 1,692 | 23 | 52 | 31 | 10 | 1 |
| Russia | 1,917 | 1,537 | 25 | 31 | 43 | 6 | |
| South Korea | 567 | 402 | 41 | 43 | 16 | 5 | |
| Turkey | 473 | 321 | 47 | 56 | 16 | 5 | |
| Romania | 620 | 440 | 41 | 45 | 25 | 6 | |
| Croatia | 497 | 415 | 20 | 24 | 13 | 2 | |
| Singapore | 458 | 302 | 52 | 56 | 5 | 3 | |
| Bulgaria | 186 | 79 | 135 | 142 | 10 | 6 | |
| Latvia | 94 | | | | 2 | | |
| Malaysia | 267 | | | | 4 | 2 | |
| Mexico | 224 | | | | 1 | | |
| Chile | 201 | | | | 1 | 1 | |
| Lithuania | 7 | | | | 1 | 1 | |
| Serbia | 5 | | | | 1 | 1 | |
| Franchise | 1,752 | 1,416 | 24 | 23 | 101 | 13 | |
| **Total** | **107,480** | **103,018** | **4** | **8** | **2,964** | **215** | **27** |

## SALES INCLUDING VAT BY COUNTRY AND NUMBER OF STORES

**Third quarter, 1 June - 31 August**

| COUNTRY | SEK m Q3-2013 | SEK m Q3-2012 | Change in % SEK | Change in % Local curr. | No. of stores 31 Aug 2013 | New stores | Closed stores |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Sweden | 2,084 | 2,080 | 0 | 0 | 180 | 1 | |
| Norway | 1,472 | 1,437 | 2 | 6 | 112 | | |
| Denmark | 1,144 | 987 | 16 | 13 | 96 | 1 | |
| United Kingdom | 2,570 | 2,490 | 3 | 8 | 235 | 2 | |
| Switzerland | 1,371 | 1,350 | 2 | 2 | 85 | 1 | |
| Germany | 7,603 | 6,933 | 10 | 8 | 412 | 2 | |
| Netherlands | 1,633 | 1,473 | 11 | 8 | 129 | 2 | 1 |
| Belgium | 901 | 782 | 15 | 13 | 72 | | |
| Austria | 1,164 | 1,099 | 6 | 3 | 70 | 1 | |
| Luxembourg | 98 | 84 | 17 | 14 | 10 | | |
| Finland | 676 | 646 | 5 | 2 | 55 | 1 | |
| France | 2,691 | 2,321 | 16 | 13 | 190 | | 2 |
| USA | 3,444 | 3,183 | 8 | 12 | 278 | 10 | |
| Spain | 1,539 | 1,368 | 13 | 10 | 153 | | 1 |
| Poland | 796 | 700 | 14 | 13 | 114 | 2 | |
| Czech Republic | 207 | 180 | 15 | 15 | 36 | 1 | |
| Portugal | 247 | 215 | 15 | 13 | 26 | | |
| Italy | 1,272 | 1,088 | 17 | 14 | 110 | 2 | |
| Canada | 774 | 808 | -4 | 2 | 63 | 1 | |
| Slovenia | 117 | 114 | 3 | 0 | 12 | | |
| Ireland | 153 | 137 | 12 | 9 | 17 | | |
| Hungary | 186 | 148 | 26 | 29 | 29 | | |
| Slovakia | 89 | 81 | 10 | 9 | 13 | | |
| Greece | 237 | 200 | 19 | 16 | 27 | 2 | 1 |
| China | 1,640 | 1,277 | 28 | 37 | 170 | 22 | 2 |
| Japan | 617 | 543 | 14 | 46 | 31 | 2 | |
| Russia | 707 | 592 | 19 | 25 | 43 | | |
| South Korea | 188 | 133 | 41 | 48 | 16 | | |
| Turkey | 184 | 116 | 59 | 72 | 16 | | |
| Romania | 210 | 152 | 38 | 35 | 25 | | |
| Croatia | 181 | 155 | 17 | 16 | 13 | 1 | |
| Singapore | 179 | 100 | 79 | 87 | 5 | 3 | |
| Bulgaria | 75 | 44 | 70 | 71 | 10 | | |
| Latvia | 36 | | | | 2 | | |
| Malaysia | 95 | | | | 4 | 1 | |
| Mexico | 70 | | | | 1 | | |
| Chile | 89 | | | | 1 | | |
| Lithuania | 7 | | | | 1 | 1 | |
| Serbia | 5 | | | | 1 | 1 | |
| Franchise | 660 | 552 | 20 | 18 | 101 | 3 | |
| **Total** | **37,411** | **33,568** | **11** | **12** | **2,964** | **63** | **7** |

## FIVE YEAR SUMMARY

**Nine months, 1 December - 31 August**

| | 2013 | 2012 | 2011 | 2010 | 2009 |
|---|---|---|---|---|---|
| Sales including VAT, SEK m | 107,480 | 103,018 | 92,619 | 92,174 | 85,939 |
| Sales excluding VAT, SEK m | 92,067 | 88,297 | 79,047 | 78,772 | 73,382 |
| Change from previous year, % | 4 | 12 | 0 | 7 | 18 |
| Change from previous year in local currencies, % | 8 | 12 | 8 | 15 | 5 |
| | | | | | |
| Operating profit, SEK m | 14,908 | 15,221 | 13,714 | 17,599 | 13,735 |
| Operating margin, % | 16.2 | 17.2 | 17.3 | 22.3 | 18.7 |
| | | | | | |
| Depreciation for the period, SEK m | 3,106 | 2,761 | 2,465 | 2,332 | 2,158 |
| Profit after financial items, SEK m | 15,189 | 15,649 | 14,140 | 17,830 | 14,111 |
| Profit after tax, SEK m | 11,544 | 11,580 | 10,464 | 13,194 | 10,230 |
| | | | | | |
| Liquid funds and short-term investments, SEK m | 10,953 | 13,552 | 16,895 | 21,362 | 16,238 |
| Stock-in-trade, SEK m | 15,329 | 13,501 | 13,310 | 10,545 | 10,215 |
| Equity, SEK m | 39,203 | 38,275 | 38,214 | 39,352 | 34,612 |
| | | | | | |
| Number of shares, thousands* | 1,655,072 | 1,655,072 | 1,655,072 | 1,655,072 | 1,655,072 |
| Earnings per share, SEK* | 6.97 | 7.00 | 6.32 | 7.97 | 6.18 |
| Shareholders' equity per share, SEK* | 23.69 | 23.13 | 23.09 | 23.78 | 20.91 |
| Cash flow from current operations per share, SEK* | 9.05 | 7.88 | 6.78 | 9.78 | 6.26 |
| | | | | | |
| Share of risk-bearing capital, % | 73.4 | 74.0 | 72.9 | 75.8 | 76.2 |
| Equity/assets ratio, % | 69.9 | 72.3 | 71.4 | 72.3 | 72.8 |
| | | | | | |
| Total number of stores | 2,964 | 2,629 | 2,325 | 2,078 | 1,840 |
| | | | | | |
| **Rolling twelve months** | | | | | |
| Earnings per share, SEK* | 10.17 | 10.23 | 9.64 | 11.69 | 9.26 |
| Return on shareholders' equity, % | 43.4 | 44.3 | 41.1 | 52.3 | 46.8 |
| Return on capital employed, % | 55.8 | 58.2 | 54.6 | 69.3 | 64.5 |

* Before and after dilution. The number of shares has been adjusted for all periods because of the two-for-one share split carried out by H&M in 2010.

Definition on key figures see page 6.

## KEY RATIOS PER QUARTER

| | 2010 | | 2011 | | | | 2012 | | | | 2013 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Q3 | Q4 | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 | Q1 | Q2 | Q3 |
| Sales including VAT, SEK m | 31,475 | 34,792 | 28,708 | 32,400 | 31,511 | 36,191 | 32,503 | 36,947 | 33,568 | 37,930 | 33,146 | 36,923 | 37,411 |
| Sales excluding VAT, SEK m | 26,893 | 29,711 | 24,503 | 27,632 | 26,912 | 30,952 | 27,832 | 31,658 | 28,806 | 32,502 | 28,392 | 31,635 | 32,040 |
| Change from previous year, % | 14 | 6 | -1 | 2 | 0 | 4 | 14 | 15 | 7 | 5 | 2 | 0 | 11 |
| Operating profit, SEK m | 5,656 | 7,060 | 3,408 | 5,599 | 4,707 | 6,665 | 3,526 | 6,893 | 4,802 | 6,533 | 3,130 | 6,023 | 5,766 |
| Operating margin, % | 21.0 | 23.8 | 13.9 | 20.3 | 17.5 | 21.5 | 12.7 | 21.8 | 16.7 | 20.1 | 11.0 | 19.0 | 18.0 |
| Depr. for the period, SEK m | 777 | 729 | 808 | 826 | 831 | 797 | 911 | 929 | 921 | 944 | 1,030 | 1,020 | 1,068 |
| Profit after financial items, SEK m | 5,735 | 7,178 | 3,538 | 5,752 | 4,850 | 6,802 | 3,701 | 7,053 | 4,895 | 6,636 | 3,234 | 6,125 | 5,830 |
| Profit after tax, SEK m | 4,244 | 5,487 | 2,618 | 4,257 | 3,589 | 5,357 | 2,739 | 5,219 | 3,622 | 5,287 | 2,468 | 4,655 | 4,431 |
| Liquid assets*, SEK m | 21,362 | 24,868 | 24,355 | 15,207 | 16,895 | 21,277 | 22,029 | 13,543 | 13,552 | 17,143 | 18,959 | 9,061 | 10,863 |
| Stock-in-trade, SEK m | 10,545 | 11,487 | 10,822 | 10,414 | 13,310 | 13,819 | 12,397 | 11,299 | 13,501 | 15,213 | 13,825 | 12,667 | 15,328 |
| Equity, SEK m | 39,352 | 44,172 | 45,587 | 33,946 | 38,214 | 44,104 | 45,852 | 36,516 | 38,275 | 43,835 | 45,625 | 34,747 | 38,203 |
| Earnings per share, SEK** | 2.56 | 3.32 | 1.58 | 2.57 | 2.17 | 3.24 | 1.65 | 3.15 | 2.19 | 3.19 | 1.49 | 2.81 | 2.68 |
| Equity per share, SEK** | 23.78 | 26.69 | 27.54 | 20.51 | 23.09 | 26.65 | 27.70 | 22.06 | 23.13 | 26.49 | 27.57 | 20.99 | 23.09 |
| Cash flow from current operations per share, SEK** | 2.23 | 3.42 | 0.46 | 4.70 | 1.62 | 3.75 | 1.34 | 5.11 | 1.43 | 3.54 | 2.28 | 4.50 | 2.27 |
| Share of risk-bearing capital, % | 75.6 | 76.2 | 81.4 | 73.0 | 72.9 | 74.9 | 79.1 | 73.5 | 74.0 | 76.1 | 78.4 | 73.2 | 73.4 |
| Equity/assets ratio, % | 72.3 | 74.6 | 79.9 | 71.3 | 71.4 | 73.3 | 77.6 | 71.5 | 72.3 | 72.8 | 75.1 | 69.2 | 68.9 |
| Total number of stores | 2,078 | 2,206 | 2,212 | 2,297 | 2,325 | 2,472 | 2,491 | 2,575 | 2,629 | 2,776 | 2,818 | 2,908 | 2,964 |
| **Rolling 12 months** | | | | | | | | | | | | | |
| Earnings per share, SEK** | 11.69 | 11.29 | 10.61 | 10.03 | 9.64 | 9.56 | 9.63 | 10.21 | 10.23 | 10.19 | 10.02 | 9.68 | 10.17 |
| Return on shareholders' equity, % | 52.3 | 44.1 | 39.3 | 47.4 | 41.1 | 36.8 | 34.9 | 48.0 | 44.3 | 38.4 | 36.3 | 45.0 | 43.4 |
| Return on capital employed, % | 69.3 | 58.7 | 52.3 | 63.0 | 54.6 | 47.1 | 45.8 | 63.0 | 58.2 | 50.3 | 47.3 | 58.0 | 56.8 |
| Stock-in-trade in % of turnover | 9.9 | 10.6 | 10.0 | 9.6 | 12.2 | 12.6 | 10.9 | 9.6 | 11.3 | 12.6 | 11.4 | 10.4 | 12.3 |

* Liquid funds and short-term investments

** Before and after dilution. The number of shares has been adjusted for all periods because of the two-for-one share split carried out by H&M in 2010.

Definitions on key figures see page 6.

**Allegato 2: Questionario SUPSI**

# H&M SUPSI

Ci sono 26 domande all'interno di questa indagine.

## Dati personali

**1 [Età]Età ***

Scrivi le tue risposte qui:

**2 [Genere]Genere ***

Scegli **solo una** delle seguenti:

- ○ Femmina
- ○ Maschio

**3 [Residenza]**

**Dove si trova la sua residenza abituale:**

*

Scegli la risposta appropriata per ciascun item:

| | Sottoceneri | Sopraceneri | Fuori Cantone Ticino | Italia |
|---|---|---|---|---|
| | ○ | ○ | ○ | ○ |

**4 [In SUPSI come]In SUPSI come: ***

Scegli la risposta appropriata per ciascun item:

| | Studente | Professore | Collaboratore |
|---|---|---|---|
| | ○ | ○ | ○ |

**5 [sit eco ]Come reputa la sua situazione economica: ***

Scegli la risposta appropriata per ciascun item:

| | Molto buona | Buona | Soddisfacente | Non buona | Pessima |
|---|---|---|---|---|---|
| | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

**6 [mail ]Se vuole partecipare all'estrazione dell'iPod Shuffle inserisca il suo indirizzo mail, così da potere essere contattato in caso di vittoria.**

Scrivi le tue risposte qui:

o

## Organizzazione commerciale

**7 [È cliente H&M]**

**È cliente H&M?**

*

Scegli la risposta appropriata per ciascun item:

| si | no | non più | non la conosco |
|---|---|---|---|
| ○ | ○ | ○ | ○ |

**8 [non frequenza store ]**

**Da quanto tempo non frequenta più gli *store* H&M?**

*

**Rispondi solo se le seguenti condizioni sono rispettate:**
° ((È cliente H&M_SQ001.NAOK == "A3"))

Scegli la risposta appropriata per ciascun item:

| Un mese | Sei mesi | Un anno | Più di un anno |
|---|---|---|---|
| ○ | ○ | ○ | ○ |

**9 [causa non frequenza]**

**Qual è la causa per cui non frequenta, o non frequenta più, gli *store* H&M?**

*

**Rispondi solo se le seguenti condizioni sono rispettate:**
° ((È cliente H&M_SQ001.NAOK == "A3"))

Scegli **tutte** le corrispondenti:

- ☐ Le competenze dei dipendenti H&M
- ☐ L'attitudine dei dipendenti H&M
- ☐ La qualità della merce
- ☐ Il prezzo della merce
- ☐ La crisi economica
- ☐ La forza del franco rispetto all'euro
- ☐ L'apertura di nuovi negozi di abbigliamento
- ☐ L' e-commerce
- ☐ Altro: _____

(più scelte possibili)

**10 [spesso frequenta]Quanto spesso frequenta i negozi H&M? ***

**Rispondi solo se le seguenti condizioni sono rispettate:**
° ((È cliente H&M_SQ001.NAOK == "A1"))

Scegli la risposta appropriata per ciascun item:

| 2-3 volte a settimana | 1 volta a settimana | 1 volta al mese | Meno di una volta al mese |
|---|---|---|---|
| ○ | ○ | ○ | ○ |

**11 [dove shopping SI]Dove fa shopping normalmente? ***

**Rispondi solo se le seguenti condizioni sono rispettate:**
° ((È cliente H&M_SQ001.NAOK == "A1"))

Scegli la risposta appropriata per ciascun item:

| Centro commerciale di Tenero | Lugano centro | Centro commerciale Grancia | Serfontana | Su internet | All'estero |
|---|---|---|---|---|---|
| ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

**12 [dove shopping NO]**

**Dove fa shopping normalmente?**

*

**Rispondi solo se le seguenti condizioni sono rispettate:**
° ((È cliente H&M_SQ001.NAOK == "A2" or È cliente H&M_SQ001.NAOK == "A3" or È cliente H&M_SQ001.NAOK == "A4"))

Scegli la risposta appropriata per ciascun item:

| | Sempre | Spesso | Occasionalmente | Mai | Non so |
|---|---|---|---|---|---|
| Centro commerciale | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Negozi in centro città | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Su internet | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Da cataloghi | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| All'estero | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

**13 [competenze/attitudin]Come valuta: ***

**Rispondi solo se le seguenti condizioni sono rispettate:**
° ((È cliente H&M_SQ001.NAOK == "A1" or È cliente H&M_SQ001.NAOK == "A3"))

Scegli la risposta appropriata per ciascun item:

| | Ottimo | Buono | Discreto | Sufficiente | Insufficiente | Non so |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Le competenze dei dipendenti H&M | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| L'attitudine dei dipendenti H&M | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| La disponibilità dei dipendenti H&M | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

**14 [orari ]**

**Come valuta gli attuali orari d'apertura dei negozi per i giorni seguenti:**

*

Scegli la risposta appropriata per ciascun item:

| | Troppo lunghi | Adeguati | Troppo brevi | Non so |
|---|---|---|---|---|
| Lunedì, martedì, mercoledì, venerdì (9.00 - 18.30) | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Giovedì (9.00 – 21.30) | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Sabato (9.00 – 18.00) | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Sabato (9.00 – 17.00) | ○ | ○ | ○ | ○ |

**15 [frequenza 8/20-dom]**

**Frequenterebbe più spesso negozi e centri commerciali se:**

*

Scegli la risposta appropriata per ciascun item:

| | Sì | Non so | No |
|---|---|---|---|
| Fossero aperti quotidianamente dalle 8 alle 20 | ○ | ○ | ○ |
| Fossero aperti anche di domenica | ○ | ○ | ○ |

## Prodotti e servizi H&M

**16 [Come reputa ]Come reputa: ***

**Rispondi solo se le seguenti condizioni sono rispettate:**
° ((È cliente H&M_SQ001.NAOK == "A1" or È cliente H&M_SQ001.NAOK == "A3"))

Scegli la risposta appropriata per ciascun item:

| | Molto buono | Buono | Discreto | Sufficiente | Insufficiente | Pessimo | Non so |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| La qualità della merce H&M | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Il rapporto qualità-prezzo della merce H&M | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Le collezioni H&M proposte negli store rispetto ai trend attuali | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| La disponibilità delle taglie negli store H&M | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

**17 [utile site e app]Reputa utile: ***

**Rispondi solo se le seguenti condizioni sono rispettate:**
° ((È cliente H&M_SQ001.NAOK == "A1" or È cliente H&M_SQ001.NAOK == "A3"))

Scegli la risposta appropriata per ciascun item:

| | Si | Abbastanza | Poco | No | Non so |
|---|---|---|---|---|---|
| Il sito internet www.hm.com? | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| L'applicazione di H&M per smartphone? | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Il servizio mail news letter di H&M | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

**18 [conosce ]**

**In relazione ad H&M sa in cosa consiste:**

*

**Rispondi solo se le seguenti condizioni sono rispettate:**
° ((È cliente H&M_SQ001.NAOK == "A1" or È cliente H&M_SQ001.NAOK == "A3"))

Scegli la risposta appropriata per ciascun item:

| | Si | No |
|---|---|---|
| Il progetto ICO | ○ | ○ |
| La linea Conscious | ○ | ○ |
| La collaborazione con la fondazione Theodora | ○ | ○ |
| L'iniziativa WaterAid | ○ | ○ |

**19 [servizi HM]Reputa interessanti i servizi offerti da H&M? ***

**Rispondi solo se le seguenti condizioni sono rispettate:**
° ((È cliente H&M_SQ001.NAOK == "A1" or È cliente H&M_SQ001.NAOK == "A3"))

Scegli la risposta appropriata per ciascun item:

| Si | No | H&M non offre servizi | Non so |
|---|---|---|---|
| ○ | ○ | ○ | ○ |

## Confronto con la concorrenza

### 20 [Come reputa ]

**Rispetto alle altre aziende operanti nel settore del commercio di abbigliamento al dettaglio (non luxory*) come reputa:**

*

**Rispondi solo se le seguenti condizioni sono rispettate:**
° ((È cliente H&M_SQ001.NAOK == "A1" or È cliente H&M_SQ001.NAOK == "A3"))

Scegli la risposta appropriata per ciascun item:

| | Migliore | Uguale | Peggiore | Non so |
|---|---|---|---|---|
| La qualità dei prodotti H&M | ○ | ○ | ○ | ○ |
| I prezzi prodotti H&M | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Il rapporto qualità prezzo dei prodotti H&M | ○ | ○ | ○ | ○ |

per luxory si intendono tutte quelle aziende il di cui brand offre un elevato valore aggiunto quali: Armani, Gucci, Prada, ecc.

### 21 [giudizio su H&M]

**Un giudizio complessivo sull'azienda**

*

**Rispondi solo se le seguenti condizioni sono rispettate:**
° ((È cliente H&M_SQ001.NAOK == "A1" or È cliente H&M_SQ001.NAOK == "A3"))

Scegli la risposta appropriata per ciascun item:

| Ottimo | Buono | Discreto | Sufficiente | Insufficiente | Pessimo | Non so |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

### 22 [consigli HM amici ]

**Consiglierebbe H&M ai suoi amici?**

*

**Rispondi solo se le seguenti condizioni sono rispettate:**
° ((È cliente H&M_SQ001.NAOK == "A1" or È cliente H&M_SQ001.NAOK == "A3"))

Scegli la risposta appropriata per ciascun item:

| Sì | Non so | No |
|---|---|---|
| ○ | ○ | ○ |

## Trend in atto

**23 [sost ambientale ]**

**Quanto è importante per lei come cliente la sostenibilità ambientale:**

*

Scegli la risposta appropriata per ciascun item:

| | Fondamentale | Molto importante | Mediamente importante | Poco importante | Per nulla importante | Non so |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Nella scelta delle aziende produttrici a cui si rivolge | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Nella scelta delle aziende distributrici a cui si rivolge | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

**24 [informazione ambient]Si ritiene sufficientemente informato delle politiche ambientali adottate dalle aziende che normalmente frequenta? ***

Scegli la risposta appropriata per ciascun item:

| | Assolutamente si | Abbastanza | Poco | Assolutamente no | Non so |
|---|---|---|---|---|---|
| in generale | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| nello specifico di H&M | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

**25 [shop web ]Quali articoli acquista solitamente tramite web? ***

Scegli **tutte** le corrispondenti:

- ☐ Generi alimentari
- ☐ Abbigliamento
- ☐ Articoli arredamento per la casa
- ☐ Articoli elettronici
- ☐ Viaggi
- ☐ Altro: _____

**26 [quanto web ]**

**Quanto utilizza il web per effettuare i suoi acquisti d'abbigliamento?**

*

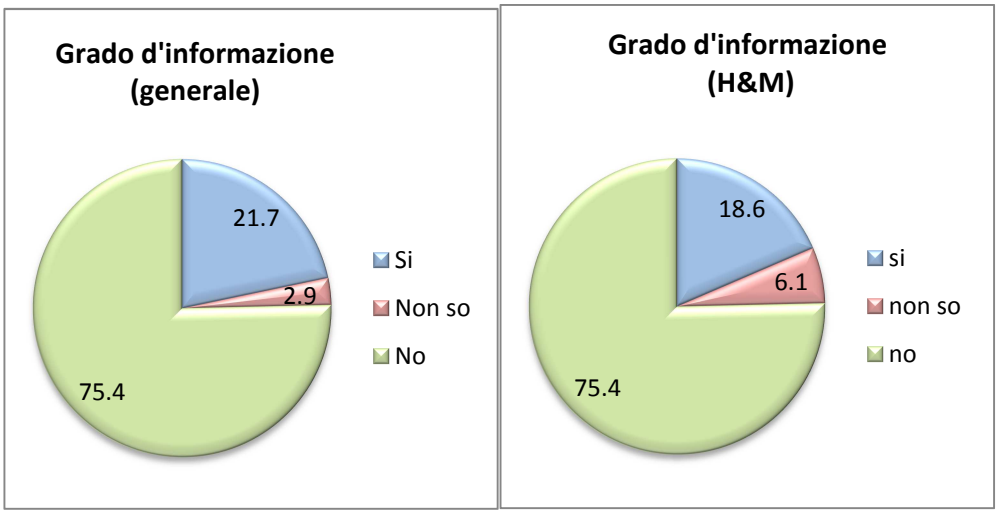
Scegli la risposta appropriata per ciascun item:

| Sempre | Spesso | Occasionalmente | Mai | Non so |
|---|---|---|---|---|
| ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

**Allegato 3: tabella a doppia entrata Residenza/Cliente**

| Residenza/cliente | No | Non la conosco | Non più | Si | Totale |
|---|---|---|---|---|---|
| **Sottoceneri** | 37 | 1 | 5 | 186 | 229 |
| | 16% | 1% | 2% | 81% | 100% |
| **Sopraceneri** | 30 | 2 | 3 | 112 | 147 |
| | 21% | 1% | 2% | 76% | 100% |
| **Italia** | 11 | 4 | 1 | 55 | 71 |
| | 15% | 6% | 1% | 78% | 100% |
| **Fuori cantone Ticino** | 3 | 0 | 0 | 2 | 5 |
| | 60% | 0% | 0% | 40% | 100% |
| **Totale** | 81 | 7 | 9 | 355 | 452 |
| | 18% | 2% | 2% | 79% | 100% |

**Allegato 4: percezione del grado d'informazione dei clienti H&M**

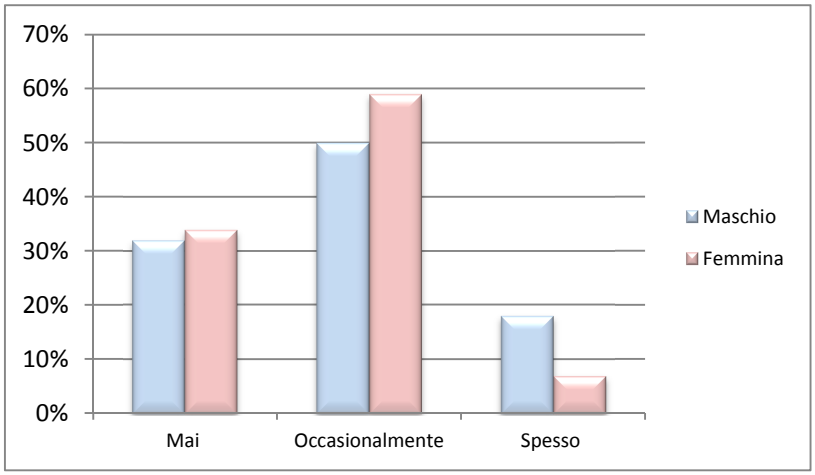



**Allegato 5: confronto tra il grado di informazione in merito alle politiche ambientali, percepito in generale e da H&M suddiviso per genere**

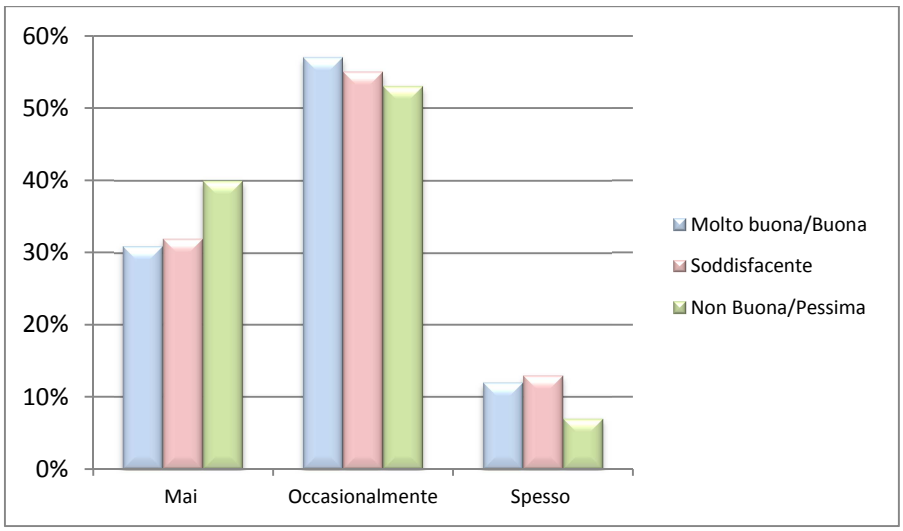
| Genere/informato | Info generale | Info H&M | Info generale | Info H&M | Info generale | Info H&M | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Si | Si | No | No | Non so | Non so | Totale |
| **Maschio** | 41 | 22 | 129 | 127 | 11 | 32 | 181 |
| | 23% | 12% | 71% | 70% | 6% | 18% | 100% |
| **Femmina** | 49 | 47 | 200 | 191 | 9 | 20 | 258 |
| | 19% | 18% | 78% | 74% | 3% | 8% | 100% |
| **Totale** | 90 | 69 | 329 | 318 | 20 | 52 | 439 |
| | 21% | 16% | 75% | 72% | 4% | 12% | 100% |

**Allegato 6: Utilizzo di internet per fare acquisti**

Utilizzo di internet per fare acquisti secondo il genere




Utilizzo di internet per fare acquisti secondo la situazione economica




**Allegato 7: Differenze di percezione nell'importanza della sostenibilità ambientale delle aziende produttrice e di quelle distributrici**

| Produttori/distributori | Fondamentale | Importante | Non Importante | Non so | Totale |
|---|---|---|---|---|---|
| **Fondamentale** | 51 | **15** | 0 | 0 | 66 |
| | 77% | **23%** | 0% | 0% | 100% |
| **Importante** | **3** | 295 | **12** | 1 | 311 |
| | **1%** | 95% | **4%** | 0% | 100% |
| **Non Importante** | 0 | **2** | 42 | 0 | 44 |
| | 0% | **5%** | 95% | 0% | 100% |
| **Non so** | 0 | **3** | 0 | 15 | 18 |
| | 0% | **17%** | 0% | 83% | 100% |
| **Totale** | 54 | 315 | 54 | 16 | 439 |
| | 12% | 72% | 12% | 4% | 100% |

**Allegato 8: Differenze di percezione nell'importanza della sostenibilità ambientale tra generi**

| Genere/importanza sostenibilità ambientale | Fondamentale | Importante | Non Importante | Non so | Totale |
|---|---|---|---|---|---|
| **Maschio** | 19 | 128 | 31 | 3 | 181 |
| | 11% | 71% | 17% | 1% | 100% |
| **Femmina** | 35 | 187 | 23 | 13 | 258 |
| | 14% | 72% | 9% | 5% | 100% |
| **Totale** | 54 | 315 | 54 | 16 | 439 |
| | 12% | 72% | 12% | 4% | 100% |

**Allegato 9: Incrocio tra situazione economica e opinione sull'apertura dei negozi da lunedì a domenica dalle 8 alle 20**

| Situazione economica/ Lu-Do 8-20 | Favorevoli | Contrari | Totale |
|---|---|---|---|
| **Buona/Molto buona** | 64 | 47 | 111 |
| | 58% | 42% | 100% |
| **Soddisfacente** | 114 | 59 | 173 |
| | 66% | 34% | 100% |
| **Non buona/Pessima** | 51 | 31 | 82 |
| | 62% | 38% | 100% |
| **Totale** | 229 | 137 | 366 |
| | 63% | 37% | 100% |

**Allegato 10: Scheda di approvazione progetti tesi**

SUPSI

# Master of Science in Business Administration
with Major in Innovation Management

**TITOLO PROVVISORIO DELLA TESI DI MASTER**

Opportunità di Sviluppo per H&M in Svizzera

**STUDENTE**

| | |
|---|---|
| Nome | Ilenia Danesi |
| Indirizzo | Via Posgesa 1,<br>6952 Canobbio |
| E-Mail | ylenia.danesi@bluewin.ch |
| Telefono | 079 725 24 19 |

**RELATORE**

| | |
|---|---|
| Nome | Luca Canetta |
| Indirizzo | SUPSI<br>Institute of Systems and Technologies for Sustainable Production<br>Galleria 2, CH-6928 Manno |
| E-Mail | luca.canetta@icimsi.ch |
| Telefono | 058 666 65 53 |

**FOCALIZZAZIONE DEL TEMA**

| | |
|---|---|
| Situazione iniziale/ Contesto generale/ Premesse | Il settore del commercio al dettaglio di abbigliamento in Svizzera ricopre un ruolo molto importante. A causa di numerosi fattori sembra però che in tutta la nazione il settore stia subendo un decremento del numero di visitatori che giornalmente entrano nei diversi *stores*.<br>Per mezzo di questo scritto si cercherà pertanto di dare una visione generale del settore e delle condizioni in cui le imprese operano con particolare attenzione all' azienda in analisi, ovvero H&M. Si entrerà poi nel merito dell'ambiente Ticinese che spesso sembra "estraniarsi" un po' dal contesto svizzero.<br>H&M è un azienda che opera in 47 mercati con oltre 2'900 negozi e 104'000 dipendenti. Nonostante la crisi la sua espansione continua e, in mercati così diversi, è sempre più difficile comprendere quali siano le reali esigenze dei clienti. In Europa inoltre la crescita della maggior parte degli *stores* sembra essersi stagnata. Si devono quindi trovare nuove strategie che permettano ai mercati più "maturi" di continuare a crescere.<br>Essendo io stessa alle dipendenze dell'azienda questo scritto creerà valore non solo in termini di conclusione del percorso formativo, ma anche in termini di approfondimento del settore professionale in cui opero quotidianamente in qualità di Department Manager. |

Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana
SUPSI

## LEGAME CON IL PROFILO DEL MASTER

| | |
|---|---|
| *Legame con i contenuti sviluppati nel percorso formativo.* | Lo scritto avrà numerosi legami con il percorso formativo fino ad ora effettuato.<br>Il primo, e forse più evidente, è da ritrovarsi con uno dei moduli seguiti nell' ultimo semestre, ovvero *Technology Management of Innovation Systems*. Le opportunità di sviluppo per H&M infatti si andranno a ricercare nei concetti di *personalization*, *servitization* e sostenibilità (ambientale e sociale).<br>Verrà inoltre sviluppato un questionario che cercherà di delineare i bisogni dei clienti e che quindi necessiterà delle nozioni intraprese nei moduli quantitativi del primo anno di Master.<br>Nel complesso non si potranno tralasciare i concetti di globalizzazione e diversità di marketing, scelte e/o orientamento strategico, e gestione del cambiamento.<br>Il tema che si è scelto di sviluppare richiederà quindi l'impegno di molte delle nozioni approfondite fino ad ora, alcune verranno solo "sfiorate" mentre altre saranno più volte integrate nello scritto. |

## OBIETTIVI PRINCIPALI

| | |
|---|---|
| Obiettivi del lavoro<br><br>*(cosa si deve aver raggiunto a tesi conclusa?; contributo della tesi alla soluzione del problema)* | L'obiettivo ultimo della tesi sarà quello di identificare, spiegare e modellare le opportunità di sviluppo che si presentano per H&M (sia per il breve che, se individuate, per il lungo periodo) sul mercato elvetico. Per raggiungere tale obiettivo sarà prima necessario definire e meglio comprendere il settore del commercio al dettaglio in Svizzera e identificare i bisogni e le aspettative dei clienti.<br><br>Gli obiettivi saranno quindi:<br>• Comprensione del settore del commercio al dettaglio di abbigliamento in Svizzera e caratteristiche distintive della regione Ticino (anche i relazione agli attori che oggi operano in tale mercato)<br>• Comprensione dell'azienda nel suo complesso (posizionamento, piani di sviluppo futuri, orientamento attuale, attenzione all'innovazione, gestione della globalizzazione, ecc.)<br>• Comprensione dei bisogni dei clienti (effettivi e potenziali) di H&M e aspettative future<br>• Definizione di quanto H&M già fa in termini di sostenibilità (ambientale, sociale, economica) e di quanto potrebbe fare ancora<br>• Individuazione di opportunità di sviluppo per H&M in relazione a: *servitization* e *personalization* |

## METODOLOGIA

| | |
|---|---|
| Approccio e strumenti da utilizzare per raggiungere gli obiettivi | Oltre a un'approfondita analisi della letteratura per definire il contesto del settore e le sue peculiarità si utilizzeranno due altri approcci metodologici. Per la comprensione dei bisogni dei clienti si effettueranno dei questionari (probabilmente on-line) i di cui dati raccolti verranno analizzati per definire i trend e le caratteristiche salienti. Si effettueranno inoltre interviste in azienda, rese possibili dal fatto che la sottoscritta è dipendente H&M, per identificare previsioni e aspettative dei quadri dell'azienda e chiarire qualsiasi dubbio o perplessità che scaturiranno dal progetto |

Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana
SUPSI

## FATTIBILITA' DELLA PROPOSTA

| | |
|---|---|
| Risorse necessarie, accesso alla documentazione, disponibilità di dati e/o informazioni, livello di complessità *e/o di ampiezza del tema, tempo a disposizione* | Essere alle dipendenze di H&M ed avere ricevuto il consenso dai quadri dell'azienda renderà sicuramente la reperibilità dei dati più semplice. Chiaramente a dipendenza della tipologia di dati di cui si necessiterà per sviluppare lo scritto potranno venire posti vincoli di confidenzialità più o meno restrittivi.<br>Ciò che più preoccupa in termini di accesso alle informazioni è il tasso di risposta al questionario e il numero di questionari che verranno sviluppati. Questo infatti potrebbe compromettere la significatività dei dati ottenuti. Anche a livello di tempistiche infatti non sarà possibile sviluppare un numero eccessivamente elevato di questionari soprattutto perché la raccolta e l'analisi dei dati risulta essere un lavoro lungo e laborioso.<br>Il tema trattato infine risulta essere molto ampio e complesso soprattutto se consideriamo che l'azienda opera di 47 diversi mercati. Ecco quindi che si è deciso di concentrarsi solo sul mercato svizzero, con un "particolare occhio di riguardo" per il mercato Ticinese. |

## PIANIFICAZIONE

| | |
|---|---|
| *Piano di lavoro; breve descrizione del procedimento e/o del metodo di lavoro* | Considerando i tempi di riposta e di raccolta dei dati si comincerà da subito a sviluppare un questionario. Quest'attività inizialmente andrà di pari passo con un analisi della letteratura preliminare che permetterà di comprendere il settore e le "domane giuste" da inserire nel questionario.<br>In seguito, una volta inoltrato il questionario all'utenza, si cercherà di definire il settore con i concorrenti e i trend in atto al suo interno. Si valuterà quanto l'azienda si allinei con questi trend e si definirà se e quanto fa in più rispetto agli altri.<br>Raccolti i dati del questionario verranno analizzati e, dopo avere compreso quali sono i bisogni dei clienti, si cercheranno di individuare le opportunità che si presentano all'azienda in relazione alle tre aree di tendenza: *servitization, personalization* e sostenibilità. |

## STRUTTURA DELLA TESI

| | |
|---|---|
| *Indice di massima*<br><br>*(se possibile, descrizione dei probabili contenuti dei capitoli)* | • Introduzione<br>• H&M, *overview* dell'azienda<br>• Il settore dell'commercio al dettaglio di abbigliamento in Svizzera<br>• Le peculiarità del settore in Ticino<br>• I bisogni dei clienti<br>• Sostenibilità e H&M<br>• *Personalization* e *Servitization* H&M<br>• Opportunità di sviluppo per H&M in Svizzera<br>• Conclusioni |

Luogo e data: Manno, 15.07.2013

| | |
|---|---|
| Firma studente | Firma relatore |
| Ilenia Danesi | Luca Canetta |

## Allegato 11: Impegno di condivisione dei diritti d'autore

Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana
Dipartimento scienze aziendali e sociali

**SUPSI**

**Impegno di condivisione dei diritti d'autore**

La sottoscritta / Il sottoscritto:

Nome: ILENIA

Cognome: DANESI

1. riconosce che i diritti d'autore della tesi di Master sono di proprietà condivisa tra lei/lui ed il Dipartimento scienze aziendali e sociali della SUPSI;

2. ogni co-detentore dei diritti ha la facoltà di utilizzare i risultati in maniera autonoma e indipendente senza nessun obbligo degli altri detentori.

Luogo e data 28/02/2014 Firma