

Dipartimento di Economia e direzione delle imprese
Cattedra di Economia e gestione delle imprese internazionali

**“Internazionalizzazione e digitalizzazione delle imprese:
il caso Salvatore Ferragamo”**

Relatore
Ch.mo Prof. M. G. Caroli

Candidata
Maria Chiara Zaccheo
687761

Correlatore
Ch.mo Prof. R. Resciniti

Anno accademico 2017/2018

Internazionalizzazione e digitalizzazione delle imprese:

il caso Salvatore Ferragamo

INTRODUZIONE	2
CAPITOLO I – Nuove strategie di vendita	
1.1 Il nuovo <i>trend</i> del consumatore	5
1.1.2 Gli strumenti tecnologici a supporto del consumatore	9
1.2 L’ <i>e-commerce</i> : uno strumento per la crescita delle imprese	13
1.3 L’evoluzione dell’ <i>e-commerce</i>	20
CAPITOLO II - Il settore della moda	
2.1 Le caratteristiche principali: punti di forza e punti di debolezza	24
2.2 I nuovi <i>players</i> del mercato del lusso	32
2.3 I <i>value drivers</i> del settore moda	40
CAPITOLO III – Ferragamo: il profilo aziendale	
3.1 Nota metodologica	46
3.2 La storia e la struttura organizzativa	48
3.3 Vision e <i>mission</i>	53
3.4 L’attività del gruppo e la <i>corporate strategy</i> della Ferragamo Spa	57
3.5 I principali <i>competitors</i>	62
3.6 Lo sviluppo dei prodotti: l’Orange Fiber Collection	67
CAPITOLO IV – Ferragamo: il <i>made in Italy</i> nel mondo	
4.1 I canali distributivi dell’azienda fiorentina	75
4.2 La storia dell’internazionalizzazione e del modello di espansione di Ferragamo	80
4.2.1 Il mercato Statunitense	83
4.2.2 Il mercato Europeo	84
4.2.3 Il mercato emergente: il mercato Asiatico	85
4.3 Il <i>retailtainment</i> : l’evoluzione dello shopping in Ferragamo	87
4.4. Il marketing sensoriale e l’ <i>e-commerce</i> in Ferragamo	92
CONCLUSIONI	97
BIBLIOGRAFIA	
SITOGRAFIA	

INTRODUZIONE

Oggi il sistema moda è caratterizzato a livello nazionale ed internazionale da processi di ricollocazione produttiva, di concentrazione distributiva, d'aggregazione industriale e finanziaria di marche e aziende che hanno dato vita ai poli del lusso e della moda. Un settore in grande espansione e la cui grandezza, in termini economici, è tutt'altro che trascurabile. Un mercato caratterizzato da aspre battaglie per aumentare le dimensioni e la portata mondiale della clientela. Un mercato dove l'Italia, insieme alla Francia, occupa un ruolo davvero prestigioso. I poli del lusso, italiani e stranieri, sono aziende che hanno alle spalle un'evoluzione che parte da lontano, storie di prodotti di altissima qualità ed eleganza: attività che sono cresciute partendo da realtà artigianali e capaci di affascinare le persone per la loro bellezza e rarità. Gli artigiani, che con la loro fantasia hanno creato questi imperi economici, si trovano ora in una realtà completamente diversa rispetto al laboratorio dove le idee si trasformavano in prodotti di lusso. Una realtà imprenditoriale che rispecchia queste caratteristiche è il gruppo Salvatore Ferragamo, riconosciuto a livello mondiale per l'artigianalità, il *made in Italy*, l'*heritage* e per l'innovazione.

Innovazione che negli ultimi anni e dalla seconda generazione imprenditoriale è stata portata avanti con grande impegno rivolta soprattutto alla digitalizzazione dell'azienda. Per poter puntare sempre di più ai mercati esteri e per avere dei buoni rendimenti nelle vendite la scelta della maison fiorentina è ricaduta sullo strumento dell'*e-commerce*. La tesi, infatti, ha l'obiettivo di dare una risposta alle seguenti domande: "L'*e-commerce* rappresenta una forma di internazionalizzazione per un'azienda di moda? Può l'*e-commerce* aiutare il calo del fatturato degli ultimi anni?"

In questa tesi l'attenzione è stata focalizzata nel primo capitolo e secondo capitolo sull'universo moda e sul come le strategie di *e-commerce* e *social commerce* stanno trasformando la comunicazione di un *brand* di lusso.

Nel terzo capitolo si evincono la storia di Salvatore Ferragamo e le principali caratteristiche della maison fiorentina mediante la vision, la struttura organizzativa, l'innovazione per i nuovi prodotti e la cura per le risorse umane.

Nel quarto capitolo, si approfondisce il tema dell'internazionalizzazione e dell'utilizzo di strumenti quali l'*e-commerce* e il *retailtainment* a supporto dell'espansione internazionale della Salvatore Ferragamo.

CAPITOLO I – Nuove strategie di vendita

Sommario: 1.1 Il nuovo *trend* del consumatore. 1.1.2 1.2 L'*e-commerce*: uno strumento per la crescita delle imprese. 1.3 L'evoluzione dell'*e-commerce*.

1.1 Il nuovo *trend* del consumatore

Oggi la moda non è un comparto a sé stante ma coinvolge settori produttivi, creativi, culturali, mediatici, tecnologici e presenta un mondo multidimensionale integrato con tanti aspetti della vita: sono soprattutto questi a caratterizzare il complesso scenario verso cui è proiettata.

Questo scenario diventa, in questo modo, un punto di riferimento dell'industria della moda, del sistema che ne dipende, ma anche della cultura, dell'estetica, dell'arte, della musica; arrivare a conoscere lo scenario della moda vuol dire conoscere lo scenario della nostra società¹.

Il Novecento è stato caratterizzato dal rapido passaggio, soprattutto nella maggior parte dei Paesi sviluppati, da modelli di consumo finalizzati alla sola soddisfazione dei bisogni primari, a modelli di consumo sempre più orientati all'autorealizzazione del sé. Si possono distinguere due fasi, la prima affermata nei paesi occidentali tra gli anni Settanta e Ottanta e che si sta affermando oggi in molti Paesi emergenti, è quella del consumo di *status* che ha la funzione di marcare le differenze tra i ceti sociali e segnalare il raggiungimento di un certo grado di benessere economico.

Il consumo di *status* è un processo che esautora se stesso. Il continuo allargamento del ceto medio implica che sempre più persone si possono permettere di acquistare i beni che vengono utilizzati per segnalare il proprio *status*.

Per cui, questi beni perdono il proprio potere segnaletico provocando l'insoddisfazione di chi li ha acquistati in un "gioco al rialzo e all'imitazione verso l'alto"².

¹ Foglio A., *Il marketing della moda. Politiche e strategie di fashion marketing*. F. Angeli, Milano, 2012, p.15

² Tuten T. L. – Solomon M. R., *Social media marketing. Post – consumo, innovazione collaborativa e valore condiviso*, Pearson Italia, Milano – Torino, 2014.

Il limite principale di questo tipo di consumo è il suo essere inconsapevole: la qualità e il significato attribuito a un bene non sono il risultato di un percorso di ricerca attraverso cui il consumatore acquisisce piena consapevolezza del significato e del valore di ciò che acquista. Occorre un percorso di apprendimento dove il consumatore acquisisce le conoscenze e competenze necessarie per scegliere e per aiutare gli altri a scegliere. La seconda fase è perciò quella del consumerismo e del consumo consapevole, che si sviluppa a partire dalla fine degli anni Novanta.

In questa seconda fase non è il prodotto ad essere consumato ma il significato che questo assume e il valore nella comunità di riferimento a cui ciascuno sceglie di appartenere e con cui si identifica. Il consumatore avendo accumulato molteplici esperienze di consumo è diventato più competente, selettivo e meno influenzabile e capace di esprimere il proprio *dislike* o rifiuto. Con la scelta del prodotto da acquistare il consumatore non vuole più esprimere il suo *status* sociale ma cerca di gratificare se stesso attraverso l'acquisizione di conoscenze e competenze specifiche.

In relazione al modo in cui il valore di un bene, è costruito, invece, l'identificazione, l'appartenenza a una comunità e l'interazione e la collaborazione all'interno di essa assumono un ruolo chiave.

Un ulteriore ruolo è svolto all'interno delle comunità dagli *influencer* capaci di diffondere, attraverso la propria rete di relazioni, il valore di un prodotto al *target* di riferimento.

Nelle comunità *on line* esistono gruppi di persone che attraverso il web si aggregano per raggiungere un obiettivo preciso guidati da una visione comune all'interno della comunità. La comunità, in questo senso, viene vista come un *cyberplace* dove individui riescono ad instaurare relazioni con interessi comuni legati ad un prodotto/servizio in comune³.

Anche se i consumatori ricavano informazioni da fonti personali, quando si tratta di acquisti in genere non si limitano a chiedere consigli a chiunque⁴.

Tutti conoscono persone esperte di vari prodotti, la cui opinione viene presa seriamente. Queste persone vengono definite *opinion leader*: persone capaci di influenzare gli atteggiamenti o i comportamenti degli altri⁵.

³ Ibidem

⁴ Solomon M. R., *Consumer Behavior: Buying, Having, and Being*, 9a ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2010)

Le raccomandazioni di alcune persone hanno più peso di quelle di altre. Gli *opinion leader* possiedono un potere sociale che si manifesta in diversi modi:

- competenze tecniche possedute⁶;
- conoscenze sui prodotti, che si basano su informazioni selezionate, valutate e sintetizzate, oltre che sull'esperienza diretta⁷;
- numeroso livello di interconnessioni via web⁸;
- autorevolezza e reputazione fortemente riconosciute;
- punti di riferimento per una organizzazione;
- hanno una formazione e istruzione, in alcuni casi, superiore rispetto alle persone che li seguono. Inoltre decidono di provare e acquistare nuovi beni assumendosi in questo modo tutto il rischio iniziale e togliendo incertezza ai consumatori.

Questa esperienza riduce il livello di incertezza per gli altri consumatori che possono essere ricondotti a diversi gruppi: gli innovatori, i pionieri, la maggioranza anticipatrice, la maggioranza ritardataria e i ritardatari che si distinguono in base al tempo di adozione di un nuovo prodotto.

Inoltre, mentre le comunicazioni sponsorizzate tendono a concentrarsi esclusivamente sugli aspetti positivi di un prodotto, l'esperienza diretta degli *opinion leader* aumenta la probabilità che possano trasmettere informazioni sia positive che negative sulla qualità dei prodotti, quindi sono più credibili perché non hanno interessi da difendere.

Queste persone si passano le informazioni in modo convincente e partecipano anche a un dialogo bidirezionale con l'*opinion leader* come parte di una rete di influenza.

In questo modo, i *brand* guadagnano valore sui *social media* quando nel tempo riescono a coinvolgere i consumatori e quando incoraggiano i consumatori a

⁵ Rogers E. M., *Diffusion of Innovations*, 3a ed. (New York: Free Press, 1983)

⁶ Barton D. L., "Experts as negative opinion leaders in the diffusion of a technological innovation", *Journal of Consumer Research* 11, n. 4 (1985): 914 – 926.

⁷ Menzel H., "Interpersonal and Unplanned Communications: Indispensable or Obsolete?" in E. B. Roberts, a cura di, *Bionedical Innovation* (Cambridge, MA:MIT Press, 1981), 155-163.

⁸ Venkatraman M. P., "Opinion leaders, adopters, and communicative adopters: a role analysis", *Psychology Marketing* 6 (primavera 1989): 51 – 68.

interagire con essi e a condividere queste interazioni con altri consumatori potenziali.

Il beneficio per le marche viene da un aumentato livello di fedeltà tra i consumatori coinvolti e da una portata più ampia per i messaggi collegati al *brand*. La comunicazione del passaparola, per il consumatore, non è una novità ma oggi, attraverso la digitalizzazione riesce a raggiungere centinaia, migliaia e a volte perfino milioni di persone.

In questa fase, perciò, il consumo, se così può ancora essere chiamato, diviene intrinsecamente comunitario, ma soprattutto, invece di interpretare una funzione *ex post* di tipo passivo, diviene una funzione *ex ante* e attiva, integrata con le funzioni di produzione e di ideazione e aggiornamento diretto del prodotto.

Il consumatore entra in modo diretto a far parte della catena del valore complessivo della filiera industriale di riferimento e contribuisce alla sua innovazione in collaborazione orizzontale con altri consumatori o, da meglio definire, con altri come *prosumer*.

In questo quadro, i *social media* sono, contemporaneamente, un fattore abilitante, perché consentono di mettere in rete ed espandere gli ambiti di collaborazione tra persone fisicamente distanti ma anche uno strumento attraverso cui un certo modello di consumo trova un nuovo vigore in una sorta di *post – consumo*.

1.1.2 Gli strumenti tecnologici a supporto del consumatore

Gli strumenti tecnologici, che guideranno i consumatori nei prossimi anni, sono rappresentati da siti web, motori di ricerca, *e-commerce*, *social commerce*, *social media*, *blog* che permettono ai consumatori di usufruire di informazioni molto utili per l'acquisto che faranno.

Secondo il Rapporto Censis 2013, in Italia gli utenti di internet rappresentano il 63,5% della popolazione. Tale percentuale attiva al 90,4% nel caso dei giovani, all'84,3% nel caso delle persone più istruite, diplomate o laureate e all'83,5% con riferimento ai residenti delle città con più di 500.000 abitanti.

Nel nostro Paese continua la forte diffusione dei social network, con una tendenziale sovrapposizione tra Internet e Facebook.

Internet nella vita quotidiana è utilizzata prevalentemente per la ricerca di informazioni su aziende, prodotti, servizi, la ricerca di indicazioni stradali, l'ascolto di musica *on line* e l'*home banking*.

I consumatori utilizzano internet per lo shopping, la comunicazione tramite Skype, la visione di film, la ricerca di lavoro e la prenotazione di viaggi.

Emerge, nell'insieme, come la possibilità di consolidare un rapporto bidirezionale tra le aziende e i consumatori sia uno dei vantaggi derivanti dalla multimedialità perché facilita lo scambio di informazioni e di feedback degli utenti⁹.

La novità in questi anni però riguarda quella che si potrebbe definire la "maturazione" del consumatore. Negli anni scorsi, l'acquirente cercava di premiare il marchio quale componente fondamentale se non addirittura principale del prodotto, in grado di determinare in modo oggettivo il contenuto di "lusso" e quindi il posizionamento nel mercato. Era il marchio a determinare principalmente il valore del prodotto percepito da un cliente caratterizzato da una bassa elasticità al prezzo. In quel periodo una forte crescita della domanda ha garantito l'assorbimento di qualunque offerta, purché opportunamente connotata secondo parametri di lusso. Lo scenario attuale e probabilmente futuro è radicalmente diverso ed ha il prodotto come protagonista assoluto e chiave di volta della scelta di acquisto. Il consumatore non compra più la "griffe" in quanto tale ma compra il prodotto di lusso con quelle peculiarità che piacciono al consumatore ma

⁹ Fonte: Rapporto Annuale Censis 2013.

soprattutto che lo emozionano¹⁰. Questa tendenza trova riscontro nel successo dei così detti “*aspirational brands*”, marchi che non sono posizionati sui segmenti più alti del mercato ma che grazie all’innovatività che li caratterizza, trasmettono emozioni “forti”, affascinando il consumatore. Il consumatore riconosce il valore anzi tutto negli elementi reali del prodotto: nella creatività che incorpora, nella sua innovatività, nella qualità dei materiali, nelle *performance*.

Il lusso viene acquistato non come strumento di ostentazione ma come strumento di appagamento personale. Per essere di lusso il prodotto deve essere personalizzato rispetto alle aspettative di chi lo compra; inoltre deve essere radicato al territorio dove è realizzato. Un secondo aspetto di cambiamento del consumatore è costituito dal declino dell’idea del “*total look*” che si può definire come il “lusso dalla testa ai piedi”, a favore di un “*fragmented look*” dove coesistono beni che appartengono a categorie economiche diverse¹¹.

Molti consumatori tendono ad usare insieme di beni relativamente economici e pezzi singoli di prestigio. I capi poco costosi sono caratterizzati da uno stile e un contenuto innovativo molto spiccati. Si evince il gusto per la ricerca individuale, la non omologazione e la tendenza a “miscelare” stili diversi. Si assiste ad un decadimento dell’acquisto del bene di lusso griffato. I consumatori appartenenti alle fasce più alte del mercato sono più selettivi e meno fedeli al marchio.

I consumatori appartenenti alle fasce socio – economiche più larghe che nel passato riuscivano ad esprimere una domanda indistinta di lusso oggi scelgono una maggiore razionalità economica e contenimento della spesa.

Le nuove tendenze dei consumatori impongono alle aziende della moda, *in primis*, un cambiamento della strategia di marca: estendere il marchio su territori troppo lontani da quelli di origine ha un successo incerto visto che il consumatore non acquista più il marchio in sé ma il prodotto. Per converso, il marchio esprime una forte valenza di differenziazione nell’ambito dei suoi più tradizionali contesti di mercato, dove da più tempo ha consolidato il rapporto ideale con il consumatore¹².

Le aziende del settore moda, dopo aver analizzato le ultime tendenze dei consumatori, avranno un’attenzione particolare a:

¹⁰ Fontana F. – Caroli M., *L’industria della moda in Italia. Strutture del settore, dinamiche competitive e lineamenti di politica industriale*. Scuola di Management. Quaderno di ricerca n. 4, Rirea, Roma, 2005, n 331

¹¹ Ivi, p.332

¹² Ibidem

- analizzare e segmentare il mercato per apprendere gli elementi di differenziazione della domanda;
- focalizzare la propria vision sul marketing e sulla comunicazione del marchio;
- sviluppare l'innovazione sia per rispondere alle richieste di "novità" da parte dei consumatori sia per anticipare l'evoluzione della composizione del mercato e, di conseguenza, il proprio posizionamento;
- aprire canali di contatto diretto con la clientela;
- ridurre il ciclo di vita del prodotto seguendo una logica di produzione in continua evoluzione per raggiungere nicchie di segmenti di clientela.

Negli ultimi anni il mercato del lusso, soprattutto nel settore moda, si è ancorato a due generazioni:

- i baby boomer;
- i millenials.

I consumatori anziani, definiti *baby boomer* sono in generale consumatori che, nella loro vita, hanno una forte disponibilità economica e tanto tempo libero.

Sono i figli del "baby boom" e che hanno vissuto il periodo della ripresa economica e del boom demografico dopo la fine della Seconda Guerra Mondiale. Rappresentano i nati tra il 1945 ed il 1965 ed è la generazione delle rivoluzioni culturali, delle lotte per i diritti civili, del rock e del femminismo. Sono fortemente orientati al lavoro e alla carriera. Propensi al risparmio e ad accumulare ricchezza¹³.

In opposizione ai consumatori anziani ci sono i *millennial*, nati tra il 1980 ed il 2000 che hanno la caratteristica di essere nativi digitali e per questo adorano l'acquisto *on line*.¹⁴ e sono destinati a rappresentare il "consumatore tipo" dei prossimi anni; in particolare, nel campo dell'abbigliamento dove il consumo tipicamente varia in base all'età.

I *millenials* sono caratterizzati da una retribuzione più bassa rispetto alle generazioni dei genitori e hanno valori professionali che si discostano da chi ha li ha preceduti. Dalla loro parte posseggono una capacità digitale molto più ampia

¹³ Fonte: Rapporto annuale Istat 2016

¹⁴ Goldman Sachs, *Thematic Research, "Millennials : coming of age in retail"*, 2015

che usano per condividere le proprie opinioni tramite i social media. In questo modo il *brand*, tramite il passaparola favorito dal web e la facilità di condivisione sul prodotto, diventa oggetto di conversazione sui *social media* con forti conseguenze positive sui consumi.

Di riflesso, le imprese utilizzano il *social media marketing* allo scopo di interagire direttamente con la domanda per aumentare la fidelizzazione del *brand* e migliorarne la qualità percepita.

I *millennials* sono maggiormente *price sensitive* e più disposti ad acquistare sulla base del *product rating*; i *brand* tendono ad avere minore influenza rispetto a quella che avevano sulle precedenti generazioni.

I *millennials* sentono il bisogno di rielaborare il mondo e i contesti circostanti in modo unico e creativo, utilizzando la tecnologia come piattaforma integrata e sempre in contatto con il mondo esterno. Vogliono costruirsi un percorso professionale fuori dai soliti schemi lavorativi e della sola leva economica dello stipendio. Sono disposti a dare molto, con chiare pretese di ricevere altrettanto. Hanno un bisogno innato di agire e intervenire su tutto ciò che vedono e vivono, condividono tutto, lavorano in *team* e mangiano semplice e sano¹⁵.

Di conseguenza, è molto più frequente il passaggio da un *brand* all'altro sulla base del fattore prezzo ma, allo stesso tempo, vi è maggiore disponibilità a pagare per acquistare qualcosa che viene percepito come valore espressamente riconosciuto.

La generazione che vive *on-line*, compra *on-line*; le scelte dei *millennials* in relazione ai prodotti tendono a non essere più confinate alle disponibilità di uno spazio fisico poiché oggi sono presenti opzioni differenziate da selezionare direttamente attraverso tutto il mondo *on-line* e l'*e-commerce* consente di personalizzare i prodotti su colori, taglie, *design* dando l'illusione di trovare tutto quello che le collezioni offrono.

¹⁵ <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-millennial-survey-2016-exec-summary.pdf>

1.2 L'*e-commerce*: uno strumento per l'internazionalizzazione delle imprese

Con la diffusione del web e l'utilizzo di Internet è possibile acquistare o vendere un bene tramite un pc. La rete è un mezzo utilissimo per promuovere, scambiare e vendere tutti i tipi di prodotti. Il commercio *on line* nasce però prima dello sviluppo e della diffusione del World Wide Web¹⁶. Infatti il commercio *on line* inizia a diffondersi negli anni Settanta con la nascita di EDI –Electronic Data Interchange – che aiutava le aziende a scambiare documenti commerciali in maniera automatizzata. Il commercio B2C¹⁷ inizia nel 1994, quando Netscape lancia Secure Socket Layer (SSL), un *browser* fornito di protocollo crittografico che rendeva sicure le transazioni *online*. Nello stesso anno arriva Amazon esempio gigante di *e-commerce*.

Amazon nasce da Jeff Bezos nel 1994 a Washington. L'idea è quella di impacchettare e spedire libri in tutti gli Stati Uniti. L'anno successivo viene ideato il dominio: amazon.com.

L'elemento fondamentale per la crescita di Amazon sono state le recensioni rilasciate che hanno creato il passaparola. L'azienda pian piano risulta un vero e proprio fenomeno del web. Inoltre si viene ad istituire una *community* che permette al mercato di espandersi. Nel giro di pochi anni Amazon riesce ad aprire sedi in Germania, in Inghilterra e in Italia.

“Nel 2018 i maggiori introiti sono quelli ottenuti tramite l'*e-commerce* ed hanno raggiunto i 30 miliardi di euro.¹⁸”.

Il *business* fiorente e la trasformazione degli usi convincono sempre più piccole e medie imprese – lo zoccolo duro della nostra economia – a investire in innovazione e digitalizzazione: dal semplice dominio fino ai server virtuali per i progetti più solidi e ambiziosi.

Assintel report ha recentemente fotografato l'andamento della spesa IT nel primo trimestre di quest'anno, registrando un nuovo incremento del budget messo a disposizione dalle aziende (+3,9%, 7,2 miliardi in più rispetto allo stesso periodo del 2016).

¹⁶ www.axelero.it/storia-dell-e-commerce/

¹⁷ Modello Business to consumer

¹⁸ <https://www.ecommerceguru.it/articoli/amazon-la-storia-e-bilanci-qual-e-la-verita-sul-colosso-dellecommerce/>

L'attenzione verso il cliente è uno degli ambiti su cui si stanno concentrando maggiormente gli sforzi degli imprenditori: le stime parlano di una crescita a doppia cifra e un giro d'affari pari a 4 miliardi.

Gli investimenti si muovono su due binari: *social media* da una parte e *user experience* dall'altra. Nel settore della moda, circa un'azienda su quattro afferma di utilizzare un *social media* per ampliare l'immagine del *brand*.

In questi anni si parla di *mobile commerce* per evidenziare le operazioni commerciali che avvengono via telefono e le forme di commercio elettronico, a seconda che la transazione coinvolga aziende piuttosto che singoli individui, si classificano in :

- *business to business – B2B*;
- *business to consumer - B2C*;
- *consumer to consumer – C2C*;
- *consumer to business – C2B*.

Il *Business-to-business* (B2B): fa riferimento ad operazioni commerciali tra imprese che non coinvolgono il consumatore finale. Le operazioni commerciali sono quasi sempre *off line* e riguardano un numero limitato di operatori dove gli importi sono solitamente elevati. Il successo del B2B però non dipende soltanto dalla possibilità di risparmiare nell'acquisto quanto nella facilità di entrare in nuovi mercati e nell'acquisto/vendita del bene. Nel contesto B2B è compito del marketing indicare al personale di vendita su quali *lead* focalizzarsi. Il contatto può essere rappresentato da un individuo o da una azienda che potrebbe valer la pena di avvicinare. Il contatto deve quindi essere "qualificato" e, quindi, deve rispondere a una serie di domande di questo tipo¹⁹:

- il contatto ha bisogno dei prodotti della mia azienda?
- Il contatto è in grado di pagare?
- Il contatto è autorizzato a pagare?

¹⁹ Buttle F., *Customer Relationship Management. Teorie e tecnologie*. F. Angeli, Milano, 2012, p. 216

Un esempio di B2B è data dall'azienda cinese Alibaba.com che rappresenta una delle più forti compagnie di *e-commerce* al mondo dove avviene uno scambio a livello internazionale di prodotti e servizi.

Alibaba è una piattaforma di commercio elettronico costituita da varie compagnie che offrono una grande quantità di servizi e prodotti alle altre imprese, e la più famosa è Taobao, il sito cinese di shopping on line più famoso in Cina.

E' stata fondata, nel 1999, da Jack Ma ed è arrivato in Italia come apripista ad altri paesi europei.

L' "Amazon cinese" conta oltre 500 milioni di clienti e pur essendo cresciuta con un'ottica localistica per la comunicazione tra aziende cinesi punta ad espandersi nel resto del mondo e anche in Europa.

Il *Business-to-consumer* (B2C): è il modello più noto di commercio elettronico dove il *focus* si sposta sul consumatore finale che acquista beni e servizi. Il successo è dovuto alla diffusione della rete poiché da una parte, i consumatori hanno avuto la possibilità di raggiungere altri consumatori difficilmente raggiungibili e, dall'altra parte, i consumatori sono facilitati nell'accesso a svariati prodotti con la comodità di essere a casa propria. In contesti B2C, la declinazione dello sforzo di acquisizione di clienti è diversa. Viene data maggior enfasi alla pubblicità, alla promozione vendite, al *buzz* e al *merchandising*. La pubblicità è usata come metodo principale per generare nuovi clienti in contesti B2C²⁰.

In Italia un esempio di B2C, nel settore della moda, è rappresentato dal negozio *on line* Luisa Via Roma²¹.

Luisa Via Roma è un negozio nato nel 1930 grazie a Luisa Jaquin che aprì un *concept store* a Firenze. Nel 1999 il *concept store* è on line e vende le collezioni di oltre 600 designer e si avvale del servizio Buy it first, che consente di vedere in anteprima abiti e accessori delle nuove stagioni e di pre-ordinarli direttamente dalle passerelle. Nel mondo la suddivisione delle vendite on line del retailer è la seguente:

- Stati Uniti con il 14%;
- Germania con l'11%;
- Regno Unito con il 9%;

²⁰ Buttle F., *Customer Relationship Management.*, op.cit., p. 220.

²¹ <https://www.economyup.it/fashion-design/parola-d-ordine-e-boutique-il-caso-di-luisa-via-roma/>

- Cina con il 7%.

A livello delle diverse aree geografiche, il 14% delle vendite *on line* del retailer fa capo agli Stati Uniti, seguiti da Germania (11%), Regno Unito (9%), Italia (8%) e Cina (7%)²². Andrea Panconesi, amministratore delegato del negozio on line, spiega il successo dell'e-commerce come il superamento della limitazione data dai confini geografici.²³

Il negozio Luisa Via Roma può contenere un numero di 200/300 persone, mentre il sito luisaviaroma.com riesce a raggiungere dai 130mila ai 140mila visitatori unici al giorno (circa 4 milioni di visitatori unici al mese), una media di ordini spediti che si aggira attorno ai 460 al giorno²⁴. Tali risultati sono stati raggiunti anche grazie alla prestigiosa immagine di Luisa Via Roma, che ispira fiducia ai clienti a cui indirizza la propria costante tensione al miglioramento, con l'obiettivo ultimo di offrire loro un servizio di qualità e una *shopping experience* impeccabile, sia in negozio, sia *online*.

Nel 2014 l'organigramma aziendale è stato caratterizzato da un incremento: nel 2008 occupava meno di 40 persone, oggi è costituito da circa 200 dipendenti²⁵. La crescita del numero di soggetti impiegati è avvenuta ed è stata incentivata dal successo raggiunto tramite il canale on-line²⁶.

La prerogativa vincente di Luisa via Roma non è solo quella di avere i migliori marchi internazionali e di selezionare talenti emergenti. Il sito luisaviaroma.com viene aggiornato costantemente e cerca di soddisfare le mutevoli esigenze dei consumatori. L'offerta *on-line* è completa e decisamente più vasta rispetto a quella proposta nel negozio tradizionale. L'azienda propone sulla rete prodotti di elevata qualità, un'efficiente servizio clienti che va dalla consegna dell'ordine gratuita e rapida, fino al servizio resi facile ed efficiente. L'obiettivo di offrire un atto di acquisto unico viene realizzato tramite l'uso di programmi informatici caratterizzati da funzionalità efficienti e una grafica accattivante, schermi installati presso il punto vendita ove il potenziale acquirente può addirittura visionare

²² Fonte: www.pambianconews.com/2016/11/24/luisavia-le-vendite-online-arrivano-al-98-204822/

²³ Fonte: Moda24 – intervista ad Andrea Panconesi.

²⁴ Fonte Il Sole 24 Ore, Luisa Via Roma cresce con il web.

²⁵ <https://it.fashionnetwork.com/news/LuisaViaRoma-apre-a-partner-per-espansione-internazionale>.

²⁶ Circa la metà del personale di Luisa Via Roma è impegnato nella gestione digitale: attraverso il canale digitale l'azienda è stata caratterizzata da una crescita esponenziale del fatturato, parte di tale incremento viene investito nello sviluppo di tecnologie avanzate e nella formazione del personale, e in particolare, il 10% viene investito in marketing per incrementare la visibilità del sito web.

prodotti che non sono ancora fisicamente disponibili in negozio. In aggiunta, viene offerta la possibilità di essere aiutati da una *personal shopper* che dà dei consigli al cliente in negozio.

Luisa Via Roma cerca di coinvolgere il cliente a 360 gradi attraverso l'offerta di esperienze e non solo di prodotti, a tale scopo vengono organizzati eventi di varia tipologia.

Il *Consumer-to-consumer* (C2C): è una forma moderna di transazioni on line ed è diventata famosa grazie all'utilizzo di siti che operano tramite aste *on line*.

Le caratteristiche principali del C2C riguardano le transazioni che hanno un importo contenuto e lo scambio che avviene per un bene alla volta.

Inoltre le modalità operative per lo scambio sono decise sia dal venditore che dall'acquirente.

Il sito più famoso nel C2C è eBay. L'idea nasce da Pierre Omidyar, programmatore informatico, che per aiutare sua moglie, una collezionista di blister, decise di realizzare un piccolo sito web di aste virtuali.

Nel 1995 nasce così Auction Web, e nel 1997 diventa eBay un sito di *e-commerce*, dove tanti piccoli negozi mettono in vendita i propri prodotti. Amazon è uno dei competitor maggiori di eBay che dal 1997 ha continuato la sua crescita anche in funzione delle inserzioni pubblicate che in quell'anno raggiunsero quota 2 milioni. Pierre Omidyar riesce ad aumentare il fatturato quando decide far rivendere su eBay i biglietti di treni ed aerei. Nel frattempo la piattaforma aveva raccolto 7 milioni di dollari di finanziamenti²⁷.

Il *Consumer-to-business* (C2B): è l'ultima forma di commercio *on line* ed è ancora da sviluppare totalmente. La transazione avviene tra consumatori e aziende, i primi che decidono un prezzo da pagare per un bene o per un servizio e l'azienda che decide se accettare o meno l'offerta. È un processo inverso rispetto al B2C²⁸.

Un modello in questo tipo di commercio *on line* è rappresentato da Priceline.com, il marchio è nato nel 1997 con lo slogan "stabilisci tu il prezzo" e nel 1999 è avvenuta la quotazione. Pochi credevano nel successo di Priceline.com dopo

²⁷ <https://www.fastweb.it/web-e-digital/la-storia-di-ebay/>

²⁸Fonte: <http://webcrew.it/priceline/>

l'attento alle Torri Gemelle del 2001. L'azienda invece ha continuato a crescere focalizzando l'attenzione sulla propria reputazione positiva nel settore e facendo in modo che i fornitori la ritenessero la miglior opzione sul mercato.

Il passo in avanti nella sua espansione commerciale è stata l'Europa con una diversificazione della sua strategia commerciale dovuta ad una diversa abitudine, degli europei, ai sistemi di prenotazione *on line*. Priceline.com, in questo caso, ha avviato una politica di avvicinamento delle più piccole strutture ricettive in modo da permettere alla maggior parte degli alberghi indipendenti di poter beneficiare della massiva distribuzione *on line* offerta dall'azienda americana. Successivamente l'acquisizione di Booking.com e di Agoda.com ha permesso alla società di C2B di possedere una rete di più di 100000 hotel in 90 paesi.

Sia nel mercato B2C che in quello B2B si può scegliere come gestire la transazione monetaria al momento dell'acquisto. Se il pagamento avviene al momento dell'acquisto del prodotto in rete, attraverso ad esempio carta di credito o *paypal*, l'e-commerce viene definito diretto; viceversa se il pagamento avviene al momento della consegna del prodotto al cliente l'e-commerce viene definito indiretto.

Le aziende che vendono *online* i loro beni e servizi godono di diversi vantaggi rispetto alle aziende che non utilizzano ancora il web come canale di vendita.

Per prima cosa l'e-commerce garantisce alle aziende l'internazionalizzazione e il raggiungimento di mercati esteri in modo più semplice e immediato.

Le aziende per essere competitive devono proporre una pagina e-commerce che a seconda del Paese sia:

- tradotta nella lingua in uso;
- gestita secondo la valuta in uso;
- pensata in base al target di riferimento dotata di un sistema di *customer service*;
- chiara ed esaustiva riguardo i resi, la tassazione e la spedizione.

Inoltre, un altro vantaggio della vendita online è che, superando con internet le barriere di tempo e di spazio, questo canale raggiunge tutto il mondo e offre prodotti e servizi in ogni momento della giornata senza limitazioni, ne lato *seller* ne lato *buyer*. Sicuramente il commercio elettronico comporta per le aziende la

diminuzione di costi, dal momento che la realizzazione della pagina web aziendale, l'attività di promozione del sito e la gestione delle vendite online non richiedono grossi investimenti finanziari.

Ancora, con il commercio online, il *feedback* da parte dei consumatori è immediato ed i servizi di *customer care* possono essere per questo tempestivi, aiutando i clienti nel loro processo di acquisto online.

Dunque l'e-commerce e più in generale la presenza in rete sono diventati imperativi strategici per le aziende: *in primis* per internazionalizzarsi e raggiungere i clienti in tutto il mondo con immediata semplicità, poi anche per ottenere vantaggi competitivi rispetto ai propri *competitors* ed infine per migliorare l'interazione con i propri consumatori.

Le aziende stanno investendo molto per mantenersi al passo con i cambiamenti digitali che stiamo vivendo e continuamente emergono nuovi modelli di *business* per il commercio elettronico.

1.3 L'evoluzione dell'e-commerce

L'economia italiana non è ancora completamente digitalizzata e l'indecisione di molte aziende italiane di spostarsi sul web deriva dalla preoccupazione da parte del *management* di adottare modelli di business nuovi.

Lo shopping però è un'attività intrinsecamente sociale e fare acquisti con altre persone è più soddisfacente che farli da soli anche quando coloro che ci accompagnano non concordano con le nostre scelte. Forse finora questa è stata una delle ragioni del prevalere dello shopping nei punti di vendita rispetto a quello *on line*. L'e-commerce rappresenta una soluzione per coloro che detestano fare shopping da soli; in tal modo possono valutare i prodotti *on line* rimanendo a casa e condividendo le informazioni e le valutazioni con compagni d'acquisti virtuali, instaurando un'attività di *social commerce*.

Il *social commerce* utilizza le applicazioni di social media che consentono al venditore di interagire e collaborare durante l'esperienza di acquisto e d'uso del consumatore.

Il processo di acquisto è tradizionalmente suddiviso in cinque fasi²⁹:

- la percezione del bisogno;
- la ricerca di informazioni;
- la valutazione delle alternative;
- l'acquisto;
- la valutazione post – acquisto.

Con la diffusione di internet, queste fasi sono state a loro volta ricondotte a tre attività distinte:

²⁹ Tuten T. L. – Solomon M. R., *Social media marketing. Post – consumo, innovazione collaborativa e valore condiviso*, op. cit., p. 192

- le attività di pre – acquisto o *e-shopping* (percezione de bisogno, ricerca delle informazioni e valutazione delle alternative;
- l’acquisto o *e-commerce* (decisione d’acquisto e transazione);
- post – acquisto o *e – relation* (valutazione della soddisfazione *post* acquisto e sua condivisione³⁰).

Il consumatore può effettuare l’intero processo *on line* oppure solo alcune attività. Molti acquirenti utilizzano internet come fonte di informazione durante la fase decisionale del processo d’acquisto ma molti si recano nei punti vendita tradizionali fisici per effettuare l’acquisto.

Con il passare del tempo, molti di coloro che iniziano il processo di acquisto in rete diventano anche acquirenti *on line*: negli Stati Uniti l’82 per cento di coloro che effettuano ricerche su Internet effettua *on line* anche l’acquisto³¹.

Di conseguenza, l’*e-commerce* continua a espandersi rapidamente e, infatti, secondo l’Assintel (Associazione Nazionale imprese ICT), nel 2017 l’*e-commerce* in Italia ha avuto un fatturato annuo complessivo di 30 miliardi di euro.

Lo shopping *on line* offre agli acquirenti molti vantaggi, come la possibilità di confrontare i prodotti in modo rapido ed efficiente, oltre alla comodità (si può fare shopping da qualsiasi luogo e in qualsiasi ora) e all’ampiezza delle alternative e, a volte, il risparmio. Con i progressi del *social commerce*, lo *shopping on line* e le altre fasi del processo di acquisto possono finalmente rappresentare anche un’esperienza condivisa. In questo modo il *social shopping* ha un valore nella nostra esperienza di acquisto perché riduce il rischio percepito; utilizzando i suoi strumenti possiamo sentirci più sicuri di pagare il prezzo giusto, di fare la scelta migliore e del fatto che i nostri amici approveranno la nostra decisione.

Le motivazioni di un acquirente determinano il tipo di ambiente di acquisto che egli trova attraente o, al contrario, fastidioso. Le motivazioni edonistiche dell’acquisto sono le esperienze sociali, le opportunità per condividere interessi con altre persone, il senso di gratificazione che si prova quando si è assistiti e l’emozione della ricerca.

³⁰ Tuten T. L. – Solomon M. R., *Social media marketing. Post – consumo, innovazione collaborativa e valore condiviso*, op. cit., p. 198.

³¹ Grau J., “US Retail E – Commerce Forecast: Room to Grow”, *E Marketer*, marzo 2010, www.emarketer.com/Report/All/Emarketer_2000672.aspx

L'*e-shopping* e l'*e-commerce* consentono agli acquirenti di conoscere le alternative e di trovare una quantità di informazioni sui prezzi con pochi click.

Il *social commerce* dà al consumatore l'ulteriore vantaggio di accedere a opinioni, consigli e segnalazioni da parte di altre persone interne ed esterne al suo network sociale, rafforzando potenzialmente la sua capacità di prendere decisioni razionali ed efficienti, anche condividendo le scelte d'acquisto e le valutazioni post acquisto.

Solo pochi anni fa i produttori e i *retailer* cercavano di capire come presentare i loro prodotti *on line* e temevano gli effetti dell'*e-commerce* sulle loro attività tradizionali.

Ora le cose stanno cambiando e i venditori cercano di valutare gli effetti del desiderio dei consumatori di fare acquisti *on line* in modo sociale, sviluppano risorse e competenze per gestire la multicanalità delle vendite, sia *off line* che *on line*.

In definitiva il consumatore segue le stesse fasi durante il processo d'acquisto, sia che questo venga effettuato in modo tradizionale che *on line*. Sebbene le modalità di ricerca e acquisto dei prodotti *on line* possono apparire diverse da quelle effettuate dai canali tradizionali, i *brand* di successo sanno che in realtà le nostre motivazioni e abitudini d'acquisto non sono cambiate rispetto a quelle del consumatore pre – digitale.

Il *social commerce* coinvolge quindi l'*e - shopping*, l'*e-commerce* e l'*e - relation* e si avvale dei social media per agevolare il processo di scambio tra acquirenti e venditori. La prima dimensione del *social commerce* è costituita dalle valutazioni e dalle recensioni. Le valutazioni sono rappresentate dai punteggi che le persone assegnano a un prodotto o a un servizio. La valutazione riflette la qualità percepita, la soddisfazione per l'acquisto, la notorietà del brand o qualche altro attributo dell'offerta. Le valutazioni sono usualmente associate alle recensioni che equivalgono a commenti approfonditi sul bene/prodotto in questione, fornendo maggiori contenuti ai lettori. Le opinioni pubblicate dai consumatori sono una forma potente di contenuto generato dagli utenti. Il passaparola *on line* costituito da recensioni ed opinioni sui prodotti è, tra i contenuti generati dagli utenti, quello che ha la maggiore influenza sui processi d'acquisto.

Nel cercare prodotti *on line*, la maggior parte degli acquirenti inizia da un motore di ricerca e raccoglie informazioni anche dai siti dei rivenditori e da quelli dei

produttori. Gli acquirenti esaminano attentamente le recensioni per ottimizzare le loro decisioni. Una buona recensione deve, quindi, comprendere informazioni come l'aspetto, le caratteristiche, l'impressione generale accompagnato da un giudizio positivo o negativo, un elenco di pro e contro, l'esperienza avuta con il prodotto e un consiglio finale³².

Le recensioni sui prodotti influenzano gli acquirenti ma questo non è l'unico modo in cui esse agiscono sul processo di marketing. Le recensioni *on line* generano maggiori vendite perché aumentano il numero di nuovi clienti tramite il *buzz marketing*. Il *social commerce* rende il processo d'acquisto collaborativo. Questi strumenti sono in rapido sviluppo: gli sviluppatori scrivono applicazioni e widget sempre più sofisticati e sempre con maggiore creatività, per consentire ad imprese, *retailer* e consumatori di coniugare due tra le attività più diffuse *on line*: la socializzazione e lo shopping.

Il consumatore, nella scelta dell'acquisto, è influenzato da sei fattori principali che lo aiutano a determinare il modo in cui verrà presa la decisione:

- **la prova sociale:** è data dalla molteplicità con cui si seleziona un'opzione;
- **l'autorevolezza:** che convince con l'opinione o la raccomandazione di una persona che ha competenza riconosciuta;
- **l'affinità:** a volte definita "gradimento", significa che le persone tendono a seguire ed emulare coloro che trovano desiderabili;
- **il principio di scarsità:** quando si tende a desiderare di più le cose che si pensa di non poter avere;
- **la regola della reciprocità:** afferma che il consumatore ha un impulso a ricambiare i favori, indipendentemente dal fatto di averli richiesti;
- **coerenza:** le persone desiderano essere coerenti con le loro convinzioni e atteggiamenti e con i loro comportamenti³³.

³² Spencer S., Harding J., Sheahan J., *E-commerce con I social media. Come aumentare le vendite e migliorare la diffusione del marchio*, Tecniche Nuove, Milano, 2015

³³ Ibidem

CAPITOLO II - Il settore della moda

Sommario: 2.1 Le caratteristiche principali: punti di forza e punti di debolezza. 2.2 I nuovi *players* del mercato del lusso. 2.3 I *value drivers* del settore moda

2.1 Le caratteristiche principali: punti di forza e punti di debolezza

La moda italiana con il passare degli anni si è configurata come un insieme d'interrelazioni tra produzione dei materiali di base, *styling*, confezione, comunicazione, vendita. Tutto ciò ha reso possibile l'esistenza di un "sistema moda" nel quale sinergicamente convivono i vari comparti del tessile, del calzaturiero, dell'abbigliamento e della moda in generale. C'è una moda italiana perché c'è un sistema, una filiera, svariate professionalità a reggerla ed alimentarla: produttori di fibre naturali e artificiali, filati, tessuti, abbigliamento e accessori vari oltreché stilisti, *merchandiser*, "marketologi", venditori a vari livelli.

Le caratteristiche del mercato della moda sono le seguenti:³⁴:

mercato accessibile: la moda dopo essere stata per tanti anni riservata alle élite, quindi irraggiungibile per molti consumatori, oggi è estesa a tutte le categorie sociali, trasformandosi da fenomeno *cultural* e privilegiato in un fenomeno di consumo; il successo di tanti marchi spesso è dovuto alla facilità di fruizione del settore da parte dei consumatori;

mercato *consumer oriented*: la moda la fa il consumatore quando decide d'acquistare e portare un abito; un *look* diventa moda solamente se ci sono consumatori che decidono d'acquistarlo e di portarlo;

mercato condizionato: ci sono aspetti che lo limitano in maniera molto forte, si pensi alla politica, all'economia, alla tecnologia, alla cultura, alla psicologia, ai comportamenti umani, ai movimenti ideologici, agli stili di vita;

³⁴ Foglio A., *Il marketing della moda. Politiche e strategie di fashion marketing*. F. Angeli, Milano, 2012, p. 61

mercato attuale: la moda deve rispondere ad un mercato attuale; ciò significa che l'offerta deve riscontrare precise e presenti esigenze dei consumatori; l'attualità dei prodotti offerti fa sì che questi vengano anzitutto presi in considerazione, quindi accettati e acquistati;

mercato differenziato: molto spesso gli stilisti nei loro prodotti rivelano apparentemente poche diversità, però il mercato con l'andare del tempo si rivela altamente differenziato e molto incline ad accettare differenziazioni;

mercato segmentato: parecchi consumatori hanno stili di vita molto particolari al punto d'aver dato origine a specifiche nicchie di mercato, all'interno delle quali ci sono particolari tendenze di moda;

mercato graduale: la moda si sviluppa per gradi; il consumatore non è propenso a rinnovare totalmente ad ogni stagione il suo guardaroba; lo fa gradualmente, inserendo, col tempo, qualche capo; pertanto la moda non può fare proposte troppe radicali, se lo facesse ne verrebbe smentita dal comportamento del consumatore;

mercato globale: la moda come la cultura, la musica, il cinema può offrire messaggi universali, poliedrici, multiculturali; se certi prodotti si riescono a vendere dappertutto dal Giappone al Sud Africa, dagli Usa alla Finlandia significa che la moda riesce ad essere in sintonia con i bisogni di un pubblico diversificato; il mercato della moda ha una trasversalità a tutto campo; i consumatori che l'offerta deve raggiungere sono quelli del villaggio globale, pertanto prodotti, politiche e strategie si devono indirizzare nel rispetto della globalizzazione dei mercati;

mercato dinamico: la moda è qualcosa che passa, lo dice la stessa parola; non si può pensare ad abiti, prodotti moda che durino in eterno.

La moda come tale dà implicitamente l'idea d'evoluzione, di rapido ciclo di vita visto che ad ogni stagione richiede nuovi prodotti con una vita piuttosto limitata e quindi con un declino improvviso. Il ciclo della moda passa così attraverso le quattro fasi di un normale ciclo di vita³⁵:

introduzione: stilisti ed imprese dopo essersi rapportati ai consumatori e al mercato attraverso una costante e mirata azione di ricerca danno

³⁵ Ibidem

un'interpretazione creativa delle loro esigenze in una moda che si riflette in capi d'abbigliamento, in collezioni che vengono poi offerti;

crescita in popolarità: l'accettazione della moda viene confermata dall'acquisto dei prodotti che la rappresentano; la crescita avviene anche grazie alla divulgazione fatta attraverso *media e trade*;

picco della popolarità: se la moda raggiunge il massimo della popolarità vuol dire che sta avendo una diffusione di massa;

declino: la moda in questa fase comincia a diminuire il numero dei suoi adepti, anche se non pochi consumatori continuano a portare i capi che la caratterizzano; non c'è più alcuna intenzione di acquistarli a meno che non siano offerti a prezzi vantaggiosissimi;

rigetto: la moda diventa obsoleta per cui il consumatore non solo non vi ha più alcun interesse ma la rigetta e quindi non ne vuole sapere d'apparire sotto le sue sembianze.

Nonostante che la moda segua un modello ciclico standardizzato, bisogna dire che ogni moda ne detiene una diversa durata: ci sono cicli che in breve tempo raggiungono il massimo di popolarità e per un periodo più o meno lungo la mantengono³⁶, mentre altri impiegano molto a raggiungere il picco di popolarità e poi in pochissimo tempo la perdono.

Ci sono così mode che scompaiono velocemente mentre altre continuano a resistere sul mercato per molto tempo.

Ciclo classico: è quella moda che non invecchia mai e resta accettata e gradita per un lungo periodo di tempo. Il prodotto classico si caratterizza per la sua semplicità e linearità.

Ciclo rapido: la moda ha una breve durata, spesso di una sola stagione; l'attenzione del consumatore dura un breve periodo e per questo ha presa su un numero ridotto di acquirenti.

Ciclo nel ciclo: una moda può restare popolare cambiando qualche particolare come il tessuto, il colore, altri dettagli; le variazioni di jeans che si sono avute negli ultimi 20 anni sono una conferma.

Ciclo interrotto: una moda cessa prematuramente perché il mercato non l'accetta; produttori e *trade* ne accelerano la fine perché non vogliono rischiare in

³⁶ Foglio A., *Il marketing della moda. Politiche e strategie di fashion marketing*, op. cit. , 65

una moda che stenta a divenire popolare. L'interruzione può anche essere determinata da motivi di carattere sociale, economico, umano, religioso, di cronaca.

Ciclo ricorrente: una moda che muore può avere in periodi successivi una seconda o terza vita (gilet sotto la giacca, colore gessato degli abiti, ecc); gli stilisti nelle loro proposte si rifanno al passato e in più di un'occasione non fanno che riproporre vecchie proposte riadattate e, in questo caso, le mode vengono riciclate.

Oggi il mondo della moda ha delle regole ben precise mentre fino a qualche anno fa era tutto nelle mani dello stilista e della sua creatività, oggi, l'offerta sa esattamente cosa deve dare al consumatore visto che esso non è uno sconosciuto o un impreparato avendolo ben studiato costantemente nel tempo.

La moda diventa così sempre meno dirigistica ma è sempre più orientata dalla psicologia, dalle nuove tecnologia e dai nuovi trend dei consumatori; essa richiede quindi non più semplice creatività da parte del *designer* o dello stilista ma uno studio a 360° del consumatore³⁷.

Il prodotto alla moda deve essere così conosciuto e visibile ma deve anche sembrare costoso e lievemente irraggiungibile. Per trovarlo i consumatori devono deviare dalla solita strada ma il *brand* deve avere una identità forte ed il prodotto deve essere facilmente riconoscibile. Il prodotto deve essere in linea con lo spirito dell'epoca e con i *trend* specifici della moda³⁸.

Spesso la marca porta il nome di una persona ma poi l'identità deve essere ampliata e deve portare valore aggiunto e ragione d'essere. Coerenza nell'identità non significa immobilismo. L'identità di una marca deve evolvere. Il declino di una marca è un fenomeno inevitabile se non si fa nulla per contrastarlo. Le ragioni, sia interne che esterne, sono numerose. In primo luogo, si possono commettere errori nella gestione della marca – perdita di rilevanza nel mercato, operazioni inefficienti, strategie incoerenti, investimenti inappropriati, e così via. Poi c'è la competizione, sempre più forte e più accanita. C'è anche quella che viene definita l'"entropia" delle marche. Ogni marca, attraverso l'ampio uso dei suoi prodotti e la diffusione della pubblicità, genera una certa demistificazione. Perde un po' del suo mistero e quindi parte della sua attrattiva. Nel contesto

³⁷ Curcio A. M., *Sociologia della moda e del lusso*. F. Angeli, Milano, 2008.

³⁸ *Ibidem*

contemporaneo di una continua corsa al nuovo, questo effetto logorante del successo è più rapido che mai. Infine, c'è l'evoluzione delle tendenze fondamentali della nostra civiltà: bisogni, mode, tecnologia, gusti.

I gusti che cambiano nel tempo e da paese a paese. Per questo motivo, un'identità delle marche troppo rigida, definita con troppi vincoli o troppi dettagli, è d'ostacolo alla capacità di aderire al mercato. Ma ciò non implica la necessità di rinnovare le invarianti etiche ed estetiche. Di fatto, il bisogno di evolvere si esprime in modo diverso in questi due ambiti. La necessità di cambiare è maggiore a livello estetico e riguarda, più che un cambiamento delle invarianti, un bisogno di mantenere l'estetica al passo coi tempi. Quando all'etica della marca, non si mette in questione un cambiamento dei valori base, ma piuttosto la necessità di rendere più evidenti quei valori che sembrano più in sintonia con l'umore dei mercati e, quindi, capaci di produrre le vendite migliori. Evoluzione non significa trasformazione sconsiderata delle invarianti, ma fare delle correzioni marginali senza alterare la sostanza della marca. Piuttosto che di invarianti permanenti, possiamo parlare di una continuità stabile dell'estetica e dell'etica della marca.

L'identità della marca, una volta formalizzata, rappresenta una struttura che serve a gestirne l'esistenza. Spesso, all'inizio di una attività, la maggior parte delle marche del lusso porta il nome di una persona come, ad esempio, nel caso di Salvatore Ferragamo che realizzava le scarpe per le attrici. Il motivo è che, all'inizio, esisteva un artigiano o uno stilista che si differenziava dalla massa e che faceva le cose in modo diverso. Ad esempio Louis Cartier disegnava e realizzava orologi e gioielli. Sotirio Bulgari si ispirava all'arte greca e romana per i suoi pezzi, dando loro, allo stesso tempo, un tocco contemporaneo³⁹.

Questo aspetto rappresenta un punto di riferimento per la clientela e una garanzia che i prodotti che portano in nome del fondatore rimarranno oggetti esclusivi e di qualità. Durante il processo di sviluppo di un *brand*, si inizia con un nome legato al settore artigianale del fondatore ma quando si cerca di sviluppare ulteriormente l'attività avviata occorre ampliare e diversificare la linea di prodotto, operazione necessaria per ottenere un volume di vendita più alto per il quale fare pubblicità.

³⁹ Chevalier M. - Mazzalovo G., *Luxury brand management. Una vision complete sull'identità e la gestione del settore del lusso*. F. Angeli, Milano, 2012.

Pertanto, il processo di passaggio da una categoria di prodotto a un'altra, chiamato estensione di linea, si rivela particolarmente delicato per i beni di lusso.

In media sono necessari anni perché il primo prodotto di un *brand* abbia successo, e un periodo più o meno equivalente perché i prodotti vengano venduti. Il processo di alcune estensioni sembra essere molto più rapido e apparentemente non problematico. Quando Ferragamo è passato dalle scarpe alle borse, poi al *pret-à-porter* per uomo, il processo ha funzionato quasi ogni volta. Lo stesso è avvenuto per la linea di estensione di Gucci.

Le condizioni per un'estensione di linea, pertanto, possono essere riassunte in questo modo:

- mai credere che sarà facile;
- fare un grande investimento e un grande sforzo;
- non iniziare in piccolo con un'attività marginale;
- non credere che il consumatore si convincerà immediatamente, ma dargliene il tempo;
- enfatizzare coerenza e stile;
- trovare una ragione credibile per cui la nuova linea di prodotto è adeguata al *brand*;
- essere sicuri che il prodotto abbia vantaggi competitivi nel nuovo settore⁴⁰.

⁴⁰ Ibidem

Due fattori come il tempo e il denaro semplificano le cose, ma è necessario analizzare dal principio quali saranno i cambiamenti e quali i principali problemi di una marca durante il passaggio a una nuova categoria di prodotto.

Un altro elemento fondamentale è l'identificabilità di un prodotto. Quando una persona investe nell'acquisto di un prodotto di lusso, naturalmente il servizio dovrà essere perfetto, il prodotto dovrà essere di buona qualità, sembrare un oggetto esclusivo, fatto a mano o preparato con cura, per lui o per lei. Ma ci vuole qualcos'altro: ci vuole un valore estetico elevato. Deve far parte di una famiglia di prodotti ed essere chiaramente identificabile. Ogni *brand* deve avere i propri codici estetici e imprimere una coerenza forte a tutti i diversi prodotti: deve essere riconoscibile. In quasi tutte le attività del lusso un altro elemento importante è il *design* che deve essere considerato una priorità. Ogni prodotto di uno stesso *brand* deve essere in linea con gli altri e portare valore aggiunto all'immagine complessiva. Per questa ragione, la dirigenza di un *brand* di lusso deve essere in grado di lavorare con ogni tipo di *designer* o stilista. Significa che deve condividere un linguaggio comune, essere capace di comprenderli e di discutere con loro i nuovi lanci dei prodotti e di tutti gli aspetti creativi della marca⁴¹.

Ogni oggetto di una collezione deve aggiungere qualcosa alla marca e avere una ragione d'essere, un che di speciale. Per ciascuna nuova linea dunque è necessario reinventare una categoria di prodotto, trovare qualcosa che abbia senso e che sia in linea con le costanti etiche ed estetiche della marca, ovvero i due elementi dell'identità di qualunque marca. Un oggetto di lusso deve essere lavorato e disegnato con cura. La confezione esterna deve essere raffinata, sontuosa e di ottima qualità. L'oggetto di un *brand* medio alto deve avere tutti i valori etici ed estetici che appartengono al *brand* stesso. Questa dimensione etica ed estetica ha anche un altro effetto: inserisce l'industria del lusso nelle arti e nei trend culturali del momento. Mentre cerca nuove forme, nuovi colori e nuove sensazioni o nuove modalità di consumo, questa industria è parte della scena culturale molto più di altre.

Il consumatore, quando usa un prodotto di lusso, vuole esprimere se stesso, essere una persona e molto speciale ma non vuole dare l'impressione di vivere ai margini dalla società. Vuole essere, forse, all'avanguardia dei *trend* sociali ma sicuramente

⁴¹ Amatulli C.– De Angelis M., *Luxury marketing. Vendere il lusso nell'epoca della sostenibilità*, op. cit., p.111

parte della società e del tempo. L'aderenza ai trend sociali e all'ambiente è un aspetto molto forte del lusso.

In retrospettiva, alcuni *brand* si sono sviluppati molto velocemente in un certo periodo e poi sono tramontati, non necessariamente perché il management sia stato meno efficace e il marketing sbagliato. E' successo perché i tempi erano cambiati e il *management* è rimasto aggrappato alla sua prima formula per il successo.

Salvatore Ferragamo è un caso interessante perché è passato dalla produzione di scarpe a quella di foulard e cravatte dai motivi raffinatissimi e con le migliori sete disponibili sul mercato al vestiario. Una cravatta di Ferragamo è immediatamente riconoscibile per i suoi bellissimi colori e per i motivi estremamente ricercati, come se fossero usciti da un antico libro di stampe persiane.

Il mercato della moda, quindi, ha come peculiarità l'incertezza legata all'evoluzione dei cambi socio – culturali. Ma non solo. I problemi spesso derivano dal processo creativo e dalla necessità di una presenza su scala mondiale.

2.2 I nuovi *players* del mercato del lusso

Il lusso è sfoggio di ricchezza, sfarzo, superfluità, propriamente eccesso. Ha più connotazioni negative che positive, infatti, lux è legato al verbo luxare che vuol dire lussare, andare fuori posto. Il termine moda deriva dal latino mos, nei diversi significati di usanza, costume, abitudine, tradizione, buoni costumi. Dall'insieme di tali significati si evince che il gusto, benché espressione di un orientamento individuale, deve comunque confrontarsi con un sistema di regolamentazione sociale che definisce ciò che, in ogni periodo e luogo, può essere considerato di moda⁴².

Come coniugare lusso e moda, due termini dalle radici così contrastanti?

Un prodotto, un servizio è considerato di moda se ha raggiunto un diffuso apprezzamento da parte di un certo pubblico e in un determinato contesto. Un bene è di lusso se comunica un modo di essere, di vivere, elegante, raffinato, attento allo stile ed alla qualità. Esso giustifica costantemente un prezzo più alto rispetto ad altri oggetti che, pur avendo analoghe funzioni, sono privi di elementi tangibili, quali il design e qualità, e intangibili, quali la percezione della tradizione, dell'esclusività e della rarità, che sono implicite nel bene di lusso. Si può affermare che se un bene di lusso è apprezzato da una pluralità di soggetti è un oggetto di moda e se un prodotto di moda è elegante e raffinato e trasmette un'immagine di esclusività, esso è di lusso. Certamente non tutti i prodotti di lusso sono di moda, così come non tutti gli oggetti di moda sono di lusso. Il lusso e la moda si sono diffusi in segmenti di consumo sempre più estesi e sono presenti in tanti momenti della vita quotidiana: abbigliamento, foulard, borse, pelletteria e calzature, profumi e cosmetici, orologi, gioielli, occhiali, auto. Creare oggetti esclusivi, preziosi e che durino nel tempo, che determinino le mode, vuol dire produrre con una costante attenzione alla qualità del prodotto, conoscere l'evoluzione del gusto del cliente e personalizzare al massimo il momento della vendita: renderla un evento speciale. Questo comporta un'elevata incidenza dei costi di promozione e distribuzione del bene e la necessità di ridurre i costi di produzione e distribuzione del bene e la necessità di ridurre i costi di produzione, nonostante l'utilizzo di materiali pregiati ed abili artigiani.

⁴² Saviolo S., Testa S., *Le imprese nel sistema moda. Il management al servizio della creatività*, Etas Libri, Milano, 2000, p. 5

Il successo economico di un'impresa, che operi in questo particolare settore, ancor più che in altri, dipende quindi dalla capacità di porre attenzione a qualità e costi⁴³.

Le aziende di moda hanno la piena consapevolezza che il bene di lusso incarna il desiderio di ricercatezza e la voglia di rarità ed è in questa ricercatezza che nasce il marchio di lusso, che si lega all'arte di creare un particolare tipo di prodotto. La specializzazione è l'elemento strategico di partenza per chi produce beni di lusso perché permette al marchio di far crescere la propria fama, di diventare moda.

Il *must* assoluto per crescere bene e velocemente è, quindi, avere una precisa e forte caratterizzazione. La specializzazione consente, infatti di sviluppare prodotti mirati, avere prezzi alti e produrre a costi competitivi. E' quindi fondamentale definire con chiarezza la propria specializzazione, ossia, ciò che si è capaci di fare e che il mercato riconosce. La dimensione ottenuta attraverso la specializzazione, può anche essere sufficiente per sostenere gli elevati costi necessari per operare in un contesto globale. Un ulteriore mezzo per aumentare lo sviluppo delle aziende di prodotti d'alta gamma è la diversificazione. La diversificazione avviene nel settore del lusso capitalizzando sul proprio marchio. Gli stilisti firmano non più solo prodotti d'alta moda ma ogni genere di bene, dalla profumeria all'arredamento⁴⁴.

La diversificazione di prodotto può avvenire producendo direttamente, cedendo la licenza, creando *joint venture* o acquisendo aziende. Le imprese produttrici, infatti, grazie alla forza del marchio, alla conoscenza dei mercati, alle risorse finanziarie e alle capacità gestionali, hanno acquistato altri marchi per realizzare sinergie di settore, di mercato e distribuzione.

L'avvento di nuovi concorrenti, la rivoluzione nella distribuzione, i massicci investimenti sul marchio e sull'immagine, la crescente internazionalizzazione del settore hanno creato le condizioni per il superamento dell'approccio artigianale, che ha caratterizzato e continua in parte a caratterizzare questi settori.

Ciò che si è ricercato, progressivamente nel tempo, è un contatto sempre più diretto con il cliente, fattore critico di vantaggio competitivo data l'importanza strategica della vicinanza con il cliente, e l'apertura di filiali commerciali, spesso in *partnership* con operatori locali nei vari mercati esteri. Se in passato

⁴³ Saita M., *Economia della qualità. Strategia e costi*, Isedi, Torino, 1991.

⁴⁴ Porter M., *La strategia competitiva*, Compositori Ed., Bologna, 1997

l'internazionalizzazione era concepita essenzialmente come leva utile ad incrementare le quote di export, pian piano l'obiettivo si è spostato sulla riduzione dei costi di produzione, soprattutto del lavoro, che ha spinto le aziende verso la direzione dei Paesi emergenti caratterizzati da consistenti differenze di costo del lavoro⁴⁵. La crescita dei costi di produzione del sistema Italia maggiore della corrispondente nei paesi concorrenti, l'aumento delle dimensioni delle imprese e la sempre maggiore pressione competitiva hanno spinto le imprese del settore a sopportare i costi di costituzione di reti internazionali e i rischi di investimenti esteri.

Oggi, nel sistema moda, sono in atto a livello nazionale ed internazionale, processi di ricollocazione produttiva, di concentrazione distributiva, d'aggregazione industriale e finanziaria di marche e aziende che hanno dato vita ai poli del lusso e della moda.

Un settore la cui grandezza, in termini economici, è tutt'altro che trascurabile e un mercato in cui si combattono aspre battaglie per aumentare le dimensioni e la portata mondiale della clientela. Un mercato dove l'Italia occupa un ruolo prestigioso insieme alla Francia.

I poli del lusso, italiani e stranieri, sono aziende che hanno alle spalle un'evoluzione che parte da lontano, storie di prodotti di altissima qualità ed eleganza: attività che sono cresciute partendo da realtà artigianali e capaci di affascinare le persone per la loro bellezza e rarità. Gli stilisti, che con la loro fantasia hanno creato questi imperi economici, si trovano ora in una realtà completamente diversa rispetto al laboratorio dove le idee si trasformavano in prodotti di lusso. Anche i più creativi devono fare i conti con tutti i problemi che riguardano ogni azienda: crescita, mercato, costi.

Il mercato internazionale della moda è costituito da singole maison o *couturier* più o meno noti e, con un'incidenza significativa e crescente, da strutture importanti e complesse, noti come poli del lusso. Molte delle grandi *maison* hanno ritenuto che solo raggiungendo grandi dimensioni aziendali avrebbero potuto competere in un mercato globale, poiché attraverso queste, ottenute anche con acquisizioni e fusioni, si generano sinergie nei vari livelli del processo gestionale che possono incrementare gli utili che, reinvestiti, finanzieranno l'ulteriore crescita. I poli del

⁴⁵ Modina S., Il business della moda. Analisi economica delle imprese commerciali. F. Angeli, Milano, 2005, p. 15

lusso sono gruppi complessi, che attraverso le acquisizioni sono riusciti ad assumere le dimensioni necessarie a competere a lungo termine, a guadagnare quote di mercato, a creare sinergie e a diversificare il business. Sebbene un oggetto di lusso richieda un livello di ricchezza non raggiungibile da tutti, la crescente disponibilità economica ha ampliato l'accessibilità a tali prodotti, sostenendo così la crescita del settore.

Allo sviluppo del mercato contribuiscono, oltre al citato miglioramento delle condizioni di vita, anche il cambiamento delle abitudini di acquisto e, sul piano congiunturale, l'andamento dell'economia mondiale, con particolare riferimento agli Stati Uniti e al Giappone, principali mercati di sbocco ma anche la crescita di Russia e Cina, dato che la maggior parte dei produttori dei beni di lusso è concentrata in Europa. Stati Uniti e Giappone incidono in modo significativo sulle vendite del settore del lusso.

I principali players del settore del lusso che sviluppano la totalità del loro fatturato in beni di lusso sono: **LVMH, KERING, RICHEMONT**

LVMH rappresenta il gruppo più conosciuto nel settore della moda ed è stato fondato da Bernard Arnault a Parigi nel 1987. Produce circa 70 prodotti di altissima qualità ed è attivo in 5 differenti settori con 3.708 negozi a livello internazionale⁴⁶:

Vini e alcolici: Moët & Chandon, Dom Pérignon, Veuve Clicquot, Krug, Mercier, Ruinart, Château d'Yquem, Château Cheval Blanc, Hennessy, The Glenmorangie Company, Ardbeg, Belvedere, Domaine Chandon California, Bodega Chandon Argentina, Domaine Chandon Australia, Domaine Chandon India, Domaine Chandon China, Cloudy Bay, Cape Mantelle, Newton Vineyard, Terrazas de los Andes, Cheval des Andes, Numanthia, Wanjun;

Prodotti di moda e pelle: Louis Vuitton, Céline, Loewe, Berluti, Kenzo, Givenchy, Marc Jacobs, Fendi, Emilio Pucci, Thomas Pink, Donna Karan, Edun, NOWNESS, Loro Piana, Nicholas Kirkwood;

Profumi e cosmetici: Parfums Christian Dior, Guerlain, Parfums Givenchy, Kenzo Parfums, BeneFit Cosmetics, Fresh, MAKE UP FOR EVER, Acqua di Parma, Perfumes Loewe, Fendi Perfumes, Nude;

⁴⁶ www.ilsole24ore.com/art/moda/2018-11-09/bernard-arnault-signore-lusso-e-segreti-dell-impero-lvmh-215037

Orologi e gioielli: TAG Heuer, Zenith, Hublot, Chaumet, Bulgari, De Beers, FRED; Distribuzione: DFS, Starboard Cruise Services, Sephora, Le Bon Marché Rive Gauche;

Altre attività: Groupe Les Echos, Royal Van Lent, Cheval Blanc, Jardin• d'Acclimatation, Samaritaine.

L'attività del gruppo più importante è data dal settore "Fashion & Leather goods". Per il fondatore del gruppo, la creatività è uno dei valori più importanti perché è ciò che permette di rimanere competitivi nel tempo. La politica della famiglia Arnault è sempre stata quella di essere rispettosi della cultura e dei valori dei singoli *brand* prima che entrassero a far parte della famiglia LVMH. E' per questo che non si assiste a lotte e competizioni tra marchi appartenenti al gruppo.

KERING: il gruppo, inizialmente conosciuto con PPR dal nome del suo fondatore, è stato fondato nel 1963 a Parigi da Francois Pinault. L'azienda inizialmente era nata per la vendita di legname e, in seguito, di materiale da costruzione⁴⁷.

A metà degli anni 90, il gruppo è entrato nel settore della vendita al dettaglio, ma la svolta è avvenuta nel 1999 con l'acquisto di Gucci e l'ingresso quindi nel mercato del lusso. La modifica del nome in Kering (dall'inglese *care*) ha evidenziato la nuova *vision* del gruppo a conduzione familiare, la cura nei confronti dei marchi, dei clienti, delle persone, degli *stakeholders*, dell'ambiente e ha sottolineato che la maggior parte dei marchi appartenenti al gruppo fossero di lusso:

Gucci, Bottega Veneta, Saint Laurent, Alexander McQueen, Balenciaga, Brioni, Christopher Kane, McQ, Stella McCartney, Tomas Maier, Sergio Rossi, Boucheron, Dodo, Girard- Perregaux, Jean Richard, Pomellato, Qeelin, Ulysse Nardin; Puma, Volcom, Cobra, Electric and Tretorn.

Il gruppo conta più di 37.000 dipendenti e i marchi, tra loro complementari, sono venduti in 120 paesi. L'obiettivo del gruppo Kering è di rafforzare la presenza sui mercati quasi saturi, come America ed Europa, e di entrare nei mercati emergenti.

⁴⁷ www.repubblica.it/economia/rubriche/fashion-e-finance/2013/03/22/news

Una forte attenzione alla cura di propri dipendenti caratterizza il gruppo che ha sempre cercato di garantire un ambiente lavorativo gradevole, piacevole e stimolante.

RICHEMONT: il gruppo elvetico ha avviato un processo di riposizionamento delle attività verso il settore dei beni di lusso che è diventato così il core business del gruppo. Richemont è presente in diversi comparti come⁴⁸:

Gioielli: Cartier, Van Cleef and Arpels;

Orologi: Piaget, A. Lange & Söhne, Jaeger- Le Coultre, Vacheron Constantin, Officine Panerai, IWC, Baume & Mercier, Stern;

Strumenti per la scrittura: Montblanc, Montegrappa;

Prodotti in pelle e accessori: Alfred Dunhill, Lancel;

Prodotti moda: Chloé, Azzedine Alaïa, Purdey.

Nel 2010 il gruppo ha acquisito la maggioranza delle azioni di NET- A- PORTER.COM, un importante sito di lusso e moda. Esso è presente a livello globale anche se il mercato principale rimane quello europeo, probabilmente a causa del fatto che la maggior parte dei marchi detenuti sono di origine europea.

Nel mercato dei beni di lusso la strategia di crescita è basata oltre che sullo sviluppo dei marchi di portafoglio, anche sull'espansione per linee esterne

Tra gli obiettivi strategici del gruppo ci sono:

- l'aumento della qualità dei prodotti e del servizio reso al cliente;
- l'ampliamento degli investimenti in ricerca, sviluppo e innovazione;
- la risposta tempestiva ai cambiamenti ambientali e del mercato;
- l'impegno nella CSR e nella sostenibilità.

Il gruppo ha evidenziato la forte autonomia presente all'interno di ciascun marchio visto che la strategia di Richemont è la desiderabilità dei propri prodotti nei consumatori finali. Ciò è reso possibile dalla creazione di prodotti sempre

⁴⁸ Modina S., Il business della moda. Analisi economica delle imprese commerciali, op.cit., 20

innovativi e attraenti e dal marketing che ha il compito di promuovere e diffondere i prodotti creati e sviluppati dal gruppo Richemont.

Nel sistema della moda, sono parte integrante del fenomeno del *made in Italy* anche due organismi come la Camera Nazionale della Moda Italiana e il Sistema Moda Italia. La Camera Nazionale della moda italiana è l'associazione senza scopo di lucro che disciplina, coordina e incentiva lo sviluppo della moda italiana. L'Associazione rappresenta i più alti valori culturali della moda italiana e si propone di tutelarne, coordinarne e potenziarne l'immagine, sia in Italia sia all'estero.

E' il punto di riferimento e l'interlocutore privilegiato per iniziative nazionali e internazionali volte a promuovere lo stile, il costume e la Moda Italiana.

Fin dal 1958, anno della sua fondazione, la Camera della Moda ha attuato una politica di supporto organizzativo finalizzata alla conoscenza, allo sviluppo e alla promozione della Moda anche attraverso eventi di altissimo livello sia in Italia che all'estero. La Camera conta oggi 200 associati, ripartiti fra i diversi settori del tessile/abbigliamento, che rappresentano la punta di diamante della moda italiana. Il presidente in carica è Carlo Capasa mentre Beppe Modenese, oltre ad essere uno dei fondatori ricopre il ruolo di Presidente Onorario⁴⁹.

Il Sistema Moda Italia è, invece, l'Associazione Italiana degli industriali della Filiera Tessile Abbigliamento ed è la più grande associazione mondiale degli industriali nel vestire. L'associazione tutela gli interessi del settore, e in particolare dei suoi associati, nel campo delle politiche economiche – industriali, fiscali, del lavoro e dello sviluppo territoriale e distrettuale, del commercio con l'estero, della formazione, della promozione e della ricerca ed innovazione tecnologica.

La *mission* del Sistema Moda Italia è concentrata nei seguenti punti:

- costruire un blocco imprenditoriale unito e compatto nei confronti delle istituzioni pubbliche, economiche, politiche e sociali;
- istituire un organismo di rappresentanza imprenditoriale moderno e vicino ai problemi degli associati;
- aumentare il dinamismo di un settore produttivo di eccellenza italiana;

⁴⁹ www.cameramoda.it

- focalizzare l'attenzione sull'evoluzione del consumatore;
- esercitare una cooperazione sistematica tra i vari livelli della filiera e con il settore distributivo;

Tutto questo il Sistema Moda Italia si propone di realizzarlo attraverso l'internazionalizzazione del sistema produttivo, l'intensificazione dei rapporti con il consumatore e la *quick response*, ossia la velocizzazione del flusso di informazioni e merci lungo la filiera produttiva.

2.3 I *value drivers* del settore moda

Il sistema moda Italia è un fenomeno di grande rilevanza economica culturale e mediatica. Anche prima degli anni Ottanta esisteva ovviamente un *made in Italy* ma il successo portato avanti dagli stilisti italiani nell'ultimo ventennio costituisce una soluzione di continuità rispetto al passato. Se in passato, infatti, lo stilista e la sua creatività si contrapponevano all'imprenditorialità dell'industria tessile e calzaturiera, oggi questo non accade più e anzi spesso è la forza stessa di un'industria a rappresentare per lo stilista il vero punto d'appoggio.

I consumi di abbigliamento in tutti i settori merceologici e per tutti i generi stilistici hanno conosciuto una fase di crescita progressiva nella seconda metà degli anni Ottanta, crescita che è aumentata con picchi verso l'alto fino al 2010.

Il lusso nella moda è da sempre espressione di supremazia e del potere nell'uso del linguaggio dell'abbigliamento ed il *made in Italy* occupa una posizione di tutto rispetto: con un fatturato annuale di circa 52 miliardi di euro nel settore tessile e abbigliamento. Il suo valore diventa esorbitante se si pensa ai connessi della vendita sia a livello nazionale che internazionale⁵⁰. Il vero vantaggio competitivo del *made in Italy* in Europa e nel mondo è il favore di cui esso gode. Nei settori in cui si reputa fondamentale l'apporto estetico e creativo, quali moda e *design*, *made in Italy* è sinonimo di prodotto bello e di qualità. L'Italia esporta i suoi prodotti in tutto il mondo, ma prima ancora di esportare l'abito o le calzature, esporta la sua filosofia di vita, a cui le altre mode si rifaranno o con cui si confronteranno.

In Giappone, ad esempio, l'abbigliamento europeo e quello italiano in particolare rappresentano uno degli interessi maggiori in campo di importazione; se taglie e vestibilità poco si adattano alla morfologia giapponese, vengono comunque acquistati i disegni e i modelli, che sono poi fatti confezionare in loco secondo le misure e le proporzionalità di quel paese, anche se spesso una vestibilità europea è preferita proprio perché certificante l'autenticità del capo.

Anche gli Stati Uniti guardano all'Italia come produttrice di gusto e qualità e nonostante gli americani siano gli inventori dello stile *casual*, l'eleganza dell'abbigliamento italiano è considerata il non plus ultra esistente sul mercato.

⁵⁰ Foglio A., *Il marketing della moda. Politiche e strategie di fashion marketing*. op. cit., p. 41

Ai tradizionali clienti europei, giapponesi, cinesi ed americani, si aggiungono oggi abitanti dei paesi cosiddetti emergenti come il Sud est Asiatico, il Sud America e l'Europa dell'Est. Uno dei tratti fondamentali del *made in Italy* è dunque la congiunzione tra portabilità, qualità e stile. Il passaggio dell'impresa da padre a figlio o da padre a figli è un momento delicatissimo spesso fonte di profonde lacerazioni societarie e familiari⁵¹.

Il passaggio deve essere gestito nel tempo, secondo un preciso disegno strategico che permetta la continuità aziendale, o crei i presupposti per le possibili alternative quali la divisione aziendale o la cessione. Infine, ma non ultima, la strategia deve mirare ad incrementare il valore d'impresa ossia dei beni materiali e immateriali che la costituiscono. La redditività e l'equilibrio finanziario sono tra i principali indicatori di sintesi del benessere di un'azienda. Tuttavia, la variazione nel tempo del valore d'impresa, sia pure considerando le difficoltà metodologiche di determinazione, rappresenta certamente un indicatore di particolare interesse, soprattutto in considerazione dell'elevata incidenza di beni immateriali quali l'affezione della clientela e la localizzazione.

La creazione del valore aziendale, inoltre, dipende da molteplici fattori legati in una lunga catena nella quale ciascun anello può portare un contributo all'incremento del valore, essere neutro o distruttivo, in tutto o in parte, della ricchezza creata dagli altri elementi. Nell'azienda di moda il primo elemento di creazione del valore avviene nell'acquisizione della merce⁵². Seguono la qualità, il prezzo, il rapporto di fornitura, il posizionamento nel mercato e la differenziazione rispetto alla concorrenza, vengono definite nella campagna acquisti e condizionano tutte le operazioni che seguono questa fase. A livello strategico, i gruppi aziendali non in grado di creare un valore differenziale riconosciuto dal mercato sono destinate a declinare in modo probabilmente ineluttabile.

La crescente pressione competitiva esercitata da imprese estere anche all'interno del nostro mercato, insieme al procedere del suo ciclo di vita verso la completa maturità riducono drasticamente gli spazi economici per le imprese indifferenziate, di fascia media e bassa. Allo stesso modo, spazi di mercato sempre più ridotti tendono ad avere i produttori terzisti che offrono lavorazioni

⁵¹ Piantoni G., *La successione familiare in azienda. Continuità dell'impresa e ricambio generazionale*, Etas Libri, Milano, 1990.

⁵² Bruni G., *Analisi del valore*, Giappichelli, Torino, 1994, p. 4

“semplici”, che hanno capacità produttiva relativamente modesta e che vengono progressivamente sostituiti da fornitori collocati nei Paesi dell’est Europa o in estremo oriente. La competizione sui costi è destinata ad essere praticamente non sostenibile per le nostre imprese così come il tentativo di mantenere una posizione in qualche modo protetta nei mercati geografici locali. Le aziende che passano indenni dall’attuale processo di razionalizzazione del settore, sono quelle in grado, da un lato, di presidiare in modo eccellente le fasi della catena produttiva dove il prodotto acquisisce la componente più rilevante del valore riconosciuto dal mercato; dall’altro, di differenziare fortemente la propria offerta, attraverso un prodotto e un marchio che soddisfano al meglio le esigenze del proprio specifico *target* di mercato. In altri termini, le imprese potranno avere successo nel settore nella misura in cui riusciranno a spostare il confronto competitivo dai costi di realizzazione del prodotto al valore che questo crea per il cliente.

La maggior parte dei casi di successo tra i marchi della moda non solo in Italia convergono su un paradigma strategico ed organizzativo caratterizzato dal presidio di due fasi particolari della catena del valore:

- a) la creazione stilistica anche con forte componente innovativa;
- b) la comunicazione e distribuzione al mercato finale.

E’ in queste attività che si manifesta il maggior potenziale di creazione di valore per il mercato; di conseguenza, è in queste due fasi che le imprese devono focalizzare i propri sforzi strategici e finanziari per raggiungere l’eccellenza. L’eccellenza nell’attività creativa rischia di non esprimere i suoi effetti sulla competitività se non è accompagnata da una grande capacità realizzativa, in termini, tra l’altro, di sviluppo ed utilizzazione dei materiali, flessibilità produttiva, rapidità nella realizzazione e veicolazione del prodotto finito ai *retailers*. L’eccellenza manifatturiera rappresenta quindi una terza componente di importanza del tutto analoga alle due precedenti, anche se non necessariamente direttamente presidiata dalle imprese che sviluppano il marchio. In effetti, le imprese di maggiori dimensioni stanno ri-portando al loro interno le attività di trasformazione e sviluppando adeguate competenze di produzione⁵³.

⁵³ Fontana F. – Caroli M., *L’industria della moda in Italia. Strutture del settore, dinamiche competitive e lineamenti di politica industriale*. Scuola di Management. Quaderno di ricerca n. 4, Rirea, Roma, 2005, n 351

In alternativa all'integrazione verticale, si osserva la strategia del modello reticolare con la capacità dell'impresa sviluppatrice del marchio di agire da fulcro e individuare e "co-evolvere" con un insieme relativamente ristretto di imprese in grado di garantire la realizzazione a livello eccellente di determinate fasi del processo produttivo. La possibilità di dar vita a reti "eccellenti" di fornitori e sub fornitori che garantiscono capacità realizzative a coloro che controllano l'attività creativa e il posizionamento sul mercato richiede due condizioni che, per quanto ovvie sul piano logico, vanno poste in evidenza perché tutt'altro che scontate nella realtà.

La prima di queste condizioni è l'esistenza di fornitori e sub – fornitori, anche di piccole dimensioni ma con competenze produttive eccellenti.

La seconda condizione riguarda la competenza organizzativa degli attori che detengono le risorse creative e commerciali di saper interpretare quel ruolo di impresa – fulcro. Per attuare ciò occorre la capacità di individuare e coinvolgere un certo insieme di fornitori con le giuste caratteristiche; in secondo luogo, l'abilità di attuare un rapporto contrattuale sostenibile nel lungo termine, che favorisce la crescita dei fornitori e al tempo stesso garantisce la qualità delle loro lavorazioni.

Anche questa condizione rimanda ad un ulteriore fattore di criticità fondamentale per lo sviluppo delle imprese della moda: lo sviluppo di una adeguata struttura organizzativa. Il connubio perfetto è dato dalla creatività e dalle capacità gestionali nelle imprese di moda. La capacità di aggregare specifiche competenze gestionali e di integrarle con le capacità "creative" rappresenta dunque, un elemento decisivo per valorizzarne il potenziale. Insieme con la capacità creativa e l'innovazione, il presidio della distribuzione rappresenta un fattore cruciale per il successo nel mercato della moda che sta modificando le condizioni di redditività dei marchi.

La necessità strategica di presidiare la distribuzione impone alle imprese che sviluppano la creatività e il marchio due condizioni molto precise⁵⁴:

- una significativa solidità patrimoniale e finanziaria che consenta loro di affrontare notevoli investimenti strutturali in grado di generare adeguati ritorni di redditività solo nel medio – lungo termine;

⁵⁴ Ibidem

- il mantenimento nel tempo di livelli di offerta qualitativamente e quantitativamente elevati, senza i quali gli investimenti nella distribuzione non troverebbero evidente giustificazione.

Occorre realizzare volumi sufficientemente ampi di produzione; innovare rapidamente l'offerta sulla base della costante comprensione delle tendenze della domanda; attuare una valida politica di marca.

In definitiva, il successo delle imprese del tessile, abbigliamento e calzature è funzione della capacità di differenziazione dell'offerta attraverso cinque fattori critici di creazione del valore:

- eccellenza stilistica e creatività;
- lancio e diffusione del marchio;
- controllo della produzione;
- presenza internazionale;
- integrazione nella distribuzione al dettaglio⁵⁵.

Il primo fattore critico di successo, l'eccellenza stilistica e la capacità di innovare le creazioni, richiede naturalmente la presenza di una o più persone con grandi doti e competenze tecniche; tuttavia, oltre che sull'estro individuale, le collezioni dovrebbero essere basate su una consistente attività di ricerca delle tendenze stilistiche e di mercato e sullo sviluppo di soluzioni innovative.

Il secondo fattore critico è il lancio e la diffusione di un marchio. Per attuare con successo questo obiettivo, occorre in primo luogo che nell'azienda sia sufficientemente diffusa la cultura del marketing e dell'orientamento al mercato.

Il lancio del marchio rappresenta la condizione fondamentale per aumentare almeno potenzialmente il valore aggiunto dell'offerta e per raggiungere risultati significativi nei mercati esteri. Richiede però notevoli risorse finanziarie e capacità gestionali; bisogna essere in grado di effettuare elevati investimenti in comunicazione da indirizzare attraverso i canali più coerenti con il posizionamento del prodotto.

⁵⁵ Fontana F. – Caroli M., *L'industria della moda in Italia. Strutture del settore, dinamiche competitive e lineamenti di politica industriale*. op. cit., p. 356.

Il controllo della produzione rappresenta un terzo fattore critico di successo. In particolare, è cruciale disporre di un'organizzazione produttiva che garantisca la massima rapidità realizzativa, flessibilità, efficienza produttiva, qualità del prodotto.

Il quarto fattore critico di successo è la presenza internazionale poiché la presenza nei mercati esteri rappresenta la condizione essenziale per riuscire a crescere in modo consistente. Inoltre, la dimensione internazionale del marchio può rappresentare in sé un elemento di differenziazione. Infine, la presenza nei mercati esteri offre all'impresa l'opportunità di captare segnali e tendenze diverse, disponendo così di conoscenze fondamentali per l'innovazione delle produzioni.

La criticità della presenza internazionale implica diverse problematiche: la definizione del posizionamento del marchio nei diversi mercati esteri, tenendo conto che, nonostante l'affermarsi nella moda di tendenze "globali" permangono elementi di differenziazione anche molto significative tra i consumatori dei diversi Paesi. Lo sviluppo di una rete di agenti in grado di operare a livello internazionale e la determinazione di un adeguato assetto organizzativo per gestire questa rete. La capacità di connettersi con *buyers* inseriti nei mercati esteri in cui si vuole entrare. La partecipazione diretta o nell'ambito di consorzi, alle iniziative promosse da agenzie istituzionali nei Paesi esteri. La programmazione ed attuazione di investimenti diretti all'estero che possono riguardare da un lato l'impianto di strutture produttive, finalizzate a ridurre il costo complessivo di produzione o a garantire la disponibilità di un'offerta più vicina al mercato di sbocco. Dall'altro, la costituzione di una rete di punti vendita nei paesi esteri⁵⁶.

Il quinto fattore critico di successo è la capacità dell'impresa di realizzare una gamma produttiva sufficientemente ampia e frequentemente rinnovata per garantire un adeguato assortimento dei centri distributivi.

⁵⁶ Ibidem

CAPITOLO III - Ferragamo: la famiglia del lusso

Sommario: 3.1 La nota metodologica. 3.2. La storia e la struttura organizzativa. 3.3 Vision e mission. 3.4 e la corporate strategy della Ferragamo Spa. 3.5 I principali competitors. 3.6 Lo sviluppo dei prodotti: l'Orange Fiber Collection

3.1 Nota metodologica

La ricerca scientifica è un processo creativo di scoperta, sviluppato dal ricercatore, volto a produrre nuova conoscenza partendo dalla conoscenza esistente. Per questo, costituisce il processo migliore per produrre nuove informazioni e approfondimenti in maniera ciclica e costante.

In base all'obiettivo della mia tesi, i dati sono stati raccolti nel modo seguente:

- dati primari: sono il risultato di documenti interni sulla vision e mission dell'azienda e di una intervista, di tipo qualitativo, somministrata al Dott. Giuseppe Abatista, Tax Manager del Gruppo Ferragamo, che si occupa delle acquisizioni internazionali di tutto il Gruppo.
- dati secondari: ricognizione delle fonti ufficiali quali la Relazione Finanziaria Annuale 2017, Bilancio di Sostenibilità 2017, il sito web www.ferragamo.com.

L'intervista⁵⁷ "in profondità", "non direttiva" o "non strutturata" si propone di "ricostruire la personalità e/o il quadro cognitivo, valoriale e lavorativo dell'intervistato" L'esplorazione del "mondo vitale" dell'intervistato implica che l'intervistatore affronti gli argomenti "man mano che emergono nella conversazione" o - più frequentemente - si avvalga di una lista di temi, ma con la facoltà di modificarne sia la natura sia la successione, "seguendo il filo del discorso dell'intervistato, e consentendogli divagazioni".

⁵⁷ Statera G., *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*, Palumbo, Roma, 2014

La situazione non direttiva implica, infatti, che l'intervistatore si ponga in una condizione di ascolto, "limitandosi per lo più a fornire una serie di 'segnali' diretti a rassicurare l'interlocutore sul suo livello di attenzione e di comprensione", al fine di "aiutarlo - senza porre domande - a sviluppare liberamente il tema" o ad "introdurre temi che non erano stati anticipati dall'intervistatore".

Infatti "il contenuto [...] e il corso [di interviste di questo tipo] riflettono gli interessi, i bisogni e gli stati d'animo degli intervistati [piuttosto che] venir determinati dagli interessi a priori dell'intervistatore" e/o del ricercatore.

Pertanto l'intervistato si trova nella condizione di reagire a se stesso più che a degli stimoli. La spontaneità delle risposte riduce le distorsioni derivanti dalla strutturazione delle reazioni. L'intervistatore guida il discorso solo in modo indiretto, cercando di "riesprimere ciò che dice l'intervistato e soprattutto di riesprimerlo con le sue stesse percezioni".

L'intervista è:

“Una forma speciale di conversazione nella quale due persone (e talvolta più di due) si impegnano in una interazione verbale nell'intento di raggiungere una meta cognitiva precedentemente definita⁵⁸.”

Nell'intervista svolta al Dott. Giuseppe Abatista, si è sottoposto all'intervistato, il tema della storia del Gruppo Ferragamo approfondendo i temi dell'internazionalizzazione e della strategia integrata del marketing utilizzata per conquistare i consumatori nel mercato mondiale.

Questo tipo di intervista è una specifica tecnica di osservazione che ha permesso di raccogliere un insieme di informazioni su di una molteplicità di aspetti: dalla filosofia e dall'insieme dei comportamenti all'interno dell'azienda alle modalità di espansione commerciale, soprattutto, all'interno del mercato asiatico.

Nel corso della costruzione della documentazione empirica c'è stato un elemento cruciale quale quello della conduzione dell'intervista, nel corso della quale ci si è posti in una posizione di ascolto e, contemporaneamente, di sollecito e stimolo nei confronti dell'intervistato. Si è creato un rapporto il più possibile empatico, relazionale e di fiducia con l'intervistato, mantenendo al contempo un atteggiamento di obiettività, evitando di influenzare l'intervistato esprimendo pareri ed opinioni personali.

⁵⁸ Gianturco G., *L'intervista qualitativa. Dal discorso al testo scritto*. Guerini Studio, Milano, 2005

3.2 La storia e la struttura organizzativa

La storia di Salvatore Ferragamo parte da lontano: nato nel 1898 a Bonito, piccolo paese delle colline del Molise, Salvatore Ferragamo è l'undicesimo figlio di quattordici e sin da piccolo mostra una forte passione per le scarpe per le quali diventa un bravo apprendista all'età di 11 anni. A 13 anni decide di aprire un negozio nel suo paese natio con l'idea di nobilitare il mestiere di calzolaio considerato molto umile.



Salvatore Ferragamo a vent'anni

La sua ricerca, cominciata da bambino, cresceva per lo studio e per la struttura dei piedi. A distanza di anno dal suo primo negozio decide di partire per gli Stati Uniti, dove vive uno dei 14 fratelli ed inizia a lavorare per un grande calzaturificio a Boston. Affascinato dalla grandezza e modernità delle macchine cerca di studiare per apprenderne sia i punti di forza che di debolezza del mestiere di calzolaio. A 22 anni si trasferisce a Santa Barbara per poi spostarsi ad Hollywood, dove inizia la sua ascesa.

Inizia a disegnare e realizzare calzature per famosi produttori e registi del cinema americano⁵⁹. La bellezza ma soprattutto la comodità delle calzature portano svariate ordinazioni da parte degli attori che utilizzano le calzature Ferragamo sia dentro che fuori dal set.

⁵⁹ Ricci S., *Il Calzolaio dei Sogni. Autobiografia di Salvatore Ferragamo*, Skira, Losanna, 2010.

In questo periodo Salvatore inizia a studiare, presso l'Università di Los Angeles, chimica, anatomia, ingegneria per imparare sempre di più a realizzare scarpe belle ma comode.

Nel 1923 la stampa americana inizia a farlo conoscere come il “calzolaio delle stelle”: molti attori come Rodolfo Valentino e Gloria Swanson lo aiutano ad ampliare la sua popolarità. Iniziano le molteplici richieste ma Ferragamo non riesce a far fronte alle ordinazioni mantenendo gli standard qualitativi artigianali. Decide così di tornare in Italia e si trasferisce a Firenze, città conosciuta per le pelli pregiate e per la bravura dell'artigianato nel calzaturiero⁶⁰.

Nasce il laboratorio fiorentino dal quale partono le prime esportazioni verso gli Stati Uniti. Iniziano però i primi problemi dovuti alla grande crisi del 1929 e l'azienda poco dopo fallisce. Ferragamo dimostra carattere e spirito di sacrificio e, vista la crisi degli Stati Uniti, decide di vendere le proprie calzature in Italia.

Riesce a vendere moltissimo tanto da affittare dei laboratori e negozi al centro di Firenze. Sono gli anni in cui realizza le creazioni più importanti come le zeppe in sughero, comode e leggere.



Modello realizzato per Judy Garland nel 1938

Nel 1938 riesce a realizzare il sogno: l'acquisto dell'intero Palazzo Spini Feroni che è ancora oggi la sede dell'azienda.

Nel 1940 si sposa con Wanda Miletto, donna forte e paziente nata nello stesso paese di Salvatore, dalla quale avrà sei figli.

⁶⁰ Ibidem

Inizia il periodo d'oro nella realizzazione e produzione di scarpe: i sandali oro, il sandalo invisibile che porterà Salvatore a vincere nel 1947, l'Oscar della Moda. Negli anni 50 l'azienda produce circa 350 scarpe al giorno e conta 700 dipendenti. In via Tornabuoni iniziano le prime visite di artisti che vogliono le scarpe su misura di Salvatore Ferragamo: da Audrey Hepburn a Marilyn Monroe a Sofia Loren.



Salvatore Ferragamo con Audrey Hepburn



Modello Audrey Hepburn

Sono gli anni della meccanizzazione della produzione per velocizzare la realizzazione del prodotto. Nel 1960 con la morte prematura di Salvatore Ferragamo il comando dell'azienda passa alla moglie Wanda che insieme ai figli prende in mano le redini dell'azienda. Alla prima figlia, Fiamma Ferragamo, si deve un nuovo periodo nella produzione di nuovi modelli presentati a Londra nel 1961⁶¹. La prima figlia aveva seguito per due anni gli insegnamenti del padre acquisendone la bravura e la genialità tanto da diventare responsabile della creazione, produzione, vendita delle scarpe del settore donna e delle borse, valigeria e pelletteria.

⁶¹ Ibidem

I modelli più famosi di Fiamma Ferragamo sono la scarpa Vara con il fiocco di *gros grain* disegnata nel 1978 e il Gancino, utilizzato su scarpe, borse e sulla stampa di foulards.



Modello Vara



Il gancino

Fiamma traghetta l'azienda, passando da un produzione di poche centinaia di scarpe al giorno fino a circa 11.000 paia giornaliere.

La guida di Fiamma e degli altri fratelli porta la Salvatore Ferragamo ad essere una grande casa di moda. La successione generazionale alla guida dell'azienda ha assunto una rilevanza problematica di vasto interesse.

Garantire continuità all'azione della maison significa infatti prendere decisioni, al pari di quelle strategiche, organizzative, finanziarie e tecnologiche, anche in ordine al ricambio generazionale al vertice dell'azienda.

Questa attenzione alla successione imprenditoriale assume una forte rilevanza storica in quanto l'industrializzazione diffusa del paese, dopo i prodromi della fine delle due guerre mondiali, si è compiuta nel corso degli anni cinquanta e sessanta. Caratteristica peculiare di tale industrializzazione è ricercata nello sviluppo localizzato territorialmente e fondato su imprese di media e grande dimensione come la maison Ferragamo.

La famiglia Ferragamo è l'esempio di un processo di successione iniziato nella convinzione, costantemente praticata da Salvatore Ferragamo, della necessità di assicurare continuità nel tempo all'azienda anche oltre la propria permanenza.

In sintesi, dunque, il passaggio di mano dell'azienda significa soprattutto conoscere e pianificare lo sviluppo aziendale futuro e preparare l'inserimento dei giovani figli in termini coerenti. La successione imprenditoriale richiede dunque

una considerazione che valichi gli importanti ma anche angusti confini dei rapporti interpersonali e intergenerazionali considerati secondo un approccio psicologico. Un primo passo verso questa integrazione della successione imprenditoriale nelle problematiche gestionali è quello di concepirla come un processo che, con l'obiettivo di garantire continuità all'impresa, pervenga alla delega della responsabilità attinente al ruolo imprenditoriale. Nelle problematiche gestionali è quello di concepirla come un processo che, con l'obiettivo di garantire continuità all'impresa, pervenga alla delega della responsabilità attinente al ruolo imprenditoriale. Occorre tenere presente che la successione avviene tra persone ma con riferimento a un ruolo: quello imprenditoriale⁶². E' chiaro che tutti coloro che, a diverso titolo, hanno interesse alla continuità dell'azienda è opportuno che partecipino nel rispetto del loro ruolo ai momenti di passaggio generazionale alla guida dell'impresa. La successione imprenditoriale è concepita come un processo di scambio e selezione di competenze tra i due protagonisti principali che, oltre a garantire il fisiologico alternarsi alla guida dell'azienda, permetta di mantenere o il variare di valori, metodi e tecniche manageriali in coerenza con le esigenze proprie dell'impresa⁶³.

In sintesi, i due protagonisti diretti della successione sono dunque chiamati alla delega del ruolo imprenditoriale, il che implica portare nel tempo persone differenti alla guida dell'impresa e, contemporaneamente, a valutare la necessità di introdurre modifiche nelle competenze che l'imprenditore deve apportare all'azienda. La struttura organizzativa è divisa in regioni commerciali con un CEO ed un CFO a suo diretto riporto.

Nel 1965, infatti, si passa dalle calzature alla realizzazione della pelletteria donna e all'abbigliamento con la realizzazione dei foulards coloratissimi e delle cravatte raffinate. Alla fine degli anni settanta inizia la produzione di una linea da uomo ma solo nel 1997 che l'azienda leader nella produzione e realizzazione di scarpe decide di diversificare la propria attività, con la produzione di profumi e gioielli. L'azienda ha sempre disegnato, prodotto e distribuito con il marchio Ferragamo mantenendo in questo modo, il controllo diretto sui prodotti.

⁶² Preti P., *La successione imprenditoriale* in Manuale di Organizzazione Aziendale (a cura di G. Costa e R.C.D. Nacamulli, Vol. 5, Utet, Torino, 2005.

⁶³ Ibidem

Il successo dei prodotti Ferragamo è dato dall'unione tra artigianalità, creatività ed innovazione. La qualità è alla base di ogni creazione ed è l'elemento che garantisce la notorietà e la diffusione del *brand* Ferragamo in tutto il mondo.

Oggi Salvatore Ferragamo Spa rappresenta uno dei maggiori player del settore del lusso insieme a Fendi, Gucci, Trussardi.

Il ruolo positivo della famiglia e di eventuali amici coinvolti come esterni nel processo di successione si svolge, tranne eccezioni, soprattutto nella sfera della mediazione interpersonale e dalla creazione di spazi di confronto⁶⁴.

Il 29 giugno 2011 avviene la quotazione in borsa dell'azienda⁶⁵ voluta fortemente dalla famiglia. La gamma di prodotti si completa con occhiali e orologi, realizzata su licenza da terzi. Oggi il gruppo conta circa 4.000 dipendenti con una rete di circa 685 punti vendita monomarca che presidiano il mercato europeo, americano e asiatico.

⁶⁴ Fonte: www.ferragamo.it

⁶⁵ Fonte: <https://www.ilsole24ore.com/art/finanza-e-mercati/2011-06-29/ferragamo-brillante-debutto-piazza>

3.3 Vision e mission

La *vision* di un'azienda rappresenta il sogno dell'imprenditore, ciò che vuole realizzare mentre la *mission* evidenzia le modalità operative per raggiungere gli obiettivi. *Vision* e *mission* sono due concetti separati seppur complementari tra loro. La *vision* della Salvatore Ferragamo parte dal settore delle calzature e dalla volontà di realizzare un prodotto di pregio ma comodo che dimostri al mondo la bravura dell'artigianalità italiana. Un prodotto artigianale e non industriale. Inoltre l'idea è quella di considerare le calzature dei veri e propri pezzi d'arte: cultura, arte e artigianalità che sono trasformate nella creazione e realizzazione delle scarpe. Negli Stati Uniti Salvatore Ferragamo è molto preso da un lato, dalla grandezza e velocità delle macchine e, dall'altro, dall'importanza della manifattura italiana. La maison che rispecchia molto la filosofia del suo fondatore vuole, da un lato, controllare la catena della produzione al fine di garantire l'autenticità del prodotto e, dall'altro, portare flessibilità e efficienza sia nella produzione che nella distribuzione. Il settore creativo è affidato ad un gruppo di stilisti e di modellisti attenti alle nuove tendenze e all'innovazione di pellami, tessuti e materiali. La parte creativa è affidata a Paul Andrew e Guillaume Meilland responsabili del design dell'azienda.

La produzione avviene in laboratori esterni ma molto selezionati che riescono a realizzare otto uscite di collezioni in questo modo suddivise:

- due pre – collezioni;
- due collezioni;
- quattro collezioni per le sfilate.

La fidelizzazione delle strutture produttive esterne è garantita dalla continuità della collaborazione, dall'elevato livello di interscambio di informazioni e di competenze tra il Gruppo Ferragamo e i lavoratori e da una forte specializzazione di prodotto e di lavorazione. L'integrazione è garantita da un sistema informatico che unisce i laboratori con l'azienda e che permette di il controllo delle fasi di avanzamento produttivo e logistico, la verifica della disponibilità delle materie prime presso il magazzino e l'ottimale pianificazione delle diverse fasi di produzione e approvvigionamento di materie prime e componenti⁶⁶.

⁶⁶ Fonte: Bilancio di Sostenibilità 2017 – Gruppo Salvatore Ferragamo

La *mission* dell'azienda è racchiusa in 7 obiettivi ben definiti quali:

le persone: i dipendenti ed i collaboratori rappresentano il cuore del *brand* e per questo motivo il gruppo cerca di evidenziarne sia la professionalità rispettando l'individualità attraverso formazione, crescita, benessere. Inoltre il gruppo realizza iniziative nell'ambito del welfare aziendale in modo da garantire il benessere dei lavoratori. Dal 2014 la famiglia fiorentina ha deciso di sostenere i propri dipendenti sostenendo, a scelta, tra le spese scolastiche dei figli, le attività ricreative, viaggi. Inoltre negli ultimi anni l'attenzione dedicata alle famiglie si è rafforzata con attività di baby-sitting e di servizi di assistenza per familiari bisognosi.

il made in Italy: il gruppo ha sempre perseguito la filosofia di Salvatore Ferragamo e ha lasciato la produzione in Italia. L'importanza data al *made in Italy* è dimostrata anche dall'attenzione che la maison rivolge all'archiviazione dei materiali e dei progetti utilizzati nell'ampliamento delle proprie collezioni;

il prodotto e i rapporti con i fornitori: un esempio della mentalità e delle idee del gruppo rispetto al prodotto sono concentrate nel nuovo polo logistico, costruito presso la città di Osmanoro dove sono concentrate esperienza, professionalità, artigianalità ed efficienza. Il polo è stato progettato e realizzato per ottenere la certificazione LEED Platinum⁶⁷;

cultura: la maison ha da sempre compreso il legame inscindibile tra moda – arte – cultura e la testimonianza più forte è data dall'istituzione del Museo Salvatore Ferragamo nel 1995. L'attività principale del museo è la realizzazione di mostre che raccontino il brand fiorentino facendone conoscere la storia, i modelli realizzati, i tessuti e che crei il senso di appartenenza con la città;

il ruolo strategico del territorio: Firenze rappresenta non solo la culla del rinascimento e, quindi, della cultura e dell'arte ma anche la città del mercato della pelle. Il territorio dove si fonda un'azienda è fondamentale per il suo futuro e per le generazioni che sapranno tramandare un prodotto di così elevato valore. Per

⁶⁷ Ibidem

questo motivo Ferragamo ha finanziato alcune ristrutturazioni di palazzi e monumenti della città fiorentina. Negli ultimi anni ha seguito il progetto di restauro della Fontana del Nettuno in Piazza della Signoria ed ha partecipato alla raccolta fondi per il restauro della Biblioteca Harold Acton di Lungarno Guicciardini;

attenzione al cliente: per la maison fiorentina è il principale obiettivo, per questo motivo ha adottato una strategia *customer centric* che permette di anticipare i bisogni che i clienti possono manifestare in futuro. Sempre dal lato della clientela la maison si avvale del sistema di “Authenticity Tag” che riesce a tutelare il consumatore quando acquista un prodotto autentico prevenendo il problema della contraffazione;

sostenibilità: l’azienda da sempre pone al centro delle proprie politiche di sviluppo il tema dell’ambiente, infatti, contribuisce a proteggerlo e a salvaguardarlo attraverso iniziative che favoriscono la riduzione degli impatti ambientali legati allo svolgimento delle attività aziendali. La *maison* fiorentina, nel 2017, ha adottato una Policy di Sostenibilità con contenuti che evidenziano l’impegno a favore dell’ambiente e degli ecosistemi.

La tutela dell’ambiente si manifesta anche nella creazione di iniziative di mobilità sostenibile a favore dei propri dipendenti e nell’attenzione ai consumi e agli impatti dell’area *retail*.

3.4 L'attività del gruppo e la *corporate strategy* della Ferragamo Spa

Il Gruppo è attivo nella creazione, produzione e vendita di beni di lusso quali calzature, pelletteria, abbigliamento, accessori, profumi e gioielli.

Già dalla fine degli anni sessanta, il Gruppo ha voluto ampliare la propria offerta di prodotti. Le calzature sono il primo prodotto realizzato e sono caratterizzate da un'ottima calzata, da una fantastica artigianalità e dall'utilizzo di pellami pregiati o da materiali poveri ma rielaborati. Il processo di lavorazione artigianale, l'attenzione ai dettagli e alla qualità, assieme alla creatività e al design fortemente riconoscibile, rendono le scarpe Salvatore Ferragamo un prodotto apprezzato dai clienti più esigenti, in ogni parte del mondo. La gamma delle calzature proposta per donna e per uomo è molto ampia, e copre molteplici occasioni d'uso, dal tempo libero, al lavoro, alle serate chic. L'offerta di calzature per uomo si differenzia anche in funzione della tipologia di lavorazione: dal montato, al tubolare, al cucito, fino alla "tramezza", che rappresenta il top della gamma calzature uomo. L'azienda offre la possibilità sia di ordinare scarpe su misure sia di "rimettere a nuovo" calzature comprate in precedenza.

Oltre ai prodotti famosi quali la scarpa Vara, con il fiocco in grois grain, Carla e Audrey, negli ultimi anni la maison ha realizzato linee più semplici e veloci come nel 2010 la linea MY FERRAGAMO che risponde ad un target giovane che vuole colore, comodità e bellezza. Lo scopo di questa linea è quello di raggiungere un target più basso rappresentato dai *millennials* che hanno possibilità economiche molto differenti rispetto ai propri genitori.

In seguito la realizzazione della collezione da uomo "Ferragamo World" è caratterizzata da materiale ecologico e da grande innovazione, anche il packaging è realizzato con materiale ecosostenibile.

E poi ci sono collezioni destinate a fasce alte di consumatori dove sono utilizzati materiali non solo pregiati ma preziosi. L'aspetto che però fa la differenza per le calzature Ferragamo è la calzata che può essere di quattro tipi diversi per ogni numero e mezzo numero per la donna, 2A – B – C – D, e tre per ogni numero e mezzo numero dell'uomo, D, 2E, 3E.

La capacità di offrire un prodotto bello, artigianale, comodo e in moltissime misure permette di offrire e di raggiungere mercati differenti, da quello europeo a quello asiatico passando dal mercato statunitense.

L'attenzione e la passione per i materiali sono elementi che da sempre caratterizzano il *brand* fiorentino. Le collezioni più belle di Ferragamo sono il frutto creativo del suo tempo e manifestano una evidente sensibilità ai mutamenti economici e produttivi avvenuti in Italia del Novecento.

Per rinforzare le suole delle scarpe durante il periodo fascista, Salvatore Ferragamo ebbe la straordinaria intuizione di scegliere il sughero, creando la zeppa una delle più rivoluzionarie invenzioni della moda. La maison anche dopo la morte di Salvatore Ferragamo sperimenta e continua a sperimentare nuovi prodotti, pellami di lusso ma anche poveri come la pelle di pesce utilizzata per alcuni dei modelli più iconici del *brand*. Il Gruppo Salvatore Ferragamo è presente in oltre 90 paesi nel mondo ed effettua l'attività di vendita dei prodotti prevalentemente attraverso:

- un network di negozi monomarca Salvatore Ferragamo, gestiti direttamente (DOS) e gestiti da terzi (TPOS);
- una presenza qualificata presso *department store* e *specialty store multibrand*.

Per il settore merceologico dei profumi, per il quale si effettua la creazione, lo sviluppo e la produzione, interamente esternalizzata, di articoli di profumeria con marchio Salvatore Ferragamo Parfums Spa che da distributori terzi che servono una rete di punti vendita selezionati prevalentemente multimarca dello specifico canale profumeria. Nell'attività del Gruppo rientra anche la concessione in licenza dell'utilizzo del marchio Salvatore Ferragamo e la gestione immobiliare.

La cultura organizzativa intesa come l'insieme di valori, di richieste di comportamento, di consuetudini e atteggiamenti. La macchina organizzativa, nella maison Ferragamo, non è semplicemente un insieme di risorse e di uomini, finalizzate ed integrate in funzione di uno o più obiettivi ma un collettivo, una micro – rappresentazione del sociale, interpretato in funzione delle risorse possedute, degli obiettivi da raggiungere, del contesto ambientale ma anche e soprattutto in riferimento alle persone che ne fanno parte⁶⁸.

⁶⁸ Amovili L., *Organizzare qualità. Misurare e pensare la mentalità di servizio*. Patron editore, Bologna, 1995.

La cultura organizzativa che si respira all'interno della "casa Ferragamo" può essere capita attraverso le reazioni agli imprevisti, nel modo di reagire alle sfide esterne o interne, nel modo di rispondere alle esigenze dei vari attori organizzativi che rappresentano ognuno una posizione organizzativa fondamentale al successo dell'azienda. La cultura è qualcosa che l'organizzazione ha, è un blocco di risposte, in parte inconsce, apprese durante la vita aziendale riguardo alla sopravvivenza esterna e all'integrazione interna.

La strategia del Gruppo ha come obiettivo il rafforzamento della propria posizione competitiva tra i leader nel mercato mondiale del lusso, facendo leva sulla propria creatività, glamour, eccellenza artigianale italiana, heritage nel settore calzature e accessori, al fine di creare valore per gli azionisti attraverso una crescita sostenibile e profittevole. Le linee guida della *corporate strategy*⁶⁹:

- **consolidamento del proprio posizionamento nel mercato del lusso**, rafforzando il contenuto di eleganza classica e glamour con uno stile contemporaneo e al passo con i tempi. Il gruppo mira a mantenere la propria posizione nel segmento del lusso assoluto a livello globale, enfatizzando la specifica centralità nella sua offerta della qualità "*Made in Italy*" anche grazie all'adeguato supporto di iniziative di marketing e comunicazione sia digitale che tradizionale⁷⁰;
- **espansione della struttura distributiva nei mercati emergenti e ottimizzazione delle performance di vendita *retail* e *wholesale* a livello globale**, il Gruppo vuole far leva sulla propria struttura distributiva strategicamente ben bilanciata per canale e per area geografica, al fine di cogliere le opportunità di crescita offerte dai Paesi ad alto tasso di sviluppo e di migliorare l'efficacia di ciascun canale distributivo;
- **ottimizzazione della struttura dell'offerta e della composizione delle collezioni**, il Gruppo ritiene di poter conseguire un incremento dei ricavi e della marginalità operativa intervenendo anche sulla struttura dell'offerta e sulla composizione delle collezioni:

⁶⁹ Di Diego S., Gigli C., Camilletti P., *Il piano industriale, Trucchi e consigli per redarre un business plan di successo*, F. Angeli, Milano, 2013, p. 50

⁷⁰ Ibidem

- integrando le collezioni in modo tale non solo da soddisfare nuove occasioni d'acquisto anche con attenzione particolare ad una clientela più giovane ed esigenze di specifiche aree geograficamente/mercati, ma anche di ottimizzare la struttura dei prezzi e le marginalità di collezione;
 - aumentando la focalizzazione sulle categorie prodotto che costituiscono il principale nucleo dell'offerta del Gruppo e che, allo stesso tempo, sono tra quelle a più elevata marginalità e crescita attesa.
- **modernizzazione continua della *supply chain* e della struttura organizzativa per permettere alla Salvatore Ferragamo Spa ed al Gruppo di raggiungere i propri obiettivi di *performance operativa***, il Gruppo intende continuare a far leva sull'italianità e sulla flessibilità della propria struttura produttiva, basata sull'integrazione con i laboratori di produzione esterni con i quali normalmente mantiene rapporti consolidati e pluriennali. Nell'ambito del raggiungimento degli obiettivi strategici, il Gruppo intende rafforzare la propria attenzione sullo sviluppo delle persone, che da sempre costituiscono uno dei principali assets aziendali, tramite una serie di qualificate competenze professionali presenti sul mercato. Il Gruppo intende inoltre rafforzare la propria infrastruttura IT e logistica⁷¹.

I principali fattori chiave di successo che portano il gruppo Ferragamo ad essere uno dei principali *brand* del lusso italiano sono:

1. la storicità del marchio sinonimo di raffinatezza ed eleganza che continua ad avere successo per le seguenti motivazioni:

- l'immagine di Salvatore Ferragamo legato all'idea di qualità e pregio delle calzature;
- 90 anni di storia aziendale del *made in Italy*;
- utilizzazione di materiali di pregio e continua ricerca e valorizzazione di questi nelle creazioni sia della pelletteria che dell'abbigliamento;

⁷¹ Ibidem

- enorme patrimonio di modelli da cui prendere idee per le nuove collezioni;
- l'utilizzo di prodotti della maison fiorentina da parte di persone legate al mondo dello spettacolo e del cinema.

2. notorietà del marchio dovuta da:

- dalla distribuzione dei prodotti in 90 paesi e presenza di punti vendita curati nei minimi dettagli che rispecchiano l'eleganza del *brand*;
- forte presenza nei mercati di Europa, America ed Asia;
- più di 3000 pagine editoriali pubblicate sulla maison nel 2018 sulle principali riviste e siti di moda di tutto il mondo;
- sito in forte espansione che riceve visite mensili da oltre 200 nazioni diverse.

3. Costante ricerca della qualità dei materiali utilizzati:

- processo di produzione connotato da una grande artigianalità attraverso una catena di artigiani che lavorano per l'azienda da anni;
- attenzione al controllo di qualità;
- diversificazione delle attività rispetto al *core business*;
- conferimento di un numero limitato di licenze ad aziende prestigiose.

4. Rete distributiva ampliata e diversificata su canali differenti:

- forte presenza dei negozi di marca nelle più belle location del mondo;
- presenza su internet con il sito web www.ferragamo.com in sette lingue diverse (italiano, francese spagnolo, inglese, cinese, coreano e giapponese) e con funzionalità di commercio elettronico che evidenzia la continua espansione nel mondo;
- presenza del canale *travel retail* con 114 punti vendita negli aeroporti.

3.5 I principali *competitors*

In Italia la famiglia rimane un punto di riferimento non solo nella vita delle persone ma anche negli affari come si può vedere dalla famiglie nel settore moda. Molte delle eccellenze che il *made in Italy* esprime in ogni campo – dalle firme della moda e dei *luxury goods* ai grandi marchi del design hanno un tratto in comune: sono aziende familiari⁷².

Imprese che competono e vincono sulla scena internazionale proprio perché sono fortemente motivate, sostenute e spinte in una crescita costante da valori maturati nel tempo e divenuti sempre più profondi nel succedersi delle generazioni⁷³.

Imprese che ad un certo punto della loro vita aziendale puntano più in alto e scelgono di affrontare le sfide più ambiziose quotando la propria impresa in Borsa. L'obiettivo è di valorizzare, nel miglior modo possibile, gli elementi quali artigianalità, *made in Italy*, lusso, capacità di cambiamento necessari per affermarsi a livello internazionale⁷⁴.

In Italia, oltre a Ferragamo, molte famiglie industriali hanno iniziato la loro attività partendo dall'uso artigianale della pelle.

Tra queste le più famose sono Gucci e Fendi che sono riuscite, attraverso la loro storia familiare, ad avere successo non solo in Italia quanto sulla scena internazionale.

La storia di Gucci inizia quando il suo fondatore, Guccio Gucci dopo aver trascorso alcuni anni a Londra e aver assorbito lo stile inglese, decide di aprire una boutique di articoli di pelletteria e da viaggio a Firenze.

Il segno distintivo dei suoi prodotti, dato dai simboli di staffe e morsetti, pian piano si afferma tanto da permettergli di aprire una boutique anche al centro di Roma. Negli anni trenta, molti clienti dell'alta borghesia si riconoscono nel *brand* avviato da Guccio Gucci tanto da motivare l'imprenditore ad ampliare l'offerta di prodotti. Nascono così le prime icone come:

- la miniatura del morso da cavallo con doppio anello congiunto da una barretta;
- il nastro a trama verde – rosso – verde che richiama il sottopancia delle selle⁷⁵.

⁷² Fonte: www.snapitaly.it/impresе - familiari-moda/

⁷³ Ibidem

⁷⁴ Fonte: www.vogue.it/news/notizie-del-giorno/2016/06/08/famiglie-italiane-made-in - Italy

⁷⁵ Fonte: <https://www.museodelmarchioitaliano.it/marchi/gucci.php>

La sua vera ascesa inizia però solo negli anni '50 quando Gucci apre alcuni importanti negozi nel mondo e sceglie paesi come Francia, Stati Uniti, Cina e Giappone.

GUCCI



1992

In questo periodo nasce il logo realizzato con la doppia GG in onore del fondatore del marchio e inizia il successo tra gli attori di Hollywood e dello spettacolo, dalla Callas a Jackie Kennedy.

La morte di Guccio Gucci sigilla il primo passaggio di consegne della storica famiglia, il destino è nelle mani dei tre figli, Aldo, Francesco e Rodolfo, che decidono di attuare delle scelte forti ma anche importanti per il futuro della *maison*:

- internazionalizzazione del *brand*;
- diversificazione del prodotto mediante il sistema del *licensing*;
- apertura verso canali distributivi non diretti⁷⁶.

La scelta imposta dalla seconda generazione imprenditoriale non risulta vincente e in pochi anni l'azienda si trova ad affrontare una forte crisi economico – finanziaria. Agli inizi degli anni novanta, la famiglia, rappresentata da Maurizio Gucci (terza generazione), sceglie di uscire dalla crisi vendendo il 100 % delle azioni alla società finanziaria Investcorp, in questo modo viene superato il modello di impresa familiare e nel 1996 la società diventa una *public company*, la Gucci Group N.V. le cui azioni sono quotate in Borsa sia a New York che ad Amsterdam.

⁷⁶ Foglio A., *Il marketing della moda. Politiche e strategie di fashion marketing*. op. cit., p.79

La rinascita del gruppo Gucci avviene grazie anche alla creatività di Tom Ford che viene chiamato nel 1994 a gestire il marchio fiorentino. La filosofia di Tom Ford per le sue future collezioni è il rilancio della *maison* attraverso il collegamento del *brand* allo status sociale. Si ritorna all'idea di partenza di Guccio Gucci e alla sua idea di lusso nella scelta della tipologia del consumatore, medio – alta, alla quale rivolgersi. Si attua una diversificazione del *core business* che segue due direttive: da un lato, produrre tradizionalmente i propri prodotti di lusso e controllare la produzione direttamente rinunciando al *licensing* e dall'altro lato, comprare nuovi marchi da sviluppare utilizzando la bravura e l'esperienza maturate negli anni. L'obiettivo è raggiungere più consumatori, di nicchia, evitando però di trasmettere un'immagine di *brand* altamente esclusivo. Gucci rileva vari brand come YSL, Bottega Veneta, Sergio Rossi, Alexandre McQueen e vende il 42 % di Gucci Group al gruppo Kering – PRP⁷⁷.

Nel 2002 Tom Ford lascia direzione creativa del gruppo che viene affidato a Frida Giannini prima per la pelletteria e poi come responsabile di tutta la produzione di Gucci. Nel 2004 Gucci Group ha venduto le rimanenti quote al gruppo Kering – PRP. Da dieci anni a questa parte la fama di Gucci non deriva soltanto dalla bellezza delle collezioni e dalla qualità del prodotto ma da due strumenti strategici quali la riqualificazione della distribuzione e la comunicazione.

La produzione della pelletteria, cravatte e foulard, abbigliamento avviene sottoforma di outsourcing controllato. Il gruppo si occupa del design, dello sviluppo dei tessuti, della pianificazione della produzione, degli acquisti e della logistica attuando un forte controllo al fine della creazione di valore.

La subfornitura è localizzata in Toscana, territorio dove si concentrano le competenze utili per la realizzazione di prodotti pregiati.

Per quanto concerne la comunicazione, il Gruppo ha scelto due strumenti per lo sviluppo del brand:

- l'utilizzo della *brand narrative*: la narrazione del brand attraverso campagne pubblicitarie e lo *storytelling* dei prodotti più famosi del gruppo⁷⁸.
- la capacità del *brand positioning*: è la capacità di attrarre il consumatore differenziando i propri beni rispetto a quelli dei maggiori competitor del

⁷⁷ Chevalier M. - Mazzalovo G., *Luxury brand management. Una vision complete sull'identità e la gestione del settore del lusso*, op. cit., p.48.

⁷⁸ De Martini A., *Brand Narrative Strategy. Il segreto dell'onda*. F. Angeli, Milano, 2017.

settore ed utilizzando la *customer experience* o la *brand identity* e i valori collegati⁷⁹.

Il marchio Fendi nasce da Edoardo Fendi e Adele Casagrande con l'apertura di un piccolo negozio di pellicce con laboratorio in via del Plebiscito a Roma.

Mentre le famiglie Ferragamo e Gucci erano partite dalla lavorazione della pelle di pregio, la famiglia Fendi inizia il suo *core business* dalle pellicce e già negli anni trenta raggiunge una grande fama internazionale.

Il territorio di riferimento per la famiglia è Roma e la fortuna dell'espansione del marchio Fendi è dovuta a due fattori:

- la bravura delle cinque figlie dei fondatori;
- la direzione creativa affidata ad un giovanissimo Karl Lagerfield.

Le cinque figlie sono Paola, Anna, Franca, Carla e Alda e ognuna di loro svolge un ruolo all'interno dell'azienda.

La comunicazione è affidata a Carla che riuscirà a portare il nome della storica maison romana nel mondo e a legarlo all'arte con moltissime iniziative di ristrutturazione di palazzi storici romani come il restauro della Fontana di Trevi.

Contemporaneamente Karl Lagerfield sperimenta nei laboratori della maison Fendi nuove tecniche di lavorazione delle pelle che porteranno alla realizzazione di molti prodotti che ancora sono di moda.

Nel 1965 nasce il logo della doppia F che viene utilizzato per i prodotti di pelletteria e valigeria ed oggi, dopo tanti anni, rappresenta ancora il simbolo del lusso nel mondo. Alla fine degli anni sessanta accanto alla produzione di pellicce inizia la sperimentazione per i capi di abbigliamento, con la seconda linea Fendissime rivolta ad un mercato più accessibile. Nel 1989 la famiglia Fendi diversifica la propria attività con Fendi Casa con il fine di far entrare la propria filosofia creativa e il proprio estro nelle case di lusso.

Il mercato di riferimento per l'esportazione è quello statunitense seguito da quello asiatico. Negli anni novanta nasce la baguette, una piccola borsa con tracolla corta, riprodotta in più di 600 modelli diversi e che è stata venduta in tutto il mondo.

⁷⁹ Diotto M., *Brand positioning*, Web Book, Milano, 2017.



Nel 2004 l'azienda romana ha deciso di entrare a far parte del gruppo LVMH multinazionale francese che riunisce oltre settanta marchi del lusso.

La strategia di comunicazione attuata negli ultimi anni si basa sul marketing esperienziale.

Fendi cerca di vendere l'esperienza stessa del *brand* e quindi di comunicare i valori legati alla propria *mission* e alla propria identità quali bellezza, artigianalità, riconoscibilità, storicità al consumatore. Il passaggio obbligato avviene attraverso:

- il *persuasive design* dei punti vendita;
- eventi di nicchia, all'interno dei propri negozi, per i propri clienti;

Una grande quantità di consumatori prende le proprie decisioni direttamente dal punto vendita, per questo aumentano gli investitori nella direzione del canale vendita. La comunicazione in store gioca un ruolo fondamentale, perché non basta la pubblicità per attirare le scelte dei consumatori ma il marketing sensoriale sortisce un effetto di gran lunga superiore.

3.6 Lo sviluppo dei prodotti: l'Orange Fiber Collection

La sviluppo di nuovi prodotti, in ogni maison, segue sia l'estro del direttore creativo che la *mission* della maison di appartenenza. All'interno di questa fase si possono trovare delle criticità come :

- la previsione dei fattori a cui il consumatore attribuisce valore;
- la progettazione intesa come design del prodotto;
- l' industrializzazione del prodotto intesa come completamento del prodotto, dal disegno e dalla creazione alla realizzazione.

La fase della progettazione è la più pericolosa perché rappresenta la fase in cui i consumatori attribuiscono originalità al prodotto. L'incertezza riguardo al gradimenti da parte dei consumatori aumenta all'aumentare dell'intensità del contenuto moda dei capi.

Il settore della moda è l'emblema di prodotti a vita commerciale breve infatti ogni collezione presentata è data sia da prodotti a vita breve sia continuativi.

La variabilità, l'imprevedibilità e la molteplicità dei fattori che determinano il successo o il completo insuccesso di un capo di vestiario che diventerà il best seller della stagione determinano, al lancio di una nuova collezione, rischi maggiori di quelli che si incontrano in altri settori industriali all'introduzione di un nuovo prodotto. Questo tipo di rischio è connesso alla fase di identificazione delle tendenze molto comune nel settore della moda⁸⁰.

La relazione tra la percezione del consumatore e la percezione del creativo non è sempre univoca perché il creativo non può sempre prevedere se la sua visione creativa e estetica sia immediatamente percepibile e corrispondente al volere dei consumatori.

Inoltre l'attività del creativo è molto influenzata dai giudizi e dalle idee che circolano all'interno delle community, tra i colleghi dove si forma la reputazione dello stilista. Ciò che conta è come e quanto il creativo riesce ad attrarre nel mercato italiano e nel mercato dove si vuole esportare. Ecco perché vi è una forte relazione tra l'arte del creativo nella realizzazione dei nuovi prodotti e le indicazioni che provengono dalle vendite⁸¹.

⁸⁰ Tartaglione A. – Gallante F., *Il processo creativo nel sistema moda*, Ares – Soges, 2010, p. 18

⁸¹ Ibidem

Più forte è il controllo e il coinvolgimento del creativo nell'attività industriale della produzione minore è il rischio che il progetto creativo non trovi un'adeguata trasposizione nel prodotto che è portato al mercato. L'elemento creativo, innovativo e originale di un capo è molto variabile tanto che si passa da un grado massimo nelle sfilate dell'haute couture ad un grado minore nelle linee continue.

Il progetto creativo è il risultato dell'unione di più elementi quali:

- il proprietario dell'azienda, o come nel caso oggetto di studio, della famiglia;
- lo stilista;
- l'ufficio creativo;
- il responsabile marketing;
- il brand manager.

Lo stile di gestione della comunicazione tra gli attori coinvolti nella creazione è un fattore di differenziazione tra le aziende di moda.

La progettazione della collezione e le fasi che la compongono sono costituite dalla definizione del posizionamento della collezione; analisi delle tendenze; creazione dei modelli; selezioni delle pelli e dei tessuti e dei fornitori; la grafica; la costruzione della collezione.

Il calendario della progettazione delle collezioni è conseguente a quello delle principali fiere del settore e l'inizio della preparazione delle collezioni è cinque mesi prima della loro presentazione alle fiere.

Il consumatore, ultimo anello della catena, deve essere considerato in base ai principi di sicurezza, trasparenza, libertà ed equità.

Questo approccio al singolo rappresenta nell'insieme un orientamento al benessere della collettività e dell'intera società.

I principi che la maison fiorentina segue nella realizzazione dei suoi prodotti sono⁸²:

la sicurezza: garantire la sicurezza e il rispetto della salute fisica e psichica del consumatore. Un principio apparentemente dato per scontato ma invece spesso tralasciato dalle aziende che producono abbigliamento. Il gruppo Ferragamo fanno opportune indagini preventive al fine di prevedere qualsiasi rischio legato all'uso del prodotto, al consumo e alla sua produzione.

⁸² Fonte interna Gruppo Ferragamo

L'azienda fiorentina protegge l'ambiente dall'inquinamento e cerca di salvaguardare le risorse disponibili operando su due fattori:

- riutilizzo di scarti utili per un sano riciclo;
- smaltimento di rifiuti;

la trasparenza: informare il consumatore per permettergli di fare una scelta consapevole e soddisfacente. Fornendogli le informazioni che riguardano le modalità le condizioni di utilizzo, le caratteristiche, i possibili rischi derivanti dall'uso, le norme di funzionamento e di manutenzione, ecc. La pubblicità deve essere veritiera: le promesse vanno mantenute. Il prodotto non deve deludere le aspettative.

la libertà: rispettare la libertà di scelta degli individui, senza manipolarli per condizionarne l'acquisto o peggio imponendo le proprie condizioni all'intero mercato. Inoltre libertà di scelta vuol dire poter scegliere tra più alternative, quindi bisogna favorire le condizioni per una concorrenza leale. Ricordando che la competizione sana, che non esclude partnership tra imprese, produce vantaggi per tutti: per i consumatori in termini di prezzi minori, maggiore varietà e qualità più elevata e per le imprese in termini di miglioramento continuo, ottimizzazione della produzione e delle economie di scala.

equità: trattare i consumi in modo paritario, senza fare discriminazioni nei confronti dei gruppi più "deboli" come persone anziane o persone suggestionabili. Inoltre l'azienda sostiene investimenti a favore della comunità sostenendo le categorie più deboli.

I principi etici alla base della filosofia di Ferragamo si traducono anche nelle modalità operative del marketing mix portato avanti dall'azienda⁸³.

Prodotto:

- sicurezza in senso ampio e nel lungo periodo;
- vantaggi d'uso per il consumatore e durata adeguata;
- rispetto dell'ambiente da parte del prodotto e del packaging, nella produzione, nella distribuzione, nel consumo;

⁸³ Ibidem

- informazione chiare, vere e complete;
- rispetto dei principi morali dei consumatori e dei gruppi minoritari;
- assistenza post vendita.

Prezzo:

- equità rispetto a qualità e quantità del prodotto;
- sconti reali;
- chiaro e completo;
- stabilito all'interno dell'azienda.

Distribuzione:

- correttezza con gli operatori del canale distributivo;
- parità di trattamento tra i distributori;
- supporto ai canali autorizzati;
- tutela della privacy del consumatore;
- valorizzazione del ruolo sociale dei punti vendita.

Comunicazione:

- pubblicità non ingannevole e non subliminale;
- chiarezza dei dati presentati e delle fonti;
- uso pertinente dei testimonial.

Nel lungo periodo il comportamento basato su questi valori ha dato al gruppo Ferragamo ottimi risultati ed in questo modo emerge la vera natura dell'azienda fiorentina. La passione per l'artigianalità e il *made in Italy* ha portato la *maison* fiorentina a “sposare” un progetto di due giovani donne come Adriana Santonocito e Enrica Arena, entrambe catanesi e amanti della moda.

Adriana, appassionata di tessuti e nuove tecnologie ha studiato al Politecnico di Milano dove ha poi realizzato il suo sogno creando un tessuto con gli scarti delle arance. Enrica, invece, si è specializzata in comunicazione ed è per questo che ha seguito con competenza la parte comunicativa del *brand*.

Nel 2014 hanno costituito una start up, la Open Fiber, che in pochi anni è una vera e propria società di produzione di un tessuto pregiato realizzato dagli scarti delle arance. E' un *brand* nato in Sicilia che ha opportunamente sfruttato gli scarti degli agrumi in Sicilia per realizzare un tessuto simile alla seta che al pari di altri tessuti ha la caratteristica di poter essere colorato, stampato e grazie ad una lavorazione

speciale può diventare sia lucido che opaco. Nel 2014 viene realizzata la prima collezione con tessuti simili alla seta e al pizzo.

Grazie al processo brevettato da Orange Fiber, si è in grado di sfruttare le potenzialità del pastazzo per l'estrazione della cellulosa d'agrumi atta alla filatura, trasformando così uno scarto industriale in un materiale di altissima qualità per la moda⁸⁴.



La società ha due sedi una a Catania e l'altra a Trento, dove Enrica oltre ad occuparsi di comunicazione svolge attività di *crowdfunding* utile alla società per continuare a crescere in innovazione e creatività.

Una campagna di *crowdfunding*, per raggiungere l'obiettivo, ha bisogno di una strategia digitale e di un piano marketing strutturato con approccio e metodologia delineati nel dettaglio⁸⁵. L'avvio di una campagna di crowdfunding significa esporsi, comunicare e coinvolgere a più livelli le persone per generare valore, proprio come è nella natura di tutto ciò che è marketing.

Il *crowdfunding* utilizzato da Orange Fiber rappresenta una modalità attraverso la quale si va ben oltre la raccolta di risorse finanziarie. E' l'occasione per testare l'idea, costruire una community intorno al prodotto, acquisire notorietà per il *brand* e posizionarsi nel mercato, comprendendone in profondità dinamiche e potenzialità.

La strategia digitale utilizzata dal nuovo *brand* catanese è quella di evidenziare e comunicare ai consumatori l'idea da cui sono partiti e cosa hanno realizzato nella costruzione della *start up* e del *brand*. Il crowdfunding è il marketing di nuova generazione perché riesce a trainare idee, progetti e prodotti nel mercato, grazie alla collaborazione delle persone e attraverso un forte coinvolgimento delle stesse.

⁸⁴ Fonte: <http://orangefiber.it/fabrics/>

⁸⁵ Pais I., Peretti P., Spinelli C., *Crowdfunding*, Egea, Milano, 2014

Il progetto di Orange Fiber, portato avanti con l'aiuto del Politecnico di Milano, ha permesso alle due fondatrici di realizzare un brevetto che poi è stato realizzato a livello internazionale.

La filosofia alla base di tale brevetto riunisce quattro elementi fondamentali come:

- la ricerca di nuovi tessuti:
- il made in italy:
- l'ambiente:
- l'etica.

La mission di Orange Fiber nasce da una necessità: smaltire grandi quantità di prodotti alimentari e cogliere una opportunità del territorio di origine, la Sicilia.

In questo modo vengono utilizzati i sottoprodotti dell'industria alimentare e trasformati in un bene prezioso per la moda. Il settore della moda è ormai investito da parole quali riuso, riciclo, nuove tecnologie, crowdfunding. L'obiettivo è raggiungere il consumatore che è sempre più attento ai beni di lusso che acquista e dalla provenienza di questi beni. I consumatori sono sempre più attenti sia alla provenienza del capo sia se la realizzazione rispetta l'ambiente.

E' nei modelli, negli schizzi e nell'elaborazione al computer di nuove tecniche per i tessuti che parte la sfida al cambiamento con una forte attenzione alla natura e all'impatto ambientale.

Il mercato è sempre più sensibile all'etica aziendale e questa tendenza rappresenta un percorso obbligato da seguire per avere successo. I consumatori desiderano ritornare agli antichi valori che si sono ormai perduti e preferiscono prodotti di qualità, realizzati nel rispetto delle risorse energetiche e dell'ambiente, seguendo il principio della responsabilità sociale⁸⁶.

Questa impostazione produce vantaggi duraturi, fidelizza i clienti e aumenta il "potere sociale dell'impresa". Inoltre, si migliora il clima interno, si aumenta la fedeltà dei dipendenti e la loro produttività: perché l'idea di contribuire al bene del prossimo con il proprio lavoro è la motivazione più forte che possa esistere⁸⁷.

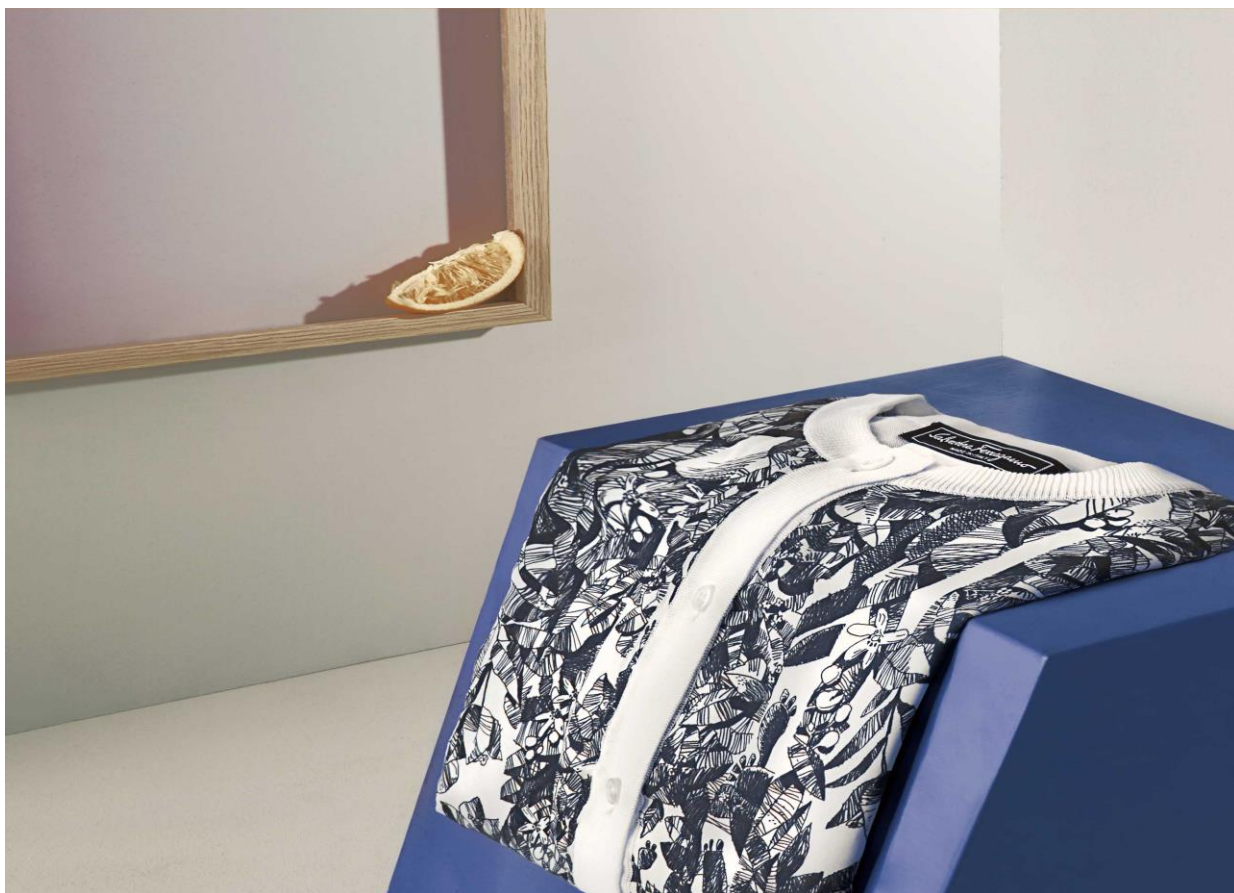
L'azienda catanese, con i suoi prodotti, ha voluto rispondere a due esigenze diverse ma collegate tra loro come la sostenibilità e il rispetto per il territorio e per le generazioni future e comunicare al cliente come un prodotto realizzato da uno

⁸⁶ Messaggio S., Miani A., Toninelli M., Virardi G., *Marketing sensoriale. Sensi per comunicare, vendere e comprare*. Fausto Petti Editore, Bologna, 2008

⁸⁷ Ibidem

scarto possa essere elegante, sofisticato e adattabile ad uno stile all'altezza della Salvatore Ferragamo.

La maison fiorentina, nel 2015 ha apprezzato le potenzialità del nuovo tessuto e insieme ad Orange Fiber ha creato la Ferragamo Orange Fiber Collection, presentata nel 2017, che rispecchia, da un lato, il *made in italy* e l'artigianalità, dall'altro, innovatività e creatività. Il designer che si è occupato del design è Mario Trimarchi che ha voluto dare un tocco mediterraneo alla collezione.



Un capo della collezione Ferragamo Orange Fiber Collection 2015

La texture innovativa dei tessuti Orange Fiber si coniuga perfettamente con la creatività del designer: la Sicilia con i suoi profumi, colori, sfumature su un tessuto che crea per i suoi riflessi, luci e d'ombre. Nascono vere e proprie stampe d'autore che danno vita a una collezione fatta di tagli e linee essenziali su camicie, abiti, pantaloni e foulard, per un *daily wear* ricercato che combina naturalezza e comfort.

Amore per le eccellenze del territorio, sostenibilità e processi produttivi d'avanguardia hanno dato vita ad un nuovo concetto di lusso fondato sull'innovazione e sulla qualità della tradizione tessile italiana: un modello

virtuoso da promuovere e replicare per scrivere un inedito futuro per la moda Made in Italy⁸⁸.

⁸⁸ Fonte: <http://orangefiber.it/orange-fiber-e-ferragamo-unity-per-celebrare-il-pianeta/>

CAPITOLO IV – Ferragamo: il *made in Italy* nel mondo

Sommario: 4.1 I canali distributivi dell'azienda fiorentina. 4.2 La storia dell'internazionalizzazione e del modello di espansione di Ferragamo. 4.2.1 Il mercato Statunitense . 4.2.2 Il mercato Europeo. 4.2.3 Il mercato emergente: il mercato Asiatico. 4.3 Il *retailtainment*: l'evoluzione dello shopping in Ferragamo. 4.4. Il marketing sensoriale e l' *e-commerce* in Ferragamo.

4.1 I canali distributivi dell'azienda fiorentina

Nel corso dell'ultimo triennio si è verificato un mutamento nella struttura della domanda del mercato del lusso. Se per molto tempo i beni di lusso sono stati oggetto d'acquisto da parte di una piccola nicchia di consumatori oggi esistono beni accessibili in modo diverso ai consumatori⁸⁹.

L'acquisto di prodotti di lusso, a livello motivazionale, ha subito un cambiamento significativo e presenta peculiarità diverse rispetto al mercato e al target dei consumatori.

Nel settore del lusso, la domanda livello mondiale, dipende da alcuni fattori come:

- l'aumento di ricchezza in alcuni mercati,
- la crescita di soggetti con disponibilità economiche significative,
- l'aumento del turismo tra i vari Paesi.

L'offerta dei prodotti di lusso del *brand* Ferragamo si distingue per creatività, eccellenza per l'artigianato, *made in Italy* che ha sempre portato valore agli azionisti. I punti di forza del gruppo Ferragamo sono la distribuzione e la vendita dei prodotti in due mercati:

- il mercato tradizionale che raggruppa Europa, Stati Uniti e Giappone;
- il mercato emergente che ingloba i paesi della zona Asia – Pacifico.

⁸⁹ Tuten T. L. – Solomon M. R., *Social media marketing. Post – consumo, innovazione collaborativa e valore condiviso*, op. cit., p. 112.

Le vendite sono dirette in maniera particolare a quei mercati in cui il brand Ferragamo è maggiormente apprezzato, ovvero Stati Uniti, Europa e Giappone – Asia. La maison francese, ha cercato nel tempo di consolidare e incrementare il valore identificativo del marchio e si è preoccupata di elevare gli standard qualitativi dei prodotti e dei processi di distribuzione attraverso:

- investimenti nella ricerca;
- innovazione di prodotto;
- aumento delle tecnologie digitali a supporto del business.

La strategia di molte aziende italiane, infatti, è che data l’immensa dimensione dei mercati esteri, siano ancora possibili consistenti tassi di crescita del fatturato oltreconfine, visto anche che i prodotti ad alto effetto made in Italy tendono a non registrare significative fluttuazioni nel corso del tempo.

L’intera struttura distributiva, al 31 dicembre 2017, si espande in oltre 90 paesi nel mondo così distribuiti⁹⁰:

- 275 rete di negozi e spazi gestiti da terzi (TPOS) nel canale multimarca, canale *wholesale* e *travel retail*, nonché sulla presenza nei principali Department Store e Specialty Store multimarca di alto livello;
- 410 negozi monomarca gestiti direttamente (DOS), definito canale *retail*.

I punti vendita sono localizzati come riportati nella tabella seguente

Paese di riferimento	n. negozi Gruppo Ferragamo
Europa	173
Nord America	106
Giappone	74
Asia Pacifico	268
America Latina	64

Per quanto riguarda il canale *wholesale*, i prodotti Ferragamo sono venduti *on line* attraverso i seguenti siti:

www.bloomingdales.com, è il sito di uno dei più grandi magazzini di New York, famoso in tutto il mondo;

⁹⁰ Gruppo Salvatore Ferragamo – Bilancio di Sostenibilità 2017

www.neimanmarcus.com, è il sito che fa riferimento ad una grande catena di distribuzione legata ai beni di lusso che ha la sede principale a Dallas;

www.saksfifthavenue.com, è il sito di catena di grandi magazzini che ha il quartier generale a New York ma famoso non solo negli Stati Uniti.

La maison fiorentina ha voluto aprire anche una serie di outlet dove sono vendute le collezioni di anni precedenti per andare incontro ad uno dei principali punti della filosofia dell'azienda: correttezza e trasparenza nei confronti dei consumatori. Un'attenta selezione viene attuata sulle località che ospiteranno l'apertura di nuovi negozi. Le caratteristiche ricercate dal *brand* sono centralità, visibilità ed eleganza.

I DOS sono situati nelle vie principali delle città più importanti di ogni Paese del mondo, come ad esempio, Via Condotti a Roma, la Fifth Avenue a New York, Shin Kong Place a Pechino, Canton Road a Honk Kong.



Il flagship di Canton Road – Hong Kong



Il flagship store di New York

Un altro elemento distintivo, dei DOS, oltre l'eleganza e la visibilità è la metratura. Il Gruppo cerca di dare forte visibilità del proprio *brand* cercando punti

vendita che siano di grandi dimensioni e che possano accogliere il consumatore a 360°, narrandogli la storia ed il business attraverso un'esposizione ampia e dettagliata dei prodotti.

L'immagine dei negozi che sono sempre mantenuti sono scelte e realizzate dalla maison fiorentina con l'aiuto di architetti e *visual merchandiser* interni che collaborano, di volta in volta, con architetti e arredatori di interni del posto in cui avviene la nuova apertura.

Per il settore *wholesale* il gruppo ha stipulato accordi con i propri distributori. All'interno di questo canale viene data significativa importanza alla scelta di operatori qualificati sia per i *duty free* che per il *travel retail*.

Il marchio della maison fiorentina è presente con negozi monomarca nei principali aeroporti del mondo e in alberghi esclusivi. Tale canale è presente in misura maggiore nel mercato asiatico e l'attenzione viene focalizzata sulla comunicazione dei prodotti distribuiti.

L'azienda ha un duplice obiettivo, da un lato, espandersi in nuovi mercati attraverso la distribuzione in nuovi mercati, dall'altro, supportare efficientemente tale distribuzione con :

- venditori specializzati per prodotto;
- uffici di *visual merchandising* che definisca la creatività che la bellezza delle vetrine;
- uffici di architetti che devono organizzare e decidere l'architettura dei vari negozi che rispetti i valori del *brand*⁹¹.

Il Gruppo Ferragamo ha sempre cercato di far leva sulla propria struttura distributiva con l'obiettivo di riuscire a cogliere le opportunità di crescita di Paesi in via di espansione e di migliorare i canali distributivi, seguendo le seguenti modalità:

- espansione commerciale dai mercati tradizionali ai mercati emergenti con particolare focus all'area Asia – Pacifico e Sud America. Il Gruppo ha colto forti opportunità di espansione e crescita nell'area della Greater China dove è prevista una espansione di tipo continuo.

⁹¹ Fonte interna al Gruppo Ferragamo

L'attenzione è rivolta anche a mercati emergenti attualmente minori attualmente, che ad attento studio, possono crescere potenzialmente come le Filippine e il Vietnam;

- il miglioramento del retail attraverso la ristrutturazione dei negozi, la costruzione di punti vendita di grandi dimensioni e l'apertura di nuovi negozi dedicati ai prodotti uomo o donna con uno sviluppo della CSR;
- lo sviluppo del canale dell'*e-commerce* al fine di ottenere una forte redditività che superi le altre forme distributive e che aumenti il numero dei clienti, con una particolare attenzione ai *millennials*;
- l'utilizzo dei social media per narrare il *brand* con piccole storie e per raggiungere facilmente i consumatori *social*.

4.2 La storia dell'internazionalizzazione e del modello di espansione di Ferragamo

Nel corso degli anni, la presenza sui mercati esteri è costantemente aumentata, seguendo un percorso molto peculiare: da mercato domestico ci si è progressivamente estesi a quelli più vicini dell'Europa occidentale, quindi quello nordamericano, per arrivare a paesi molto distanti – sia geograficamente che culturalmente come quelli del Far East⁹². Al crescere della presenza internazionale però non è corrisposta un'evoluzione nella forma di penetrazione dei mercati, tanto che ancora oggi, nonostante operino all'estero da molti anni, molte delle imprese di moda italiane rimangono ancora alla fase esportiva.

Fino alla seconda metà degli anni '80 il processo di internazionalizzazione di gran parte delle aziende di moda ha avuto una natura “emergente” e non “deliberata” nel senso che esse andavano ad operare all'estero per compensare cadute della domanda interna, oppure per sfruttare le opportunità che, di volta in volta, i vari paesi presentavano, senza avere una vera e propria strategia di internazionalizzazione⁹³.

Mete preferenziali dell'attuale espansione internazionale sono, quindi, divenute il mercato americano e quello del Far East. I paesi dell'Europa Occidentale, infatti, pur continuando a rappresentare, per gran parte delle imprese, degli sbocchi particolarmente rilevanti, sono ormai saturi e spesso manifestano anche preoccupanti tendenze alla contrazione, che impongono alle imprese strategie di difesa della quota di mercato ormai acquisita.

Ferragamo, come altre aziende italiane, ha rivisto ed ampliato le precedenti strategie di internazionalizzazione; operare all'estero per l'azienda non è soltanto una opportunità ma una necessità imprescindibile, ed è per questa ragione che la maison fiorentina sta investendo gran parte delle proprie risorse nell'espansione e nel consolidamento della propria presenza internazionale.

Naturalmente, la soglia dimensionale e il tipo di attività svolta incidono sulle modalità e finalità dell'internazionalizzazione. Il gruppo Ferragamo ha scelto una presenza diretta sui mercati avendo una finalità esclusivamente commerciale.

⁹² Caroli M., Fratocchi L., *Nuove tendenze nelle strategie di internazionalizzazione delle imprese minori. Le modalità di entrata emergenti tra alleanze e commercio elettronico*. F. Angeli, Milano, 2000, p.273.

⁹³ Ibidem

Sia pure con un tasso di crescita minore rispetto agli accordi, sono aumentati nell'ultimo decennio anche gli investimenti diretti all'estero; tipica, in tal senso, è l'apertura di punti vendita ubicati nelle principali città del mondo⁹⁴.

Nella moda, infatti, il negozio ha ormai un ruolo che esula dalla tradizionale funzione distributiva: esso è soprattutto uno dei principali "segnali di valore" da cui dipende il posizionamento dell'impresa nel mercato. Una boutique nel cuore di Parigi, Milano, Tokyo o New York è un mezzo assolutamente più efficace di tanta pubblicità per comunicare ai potenziali consumatori che quel *brand* è elegante, raffinato, esclusivo. Non essere presenti nelle "capitali della moda" può pregiudicare irrimediabilmente l'immagine e la reputazione di una maison non solo a livello locale ma internazionale. Questo spiega l'apertura punti vendita monomarca sia stata una scelta obbligata per gran parte delle case di moda; dall'altro perché le imprese tendano ad investirevi direttamente in modo da averne il controllo più assoluto. In realtà, la soluzione più frequentemente adottata è quella che prevede sia punti vendita di proprietà che in franchising, a seconda della loro rilevanza strategica e della specificità delle condizioni locali. Più specificatamente i punti vendita situati nelle località più importanti saranno di proprietà, gli altri saranno gestiti da operatori terzi.

Il gruppo Ferragamo nasce, inizialmente, per servire il mercato americano, dove ancora tutt'ora realizza quasi il 50% del fatturato consolidato.

L'azienda, dunque, supera a priori la dicotomia mercato domestico – mercato estero, conscia di come il business moda sia un segmento globale, da poter soddisfare attraverso un'offerta indifferenziata⁹⁵.

Gli anni sessanta e settanta hanno rappresentato gli anni della diversificazione visto che l'azienda ha ampliato il proprio portafoglio dei prodotti affiancando alle scarpe da donne – *core business* dell'azienda – anche il *pret a porter*, gli accessori, le scarpe da uomo, le cinture, le borse, le valigie, gli accessori in pelle.

Alla diversificazione della produzione si coniuga, l'espansione internazionale: dagli Stati Uniti ci si estende, infatti, ai mercati europei e, più recentemente, alle attrattive orientali. La ripartizione delle vendite fino al 2000, evidenzia come il settore della pelle consegua il 75% dei ricavi complessivi, il business dell'abbigliamento uomo e donna, nonostante siano stati introdotti da molti anni

⁹⁴ Caroli M., Fracocchi L., *Nuove tendenze nelle strategie di internazionalizzazione delle imprese minori*, op.cit., p. 274

⁹⁵ Ibidem

non riescono a svilupparsi, a conferma di come, per il cliente, il marchio Ferragamo significhi ancora *shomaker*. Resasi conto della difficoltà di affermare il *brand* anche nel *business* dell'abbigliamento, l'azienda fiorentina ha deciso di colmare il suo gap acquisendo Ungaro, maison francese operante nel pret – a-porter nell'alta moda⁹⁶.

L'operazione ha avuto un'importanza notevole per quanto riguarda la presenza internazionale del gruppo Ferragamo; la griffe francese è infatti molto apprezzata e diffusa proprio nel principale mercato di sbocco dell'azienda fiorentina, vale a dire gli Stati Uniti dove è presente sia con punti vendita *monobrand* che nella grande distribuzione. Ferragamo ha sfruttato, grazie al marchio Ungaro, l'accresciuto potere contrattuale e potenziare le possibili sinergie che si sono venute a creare con la rete distributiva di Ungaro.

Ferragamo pur continuando una politica di diversificazione geografica continua mantiene ancora l'atteggiamento *market oriented* tipico delle piccole imprese esportatrici, più il prodotto è esclusivo più è pregiato.

Oggi i prodotti Ferragamo sono venduti in tutto il mondo attraverso punti vendita esclusivi e non, alcuni dei quali – quelli ritenuti strategici dall'azienda per motivi di immagine o perché in grado di “dare il polso del mercato” – sono di proprietà. L'Europa ha un ruolo di poca importanza come mercato di sbocco, nel 2017 si è ottenuto un calo del fatturato pari al 3,1 %⁹⁷ ma vi è realizzata l'intera produzione attraverso una rete diffusa di terzisti specializzati per prodotto.

⁹⁶ Caroli M., Fratocchi L., *Nuove tendenze nelle strategie di internazionalizzazione delle imprese minori*, op.cit., p. 281.

⁹⁷ Fonte: Relazione Finanziaria Annuale 2017

4.2.1 Il mercato Europeo

Le società controllate sono raggruppate in cinque aree geografiche diverse quali: Europa, Nord America, Centro e Sud America, Asia Pacifico e Giappone.

Il gruppo lavora in modo costante per consolidare e incrementare nel tempo il valore identificativo del marchio e mantiene gli elevati standard qualitativi dei prodotti e dei processi di distribuzione attraverso investimenti nella ricerca, nell'innovazione di prodotto e nelle tecnologie informatiche a supporto del business. Il mercato europeo, al contrario di come si può supporre dal territorio di appartenenza dell'azienda Ferragamo, è il secondo mercato di riferimento.

Le caratteristiche da approfondire per la penetrazione del mercato europeo sono le seguenti⁹⁸:

- innovazione nel processo manifatturiero;
- utilizzo del digitale e dell'*e-commerce* B2B e B2C;
- condizioni favorevoli nel settore delle esportazioni;
- stimolare gli effetti spill – over positivo su settori quali il turismo⁹⁹.

Il mercato europeo ha registrato, nel corso del 2017, una diminuzione dei ricavi del 6,7% con un canale retail e *e-commerce* e un business wholesale negativo (-8,4%).

La vendita *on line* continua ad essere un fattore trainante per raggiungere il mercato europeo: la percentuale di consumatori che acquista abbigliamento in Europa si è quasi triplicata, considerando il periodo 2008 – 2017, passando dal 13% del 2008 al 37% del 2017¹⁰⁰.

⁹⁸ Consultabile su www.ilsole24ore.com/art/moda/2018-09-13/italia-batte-francia-valore-aggiunto-moda.

⁹⁹ Consultabile su http://asbl.unioncamere.net/index.php?option=com_content&view=article&id=558

¹⁰⁰ Consultabile su www.ilsole24ore.com/art/moda/2018-09-13/italia-batte-francia-valore-aggiunto-moda.

4.2.2 Il mercato Statunitense

Il mercato statunitense rappresenta il primo mercato di riferimento per il gruppo Ferragamo visto che la penetrazione è avvenuta quando Salvatore Ferragamo aveva deciso di intraprendere il mestiere di imprenditore e di diventare il “calzolaio delle stelle di Hollywood”.

In un mercato culturalmente variegato con un insieme di tipologie di consumatori molto diverse tra loro non è semplice però rimanerci.

L'ultimo biennio, 2017 – 2018, rappresenta un periodo di espansione economica moderata ma diffusa a livello globale:

- il rafforzamento dell'attività manifatturiera,
- le dinamiche salariali moderate,
- l'impatto positivo delle nuove tecnologie,
- i cambiamenti innovativi nella distribuzione commerciale rappresentano le basi per proseguire una politica di espansione commerciale.

Nel mercato statunitense la crescita dell'attività è data da:

- la quasi piena occupazione anche se le paghe orarie non sono crescenti;
- normalizzazione della politica monetaria;

Occorre in futuro studiare e verificare gli effetti dell'attuazione della riforma tributaria e quali conseguenze possono derivare dai rapporti commerciali tra Stati Uniti, Corea del Nord, Cina e Messico e le tensioni tra Arabia Saudita e Iran.

Nel 2016 la maison fiorentina, seguendo la digitalizzazione, ha lanciato il suo primo negozio virtuale sull'abbigliamento. Nel 2017 il gruppo Ferragamo ha subito una contrazione dei ricavi del 15,2% dovuta all'andamento dei *department stores*.

4.2.3 Il mercato emergente: il valore del mercato Asiatico

La storia dell'internazionalizzazione del gruppo Ferragamo in Cina parte alla fine degli anni '80 con l'incontro tra Peter Woo, uno degli uomini cinesi più ricchi nel settore immobiliare e Ferruccio Ferragamo.

Il quadro complessivo dell'economia cinese ed evidenzia la sua funzione di motore imprescindibile per l'economia globale, contribuendo in modo decisivo alla sua crescita in un momento di forte contrazione delle economie sviluppate. È riuscita, in un periodo breve, a passare dall'assenza pressoché totale dal commercio mondiale (sotto il maoismo) all'attuale primo posto fra le potenze esportatrici. Un aspetto importante da tenere sotto controllo deriva dal fatto che lo sviluppo della Cina non è omogeneo ma è piuttosto concentrato nelle grandi città. Sono quest'ultime che trainano i consumi del paese.

La strategia di penetrazione nel mercato cinese, da parte della maison fiorentina, è partita dalla costituzione di una *joint venture* che distribuisse i prodotti Ferragamo in Cina, Hong Kong, Taiwan e Macao, la cosiddetta greater China.

La *joint venture* italo cinese ha portato effetti positivi per Ferragamo sia per l'aiuto negli scambi commerciali che nell'acquisizione di negozi vicino ai più bei quartieri residenziali in costruzione. La Cina ha avuto problemi di *housing* ed ha attuato una politica di abbandono di alcune zone abitative a favore di quartieri residenziali di lusso costruiti vicino a centri commerciali.

Nel 2011 Peter Woo è entrato nel consiglio d'amministrazione della Salvatore Ferragamo e nel 2013 il gruppo fiorentino ha incrementato dal 50% al 75% la propria quota nella joint distributiva cinese.

L'incremento della quota ha avuto come obiettivo l'allargamento dell'orizzonte nella greater China dove le opportunità di crescita dei consumi sono ancora oggi elevate e dove il gruppo possiede 90 negozi, di cui 50 a gestione diretta.

Questa tipologia di alleanza ha unito il *made in Italy* con la forza economica di un grande mercato.

Proprio a conferma di tale politica, a novembre del 2017, ad Hong Kong è stata celebrata la riapertura dello storico Flagship di Canton Road con uno esclusivo evento serale cui hanno partecipato *celebrities*, *influencer* e appassionati del *brand*. La sua nuova splendida veste è un esempio di stile e artigianalità italiani volto a rispecchiare la qualità.

La creatività e l'eleganza Ferragamo. L'attenzione al dettaglio è stata presente fin dalle prime fasi di ristrutturazione. In questa occasione è stata realizzata una speciale collezione in edizione limitata di borse donna e piccola pelletteria, specificatamente ideata per il mercato asiatico. Negli ultimi anni in Cina il gruppo ha aperto 4 negozi nella Mainland, due a Shanghai, uno a Dalian e uno a Wuxi.

In Cina è presente con 55 negozi nel canale retail e 20 doors nel canale *travel retail*. Mercato particolare con uno sviluppo negli anni ultimi vent'anni, legato anche all'alto tasso di crescita dei voli aerei. Con l'apertura e con il rimodernamento degli aeroporti si cerca di attrarre sempre più il consumatore del lusso. Il consumatore del lusso acquista soprattutto quando si trova in viaggio sia per gli sconti derivanti dal dazio doganale sia per la forte attrazione visiva di queste *location* legate alla politica di *retailtainment*.

In Cina il consumo del lusso è ancora visto come uno *status symbol* e desiderano esperienze che li facciano sentire coccolati e che siano quindi più memorabili.

La ragione principale delle differenze del mercato del lusso in Cina è attribuibile alla storia del Paese stesso. Dopo molti anni di politica flessibile la Cina è entrata in una fase di transizione dove sono emersi i nuovi ricchi che rappresentano i consumatori del lusso. Sono soprattutto consumatori nati negli anni '80 che hanno la fortuna di vedere lo straordinario sviluppo che ancora oggi la Cina continua ad avere¹⁰¹. Nel 2017 l'area Asia Pacifico rappresenta il mercato che maggiormente contribuisce ai ricavi della Società, con una quota del 31% e registra una diminuzione dei ricavi del 5,5% penalizzata da rallentamento nel mercato di Honk Kong e dall'andamento debole delle vendite in Corea del Sud conseguente alle tensioni geopolitiche e in piccola parte alla contrazione del turismo.

Nel 2018, i negozi diretti hanno registrato un solido andamento delle vendite, pari al 7,6% nel primo trimestre 2018¹⁰².

¹⁰¹ Vianelli D., De Luca P., Pegan G., Modalità di entrata e scelte distributive nel made in Cina, F. Angeli, Milano, 2012, p. 85

¹⁰² Consultabile su www.trend-online.com/ansa/ferragamoriventi-20183-41-7a-cambi-costanti-335506/2.html

4.3 Il *retailtainment*: l'evoluzione dello shopping in Ferragamo

Nel corso del 2017, a conferma di una presenza nel mondo in continua evoluzione, il Gruppo ha celebrato la riapertura di alcuni degli *store* più rappresentativi del *brand*.

Il coinvolgimento dei sensi nella logica del marketing ha rivoluzionato il mercato, trasformando i punti vendita in luoghi supportati dalle più moderne tecnologie.

Attualmente i negozi ristrutturati o di nuova apertura sono sempre più simili a locali di intrattenimento, in cui la marca e il prodotto coinvolgono nella scena il consumatore che ha deciso di entrare e sposare l'idea di lusso firmata Ferragamo.

La motivazione che ha portato il *retailtainment* all'interno della strategia del gruppo è aumentare il fatturato visto il calo degli ultimi anni verificatosi per la forte crisi economica che ha investito maggiormente il mercato europeo e statunitense.

Rispetto al passato le abitudini di consumo sono cambiate, così come sono cambiate le dinamiche di acquisto anche a causa dei nuovi stili di vita e delle modificazioni socio – culturali.

Sostanzialmente i clienti comprano i prodotti Ferragamo per i seguenti motivi:

- soddisfare i propri bisogni;
- sentirsi gratificati;
- vivere un'esperienza.

Su quest'ultimo aspetto si concentra le attività di marketing sensoriale, sviluppato negli ultimi anni dalla maison fiorentina, che mira a rendere lo *shopping experience* intenso, appagante e memorabile¹⁰³.

In pratica ci si concentra sulla relazione tra marca, azienda, prodotto e cliente, utilizzando la comunicazione polisensoriale e le tecniche di marketing sensoriale.

Il *retailtainment*, l'unione tra il punto vendita e l'intrattenimento, mette al centro la persona, trasformando il punto vendita in un punto di aggregazione e di contatto

¹⁰³ Messaggio S., Miani A., Tonielli M., Virardi G., *Marketing sensoriale. Sensi per comunicare, vendere e comprare*, Fausto Lupetti Editore, Bologna, 2009

con la marca. I clienti che si recano nei punti vendita Ferragamo sono predisposti ad entrare in relazione con il *brand*¹⁰⁴.

Oggi lo shopping fa parte delle numerose attività che rientrano nel tempo libero e dato che lo stesso è sempre più prezioso, è profittevole per l'azienda renderlo coinvolgente e piacevole. Il tempo libero non viene più considerato come uno spazio continuato ma come una sommatoria di momenti, distribuiti nel corso della settimana. In questi anni si è assistito ad una rapida evoluzione del commercio che si può semplificare sotto l'aspetto fisico nel passaggio dalla piccola bottega artigianale grande centro. Il fenomeno si è fatto sentire per prima nelle grandi città per poi estendersi anche ai poli produttivi di provincia che vertono su importanti bacini di utenza. Le tipologie architettoniche sono diverse ma in linea generica il gruppo Ferragamo ha prediletto, come *location* dove inserire i propri negozi, due categorie:

- grandi edifici di tipo industriale;
- villaggi commerciali a tema.

Nella prima tipologia rientrano complessi immobiliari molto vasti, anche superiori ai 2 milioni di metri cubi. Si tratta per lo più di strumenti in cemento, acciaio, vetro e legno, che si presentano come un unico blocco in cui si diramano le gallerie con centinaia di negozi. Si accede da strade appositamente create anche con uscite autostradali dedicate¹⁰⁵.

I parcheggi sono enormi e si sviluppano su più piani. Gli ambienti sono molto luminosi e climatizzati al punto giusto. In genere nelle gallerie sono sviluppate in modo circolare con ampie scale mobili per passare da un piano all'altro. La seconda tipologia invece contempla una scelta stilistica differente, che riprende l'idea del centro storico o del borgo, più simile all'architettura italiana. In questo caso il centro commerciale si sviluppa all'esterno, con le vetrine dei negozi che si affacciano sui vialetti piazze e terrazze create ad hoc.

Il fattore intrattenimento incide nei processi di acquisto e di consumo. Nel primo caso, esso rappresenta un mezzo per attirare l'attenzione del pubblico e trattenerlo nel contesto adatto a compiere spese. L'intrattenimento rappresenta lo strumento chiave per suscitare le emozioni della clientela, predisponendola favorevolmente

¹⁰⁴ Salvatore A., *Il manuale del retailing. Strumenti e tecniche di gestione del business retail*, F. Angeli, Milano, 2016

¹⁰⁵ Ibidem

nei confronti della marca¹⁰⁶. Riguardo al processo di consumo, invece, l'intrattenimento soddisfa contemporaneamente una serie di bisogni quali le relazioni, il divertimento, la gratificazione personale, la socializzazione. In realtà queste strutture commerciali non sono nuove nell'idea di base, che trova origine negli antichi mercati che si ponevano al centro della vita relazionale delle comunità. In pratica la funzione sociale dello shopping si è trasformata da mero approvvigionamento a motivo di svago¹⁰⁷.

Entrando nel singolo negozio si possono distinguere diverse zone attenzionali:

- la soglia;
- la zona d'entrata;
- la terza zona, successiva alla zona di entrata;
- l'area di passaggio verso i camerini o la zona cassa.

La prima zona è la soglia che esercita un elevato potere visivo in quanto è supportata da insegna e vetrine. Il suo ruolo è fondamentale in quanto rappresenta il primo richiamo per il pubblico ed il secondo al brand Ferragamo.

L'insegna è lo strumento che esterna il marchio fiorentino e il nome della maison mentre la vetrina presenta i prodotti di lusso trainanti dell'offerta.

Questa zona determina la scelta di un potenziale cliente che si trova di passaggio e che non ha deciso preventivamente di recarsi in quel preciso punto vendita. La seconda zona è quella adiacente all'entrata che risulta essere quella meno attrattiva. La ragione di questo potrebbe essere spiegata dal fatto che le persone sono in una sorta di stato difensivo elevato perché hanno il desiderio di comprare ma predomina in loro un certo timore che afferisce all'errore che potrebbero commettere nella scelta del prodotto¹⁰⁸.

La terza zona si trova nel cuore del punto vendita e possiede la maggiore capacità attrattiva del negozio. In questo spazio i clienti si stanno acclimatando, le loro difese sono meno rigide e la loro predisposizione all'acquisto è favorevole. E' qui che l'offerta deve raggiungere l'apice con una esposizione ottimale.

La quarta zona è l'area di passaggio verso i camerini e la cassa. In questa zona di transito conviene posizionare i prodotti adatti all'acquisto d'impulso. In genere si tratta di articoli accessori alle prime linee. Nella strategia di comunicazione degli

¹⁰⁶ Tuten T. L. – Solomon M. R., *Social media marketing. Post – consumo, innovazione collaborativa e valore condiviso*, op. cit., p. 150

¹⁰⁷ Ibidem

¹⁰⁸ Fonte interna Gruppo Ferragamo

ultimi anni il gruppo Ferragamo considera il punto vendita come uno spazio in cui si innescano livelli di interazione con il pubblico differenti, ponendo particolare attenzione alla disposizione dell'offerta, all'esposizione, agli elementi funzionali e di arredo. Questi ultimi determinano i flussi di traffico all'interno del locale e la loro disposizione è oggetto di studio per migliorare nel tempo.

A volte basta una piccola variazione, apparentemente poco significativa, per determinare un incremento delle vendite.

All'interno di un negozio, il sistema utilizzato per la misurazione del traffico clienti è rappresentato dalle fotocellule ad infrarossi passivi, posizionate solitamente all'ingresso. In tempo reale le stesse registrano il traffico di persone che entrano nel locale, conteggiando le interruzioni del raggio al loro passaggio. L'azienda ha acquisito recentemente un sistema più evoluto basato su un sensore ottico in grado di riconoscere le persone proprio come un occhio. Il sensore trasmette le immagini ad un computer che le elabora mediante un algoritmo. In questo modo si può conoscere il numero di soggetti che sono passati nel punto vendita con un'elevata attendibilità, anche in condizione di elevato traffico in varchi molto larghi. La misurazione dei flussi di traffico è molto importante per le applicazioni di *retailtainment*. Questi sistemi tecnologici infatti consentono di:

- misurare costantemente il traffico sul punto vendita;
- definire e monitorare i flussi in relazione agli orari;
- effettuare il *benchmarking* tra i negozi della rete;
- definire la performance di traffico di ciascun punto vendita;
- prevedere il traffico nei prossimi periodi;
- calcolare le medie¹⁰⁹.

Tutto questo serve per massimizzare la potenzialità dell'attività commerciale, per valutare le attività promozionali e le campagne pubblicitarie confrontandone i risultati, per tarare le attività di marketing e pianificare quelle future.

Un altro elemento rilevante è che una grande quantità di persone prende le proprie decisioni direttamente sul punto vendita, per questo aumentano gli investimenti nella direzione del canale vendita. La comunicazione *in store* gioca un ruolo fondamentale, perché non bastano gli sconti per attirare le scelte dei consumatori,

¹⁰⁹ Salvatore A., *Il manuale del retailing*. op.cit.

ma l'utilizzo dei display, gli inviti alla prova, le promozioni sortiscono un effetto di gran lunga superiore.

Ecco allora che il marketing sensoriale si rivela sul campo in tutta la sua potenza.

Un altro aspetto decisivo per ottimizzare le vendite è rappresentato dalla disposizione dei prodotti all'interno del negozio per rispondere alle esigenze del cliente cercando di massimizzare il profitto per il *retailer*. Da qui nasce la figura del *category management* che punta alla definizione dell'accostamento ottimale tra i prodotti, per indurre il cliente all'acquisto del maggiore mix di beni.

Il *category management* riesce a prevedere la domanda dei consumatori e a stabilire accordi di rifornimento sempre adeguati, perché chi non trova il prodotto desiderato quasi sicuramente cambia prodotto, punto vendita o brand e ciò non deve accadere.

In questa fase delicata il ruolo della formazione del personale *retail* è decisiva per raggiungere l'esclusività e l'*engagement* verso il *brand*. La formazione avviene mediante la nuova piattaforma digitale di apprendimento i Learn, disponibile per tutto il personale dei negozi.

Inoltre la piattaforma è fruibile da pc, tablet e telefono ed è basata su tecnologia adattiva che permette una perfetta visualizzazione da qualsiasi dispositivo. I contenuti includono un'introduzione generale alla storia e alla *legacy* di Salvatore Ferragamo, informazioni sullo *storytelling* dei prodotti e sulla cerimonia di vendita, oltre che a contenuti più specifici e professionalizzanti legati alla specifica area merceologica¹¹⁰.

Oltre alla formazione on line sono previste sessioni in aula, rivolte ai *team* di *client advisor* per potenziare le competenze di vendita ma anche per colmare le conoscenze relative alle caratteristiche mercati molto diversi e, quindi, approfondimenti sulla cultura cinese, giapponese e sud americana.

¹¹⁰ Fonte: Relazione Finanziaria Annuale 2017

4.4 Il marketing sensoriale e l' e-commerce in Ferragamo

Il commercio elettronico rappresenta una forma di internazionalizzazione virtuale per il gruppo Ferragamo perché comporta, su scala internazionale, il superamento delle difficoltà manageriali, organizzative, operative ed economiche¹¹¹.

La diffusione di internet ha determinato una nuova dimensione di mercato in cui le imprese si trovano ad operare.

Per assicurare la massima comprensione e soddisfazione dei clienti, il Gruppo si impegna affinché il proprio personale di vendita sia in grado di trasmettere la stessa passione per l'artigianalità e la qualità che caratterizzavano Salvatore Ferragamo.

“Il gruppo ha implementato una serie di attività di contraffazione, sia offline che on line, volte a tutelare i propri clienti e il valore dei propri marchi. Da anni infatti le attività di monitoraggio on line permettono di raggiungere importanti risultati.

Nel 2017 sono stati rimossi 35. 253 contenuti e profili illeciti dalle principali piattaforme social e sono state intercettate, bloccate e rimosse dai siti di aste on line 68.784 inserzioni di prodotti contraffatti. Inoltre sono stati rintracciati e rimossi 111 siti web illeciti e sono stati rimossi 47 utilizzi della parola “Ferragamo” come keyword su Marketplace digitali.

Il gruppo ha svolto costanti controlli sui mercati fisici attraverso diverse e numerose attività stra-giudiziali e giudiziali, concentrando i propri sforzi su uno dei territori maggiormente colpiti dal fenomeno della contrattazione come la Cina. Il Gruppo ha adottato una strategia che prevede una connessione tra i mondi online e offline al fine di favorire e valorizzare il contatto con il mondo Ferragamo. L'integrazione del digitale nelle strategie di comunicazione completa la *brand experience* del gruppo offrendo l'opportunità di arricchire in modo efficace ed esperienziale la conoscenza del *brand*¹¹²”.

Nella rete cambia il concetto di immagine di marca per lasciare spazio a quello di *site identity*, legato non più al *brand* ma alla sua presenza sul web. Il concetto di *brand image* è ampliato, all'interno delle strategie di comunicazione del gruppo Ferragamo, con quello di altri elementi, come la *site identity*, che enfatizza le

¹¹¹ Caroli M., Fratocchi L., *Nuove tendenze nelle strategie di internazionalizzazione delle imprese minori*, op.cit., p. 107

¹¹² Iacobelli G., *Fashion Branding 3.0. La multicanalità come approccio strategico per il marketing della moda*, F. Angeli, Milano, 2010.

peculiarità del web e in particolare la dimensione esperienziale della relazione. L'esperienza del *brand* assume sempre più importanza perché capace di dare maggiore fiducia all'interno della relazione rispetto alla *brand image*. La *site identity* è l'insieme di associazioni mentali che l'impresa desidera stabilire con il proprio target riferite a benefici funzionali, simbolici ed esperienziali. Si compone di una serie di elementi, che derivano dal concetto di *brand image*.

La *site identity* si divide in due aspetti: la *site position*, la parte che viene comunicata dall'impresa al mercato come ad esempio vengono comunicate le novità in termini sia di campagne pubblicitarie che di novità di fruizione da parte dei consumatori del sito. In pratica coincide con i messaggi di comunicazione che riguardano il sito dell'azienda. Mentre la *site image* rappresenta la percezione del pubblico delle caratteristiche effettive del sito web e dell'esperienza che possono provare. Mai come in questa epoca è importante essere visibili, al punto che se non lo sei, non esisti.

In pratica la visibilità è rappresentata dall'esposizione visiva che si ha nei confronti del target. I prodotti più venduti, le marche più note, i personaggi più famosi sono anche quelli più "esposti". Inoltre, in un'ottica di sempre maggiore connessione tra la clientela e il mondo Ferragamo, negli ultimi due anni, il Gruppo ha aggiornato la propria piattaforma *e-commerce* con il passaggio al nuovo sito negli Stati Uniti (Figura A) e in Canada e in tutti gli eStore europei.

Il sito garantisce una *user experience* innovativa e intuitiva, dando risalto all'artigianalità e all'eccellenza dei prodotti Salvatore Ferragamo¹¹³.

Negli Stati Uniti, dal 2016, si possono utilizzare i servizi di:

- reserve in store;
- stock enquiry;
- pickup in Store.

Tutte queste iniziative rientrano nel progetto *omnichannel* che mira a indirizzare il cliente dai canali online ai negozi fisici per raccogliere informazioni al fine di personalizzare le offerte e la comunicazione *on line*.

¹¹³ Fonte interna gruppo Ferragamo

SLING BACK PUMP IN CALFSKIN

HEEL 11CM MODEL CODE 01F544 569337

USD 695,00

PLATFORM PUMP SLIING BACK

PUMP WITH METAL BLAH BLAH BLAHPLATFORM

PUMP SLIING BACKPUMP WITH METAL BLAH BLAH BLAH PLATFORM PUMP SLIING BACKPUMP WITH METAL BLAH BLAH BACKPUMP WITH METAL BLAH BLAH



COLORE



TAGLIA

CALZATA

- 35.0
- 36.0
- 37.0
- 38.0

INFO PRODOTTO

GUIDA ALLE TAGLIE

SPEDIZIONE E RESI



ADD TO BAG

ADD TO WISHLIST

SHARE

YOU MAY ALSO LIKE



CALF TOTE
1.350 USD



CALF TOTE
1.350 USD



CALF TOTE
1.350 USD



CALF TOTE
1.350 USD

SHIPPING TO US
Change Store

INVESTOR RELATIONS
Investors

MUSEO
History
Visit Museo

RUNWAY (W/M)
SEASON1
Show
Images
Extra
SEASON2
Show
Images
Extra

CONTACTS
Headquarters
Human resources
Careers
Press

LEGAL AREA
Privacy policy
Selling conditions

FOLLOW US



STORE LOCATOR
Find the nearest store

Figura A

“Nel corso del 2017, inoltre, la funzionalità di recupero delle *abandoned shopping carts*, ossia la possibilità di ritrovare i prodotti precedentemente selezionati nel sito, è stata introdotta anche nei cinque eStore europei, in Australia e Messico.

La messa *online* del nuovo sito in Europa ha visto, inoltre, l’attivazione del servizio di Stock Enquiry, che permette di individuare gli store dove è possibile trovare l’articolo selezionato sul sito. Sempre in Europa nel 2018 è stato lanciato negli store il servizio “On Behalf Of” che permette al personale di vendita di acquistare per conto del cliente determinati prodotti non presenti in assortimento tramite un interfaccia ad *hoc* su ipad¹¹⁴”.

Grazie al potenziamento delle funzionalità e dei servizi offerti dal canale *online*, il numero di iscritti alla newsletter dell’e-commerce Ferragamo ha registrato nel 2017 un aumento del 32,4% rispetto all’anno precedente.

L’evoluzione del digitale, che ha avuto luogo negli ultimi anni, ha stabilito un importante cambiamento anche nelle strategie *social* della Salvatore Ferragamo.

L’utilizzo dei *social media* permette, infatti, un ulteriore coinvolgimento della clientela e garantisce un’esperienza completa, tramite brevi racconti quotidiani del *brand* in formati diversi per ogni canale.

Nel corso del 2017 sono state lanciate numerose campagne digitali¹¹⁵:

- High Tech High Craft è la campagna lanciata dal direttivo creativo Paul Andrew che prende l’idea dal *savoir – faire* degli artigiani e dalla loro bravura;
- High Tech Botanical dedicato alla riapertura dello storico flagship store di Canton Road a Honk Kong mediante i *social media* e l’utilizzo dell’hashtag # FerragamoHK.

Un altro tema chiave delle campagne digitali nel 2017 è stata la collaborazione tra Ferragamo e giovani *influencer* internazionali, che ha proposto contenuti freschi e spontanei, utili a veicolare il messaggio del *brand* verso un pubblico giovane. L’obiettivo della maison fiorentina è riportare l’emozione del consumatore sul prodotto anche tramite campagne pubblicitarie come quella ideata dal fotografo Walter Pfiffer che ha puntato l’attenzione sui prodotti dell’heritage, *core business* dell’azienda.

L’anno 2017 è stato contraddistinto da un forte aumento dei follower nei principali canali social. In particolare We Chat Weibo, social attivi nel mercato

¹¹⁴ Gruppo Salvatore Ferragamo – Bilancio di sostenibilità 2017.

¹¹⁵ Ibidem

cinese, hanno registrato importanti crescite nel numero di follower rispetto al 2016, pari rispettivamente al 96,6% e al 60,5%.

La presenza del Gruppo Salvatore Ferragamo sui social media è in crescita per i follower, confrontando il periodo 2016 vs 2017

Instagram	+ 50,2 %
Facebook	+ 9,0%
Pinterest	+ 14,2%
Linkedin	+ 22,7%
Twitter	+ 10,2%
Tumblr	+ 11,6%
Wechat	+ 96,6%
Weibo	+ 60,5%

Tabella A

L'aumento dei follower è collegato all'apprezzamento, da parte dei consumatori, dei social media e degli influencer come canali on line per interagire con i brand, fashion blogger o altri utenti sui social media. L'82% dei consumatori del lusso, infatti, afferma di utilizzare i social media: Instagram continua a crescere e a conquistare spazio nel mondo occidentale mentre Facebook sta perdendo importanza. In Cina, come si vede nella tabella A, Wechat e Weibo continuano a crescere con l'aumento dei follower¹¹⁶.

Nel 2018 è avvenuto il lancio del nuovo sito anche in Corea e Australia, in questo modo, l'azienda ha cercato, come ha fatto il suo maggior competitor Gucci, di soddisfare le esigenze della clientela digitale, del mercato emergente, mediante:

- nuovi metodi di pagamento;
- possibilità di personalizzazione;
- nuove categorie merceologiche;
- l'introduzione di prodotti esclusivi.

¹¹⁶ Studio BCG – Altgamma, *True – Luxury Global Consumer Insight*, Milano 2018

CONCLUSIONI

L'economia italiana non è ancora completamente digitalizzata e l'indecisione di molte aziende italiane di spostarsi sul web deriva dalla preoccupazione da parte del management di adottare modelli di business nuovi.

Lo shopping però è sempre più un settore social e fare acquisti con altre persone è più soddisfacente che farli da soli anche quando coloro che ci accompagnano non concordano con le nostre scelte. Inoltre l'aumento dei consumi di beni di lusso nei nuovi mercati emergenti spingono le aziende italiane della moda a seguire le tendenze e a sposare sempre più la digitalizzazione per esportare i propri prodotti.

La strategia di Ferragamo è di unire il processo di internazionalizzazione dell'azienda con la fruibilità dell'informazione e della comunicazione affinché ci sia, per il consumatore, un'integrazione mondiale del *brand*.

I clienti di Ferragamo si recano nei negozi del brand fiorentino con l'idea di entrare "in relazione con il brand". L'obiettivo di Ferragamo è di vendere i suoi prodotti ai consumatori di tutto il mondo realizzando per ciascuno di essi una shopping experience intensa e appagante, utilizzando le tecniche di marketing sensoriale. Come è evidenziato nella tesi, i negozi fanno da spettacolo trasformandosi in luoghi supportati dalle più moderne tecnologie: marca e prodotto di lusso coinvolgono a 360° il consumatore.

Negli ultimi 10 anni, Ferragamo ha deciso di utilizzare l'*e-commerce* come strumento per ampliare e sostenere gli strumenti di internazionalizzazione, joint venture e accordi commerciali, utilizzati fino a quel momento.

Per l'azienda fiorentina vendere attraverso l'*e-commerce* è uno strumento fondamentale per l'export più che per il mercato interno, visto che il mercato italiano è, dal punto di vista digitale, ancora in via di sviluppo. Di contro, la vendita attraverso l'*e-commerce* nel mercato globale è più difficile per l'alto livello di competizione e concorrenza con i competitor del lusso della moda.

Per questa ragione la differenza che il brand Ferragamo propone, da un lato, è fondato sull'artigianalità e sul made in Italy dei prodotti, dall'altro, sulla digitalizzazione e sul retailtainment. Infatti, la dotazione di un sito tradotto in sette lingue, l'attività di marketing sensoriale adottata nei punti vendita del marchio e l'evoluzione della piattaforma dell'*e-commerce* ha rappresentato un fattore trainante per raggiungere il mercato europeo dove la percentuale di consumatori

che acquista abbigliamento in Europa si è quasi triplicata, considerando il periodo 2008 – 2017, passando dal 13% del 2008 al 37% del 2017.

Negli ultimi anni, allo scenario in cui facevano da protagonisti gli Stati Uniti si sono aggiunti Cina e Giappone. In Cina la presenza di un partner in loco come Peter Woo, capace di captare in tempo reale i trend, i gusti e i cambiamenti nelle scelte della popolazione locale è stato di grande supporto per la creazione di una campagna digitale mirata per i consumatori asiatici.

In particolare Wechat e Weibo, i social media attivi nel mercato cinese, hanno registrato un aumento, nell'ultimo biennio nel numero di follower pari rispettivamente al 96, 6% e al 60, 5%.

Inoltre nelle campagne digitali asiatiche del 2017/18 c'è stata la collaborazione tra Ferragamo e giovani *influencer* internazionali che ha proposto contenuti freschi e spontanei, utili a veicolare il messaggio del *brand* verso un pubblico giovane, un segmento della clientela sempre più attento alla ricerca del nuovo e del bello e sempre più propenso nell'acquisto di beni di lusso.

La presenza del Gruppo Salvatore Ferragamo sui social media e la forte crescita dei follower nell'ultimo biennio e, quindi, la soddisfazione della clientela digitale attraverso l'inserimento di nuovi metodi di pagamento, la possibilità di personalizzazione dei prodotti, l'introduzione di prodotti esclusivi e il miglioramento del servizio di customer care ed assistenza post – vendita hanno l'obiettivo di alzare il fatturato. La risposta, alla mia domanda di tesi, è che l'e-commerce è ritenuto dal management aziendale un elemento strategico e prioritario per la penetrazione di nuovi mercati e per l'aumento delle vendite.

Per questo motivo è fondamentale continuare a investire sulla formazione delle risorse, puntando a creare una visione più obiettiva delle situazioni e un approccio strategico, che consideri la gestione dell'immagine di marca dei prodotti esistenti e lo sviluppo di nuovi prodotti, integrare sempre più le strategie di comunicazione, offrire al consumatore l'opportunità di arricchire in modo efficace ed esperienziale la conoscenza del *brand*. Solo continuando a migliorare questi strumenti e ad innovare i prodotti, il futuro finanziario del gruppo Ferragamo potrà essere più roseo rispetto agli ultimi tre anni e potrà aumentare il fatturato che dal 2016 è in calo.

Seguendo il pensiero di Salvatore Ferragamo il futuro si costruisce con l'innovazione riconosciuta come risorsa fondamentale per il vantaggio competitivo e per il raggiungimento di ottimali performance per l'azienda.

BIBLIOGRAFIA

Amatulli C., De Angelis M., *Luxury marketing: vendere il lusso nell'epoca della sostenibilità*, Luiss University Press, Roma, 2017

Amovili L., *Organizzare qualità. Misurare e pensare la mentalità di servizio*. Patron editore, Bologna, 1995

Barton D. L., "Experts as negative opinion leaders in the diffusion of a technological innovation", *Journal of Consumer Research* 11, n. 4 (1985)

Bastien V., Kapferer J.N., *Luxury strategy. Sovvertire le regole del marketing per costruire vari brand di lusso*, F. Angeli, Milano, 2017

Bilancio di Sostenibilità 2017 – Gruppo Salvatore Ferragamo

Bruni G., *Analisi del valore*, Giappichelli, Torino, 1994

Buttle F., *Customer Relationship Management. Teorie e tecnologie*. F. Angeli, Milano, 2012

Caroli M., Fratocchi L., *Nuove tendenze nelle strategie di internazionalizzazione delle imprese minori. Le modalità di entrata emergenti tra alleanze e commercio elettronico*. F. Angeli, Milano, 2000

Caroli M., *Gestione delle imprese internazionali*, Mc Graw Hill, Milano, 2016

Censis - Rapporto Annuale 2013

Chevalier M. – Mazzavolo G., *Luxury brand management: una visione completa sull'identità e la gestione del settore del lusso*, F. Angeli, Milano, 2008

Curcio A.M., *Sociologia della moda e del lusso*. F. Angeli, Milano, 2008

Corbellini E., *L'esperienza del lusso. Mondi, mercati, marchi, Etas*, Milano, 2007

Dalli D., Romani S., *Il comportamento del consumatore. Teoria e Applicazioni di marketing*, F. Angeli, Milano, 2000.

Da Venezia A., *Digital marketing del lusso: una sfida o un'opportunità per i luxury brand?*, Edizioni LSWR, Milano, 2016.

De Martini A., *Brand Narrative Strategy. Il segreto dell'onda*. F. Angeli, Milano, 2017.

De Vita P., *Marketing Operativo e Marketing Strategico*, Utet, Torino, 1993

Di Diego S., Gigli C., Camilletti P., *Il piano industriale, Trucchi e consigli per redarre un business plan di successo*, F. Angeli, Milano, 2013

Diotto M., *Brand positioning*, Web Book, Milano, 2017

Foglio A., *Il marketing della moda. Politiche e strategie di fashion marketing*. F. Angeli, Milano, 2012

Fontana F. – Caroli M., *L'industria della moda in Italia. Strutture del settore, dinamiche competitive e lineamenti di politica industriale*. Scuola di Management. Quaderno di ricerca n. 4, Rirea, Roma, 2005

Gambino A., Di Pinto M., *L'impresa nei mercati esteri. Guida all'internazionalizzazione*. Wolters Kluwer Italia, Milano, 2016

Gianturco G., *L'intervista qualitativa. Dal discorso al testo scritto*. Guerini Studio, Milano, 2005

Iacobelli G., *Fashion Branding 3.0. La multicanalità come approccio strategico per il marketing della moda*, F. Angeli, Milano, 2010

Istat - Rapporto annuale 2016

Manelli M., *L'internazionalizzazione d'impresa*, F. Angeli, Milano, 2017.

Menzel H., "Interpersonal and Unplanned Communications: Indispensable or Obsolete?" in E. B. Roberts, a cura di, *Biomedical Innovation* (Cambridge, MA:MIT Press, 1981)

Modina S., *Il business della moda: analisi economica e imprese commerciali*, F. Angeli, Roma, 2008

Mosca F., *Strategie nei mercati del lusso. Marketing, digitalizzazione, sostenibilità*, Egea, Milano, 2017

Mosca F., *Marketing dei beni di lusso*, Pearson, Milano, 2010

Pais I., Peretti C., Spinelli C., *Crowdfunding*, Egea, Milano, 2014

Piantoni G., *La successione familiare in azienda. Continuità dell'impresa e ricambio generazionale*, Etas Libri, Milano, 1990

Preti P., *La successione imprenditoriale* in *Manuale di Organizzazione Aziendale* (a cura di G. Costa e R.C.D. Nacamulli, Vol. 5, Utet, Torino, 2005).

Porter M., *La strategia competitiva*, Compositori Ed., Bologna, 1997

Relazione Finanziaria Annuale 2017 – Gruppo Ferragamo

Ricci S., *Il Calzolaio dei Sogni. Autobiografia di Salvatore Ferragamo*, Skira, Losanna, 2010

Rogers E. M., *Diffusion of Innovations*, 3a ed. (New York: Free Press, 1983)

Rutigliano D., *E-commerce vincente: dai modelli di business alle strategie di vendita on line*, Hoepli Editore, Milano, 2017

Saita M., *Economia della qualità. Strategia e costi*, Isedi, Torino, 1991

Salvatore A., *Il manuale del retailing. Strumenti e tecniche di gestione del business retail*, F. Angeli, Milano, 2016

Saviolo S., Testa S., *Le imprese nel sistema moda. Il management al servizio della creatività*, Etas Libri, Milano, 2000

Solomon M. R. – Tuten T.L., *Social media marketing. Post consumo, innovazione collaborativa e valore condiviso*, Pearson Italia, Milano Torino, 2014

Spencer S., Harding J., Sheahan J., *E-commerce con I social media. Come aumentare le vendite e migliorare la diffusione del marchio*, Tecniche Nuove, Milano, 2015

Statera G., *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*, Palumbo, Roma, 2014

Tartaglione A. – Gallante F., *Il processo creativo nel sistema moda*, Ares – Soges, 2010

Venkatraman M. P., “Opinion leaders, adopters, and communicative adopters: a role analysis”, *Psychology Marketing* 6 (primavera 1989)

Vianelli D., De Luca P., Pegan G., *Modalità di entrata e scelte distributive nel made in Cina*, F. Angeli, Milano, 2012

SITOGRAFIA

www.axelero.it

www.cameramoda.it

www.deloitte.com

www.ecommerceguru.it

www.economyup.it

www.emarketer.com

www.fashionnetwork.com

www.ferragamo.it

www.ilsole24ore.com

www.museodelmarchioitaliano.it

www.orangefiber.it

www.pambianconews.com

www.repubblica.it

www.snapitaly.it/impres

www.trend-online.com

www.vogue.it