

Facoltà: *Economia e  
direzione delle  
imprese*

Cattedra: *Strategie  
d'impresa*

LA STRATEGIA DI INTERNAZIONALIZZAZIONE NEL SETTORE  
TESSILE-ABBIGLIAMENTO. IL CASO ZARA E I SUOI  
COMPETITOR

RELATORE:

*Prof. Franco Fontana*

CANDIDATO: *Paolo Rosa*

MATRICOLA: 655801

CORRELATORE:

*Prof. Paolo Boccardelli*

ANNO ACCADEMICO 2014/2015

## RIASSUNTO

### INTRODUZIONE

3

### 1. INTERNAZIONALIZZAZIONE E CREAZIONE DI VALORE

|   |    |
|---|----|
| 1.1 Internazionalizzazione e globalizzazione                                | 5  |
| 1.2 Determinanti interne/esterne della strategia di internazionalizzazione  | 7  |
| 1.3 La scelta localizzativa   | 10 |
| 1.4 Criteri di misurazione dell'intensità del processo di espansione estera | 14 |
| 1.5 Espansione estera come modalità di vantaggio competitivo                | 15 |
| 1.6 Le fasi del processo di internazionalizzazione                          | 17 |
| 1.7 Modalità d'entrata  | 18 |
| 1.8 Relazioni strategia-struttura e la gestione delle risorse umane         | 31 |
| 1.9 La casa madre e le sussidiarie nell'impresa internazionalizzata         | 40 |
| 1.10 Gestione delle operations in ambito internazionale                     | 44 |
| 1.11 La gestione dei rischi nelle operations internazionali                 | 53 |
| 1.12 Il marketing nelle imprese internazionali                              | 56 |
| 1.13 Come l'impresa internazionale crea valore                              | 62 |
| 1.14 Strategia di internazionalizzazione nell'abbigliamento                 | 67 |

### 2. IL SETTORE TESSILE-ABBIGLIAMENTO

|   |    |
|---|----|
| 2.1 Il settore tessile e dell'abbigliamento e la strategia d'internazionalizzazione | 70 |
| 2.2 Il settore tessile  | 72 |
| 2.4 La filiera dell'abbigliamento   | 74 |
| 2.5 Analisi della domanda e dell'offerta  | 75 |
| 2.6 I caratteri strutturali della filiera   | 78 |
| 2.7 Il concetto di sistema moda   | 81 |
| 2.8 Caratteristiche principali del sistema moda                                     | 83 |
| 2.9 I value drivers dell'abbigliamento  | 87 |

|  |     |
|--|-----|
| 3. IL CASO ZARA                                    |     |
| 3.1 Il gruppo Inditex                              | 98  |
| 3.2 Perché studiare ZARA?                          | 103 |
| 3.3 La strategia di ZARA                           | 104 |
| 3.4 L'internazionalizzazione                       | 106 |
| 3.5 Il marketing mix di ZARA                       | 113 |
| 3.6 Analisi SWOT                                   | 117 |
| 3.7 I principale competitors                       | 119 |
| 3.8 Confronto di ZARA con un'azienda nazionale OVS | 123 |
| <br>   |     |
| CONCLUSIONI  | 128 |
| <br>   |     |
| BIBLIOGRAFIA                                       | 131 |
| <br>   |     |
| SITOGRAFIA   | 138 |

Negli ultimi anni è stata rilevata una crescente tendenza delle imprese a dislocare la propria produzione al di fuori del mercato nazionale, oltre che ad affermare il prodotto e il marchio in un ambiente definito, ricercando nuovi mercati di vendita. Tale fenomeno è definito come quel processo sociale, manageriale e organizzativo, con il quale le imprese ampliano le loro vendite estere a cui fanno riferimento per il loro approvvigionamento di materie prime, di tecnologie, impianti, attrezzature, risorse finanziarie e forza lavoro. Oltre a poter accedere a nuovi mercati di sbocco, le imprese si sono dimostrate sensibili al processo di internazionalizzazione, in cui hanno riscontrato la totale o parziale convenienza ad insediare in un altro paese il sistema impresa, per poter trarre maggiori vantaggi.

Questi ultimi sono costituiti dal basso costo della manodopera, da una buona imposizione fiscale, da una rete di infrastrutture idonea sotto l'aspetto quantitativo, e infine un buon accesso al credito. Sono stati inoltre resi perseguibili perché i paesi hanno attuato delle politiche economiche con lo scopo di attrarre le imprese.

Obiettivo del seguente elaborato è stato quello di fornire un'analisi su come la strategia di internazionalizzazione influenza l'impresa, cambiandone gli scenari e i comportamenti. A tal proposito si è analizzato il settore tessile e dell'abbigliamento, in cui le aziende traggono grandi vantaggi dalla strategia di internazionalizzazione, e ne attuano altre che permettono il lancio di mode e tendenze. Le aziende sono capaci di affermarsi a livello nazionale e anche a livello internazionale, e avere un'ottima riconoscenza del marchio.

Si è definito il concetto di internazionalizzazione e globalizzazione e le diverse strategie che un'impresa può adottare per entrare all'interno di nuovi mercati, approfondendo le problematiche relative alle scelte di localizzazione degli investimenti, influenzando i metodi della creazione di valore.

La gestione internazionale delle funzioni aziendali tratta i rischi che l'impresa dovrà considerare e cercare di neutralizzare nella realizzazione delle attività della catena del valore, in paesi diversi.

Relativamente all'aspetto finanziario dell'impresa, sono state trattate le questioni della gestione della tesoreria, dello studio delle opportunità di finanziamento nei mercati e della valutazione dei progetti di investimento a livello internazionale.

Il termine internazionalizzazione assume rilevante importanza nel settore tessile-abbigliamento dove la domanda e l'offerta di esso evidenziano come i bisogni dei consumatori cambiano nel corso del tempo e come la globalizzazione modifica i loro gusti, le loro preferenze e le scelte del sistema-moda.

I caratteri fondamentali della filiera, il modello delle cinque forze, la catena del valore di Porter, spiegano come un'azienda riesce a raggiungere e ad assumere una posizione di vantaggio

competitivo nei confronti dei competitors, svolgendo tutte le operazioni in modo più efficace ed efficiente.

Il caso aziendale di riferimento analizzato è stato l'azienda ZARA che fa parte del gruppo Inditex, e tramite il modello di Abell si riconosce il lavoro dell'azienda in campo internazionale e sul marketing per far conoscere il proprio prodotto. Si è evidenziato quello che è stato il processo di crescita di ZARA negli anni tramite i punti di forza, debolezza, minacce e opportunità della società (analisi SWOT), e il confronto con i competitors come H&M e Benetton, evidenziandone le differenze. Ultimo tema saliente riguardante la strategia di internazionalizzazione adottata da ZARA e la diversità con il gruppo OVS, poiché esso punta ad affermarsi e ad assumere una posizione leader nel mercato nazionale italiano. Infine si è effettuata un'analisi economica dell'impresa ZARA confrontandola con l'azienda OVS.

Il mio obiettivo è stato dunque di sottolineare l'importanza dell'internazionalizzazione, della strategia nel settore tessile-abbigliamento, alla base per la crescita di qualsiasi azienda.

Il posizionamento internazionale di un'azienda è espressione di lungo periodo degli obiettivi di sviluppo e di espansione che vengono espressi dal mix di scelte che riguardano principalmente il marketing e la distribuzione. Tradizionalmente riferendosi agli approcci strategici impiegati nello sviluppo internazionale delle attività si fa riferimento a tre alternative la cui scelta deriva dalle caratteristiche del mercato e dalle competenze interne dell'impresa.

La prima strategia consiste nell'effettuare investimenti internazionali (ovvero trasferire capitali da un paese all'altro) con lo scopo di acquisire partecipazioni in altre società già operanti nel settore, e di solito questa strategia è adottata dalle aziende nelle prime fasi del loro sviluppo internazionale con l'obiettivo di diversificare il proprio business in modo da ridurre i rischi.

La seconda riguarda la strategia globale, cioè quell'approccio che si concretizza nella replicazione fedele del concept distributivo (comprendendo con questo termine il sistema integrato di scelte che riguarda la localizzazione, l'assortimento, la comunicazione sul punto vendita e il livello di servizio) e nella standardizzazione del marketing mix in tutti i negozi a prescindere dalla loro localizzazione geografica. Questa strategia si pone l'obiettivo di coniugare due obiettivi opposti, ovvero rispondere ai bisogni dei consumatori locali e beneficiare delle economie di scala derivanti dall'aumento del volume di produzione, e in tal caso il trade off viene risolto con la standardizzazione dei prodotti in modo da sfruttare il segmento sovranazionale emerso dall'omogeneizzazione dei gusti e delle abitudini di consumo.

L'ultima alternativa analizzata è rappresentata dalla strategia multinazionale la quale cerca partendo da un format distributivo affermato nel mercato domestico, di adattare la propria politica di prodotto-mercato alle condizioni locali del paese ospitante e ai diversi bisogni dei consumatori

ivi presenti.

“Analizzare da un punto di vista generale, le strategie di internazionalizzazione delle imprese possono essere individuate attraverso la combinazione di due elementi fondamentali che sono il modo in cui sono ripartite le attività che fanno parte della catena del valore dell’impresa su scala mondiale, e le modalità con cui si attua il coordinamento tra le varie attività”.

In tal base a queste due dimensioni si possono identificare quattro tipologie di strategia di crescita nei mercati esteri, e cioè la strategia basata sull’esportazione con le funzioni decentrate, la strategia orientata ai singoli paesi attuate con modalità accentrative, la strategia di elevato investimento estero con esteso coordinamento delle filiali, la strategia globale, e vedremo come queste strategie assumono importanza nel settore dell’abbigliamento che andremo ad analizzare nel prossimo capitolo.

Nel primo capitolo sono stati esposti numerosi concetti, si è partiti nella fase iniziale dal dare una definizione d’internazionalizzazione e del suo legame con il fenomeno della globalizzazione, per poi proseguire successivamente nella definizione delle strategie che possono essere adottate da un’impresa che intende internazionalizzarsi, e i vari modelli che un’impresa può decidere di adottare su scala globale. In seguito si è ritenuto opportuno distinguere come un’impresa internazionalizzata gestisce le persone al proprio interno, e si è fatto riferimento ai rapporti che intercorrono tra la casa-madre e le sussidiarie e alla gestione di tutte le operations che avvengono in ambito internazionale. Altro aspetto analizzato è il ruolo che ricopre il marketing, che è di rilevante importanza, e l’attuazione delle strategie di marketing in ambito internazionale. Si è visto come attraverso delle ipotesi, il processo d’internazionalizzazione possa influire positivamente o negativamente sull’enterprise value, sia attraverso i flussi di cassa, sia attraverso il costo medio ponderato del capitale. Con tale analisi l’obiettivo è stato quello di dimostrare che la correlazione che esiste tra l’enterprise value di un’azienda e le fasi d’internazionalizzazione della stessa è molto forte. Nel successivo capitolo si è analizzato il settore tessile-abbigliamento e l’importanza dell’internazionalizzazione in questo settore.

Nel corso degli anni si è affermata sempre di più il fattore della globalizzazione che ha permesso l’accorciamento delle distanze, e con ciò si è avuto una progressiva evoluzione nel libero scambio e nella comunicazione e tutto ciò ha portato ad una più facile mobilità di merci a livello internazionale rendendo gli scambi molto più convenienti sotto l’aspetto economico da parte delle imprese. Questo fenomeno di globalizzazione ha permesso da parte delle imprese di sviluppare strategie di internazionalizzazione perché con la globalizzazione c’è stato un allargamento dei mercati che ha portato alla conformità dei gusti e delle scelte dei consumatori. Il settore della moda è sicuramente un settore coinvolto in questo processo di internazionalizzazione perché le imprese

per essere competitive cercano di adottare una strategia di internazionalizzazione.

Perché l'internazionalizzazione è importante per il settore dell'abbigliamento?

L'internazionalizzazione non è un fenomeno nuovo all'interno di questo settore, anzi molte imprese adottano questa strategia cercando di affermarsi sui mercati adottano questa strategia per contrastare la concorrenza. La spinta delle imprese nel settore assume molta rilevanza perché le aziende tessili e di abbigliamento ricercano in altri paesi una fonte più conveniente di acquisizione dei capi cercando di risparmiare sul costo e quindi andando ad avere un ritorno maggiore a livello economico. Molto importante per queste aziende non è solo l'aspetto di acquisizione del capo ma anche l'aspetto di produzione e di lavorazione perché andando ad operare in altri paesi si potrebbe avere un abbassamento del costo di manodopera e quindi anche ciò risulterebbe più conveniente in termini economici all'azienda. Altro aspetto fondamentale del perché un'azienda adotta una strategia di internazionalizzazione riguarda la distribuzione dei capi a livello mondiale, e con la vendita in tutto il mondo si ha sicuramente la possibilità di maggiore riconoscibilità del marchio e del prodotto perché vengono portati a conoscenza in nuovi mercati e questo porterebbe a nuovi potenziali clienti e all'affermazione e all'identificazione della marca.

Portare a conoscenza il proprio marchio in tutto il mondo è un fattore molto importante a livello competitivo perché porta l'azienda ad essere distinguibile dai competitors e ad identificare un proprio posizionamento. Fattore molto importante legato alla riconoscibilità a livello internazionale è di per certo la pubblicità e l'insegna che svolgono un ruolo molto importante per la propaganda dell'azienda in molti paesi. L'internazionalizzazione come detto pocanzi è molto importante per il settore tessile e dell'abbigliamento ma non tutte le aziende applicano la stessa strategia di internazionalizzazione, perché ogni azienda è diversa dall'altra e porta ad adottare un diverso modello. L'azienda di abbigliamento assume una propria strategia in base agli obiettivi prefissati e si differenzia dai competitors o in base al prezzo o in base alla qualità.

Alcune aziende del settore tessile abbigliamento non sono del tutto internazionalizzate perché fanno riferimento solo in parte per l'acquisizione dei capi in altri paesi, o solamente per aumentare il volume delle vendite al di fuori del mercato di riferimento nazionale, altre invece come il caso ZARA che andremo ad analizzare basano tutta la loro strategia sulla riconoscibilità del prodotto e del marchio a livello internazionale grazie ad un'offerta globale del prodotto.

L'internazionalizzazione è importante per il gruppo ZARA ma anche per le altre aziende che operano a livello internazionale nel settore tessile e dell'abbigliamento proprio per l'affermazione della marca ma anche per contrastare sempre più la concorrenza che in un mercato globale si fa sempre più agguerrita.

Queste aziende riscontrano vantaggi svolgendo più fasi del loro filiera produttiva in diversi

paesi, dalla produzione alla vendita del prodotto.

Da quanto appena detto si può affermare che l'internazionalizzazione è molto importante per il settore tessile e dell'abbigliamento per le aziende che vogliono avere riconoscibilità all'estero ma anche per le aziende che semplicemente vogliono trarre vantaggi sotto l'aspetto economico andando a svolgere solo una funzione di tutta l'intera supply chain, e perciò si è scelto di focalizzare l'elaborato sul settore tessile e dell'abbigliamento. A tal fine il secondo capitolo si è concentrato sull'analisi del settore vedendo le caratteristiche principali della moda, poi si è analizzata la domanda e l'offerta all'interno di questo settore, e ho ritenuto opportuno analizzare la catena del valore di Porter per vedere come un'azienda crea valore e può assumere una posizione di vantaggio competitivo in un mercato così vasto dove c'è un elevato grado della concorrenza.

Il panorama economico degli ultimi anni è stato caratterizzato da un'evoluzione tecnologica e dei mezzi di comunicazione, che hanno mutato i trasporti e ha agevolato gli scambi internazionali. Questa migliore possibilità comunicativa ha permesso separazioni geografiche tra i paesi e una maggiore integrazione delle aziende in un territorio, attraverso soluzioni strategiche.

Se da un lato si ha una situazione altamente positiva, dall'altro si assiste a ripercussioni sulle dinamiche competitive che portano le aziende alla formazione di nuove strategie di internazionalizzazione, per poter dominare nel campo estero, farsi conoscere e ricercare nuovi mercati di sbocco.

Attraverso il mio lavoro "Le strategie di internazionalizzazione nel settore tessile-abbigliamento. Il caso ZARA e i suoi competitors" è stato osservato come un crescente numero di imprese ha adoperato con strategie di internazionalizzazione, e sono state analizzate le caratteristiche a livello globale anche grazie ai trasporti e flussi finanziari più rapidi, e all'esempio base dell'impresa ZARA in rapporto anche ai suoi competitors.

Inizialmente si è introdotta la globalizzazione, fenomeno con critiche nel contesto politico e sociale attuale e che, per risultare positivo, deve riuscire a fornire vantaggi e benefici alle aziende.

Tutti gli ambiti analizzati sono stati individuati nel settore specifico tessile-abbigliamento, e la sezione della moda in particolare ha risentito maggiormente di questi processi poiché ha dovuto far fronte ai gusti e comportamenti del consumatore, obiettivo centrale di ogni azienda, influenzato dal prezzo, dalla moda, ecc. La maggior parte dei consumatori inoltre pretende qualità e stile ma a un prezzo medio.

Queste specifiche richieste a cui l'azienda deve far attenzione, rappresentano una continua sfida tra loro, come la sfida di ZARA, Benetton e H&M.

L'intera catena di valore che porta alla creazione del prodotto deve essere flessibile, reattiva e affidabile, deve mantenere una comunicazione regolare con ciascun membro del personale che vi



lavora e deve operare con potenti sistemi tecnologici che monitorizzano il prodotto dalla sua origine al suo smistamento e posizionamento nel negozio, e valutano adeguatamente il prezzo da investire.

Le aziende discusse all'interno del mio elaborato non sono le cosiddette aziende statiche, ma hanno utilizzato una propria strategia per ottimizzarne i ricavi, considerando appunto tutte le preferenze della clientela. Il risultato finale sarà un prodotto migliore e posizionato in un ambiente invitante dal quale il "potenziale cliente" sarà attratto.

Solo così le aziende possono raggiungere un grande successo.

Dietro alle famose aziende ci sono certamente *supply chain* programmate precisamente, in cui si presenta una stretta e quindi fondamentale comunicazione tra la sede centrale e il punto vendita (quindi il consumatore).

La suddetta chain deve essere molto solida e forte poichè deve resistere a eventuali intromissioni di attori esterni ad essa, e deve essere efficiente per migliorare la comunicazione del produttore alla realizzazione dell'oggetto desiderato, per cui parte il progetto di realizzazione. In questa fase le materie prime dovranno essere sempre disponibili, e dopo aver creato il capo si deve esser pronti a smistarlo e distribuirlo nei punti vendita in minor tempo possibile.

La tecnologia gioca un ruolo fondamentale anche nell'ambito economico. Innovazione, affidabilità e reattività sono caratteristiche basilari per il successo delle aziende nel settore dell'abbigliamento.

ZARA, Benetton, H&M, ecc. realizzano pochi pezzi di ogni modello ma strategicamente producono molti stili, difatti sono considerate aziende all'avanguardia, in continua evoluzione, per il loro continuo ricercare sistemi innovativi che rispondano alle esigenze del cliente e ottimizzino la loro supply chain. Nel caso in cui il prodotto non viene apprezzato, si comunica di non continuarne la fabbricazione e di procedere con un altro che magari coprirà anche le spese del prodotto "andato male".

È stato anche confrontato il caso ZARA a quello OVS per rapportare e sottolineare le differenze tra un'azienda internazionale e una nazionale.

Questo confronto ha confermato l'importanza e il vantaggio che si trae da una strategia di internazionalizzazione, che è comunque rilevante in tutti i settori perché con la globalizzazione ogni azienda deve riuscire a ritagliarsi una fetta di mercato nel contesto globale.

Per concludere, ogni azienda sceglie che posizione mantenere o sviluppare all'interno del mondo del commercio e se imbattersi in contesti mondiali, esteri, e trarne vantaggi o valutare la stabilità locale.

## BIBLIOGRAFIA

- Comite U., 2010, "*Responsabilità sociale e gestione etica dell'impresa tra profitto e primato della persona umana*", E-Theologos. Theological revue of Greek Catholic Theological Faculty, vol. 1, no. 1, pp. 21-36.
- Nordqvist, M., Kotlar, J., De Massis, A., IHH, Center for Family Enterprise and Ownership, Höögskolan i Jönköping, Internationella Handelshögskolan & IHH, ESOL (Entrepreneurship, Strategy, Organization, Leadership) 2013, "*Capitale sociale e vantaggio competitivo nel family business. Un'analisi esplorativa delle percezioni degli amministratori delegati*", *Economia e Politica Industriale/Journal of Industrial and Business Economics*, vol. 40, no. 2, pp. 5.
- Schillaci, Romano, M. & Nicotra, M. 2013, "*Family business foundations: theoretical and empirical investigation*", *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, vol. 2, no. 1, pp. 1-19.
- Hewison, K. 2012, "*Political Economy and Globalization, Routledge*", Abingdon, Oxfordshire.
- Duranton, G. & Overman, H.G. 2005, "*Testing for Localization Using Micro-Geographic Data*", *The Review of Economic Studies*, vol. 72, no. 4, pp. 1077-1106.
- Kerr, C. 2011, "*End the policy-free zone*", *Institute of Public Affairs Review: A Quarterly Review of Politics and Public Affairs*, The, vol. 63, no. 3, pp. 3.
- Moberg, L. 2014; 2015, "*The political economy of special economic zones*", *Journal of Institutional Economics*, vol. 11, no. 1, pp. 1-24.
- Elena, M. & Giorgia, G. 2008, "*Struttura industriale e competitività: elementi determinanti nel processo di internazionalizzazione dell'economia italiana*", *L'industria*, , no. 1, pp. 117-134.
- Porter, M.E. 2004, "*Il vantaggio competitivo*", Einaudi, Torino.
- Dufour, J. & Vitroni, L. 2012; 2013, *Made by China : "Segreti di una conquista industriale"*, 1st edn, Springer Milan, Dordrecht.
- Pistoresi, B. & Rinaldi, A. 2012, "*Exports, imports and growth*", *Explorations in Economic History*, vol. 49, no. 2, pp. 241.
- Bretschger, L. & Steger, T. 2012; 2013, "*Globalization, the volatility of intermediate goods prices, and economic growth*", *Macroeconomic Dynamics*, vol. 17, no. 2, pp. 1-29.
- Muntean, M., Bucur, I.A. & Muntean, A. 2014, "*The economic risk in trading companies' valuation*", *Studies and Scientific Researches : Economics Edition*, , no. 20.
- Dume, P. & Frank, S. 2015, "*Managing international joint ventures*", *Business Strategy Review*, vol. 26, no. 1, pp. 52-53.
- Kempner, R. 1995, "*Licensing*", *European Management Journal*, vol. 13, no. 2, pp. 237-238.

- Xerri, M.J., Nelson, S.A., Brunetto, Y. & Reid, S.R.M. 2015, "*NPM and change management in asset management organisations*", *Journal of Organizational Change Management*, vol. 28, no. 4, pp. 641-655.
- Lucia-Palacios, L., Bordonaba-Juste, V., Madanoglu, M. & Alon, I. 2014, "*Franchising and value signaling*", *Journal of Services Marketing*, vol. 28, no. 2, pp. 105-115.
- Inomata, S., Meng, B. & Zhang, Y. 2013, "*Compilation and applications of ide-jetro's international input-output tables*", *Economic Systems Research*, vol. 25, no. 1, pp. 122-142.
- Koll-Schretzenmayr, M. 1999, "*From Greenfield Development to Brownfield Redevelopment: New challenges for planning process, planning strategies and planning law*", *disP - The Planning Review*, vol. 35, no. 139, pp. 43.
- Luo, T., Warfield, T. & Clarkson, P. 2014, "*The implementation effects of expanded consolidation: the case of consolidating special purpose entities*", *Accounting & Finance*, vol. 54, no. 2, pp. 539-566.
- Jain, N. 2013, "*Strategic Management*", *Vision: The Journal of Business Perspective*, vol. 17, no. 1, pp. 89-90.
- "*Human Resource Management*", 2015, *European Journal of Training and Development*, vol. 39, no. 3, pp. 258-260.
- Barin Cruz, L. & Avila Pedrozo, E. 2009, "*Corporate social responsibility and green management: Relation between headquarters and subsidiary in multinational corporations*", *Management Decision*, vol. 47, no. 7, pp. 1174-1199.
- Markides, C.C. & Williamson, P.J. 1994, "*Related diversification, core competences and corporate performance*", *Strategic Management Journal*, vol. 15, no. S2, pp. 149-165.
- Edwards, R. 2003, "*Skills*", *Local Economy*, vol. 18, no. 3, pp. 276-278.
- De Paola, M. & Scoppa, V. 2003, "*Family ties and training provision in an insider–outsider framework*", *Journal of Socio-economics*, vol. 32, no. 2, pp. 197-217.
- Leekha Chhabra, N. & Sharma, S. 2014, "*Employer branding: strategy for improving employer attractiveness*", *International Journal of Organizational Analysis*, vol. 22, no. 1, pp. 48-60.
- "*Developing your global know-how*", 2011, *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, vol. 25, no. 6.
- Voss, C., Tsiriktsis, N. & Frohlich, M. 2002, "*Case research in operations management*", *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 22, no. 2, pp. 195-219.
- Thomas, D.J. & Griffin, P.M. 1996, "*Coordinated supply chain management*", Elsevier B.V, Amsterdam.
- Moser, R., Kern, D., Wohlfarth, S. & Hartmann, E. 2011, "*Supply network configuration benchmarking*", *Benchmarking: An International Journal*, vol. 18, no. 6, pp. 783-801.

- Arbex, M. & O'Dea, D. 2011, "*Informal work networks*", The Canadian Journal of Economics / Revue canadienne d'Economique, vol. 44, no. 1, pp. 247-272.
- Caldas, M.P. 2002, "*Operations strategy*", Revista de Administração Contemporânea, vol. 6, no. 3, pp. 223-223.
- Carlsson, J.G. & Jia, F. 2013, "*Euclidean Hub-and-Spoke Networks*", Operations research, vol. 61, no. 6, pp. 1360-1382.
- Antràs, P. & Helpman, E. 2004, "*Global Sourcing*", Journal of Political Economy, vol. 112, no. 3, pp. 552-580.
- Tonveronachi, M. 2009, "*Implicazioni di Basilea II per la stabilità finanziaria. Le nuvole si addensano sui paesi in via di sviluppo*", Moneta e Credito, vol. 62, no. 245-248.
- Pellicelli, G. 1990, "*Il marketing internazionale: fattori di successo nei mercati esteri*", 2.th edn, Etaslibri, Milano.
- Arora, A.P. 2013, "*Marketing Management*", Vision: The Journal of Business Perspective, vol. 17, no. 1, pp. 99-99.
- Robin, D.P. 1978, "*A useful scope for marketing*", Academy of Marketing Science.Journal (pre-1986), vol. 6, no. 3, pp. 228.
- Grein, A.F. & Gould, S.J. 1996, "*Globally integrated marketing communications*", Journal of Marketing Communications, vol. 2, no. 3, pp. 141-158.
- Marketing Intelligence", 1992, "*Marketing Intelligence & Planning*", vol. 10, no. 7, pp. 16.
- Willem Karel, J. 1991, "*Brand Strategy Positions Products Worldwide*", Journal of Business Strategy, vol. 12, no. 3, pp. 16-19.
- Jobber, D. & Shipley, D. 2012, "*Marketing-orientated pricing*", European Journal of Marketing, vol. 46, no. 11/12, pp. 1647-1670.
- Roncaglia, A. 2015, "*Le barriere all'entrata e la politica delle riforme di struttura*", Moneta e Credito, vol. 68, no. 270.
- McKay-Nesbitt, J. & Yoon, S. 2015, "*Social marketing communication messages*", Journal of Social Marketing, vol. 5, no. 1, pp. 40-55.
- Bozhkova, V.V. & Ryabchenko, I.M. 2012, "*Systematization of marketing pricing methods*", Marketing i Menedžment Innovacij, vol. 3, no. 4, pp. 74-80.
- Juan Gonzalo Franco Restrepo, Juan Carlos Restrepo Restrepo & Juan Carlos Sánchez Giraldo 2014, "*Marketing management*", Pensamiento & Gestión, , no. 37.
- Essert, H. 2002, "*Risk and Enterprise Value*", The Geneva Papers on Risk and Insurance.Issues and Practice, vol. 27, no. 3, pp. 435-443.

- Gélinas, P. 2013, "*Discounted Cash Flow Model 2.0*", *Modern Economy*, vol. 4, no. 12, pp. 818-820.
- Granelli, A., Pone, R. & Marcotulli, B. 2008, "*The economic value of immateriality*", *International Journal of Digital Culture and Electronic Tourism*, vol. 1, no. 2-3, pp. 192-208.
- Feltham, G.A. & Christensen, P.O. 2009, "*Equity Valuation*", Now Publishers Inc, Hanover, Mass.
- Campbell, J.Y. & Vuolteenaho, T. 2004, "*Bad Beta, Good Beta*", *The American Economic Review*, vol. 94, no. 5, pp. 1249-1275.
- Winch, G. 2014, "*Strategic business and network positioning for internationalisation*", *The Service Industries Journal*, vol. 34, no. 8, pp. 715-728.
- Mariangela, P., Giuliano, C. & Cucculelli, M. 2007, "*Internazionalizzazione e strategie delle imprese nei settori tradizionali*", *L'industria*, , no. 1, pp. 121-162.
- J, I. & R, W. 2003, "*Stages of Diversification*", *The American Economic Review*, vol. 93, no. 1, pp. 63-86.
- Manimala, M.J. 2002, "*Entrepreneurial Policies and Strategies: The Innovator's Choice*", *Global Business Review*, vol. 3, no. 2, pp. 200-200.
- Watkins, D. 2002, "*Multinational Strategic Alliances*", *Long range planning*, vol. 35, no. 2, pp. 197-198.
- "*International abstracts of research in marketing*", 2007, *International Journal of Research in Marketing*, vol. 24, no. 4, pp. 350-359.
- Dubey, R. & Gunasekaran, A. 2015, "*Supply chain talent: the missing link in supply chain strategy*", *Industrial and Commercial Training*, vol. 47, no. 5, pp. 257-264.
- Anonymous 1998, "*The Growth of Global Retailers*", *The Journal of business strategy*, vol. 19, no. 3, pp. 14.
- Gürler, Ü., Alp, O. & Büyükkaramikli, N. 2014, "*Coordinated inventory replenishment and outsourced transportation operations*", *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, vol. 70, pp. 400-415.
- Anonymous 2005, "*International Institutions and Multinational Enterprises: Global Players-Global Markets*", *American Economic Association*, Nashville.
- Corsini P., "*La tessitura*" : Fratelli Fabbri, Milano, 1977
- Corbellini E., Saviolo S. "*La scommessa del Made in Italy e il futuro della moda Italiana*", Etas, 2004.
- Pratesi C.A., "*Il marketing del made in Italy, nuovi scenari e competitività*". Franco Angeli, Milano, 2007
- Becattini G. "*Distretti industriali e sviluppo locale*", Bollati Boringhieri, Torino, 2000

AA. VV. DistrettItalia, *“Guida ai Distretti Italiani”* 2005-2006 Logo Libri, Marghera Venezia, 2005

Saviolo, S., Testa S., *“Strategic management in the fashion companies”*, Etas 2002

Pratesi C.A., *“Il marketing del made in Italy, nuovi scenari e competitività”*. Franco Angeli, Milano, 2007

Ciappei C., Sani A., *“Strategie di internazionalizzazione e grande distribuzione nel settore dell'abbigliamento”*, Firenze University Press, 2006.

Viesti G. *“La proiezione internazionale dei distretti meridionali del made in Italy”*  
L'Italia nell'economia internazionale. Rapporto ICE 1999-2000 Istat, Ice, Roma 2000

Forte F., Mantovani M., *“Lezioni di economia della moda”*, Giappichelli 2005.

Modina S., *“Il business della moda. Analisi economica delle imprese commerciali”*, Franco Angeli, Milano, 2° ed. 2004

La rocca S., Mazzola P., *“Le imprese basate sulla creatività artistica”*, Franco Angeli, Milano, 1991

Signorini L. F., *“Lo sviluppo locale. Un'indagine della Banca d'Italia sui distretti Industriali”*. Donzelli, Roma, 2000

Depperu D., *“L'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese”*, Egea, Milano, 1993

Cappellari R., *“Il marketing della moda e del lusso Carocci”*, 2006

Amoroso M., Quattrococchi B., Scozzese G., L'internazionalizzazione delle imprese italiane di abbigliamento per l'infanzia, in atti del Congresso Internazionale *“Le tendenze del Marketing”* presso Università Ca' Foscari Venezia, 28-29 Novembre 2003 .

Golfarelli L. *“I sistemi produttivi locali nell'economia della conoscenza”*. Franco Angeli, Milano, 2005

Marengo m.claudio, Da Fiorucci al Guerilla Stores. *“Moda, architettura, marketing e comunicazione”*, Marisilio, 2006

Formaggio D., Introduzione a G. Simmel. *“Arte e civiltà”*, Milano, 1976

*“The face of fashion: cultural studies in fashion London”* ; New York Routledge, 1993

Tonchia S., Tramontano A., Turchini F. *“Gestione dei processi e knowledge management. Reti organizzative e nuove tecnologie: l'azienda estesa della conoscenza”*, il sole24ore.

Porter M., *“Il vantaggio competitivo delle nazioni”*, Mondadori, 1991.

- Grea S., *“Dentro la crescita dell'impresa. Le analisi SWOT”*, Franco Angeli 2000
- Scott M., *“Value Drivers”*, Wiley, New York, 2005
- Foglio A., *“Il marketing della moda: politiche e strategie di fashion marketing”*, Franco Angeli, Milano 2005
- Curcio, A.M., *“La moda: identità negata”*,. 6. ed. Milano F. Angeli, 2002.
- Cappellari R., *“Il marketing della moda e del lusso”*, Carocci, 2006.
- Romanazzi L., *“Politiche di marketing distributivo delle aziende del settore moda”*, Carocci 2005
- Corbellini E., Saviolo S., *“L'esperienza del lusso. Mondi, mercati, marchi”*, Etas 2007
- Ciappei C., Sani A., *“Strategie di internazionalizzazione e grande distribuzione nel settore dell'abbigliamento”*, Firenze University Press, 2006
- Romanazzi L., *“Politiche di marketing distributivo delle aziende del settore moda”*, Carocci 2005
- Castaldo S., Mauri C. *“Store management. Il punto vendita come piattaforma relazionale”* Franco Angeli 2° ed. 2008
- Sacerdote E., *“La strategia retail nella moda e nel lusso. Dalla marca, al negozio, al cliente: scenari e tendenze”*, Franco Angeli, 2007
- Monllor C, ZARApolis: *“La Historia Secreta De Un Imperio De La Moda”*, Del Bronce, Madrid.
- Pergolini A., Orighi G.A., *“Da zero a ZARA”*, Panorama, supplemento Panorama Economy, 31 gennaio 2005.
- Ravazzoni R., Petruzzellis L., *“Strategie di Vertical Branding del sistemamoda italiano di alta gamma”*, Esperienze d'impresa, n. 1, 2004.;
- Kotler P., *“Marketing management”*, Addison Wesley Longman Italia, 2004.