



**DIPARTIMENTO DI IMPRESA E MANAGEMENT**

**CATTEDRA DI STORIA DELL'ECONOMIA E DELL'IMPRESA**

---

***PMI, QUARTO CAPITALISMO ED IMPRESE FAMILIARI NEL MONDO DEL LUSSO.***

***IL CASO DELLA SOCIETA' VERSACE S.P.A.***

**RELATORE:**

***Prof.ssa Rita Mascolo***

**CANDIDATO:**

***Adriano Di Fabio***

***Matr. 210541***

Indice

<b>CAPITOLO 1: PMI, QUARTO CAPITALISMO ED IMPRESE FAMILIARI NELL'ITALIA DAL DOPOGUERRA AD OGGI.....</b>	<b>5</b>
<b><i>1.1: IL QUADRO STORICO DAGLI ANNI DEL MIRACOLO ECONOMICO FINO AGLI ANNI '80. ....</i></b>	<b>5</b>
<b><i>1.2: PMI E DISTRETTI INDUSTRIALI. CENNI STORICI. ....</i></b>	<b>14</b>
<b><i>1.3: IL QUARTO CAPITALISMO.....</i></b>	<b>25</b>
<b><i>1.4 ASPETTI ECONOMICI E GIURIDICI DELLA GESTIONE DELLE "FAMILY BUSINESSES.....</i></b>	<b>33</b>
<b>CAPITOLO 2: LE IMPRESE FAMILIARI NEL MONDO DELLA MODA .....</b>	<b>45</b>
<b><i>2.1: L'INDUSTRIA DEL LUSSO ED I SUOI PRINCIPALI SETTORI .....</i></b>	<b>45</b>
<b><i>2.2: IL MONDO DELLA MODA: CICLO DI VITA DELLA MARCA, SVILUPPO CREATIVO, COMUNICAZIONE .....</i></b>	<b>57</b>
<b><i>2.3: IL SISTEMA MODA IN ITALIA .....</i></b>	<b>70</b>
<b><i>2.4: POLITICA INDUSTRIALE E SETTORE DELLA MODA IN ITALIA.....</i></b>	<b>81</b>
<b>CAPITOLO 3: IL CASO VERSACE S.P.A: ESEMPIO DI UNA IMPRESA FAMILIARE NEL MONDO DELLA MODA ITALIANA .....</b>	<b>92</b>
<b><i>3.1: STORIA DEL BRAND DALLA SUA FONDAZIONE .....</i></b>	<b>92</b>
<b><i>3.2: CARATTERISTICHE DISTINTIVE DEL MARCHIO E MODELLO DI BUSINESS .....</i></b>	<b>98</b>
<b><i>3.3: IMPATTO DEL BRAND SUL MONDO DELLA MODA: UNIONE TRA LUSSO ED ARTE .....</i></b>	<b>110</b>
<b><i>BIBLIOGRAFIA.....</i></b>	<b>121</b>
<b><i>SITOGRAFIA .....</i></b>	<b>122</b>

In questo elaborato si analizza l'importanza delle PMI nell'economia italiana, con un focus particolare sull'industria del lusso. Vengono esaminate le peculiarità delle imprese italiane, sottolineando l'importanza di tutelare la tipicità del contesto storico e territoriale di appartenenza, al fine di rilevare le differenze presenti tra il mercato nazionale e quello comunitario e internazionale.

Molti paesi, soprattutto quelli di matrice anglosassone, sono “*market-oriented*”, ovvero caratterizzati da un azionariato molto diffuso, composto prevalentemente da shareholders esterni, in cui molto forte è il ricorso al mercato dei capitali e degli strumenti finanziari.

Si tratta, spesso, di imponenti società, sparse in tutto il mondo, in cui il volume di vendite ed il livello del fatturato raggiunge cifre molto elevate, tali da determinare un mercato di riferimento globalizzato, con sedi sparse in tutto il mondo ed una “brand awareness” estremamente elevata. In questi casi, tali aziende hanno una netta separazione tra proprietà e controllo; gli azionisti che detengono quote di capitale sono distinti rispetto ai managers che dirigono l'impresa e, attraverso specifici organi, fanno sì che i loro interessi siano tutelati ed in linea rispetto alla vision imprenditoriale.

In Italia, diversamente, la spina dorsale dell'industria è rappresentata dalle piccole e medie imprese, che sono maggiormente orientate ai finanziamenti bancari, ossia sono banco-centriche, piuttosto che all'emissione di azioni.

L'elaborato si dispiega in tre capitoli.

Nel primo capitolo, si esamina, a partire dal “*Miracolo economico*” italiano del 1958-1962, fino agli anni '80, lo sviluppo dell'economia interna e le diverse determinanti che hanno contribuito, nel corso del tempo, alla formazione del patrimonio delle PMI.

Successivamente si collega il tema delle PMI a quello delle imprese familiari. Infatti il tratto caratteristico dell'economia italiana riguarda la conduzione interna.

Inoltre, si analizza il fenomeno del “*quarto capitalismo*” e della diffusione delle medie imprese all'interno dei distretti industriali, approfondendo le principali sinergie e le ragioni per cui tali processi favoriscono il nostro sistema economico.

Il secondo capitolo si sofferma sul “Made in Italy” ed il mercato della moda.

La forte connessione tra le PMI a conduzione familiare ed il settore del lusso si esplica nella descrizione dettagliata delle caratteristiche distintive di tale mercato, quali il ciclo

di vita della marca, lo sviluppo della fase creativa e la struttura dell'offerta che rafforza il nesso esistente tra moda e piccole imprese, soprattutto quelle del "*family business*". Per favorire la loro diffusione e protezione nel mercato europeo, vengono descritte una serie di azioni e lineamenti di politica industriale volte a tutelare tale settore ed agevolare una crescita sicura e sostenibile nel panorama comunitario, rinforzandone i tratti strategici e di differenziazione rispetto agli altri mercati.

Infine, nel terzo capitolo, viene presentato un esempio concreto e significativo di una impresa (Versace S.P.A.), che, rispondendo ai requisiti analizzati precedentemente, e' riuscita ad affermarsi nel panorama internazionale ottenendo importanti successi e riconoscimenti. La volonta' di portare questo caso specifico risiede principalmente in due ragioni.

In primo luogo, la motivazione risiede in un interesse personale, prettamente artistico e compositivo, nutrito nei confronti di tale Maison. La mia passione verso l'arte e le sue diverse correnti mi ha spinto a ricercare le diverse fonti che l'artista ha utilizzato, nel corso della sua carriera, come ispirazione nella realizzazione delle proprie composizioni; il nesso inscindibile tra arte e moda, presente in lui piu' che in altri, ha suscitato la mia ammirazione e curiosita'.

Il secondo motivo riguarda un aspetto prettamente economico e commerciale; infatti, tale brand, rispecchia in pieno la forza dell'economia italiana di riuscire ad affermarsi anche in campo internazionale, pur avendo delle dimensioni limitate, puntando tutto sulla qualita', raffinatezza ed eleganza del "Made in Italy" e delle produzioni locali, attraverso una traduzione, in termini monetari ed economici, di idee ed intuizioni creative che vanno, proprio per questo motivo, difese e tutelate nel miglior modo possibile attraverso azioni concrete che permettano di sensibilizzare la popolazione sul tema e di rafforzare le attivita' strategiche per il nostro paese.

## **CAPITOLO 1: PMI, QUARTO CAPITALISMO ED IMPRESE FAMILIARI NELL'ITALIA DAL DOPOGUERRA AD OGGI**

### ***1.1: IL QUADRO STORICO DAGLI ANNI DEL MIRACOLO ECONOMICO FINO AGLI ANNI '80.***

Prima di addentrarci nel merito di questa tesi cercando di analizzare il ruolo delle PMI e l'importanza che queste hanno avuto nel settore economico quale elemento nodale e peculiare della storia dell'Italia, e' bene, anzitutto, descrivere il contesto storico in cui questo fenomeno ha avuto origine cercando di analizzare e ripercorrere brevemente i fattori salienti che hanno contraddistinto il periodo che va dagli anni del "Miracolo economico" fino al fenomeno della privatizzazione degli anni '80; dunque verranno passati in rassegna e descritti principalmente i seguenti eventi storici: il "miracolo economico" degli anni 1958-1962, "l'autunno caldo" e la cosiddetta "strategia della tensione" del 1969 che si propago' manifestando i suoi effetti negli anni '70, la fine degli accordi di Bretton-Woods e la successiva creazione della SME creato nel 1978 e le conseguenti politiche economiche adottate dall'Italia in quel periodo, per arrivare infine al processo di privatizzazione proprio degli anni '80.

Occorre realizzare un piccolo preambolo su quelle che erano le difficili condizioni dell'Italia alla fine del secondo conflitto mondiale e capire quello che era il terreno di partenza sul quale si sarebbe sviluppata la crescita notevole registrata, in termini sociali e, soprattutto, economici, negli anni del grande ed imponente sviluppo italiano sopra indicati. Alla fine della Seconda Guerra Mondiale il paese si trovava in una condizione disastrosa; la guerra aveva provocato ingenti danni al patrimonio abitativo, al sistema dei trasporti ed anche all'apparato industriale. Se si analizza il PIL pro capite in Italia alla fine della guerra nel 1945, notiamo come questo fosse crollato al 55 per cento di quello del 1939 e risultava essere addirittura inferiore a quello che si registrava durante la "Belle Epoque" di inizio secolo, accentuando ancor di piu' il fragoroso declino e la catastrofica situazione economica post guerra in cui il paese riversava riportandola, paradossalmente, a quella che era la situazione antecedente alla guerra se non addirittura inferiore alle condizioni di inizio secolo<sup>1</sup>. Proprio a partire da queste basi, l'Italia riuscì a crescere

---

<sup>1</sup> E. De Simone, "Storia economica. Dalla rivoluzione industriale alla rivoluzione informatica", FrancoAngeli, Milano, 2014 quinta edizione, pp. 283-294.

dando vita a quel processo, definito dagli storici italiani come “Miracolo economico”, che avrebbe completamente trasformato l’economia e la società italiana.

A metà degli anni ‘50 l’Italia era ancora per molti aspetti un paese sottosviluppato; l’unico polo economico, che poteva vantare un certo progresso nei settori dell’acciaio, dell’automobile, dell’energia elettrica e delle fibre artificiali, era confinato nelle regioni occidentali ed aveva, inoltre, un peso molto basso nella complessiva economia nazionale<sup>2</sup>.

La nazione, d’altro canto, era ancora fortemente ancorata a quel “provincialismo” che le era ancora proprio in quei tempi, in cui il tenore di vita era assai basso ed il fulcro dell’economia era basata sui settori tradizionali, quali la pubblica amministrazione, i piccoli esercizi commerciali ed aziende tecnologicamente arretrate che tennero l’Italia completamente al di fuori delle dinamiche di “internalizzazione” e “convergenza economica” che in quegli anni si stavano discutendo con l’obiettivo di creare un “mercato unico” e rendere sempre più facile, veloce ed accessibile per tutti lo scambio di “merci, capitali e persone” tra i vari paesi; lo stato era stato fino a quel momento totalmente incapace di integrarsi e garantire questi standard di valori di internazionalità.

D’altra parte quello che più di tutto sorprende, è proprio la rapidità con cui l’Italia riuscì a sopperire a queste sue mancanze riuscendo nel periodo 1950-1970 (riconosciuto come un periodo d’oro per il commercio del paese in ottica internazionale) a raggiungere obiettivi e traguardi impensabili pochi anni prima; infatti, lo scambio di manufatti aumentò di sei volte, l’integrazione economica raggiunse nuove vette, la produzione in serie per i mercati, sia quelli interni sia quelli esterni, dette luogo ad un livello di prosperità senza precedenti<sup>3</sup>. Elementi chiave di questo periodo furono il Fordismo (la produzione in serie automatizzata di beni di consumo) ed il consumismo di massa.

I principali punti chiave che permisero finalmente all’Italia di avere un ruolo attivo e da protagonista, e non più una semplice posizione marginale e secondaria nelle dinamiche internazionali, furono sicuramente la fine del tradizionale protezionismo, l’importanza avuta dall’Eni e l’Iri ed, infine, il basso costo del lavoro che predominava nel paese.

Per quanto riguarda il primo punto, si può affermare che l’industria italiana aveva raggiunto un sufficiente livello di sviluppo tecnologico ed una diversificazione produttiva che finalmente le permettevano di essere in prima linea nell’espansione e

---

<sup>2</sup> P. Ginsborg, *“Storia d’Italia. Dal dopoguerra ad oggi”*, Giulio Einaudi editore, Torino, 2006, pp. 243-343

<sup>3</sup> *Ibidem*, pp. 243-343

nell'integrazione economica portata avanti in Europa a seguito della creazione del Mercato Comune; l'Italia riuscì a sfruttare l'effetto benefico del "piano Marshall" che, grazie all'afflusso di nuovi macchinari e del know-how americano<sup>4</sup>, aprì nuovi scenari ed orizzonti a molte aziende italiane revitalizzando il sistema produttivo italiano, costringendolo, così, a rimodernarsi.

Per quel che concerne, in seconda battuta, l'Eni e l'Iri è bene ricordare come queste svolsero un ruolo centrale nel processo che ha portato al "Miracolo economico", contribuendo in modo massiccio ed imponente attraverso la costruzione di opere pubbliche di infrastruttura, come le autostrade, costruendo delle "economie esterne" vitali per il settore privato; in quel periodo si aveva un terreno fertile per l'accumulazione del capitale ed il suo successivo investimento nell'industria, dal momento che vi era stabilita moneta, mancanza di controllo fiscale sul mondo degli affari ed il mantenimento di un tasso di sconto favorevole da parte della Banca d'Italia<sup>5</sup>.

L'ultimo punto, infine, va a toccare quel processo macroeconomico per cui gli alti livelli di disoccupazione degli anni '50 permisero all'offerta di lavoro di eccedere abbondantemente la domanda, determinando un effetto immediato in termini di andamento dei salari; questo diede lo slancio alle imprese italiane di presentarsi in modo estremamente competitivo nei mercati internazionali permettendo, finalmente, di spezzare il potere che i sindacati avevano instaurato alla fine della Seconda Guerra Mondiale e di aprire, quindi, la strada verso un aumento della produttività'.

Dunque, quei pochi anni che vanno dal 1958 al 1962, (a cui si fa riferimento identificandoli come "Miracolo Economico"), in realtà rappresentano solamente l'apice di un forte processo di sviluppo economico già avviatosi a partire dagli anni '50 e che ha avuto in questa fase il suo culmine. I paesi che registrarono in quel periodo i tassi di crescita più elevati furono, oltre all'Italia, proprio i paesi usciti sconfitti dalla Seconda Guerra Mondiale, quali Germania e Giappone.

Tra tutti gli elementi fino ad ora elencati, nonostante la complementarietà di essi a determinare il boom degli anni 1958-1962, è inevitabile ascrivere questo fenomeno

---

<sup>4</sup> M. Salvati, *"Economia e politica in Italia dal dopoguerra ad oggi"*. Garzanti Libri, Milano, 1984, cit., pp.32-33.

<sup>5</sup> A. Graziani, *"L'economia italiana dal 1945 ad oggi"*. Il Mulino, Milano, 2009, cit., pp. 42-43; sulla politica fiscale e creditizia, G. Ackley, *"Lo sviluppo economico dal 1951 al 1961"*. Macmillan, New York, 1961, pp.191-92; sulle "economie esterne", V. Castronovo, *"Storia economica d'Italia. Dall'Ottocento ai giorni nostri"*. Einaudi, Milano, 2013, cit, p.427.

principalmente e soprattutto al commercio internazionale e alla capacità dell'industria italiana di parteciparvi finalmente da protagonista, incrementando le esportazioni all'interno della neonata Comunità economica europea e riuscendo a soddisfare la crescente e persistente domanda di beni da consumo. Fulgidi esempi sono rappresentati dai dati economici che mostrano un aumento delle esportazioni a un tasso annuo del 30% verso i paesi della CEE e la crescita impressionante registrata dai settori automobilistico e degli elettrodomestici, accentuando ancor di più l'impronta italiana verso i nuovi prodotti di consumo rispetto al peso in costante calo dei prodotti tradizionali, quali tessile ed alimentare<sup>6</sup>.

Degno di nota risulta essere il caso della Fiat, la quale, nel 1953, decise di investire ingenti capitali in una moderna catena di montaggio, segnando in Italia l'avvento dell'era della motorizzazione di massa con lo storico prototipo della Fiat 600. Questo modello incarnava completamente gli effetti del miracolo economico, quale "fenomeno di massa", che toccò tutte le fasce della società, non solo la limitata cerchia di benestanti, permettendo una accessibilità maggiore al modello attraverso il pagamento a rate del veicolo modificando, così, completamente le abitudini degli italiani.

Il "Miracolo economico" fu un fenomeno senza precedenti la cui vastità toccò moltissimi aspetti del paese, non solo sul versante economico, ma anche negli aspetti della vita quotidiana determinando una forte modifica dell'assetto societario. Primo e più importante elemento di rimescolamento senza precedenti della popolazione italiana fu rappresentato dai vigorosi flussi migratori che colpirono la penisola italiana. Il censimento del 1961 afferma che il 36% della popolazione risiedeva fuori del comune di origine e l'11% (ovvero 6 milioni di persone) risiedeva fuori dalla regione di origine<sup>7</sup>; il fenomeno di emigrazione fu sia a livello nazionale di migrazioni interregionali all'interno dei confini italiani, con protagonisti più di nove milioni di abitanti, sia a livello internazionale con emigrazione all'estero (prevalentemente l'America Latina) senza fare mai più ritorno. Questo fenomeno contribuì a "*rideterminare le tante identità sociali, culturali e geografiche del paese, rimescolate, messe a contatto tra loro e costrette a ridefinirsi sotto nuove spoglie in un incrocio tra vecchio e nuovo, tra innovazione e resistenze*"<sup>8</sup>.

---

<sup>6</sup> A. Di Michele, "Storia dell'Italia repubblicana" (1948-2008). Garzanti, Milano, 2008, pp.103-151.

<sup>7</sup> Ibidem.

<sup>8</sup> Ibidem, p. 109.



I principali effetti che si manifestarono in seno al forte processo di emigrazione interna ed esterna al territorio italiano furono, in prima battuta, rappresentati dall'esodo agricolo massiccio che colpì tutto il paese e portò a svuotare le campagne; infatti, questa tipologia di vita diveniva sempre più intollerabile specie per le nuove generazioni, che attraverso l'accresciuta mobilità entravano sempre più a contatto con l'abbacinante modello di vita cittadino: gli esempi più lampanti sono rappresentati principalmente dalle campagne del Veneto ed, in generale, da tutto il Nord in cui si ricercavano oramai destinazioni rappresentate da città sempre più cosmopolite, come il cosiddetto "triangolo industriale" o la vicina Germania; a queste vanno aggiunte tutte le città del Meridione e delle isole, dove la rottura con le terre nate fu drastica. Solo al Centro l'abbandono dell'agricoltura avveniva in forme relativamente più "morbide".

Il secondo e più importante effetto, determinato dal "Miracolo Economico", fu rappresentato dalla notevole trasformazione che investì la classe imprenditoriale.

Questo enorme processo di crescita e perfezionamento delle competenze scientifiche e tecniche applicate al mondo del business portò ad un incremento significativo del numero di Manager nelle industrie, perché, sulla spinta della dottrina americana, vi era la necessità di organizzare le risorse umane presenti in azienda e far sì che venissero gestite da una figura completamente nuova nel panorama italiano, definita dei "giovani leoni del Miracolo economico", propagatori entusiasti delle idee di marketing, di pubblicità, di organizzazione industriale, i quali sapevano canalizzare tutto quanto lo sforzo profuso in azienda verso il compimento di un obiettivo comune con lo scopo di massimizzare i profitti dell'impresa.

Si sviluppò pure una intera nuova classe di industriali, definiti i "nouveaux riches", i quali, soprattutto nelle piccole fabbriche, *"portavano avanti le loro idee in giro per tutto il mondo alla ricerca di mercati adatti ai propri prodotti pur avendo un livello di istruzione molto limitata; erano infatti risoluti ed audaci, pronti a cogliere le opportunità che venivano a loro offerte"*<sup>9</sup>. Il settore statale, invece, era ancora caratterizzato da una generale lentezza nella convergenza verso valori di professionalità e preparazione ormai centrali nell'economia di quel periodo.

Come precedentemente affermato, il "Miracolo Economico" fu un periodo di trasformazione particolare che toccò tutti gli ambiti della vita privata e quotidiana: la

---

<sup>9</sup> A. Di Michele, *op. cit.*, p. 321

cultura, la famiglia, i consumi e perfino il linguaggio. Da un punto di vista squisitamente del “consumo di massa”, i nuovi strumenti raffinati della pubblicità si facevano carico di veicolare messaggi delle “star” del cinema o della moda, determinando un incremento significativo dell’acquisto dei beni di consumo durevoli e, soprattutto, del tenore di vita. Occorre sottolineare che lo Stato, pur avendo favorito il rapido sviluppo economico, aveva poi avuto difficoltà nel saper gestire le conseguenze sociali, portando alla creazione di una società carente dal punto di vista dei valori collettivi, in cui le singole famiglie dovevano necessariamente ricercare una via alternativa nella spesa e nei consumi privati carenti, com’erano, di una adeguata pianificazione, educazione al senso civico, e soprattutto, servizi pubblici che lo Stato, comunque, non riusciva a fornire. Difatti la modernizzazione portò ad una maggiore prosperità materiale, a uno spiccato individualismo, riaffermando, quindi, ancora di più, l’altra faccia della medaglia del “miracolo” che, in un accostamento quasi ossimorico, accanto ad una economia di “massa” sviluppa un fenomeno che risulta essere squisitamente privato rivolto al miglioramento delle proprie condizioni di vita, diminuendo l’interesse per la cosa pubblica e la politica<sup>10</sup>.

Nel processo di sviluppo storico precedentemente descritto, in base alla cronistoria degli eventi fornita, subito dopo “il Miracolo economico” degli anni 1958-1962 (i cui effetti, e’ bene sottolinearlo, si protraggono fino alla fine degli anni ’60), occorre analizzare i turbolenti anni del ’68 e del ’69 con le annesse politiche messe in atto dal Governo italiano in quei periodi che gli storici definiscono come “autunno caldo” e “strategie della tensione”.

Ricalcando la classica definizione schumpeteriana della storia economica, vista come un alternarsi di cicli economici caratterizzati da un continuo susseguirsi di fasi di espansione e successiva immediata recessione, e’ interessante notare come, immediatamente dopo questa fase di enorme crescita e sviluppo economico, l’Italia conobbe, alla fine degli anni ’60, un periodo di forte instabilità politico-sociale, che si andò a scontrare fortemente con l’imponente e massiccia crescita del decennio precedente.

In quel periodo, a fare da contraltare ad un sistema politico oramai alla difficile ricerca di nuovi equilibri, debole ed in crisi, furono la vivacità e la dirompenza dei conflitti sociali, che videro come protagonisti studenti e operai in grado di conquistare attraverso forme di

---

<sup>10</sup> A. Di Michele, *op. cit.*, pp. 103-151.

lotta e obiettivi in larga parte inediti, una nuova completa autonomia, anche dai partiti politici che cercavano di bloccare qualsiasi movimento di protesta.

Il '68, come viene generalmente chiamato il fenomeno complesso e variegato che tra il 1968 ed il 1969 vide mobilitarsi sia gli studenti che gli operai, rappresenta uno spartiacque fondamentale nella società e politica italiana, i cui effetti sono ancora oggi presenti, incarnando gli ideali di ribellione e lotta alle oppressioni portata avanti da un piccolo numero di studenti contro quei preconcetti oramai sedimentati e radicati nella cultura del paese e, soprattutto, contro tutti gli organismi di rappresentanza, quali i partiti ed i sindacati, al fine di discostarsi da tutti i principali strumenti di identificazione politica. L'impatto che questo fenomeno ebbe sulla società fu talmente significativo da preoccupare l'intera classe politica, che reagì sostanzialmente con un atteggiamento di chiusura e di difesa.

Questo movimento, tuttavia, non avvenne solo a livello nazionale, ma fu il risultato di un processo di influenza internazionale, poiché in quegli anni gran parte del mondo era attraversato da questi moti di rivolta; testimonianza del fatto sono le caratteristiche che il '68 prese a prestito, nell'ottica della prospettiva rivoluzionaria, dalle questioni e lotte internazionali proprie dell'America Latina, Vietnam, Cina, caratterizzate da un rifiuto della cultura occidentale che portò gli studenti a ricercare altrove i propri punti di riferimento e i propri miti. Ecco allora spiegato il perché vennero presi come esempi le figure dei guerriglieri sudamericani, dei preti rivoluzionari dell'America Latina, di Fidel Castro, Che Guevara e dell'esperienza cubana, di Mao Tsetung e della rivoluzione culturale in Cina. Momento cardine della lotta studentesca in Italia furono l'occupazione dell'Università di Roma e la successiva "battaglia di Valle Giulia", i cui fatti segnarono il punto più alto di violenza utilizzata da parte degli studenti.

Accanto a questi aspri scontri messi in atto dalle lotte studentesche, si andò presto ad affiancare la rivolta da parte della classe operaia, la quale anche aveva l'obiettivo di portare avanti un profondo mutamento sociale; il connubio tra queste due forze portò, nel corso del 1969, durante il periodo del cosiddetto "autunno caldo", ad un lungo ciclo di protesta che si sarebbe concluso solo nel 1975. Questo periodo fu lungo ed agì in maniera profonda sugli squilibri politici e sociali portando ad una lunga fase di mobilitazione nazionale che si concluse con importanti conquiste dei lavoratori, sia sul fronte retributivo sia su quello delle condizioni di lavoro.

La risposta, di fronte alla radicalizzazione e al perdurare dei conflitti sociali e soprattutto di fronte all'avanzamento economico e politico della classe operaia, fu determinata da quell'insieme di atti che le istituzioni elaborarono che vanno sotto il nome di "strategia della tensione". Questa strategia, di fatto, riprendeva in parte il meccanismo di minacciare e predisporre un piano eversivo per impedire eventuali nuove riforme, nella convinzione che la sola intimidazione fosse sufficiente, utilizzando, tuttavia, anche nuovi strumenti come quello delle stragi<sup>11</sup>.

Ad aggravare ulteriormente questo periodo di forte recessione da parte del paese vi fu un improvviso e rapido peggioramento delle condizioni economiche.

La terza importante fase da analizzare riguarda gli accordi di Bretton-Woods e la successiva inconvertibilità del dollaro in oro, dichiarata dal presidente degli Stati Uniti d'America Nixon, che difatti accentuò la recessione che in quel periodo stava colpendo l'intera economia globale. Con la determinazione della fine dell'"età dell'oro" intorno al 1973 si chiudeva, difatti, una fase di straordinario sviluppo ed espansione economica che prese avvio proprio con gli accordi di Bretton-Woods nel 1944. Alla base di questa maggiore instabilità e di questi ritmi di crescita assai più modesti vi è la fine del sistema dei cambi internazionali, determinato dalla suddetta azione di Nixon, il quale, sospendendo, la convertibilità del dollaro in oro, pose fine al sistema di parità fissa tra le monete precedentemente stabilito. Due furono principalmente le cause che resero insostenibile il mantenimento degli accordi di Bretton-Woods: il consolidamento delle economie e delle monete dell'Europa (in particolar modo della Germania) e del Giappone, e soprattutto lo "shock petrolifero" del 1973, determinato dalla decisione dei paesi produttori di quadruplicare il prezzo del petrolio. Questo fenomeno ebbe un forte impatto su tutte quelle economie occidentali che, essendo poco dotate di proprie risorse energetiche, erano fortemente ancorate e dipendenti dalla fornitura proveniente dall'estero, dal momento che era la principale fonte di energia per la produzione e i trasporti.

Le principali conseguenze che si innestarono a partire da questo fenomeno furono, anzitutto, il forte aumento delle spese per l'energia ed un ingente passaggio di risorse dai paesi avanzati a quelli produttori di petrolio che avevano innalzato il prezzo di vendita del petrolio stesso. Tuttavia, questo processo innescò un effetto negativo a catena per il

---

<sup>11</sup> A. Di Michele, *op. cit.*, pp.103-151.

quale i paesi verso cui venivano canalizzate la maggior parte delle ricchezze non avevano ne' la possibilita' e neppure l'intenzione di utilizzare questi mezzi per acquistare beni e servizi per cui vi fu una generale contrazione della domanda a livello internazionale, che determino' una recessione caratterizzata da aumento della disoccupazione, forte calo del commercio internazionale, stagnazione ed inflazione.

La soluzione adottata per combattere questa crisi e reagire a seguito del crollo del sistema monetario di Bretton-Woods venne rappresentata dalla creazione del "serpente monetario", un sistema di parita' quasi fisso tra le diverse monete europee, precursore del Sistema monetario europeo (SME) che sarebbe nato nel 1978. Questo accordo consisteva in un impegno preso tra alcuni dei paesi aderenti alla Comunita' economica europea, dove l'obiettivo era quello di mantenere il sistema dei cambi il piu' fisso possibile, permettendo alla valuta di variare soltanto all'interno di specifici range di valori contenuti e molto bassi. L'Italia non riusciva a far mantenere la Lira nella banda di oscillazione prevista per cui la risposta che decise di attuare, una volta usciti dal "serpente monetario", fu quella di portare avanti la strategia delle "svalutazioni competitive", attuate in un regime di cambi liberi, con l'obiettivo di sostenere le esportazioni; tuttavia, dopo una prima brevissima fase in cui aumento' la competitivita' dei prodotti italiani, nel corso degli anni Settanta vi fu una forte esplosione inflazionistica che rendeva ancora piu' alto il costo delle importazioni di petrolio e materie prime, che immediatamente determino' un aumento ulteriore dei prezzi sul mercato interno e un peggioramento significativo, come conseguenza, della bilancia dei pagamenti.

L'ultimo periodo storico da analizzare, direttamente collegato ed influenzato dai risvolti del precedente, e' rappresentato dagli anni '80 e dal fenomeno della privatizzazione.

I primissimi anni '80 ancora risentivano fortemente del clima recessivo; tre furono principalmente gli eventi che favorirono e la ripresa dell'economia sotto tutti i punti di vista. In primo luogo, si ricorda una favorevole congiuntura internazionale, caratterizzata principalmente dalla ripresa dell'economia americana e dalla conseguente discesa del tasso di inflazione e maggior afflusso di capitali esteri che potevano, cosi', finanziare il deficit del bilancio nazionale americano. In secondo luogo, il prezzo del petrolio diminui' significativamente e questo determino' un aumento del clima di fiducia che porto' a tassi di crescita piu' alti ed anche ad un aumento del volume complessivo degli scambi

commerciali. L'ultimo elemento fu il declino completo del terrorismo e la conseguente stabilita' politica che stava dimostrando la coalizione di governo guidata da Bettino Craxi.

Il risultato di tutto cio' fu un nuovo periodo di prosperita', che alcuni storici hanno definito come un secondo "miracolo economico". Questa ripresa economica pervase il paese di una nuova morale, "rimpiazzando sia i valori collettivistici dei primi anni '70, sia il pessimismo del "riflusso dei primi anni '80"<sup>12</sup>.

La "cultura d'impresa", fortemente voluta e caldeggiata dalla signora Thatcher, aveva trovato in Italia terreno fertile per poter essere applicata e sviluppata nel famoso processo di "privatizzazione", che porto' progressivamente ad una perdita del controllo da parte dello Stato nei confronti delle imprese a favore dei singoli soggetti privati, i quali, affiancati da manager validi, detenevano partecipazioni di controllo nelle piu' importanti societa' italiane (vedi il caso IRI).

Infine, si noto' che vi era uno stretto collegamento tra i risparmi degli italiani e le principali aziende capitalistiche, poiche' sempre piu' italiani investivano in borsa parte dei loro risparmi facendo diventare il processo della compravendita di azioni a tutti gli effetti un fenomeno di massa.

## ***1.2: PMI E DISTRETTI INDUSTRIALI. CENNI STORICI.***

Sono state tracciate, nel precedente capitolo, le linee guida fondamentali del contesto storico in cui si vanno a collocare le imprese oggetto dell'analisi, cosi' da facilitare la comprensione delle modifiche e gli adattamenti che le imprese hanno dovuto mettere in atto in questo periodo, al fine di meglio integrarsi nel contesto storico di riferimento e creare un "unicum" inscindibile che ribadisce l'importanza del binomio storia-contesto competitivo di riferimento, legando questi due valori in un connubio perfetto.

Vari sono gli impulsi e le cause che hanno determinato il superamento del modello cumulativo e, percio', spesso gerarchico della tecnologia incorporata nel processo produttivo: in primo luogo, non vi e' piu' solo un unico modo "ottimale" di combinare i fattori di produzione, ma una pluralita' di alternative tecnologiche ed una grande variabilita' di forme organizzative efficienti; in seconda battuta, il fenomeno della

---

<sup>12</sup> G. Turani, 1985-1995. *Il secondo miracolo economico italiano*, Milano, 1986, pp. 54-58.

“globalizzazione” costringe le imprese a rivedere e riformare continuamente il proprio processo produttivo.

Tutti questi fattori hanno determinato “distruzione” dei concetti economici fino a quel momento acquisiti; tra questi perde di importanza anche quello relativo alla distinzione tra “piccola” e “media” impresa, dal momento che tanti sono oramai i fattori che dovrebbero essere presi in considerazione per poter effettivamente analizzare e capire veramente cosa si intende per “piccola” impresa il cui significato tende, di conseguenza, a cambiare di volta in volta a seconda dei casi oggetto in questione.

E’ sostanzialmente la crisi economica della meta’ degli anni `70 che porta ad uno sgretolamento del concetto di “ciclo fordista”, e, quindi, di un modello di produzione ed organizzazione del lavoro che era stato, per oltre 50 anni, uno dei pilastri essenziali dell’economia mondiale e del mondo capitalistico piu’ avanzato in generale. Ricordandone brevemente il significato, si sottolinea come per fordismo si intenda “*una produzione di massa standardizzata in fabbriche di grandi dimensioni, attraverso l’applicazione dell’organizzazione scientifica (teorizzata dall’ingegnere Frederick Taylor) del lavoro e la spinta alla meccanizzazione, che avevano portato all’estrema parcellizzazione del lavoro e all’intensificarsi dei suoi ritmi*”<sup>13</sup>. In sostanza Ford aveva dato voce ed applicazione diretta e concreta a cio’ che Taylor aveva precedentemente postulato solo empiricamente, impostando un “modus operandi” che ha regnato incontrastato per molto tempo.

Se da una parte il “Fordismo” ed il “sistema della fabbrica” aveva avuto impatti molto positivi da un punto di vista di aumento significativo della produzione di beni standardizzati che andassero ad accontentare la crescente domanda di prodotti di massa richiesti dal mercato, dall’altra l’elemento maggiormente negativo, che porto’ ad un completo e naturale declino del processo negli anni ’80, fu rappresentato dall’ “alienazione dei lavoratori” e dalla crescente diminuzione dei diritti e benessere concesso ai subordinati, elemento questo che sempre di piu’ stonava con la creazione del “Welfare State” e di quella serie di diritti inalienabili che dovevano essere garantiti a cittadini e lavoratori. Inoltre, anche la saturazione dei mercati che avevano assorbito un’enorme quantita’ di beni standardizzati, frutto della produzione di massa, mise in crisi sempre di piu’ questo sistema.

---

<sup>13</sup> A. Di michele, *op. cit.*, p. 227.

L'Italia, molto più degli altri paesi, riuscì ad assorbire velocemente questa perdita ripartendo immediatamente, già nel periodo 1976- 1980, facendo leva principalmente sulla crescita esponenziale, ed ormai definitiva, delle PMI all'interno del territorio nazionale.

La constatazione immediata da fare è che l'Italia non era stata mai realmente dipendente da questa tipologia di processo operativo, dal momento che le imprese di grandi dimensioni non avevano mai realmente contraddistinto l'economia nazionale che, al contrario, tendeva da sempre a basarsi sulla manodopera, qualità e produzione limitata di beni in imprese di piccole dimensioni.

Per cui, questa crisi aveva permesso alle PMI finalmente di affermarsi definitivamente e prendere il "controllo" all'interno dell'attività produttiva, riaffermando la peculiarità di anteporre la produzione limitata alla standardizzazione mai stata consona dell'Italia. Fu il risultato di un lento e progressivo processo di trasformazione delle precedenti industrie che, per rilanciare la propria produttività, intrapresero un processo di ristrutturazione basato, da una parte, su una riconversione tecnologica in grado di sostituire il lavoro al capitale, dall'altra sul processo, tipico degli anni '80, di "outsourcing" e decentramento produttivo con cui si andavano ad attribuire alcune fasi della filiera produttiva a piccole imprese terze.

Con questo nuovo modo di operare le imprese diminuirono notevolmente la loro grandezza, riducendo il numero dei lavoratori e, soprattutto, abbattendo i costi al fine di rimanere comunque competitivi sui mercati internazionali, mantenendo internamente soltanto le lavorazioni più complesse, che richiedevano l'utilizzo di macchinari a tecnologia avanzata, e le fasi produttive finali, di confezionamento e montaggio, affidando a queste "imprese satellite" tutte le altre attività intermedie.

Il processo di decentramento produttivo permise alle nuove imprese di essere molto più flessibili e dinamiche nel processo globale, riducendo notevolmente il tempo di risposta e reazione agli impulsi esterni, inoltre riuscì a diminuire notevolmente la forza della classe operaia sindacalizzata, poiché la piccola impresa rendeva molto più difficile e complesso portare avanti un processo di mobilitazione dei lavoratori, che risultavano, oramai, divisi e frammentati in tante piccole imprese.

Le prime regioni che vengono toccate da questo evento sono quelle del Nord-Ovest (come Piemonte, Lombardia, Liguria) essendo questi storicamente i territori



maggiormente influenzati dal fenomeno in questione; a queste vanno aggiunte le regioni del Centro-Nord-Est (Triveneto, Emilia, Toscana, Marche e Umbria) dove si registro' una crescita economica dirompente e significativa, soprattutto se considerato il fatto che le imprese di piccole dimensioni non erano elemento peculiare di questi territori<sup>14</sup>.

Infine, anche la "terza Italia" (cosi' denominata per distinguerla dal Nord-Ovest "fordista" e dall'arretrato Mezzogiorno) venne toccata da questo fenomeno di sviluppo delle imprese dalle minori dimensioni, in risposta alle mutate condizioni del quadro economico, gia' a partire dalla fine degli anni '50, anche se le caratteristiche peculiari su cui si basava il modello di sviluppo della Terza Italia erano leggermente piu' specifiche. Qui si diffusero, maggiormente che altrove, le imprese familiari basate sulle classiche precedenti attivita' tradizionali, artigiane ed agricole, specializzate sulla presenza di capitali provenienti da un'agricoltura avanzata ed infine sulla costituzione di distretti industriali composti da piccole e medie imprese, che diedero vita a sistemi territoriali integrati, il piu' delle volte specializzati in singole produzioni industriali<sup>15</sup>.

All'interno della diffusione di questo nuovo fenomeno, i settori che piu' di tutti riuscirono a resistere, rimanendo competitivi sul mercato ed adattandosi alle nuove caratteristiche di impresa, furono quello meccanico, degli elettrodomestici e dei macchinari, e soprattutto quello del "Made in Italy".

Tralasciando l'importanza e le diverse applicazioni del "Made in Italy" nell'economia italiana, ed in particolar modo del mondo della moda, che sara' oggetto del secondo capitolo, questo e' l'ambito di analisi che piu' di tutti incarna le caratteristiche delle PMI, caratterizzato da un insieme di imprese che, in questo caso, operano nei rami del tessile-abbigliamento-calzature, e rappresentano i valori tutti italiani di ricercatezza, raffinatezza ed arte che riaffermano il solido connubio esistente tra piccole imprese e settore della moda. Esempi sono le imprese di Benetton, Armani, Versace, Tod's e Luxottica, le quali, indirizzate alle fasce alte del mercato, riuscirono a crescere in termini di fatturato, ad incrementare notevolmente le proprie esportazioni e a far conoscere i prodotti italiani di qualita' in tutto il mondo.

Il fenomeno delle PMI fu una risposta naturale e fisiologica che l'economia italiana elaboro' quale strumento di difesa alla recessione, frutto della crisi degli anni Settanta,

---

<sup>14</sup> A. Di Michele, *op. cit.*

<sup>15</sup> *Ibidem*

che permise di assicurare un lavoro a tantissime persone mantenendo alta la percentuale di forza- lavoro impiegata in queste imprese (circa il 60% del totale). La caratteristica nuova di queste societa' fu, inoltre, che esse si concentravano in aree geografiche limitate, i distretti industriali per l'appunto.

A questo proposito, e' bene ora analizzare questo fenomeno prettamente italiano dei distretti industriali, motore propulsore dello sviluppo delle PMI e delle imprese familiari specializzate in una o piu' fasi di un processo produttivo e diffuse in specifiche aree che, di solito, coincidevano con pochi comuni.

I distretti industriali si basavano sulla presenza di maestranze altamente preparate e qualificate, le quali, sfruttando l'alto grado di abilita' professionale che derivava dalla preparazione in scuole apposite, permettevano di fornire una elevata competenza tecnica a questi distretti che, proprio per questo, riuscivano a distinguersi ed attirare un maggior numero di attenzione. Si veniva a formare una districata e fitta rete di collegamento con tutte le imprese all'esterno cosi' da aumentare anche la facilita' nel poter collocare sul mercato le produzioni "tipiche" del distretto; inoltre, le famiglie imprenditoriali di queste imprese cominciavano sempre di piu' a sentirsi parte integrante di questo complesso apparato mostrando un forte senso di appartenenza e di identificazione con il territorio, oltre che una specifica "cultura" (valore del lavoro, della famiglia e del risparmio, volonta' di rischiare), che si dimostrarono importanti fattori di sviluppo dell'intera zona.

I distretti industriali, oramai divenuti parte integrante e colonna portante dell'economia del Paese, divennero presto oggetto di protezione e tutela da parte dello Stato, che ne doveva garantire la piena efficienza e sviluppo, e cosi' si promulgo' nel 1991 una legge "ad hoc" che aveva proprio lo scopo di difendere questo importante patrimonio<sup>16</sup>. Oggi ve ne sono circa duecento, distribuite sull'intero territorio nazionale, tra i quali ricordiamo quelli di Prato (tessile), di Carpi (tessile), di Sassuolo (ceramica), di Fermo (calzature) ed, infine, di Vicenza (oreficeria). Le imprese dei distretti, in origine di modeste dimensioni, spesso riuscirono a prosperare e a diventare veri gruppi con una presenza internazionale.

Le medie imprese riuscirono a sfruttare il momento di vuoto e di difficolta' che si era determinato nell'economia italiana, riuscendo a superare sia le grandi imprese, da un lato, come Fiat, Pirelli e Edison, che si trovavano in affanno e non riuscivano a rimodernarsi

---

<sup>16</sup> E. De Simone, *op. cit.*

mantenendo il passo con le nuove dinamiche concorrenziali, e le piccole imprese, dall'altro, che non erano in grado di competere con il nuovo mercato globalizzato, dove il costo della manodopera era decisamente più contenuto; in questo modo queste tipologie di imprese cominciarono ad affermarsi in misura maggiore registrando i maggiori successi in termini di fatturato (compreso fra i 150 milioni e 1,5 miliardi di euro) e divenendo le vere nuove protagoniste del sistema industriale italiano.

La crescente diffusione di queste piccole e medie imprese a conduzione familiare, la maggior accessibilità al mercato ed una cresciuta attenzione verso l'etica del lavoro, la ricerca del massimo vantaggio personale e la maggior propensione alla massimizzazione dei profitti, determinarono l'affermarsi di una nuova piccola e media borghesia rappresentata dai "self-made men", ovvero imprenditori che senza particolari conoscenze tecniche basavano il loro operato sulle competenze pratiche e professionali che avevano sviluppato nelle loro precedenti attività artigiane ed operaie.

La crescita esponenziale delle piccole e medie imprese ha permesso all'economia italiana di riassorbire in parte le perdite verificatesi negli anni '70, riportando un consistente recupero dei margini di profitto, che ha permesso di ristabilire la condizione ante crisi e di bloccare il sostanziale rallentamento dello sviluppo economico che si stava verificando insieme ad un accentuato processo di inflazione.

In questo quadro svariati sono i fattori che hanno permesso a queste imprese di crescere ed imporsi nel mercato italiano: in primo luogo, un ruolo molto importante venne giocato dal processo di "outsourcing" che permise alle imprese di essere molto più flessibili e dinamiche; tuttavia, i mutamenti dello scenario competitivo e la rapida evoluzione tecnologica resero necessario per le imprese l'obbligo di ampliare le strategie non limitandole al solo decentramento ma portando avanti soluzioni più radicalmente innovative che richiedevano tempi lunghi e forti investimenti in ricerca e sviluppo; si apriva in questo modo il periodo dell' "evoluzione selettiva"<sup>17</sup>.

Per quanto riguarda l'aspetto finanziario, le imprese più piccole necessitano di fonti di capitali ingenti ed elevati (sia per un inadeguato riequilibrio patrimoniale, sia anche in relazione alla loro relativa debolezza, nei rapporti commerciali con le imprese più grandi, nel controllo dei termini di credito) ed, inoltre, risultano essere fortemente dipendenti dal ricorso al capitale di rischio rappresentato dai mezzi propri dell'autofinanziamento,

---

<sup>17</sup> G. Rosa, *"L'impresa difficile. Evoluzione, delle PMI negli anni '80"*, Sipi, Roma, 1991, pp. 63-104.

avendo maggiori difficoltà a reperire fonti terze di capitale di debito provenienti dalle banche o comunque, più in generale, da tutti gli intermediari finanziari, dal momento che la loro capacità di gestione risulta essere decisamente meno specifica e raffinata rispetto alle grandi imprese.

Soprattutto nell'indebitamento finanziario nel breve termine risulta esserci una notevole compressione dovuta alla forte restrizione creditizia messa in atto dalle imprese più grandi, rendendo ancora più difficile l'accesso a fonti di capitale terze. Come notiamo anche dalla tabella seguente, a differenza della capacità mostrata dalla grande impresa nello sviluppare al proprio interno una vera e propria "funzione finanziaria", l'impresa minore appare persistentemente legata, nel finanziamento delle proprie attività, ai risultati della gestione industriale.

***Rapporto tra passività finanziarie ed attività finanziarie e totali nelle imprese manifatturiere.***

<b>Classi di addetti</b>	<b>Passività Finanziarie / attività finanziarie 1978</b>	<b>Passività Finanziarie / attività finanziarie 1984</b>	<b>Passività Finanziarie e / attività totali 1978</b>	<b>Passività Finanziarie e / attività totali 1984</b>
<b>11 – 100</b>	141,6	126,6	43,8	44,9
<b>101- 500</b>	150,9	125,8	53,7	50,6
<b>Oltre 500</b>	154,4	134,6	58,4	53,7
<b>Totale</b>	151,0	130,2	53,8	50,4

*(Fonte: Mediocredito Centrale; da G. Rosa, "L'impresa difficile. Evoluzione delle Pmi negli anni '80". Sipi, Roma, 1991, p.59.)*

Uno dei più rilevanti vincoli operativi delle imprese minori è costituito dalla difficoltà che esse tuttora incontrano ad organizzare la funzione innovativa. L'introduzione di nuovi prodotti è strettamente correlata ai livelli tecnologici presenti nei processi produttivi, nonché al livello di terziarizzazione e alla flessibilità organizzativa.

Da parte delle imprese vi è una più diffusa consapevolezza delle tendenze in atto e, in presenza dei fenomeni di crisi economica che cominciano a manifestarsi, un numero sempre maggiore di piccole imprese percepisce l'esistenza del "circolo virtuoso" che va

a legare tra loro i fattori di tasso di sviluppo, livello di terziarizzazione, alto ricorso agli apporti e ai servizi esterni ed infine attuazione di innovazioni organizzative<sup>18</sup>.

### ***Imprese per tipo di innovazione introdotta.***

Classi di addetti	Imprese che nel quinquennio 1981-1985								
	hanno introdotto innovazione			non hanno introdotto innovazione			Totale imprese		
	Numero imprese	% su totale imprese	% su totale classe	Numero imprese	% su totale imprese	% su totale classe	Numero imprese	% su totale imprese	% su totale classe
20 - 49	9.419	56,4	63,3	5.466	73,8	36,7	14.885	61,8	100,0
50 - 99	3.490	20,9	74,7	1.183	16,0	25,3	4.673	19,4	100,0
100 - 199	2.090	12,5	81,9	463	6,3	18,1	2.553	10,6	100,0
200 - 499	1.084	6,5	83,5	214	2,9	16,5	1.298	5,4	100,0
500 e oltre	618	3,7	88,9	77	1,0	11,1	695	2,9	100,0
Totale	16.701	100,0	69,3	7.403	100,0	30,7	24.104	100,0	100,0

(Fonte: Istat, indagine preliminare sulla diffusione dell'innovazione tecnologica, da G. Rosa, "L'impresa difficile. Evoluzione delle PMI in Italia negli anni '80. Sipi, Roma, 1991, p.79.)

Pur essendosi completamente inserita nel quadro dei nuovi processi di internalizzazione degli apparati produttivi, l'Italia soffre ancora di una eccessiva dipendenza nei confronti degli altri sistemi industrializzati, dal momento che il paese forniva ai processi produttivi esteri prevalentemente prodotti tradizionali ricevendo, invece, beni ad elevata tecnologia come contropartita.

Comunque, occorre sottolineare, d'altro canto, la specificità ed unicità delle esportazioni italiane che riescono comunque ad avere un importante impatto e richiesta da parte del mercato internazionale grazie anche all'introduzione di tecnologie sofisticate ed alla individuazione di segmenti di mercato difendibili con politiche aggressive di marketing, di qualità e di ricerca.

Pur avendo tanti aspetti positivi legati alle suddette caratteristiche di flessibilità e facilità nel sapersi adeguare alle mutevoli condizioni ed esigenze del mercato, le PMI, proprio per queste loro limitate dimensioni, hanno un limite rappresentato dal vincolo delle dimensioni stesse che non le permettono di avere adeguate strutture commerciali e finanziarie.

Sulla base di questi limiti, allo scopo di potenziare la penetrazione commerciale in mercati terzi e di completare una strategia commerciale iniziata con l'export, le imprese di minori

<sup>18</sup> *Ibidem*

dimensioni hanno elaborato metodi alternativi di internazionalizzazione (vedi gli investimenti diretti all'estero, accordi di collaborazione) con i quali ritagliarsi una importante parte nel commercio internazionale e nel contributo apportato al mercato. Grazie a queste politiche applicate dalle imprese e all'aiuto patrocinato dallo Stato stesso, che capi' l'importanza sempre crescente nel tessuto italiano di questa tipologia di aziende, insieme alla necessita' di dover aumentare il volume delle esportazioni per poter mantenere in pareggio il saldo della bilancia commerciale in relazione alle crescenti importazioni, che avrebbero determinato uno squilibrio nei conti con l'estero, vi fu una progressiva integrazione internazionale dell'economia italiana che fece decollare nel tempo la propensione della piccola impresa ad esportare, in accordo con la necessita' del paese di accrescere gli sbocchi esterni.

L'indagine svolta dal Mediocredito centrale rivela che, nel periodo tra il 1978 ed il 1984, pur essendo sempre riaffermato il dogma per cui piu' l'impresa e' grande e piu' tende ad esportare, venne notato come il numero delle piccole imprese esportatrici sia aumentato in modo consistente (circa la meta' delle imprese che appartengono a questa categoria sono esportatrici), certificando dei forti margini di crescita e sviluppo ulteriore. Sempre secondo l'indagine del Mediocredito centrale, nel 1984 le piccole imprese esportatrici rappresentavano l'82,5% di tutte le imprese, ma esse costituiscono solo il 25,4% del fatturato all'esportazione<sup>19</sup>.

***Quote di fatturato esportato per classe di addetti e classe di attivita' economica- 1984***

<b>Classi di attivita' economica</b>	<b>11-100</b>	<b>101-500</b>	<b>Oltre 500</b>	<b>Totale</b>
<b>Alimentari e tabacco</b>	40,5	36,4	23,1	100,0
<b>Tessili</b>	44,9	41,7	13,3	100,0
<b>Vestiaro e abbigliamento</b>	42,3	34,7	23,0	100,0
<b>Pelli, cuoio e</b>	57,9	31,8	10,3	100,0
<b>Mobilio e legno</b>	70,1	24,9	5,1	100,0
<b>Metallurgiche</b>	8,9	19,4	71,7	100,0

(Fonte: Mediocredito Centrale, (1987, vol. I), da G. Rosa, "L'impresa difficile. Evoluzione delle PMI negli anni '80". Sipi, Roma, 1991, p. 93)

---

<sup>19</sup>Ibidem

Analizzando piu' nel dettaglio i dati sull'esportazione da parte delle PMI, due sono le ulteriori considerazioni da fare, una di carattere quantitativo, osservando il peso che ciascun settore ha nei valori globali di vendita dei prodotti all'estero, ed una di carattere piu' qualitativo, andando prevalentemente a vedere le aree geografiche e le classi dimensionali oggetto dell'analisi dei flussi di esportazione.

Per quanto riguarda il primo punto, si nota come i settori in cui maggiormente esportano le PMI sono quelli tradizionali (alimentare, tessile e abbigliamento, pellame, cuoio e calzature), che rappresentano l'11,5% del fatturato all'esportazione, riaffermando l'importanza e l'"appeal" dei prodotti tradizionali all'estero. Importanti, in quest'ottica, risultano essere i dati che affermano che, nell'ambito dei settori precedentemente esposti, le piccole imprese rappresentano circa la meta' delle esportazioni, il 30% circa delle piccole imprese esportatrici nei settori tradizionali ha una quota di esportazioni sul fatturato di oltre il 50%; tale percentuale scende al 20% negli altri settori<sup>20</sup>.

Per quanto concerne il secondo punto di analisi, e' importante dedicare la giusta attenzione alle destinazioni geografiche, dal momento che queste rappresentano un aspetto rilevante della capacita' concorrenziale sui mercati internazionali di un paese. A questo proposito, quindi, notiamo che per il 60,9% del valore totale delle esportazioni italiane, le principali aree di assorbimento risultano essere i paesi dell'Europa, ed in particolare quelli dell'area Cee. A seconda poi dei diversi settori di appartenenza la diffusione risulta essere piu' accentuata in Europa, (nelle aree tradizionali alimentare, tabacco, tessile, vestiario ed abbigliamento), oppure anche nell'Europa orientale, in Africa ed in Asia per quanto concerne i settori delle macchine e dei mezzi di trasporto. Lo sforzo di esportazione rilevante da parte delle piccole imprese e la loro accentuata presenza nei settori tradizionali sta ad indicare, in effetti, i vincoli ed al tempo stesso le opportunita' delle piccole imprese nel settore delle esportazioni<sup>21</sup>.

Pur avendo uno svantaggio in termini di ridotte dimensioni che rese molto piu' difficile l'accesso ai mercati esteri per una minore capacita' organizzativa interna con specializzazioni di funzioni, una struttura commerciale e promozionale non completamente adeguata ed una maggior difficolta' nel reperire le risorse finanziarie necessarie per operazioni a maggior rischio, le PMI riuscirono a sopperire a queste

---

<sup>20</sup> G. Rosa, *op. cit.*

<sup>21</sup> G. Rosa, *op. cit.*

manCANZE con la presenza di strutture commerciali e finanziarie in grado di supportare queste aziende e con una specializzazione produttiva tale da garantire qualita' ed innovazione di prodotto anche per dimensioni piccole; tutti questi requisiti potevano essere garantiti proprio nel campo dei beni tradizionali i quali, vantando una piu' lunga tradizione, poterono garantire reti commerciali e finanziarie appropriate che spiegano perche proprio questi furono i settori maggiormente sviluppati in Italia.

Non e' un caso, quindi, che nel nostro paese le piccole imprese esportatrici siano presenti essenzialmente nei settori tradizionali, ove esiste anche una maggiore struttura organizzativa ed una maggiore specializzazione.

In questo campo, la principale determinante a cui le imprese devono fare particolare attenzione risulta essere quella del prezzo; tale dipendenza dal prezzo impone un'attenzione particolare delle PMI sui fattori di competitivita' di costo, ma indica anche una presumibile scarsa stabilita' delle piccole sui mercati di esportazione. Le forti fluttuazioni delle monete ed il rapido avvicinarsi di nuovi concorrenti rendono spesso precaria la posizione delle piccole imprese sul mercato internazionale.

Una nuova teoria ,esposta in tempi recenti, risulta caldeggiare fortemente la possibilita', del tutto nuova ed inedita, di favorire, in una nuova ottica, completamente diversa, la grande e la piccola impresa insieme, cosi', da sfruttare gli elementi benefici di entrambi rappresentati, da un lato, dalla maggior facilita' ad aprire i mercati e posizionarsi in misura stabile, dall'altra, dalla possibilita' di sfruttare le sinergie cosi' create e collaborare per la fornitura a mercati che difficilmente le PMI potrebbero conquistare in maniera autonoma.

Ovviamente in un mercato competitivo e fortemente dinamico, per poter sopravvivere in un contesto internazionale non basta piu', ormai, investire in immobilizzazioni, ricerca ed investimenti di alto valore, ma serve anche provvedere all'assunzione di personale qualificato e di risorse umane, in generale, valide che permettano di coltivare i mercati europei e garantire posizioni stabili di inserimento nelle dinamiche di competizione.

Interessante, infine, risulta essere una ricerca condotta da G. Rosa e R. Carisano nel 1990 (i cui risultati sono mostrati nella tabella che segue) che aveva lo scopo di ricercare i fattori di insuccesso verso una eventuale apertura al mercato estero e, d'altra parte, i punti di forza che potevano favorirne il processo; si evince che l'inadeguatezza e l'inefficienza dei servizi reali sono i principali elementi limitativi, ed invece, la qualita' ed affidabilita'



dei prodotti come determinanti piu' significative che accrescevano la competitivita' dell'impresa nel mercato comunitario.

### ***Fattori di competizione***

Fattori	Non importante (a)	Marginale (b)	Abbastanza importante (c)	Molto importante (d)	Fondamentale (e)	Punteggio medio
Qualità	—	8	51	95	269	4,38
Assistenza	14	38	96	189	182	3,93
Organizzazione vendita	10	55	95	222	141	3,82
Tecnologia	19	53	103	203	134	3,74
Gamma	14	46	186	194	78	3,53
Adattamento ai mercati	4	32	223	232	29	3,48
Prezzo	10	77	192	171	72	3,41
Moda	62	82	101	138	130	3,37
Adattamento alla clientela	37	105	140	156	79	3,26
Produzione all'estero	160	205	99	36	12	2,09
Pubblicità	58	136	194	100	28	2,80

*(Fonte: G. Rosa, R. Carisano (1990))*

### ***1.3: IL QUARTO CAPITALISMO.***

I distretti industriali rappresentarono sicuramente un punto di snodo fondamentale nella ripartenza dell'economia italiana negli anni '80, sostenuti da una favorevole congiuntura di mercato, sia all'interno che all'esterno, in cui gioco' un ruolo fondamentale la politica di svalutazione della lira, che permise di rafforzare ed incrementare consistentemente l'esportazione in tutto il mondo dei prodotti "Made in Italy", frutto del raffinato lavoro dei distretti industriali.

Le piccole e medie imprese italiane, dunque, riuscirono a fronteggiare vigorosamente la concorrenza dei prodotti esteri puntando, da una parte, sulla formula vincente dei distretti industriali che offrivano una serie di vantaggi in termini di flessibilita', basso costo del lavoro e ridotti costi di transazione e informazione derivanti dallo stretto collegamento tra il sistema produttivo e l'ambito sociale di riferimento, dall'altra, su una saggia politica

di produzione di elevata fattura e qualità che dovevano essere pensati prevalentemente per le fasce alte del mercato di consumo<sup>22</sup>.

Da questo processo il risultato che se ne conseguì fu quello di differenziare fortemente i prodotti italiani dagli altri, permettendo al “modello italiano” di ottenere un successo duraturo nel tempo e offrendo di fatto una valida alternativa alle forme di industrializzazione nei settori ad elevata intensità di capitale.

Negli anni '90 questo processo appena descritto cessò di verificarsi e venne attuata una lenta ristrutturazione che portò alla trasformazione delle strutture industriali e del sistema delle PMI. Queste ultime riuscirono a sfruttare la forte crisi che colpì i grandi gruppi privati e lo smantellamento delle maggiori società pubbliche, verificatesi a seguito del processo di privatizzazione che occorse negli anni '80, e riuscirono ad imporsi nel mercato globalizzato attraverso, soprattutto, gruppi di media taglia che, passando proprio attraverso questa fase benefica di metamorfosi, evoluzione e trasformazione, riuscirono a far registrare i risultati più interessanti in termini di redditività, assorbimento della mano d'opera ed affermazione definitiva sui mercati internazionali.

Fu proprio il “Made in Italy” il perno centrale della “rinascita economica italiana”, il target sui cui si basavano l'insieme di quelle medie imprese, attive in posizioni di leadership sui mercati, ed incentrate soprattutto sui settori tradizionali e ad offerta specializzata in grado di offrire grosse opportunità di crescita all'economia italiana, lì dove il nostro paese non aveva rivali all'altezza.

Questa nuova forma di capitalismo risulta essere una saggia e fortemente innovativa combinazione tra elementi storici, saldamente radicati nella storia dei sistemi locali, e spunti innovativi moderni, frutto di nuovi modelli imprenditoriali originali; ciò che se ne consegue, a livello economico, è una forma tutta nuova di capitalismo, figlia degli anni '90, definita appunto di “quarto capitalismo” per motivi, però, meramente didattici e cronologici. Infatti, dopo le forme di capitalismo pubblico, privato di grande impresa e dopo la stagione, precedentemente descritta dei distretti e le piccole imprese, si va ad imporre questa nuova tipologia che risulta essere appunto quarta in ordine di analisi all'attenzione degli studiosi<sup>23</sup>.

---

<sup>22</sup> A. Colli, *Il quarto capitalismo, “L'industria: Rivista di economia e politica industriale”, Il Mulino, n.2, 2005, pp. 44-77*

<sup>23</sup> *Ibidem* p. 54

La caratteristica peculiare di questo nuovo fenomeno storico risulta essere quella di innestarsi, comunque, su di un terreno fertile fornito dalla crescita economica degli anni '80, di cui le nuove imprese sfruttano le sinergie formatesi nel paese e la vivacità di un tessuto imprenditoriale ben radicato, riuscendo a porsi in segmenti specifici e ben definiti di mercato, in una posizione intermedia tra il vasto mondo dell'impresa minore e quello delle grandi aziende, in cui poche imprese, di fatto oligopoliste, riescono ad imporre il proprio dominio .

Quello che gli economisti industriali hanno individuato in questo evento è la proliferazione del fenomeno di formazione di quelli che vengono definiti dei “gruppi strategici”, ovvero *“sottoinsiemi omogenei di più ampi ambiti settoriali, caratterizzati da specifiche barriere all'entrata, regole competitive, comportamenti e cicli d'investimento<sup>24</sup>”*.

Le caratteristiche distintive che possiamo rintracciare in questo fenomeno sono, anzitutto, di carattere strategico; infatti, questa tipologia di imprese decide di realizzare operazioni di focalizzazione e “customizzazione” con cui competere, in mercati internazionali e con grandi gruppi di successo di maggiori dimensioni, innestandosi su specifici e ristretti segmenti di domanda caratterizzati, però, da elevata crescita.

In secondo luogo, l'elemento peculiare che contraddistingue il “quarto capitalismo” risulta essere caratterizzato dal ciclo di vita e dalle strategie connesse ad ogni singola fase di evoluzione di queste imprese, legato ad un processo di sviluppo e crescita ben specifico.

In una prima fase l'azienda, ancora legata al proprio territorio di appartenenza e ad uno sviluppo su base regionale o locale, punta su una forte e rapida espansione, caratterizzata da obiettivi di produzione in grande quantità dei beni ed estremizzazione della catena produttiva, in cui di solito il controllo sull'operato e sulle direttrici commerciali in tutte le sue parti risulta essere saldamente nelle mani del socio fondatore, il quale, essendo spesso caratterizzato da carenze manageriali ed imprenditoriali, tende a riproporre la sola formula “classica” basata sull'efficienza produttiva che spesso assicura una crescita, sì rapida, ma molto spesso disordinata.

---

<sup>24</sup>Ibidem, pp. 44-77.

La seconda fase, invece, coincide con il punto nodale e piu' importante nell'ottica di crescita e sviluppo delle imprese, momento in cui queste ultime devono affermare il loro nome ed imporsi nella scena europea. E' questo il periodo del "consolidamento" che generalmente corrisponde con il momento del cambio generazionale in cui l'enfasi viene posta sempre piu' sugli aspetti commerciali e di servizio (e non piu' soltanto solo su quelli legati alla produzione) e le mire aziendali cominciano ad espandersi maggiormente verso scenari nazionali ed internazionali, puntando in misura decisa sulla multinazionalizzazione dell'attivita'.

In generale, si puo' affermare che i distretti sono, sotto molti aspetti, un ambito privilegiato in grado di comunicare dinamismo ulteriore ad un panorama imprenditoriale italiano in costante crescita ed evoluzione, inoltre, risultano essere centro nevralgico e catalizzatore di competenze, know-how, imprenditorialita', innovazione di prodotto e di processo; i distretti, di fatto, rappresentano l'ideale trampolino di lancio e punto di partenza per tutte quelle imprese di media taglia che, lavorando in questo mercato privilegiato ed a stretto contatto con ampie reti di piccoli produttori, possono partire alla conquista dei mercati nazionali ed internazionali<sup>25</sup>.

Le imprese di media taglia, quindi, mostrano, piu' di tutti, di saper cogliere l'enorme potenziale fornito dai distretti industriali, riuscendo a sfruttare le risorse disponibili su base territoriale ed a combinare le conoscenze imprenditoriali con le competenze professionali.

Dal punto di vista strutturale, questa tipologia di aziende predilige la forma organizzativa dei gruppi societari, in cui vi e' una societa', detta "holding" o "capogruppo" (di solito rappresentata dalla impresa originaria), che e' al vertice della piramide e controlla numerose societa' (definite "controllate"), sia a carattere operativo che commerciale. Dobbiamo ricordare che, sotto l'aspetto giuridico, la nozione di "controllo" rimanda alla definizione della norma giuridica prevista nell'articolo 2247 del codice civile; e' quindi opportuno sottolineare che, tra le varie fattispecie previste, in questo caso ci rifacciamo a quella che fa derivare l'esercizio "dell'influenza dominante" (requisito comunque sempre essenziale per il "controllo") dall'acquisto di partecipazioni, dirette o indirette, che permettano di avere la maggioranza assoluta dei voti esercitabili nell'assemblea ordinaria e, quindi, il 50% piu' uno.

---

<sup>25</sup>*Ibidem*, pp. 47-77.

Le motivazioni che portano le aziende ad organizzarsi nella forma descritta derivano da una serie di elementi tra loro completamente diverse che vanno dalla inerzia e convenienza immediata che l'impresa ottiene da questa forma organizzativa, fino all'importanza passata assunta e le consuetudini gestionali di questa imprenditorialità'. Le direttrici strategiche che le imprese controllanti seguono nella costituzione e nel successivo ampliamento del gruppo poggiano su tre capisaldi e pilastri fondamentali che permettono alle società' di guadagnare prestigio e ricchezza.

In primo luogo, ciò che viene spesso cercato è l'opportunità di sfruttare le occasioni che di volta in volta emergono così da consentire ai nuclei originari di attuare una progressiva espansione tramite l'acquisizione di imprese concorrenti, o attive in settori limitrofi, spesso in difficoltà finanziarie oppure di transizione generazionale. La politica, in questo caso seguita, è quella di portare avanti un processo di integrazione verticale, in cui l'impresa decide di internalizzare le diverse fasi della filiera produttiva, andando ad aumentare la concentrazione del mercato ed incrementare il potere nelle mani del gruppo stesso, sterilizzando e diminuendo la concorrenza presente. Quindi, spesso queste mosse risultano essere casuali e costituite sull'onda di strategie istantanee, non preordinate, in cui si cerca di non stravolgere le caratteristiche delle società' appena acquisite, spesso ben funzionanti sotto il profilo tecnico ed organizzativo, sia dal punto di vista del mercato di riferimento, sia, soprattutto, nell'aspetto manageriale.

La seconda linea guida è rappresentata dalla cosiddetta "specializzazione funzionale". Con questo termine si vuole indicare quel processo con cui le imprese decidono, mano a mano, di acquisire società' le cui funzioni risultano essere propedeutiche a quelle svolte nel "core business" dell'impresa madre; in questo modo l'espansione risulta essere guidata, nel corso del percorso di crescita, dal ciclo produttivo principale e le "specializzazioni" permettono di raggruppare all'interno dell'organizzazione competenze in precedenza sparse.

L'ultimo tassello che permette di spiegare il ricorso frequente al gruppo si identifica con la necessità dell'azienda di ampliare la disponibilità di risorse umane disponibili e, soprattutto, il mercato di riferimento che può essere allargato solo attraverso accordi di joint venture e collaborazioni con partner locali che rappresentano l'unica via di sbocco verso l'espansione territoriale di tali società'.

Queste diverse tipologie di gruppi aziendali rappresentano un fenomeno molto importante e significativo nell'analisi svolta dagli storici nel descrivere l'evoluzione economica italiana degli anni '90 poiché incarnano completamente i valori e caratteri distintivi propri del capitalismo nazionale, andando a rappresentare di fatto un fenomeno in perfetta continuità e simbiosi rispetto al panorama del nostro paese.

Anzitutto è dal punto di vista delle strutture proprietarie che si notano più somiglianze; infatti, nonostante i gruppi siano di non trascurabili dimensioni, mostrando una certa complessità sotto il profilo organizzativo dell'articolazione ed elevato numero di dipendenti, quasi sempre il controllo risulta essere nelle mani della famiglia fondatrice, la quale possiede le partecipazioni di maggioranza e svolge, quindi, i ruoli chiave principali all'interno dell'impresa nella gestione delle risorse umane e nelle politiche di crescita e sviluppo da impartire. Come si analizzerà nel successivo paragrafo più nel dettaglio, questo passaggio riafferma ancora una volta la vivacità ed importanza delle PMI a conduzione familiare, che rappresentano un punto di forza considerevole nell'economia italiana, e che permettono di agevolare i meccanismi di successione imprenditoriale oltre che assolvere a compiti di natura fiscale. In questo modo, il capitalismo privato nazionale risulta, ancora oggi, fortemente legato a questo aspetto delle fasce dimensionali medie in cui una schiera nutrita di famiglie detengono saldamente in mano il potere e trainano l'economia italiana.

Il secondo aspetto di similitudine concerne i modelli gestionali ed il governo aziendale che risultano essere, inoltre, diretta conseguenza delle strutture proprietarie familiari precedentemente descritte. Tenzialmente l'inclinazione di queste società è di affidare le funzioni strategiche allo stretto controllo delle famiglie proprietarie e dei loro componenti più stretti, spesso coadiuvati da consulenti tecnico-amministrativi esterni fortemente legati da un punto di vista umano, oltre che professionale, alla gestione aziendale. Notiamo, quindi, come sia sempre più difficile e raro che vengano lasciati a soggetti terzi, estranei alla società, funzioni rilevanti e di spicco nella gestione societaria. Queste imprese tendono a basare gran parte della loro gestione ed attività sul rapporto fiduciario e relazionale, lasciando difficilmente il comando a persone esterne che non abbiano una qualche forma di relazione nella società, o che comunque non ne condividano, fortemente ed in prima persona, gli ideali e la visione. Infatti, quando (spesso) i membri familiari, al fine di migliorare il processo di management, decidono di delegare a persone estranee la gestione, in quanto più preparate ed economicamente

valide, l'attività di selezione risulta essere molto accurata e, spesso, vengono scelti soggetti formati e cresciuti nell'azienda, in generale a stretto contatto con il fondatore di cui condividono, per l'appunto, visione imprenditoriale e spesso filosofia di vita.

Proprio per consentire il salto di qualità alle imprese, i soci cercano sempre di più di farsi affiancare, sin dalla loro giovane età, dagli eredi nella gestione quotidiana, insieme ai manager di fiducia di cui si circonda, al fine di formare validi imprenditori, in possesso di una formazione tecnica in genere di livello superiore a quella presente sino a quel momento in azienda, così da favorire il salto di qualità definitivo.

Spesso, infatti, l'obiettivo è quello di fornire agli eredi, accanto alla classica formazione pratica nell'impresa, periodi di formazione esterna attuando sofisticati meccanismi di preparazione del capitale umano. L'obiettivo finale risulta essere inevitabilmente quello di affidarsi sempre meno a manager esterni preparati e sostituire questi ultimi con più frequenza con i componenti familiari interni, i quali però dovranno necessariamente essere più preparati sotto l'aspetto tecnico e teorico. A testimonianza di questa asserzione, risulta molto interessante notare come il "board of directors", ovvero il consiglio di amministrazione, sia prevalentemente a carattere familiare, sottolineando ancor di più la rarità del verificarsi del processo di delega e di decentramento di responsabilità; in questi casi la separazione tra la proprietà ed il controllo risulta essere molto rara e prevale la casistica di coincidenza tra le due fasi che risultano essere unite nelle stesse persone<sup>26</sup>.

La particolarità che si è notata come chiara e lampante da questa analisi è che pur trattandosi di organizzazioni proiettate alla conquista dei mercati internazionali, ramificate ed estese geograficamente, spesso multinazionali con fatturati non trascurabili e dotate di un numero di dipendenti piuttosto elevato, nella maggior parte dei casi ci si basa su tradizionali e semplici modelli di controllo, quasi sempre a carattere familiare, che risultano tanto arcaici quanto comunque tipici, oramai, dell'economia italiana.

Da ultimo, non è possibile non menzionare il complesso tema dei rapporti che legano questi gruppi dinamici ai delicati equilibri che si vengono storicamente a creare all'interno dei circuiti finanziari locali. Queste imprese, infatti, pur facendo spesso ricorso al mercato dei capitali esteri, nei mercati finanziari internazionali, hanno come base d'appoggio principale il mercato locale che rappresenta un punto di riferimento

---

<sup>26</sup>*Ibidem*, pp. 44-77.

fondamentale nei momenti critici della vita dell'impresa, quando questa decida di intraprendere un processo di sviluppo ed espansione. Infatti, anche quando le dimensioni della impresa risultino essere notevoli, aumentando la necessita' di reperimento di fonti di capitali per lo svolgimento dell'attivita', sia sotto forma di nuovi azionisti sottoscrittori, sia sotto forma di capitali di debito esterni, comunque le principali istituzioni finanziarie a cui queste imprese tendono generalmente a riferirsi risultano essere spesso di matrice locale e regionale.

E', comunque, importante sottolineare come la fonte principale di capitale a cui spesso tendono riferirsi le PMI risulta essere quello dell'autofinanziamento e delle risorse interne prodotte dall'impresa che sostengono la maggior parte delle decisioni di crescita e di investimento, rispetto al ricorso al mercato borsistico ed agli afflussi di capitali esterni provenienti dai processi di erogazione del credito. Questo fenomeno risulta essere figlio del processo evolutivo dell'economia nazionale che e' stato in grado di adattarsi alle trasformazioni ed ai cambiamenti imposti dalla fase di internazionalizzazione dei mercati e di globalizzazione della produzione e, facendo leva sul marchio "Made in Italy", e' riuscito ad imporsi sulla scena globale con delle dinamiche imprenditoriali completamente nuove ed innovative.

Alcuni difetti che possono essere riscontrati in seno a queste nuove imprese formatesi in Italia, definite "piccole multinazionali", risultano ovviamente essere quelli inerenti la delega delle responsabilita' (elemento di difficile gestione soprattutto in coincidenza di delicati passaggi intergenerazionali in cui la leadership dei fondatori e' soggetta a revisione) e la difficolta' nel riuscire a mantenere, in una fase di competizione cosi' accentuata, posizioni di supremazia nei mercati internazionali di nicchia con le sole strutture antiche e consolidate basate sulla stretta coincidenza tra la proprieta' ed il controllo senza garantire una qualche forma di aggiornamento e revisione<sup>27</sup>.

Il fenomeno della "media impresa di successo" mostra, in sostanza, l'esistenza di una sorta di modello tutto "all'italiana" di management, in cui queste PMI risultano essere portavoce di elementi e tratti peculiari ben specifici e sedimentati nello sviluppo di questo nuovo fenomeno, come la cultura d'imprenditorialita' familiare, una struttura dei mercati borsistico-finanziari ancora arretrata, l'accentramento proprietario e la ridotta delega manageriale, uno scarso utilizzo degli strumenti finanziari tradizionali ed una spiccata

---

<sup>27</sup> *Ibidem*, pp.44-77.



tendenza all'autofinanziamento, che rivelano tratti di forte continuita' con la pregressa storia del capitalismo italiano, caratterizzata da produzioni rivolte a mercati di nicchia, in cui l'obiettivo principale risulta essere quello di realizzare beni ad elevata fattura artigianale, puntando sulla originalita' dell'attivita' creativa, rifiutandosi di portare avanti processi di standardizzazione e consumi di massa.

Questo fenomeno cosi' descritto non e' ne' facile ne' tantomeno immediato; le imprese che lo adottano riescono, solo con la costanza e la perseveranza nell'applicazione delle linee guida previste, ad ottenere i risultati sperati nel tempo, potendo cosi' acquisire progressivamente la leadership di nicchia necessaria per un successo duraturo, attraverso scelte strategiche oculate, prudenti e quasi mai azzardate o rischiose.

Possono essere tuttavia ritrovati anche alcuni piccoli aspetti di discontinuita', come la maggior dimensione di queste imprese che, pur non essendo "grandi, operano in nicchie di dimensioni sopranazionali, registrando gradi notevoli di internazionalizzazione e le tendenze innovative verso la ricerca e lo sviluppo decisamente sopra la media.

Questa rappresenta, di fatto, la risposta che l'Italia ha voluto dare al processo di modernizzazione e globalizzazione che ha attraversato l'Europa a partire dagli anni '90 fin quasi ai giorni nostri; risposta che mostra, ancora una volta, la ben nota vivacita' del capitalismo del nostro paese e la forte capacita' di vitalita' ed aggressione che caratterizza la nostra classe dirigente in grado di ammodernare il sistema economico e fornire una valida alternativa di cambiamento rispetto al panorama tradizionale, da solo oramai troppo obsoleto, e al consumismo di massa proprio dell'America e di molti paesi europei.

#### ***1.4 ASPETTI ECONOMICI E GIURIDICI DELLA GESTIONE DELLE "FAMILY BUSINESSES"***

L'ossatura dell'economia italiana risulta essere composta prevalentemente da piccole e medie imprese, spesso a conduzione familiare; per questo motivo risulta essere molto in voga, al giorno d'oggi, il fenomeno delle "family businesses". Con questo locuzione si intende indicare il caso in cui *"una o poche famiglie collegate da vincoli parentali, di affinita' o da solide alleanze detengono una quota del capitale di rischio sufficiente ad*

*assicurare il controllo dell'impresa*"<sup>28</sup>. In queste situazioni, di solito, il membro della famiglia con piu' conoscenze imprenditoriali e manageriali viene posto al vertice della gestione aziendale coadiuvato da alcuni dei suoi parenti nella gestione. Va precisato che questo modello di gestione d'impresa si e' diffuso in maniera significativa diventando, ormai, quasi una prerogativa non solo delle PMI, ma anche delle grandi imprese con classi dimensionali molto piu' significative. E', infatti, ormai obsoleto ed inesatto considerare il "family business" come un elemento caratterizzante solo specifiche imprese, quando invece questo risulta ormai un tratto caratterizzante il sistema produttivo dell'intero territorio nel suo insieme.

Il controllo a gestione familiare, a dimostrazione di quanto precedentemente affermato, non e' solo elemento proprio delle societa' non quotate in cui il mercato di riferimento risulta essere quello locale, o al massimo nazionale, ma anche delle societa' quotate in cui vi e' una tutela di interesse pubblico, nei confronti della generalita' dei consociati, a livello internazionale e comunitario.

Secondo uno studio effettuato da Esetra2 il 78,8% delle imprese con meno di 50 addetti (e quindi cio' che riguarda principalmente le PMI a livello di imprese semplificate o, addirittura, micro-imprese) mostra una forma proprietaria prevalentemente a carattere familiare. L'analisi, quindi, che occorre realizzare deve essere piu' ampia e profonda in termini di stretta connessione esistente tra la famiglia e l'azione imprenditoriale, analizzando anche quelli che sono gli effetti che si vengono a determinare nei processi e decisioni gestionali, nello sviluppo organizzativo e, soprattutto, nella gestione del passaggio generazionale.

Per poter meglio analizzare questo fenomeno e la sua diffusione nel contesto imprenditoriale nazionale, occorre analizzare le determinanti che caratterizzano l'economia italiana e che la differenziano da qualsiasi altro contesto internazionale, potendo, solo cosi', capire le ragioni che hanno determinato la diffusione di questo fenomeno soprattutto in Italia.

Mentre negli Stati Uniti si tende piu' facilmente a creare imprese in modo autonomo ed a gestirle individualmente, scindendo la professionalita' imprenditoriale dai legami affettivi a livello parentale, prediligendo piuttosto un reclutamento sul mercato del lavoro

---

<sup>28</sup> C. Ghiringhelli, L. Pero, "le PMI in Italia. Innovazione, strategie e modelli organizzativi", Apogeo, Milano, 2010, p. 131.

a soggetti terzi, in Italia, essendo forte l'istituzione familiare, si rafforza, piu' che altrove, il legame tra impresa e famiglia, preferendo mantenere l'intero controllo e la proprieta' all'intero del nucleo parentale<sup>29</sup>.

A questo proposito, e' interessante notare come l'influenza familiare nell'assetto imprenditoriale sia molto forte e pervasivo a livello non soltanto dell'assetto proprietario (in Italia soprattutto dei fratelli/sorelle e dei figli dell'imprenditore, molto meno dei loro coniugi), ma anche dei processi decisionali e della composizione della forza lavoro.

Notevole risulta essere una analisi svolta nel 1999 da Corbetta e Montemerlo, in cui si sono messe a confronto le PMI italiane e statunitensi; le differenze che sono state rilevate risultano essere a livello sia gestionale e di direzione dell'impresa che a livello finanziario e di reperimento delle fonti di capitale per lo sviluppo e la crescita dell'azienda nel tempo.

#### *I ruoli organizzativi dei membri familiari nelle PMI italiane e statunitensi*

<b>Ruoli</b>	<b>Stati Uniti</b>	<b>Italia</b>	<b>p&lt;</b>
<b>Addetto</b>	22,50%	11,80%	0,05
<b>Shareholder</b>	6,50%	11,10%	0.05
<b>Amministratore</b>	6,40%	6,20%	
<b>Manager</b>	6,50%	5,30%	
<b>Shareholder e amministratore</b>	12,40%	20,30%	0,05
<b>Shareholder e manager</b>	7,50%	6,90%	
<b>Amministratore e manager</b>	5,20%	8,80%	0,1
<b>Shareholder, amministratore e manager</b>	32,90%	29,70%	

(Fonte : Corbetta e Montemerlo,1999, da C. Ghiringhelli, L. Pero, "Le PMI in Italia". Apogeo, Milano, 2013, p. 133)

<sup>29</sup> *Ibidem*, pp. 107-150.

Per quanto riguarda il primo punto, viene evidenziato come il coinvolgimento dei familiari in Italia risulti essere piu' elevato sotto tutti i punti di vista, sia degli assetti proprietari che degli aspetti di governance e nelle attivita' di management: quasi mai viene affidato ad un membro un solo ruolo e, se questo accade, e' quasi sempre a livello manageriale o di shareholder (spesso si tratta dei coniugi dell'imprenditore, che vengono coinvolti a fini fiscali), a differenza degli Stati Uniti in cui spesso si tende a limitare l'operato dei parenti, qualora questo avvenisse, a poche e limitate funzioni. Spesso, inoltre, in Italia, le posizioni oggetto in questione permettono ai membri familiari di far parte del consiglio di amministrazione potendo cosi' esercitare ruoli direttivi di controllo<sup>30</sup>.

Il secondo aspetto riprende, d'altro canto, quello precedentemente menzionato del finanziamento e del reclutamento del personale; ancora una volta viene sottolineato il rafforzamento dei legami famiglie/impres e la centralita' del ricorso al capitale proprio proveniente dall'interno piuttosto che dall'esterno che avrebbe portato in questa maniera, necessariamente, ad un ampliamento del numero di shareholders "estranei" diluendo, di fatto, le percentuali di quote detenute dai soci membri appartenenti allo stesso nucleo familiare; anche il ricorso al capitale di debito risulta molto raro o, comunque, meno significativo rispetto alla tradizionale tendenza banco-centrica propria della maggioranza delle societa' italiane. Tutto questo riafferma sia la difficolta' delle PMI familiari ad affidarsi a soggetti estranei sia la delicatezza del processo di liquidazione degli azionisti originari (che spesso hanno investito gran parte del loro patrimonio personale nell'impresa)<sup>31</sup>.

Queste tipologie di imprese diventano, di fatto, una "questione di famiglia", sia per la difficolta' nel trovare ruoli direttivi, oppure membri del "board of directors" composti da membri estranei alla famiglia, sia per la consistente presenza di elementi circoscritti alla sfera parentale anche nel team decisionale sempre piu' consistente ed in continuo ampliamento.

Ovviamente queste decisioni cosi' nette e spiccatamente tendenti verso una unica sola direzione portano in se' alcuni aspetti negativi, quali il maggior rischio di conflitti interni esistenti oppure una cattiva fama reputazionale derivante da critiche di nepotismo o scarsa

---

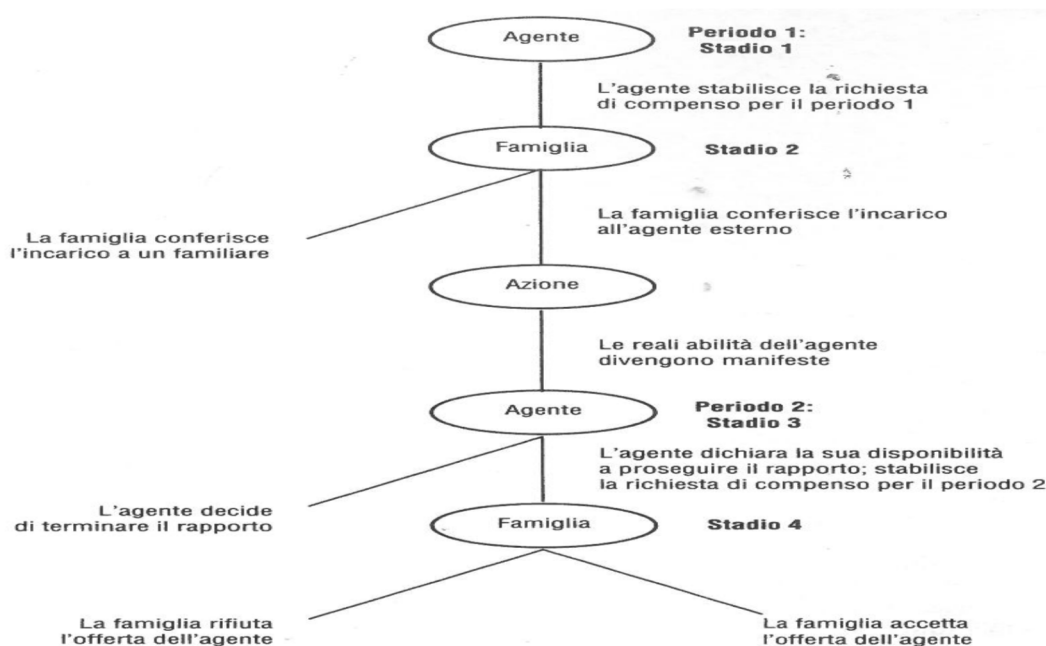
<sup>30</sup> C. Ghiringhelli, L. Pero, *op. cit.*

<sup>31</sup> C. Ghiringhelli, L. Pero, *op. cit.*

visione imprenditoriale. In realtà, da questo punto, molti studiosi hanno cercato di trovare una spiegazione razionale a queste scelte, sottolineandone non solo gli aspetti negativi ma anche quelli positivi che potrebbero spingere le imprese verso tali scelte.

Gli studi più interessanti, che vengono qui analizzati, riguardano il lavoro svolto da Lee e colleghi nel 2003, i quali hanno voluto sottolineare la bontà e la razionalità nel decidere di affidare la guida ad un membro della famiglia allo scopo di “*diminuire il potere negoziale che l’agente esterno avrebbe potuto sviluppare appropriandosi della conoscenza idiosincratICA all’impresa ed inoltre di ridurre le possibilità di sopravvenienza del paradosso di agenzia che sarebbe sorto nei casi in cui tra i membri della famiglia non vi fosse risultato essere alcun candidato qualificato rispetto alle specificità caratteristiche dell’impresa*”<sup>32</sup>.

**La successione nel family business: un modello di analisi.**



(Fonte: Lee et al. 2003, da C. Ghiringhelli, L. Pero, “Le PMI in Italia. Innovazione, strategie, modelli organizzativi”. Apogeo, Milano, 2010, p. 135.)

Il grafico precedente risulta essere molto interessante per analizzare, nei rari casi in cui la società decidesse di affidarsi effettivamente ad un manager esterno qualificato, le varie tappe negoziali che di solito vengono seguite al fine di assumere eventuali gestori

<sup>32</sup> Lee et al. , “La successione nel family business: un modello di analisi”. Academy of Management Review, New York, 2003, pp. 657-666.

“esterni” dell’impresa. Cio’ che la famiglia costantemente valuta ed analizza per prendere le proprie decisioni e’ il costo opportuna’, ovvero quanto gli sarebbe costato (in termini sia monetari che gestionali), in relazione alla scelta fatta, aver affidato la direzione ad un membro familiare; sulla base di questo “driver”, si fa una comparazione con la situazione attuale che si e’ verificata e si valuta se poi effettivamente proseguire con la strada intrapresa oppure cambiare ritornando sui suoi passi.

Nel primo stadio del primo periodo, si realizza una fase di negoziazione in cui l’agente esterno candidato tratta con la famiglia l’eventuale cifra richiesta in merito al compenso. Se non si riesce a trovare un accordo che accontenti entrambe le controparti allora la guida viene certamente affidata al familiare e le trattazioni si concludono, al contrario, in caso di buona riuscita, l’incarico viene affidato al manager esterno ma solo per un periodo di prova in cui quest’ultimo dovra’ dimostrare di possedere le effettive qualita’, prima solo ipotizzate sulla base delle verifiche svolte in sede di selezione, e dimostrare di meritarsi la conferma del posto.

A questo punto, una volta che la famiglia abbia confrontato i risultati con quelli gia’ noti del membro interno, possono essere intraprese due eventuali strade: affidare l’incarico al membro previsto che ha avuto modo di sviluppare competenze specifiche (idiosincratiche) per l’impresa ed elevate abilita’, le quali lo avevano posto in una situazione di vantaggio rispetto a qualsiasi altro concorrente, anche per gli elevati costi aggiuntivi che la famiglia avrebbe dovuto sostenere per reinserire ed istruire un nuovo elemento nella attivita’, oppure lasciare l’incarico ad un altro manager individuato che si ritiene essere portatore di un potenziale piu’ alto, se la conoscenza idiosincrica e le competenze del precedente non si fossero rivelate adeguate e all’altezza.

La regola generale a cui si e’ soliti fare riferimento prevede una maggior propensione, da parte della societa’ di riferimento, a far affidamento a membri interni piuttosto che esterni nei casi in cui l’attivita’ organizzativa svolta risulti essere talmente specifica e particolare da rendere comunque preferibile la suddetta strada, a meno che il livello di qualificazione del soggetto interessato nel nucleo familiare non sia cosi’ scarso da mettere a rischio la sopravvivenza dell’impresa stessa. L’obiettivo dell’azienda di assegnare questi ruoli il piu’ possibile a persone interne, anche se non particolarmente abili e con un grado di competenza meno elevato, ha proprio lo scopo di ridurre il rischio di conflitti e di evitare

il paradosso di agenzia, precedentemente menzionato, conseguenti il reclutamento di un manager esterno<sup>33</sup>.

La storia delle “family businesses”, analizzando la letteratura che ci è a disposizione dalle origini fino ai giorni nostri, mostra come l’attenzione verso i temi di “governance” e gestione delle PMI a conduzione familiare si sia sviluppata solo a partire dagli anni ‘90 dello scorso secolo, rivelando una totale assenza e lacuna di questi temi nei decenni precedenti, in cui venivano analizzati esclusivamente gli argomenti inerenti la successione all’imprenditore, la strategia e l’organizzazione aziendale utilizzata. Questo aspetto mostra la semplicità delle precedenti imprese a carattere familiare, che venivano considerate ed identificate esclusivamente come piccolissime società, in cui i soggetti chiave erano semplicemente il fondatore ed il proprio erede e le realtà aziendali e proprietarie erano abbastanza scarse. A partire dalla fine degli anni Ottanta, il “family business” incomincia ad assumere una propria identità specifica, distinguendosi dallo “small business”, e determinando un ampliamento dei suoi confini e, soprattutto, degli studi in tema di “governance” ed analisi più approfondite di questi temi, eliminando, definitivamente, il concetto precostituito delle imprese familiari come “scatole chiuse” in cui vi erano poche forme di relazione ed interconnessione con l’ambiente esterno.

Si vengono, così, ad individuare tre diverse categorie di imprese coinvolte in questo fenomeno, sia le piccole-medie aziende che le grandi società internazionali, e tre specifici modelli proprietari e di controllo prevalentemente utilizzati, come rilevato dalle ricerche condotte dalla Banca D’Italia. Si tratta delle imprese “a controllo assoluto”, dove la maggioranza delle quote proprietarie è detenuta da una persona fisica oppure da una impresa controllata da una persona fisica; le “imprese a controllo familiare in senso stretto” in cui il controllo è esercitato congiuntamente da persone legate da vincoli di parentela, indipendentemente dal fatto che detengano o meno la maggioranza del capitale di rischio, oppure singolarmente da una persona che non ha la maggioranza ma ha dei parenti per soci ed infine, come ultima alternativa, le imprese a “controllo di coalizione” in cui il controllo è esercitato congiuntamente, con o senza maggioranza, da persone non parenti ma legate da accordi<sup>34</sup>.

---

<sup>33</sup> C. Ghiringhelli, L. Pero, *op. cit.*

<sup>34</sup> D. Montemerlo, “Il governo delle imprese familiari. Modelli e strumenti per gestire i rapporti tra proprietà ed impresa”, Egea, Milano, 2000.

E' molto importante, al fine di garantire uno sviluppo ed una crescita sicura e sostenibile, che l'impresa familiare in questione gestisca in maniera efficiente e professionale i rapporti famiglia-impresa, al fine di prevenire qualsiasi crisi interna e garantire una adeguata pianificazione inerente le decisioni aziendali prese. Questo processo viene visto, a tutti gli effetti, come una condizione fondamentale di continuita' che permetta di costruire una solida relazione duratura nel tempo sia dal lato dell'impresa che da quello della famiglia.

Dagli studi condotti su questo tema, si evince come il metodo precauzionale piu' efficace che possa essere utilizzato al fine di ridurre i problemi precedentemente esposti sia rappresentato dalla necessita' di formalizzare piani in maniera giuridicamente vincolante attraverso "patti o "protocolli" di famiglia che esplicitino le decisioni prese tra i membri in forma di accordi scritti. Non basta il forte rapporto fiduciario per limitare la realizzazione dell'accordo ad una semplice stesura verbale delle decisioni e le ragioni che risiedono in tale asserzioni sono varie<sup>35</sup>. Infatti, cosi' facendo, si evidenziano con piu' facilita' e chiarezza le posizioni assunte dai singoli membri, le strategie e scelte imprenditoriali adottate al fine di dividerne i punti cardine, gli ideali e poterne piu' facilmente tener traccia.

I contenuti, di cui sono oggetto i "patti" o "protocolli" familiari, sono molto variegati e diversi tra loro e possono spaziare dai valori e principi guida assunti dalla famiglia proprietaria con riguardo sia alla storia passata che al futuro, fino alle regole che concretizzano tali principi (come le politiche generali della famiglia proprietaria in merito ai temi della trasferibilita' delle quote all'esterno e all'interno della famiglia, la struttura ed il funzionamento dell'assemblea dei soci e degli organi di vertice e la politica dei dividendi) passando attraverso l'indicazione delle attivita' a cui si procedera' per realizzare i principi e le regole stabiliti, in forma di veri e propri piani di azione o anche solo di linee guida per i responsabili dei piani<sup>36</sup>.

Esaurito ora questo tema sugli studi di governance, un altro tema molto importante che occorre analizzare riguarda le scelte strategiche adottate dalle imprese; si nota, anzitutto, come i modelli principalmente utilizzati siano quelli di strategic management e impostate su di un approccio prettamente di natura harvardiana.

---

<sup>35</sup>*Ibidem*

<sup>36</sup>*Ibidem*



Alcuni autori hanno preferito analizzare gli elementi comuni tra le diverse imprese nei processi di formulazione delle strategie (come la determinazione della missione e l'analisi dell'ambiente competitivo di riferimento) e nella effettiva attuazione delle stesse attraverso i sistemi operativi o la cultura aziendale propria dell'impresa, altri invece hanno preferito evidenziare altri aspetti di peculiarità come la capacità di crescere in modo controllato, di diversificare in modo correlato ed, infine, di basare l'attività il più possibile su un accresciuto rapporto fiduciario. Questo ultimo punto, in particolar modo, rappresenta un elemento molto importante, fonte di vantaggio competitivo per l'impresa, in grado di accrescere l'affidabilità e l'immagine dell'azienda presso clienti e fornitori.

Tema molto importante risulta essere, oltre a quelli fino ad ora analizzati, cioè che riguarda la capacità di adattamento dell'impresa al cambiamento e la sua possibilità di gestire correttamente il ricambio generazionale così da favorire il rinnovamento strategico. L'obiettivo per l'azienda è quello di rimanere costantemente al passo con i tempi, riuscendo a mantenere un assetto organizzativo sempre flessibile ed innovativo con l'obiettivo di preparare adeguatamente i nuovi membri alla gestione futura e di garantire, in questo modo, attraverso specifiche competenze manageriali e di leadership di questi ultimi, una gestione oculata del patrimonio in modo da mantenere le fonti di capitali necessarie per l'impresa e far fronte alle eventuali esigenze dei soci.

Analizzando ora gli organi di governo e le loro interrelazioni, il primo degno di nota e sicuramente l'assemblea dei soci, composto da tutti gli shareholders proprietari di azioni emesse dalla società costituente frazioni del capitale di rischio dell'impresa; questo rappresenta, sicuramente, l'organo "sovrano", a cui spettano le decisioni più importanti inerenti la gestione dell'azienda ed il suo sviluppo e crescita nel tempo (le cui funzioni legali con gli annessi limiti all'azione del loro potere derivano dal codice civile).

Tra queste ricordiamo le più importanti come l'approvazione del bilancio e la destinazione degli eventuali utili, la nomina degli amministratori ed i sindaci, la determinazione del loro compenso e la verifica, infine, del loro operato deliberando eventuali azioni di responsabilità nei loro confronti<sup>37</sup>. Spesso a queste funzioni, che le vengono direttamente attribuite "ex lege", se ne aggiungono altre ulteriori che derivano dall'atto costitutivo o dallo statuto in cui si determinano tutte quelle operazioni specifiche che hanno forza di legge soltanto per le imprese oggetto dello statuto societario. Di fatto

---

<sup>37</sup> Cfr. artt. 2364 e 2365 c.c.

nelle aziende a carattere familiare molto spesso la proprietà coincide con il controllo per cui ci si ritrova con una composizione assembleare in cui la maggior parte dei componenti sono anche i manager che gestiscono l'impresa.

I principali benefici ed obiettivi a cui dovrebbe tendere una assemblea ben funzionante sono quelli di favorire, in primo luogo, un corretto esercizio del ruolo decisionale in termini di velocità, efficienza e contenuti delle scelte fatte ed, inoltre, fornire ai soci le giuste informazioni sulle strategie ed i progetti aziendali intrapresi con lo scopo di comprendere meglio in questo modo le proposte avanzate dal consiglio di amministrazione e favorire uno sviluppo duraturo dell'impresa.

All'interno delle imprese familiari, spesso si è soliti riunirsi periodicamente al fine di risolvere e discutere eventuali problemi familiari che potrebbero sorgere in seno allo svolgimento della attività; quasi sempre queste riunioni sono aperte a tutti i membri della società, sia soci che non soci.

Spesso queste tipologie di società si avvalgono di un organo primario, presente quasi esclusivamente solo in questi casi, rappresentato dal consiglio di famiglia. Quest'ultimo ricopre un ruolo sia decisionale che informativo con compiti che ineriscono, da un lato, alle modalità di investimento del patrimonio familiare ed alla ratifica delle decisioni di competenza dell'assemblea dei soci, nei casi in cui, in qualità di organo di governo dell'impresa, il consiglio coincida con l'assemblea dei soci stessa, e, dall'altra, a tutti quei servizi che permettono di riunire informazioni, inerenti l'andamento dell'impresa, al di fuori delle assemblee ufficiali così da poter tenere aggiornati anche altri familiari non soci o futuri soci.

Il consiglio di famiglia svolge numerose funzioni e gioca un ruolo molto importante nel supportare i processi di governance dell'impresa sotto tre diversi profili: quello formativo, comunicativo ed, infine, "relazionale"<sup>38</sup>.

Per quanto riguarda il primo punto, l'obiettivo è quello di plasmare una classe dirigente "sana", onesta, formata da valori genuini incentrati sugli ideali propri dell'impresa e rivolti allo sviluppo di competenze in grado di formare una proprietà responsabile. Il secondo profilo, d'altro canto, cerca di concentrarsi su un continuo scambio di flussi di informazioni tra l'impresa ed i futuri soci con il fine di tenerli aggiornati su tutte le

---

<sup>38</sup> D. Montemerlo, *op. cit.*

attività', in particolar modo quelle relative alle decisioni di governo. Infine, l'ultimo aspetto e' quello che si prefigge, come obiettivo, di rafforzare e corroborare il piu' possibile i rapporti interni tra tutti gli elementi della societa' al fine di prevenire l'insorgere di qualsiasi situazione conflittuale.

L'ultimo organo che e' importante analizzare risulta essere quello del consiglio di amministrazione; a questo vengono conferite, in forza di legge, tutte le funzioni di gestione e controllo dell'impresa come la nomina dei responsabili della direzione, l'assunzione delle decisioni strategiche ed, infine, la definizione dei poteri e la verifica dell'operato della direzione stessa. Una funzione molto significativa, all'interno del sistema di governance dell'impresa, e' ricoperta dal ruolo del capo azienda/imprenditore, indicando con questo termine chi ha *"la responsabilita' della guida nel suo complesso"*<sup>39</sup>, implicando, quindi, una duplice funzione decisionale e di collegamento tra la proprieta' ed il controllo.

Riassuntiva e molto incisiva e' la definizione fornita da Cristiano Ghiringhelli e Luciana Pero nel loro lavoro "Le PMI in Italia", nel quale definiscono il capo-azienda come *"il motore delle scelte proprietarie, colui che "impersona" la missione imprenditoriale ed i principi e le regole dei rapporti impresa-famiglia, che riveste un ruolo chiave di comunicazione con i soci, familiari mantenendo relazioni con gli attori esterni piu' critici"*<sup>40</sup>.

Tutte queste informazioni vengono racchiuse nella poliedricita' della figura stessa in grado di prendere parte a numerose funzioni, centrali per l'azienda, come l'elaborazione delle scelte strategiche in tema di crescita dell'impresa, oppure l'assunzione di tutti i compiti inerenti l'area organizzativa e manageriale anche in relazione alla gestione dei rapporti tra l'impresa e tutti gli shareholders e stakeholders che hanno relazioni dirette con la societa'.

L'ultimo aspetto che occorre analizzare in tema di imprese familiari riguarda l'interessante analisi sull'inserimento, che queste ultime sono riuscite ad avere all'interno dell'era della grande impresa digitalizzata e globalizzata, e come siano riuscite a penetrare in questo nuovo mercato, avendo avuto la capacita' di mantenersi al passo con i tempi attraverso un approccio dinamico e lungimirante.

---

<sup>39</sup> C. Ghiringhelli, L. Pero, op. cit. 147

<sup>40</sup> *Ibidem*, pp. 149.

L'importanza delle famiglie e l'efficace ruolo istituzionale da esse svolto può essere esemplificato nel caso dei distretti industriali in cui si evidenzia il vincolo fiduciario che lega gli imprenditori tra di loro attraverso accordi informali, e non di natura contrattuale, imperniati su di un comune sistema di valori e cultura. Generalmente, le singole unità distrettuali risultano essere tra di loro collegate attraverso reti mobili e variabili a seconda dei rapidi mutamenti imposti che permettono di collegare le singole attività svolte dalle varie imprese in un unico processo produttivo finale e conclusivo in cui vengono riunite insieme le varie fasi svolte<sup>41</sup>.

Le caratteristiche peculiari delle singole unità distrettuali riguardano la natura piccola e prettamente imprenditoriale di queste aziende insieme al connotato, proprio della struttura proprietaria, di possesso della intera totalità delle azioni da parte della famiglia o di un singolo elemento di essa. In questo caso specifico, la famiglia costituisce la principale fonte di lavoro specializzato, di capitali e di contatti indispensabili all'attività.

Analizzando quello che sarà il futuro delle imprese familiari e cercando di prevedere quelle che potrebbero essere le prospettive immediate sul ruolo da esse svolto, l'importante constatazione che viene fatta risulta sottolineare la flessibilità e dinamicità di questo mondo in grado di potersi integrare perfettamente con i settori ad elevata intensità di capitale, caratterizzati da un elevato grado di concentrazione in cui domina la grande corporation a proprietà diffusa, dove questi due poli, all'apparenza così lontani, possono combinarsi perfettamente andando a costituire gli estremi di un continuum<sup>42</sup>.

La scelta di combinare queste diverse forme organizzative tra di loro rappresenta la perfetta risposta ad un ambiente esterno competitivo in continuo cambiamento in cui, a seconda dei determinati ambiti culturali ed istituzionali di riferimento, si adottano specifiche soluzioni la cui esistenza *“si può spiegare soltanto se si considerano quali prodotto di specifiche condizioni contestuali”*, come affermano gli stessi Ghiringhelli e Pero nel loro libro *“le PMI in Italia”*<sup>43</sup>.

---

<sup>41</sup> A. Colli, *“Capitalismo familiare”. Il Mulino, Bologna, 2006, pp. 61-75.*

<sup>42</sup> *Ibidem*

<sup>43</sup> C. Ghiringhelli, L. Pero, *op. cit.*, p. 144

## **CAPITOLO 2: LE IMPRESE FAMILIARI NEL MONDO DELLA MODA**

### ***2.1: L'INDUSTRIA DEL LUSSO ED I SUOI PRINCIPALI SETTORI***

In questo capitolo si analizza il mondo del lusso, la sua industria, le caratteristiche distintive al fine di comprendere al meglio questo mercato in forte espansione e crescita che e' riuscito a rimanere intatto nel corso degli anni, trovando importanti spunti di innovazione ed ammodernamento che le hanno permesso di ritornare ancora di piu' al vertice nei tempi recenti.

Il primo concetto che occorre comprendere e' quello basilico della definizione di "lusso". Un primo approccio potrebbe portare ad includere, nella concezione di marca di lusso, le caratteristiche di esclusivita' del prodotto, buon gusto e sofisticazione in grado di esprimere i concetti di discrezione ed aristocrazia. In realta', comprendiamo immediatamente la limitatezza di tale asserzione, soprattutto se confrontata con i giorni nostri, analizzando marche come Lacoste o Hugo Boss che, pur non essendo completamente selettive ed esclusive, arrecano al consumatore un forte valore creativo ed emotivo in grado di migliorare la percezione che ne ha il consumatore ponendole in questa fascia<sup>44</sup>.

Confusa risulta essere anche la distinzione presente tra moda e lusso; la definizione piu' plausibile e convincente che ne viene data sottolinea, piu' che altro, la presenza di una differenza meramente a livello di sviluppo e crescita nei processi. Infatti, un marca, nel momento in cui inizia ad operare nel campo tessile o degli accessori, e' un brand di moda, quando poi riesce, eventualmente, ad ottenere risultati convincenti e di una certa rilevanza nel suo settore, allora "acquista" lo status di brand di lusso che le permette di differenziarsi da tutte le altre imprese. Spesso viene indicato, come punto di svolta centrale nel passaggio da marca di moda a marca di lusso, la capacita' dell'impresa di riuscire a far affermare nel mercato idee, concetti e prodotti che vengano venduti cosi' tanto da diventare "classici" permanenti in grado di imporsi ad ogni anno nella stessa stagione di riferimento<sup>45</sup>.

---

<sup>44</sup> M. Chevalier, G. Mazzalovo, "Luxury brand management. Una visione completa sull'identita' e la gestione del settore del lusso", Franco Angeli, Milano, 2008, pp. 19-152.

<sup>45</sup> M. Chevalier, G. Mazzalovo, *op. cit.*, 19-192.

L'ultima definizione, a livello di analisi del concetto di lusso, proviene dal noto studioso francese in questo tema, Danielle Alleres, il quale individua diversi livelli distinti di lusso: quello inaccessibile, intermedio ed, infine, accessibile<sup>46</sup>.

Si e' soliti individuare come prodotti di estremo lusso e fattura in alcune boutique specifiche, come il pret-a-porter di Dior oppure le scarpe di Versace, ma rappresentano, in realta', solo il punto piu' basso e minimale di lusso analizzato nella scala gerarchica a livelli fornita, poiche' si tratta comunque di prodotti realizzati su larga scala ed in azienda. Il livello successivo, rappresentato dall'anello di congiunzione tra il lusso accessibile e quello inaccessibile, e' rappresentato da oggetti esclusivi di costosi modelli individuali che pero', a differenza della piu' alta categoria, sono repliche e non modelli fatti a mano in singole unita', propri del vertice della "piramide", in cui la richiesta e' commissionata personalmente per esponenti di rilievo, senza esempi pregressi come punto di riferimento.

In breve, i requisiti essenziali, quasi sempre presenti negli oggetti di lusso, imprescindibili per determinarne la loro esclusivita', risultano essere quelli della presenza di un forte contenuto artistico nel prodotto, del carattere internazionale e di raffinatezza nell'esecuzione artigianale.

La combinazione dei temi dell'arte e della moda e' sempre stata oggetto di analisi e studio nel corso degli anni, poiche' quello che si cerca di evidenziare e' la complementarita' di questi due mondi in grado di completarsi a vicenda ed innovarsi insieme costantemente. Infatti, le caratteristiche estetiche, sono parte integrante del prodotto stesso perche' i clienti spesso concentrano, anzitutto, la loro attenzione sulla bellezza e l'impressione che il prodotto suscitano a primo impatto alla vista.

Il secondo punto, quello della qualita' artigianale del prodotto, va letto in unione al punto precedentemente menzionato. Infatti, accanto alla bellezza estetica, ovviamente anche la raffinatezza dei tessuti e la realizzazione minuziosa del bene rappresenta un elemento indispensabile per poter assurgere a brand di lusso.<sup>47</sup>

La terza, ed ultima, dimensione si ricollega al concetto di internazionalita' e globalizzazione propria di un mercato in costante crescita e diffusione in grado di eliminare completamente le "barriere" precedentemente esistenti nelle varie economie nazionali. Paradossalmente, questo connotato si scontra con il principio cardine

---

<sup>46</sup> D. Alleres, *"Luxe, Strategie, Marketing, Economica"*, Parigi, 1990.

<sup>47</sup> M. Chevalier, G. Mazzalovo, *op. cit.*

dell'esclusività del prodotto; infatti, pur dovendo essere accessibile per pochi, il marchio deve comunque essere presente nelle principali città mondiali ed essere riconosciuto immediatamente per la sua notorietà. Elemento essenziale, quindi, per tutte queste imprese, è quello di possedere negozi sparsi un po' dovunque nelle migliori sedi.

I temi principali dell'industria del lusso che occorre passare in rassegna, in quanto qualificanti la specificità di questo mercato, risultano essere quelli delle dimensioni dell'azienda, delle caratteristiche finanziarie ed, infine, del fattore tempo.

Per quanto riguarda la prima determinante è importante precisare subito che, a differenza degli altri settori, le dimensioni non contano e non sono necessariamente sinonimo di qualità e garanzia di successo di quel brand. La maggior parte sono piccole ed hanno un ristretto numero di dipendenti; eppure sono stimate e conosciute ovunque. Ciò che veramente conta e che realmente differenzia queste società è la "brand awareness", ovvero la conoscenza che i consumatori hanno di esse (che spesso risulta essere molto forte). Quindi queste imprese puntano a perfezionare la loro immagine, incrementando la presenza pubblicitaria e le forme di visibilità con il cliente. L'unica eccezione alle ristrette dimensioni di queste imprese è rappresentato dai grandi gruppi, le cosiddette "holding", che sono a capo di numerose altre imprese controllate, e che hanno parametri molto più significativi. Fuorviante risulta essere un eventuale confronto dei volumi di vendita in questo campo, poiché le cifre aziendali sono la somma di componenti troppo disomogenei tra di loro, come le vendite retail nel negozio, quelle wholesale (presso dettaglianti che hanno la loro propria rete di negozi) ed, infine, quelle derivanti da licenze date in concessione a società esterne.

Il secondo punto da passare in rassegna è quello delle caratteristiche finanziarie di tali società. Anche qui la differenza rispetto a qualsiasi altra impresa risulta essere lampante soprattutto in termini di risultato economico della gestione e gestione di esso. Infatti, mentre una qualsiasi azienda commerciale ha come fulcro della propria attività il perseguimento di un utile e non riuscirebbe a resistere per molti anni in perdita, dovendo, dichiarare il fallimento oppure determinando un assorbimento da parte di una concorrente rivale, le società del lusso spesso ottengono risultati economici negativi riuscendo anche a sopportarne gli effetti. La ragione risiede principalmente nel valore della marca e nella notorietà che queste hanno nel mercato globale. Mentre una eventuale perdita allontanerebbe un qualsiasi cliente da quella impresa causando effetti corrosivi in termini

di fatturato e profitti, in questo settore la forte “brand awareness” del marchio spinge i consumatori a comprare ed acquistare quei prodotti in misura così elevata da riuscire comunque a sostenere con le proprie ricchezze interne molti anni di risultati economici negativi e sfavorevoli.

Una ulteriore peculiarità del mercato del lusso riguarda il breakeven point (o punto di pareggio) di queste imprese.

La particolarità delle imprese di lusso sta nel fatto che il livello di breakeven point risulta molto più elevato di qualsiasi altra impresa. Infatti, mentre in qualsiasi altro settore il valore e funzione degli investimenti nella produzione e dei costi fissi, nel lusso, indipendentemente dalla dimensione del brand, vi sarà un elevato valore nel volume di produzione che dovrà essere raggiunto per garantire il pareggio di bilancio<sup>48</sup>. I motivi sono molteplici: prima di tutto, dovendo essere marchi internazionali, i costi fissi crescono comunque a livelli considerevoli, già prima di aver realizzato qualsiasi vendita, avendo dovuto garantire la presenza di negozi ovunque che fanno aumentare le spese per affitto e personale; in seconda battuta, al fine di dover necessariamente garantire uno standard elevato di massima qualità, dal processo produttivo fino alla vendita, occorre sostenere tutte queste spese che permettano di mantenere la percezione del prodotto e l'esperienza individuale d'acquisto uniche ed esclusive. Per tutte queste ragioni, queste imprese, non solo sostengono costi fissi molto elevati e, quindi, hanno breakeven point molto elevati, ma soprattutto sono costrette ad affermarsi se vogliono avere volumi di vendite che le permettano, finalmente, di raggiungere degli utili. Nel momento però in cui l'azienda raggiunge il minimo e le sue vendite superano il breakeven, la situazione diventa notevolmente più facile permettendo all'impresa di trasformare un'ampia fetta dei margini ottenuti in utili, una volta coperti i costi fissi. In questo modo, avendo una notevole disponibilità interna di fonti di capitale “autogenerate” dalla gestione benefica e profittevole, non si ha, in genere, quasi mai fabbisogni finanziari eccessivamente elevati.

Le principali difficoltà che le imprese del lusso incontrano nello svolgimento del proprio operato riguardano il credito clienti e l'invenduto<sup>49</sup>. Per quanto riguarda il primo punto, il problema finanziario principale concerne la capacità della società di assicurarsi che il

---

<sup>48</sup> M. Chevalier, G. Mazzalovo, *op. cit.*

<sup>49</sup> M. Chevalier, G. Mazzalovo, *op. cit.*



magazzino sia disponibile in tutti i punti vendita della marca nel mondo (o comunque presso tutti i suoi distributori), che risulta essere una questione di rilevanza inversamente proporzionale rispetto alla notorietà dell'impresa. Infatti, maggiore è "la brand awareness" e più alto risulterà essere il volume di vendita e la crescita che riuscirà a finanziare il valore delle scorte, mentre risulterà essere sempre più difficile, per brand che cercano di affermarsi, possedere già un livello adeguato. Il secondo punto, invece, allude alla stagionalità dei prodotti; infatti, non appena finisce il periodo di vendita di riferimento, quei specifici beni non potranno essere riproposti l'anno successivo e, quindi, verranno necessariamente venduti a prezzo scontato o resi.

Tutte queste caratteristiche sottolineano l'importanza e la delicatezza del ruolo dei manager e di coloro che devono gestire queste società, soprattutto se brand ancora in fase di sviluppo.

Si evince che questo settore sia fortemente remunerativo per i marchi già affermati e di successo, mentre risulta molto difficile per tutti gli altri affermarsi. Questo mercato risulta essere anche fortemente rischioso ed in continuo cambiamento, poiché le vendite sono fortemente legate ai gusti ed alla moda del momento risultando, pertanto, elementi fortemente contingenti.

L'ultimo punto di divergenza rispetto a tutti gli altri mercati riguarda il diverso arco temporale di lancio dei prodotti. Mentre nel mondo dei beni di consumo in 6 mesi, massimo un anno, si riescono ad avere feedback immediati sull'operato svolto ed il livello delle vendite (riuscendo così a recuperare spesso immediatamente il capitale inizialmente investito), in molti casi nel mondo del lusso viene richiesto molto più tempo e maggiori investimenti.

Molti sono gli esempi che possono essere utilizzati per analizzare questo tema, come quello del lancio di un profumo che richiede tra i 6 ed i 12 mesi di lavorazione ed i successivi 18-24 mesi per la ultimazione della linea, oppure il settore della moda, il cui ciclo di produzione e vendita dell'abbigliamento è riportato nella seguente tabella.

### *Ciclo della moda per una collezione autunno-inverno*

Ordine di tessuti	settembre-ottobre, anno t – 1
Sviluppo dei prototipi e abbinamento ai tessuti	settembre anno t – 1, febbraio anno t
Sfilate	febbraio-marzo, anno t
Ordini dei negozi multi marca	marzo, anno t
Consegna ai negozi	luglio, anno t
Vendite a prezzo pieno	settembre-dicembre, anno t
Vendite a prezzo scontato	gennaio-febbraio, anno t + 1

(Fonte: M. Chevalier, G. Mazzalovo, “Luxury brand management”. FrancoAngeli, Milano, 2008, p. 28)

Il tutto parte nel momento in cui le aziende tessili, fornitrici di materiali, propongono colori, trame e disegni ai brand. Questa fase prende il via nel periodo compreso tra settembre ed ottobre quando gli stilisti si recano a Parigi ed in Italia per visitare gli appositi stand e scegliere le consistenze piu’ adeguate ad essere utilizzate nella seguente collezione autunno-inverno nell’anno successivo.

A questo punto entra in gioco la bravura creativa ed artistica degli stilisti stessi che preparano, nei loro atelier, le collezioni che verranno presentate alle sfilate che si terranno a febbraio-marzo. A queste sfilate partecipano soggetti di diversa natura: dagli addetti alla stampa, che cercheranno di individuare le mode ed i trend del successivo anno, fino ad arrivare ai compratori dei grandi magazzini e dei negozi multi-marca, che faranno ordini per tutti quei capi che penseranno di vendere nel loro paese. I prodotti vengono ultimati e consegnati al massimo entro luglio, cosi’ da poter essere venduti nella “nuova collezione autunno-inverno” fino ai saldi di gennaio-febbraio<sup>50</sup>.

Solo alla fine di tutta questa catena, cosi’ lunga e sofisticata, le aziende di riferimento potranno sapere come sono andate le vendite, quanti capi sono stati venduti a prezzo pieno o scontato e quanto risulta essere l’invenduto. Quindi, il ciclo della moda dura complessivamente 18 mesi per ogni collezione e i risultati si potranno vedere solo al termine dell’intero percorso.

Cio’ che risalta subito, nel mercato del lusso, e’ la difficolta’ nell’imporre, nel breve termine, decisioni strategiche efficaci che riescano ad impattare immediatamente nella

---

<sup>50</sup> M. Chevalier, G. Mazzalovo, *op. cit.*, pp. 19-152.

percezione e nell'immagine che il consumatore ha della azienda. Questo e' un problema molto importante e cruciale per le societa' che vogliano invertire il trend nei casi di vendite molto basse, poiche' sanno che per capovolgere e sviluppare una nuova identita' del marchio vi sara' bisogno di molto tempo, anche per permettere ai clienti di percepire gradualmente questa "rivoluzione" e far si' che questi si abituino ai nuovi "standard" senza pensare che la storia del brand sia stata maltrattata o tradita.

Proprio per questa considerevole durata che occorre alle strategie manageriali affinche' producano gli effetti desiderati, risulta chiaro come sia molto difficile intraprendere questa strada, soprattutto per i singoli privati, dal momento che il tempo necessario per recuperare il capitale inizialmente investito ed ottenere i primi profitti risulta lungo e costellato da molti sacrifici. Per questa ragione, la maggior parte degli azionisti di queste societa', sono rappresentati da familiari in grado di "sopportare" scarsi risultati e saper attendere il momento di svolta e di successo riuscendo ad accettare la forte volatilita' di questo settore.

Di seguito si analizza piu' nel dettaglio il mondo della moda, enumerandone i suoi principali settori.

Il primo elemento da analizzare e' rappresentato dalle attivita' pret-a-porter; questo conta il giro d'affari piu' vasto per un valore stimato pari a 20 miliardi di euro ed attira molti consumatori per il forte connotato artistico e creativo che possiede<sup>51</sup>. E' qui, infatti, che prendono vita le piu' importanti sfilate di moda in cui vengono diffuse le nuove tendenze, le nuove forme che saranno parte delle collezioni degli anni futuri, richiamando fortemente l'attenzione della stampa nazionale.

Anche altri settori, come quello dei profumi e dei cosmetici e' molto importante, in termini di vendite, ma certamente non riesce ad attirare un interesse cosi' forte ed accentuato come quello creato dall' "immagine" del mondo della moda.

Purtroppo, all'interno del "fashion luxury business", pochi sono i soggetti che ci lavorano, dal momento che il personale richiesto e' relativamente scarso e limitato; inoltre, la maggior parte dello "staff" lavora nei negozi come commesso e pochi sono quelli che trovano spazio negli ambiti piu' significativi, come, per esempio, responsabili di marketing. In generale, si riafferma, ancora una volta, la difficolta' per tutte le imprese

---

<sup>51</sup> M. Chevalier, G. Mazzalovo, *op. cit.*, 19-152.

della moda nel riuscire a conseguire profitti, tanto che solo per poche questo business e' realmente conveniente e redditizio.

I paesi che trainano questo business sono l'Italia e la Francia; tra i due, quello con un fatturato maggiore risulta essere il nostro Paese, con un volume di vendite molto imponente pari a 12 miliardi di euro.

Volendo tracciare, brevemente, una linea guida che illustri, dal punto di vista storico e cronologico, lo sviluppo di entrambi i mercati, occorre ricordare che l'Italia e' entrata nel settore del lusso in ritardo, tanto che le principali marche come Armani, Gucci, Prada, Valentino e Versace si sono affermate solo a partire dalla fine degli anni Settanta. Nonostante cio', questi brand sono riusciti velocemente ad ottenere risultati migliori rispetto alle piu' importanti societa' francesi del settore, posizionandosi, nella mente del consumatore, in una nicchia di estremo lusso riuscendo a trasmettere continuamente idee nuove, originali e fortemente avanguardiste, a differenza di qualsiasi altra azienda estera.

Le marche italiane riuscirono ad imporsi sin dall'inizio grazie ad un mix di talento creativo e forti competenze manageriali; spesso, nei piu' importanti e celebri casi, individuiamo la peculiarita' del designer di farsi affiancare, sin dagli albori della propria attivita', da imprenditori validi in grado di curare le loro idee, coltivarle e diffonderle il piu' possibile. Esempi sono le societa' di Moschino, Versace e Giorgio Armani, i quali decisero di intraprendere le loro rispettive carriere insieme a manager consolidati come Tiziano Giusti nel primo caso, Claudio Liuti per la Versace s.p.a ed, infine, Sergio Galeotti per l'ultimo esempio.

In Francia, d'altro canto, vi furono meno marche ad affermarsi a questi livelli cosi' alti, ma furono comunque loro gli innovatori determinando una supremazia in termini di tradizionalita' del fenomeno. Le classiche imprese di Chanel e Dior furono fondate a cavallo tra il primo dopoguerra ed il secondo sull'onda degli ideali tipici della Parigi della "Belle Epoque" che continuarono a mantenersi vivi ed intatti nel tempo, favorendo l'affermarsi del buon gusto, raffinatezza ed estrosita' creativa in questo paese prima che negli altri. Di fatto, dopo questo periodo, data la significativa presenza ed importanza di questi marchi, poche furono le recenti aziende in grado di affermarsi a quei livelli in questo settore, tra queste ricordiamo solo Kenzo e Jean-Paul-Gaultier, le sole effettivamente consolidate e rilevanti nella stessa fetta di mercato.

***Origini delle grandi marche di moda (con vendite superiori ai 500 miliardi di euro)***

<b>Francia</b>	<b>Italia</b>
Chanel	Armani
Dior	Dolce & Gabbana
Hermès	Ermenegildo Zegna
Louis Vuitton	Gucci
	Max Mara
	Prada
	Ferragamo

(Fonte: M. Chevalier, G. Mazzalovo, "Luxury brand management". FrancoAngeli, Milano, 2008, p. 51)

La precedente tabella mostra i brand che sono riusciti ad ottenere considerevoli risultati; viene sottolineato il forte connubio esistente tra successo ed investimenti in comunicazione, che le hanno permesso di aumentare la "brand awareness" e la possibilità di ampliare la gamma di prodotti offerta ed i punti vendita sparsi per tutto il mondo.

***Origini delle marche di moda di secondo livello (con vendite tra i 100 ed i 500 milioni di euro)***

<b>Francia</b>	<b>Italia</b>
Agnès B.	Alberta Ferretti
Celine	Basile
Chloe	Byblos
Jean Paul Gaultier	Blumarine
Kenzo	Brioni
Lanvin	Fendi
Sonia Rykiel	Ferrè
Yves Saint Laurent	Krizia
	La Perla
	Loro Piana
	Les Copains
	Mariella Burani
	Mariella Rinaldi
	Marni
	Missoni
	Nazareno Gabrielli
	Roberto Cavalli
	Trussardi
	Valentino
	Versace

(Fonte: M. Chevalier, G. Mazzalovo, "Luxury brand management". FrancoAngeli, Milano, 2008, p. 52)

La seconda tabella, invece, descrive le marche di "seconda categoria" con un fatturato compreso tra i 100 ed 500 milioni. In questa analisi vengono menzionati i brand presenti

sia nel pret-a-porter che in altri settori, come Furla o Bottega Veneta, in quanto risulta indispensabile questa caratteristica per poter imporsi nei mercati internazionali.

Gli unici altri due Paesi degni di nota, ma comunque decisamente inferiori alle esperienze francesi ed italiane, sono gli Stati Uniti e l'Inghilterra. Anche se marginali come esempi, comunque interessante risulta essere il concetto di "Life Style Brand" proposto negli Usa, con le società di Ralph Lauren e Calvin Klein, in cui forte risultava essere la compenetrazione tra i concetti di lusso e vita comune e, quindi, una maggiore accessibilità ed uso per la quotidianità di tutti i giorni, oppure la specificità del Regno Unito che è riuscito a sviluppare, con Paul Smith e Dunhill, un business incentrato essenzialmente solo sulla produzione di impermeabili<sup>52</sup>.

Dopo aver analizzato sicuramente il più importante tra tutti i settori del lusso, in termini sia di fatturato che vendite, a livello mondiale, il secondo da sottolineare è quello dei "profumi e cosmetici". Questo business ha, comunque, un numero molto elevato e significativo di ricavi, pari a circa 30 miliardi di euro, inoltre è quello che impiega il numero maggiore di personale, per un valore corrispondente al 30% del totale dei lavoratori nel mondo del lusso.

Le principali sedi sono rappresentate dalle città di Parigi, Ginevra e New York, andando così a determinare una elevata concentrazione di questo settore. Si può affermare che i prodotti principalmente venduti sono standardizzati ed a basso costo, oltre che diffusi su larga scala, per cui si è soliti accostare questo settore a quello del mercato dei beni di rapido consumo. Tuttavia, dopo una prima rapida analisi, si nota immediatamente come la raffinatezza e l'alto contenuto estetico del prodotto differenzino, in realtà, questo campo da quello menzionato, pur avendo una categoria di prodotti che vengono acquistati in maniera ripetitiva e veloce.

Pur risultando molto strano ed insolito, questo mercato è relativamente recente; il business di massa di vendere lo stesso prodotto standardizzato ad una ampia popolazione si sviluppò solo a partire dal XIX secolo. Le più importanti marche si sono diffuse soltanto dopo la seconda metà del XX secolo, con gli esempi Estee Lauder, Dior e Armani; poche sono quelle che si sono sviluppate nei primi 40 anni del Novecento, prime fra tutte Acqua Di Parma, Chanel e Lancome, mentre solo una è stata fondata addirittura

---

<sup>52</sup> M. Chevalier, G. Mazzalovo, *op. cit.*, 19-152.

prima, nel XIX secolo, ovvero Guerlain, l'unica di quel periodo ancora fortemente affermata nel mercato<sup>53</sup>.

I numeri registrati sono imponenti, tanto che il totale delle vendite ammonta a 30 miliardi di euro, i prodotti comprati ogni anno dai consumatori raggiungono, all'incirca, i 2 miliardi di unita' e la penetrazione dei prodotti, nei mercati maggiormente sviluppati, tocca quote pari all'80% delle famiglie (con un acquisto di almeno una o due unita' di profumi all'anno)<sup>54</sup>.

Tutto questo mostra, ancora di piu', l'importanza e la diffusione netta che questo settore ha avuto nella vita di tutti i giorni andando ad influenzare tutte le classi sociali a diversi livelli di reddito. La ragione di questo la si puo' ricercare nelle frasi di Chevalier e Mezzalovo i quali, nel loro manuale "Luxury Brand Management", asseriscono come *"nel comprare un profumo, i consumatori cercano un piacere intensamente personale, sensuale, desiderano, inoltre, avere una rassicurazione sociale, volendo apparire sofisticati e con un "buon sapore"; il profumo, dunque, procura un personale sogno di lusso ad un prezzo ragionevole"*<sup>55</sup>.

Il terzo settore, sicuramente meno importante in termini di ricerca artistica ed estrosita', ma comunque sempre considerevole per i numeri ottenuti, (si parla, infatti, di cifre che si aggirano sui 30 miliardi di euro di vendite), e' rappresentato dal mercato dei vini ed alcolici. Le poche nozioni da analizzare riguardano, innanzitutto, la specificita' di questo business di avere prodotti che possono essere venduti sia nei supermercati (off trade) che in club o ristoranti (on trade).

L'ultimo contesto da analizzare e', infine, quello degli orologi e dei gioielli; nonostante siano spesso accostati tra di loro per i forti punti di contatto in realta' rispondono ad esigenze ed aspettative dei consumatori completamente diverse e per questo saranno, in questa sede, analizzate separatamente ognuna con la sua specifica pratica di mercato.

Per quanto riguarda il mercato dei gioielli, il valore totale stimato si aggira sui 30 miliardi di euro all'anno, e si articola in due diversi business: quello dei prodotti senza marca e quello dei prodotti con marca<sup>56</sup>. Il primo risulta essere il piu' ampio, con circa 20 miliardi

---

<sup>53</sup> *Ibidem*

<sup>54</sup> *Ibidem*, 19-152

<sup>55</sup> *Ibidem*, p. 58.

<sup>56</sup> *Ibidem* 19-152.

di euro, ed e' rappresentato da tutte quelle famiglie di artigiani gioiellieri che godono della fiducia dei loro clienti e producono pezzi unici. Il secondo, invece, ha un valore che risulta essere pari soltanto alla meta' del precedente (10 miliardi di euro) e tende a basarsi su un rapporto standardizzato, piuttosto che soggettivo e personale. Infatti, questa tipologia di consumatori acquista orologi in un particolare negozio non per la fiducia che ripone nello specifico rivenditore di riferimento o per la pregiata manifattura delle sue lavorazioni, ma solo perche' e' li' presente il brand da lui ricercato. E' per questo motivo che, nella maggior parte dei casi, il cliente non conosce il personale del negozio, e la fidelizzazione gli deriva esclusivamente dal nome che compare all'ingresso. Indipendentemente da dove derivi questa fiducia, se dal nome della marca oppure da una relazione individuale, e' fondamentale trovare un "intermediario" con cui relazionarsi o fare riferimento, poiche' spesso e' necessario avere l'aiuto che permette di individuare l'esattezza dei prezzi o la autenticita' del prodotto in un mercato, dove c'e' molta diversificazione ed e' facile rischiare di comprare un orologio falso o ad un prezzo inadeguato.

Le occasioni d'acquisto di questi prodotti sono svariate e ad ognuna corrisponde una aspettativa diversa. Una larga parte del business si fonda su occasioni speciali, private e di famiglia, in cui le persone cercano qualcosa di molto particolare e visitano diversi negozi prima di decidere cosa vogliono e dove vogliono comprarlo. La restante piccola fetta e' costituita da eventi particolari, in cui i consumatori dispongono di ampia liquidita', a seguito del raggiungimento di determinate cariche molto remunerative, che li spingono a comprare pezzi rari ed unici a cifre molto elevate. In qualsiasi situazione ci si trovasse, comunque imprescindibile risulta essere l'elemento di professionalita' e cordialita' da parte del personale che deve sempre erogare un servizio di alta qualita' in cui il cliente deve percepire che la relazione risulta essere sempre attenta e fiduciaria.

Il mercato, d'altra parte, degli orologi, risulta essere piu' eterogeneo rispetto a quello dei gioielli. Si differenzia in termini di segmenti di mercato, genere e nazionalita'. Per quanto riguarda il sesso, questo rappresenta probabilmente uno dei pochi settori in cui il maschio tende ad acquistare maggiormente e con una attenzione scrupolosa che ripone nella scelta; spesso l'orologio rappresenta uno "status simbol", un obiettivo a cui tendere per poter mostrare la propria superiorita' o il raggiungimento di determinati scopi prefissati, e per



questo l'uomo sente come una gratificazione di se stesso e del proprio lavoro svolto e, quindi, tende a godere ed assaporarsi quel momento<sup>57</sup>.

Per quel che riguarda i mercati di riferimento, i territori piu' prolifici e fertili sono la Cina, in Asia, con un mercato molto vasto ed ampio e l'Italia, in Europa, dal momento che si ha la percezione che indossare un orologio costoso e ben noto sia un segno definitivo di eleganza e raffinatezza, come precedentemente affermato. Altri mercati importanti sono il Giappone, simile a quello cinese, ma con proporzioni piu' ridotte, e gli Stati Uniti.

Confrontando, infine, i diversi segmenti di consumatori presenti nei due mercati, notiamo che, nel settore della gioielleria, vi sono tre fasce di consumatori, quelli disposti a spendere piu' di 5000 euro, quelli disposti a spendere tra i 5000 ed i 50000 euro ed, infine, quelli che cercano pezzi unici ed esclusivi a prezzi anche superiori a quelle cifre; al contrario, nel mondo degli orologi, con una marca si puo' coprire un unico segmento di mercato, quindi la diversificazione delle diverse fasce di prezzo viene data, piuttosto, dai diversi brand che individuano gia' di per se' la loro specifica area di riferimento.

## ***2.2: IL MONDO DELLA MODA: CICLO DI VITA DELLA MARCA, SVILUPPO CREATIVO, COMUNICAZIONE***

Riferendoci, come primo strumento di analisi del mercato della moda, al processo di marketing in esso utilizzato, notiamo subito come i "driver" principali sono quelli di *"creazione di un prodotto conosciuto e visibile, che deve, tuttavia, sembrare costoso e lievemente irraggiungibile"*<sup>58</sup>. Per questo motivo non risultano azzardate le scelte di puntare su prezzi alti, costi elevati ed una distribuzione limitata, proprio per accrescere l'idea di esclusivita' ed unicita' del brand in grado di produrre pochi beni in forma scarsa limitata posizionandosi in un mercato di nicchia accessibile a pochi.

---

<sup>57</sup>Ibidem, pp. 19-152.

<sup>58</sup> B. Dubois, "L'art du Marketing. Village Mondial", Parigi, 1994, p.292.

## *Il paradosso del marketing dei beni di lusso*

Prezzo alto  
Costo alto  
Lavorazione artigianale  
Distribuzione limitata  
Bassa attività di promozione  
Pubblicità senza una sofisticata copy strategy

(Fonte: Dubois B., "L'art du Marketing", Village Mondial, Paris, 1994, p. 292)

Tutto questo funziona solo se, a monte, il brand ha una identità talmente forte da imporsi, nella mente del consumatore, con un concetto estetico specifico che lo differenzia da qualsiasi altro bene. Solo così il cliente sarà disposto a comprare quel prodotto, indipendentemente dal costo, alzando anche il proprio prezzo massimo (di riserva) che si è disposti a spendere, dal momento che l'emozione e la raffinatezza di realizzazione insiti nel brand lo rendono unico e facilmente riconoscibile in mezzo a tanti altri marchi. Al fine di poter garantire questo, il prodotto deve essere sempre in linea con lo "spirito" dell'epoca e con i trend specifici della moda.

Analizzando ora più propriamente l'identità del marchio, la prima peculiarità che occorre risaltare riguarda la caratteristica della maggior parte delle più importanti imprese di moda di utilizzare spesso il nome di una persona (componente della famiglia) come marchio della società; esempi sono Salvatore Ferragamo, originariamente fondata per la realizzazione delle scarpe, Coco Chanel, che confezionava abiti, Giorgio Armani, Valentino Caravani, Louis Vuitton, Cartier e Gianni Versace. Lo scopo è quello di creare un rapporto fiduciario nel cliente ed assicurare la qualità dei prodotti, simbolo di esclusività e portavoce di ideali che incarnano specificamente la famiglia e la sua eredità, che deve essere conservata e tramandata intatta nei secoli.

Nel processo di sviluppo di una marca di lusso, inizialmente l'ambito di esecuzione è ristretto e limitato al solo settore artigianale del fondatore; successivamente, una volta raggiunto un adeguato livello di notorietà e crescita, occorre necessariamente realizzare una estensione di linea con la quale ampliare e diversificare la propria produzione al fine di ottenere un volume di vendite più alto. Questo processo è molto importante e delicato per i beni di lusso.

I requisiti richiesti per rendere efficace e vincente il processo descritto sono, sicuramente, quelli di avere capitali sufficienti da investire in uno sforzo economico notevole, avere pazienza nel dare al consumatore il tempo di convincersi della scelta che l'impresa ha intrapreso ed, infine, enfatizzare coerenza e stile cercando di trovare una valida argomentazione per cui la nuova linea di prodotto sia adeguata con il brand ed in grado di recare vantaggi competitivi importanti all'impresa nel settore<sup>59</sup>.

La disponibilit  di tempo e sufficienti mezzi di investimento facilitano il processo determinandone una grossa accelerazione, tuttavia e' sempre importante per il manager comprendere gli effetti che tale "estensione di prodotto" determinano nella societ , sia dal punto di vista di cambiamenti e problemi nel passaggio a tale nuova categoria di prodotti, sia dal lato della percezione che i consumatori hanno di essa dal momento che loro acquisteranno, o meno, i beni realizzati.

Il fine ultimo, come piu' volte affermato e qui ancor piu' vigorosamente ripreso, e' rappresentato dalla "creazione di valore" per il prodotto finale che sia il piu' possibile elevato e convincente e, quindi, percepito dal consumatore finale stesso. Questo tema rappresenta un concetto cardine del marketing, e piu' in generale di tutta l'economia, e guida il processo produttivo di tutte le aziende, indipendentemente dallo specifico settore di appartenenza. Sottolineando, quindi, che la seguente nozione non risulta circoscritta al solo ambito della moda e, piu' in generale, al mondo del lusso, occorre soffermare sul profondo significato di questa affermazione.

Per fare cio', ci rifacciamo alle idee di Porter, e piu' in generale, alla "scuola del valore" da lui costituita negli anni '50 del secolo precedente, per effettuare una breve digressione sul tema. Secondo Porter, infatti, quello che veramente differenziava i singoli prodotti tra di loro era il valore in essi incorporato e il grado di effettivo percepimento e comprensione di tale "plusvalore latente" da parte dei clienti. Viene spiegato come l'obiettivo di questa "catena del valore" debba necessariamente essere quello di rendere partecipi e consapevoli di tale incremento di prestigio il consumatore finale, poiche' da lui dipenderanno i risultati che si conseguiranno, in termini di vendite ed utile, e la propensione a spendere anche di piu' per avere quel bene. La connessione, infatti, e' stretta e di diretta proporzionalita' tra l'aumento di "creazione di valore" ed incremento di prezzo di riserva del cliente, ovvero prezzo massimo a cui sono disposti ad arrivare. Al fine di ottenere tali risultati, molti sono

---

<sup>59</sup> M. Chevalier, G. Mazzalovo, *op. cit.*, pp. 19-152.

gli strumenti che l'impresa ha a disposizione che si differenziano, in questo caso, a seconda del settore di riferimento.

Nel mondo del lusso, sia per una marca di abbigliamento che per brand di orologi o profumi, risulta ancora piu' centrale il discorso precedentemente fatto. I mezzi di cui dispone questo mercato vanno dalla qualita' del prodotto (che dovra' risultare essere esclusivo, fatto a mano e preparato con cura) fino al cura nei minimi dettagli per il servizio erogato e l'attenzione rivolta al valore estetico e creativo. Tutto questo permettera' all'impresa di aumentare il valore attribuito all'immagine dell'azienda, che spesso viene presa in considerazione da parte di un investitore quando si decide dove allocare il proprio capitale. Infatti, per poter ottenere successo, queste societa' devono essere in grado di divulgare codici estetici e di imprimere una coerenza nei propri prodotti talmente forte da renderla chiaramente identificabile e riconoscibile in tutto il mondo ed immediatamente riconducibile a dei specifici valori propri di un solo marchio ed omogenei rispetto alla "vision" di quella societa' stessa. Solo cosi' il brand potra', inoltre, ottenere, nel lungo periodo, riscontri favorevoli nel settore che le permettano di imporsi nella scena internazionale.

Quindi "vision" e mission" di una azienda devono sempre "parlarsi" tra di loro, ovvero devono essere coerenti, organici, facilmente collegabili e complementari l'un l'altro; per questo motivo, una volta definita l'idea ed il concetto che sottende alla costituzione del brand, le politiche che vengono effettivamente applicate per perseguire gli obiettivi necessitano di coesione e credibilita'.

Ecco perche' i dirigenti di un brand di lusso dovrebbero essere in grado di lavorare con ogni tipo di designer o stilista, di condividere un linguaggio comune ed essere capaci di comprenderli e di discutere con loro i nuovi lanci di prodotto e di tutti gli aspetti creativi della marca; ogni oggetto dovrebbe, inoltre, aggiungere qualcosa alla marca ed essere, costantemente, in linea con l'etica e l'estetica del marchio.

Un punto di forza dei beni di lusso, che realmente lo differenzia rispetto ai prodotti del mercato di massa, risulta essere rappresentato dal livello e valore di manodopera contenuto nel bene. Il concetto di artigianato appare, in questo ambito, fondamentale ed imprescindibile: l'oggetto di lusso deve essere perfetto in ogni sua sfaccettatura, dalla lavorazione e disegno lavorato con cura, fino alla confezione esterna, che deve

immediatamente trasmettere una sensazione di qualità e design perfetto; infatti, il prodotto finale deve sempre essere in testa a questo processo.

L'elemento peculiare di questo settore è rappresentato dal fatto che, dovendo sempre rispettare la dimensione etica ed estetica nella realizzazione del prodotto, di fatto, l'industria del lusso riesce sempre ad incarnare i trend artistici e culturali del momento. Questo mercato non intende rivolgersi a tutta la generalità dei consumatori, ma punta ad uno specifico target in grado di comprendere l'ambiente estetico di riferimento e di rispecchiarsi in quegli ideali proposti. Anche per questo motivo, è più facile costruire un rapporto di legame e solida interazione con i consumatori, dal momento che molti clienti scelgono specificatamente di legarsi, emotivamente e concettualmente, ad un marchio e di acquistarne a prescindere i suoi prodotti; c'è sempre un forte valore emozionale e sociale che tende ad instillarsi in un brand specifico.

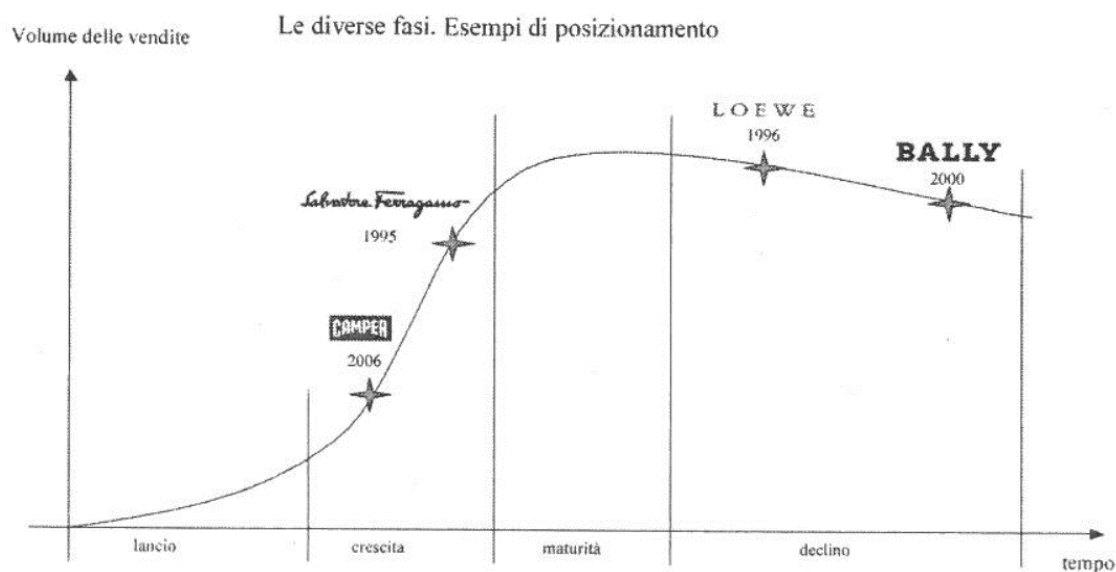
In ragione di questo, l'identità dell'impresa rappresenta un elemento molto importante del business, dal momento che permette di attirare consumatori anche nei periodi meno proficui in termini di creatività, ma determina anche un forte vincolo da rispettare e tenere costantemente a mente nella realizzazione dei propri prodotti.

Nel quadro complessivo di valutazione dell'importanza di un marchio si considerano, in realtà, diversi fattori in un contesto molto più ampio: accanto alla sopra citata "identità" della società, molto importante è il livello di conoscenza o consapevolezza che i consumatori hanno di questo marchio, ovvero quanti menzionano immediatamente il suo nome come prima impresa che gli viene in mente (top of mind) in quello specifico ambito di appartenenza. Molto interessante risulta essere, al riguardo, uno studio condotto da Bernard Dubois e Patrick Duquesne, i quali hanno voluto ricercare quali fossero le più importanti determinanti che contribuiscono a prender parte alla formazione del valore complessivo di una marca. Gli elementi individuati sono cinque e tutti di egual importanza: un valore mitico/ storico in grado di rappresentare l'epoca e gli ideali che l'impresa incarna; un valore di scambio rappresentato in termini economici di capitalizzazione totale dell'impresa e valore della quotazione in borsa; un valore emotivo che ha a che vedere con le emozioni e le impressioni suscitate dal marchio nel consumatore; un valore etico rimandando al modo in cui la marca reagisce al mercato in termini di responsabilità sociale ed, infine, un valore identitario, che rappresenta il

messaggio che il consumatore vuole trasmettere attraverso l'utilizzo di quello specifico brand<sup>60</sup>.

Passando ad una analisi specifica del ciclo di vita di un marchio, si osservi il seguente grafico a due dimensioni in cui e' rappresentato il tempo, sull'asse delle ascisse, e la "forza" della marca, su quello delle ordinate.

### ***Ciclo di vita dei brand; le diverse fasi. Esempi di posizionamento***



(Fonte: M. Chevalier, G. Mazzalovo, "Luxury brand management". FrancoAngeli, Milano, 2009, p. 135.)

Le fasi che si susseguono, nel ciclo di vita del prodotto, sono quelle tipiche di lancio, crescita, maturita' e declino. In ognuna di queste tappe, il direttore della marca di lusso dovrà affrontare specifici problemi che si andranno a determinare e che risultano essere propri dell'evoluzione del brand.

Spesso viene aggiunta una ulteriore fase, rispetto a quelle precedentemente analizzate, che riguarda il momento del rilancio, quando l'azienda e', oramai, nella fase di maturita' avanzata che porta verso il declino. Proprio al fine di evitare la "caduta" dell'impresa e la sua estinzione definitiva, si cerca di creare, un nuovo ciclo di vita in grado di permettere all'impresa di "liberarsi" dalla sua precedente identita' e poter portare avanti un processo di riposizionamento della marca e cambiamento nel target di consumatori ricercati.

<sup>60</sup> M. Chevalier, G. Mazzalovo, op. cit, 19-152..

Per poter correttamente quantificare il valore totale e complessivo, globalmente creato da una azienda, sono molti i fattori che occorre tenere in considerazione. Il piu' diretto ed immediato e' quello del fatturato, tuttavia l'analisi deve necessariamente estendersi anche alla determinazione degli utili e dei flussi finanziari creati, in grado di tener conto dello sfruttamento economico della marca e delle nozioni di notorieta' e desiderabilita' da esse create<sup>61</sup>.

E' evidente che gli utili ed i flussi di cassa dovrebbero raggiungere il loro picco estremo al culmine della fase di maturita', per poi cadere drasticamente nel periodo del declino. Le azioni quotate in borsa rappresentano, d'altro canto, una efficace misura per poter verificare, all'effettivo, la forza della marca e la sua capacita' di generare importanti flussi finanziari in futuro, in relazione alla percezione degli investitori.

Una delle fasi piu' significative e' rappresentata dal processo di crescita. In questa fase, al fine di sfruttare al massimo le congiunture economiche favorevoli, la marca cerchera', il piu' possibile, di implementare una strategia di espansione, sia quantitativa che qualitativa. L'obiettivo e', in questa fase, molto semplice: cercare di vendere il piu' possibile, per assorbire piu' facilmente le spese fisse e gli investimenti effettuati, attraverso una penetrazione in nuove aree geografiche ed una espansione nei mercati in cui gia' si e' presenti. In questo modo, attraverso un aumento consistente delle vendite, il brand potra' piu' facilmente entrare in contatto con un numero maggiore di nuovi clienti e poter con essi comunicare piu' facilmente. A livello qualitativo, la marca cerchera' di ottimizzare la sua produzione ed i suoi mezzi di distribuzione, soprattutto in termini di miglioramento dei suoi prodotti, sfruttando la crescente notorieta' al fine di muoversi anche in nuovi settori. In questo modo, il brand riesce ad acquistare importanti quote di mercato nei confronti dei suoi concorrenti piu' significativi, contribuendo ad incrementare la sua crescita rendendola maggiormente accessibile, grazie a canali distributivi ampi e numerosi.

Nella fase successiva di maturita' del brand, invece, le imprese otterranno i piu' alti valori di cash flow, ma saranno anche obbligate ad intraprendere un processo di modifica e ristrutturazione del marchio che le permetta di evitare la fase di declino che generalmente segue i periodi di massimo sviluppo in termini dimensionali e remunerativi.

---

<sup>61</sup> M. Chevalier, G. Mazzalovo, *op. cit.*, pp. 19-152..

La prima caratteristica che contraddistingue questo periodo riguarda la diminuzione dei tassi di crescita, che passano da due cifre ad una, e che sono sintomatici di una discesa imminente. E' in questo momento che il lavoro dei manager conta piu' di tutti, dal momento che sara' sua prerogativa individuare nuovi trend e prospettive di sviluppo per l'impresa. Si cerchera' di migliorare le performance tecniche dei prodotti introducendo anche novita' formali; ovviamente, tutte queste operazioni richiedono un aumento notevole dei costi che l'impresa dovra' sostenere negli investimenti ed e' per questo che solo le societa' piu' forti, da un punto di vista di disponibilita' e ricchezze da poter investire, riusciranno a sopravvivere sopportando fasi di perdita e ridotte vendite; per questo la gestione della maturita' delle marche di lusso risulta essere la fase di gran lunga piu' delicata, dato che molta della difficolta' sta anche nel riuscire a reperire una nuova clientela, leggermente diversa, e re-indirizzarla in questo nuovo settore di riferimento. Il risultato potra' essere favorevole, se ben eseguito dal manager di riferimento, e quindi permettere all'impresa di poter gestire il proprio futuro e controllarlo a suo piacimento evitando il sopraggiungere della crisi, altrimenti l'azienda dovra' inevitabilmente subire il suo destino.

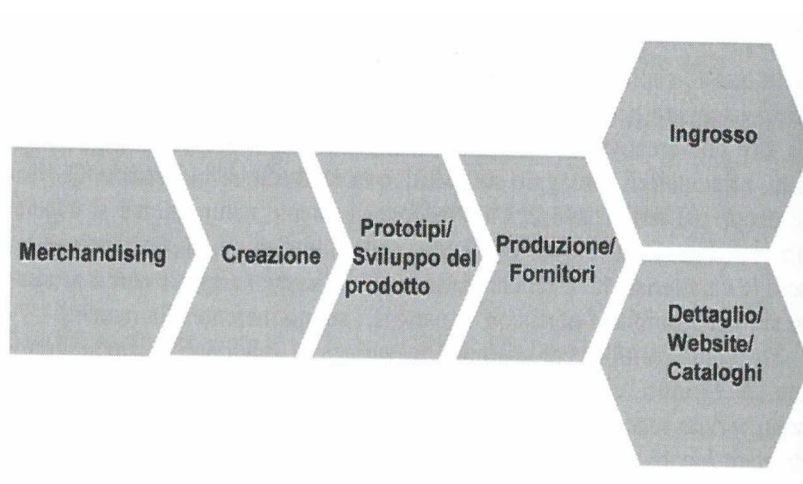
Infine, l'ultima fase e' caratterizzata dal declino, preannunciato dalla progressiva perdita di porzioni di mercato e diminuzione del volume delle vendite. In questo momento l'azienda va incontro a due possibili tipologie di strade: o riesce a rilanciarsi oppure il declino puo' estendersi per un periodo molto lungo fino a portare alla definitiva morte della marca.

Conclusa questa analisi sul processo di vita e sviluppo di una impresa in questo settore, e' importante soffermarsi sul tema della creativita', tanto caro all'industria della moda. Nel settore del lusso, uno dei piu' importanti mezzi per raggiungere questo obiettivo, e' rappresentato dalla creativita' di cui una marca di lusso necessita per promuovere i suoi prodotti o servizi; inoltre, l'innovazione rappresenta la principale fonte di vantaggio competitivo, ancor di piu' nel settore del lusso, dove il cliente si aspetta una consistente offerta di originalita', nell'ambito di percezione delle caratteristiche estetiche della marca.

La seguente figura mostra il processo creativo che un prodotto segue, nel business del lusso, dall'identificazione, da parte del reparto commerciale di una azienda, di una opportunita' per uno specifico prodotto, fino alla sua concezione e definitiva presenza nel rete di distribuzione.



## *Sviluppo del prodotto di lusso*



(Fonte: M. Chevalier, G. Mazzalovo, “Luxury brand management”, FrancoAngeli, Milano, 2009, p. 178.)

A seconda della specifica tipologia di organizzazione, è il settore marketing/commerciale o il Ceo che si occupa di identificare le opportunità di mercato per quel che concerne il disegno di prodotti tecnici; il processo creativo è ripartito in tre fasi: ideazione del prodotto, disegno ed ingegneria. Nel mercato del pret-a-porter di lusso questa funzione viene attribuita al Direttore del Merchandising (Merchandising Manager)<sup>62</sup>. È importante ricordare che le attività di design/creazione seguono, sempre e sistematicamente, una opportunità di business identificata.

Questo aspetto è fondamentale e specifico dello sviluppo concettuale degli ultimi anni; infatti, fino a poco tempo fa, il responsabile del designer lo si reputava al di fuori di ogni logica di mercato svincolato da qualsiasi strategia competitiva di ricerca di vantaggio competitivo; in questo modo risultava facile conseguire forti perdite e non avere mai un incremento di utile. Per questo è, ormai, imprescindibile, affiancare al designer un esperto manager in grado di far rispettare le regole economiche di riferimento ed unire, all'estrosità creativa, la saggezza imprenditoriale commerciale<sup>63</sup>.

Al fine di rendere più efficiente e corretto l'operato del manager, il merchandiser ha il compito di raccogliere tutte le informazioni di mercato, sia dalla concorrenza che dalle reti di imprese collegate, allo scopo di sintetizzarle nel “Collection Plan” (Piano di

<sup>62</sup> M. Chevalier, G. Mazzalovo, *op. cit.*, pp. 19-152.

<sup>63</sup> *Ibidem.* pp. 19-152.

collezione) in cui verranno inserite tutte le informazioni inerenti i gruppi presenti, i volumi di vendita attesi e le indicazioni sui prezzi che rappresentano il valore massimo di costi che l'azienda può sostenere, affinché il margine lordo non scenda sotto certi limiti.

A questo punto, la squadra di design riceve specifiche direttive da parte del settore vendite e realizza campioni dei prodotti richiesti lavorando, per questo, a stretto contatto con il settore, appunto, "prototipi". L'efficienza del legame tra disegno e prototipo è una delle principali fonti di vantaggio competitivo, in quanto, soltanto in questa fase, si può dare una effettiva e concreta attuazione ai disegni e le idee della squadra creativa. Grazie a questo processo, vengono trasformate le intuizioni in idee concrete e reali evidenziando, ancora di più, la forte complementarità tra queste due attività.

Inoltre, un altro tema sensibile e centrale nella analisi della marca, riguarda l'estetica; intanto è necessario ricordare che il campo di analisi, in questa sede, non riguarda semplicemente il significato più stretto di bellezza ed apparenza, ma una analisi più ampia che consideri tutte le manifestazioni del brand che abbiano a che fare con la sfera sensibile, dagli elementi visivi a quelli legati perfino al tatto e gli odori; le principali attività riguardano quattro diversi campi estetici: prodotto, comunicazione, spazio ed, infine comportamento.

Nel mercato attuale, dove vi è una forte tendenza verso l'esteticismo e la cura nei minimi dettagli dei prodotti e dei servizi, la componente visiva assume un ruolo decisivo nel cercare di individuare forme, colori, contrasti ed armonie in grado di catturare l'attenzione del consumatore ed imporsi allo sguardo in modo da rendere i prodotti più facilmente memorizzabili di altri e far suscitare maggiori emozioni nei confronti dei loro fruitori. Infatti, viene chiaramente mostrato come, il controllo dell'estetica della marca, riesca ad offrire un aiuto concreto nel gestire gli effetti del brand stesso sul suo pubblico.

Un tema molto interessante che occorre analizzare, in ambito di estetica e bellezza, è la forte connessione esistente tra le marche di lusso e l'arte. Entrambe, infatti, si basano sulla creatività e l'estro combinando conoscenze tecniche e capacità professionali in grado di trasmettere forti emozioni e veicolare, attraverso le proprie creazioni, ideali e messaggi propri dell'artista stesso. Inoltre, al giorno d'oggi, entrambe le figure devono inserire la loro genialità all'interno di un contesto competitivo ed altamente regolamentato che obbliga a conoscerne i principi di riferimento. Per questo la dimensione commerciale è ormai essenziale nelle attività creatrici se si vuole

massimizzare l'effetto benefico dell'attività creativa e comprendere le logiche del business. Molte marche sviluppano, oramai, i propri prodotti basandosi su forti concetti artistici che riprendono, spesso, la dimensione culturale tipica dello spirito dei tempi di riferimento. In ultima istanza, sempre sullo stesso tema, per concludere l'argomento inerente le analogie presenti tra il designer e l'attività creativa dell'artista, entrambi creano un loro stile ed esprimono, attraverso le loro opere, ideali di bellezza, etica e valori. La compenetrazione tra questi due mondi è tanto più forte quanto più il designer risulta affascinato e devoto a questo strumento di espressione; la dimensione artistica può andare da una ripresa episodica di specifiche opere di artisti noti, fino ad un completo recupero di questa dimensione nell'identità della marca.

L'ultimo tema da analizzare riguarda la comunicazione e lo strumento del marketing nel settore del lusso; in parte si riprendono concetti classici sviluppati nella seconda metà del XX secolo, per la restante sviluppano strumenti manageriali moderni in grado di adattarsi ad un mercato in continua evoluzione e rapido cambiamento.

Per quanto riguarda il primo punto, occorre analizzare le "4P", presentate, per la prima volta, da Philip Kotler, nel 1967, nella sua opera "Marketing Management", in cui venivano individuati efficaci schemi di analisi dell'ambiente competitivo di riferimento, rappresentati dall' *"analisi, la pianificazione, l'implementazione ed il controllo di programmi, finalizzati a provocare i cambiamenti desiderati in un segmento di mercato selezionato allo scopo di un reciproco guadagno. La possibilità di ottenere risposte efficaci dipende da come sono adattati e coordinati Prodotto, Prezzo, Promozione e Punto vendita"*<sup>64</sup>. Questo processo, così descritto da Kotler stesso, rappresenta il cosiddetto "Marketing mix". È, tuttavia, oramai assodato che questo modello non sia più sufficiente di per sé; infatti, la rapida evoluzione, del mercato ha incrementato notevolmente la tensione competitiva (completamente assente negli anni Quaranta di creazione di tale modello), spostando l'attenzione dei consumatori sempre di più, dal semplice prodotto in sé, verso valori intangibili ad esso associati, come la comunicazione ed i valori simbolici insiti nella marca stessa<sup>65</sup>.

A partire dagli anni Novanta, in coincidenza con la "rivoluzione digitale", si assiste alla "presa e di potere" e centralità assunta dal brand piuttosto che dai prodotti che realizza

---

<sup>64</sup> P. Kotler, "Marketing management", Pearson, New York, 1967

<sup>65</sup> M. Chevalier, G. Mazzalovo, op. cit., pp. 19-152.

(la tabella seguente sintetizza questi passaggi e, piu' in generale, la storia complessiva dell'evoluzione della marca).

***Evoluzione storica della marca***

<b>Periodo</b>	<b>Numero di marche</b>	<b>Valori di vendita</b>	<b>Natura</b>
1900-1950	Nascita del fenomeno moderno delle marche	Prodotti	Identificazione/ Differenziazione
1950-1990	Crescita esplosiva	Prodotti/Valori del brand	
1990	Consolidamento dei portafogli di marca. Estensione delle logiche di marca. La marca postmoderna	Valori della marca. Più intangibili	Processo di produzione di significato

(Fonte: M. Chevalier, G. Mazzalovo, *“Luxury brand management”*, FrancoAngeli, Milano, 2009, p. 207.)

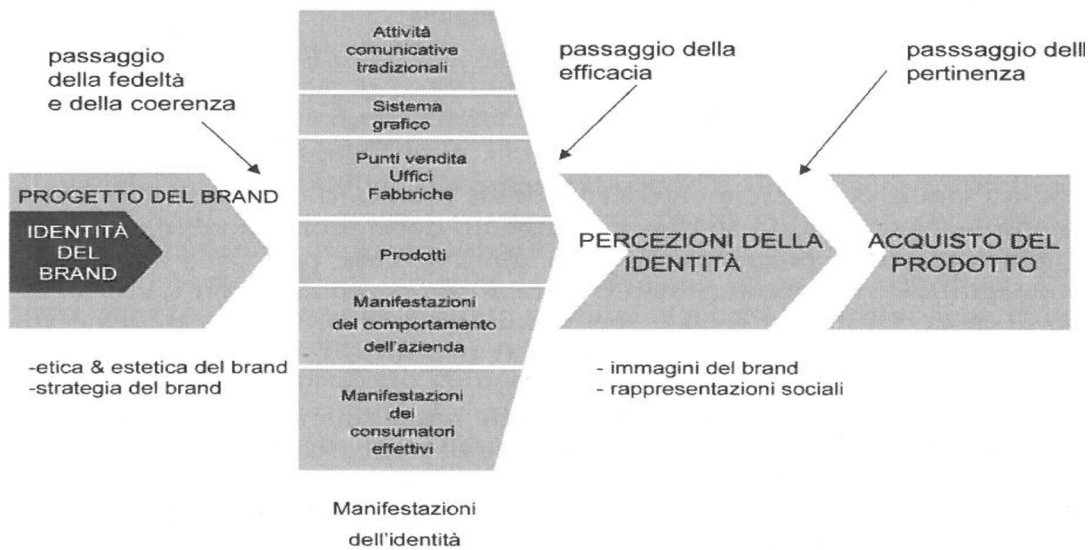
Si assiste ad un passaggio della concezione del brand, da semplice strumento della promozione del prodotto, degli anni Cinquanta, a vero e proprio caposaldo dell'impresa moderna, piu' dell'oggetto in se', proponendo veri e propri nuovi valori che danno un significato al bene e permettono di stabilire un rapporto diretto con il consumatore. Paradossalmente la comunicazione, che era uno degli strumenti descritti da Kotler, diventa ora essa stessa l'intera catena.<sup>66</sup>

Interessante e' essere il processo che conduce dalla ideazione del progetto della marca fino all'atto effettivo del consumatore di acquisto del prodotto.

---

<sup>66</sup>Ibidem, pp. 19-152.

## La catena della comunicazione



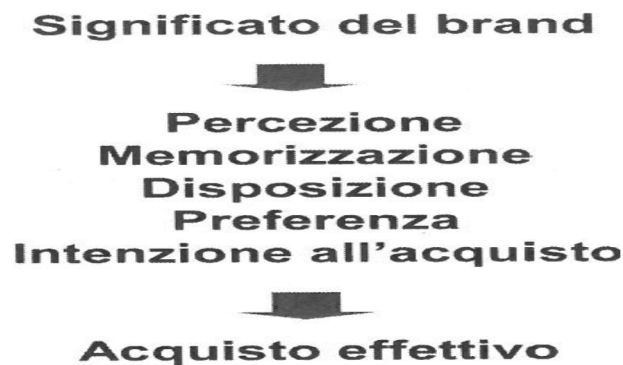
(Fonte: M. Chevalier, G. Mazzalovo, "Luxury brand management", FrancoAngeli, Milano, 2009, p. 208.)

Il primo step è totalmente a carico della società; infatti, quest'ultima, ha il compito di sviluppare la propria concezione ed idea di brand, proponendo tutti quegli elementi etici ed estetici che la definiscano all'interno del mercato. Questo passaggio è chiamato "manifestazione della marca". Nella seconda fase, sempre il designer, coadiuvato ora dalle conoscenze tecniche ed imprenditoriali del manager, trasforma la sua "vision" nell'effettiva "mission" di riferimento, ovvero vengono attuate tutte quelle attività necessarie per trasmettere il concetto ai consumatori attraverso immagini e discorsi. Tale secondo anello è detto "transizione di fedeltà". Gli ultimi due anelli, "transizione di efficacia" e "transizione di rilevanza", rappresentano il punto finale di contatto sul mercato con i consumatori attraverso la vendita dei prodotti<sup>67</sup>.

Ovviamente, il pre-requisito affinché la marca possa essere conosciuta e ricordata dai consumatori (e, quindi, poter far partire la catena delle reazioni) è data dal fatto che questa deve "generare senso" e "generare significato" per poter competere alla pari con gli altri brand. Infatti, il significato della marca rappresenta un punto nodale per dare poi avvio alla reazione a catena che conduce all'atto di acquisto.

<sup>67</sup> *Ibidem*, pp. 19-152.

### ***Significato della marca e comportamento del consumatore.***



*(Fonte: M. Chevalier, G. Mazzalovo, "Luxury brand management", FrancoAngeli, Milano, 2009, p. 212.)*

E' necessario mantenere, nel processo comunicativo, coerenza e significato di espressione al fine di attirare l'attenzione del cliente, generando in lui, un desiderio d'acquisto, e determinando una piu' rapida memorizzazione e conoscenza del marchio. E', infine, interessante notare, come affermano gli stessi Chevalier e Mazzalovo nel loro trattato, che *"il successo di una marca, nel vendere i suoi prodotti o i suoi servizi, si ottiene sulla base della relativa rilevanza che la sua etica puo' avere nei confronti del consumatore, rispetto alle marche concorrenti"*; *che il livello delle manifestazioni esprime e concretizza il progetto etico astratto della marca, ed infine, che la comunicazione diventa il sistema, attraverso cui il progetto della marca viene proposto al mercato*"<sup>68</sup>.

### **2.3: IL SISTEMA MODA IN ITALIA**

Il contesto storico-economico in cui si e' determinata l'evoluzione del sistema moda italiano, nel settore tessile-abbigliamento-calzaturiero, risulta fortemente correlato alle dinamiche di domanda del mercato ed agli aspetti di organizzazione industriale.

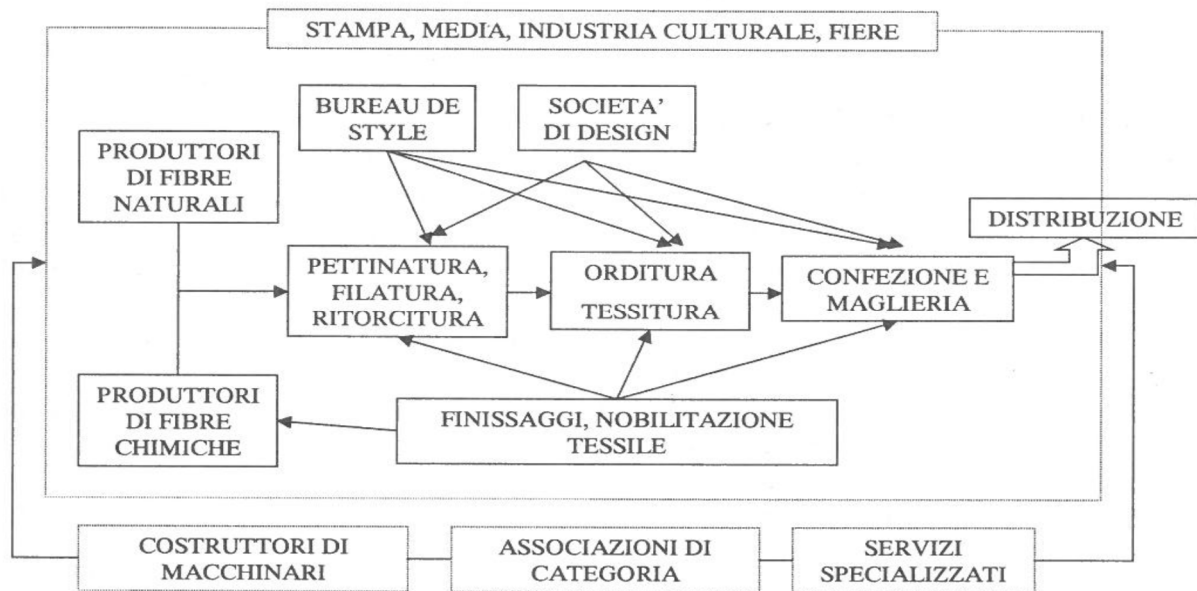
Il primo passo e' rappresentato dalla descrizione, in dettaglio, della filiera produttiva fornendone una visione d'insieme; e' innanzitutto importante ripartire, all'interno del ciclo produttivo, le diverse attivita' tra fasi a monte e fasi a valle della catena: nel primo caso si collocano tutte quelle imprese "intermedie" che realizzano semilavorati per gli stadi successivi, nel secondo abbiamo, invece, le aziende che completano e distribuiscono

---

<sup>68</sup>*Ibidem*, pp. 19-152.

il prodotto finale al consumatore. Accanto a queste fasi specifiche di progettazione, produzione e distribuzione del prodotto tessile, devono, tuttavia, essere annoverati anche tutti i servizi di supporto “strumentali” al processo globale.

### *La filiera del TAC*

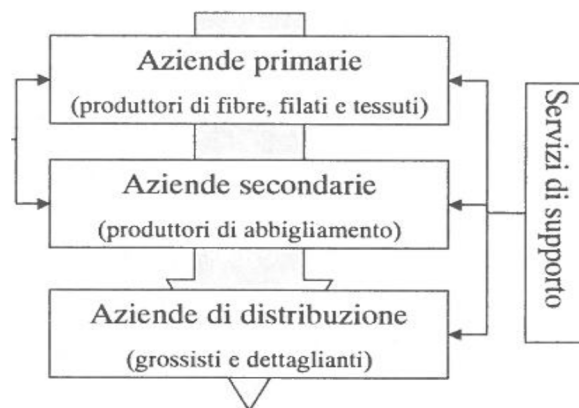


(Fonte: M. Caroli, F. Fontana, “L’industria della moda in Italia”, elaborazione da HermesLab. Rirea, Roma, 2005, p. 27).

Analizzando piu’ nel dettaglio il settore in questione, notiamo come i principali punti di forza, fonte di vantaggi competitivi per il sistema moda italiano, sono rappresentati principalmente da due fattori: la capacita’ di forte integrazione da parte di tali attivita’ e la interdipendenza presente tra le competenze creative, proprie dello stilista, e le doti imprenditoriali del manager in grado di massimizzare i profitti ottenuti. In questo modo, i benefici che si possono ottenere sono duplici, da un lato la maggior efficienza dell’impresa nell’adattarsi all’ambiente esterno, rendendola piu’ dinamica ed elastica, in modo da cogliere tempestivamente i segnali provenienti dai consumatori finali, dall’altro, grazie all’utilizzo e sviluppo di competenze immateriali nel campo della progettazione stilistica integrate a quelle di comunicazione e marketing, il brand riesce a sviluppare le competenze industriali necessarie per l’ottenimento dell’efficienza produttiva che consenta, appunto, di tradurre le competenze stilistiche in risultati economici positivi di lungo periodo.

Sulla base di tale processo identificativo e' possibile determinare tutte le diverse tipologie di agenti economici presenti in tale settore. Tra questi si individuano due diverse categorie di aziende operanti nel mercato della moda, ovvero quelle delle imprese primarie e secondarie, impegnate, rispettivamente, nella produzione di fibre e tessuti per le aziende operanti nel comparto dell'abbigliamento, e nella realizzazione dei capi finiti servendosi, durante il processo produttivo, delle materie prime messe a disposizione dalle imprese primarie<sup>69</sup>.

### ***I soggetti operanti lungo la filiera del TAC***



(Fonte: A. Foglio, "Il marketing della moda. Politiche e strategie di fashion marketing", Franco Angeli, Milano, 2001.)

All'interno di questa seconda tipologia, andando a definire un sotto-gruppo delle aziende secondarie, vi sono, a loro volta, tre diverse tipologie distinte di società: i grandi brand industriali, le maison (o case di moda), ed, infine, le aziende industriali di piccole o medie dimensioni. Nella prima tipologia vi sono imprese di notevoli dimensioni, ad elevata notorietà ed immagine di marca, presenti sui mercati internazionali, che offrono una vasta gamma di prodotti caratterizzati da alta qualità, prestigio e contenuti creativi; la seconda rappresentata dalla importante funzione ricoperta dagli stilisti, i quali operano nell'alta moda, distinguendosi per le competenze distintive sviluppate in grado di differenziarli ed aggiungere, alle proprie creazioni, sempre una elevata ricerca artistica che incrementa il valore del bene prodotto; infine, per quel che concerne l'ultima categoria, si fa riferimento ad aziende con limitate competenze, specializzate in specifici

<sup>69</sup>M. Caroli, F. Fontana, "L'industria della moda in Italia. Strutture del settore, dinamiche competitive e lineamenti di politica industriale", Rirea, Roma, 2005, 25-373.



comparti ed operanti in prevalenza sul mercato nazionale, in cui producono con marchi propri o ottenuti in licenza dalle maison di cui al secondo punto.

La seguente tabella ci permette di ottenere un quadro piu' completo ed esauriente sulla situazione attuale del sistema industriale relativo al settore in analisi, andando a definire le principali caratteristiche chiave del sistema moda nel nostro paese e facendo alcune considerazioni e riflessioni importanti inerenti questa tipologia di mercato.

**Principali aggregati e indicatori economici delle imprese industriali e dei servizi, per settore di attivita' economica- anno 2001**

SETTORI DI ATTIVITA' ECONOMICA	Imprese	Addetti*	Dipendenti*	Fatturato	Valore aggiunto	Valore aggiunto per addetto	Costo del lavoro per dipendente	Ritribuzione lorda per dipendente	Ore annue lavorate per dipendente	Costo orario del lavoro	Investimenti per addetto	
Cod. ISTAT				(mln. Euro)	(mln. Euro)	(mgj Euro)	(mgj Euro)	(mgj Euro)		(Euro)	(mgj Euro)	
DB	Industrie tessili e dell'abbigliamento	75.369,00	604.720,00	493.679,00	70.016,00	19.053,58	31,51	22,21	15,93	1.665,32	13,33	4,31
	Incidenza %/ differenziale su tot. Att.man.	0,14	0,13	0,12	0,05	0,05	-10,45	-6,74	-4,65	-49,88	-3,55	-3,52
DC	Industrie conciarie, fabbr. cuoio, pelle e similari	23.434,00	208.679,00	165.806,00	25.189,04	6.139,51	30,14	21,40	14,76	1.699,05	12,00	3,31
	Incidenza %/ differenziale su tot. att.man.	0,04	0,04	0,04	0,03	0,03	-11,82	-8,54	-5,84	-15,14	-4,88	-4,51
	TOTALE Attivita' manifatturiere	555.223,00	4.833.673,00	4.002.908,00	827.765,14	202.833,63	41,96	28,94	20,63	1.714,19	16,88	7,91

(Fonte: Dati preliminari dal censimento ISTAT, 2001, da M. Caroli, F. Fontana, "L'industria della moda in Italia". Rirea, Roma, 2005, p. 36)

La prima determinante da analizzare riguarda la rilevanza, in termini di peso, che le imprese operanti nel settore hanno all'interno del panorama industriale italiano.

Intanto si sottolinea come il comparto tessile abbia un peso maggiore rispetto al comparto conciario, sia da un punto di vista di numerosita' delle imprese presenti, che per quanto concerne il fatturato ed il valore aggiunto creato, ribadendo, ancora una volta, la loro maggiore presenza sul territorio e la migliore possibilita' di generare flussi economici. Risulta, infatti, evidente, come tale industria possa essere considerata una realta' considerevole del totale di attivita' industriali italiane sottolineando, ancor di piu', l'importanza nazionale di questo mercato<sup>70</sup>.

<sup>70</sup>M. Caroli, F. Fontana, op. cit., pp.25-373

A questo punto, risulta fondamentale approfondire ulteriormente l'analisi inerente il settore in esame andando a considerare la natura giuridica delle imprese costituenti il mercato di riferimento e le classi dimensionali tipiche di tali società'.

Per quanto riguarda il primo aspetto, viene, anzitutto, rafforzato il concetto di stretta correlazione e diretta proporzionalità tra la forma giuridica adottata dalla azienda e la grandezza del brand stesso; per questo motivo, si evidenzia come il ricorso alla costituzione di società' individuali o di persone sia il più' diffuso, proprio per sottolineare una maggior presenza di piccole e medie imprese che prediligono questa forma a quella molto più' vincolante delle società' di capitali, in cui risultano maggiori i parametri finanziari richiesti per quel che riguarda le fonti di capitale necessarie per la gestione dell'attività' ed il capitale sociale.

In particolar modo, la forma giuridica più' diffusa risulta quella della "impresa individuale", mentre il numero di tutte quelle società' che adottano tipologie giuridiche diverse e' in continua diminuzione e drastico calo (si può' ascrivere questo fenomeno al ricorso, sempre più' significativo, ai gruppi industriali).

#### *Natura giuridica delle imprese del TA, anno 1981,1991, 1996*

Gruppo	Impresa individuale			Società' di persone			Società' di capitale			Società' cooperativa			Altra forma di impresa		
	1981	1991	1996	1981	1991	1996	1981	1991	1996	1981	1991	1996	1981	1991	1996
17.1 Preparazione e filatura di fibre tessili	3.897	2.768	1.830	1.903	1.643	1.466	718	1.003	1.154	7	31	11	5	12	5
17.2 Tessitura di materie tessili	8.194	4.068	2.466	1.921	1.488	1.366	903	1.297	1.315	8	38	13	4	8	1
17.3 Finissaggio dei tessili	911	1.373	416	653	833	495	564	751	800	4	20	4	1	6	1
17.4 Confezionamento di articoli in tessuto, escl. art.vestiario	12.068	3.568	3.341	1.693	1.342	1.436	220	451	706	5	39	24	7	6	1
17.5 Altre industrie tessili	5.776	2.538	1.712	1.079	1.294	1.215	409	671	988	30	49	35	6	4	1
17.6 Fabbricazione di maglierie	2.525	2.723	2.209	639	1.019	1.107	170	329	521	7	15	14	2	15	-
17.7 Fabbricazione di articoli in maglieria	22.790	8.987	5.138	4.218	3.772	2.890	869	1.325	1.374	49	66	39	34	45	4
18.1 Confezione di vestiario in pelle	1.334	1.338	1.015	454	605	435	153	243	279	9	15	8	-	8	-
18.2 Confezione di altri articoli di vestiario ed accessori	51.582	35.357	26.748	5.829	11.161	9.727	2.065	4.176	5.798	131	474	385	38	134	19
18.3 Confezione di articoli in pelliccia	3.482	2.903	2.104	678	826	675	85	147	152	1	11	5	5	7	-
<b>TOTALE</b>	<b>112.559</b>	<b>65.623</b>	<b>46.979</b>	<b>19.067</b>	<b>23.983</b>	<b>20.812</b>	<b>6.156</b>	<b>10.393</b>	<b>13.087</b>	<b>251</b>	<b>758</b>	<b>538</b>	<b>102</b>	<b>245</b>	<b>32</b>

(Fonte: M. Caroli, F. Fontana, "L'industria della moda in Italia", elaborazione dati censimenti ISTAT. Rirea, Roma, 2005, p. 44.)

L'industria della moda e' altamente frammentata, in imprese dalle limitate dimensioni, in cui appare evidente un generale ricorso alla suddetta tipologia di "impresa individuale", l'unica poco vincolante ed in grado di soddisfare le esigenze di questo settore. Tema

molto dibattuto, risulta essere quello che lega la grandezza dimensionale ai rendimenti, in termini di ricavi e di profitto.

Infatti, pur essendo il “made in Italy” un punto di forza in grado di trainare l’intero mercato, questo settore e’ sempre stato limitato dalla forte presenza di piccole imprese che hanno costituito un freno e limite allo sviluppo economico italiano, non permettendo a tali societa’ di poter sfruttare appieno le potenzialita’ di una industria dalle notevoli possibilita’ ed ampi margini di crescita<sup>71</sup>. Questo fenomeno, detto del “nanismo dimensionale”, ha portato le imprese ad aprirsi sempre di piu’ verso il mercato estero, determinando fenomeni di acquisizione e collaborazione con societa’ internazionali allo scopo di ampliare il loro raggio d’azione e ridurre, in questo modo, il gap con gli altri grandi brand internazionali.

Il settore della moda sta, attualmente, attraversando un periodo di forte difficolta’ rispetto ai principali partner europei soprattutto per quanto riguarda il costo del lavoro e la contrazione della domanda, a partire gia’ dagli anni ‘90.

Da un lato, si sottolinea il principale problema delle imprese italiane nel riuscire ad affermarsi in un contesto globalizzato dove le piu’ importanti societa’ e brand mondiali, grazie alle loro imponenti dimensioni, riescono a sfruttare le economie di scala, riducendo notevolmente le spese per il personale sostenute, anche grazie ad un processo di “outsourcing” ( delocalizzazione produttiva) che permette di sfruttare le eventuali asimmetrie presenti sul mercato e di trasferire la catena produttiva nei paesi meno onerosi in cui si hanno partecipazioni dominanti di controllo<sup>72</sup>. L’Italia, d’altro canto, puntando sulla qualita’ della propria produzione e sulla manifattura nazionale, non puo’ affidare a terzi esteri queste attivita’, e quindi sosterra’ costi maggiori cercando di attirare i propri clienti attraverso la specificita’ del “Made in Italy”.

Da un altro lato, questa industria, e’ fortemente influenzata da parametri come la flessibilita’ di reazione del mercato, l’organizzazione razionale della produzione ed il livello di concorrenza, che impattano fortemente sui ricavi costringendo, in questo modo, la maggior parte dei brand a crescere ed affermarsi, a livello di immagine, il piu’ velocemente possibile cosi’ da facilitare l’espansione e la crescita del marchio a livello di profitti.

---

<sup>71</sup>M. Caroli, F. Fontana, *op. cit.*, pp. 25-373.

<sup>72</sup>*Ibidem*, pp. 25-373.

Il fenomeno precedentemente menzionato del “nanismo aziendale” rappresenta un connotato tipico dell’industria della moda italiana, sedimentato nella storia economica già a partire dalla seconda metà degli anni ’70; l’obiettivo è, adesso, quello di ricercarne le cause di tale fenomeno e valutarne il potenziale di successo.

A seguito dell’esplosione delle grandi maison di moda, si è sempre di più evidenziata l’esigenza di affiancare agli stilisti, talenti creativi e dotati di elevate competenze artistiche, figure imprenditoriali in grado di canalizzare le loro conoscenze e provvedere ad una gestione manageriale dei loro prodotti in modo da incrementare i ricavi. Si è andato a determinare un vero e proprio processo di compenetrazione tra la grande industria e gli stilisti di spicco nel panorama internazionale, poiché si rese necessario provvedere ad individuare nuove modalità per progettare e industrializzare le collezioni.

Di fatto, in questo modo, si creava una netta separazione all’interno del processo produttivo in cui si vennero a creare due distinte tipologie di imprese ognuna afferente ad una fase specifica dell’intera attività. L’obiettivo finale era, ovviamente, quello di combinare le differenti conoscenze dei due campi tra di loro e riuscire ad adattarsi alle nuove esigenze, fornendo prodotti ad elevato contenuto di moda, in grado di determinare un “mutuo soccorso”, dove *“poter avvicinare il creativo ad una sensibilità operativa e l’industriale alle esigenze di qualità artistica”*<sup>73</sup>.

Si affermava, inoltre, anche il fenomeno del “terzismo”: con questo termine si vuole indicare quel processo produttivo dove le imprese originarie, committenti, danno vita al prodotto, da un punto di vista di commercializzazione e progettazione, ma poi affidano l’effettiva esecuzione dell’attività produttiva ad imprese terze responsabili della ultimazione del bene da vendere ai consumatori. Occorre sottolineare che, generalmente, le fasi più sensibili del processo vengono mantenute, comunque, all’interno dell’azienda madre, mentre vengono affidate alle società esterne tutte quelle attività che non richiedono competenze specifiche o distintive in grado di creare valore per il cliente finale.

Per tutte queste ragioni si va man mano sempre di più definendo una tipologia, distinta e specifica, di “imprese a rete” in cui la grande Maison detiene partecipazioni di controllo, ponendosi a capo della struttura industriale organizzativa, mentre al di sotto troviamo tutto un insieme di PMI responsabili delle attività produttive. Questo assetto

---

<sup>73</sup>M. Caroli, F. Fontana, *op. cit.*, p. 56

organizzativo favorisce il proliferarsi della specificità dell'impresa al vertice che gioca un ruolo determinante attraverso le proprie competenze specifiche e il know-how che queste possiedono.

Il vantaggio sicuramente immediato che deriva da questo fenomeno di formazione di gruppi di imprese integrate verticalmente, risiede nell'incremento di efficienza ed elasticità in grado di rispondere rapidamente ad eventuali cambiamenti dell'ambiente esterno competitivo ed ai mutati gusti e desideri dei consumatori.

Queste motivazioni nel complesso hanno portato, nel sistema moda italiano, a puntare maggiormente sulla concessione in "outsourcing" delle unità organizzative allo scopo di assolvere a due funzioni fondamentali; prima di entrare in una loro descrizione dettagliata comunque è imprescindibile sottolineare che ciò che ha guidato questo settore nell'intraprendere tale decisione risiede nella necessità di adeguarsi ad un mercato globalizzato in continuo cambiamento e rapida evoluzione dove l'obbligo di rimanere aggiornati diventa una prerogativa fondamentale ed essenziale.

Per quanto riguarda le funzioni svolte, il "decentramento produttivo" mira, da un lato, a contenere i costi di produzione, sfruttando l'avvenuta integrazione verticale e andando a spostare le varie fasi della filiera nei paesi a tassazione minore, e, dall'altro, a controllare costantemente, attraverso il presidio delle fasi terminali della filiera, le reazioni dei consumatori dinanzi ad eventuali cambiamenti del prodotto, potendone, immediatamente, verificare i risultati ed adeguarsi con maggiore flessibilità<sup>74</sup>.

Il "terzismo" ha, tuttavia, subito, nel corso degli anni, notevoli e costanti cambiamenti influenzato proprio dalla crescente internazionalizzazione del settore e dall'incremento di concorrenza estera determinata dalla maggior globalizzazione e competizione che si andava a creare in un contesto molto più evoluto e dinamico. Il primo elemento di modifica riguarda il rapporto, molto più stretto e stringente, tra committente ed imprese contoterzi; infatti, sempre di più, i clienti richiedono significativi livelli, sia nel processo esecutivo che nel prodotto finale, che obbligano le Maison principali a controllare costantemente l'operato svolto, senza poter semplicemente delegare le diverse fasi della filiera. Si formano vere e proprie partnership, all'interno delle quali vengono presi degli accordi vincolanti inerenti le modalità operative e gli standard di qualità previsti.

---

<sup>74</sup>*Ibidem*, pp. 25-373.

Al fine di poter comprendere le possibili linee evolutive che verranno intraprese in futuro, occorre capire quello che e' stato il processo storico-evolutivo che questo settore ha intrapreso negli ultimi decenni e gli andamenti che questo ha dovuto attraversare modificandone aspetti e determinando importanti cambiamenti.

Partendo dal ventennio settanta-ottanta, si rileva come il canale di crescita prevalentemente utilizzato dalle imprese fosse quello indiretto e dei canali di distribuzione al dettaglio, come le boutiques, o del grossista che ricopriva il ruolo di intermediario in grado di accrescere i volumi di vendita sui modelli previsti<sup>75</sup>.

La seconda meta' degli anni Ottanta segna il passaggio decisivo e di svolta nella concezione mentale, da parte dei consumatori, dei prodotti di consumo propri del mercato di massa; infatti, da beni indispensabili e di prima necessita', essenziali nella vita quotidiana, diventavano voluttuari ed adatti allo svago ed il tempo libero<sup>76</sup>. Per questo motivo centrale, da quel momento in poi, era la figura dello stilista, il quale doveva creare prodotti sorprendenti, raffinati ed eleganti, in grado di attirare la fascia medio-alta del mercato a cui, oramai, queste creazioni venivano rivolte. Infine, si ricorda, come la forma principale di scambio risultava comunque essere quella del dettaglio tradizionale, con un incremento significativo delle quote di mercato possedute da parte dei negozi indipendenti.

Negli anni Novanta, al contrario, cominciano a cambiare decisamente le caratteristiche tipiche di vendita dei prodotti, determinando una graduale affermazione delle reti dirette, a discapito di quelle indirette, attraverso, soprattutto, la nuova e particolare forma del franchising. In questo modo, le imprese vengono spinte a prendere parte direttamente alla gestione dell'attivita' distributiva, precedentemente non considerata come parte integrante del core business aziendale.

Questo drastico cambiamento, che ha segnato l'abbandono definitivo del canale indiretto, puo' essere analizzato sotto un duplice aspetto; da un lato, viene visto come una impellente necessita', da parte delle imprese, di curare il piu' possibile il proprio punto vendita, garantendo un sistema di offerta in grado di esprimere tutto il suo pieno potenziale e la forza dell'identita' di marca e, quindi, catturare immediatamente l'attenzione del cliente, che rappresenta un elemento centrale nella crescita dei brand (e

---

<sup>75</sup> Saviolo, Testa, 2000.

<sup>76</sup> Centro Einaudi/ Sisim, 2000.

che, proprio per questo motivo, deve essere gestito direttamente dalle Maison principali); dall'altro, puo' essere interpretato come una necessita' di gestire, in prima persona, le informazioni ottenibili, relative al mercato, reperendole in tempi ridotti e nel miglior rapporto quantita'-qualita' possibile.

Una piccola inversione di marcia e' stata riscontrata a seguito della crisi economica del 2007-2008 che ha determinato un incremento della propensione al risparmio dei consumatori, in misura ancora piu' forte che in passato. Per questo, sempre di piu', si tende ad anteporre, recentemente, prodotti di bassa marca e ad un ridotto investimento emozionale e finanziario, rispetto a capi piu' impegnativi e costosi.

Questo processo puo' essere in parte letto ed analizzato all'interno di quel fenomeno globale che ha colpito l'intero mercato, a partire dalla seconda meta' degli anni '90, determinando un "boom economico" nella vendita dello sportswear e dell'abbigliamento per il tempo libero rispetto all'abbigliamento formale. Questo, unito ai fattori di diminuzione significativa del reddito a disposizione, ha determinato anche l'inserimento significativo di una nuova tipologia di punto vendita, ovvero quella del grande magazzino, che e' riuscita, entro l'inizio del XXI secolo, a raggiungere il 25% del mercato raddoppiando la sua quota di mercato<sup>77</sup>.

Gli ultimi 25 anni sono, infine, caratterizzati dalla creazione dei "concept stores", ovvero di spazi commerciali "distintivi" in cui vendere i propri prodotti dove cio' che maggiormente viene esaltato risulta essere l'unicita' della ambientazione, particolare ed in continuo cambiamento, in cui instaurare un rapporto duraturo con il cliente e trattarlo in maniera esclusiva e privilegiata. Viene, in questo modo, ancora una volta ribadita la necessita' di considerare il consumatore non come un mero oggetto con il quale finalizzare semplici operazioni di vendita immediata ed occasionale, ma come un ente nel quale instillare soddisfazione e piacere nell'atto di acquisto di merci e beni.

Infatti, sempre piu' centrale, e' la concezione di dover ampliare, il piu' possibile, il "valore creato" da parte del cliente attraverso, non solo la qualita' del prodotto e della sua lavorazione in se', ma anche con un incremento significativo dell' "esperienza di acquisto" in grado di accrescere la componente emozionale e di soddisfazione utile ad aumentare il piacere percepito nell'atto di acquisto.

---

<sup>77</sup>M. Caroli, F. Fontana, *op. cit.*, pp. 25-373.

Esempi piu' significativi di "concept stores" sono: i "flagship stores" (o negozi bandiera dell'impresa), posizionati nelle citta' piu' importanti, che hanno l'obiettivo di esaltare l'immagine della marca, richiamando tutti quei valori che comunichino tali ideali ai clienti; "self standing stores", situati su strada, riconducibili a negozi monomarca, di proprieta' o bandiera; "shop in shop", rappresentati da superfici piuttosto piccole, che sono gestite da personale aziendale; infine, "i corner", spazi di piccole dimensioni, dedicati ad una marca specifica e caratterizzati da un lay-out personalizzato<sup>78</sup>.

Lo scopo finale e' sempre quello di ribadire e rafforzare i valori tipici e propri della marca, permettendo a questa di esprimere le proprie caratteristiche in maniera sempre piu' forte e diretta attraverso l'arredamento e l'atmosfera del brand comunicati per il tramite anche di questi nuovi negozi.

Come sottolinea, ancora una volta, questa tabella, tra il 1989 ed il 1999, il dettaglio indipendente ha ridotto notevolmente la propria quota di mercato del 19%, mostrando un cambiamento drastico, oramai definitivo nel comportamento dei consumatori e degli assetti produttivi.

***Evoluzione degli esercizi del commercio al dettaglio in sede fissa- variazione % 2001/1991***

Commercio al dettaglio di tessili	-6,6
Commercio al dettaglio di articoli di abbigliamento	-4,5
Commercio al dettaglio di calzature e articoli in cuoio	-17,1

*(Fonte: Centro Studi Confcommercio su dati Censimento 1991 e Osservatorio Nazionale del Commercio, da M. Caroli, F. Fontana, "L'industria della moda in Italia". Rirea, Roma, 2005, p. 116)*

Un ultimo accenno occorre esser fatto nei confronti delle diverse tipologie di punti vendita che lo hanno caratterizzato; la boutique, rappresenta sicuramente l'elemento cardine, piu' importante, per quanto riguarda il perseguimento della raffinatezza e ricercatezza dei prodotti; infatti, risulta indirizzata alle fasce alte del mercato ed e' localizzata nei centri storici delle citta'.

Il negozio di confezioni rappresenta un livello intermedio, caratterizzato dalla vendita di tutti quei prodotti rivolti comunque ad una fascia elitaria della popolazione, ma un gradino piu' basso rispetto alle boutiques. Si ha, poi, il negozio misto, caratterizzato da un

---

<sup>78</sup>*Ibidem*, pp. 25-373.



pubblico molto vasto e differente sia in termini di prodotto che di prezzo; infine, c'è il negozio sportivo.

Pur avendo caratterizzato per molto tempo l'economia di questo settore, per le sue caratteristiche peculiari di ampia scelta di marche e modelli, stretto rapporto fiduciario con il cliente, e conoscenza delle preferenze abituali, di fatto il negozio al dettaglio indipendente sta lasciando sempre di più il posto ai nuovi trend distributivi rappresentati dalle catene di negozi, "outlet" e spacci aziendali, caratterizzati dalla loro capacità di offrire prodotti (rimasti invenduti), a prezzi notevolmente bassi, con riduzioni comprese tra il 30 ed il 70%, in modo da svuotare i magazzini delle imprese.

Infine, sono considerate come catene distributive valide e molto importanti nel nostro Paese, anche i centri commerciali ed il commercio elettronico dell' "e-commerce" B2C, pur dimostrando ancora i consumatori una maggior attrattiva nei confronti degli acquisti tradizionali, considerando l'esperienza d'acquisto presso il punto vendita come parte integrante nel processo di scelta dei prodotti.

#### ***2.4: POLITICA INDUSTRIALE E SETTORE DELLA MODA IN ITALIA***

Il "Made in Italy" è sempre stato un punto di forza del settore della moda in Italia in grado di trainare, non solo l'intero settore, ma, più in generale, tutta quanta l'economia nazionale del nostro Paese. Infatti, la qualità dei prodotti, unita alla enorme componente creativa e stilistica, ha costantemente differenziato questo mercato rispetto a tutti gli altri, garantendogli un dominio e supremazia assoluta anche di fronte a prezzi significativamente alti, necessari a coprire le spese di produzione.

Proprio per questo motivo è importante analizzare le diverse linee guida di politica industriale adottate allo scopo di preservare e salvaguardare questo settore. Nel momento in cui i governi provvedono alla determinazione delle scelte più efficaci e vantaggiose in termini di proliferazione dell'industria del moda, si deve, in prima battuta, individuare i fattori critici di successo che, quindi, dovranno poi essere difesi e tutelati al fine di aumentare le opportunità di crescita economica e competitiva delle imprese attraverso efficaci mosse di politica industriale.

Questa forte complementarità ed interdipendenza tra le variabili critiche di successo e le scelte di politica industriale adottate ha determinato la necessità di passare in rassegna

le fonti di vantaggio competitivo per le singole imprese, successivamente, analizzare gli interventi necessari che il soggetto pubblico dovrà attuare per garantire uno sviluppo e crescita continua<sup>79</sup>.

Il primo elemento da analizzare, all'interno delle strategie aziendali, è rappresentato dalla necessità di differenziare e distinguere la propria impresa dalle altre, allo scopo di ridurre la forte pressione competitiva che tende a colpire tutte le imprese di media e bassa fascia. In questo settore, infatti, risulta centrale riuscire a realizzare prodotti di alta qualità in grado di imporre il proprio stile e la propria concezione creativa ed artistica così da diminuire la concorrenza, dal momento che la gamma di prodotti e beni offerti risulterebbe essere diversa da quella di tutti gli altri brand. Inoltre, l'elevata qualità del prodotto finale sarebbe l'unico fattore in grado di sostenere e, soprattutto, giustificare un eventuale incremento dei costi totali di gestione sostenuti da tali società'.

Questo punto rappresenta, infatti, il secondo importante fattore critico di analisi nella rappresentazione delle determinanti di successo delle aziende. L'Italia, proprio per i motivi sopra citati, trova molta difficoltà nel riuscire a contenere le spese in costi variabili e nei costi di struttura riuscendo, però, poi a scaricare successivamente, in parte, tale inefficienza nella maggior raffinatezza e ricercatezza dei prodotti realizzati.

Tuttavia, pur essendo in parte giustificata, questo tema risulta oggetto di forte analisi e discussione, dal momento che quasi tutte le imprese stanno attuando, sulla scena internazionale, una intensa guerra dei prezzi che sta spostando, sempre di più, l'attenzione verso la necessità impellente di ridurre il divario con i concorrenti internazionali data l'impossibilità di poter sostenere, in un mercato globalizzato, una competizione con brand caratterizzati da spese così basse ed irrisorie. Inoltre, la capacità nel riuscire a ridurre i costi, determina un vantaggio in termini di maggiori possibilità di allocare le proprie risorse finanziarie in attività di innovazione, comunicazione e distribuzione, in grado di poter accentuare maggiormente la differenziazione dei propri prodotti rispetto a quelli della concorrenza.

Procedendo nell'analisi dei fattori critici di successo, un altro elemento di notevole importanza è rappresentato dalla capacità dell'azienda di riuscire a sviluppare appropriate competenze manageriali e gestionali in grado di esaltare l'impresa, come singola entità ed organizzazione aziendale, e di favorire, sul piano delle procedure

---

<sup>79</sup>M. Caroli, F. Fontana, *op. cit.*, pp. 25-373.

gestionali, il raggiungimento di una maggiore efficienza, dal punto di vista del controllo della qualità dell'operato svolto. In particolare modo, al fine di ottenere risultati soddisfacenti e prosperare nei mercati internazionali, i più importanti marchi di moda italiani hanno sottolineato, in modo ancor più stringente, l'obbligo di controllare e gestire, in prima persona, le fasi della catena produttiva che ineriscono al processo creativo, a monte, dello stilista nella composizione stilistica del prodotto, ed alla comunicazione e distribuzione finale, a valle, da parte dei singoli negozi ai consumatori finali. Viene ancora di più ribadita l'importanza di queste attività come elementi essenziali in grado di accrescere il valore creato per il mercato e permettere di raggiungere l'eccellenza attraverso sforzi strategici e finanziari, in questa direzione, notevoli.

Questo concetto riprende il tema della forte interdipendenza e complementarietà che lega, in modo indissolubile, le capacità creative, proprie dello stilista, alle competenze tecniche ed imprenditoriali tipiche del manager, le uniche in grado di sfruttare appieno le potenzialità delle idee innovative e di riuscire a massimizzare gli investimenti fatti in termini di ricavi e profitti.

A questo, tuttavia, viene aggiunta anche una ulteriore componente, fonte di vantaggio competitivo, rappresentata dall'utilizzo di materiali di alta qualità in grado di accrescere, ulteriormente, il senso di eccellenza manifatturiera tipica di imprese operanti nel settore della moda. Inoltre, in un contesto così competitivo ed in continuo evolversi e rapido cambiamento, fondamentali risultano essere, oltre agli elementi precedentemente descritti, i tre pilastri di flessibilità produttiva, rapidità nella realizzazione ed efficienza nella distribuzione dei prodotti ai consumatori finali. Essendo questi punti assoluta fonte di vantaggio competitivo per le aziende, le grandi Maison stanno cercando sempre di più di controllare e verificare, in prima persona, la bontà della realizzazione di tale fase, così importante e centrale nella "creazione di valore" per il cliente. Le strategie che le aziende seguono prendono generalmente due distinte direzioni: quella dell'integrazione verticale, oppure quella dell'acquisto di partecipazioni di controllo in aziende deputate alla realizzazione finale del prodotto<sup>80</sup>. Da un lato, quello che viene realizzato consiste in una internalizzazione delle diverse fasi della filiera produttiva all'interno della stessa società, gestendo così direttamente l'intera fase di produzione; dall'altro, si cerca di formare "reti" con un modello reticolare in grado di porre l'impresa sviluppatrice del marchio al

---

<sup>80</sup> *Ibidem*, pp. 25-373.

vertice ed un ristretto numero di imprese sotto la loro “influenza dominante”, così da poter garantire la qualità e meticolosità delle diverse fasi del processo produttivo.

Tuttavia, affinché queste condizioni vengano rispettate, è necessario possedere due requisiti fondamentali ed indispensabili. In primo luogo, vi è un assoluto bisogno di fornitori adeguati che sappiano distinguersi dagli altri e siano in grado di garantire standard produttivi eccellenti e di alta fattura. Già questo punto richiama il primo elemento di politica industriale che occorrerebbe essere perseguito, ovvero quello di protezione e rilancio di tutte quelle piccole imprese artigiane che stanno attraversando periodi molto difficili sia a livello di ricambio generazionale che di competizione sul mercato internazionale. Questo elemento è stato spesso oggetto di discussione, poiché viene criticato l’atteggiamento italiano di voler convergere verso un modello europeo di standardizzazione produttiva, piuttosto che proteggere queste esperienze locali in grado di apportare una aggiunta significativa di valore al prodotto finale attraverso competenze produttive proprie del “made in Italy”.

In seconda battuta, un altro requisito fondamentale è rappresentato dalla necessità di assumere, all’interno delle grandi marche di moda, manager dalle elevate competenze professionali ed imprenditoriali in grado di gestire le risorse a disposizione ed ottimizzare, per il più possibile, i risultati ottenuti allo scopo di ottenere profitti elevati e sostenibili nel lungo periodo. Per poter ottenere ciò, sicuramente è vitale la presenza di elementi con le giuste caratteristiche con i quali dover necessariamente instaurare rapporti contrattuali di lungo periodo, validi ed efficaci.

Il connubio, quindi, tra creatività e capacità gestionale è stato, nel mondo della moda, l’elemento che ha permesso alle più importanti marche italiane di affermarsi al livello internazionale, riuscendo a sviluppare strutture organizzative adatte, specialmente in riferimento al controllo ed alla gestione finanziaria. Come viene affermato anche dallo stesso Matteo Caroli, nel suo libro “L’industria della moda in Italia”, *“la capacità di aggregare specifiche competenze gestionali e di integrarle con le competenze creative rappresenta dunque, un elemento decisivo per valorizzarne il potenziale<sup>81</sup>”*.

Un altro tema molto importante, soprattutto al giorno d’oggi, riguarda il tema del presidio della distribuzione che influenza, in modo significativo, la redditività dei marchi stessi.

---

<sup>81</sup>*Ibidem*, p. 350.

Fino a poco tempo fa, i brand potevano sfruttare l'effetto benefico derivante dalle esternalizzazioni della produzione, grazie ai quali poter andare ad attribuire tale fase ad imprese collocate in paesi con una bassa tassazione, che permetteva di avere, a catena, un tasso di rotazione del capitale investito (ROT) molto alto avendo livelli assoluti di capitale investito contenuti.

Spiegato in termini economici, partendo dall'assunto che la formula che descrive il ROT sia pari al rapporto tra ricavi di vendita e capitale investito, avendo pochissimi costi da dover sostenere, la maggior parte di essi si trasformavano in flussi positivi di cassa sottolineando la notevole efficienza di tali imprese nel riuscire a minimizzare i costi massimizzando poi il risultato. Avendo, quindi, le società una redditività operativa delle vendite alta, poiché i profitti generati erano consistenti e significativi, si determinavano ROI e ROE estremamente brillanti.

Questo circolo virtuoso, permetteva di avere valori significativi per gli shareholders, in termini di remunerazione delle azioni possedute nel capitale sociale, e per gli stakeholders, che notavano il vantaggio nell'investire grosse somme in attività correlate a quelle imprese. Tutto questo non faceva altre che alimentare la "brand loyalty" nei confronti dei marchi di moda che accrescevano la loro fama e prestigio a livello internazionale.

Oggi, avendo proceduto con un processo di integrazione verticale ed internalizzazione della attività produttive, gli investimenti, sia in comunicazione che nella distribuzione, sono molto elevati determinando, a cascata, alti valori di ROT e di fabbisogno di risorse finanziarie, che, a loro volta, portano ad una riduzione nei livelli di ROI, ROE e generano un aumento anche del rischio operativo<sup>82</sup>. Per tali ragioni, nel settore della moda, non solo in Italia, i brand che vogliono ottenere importanti risultati devono avere una adeguata stabilità, patrimoniale e finanziaria, per poter, da un lato, sostenere le ingenti spese in investimenti nell'immediato, dall'altro, riuscire a sopportare periodi di bassi ritorni economici riuscendo ad ottenere significativi profitti soltanto nel lungo periodo.

Inoltre, tali società hanno l'obbligo di catturare continuamente nuovi clienti in modo da aumentare l'offerta di prodotti erogata e giustificare, così, le spese effettuate.

---

<sup>82</sup>*Ibidem*, pp. 25-373.

La tabella seguente riassume gli elementi essenziali e critici che una azienda in questo settore deve avere per poter “creare valore” e differenziarsi dalle altre nell’output finale.

***I fattori critici per la creazione di valore***



(Fonte: M. Caroli, F. Fontana, “L’industria della moda in Italia”, Rirea, Roma, 2005, p. 357.)

Essi risultano essere cinque e ad ognuna sono collegate specifiche condizioni strategiche ed organizzative che devono essere assicurate per il successo futuro.

Il primo fattore e’ rappresentato dall’eccellenza stilistica ed innovativita’ creativa; in questo campo essenziale e’ la presenza di stilisti non solo in grado di avere estro e competenze creative, ma anche, e soprattutto, lungimiranza nel saper individuare le mode e le tendenze del futuro, ponendosi come “precursore” di esse.

Il secondo, il lancio e la diffusione del marchio, richiede, invece, adeguate conoscenze di marketing e di capacita’ nel saper gestire i moderni mezzi di comunicazione con i consumatori finali. Il controllo della produzione e’ il terzo elemento critico, ed e’ quello che deve garantire la maggior efficienza e rapidita’ possibile nella trasformazione dell’idea creativa nel prodotto effettivo, richiedendo anche massima flessibilita’ nell’adattamento alle condizioni di riferimento. Il penultimo fattore risulta essere costituito dalla dimensione internazionale del brand; questa determina la possibilita’ di

poter ampliare il numero di clienti, accrescere la panoramica in tema di analisi delle tendenze e delle nuove mode, riuscendo a migliorare la propria visione e permette di imprimere una notevole accelerazione al processo di crescita della società'. L'integrazione a valle nella distribuzione al dettaglio, infine, ha lo scopo di aumentare la disposizione di risorse finanziarie e capacità gestionali all'interno del singolo punto vendita.

Avendo ora passato in rassegna ed analizzato nel dettaglio tutti gli eventuali punti critici, fonti di vantaggio competitivo per le imprese, possiamo, finalmente, analizzare le varie linee di intervento attuate dai diversi organi competenti, a livello territoriale, e comprenderne meglio gli scopi e finalità con l'obiettivo di favorire una crescita consistente, anche in futuro, dell'industria italiana della moda<sup>83</sup>.

Prima di entrare nel dettaglio delle varie ipotesi di interventi proposti nell'ambito del programma politico, una piccola precisazione occorre essere fatta inerente l'organizzazione dell'impianto politico. Esso è ripartito in funzione di due criteri: le aree di azione e le linee di intervento. Le prime ineriscono ad azioni svolte a livello di impresa, in ambito nazionale o internazionale, le seconde riguardano, piuttosto, lo sviluppo di forme appropriate di partnership pubblico-privato. Prerequisito al buon funzionamento del sistema è il buon funzionamento ed efficienza dei vari organismi coinvolti, come le Regioni, gli Enti locali o il Governo centrale, nel lavorare correttamente insieme delineando i ruoli e gli ambiti di responsabilità di ciascun elemento, evitando contrapposizioni o sovrapposizioni di potere, favorendo, al contrario, una adeguata collaborazione tra gli stessi<sup>84</sup>.

La prima politica di intervento che deve essere attuata riguarda il miglioramento della fase di formazione tecnica e manageriale. In questo ambito appare ancora più evidente come tante PMI caratterizzate da elevate competenze artistiche e creative, non siano poi in grado di espandersi adeguatamente nel mercato, difettando di consone strategie di marchio e competenze gestionali essenziali per il processo di sviluppo.

Le principali carenze che vengono rilevate in questo settore sono di natura logistica, nella gestione del processo produttivo, di marketing ed, infine, di controllo della

---

<sup>83</sup> Cfr. M. Caroli, "Il sistema di governo dello sviluppo economico del territorio", *Il sole 24 Ore*, Milano, 2002.

<sup>84</sup> M. Caroli, F. Fontana, *op. cit.*, pp. 25-373.

amministrazione delle risorse finanziarie e di tesoreria. Spesso le imprese non sono in grado di risolvere il problema di minimizzazione dei costi, di garantire la massima rapidità di realizzazione o di riuscire ad analizzare correttamente il contesto competitivo di riferimento, in relazione ai processi di segmentazione dei mercati e di posizionamento.

Per tutte queste ragioni vengono resi necessari l'erogazione di corsi di formazione specializzati e mirati a sviluppare le competenze precedentemente descritte, fornendo gli strumenti per la creazione di figure imprenditoriali dotate di capacità creative e gestionali. Infatti, anche sul tema della componente della estrosità, si stanno portando avanti ingenti spese che hanno l'obiettivo di creare scuole di "fashion" permettendo di ampliare, in questo modo, la preparazione teorica universitaria, e favorire la promozione e lo sviluppo di giovani stilisti nel mercato della moda.

Questa manovra di politica industriale attuata permette di sviluppare conoscenze pratiche molto più attinenti al mercato e di favorire la diffusione di figure professionali necessarie per imprese di tale settore attraverso corsi sul tema della gestione delle aziende. Soltanto in questo modo si potranno combinare tra di loro le competenze manageriali e le capacità creative nella maniera più appropriata ed utile al fine di migliorare le attività di innovazione e ricerca, in termini di sviluppo di nuovi marchi, sempre però con l'attenzione rivolta ad accelerare il processo di affermazione sul mercato, permettendo ai nuovi stilisti di poter esprimere al meglio il loro potenziale.

Tale azione ha, infatti, una duplice valenza: se da un lato si favorisce, in questo modo, la crescita dei marchi i quali, sfruttando le competenze sopra descritte, possono ampliare la gamma di offerta e le competenze manageriali a loro disposizione, dall'altra si permette un rinnovamento continuo del "made in Italy", attraverso lo sviluppo di idee estetiche e creative nuove e sempre più ampie da parte dei principali interpreti di tale settore.

Una terza area di azione da parte della politica industriale riguarda l'espansione estera delle imprese oggetto di analisi. Il requisito dell'internazionalità e della penetrazione nel mercato internazionale rappresenta un elemento chiave in un contesto globalizzato dove, soprattutto per quanto concerne l'industria della moda, si cerca di esportare i propri prodotti il più possibile, favorendo una rapida conoscenza del brand e determinando una facile ed immediata possibilità di crescita, sfruttando le opportunità messe a disposizione dai territori esteri, come la Cina, l'Europa Orientale e i paesi emergenti, in



grado di offrire importanti chances di ampliamento, anche grazie ad alleanze strategiche che permettono di rendere piu' facile l'inserimento in questi luoghi.

Le ultime due importanti considerazioni da fare sul tema delle azioni delle politiche industriali da intraprendere riguardano il sostegno ai distretti e la promozione del marchio "made in Italy".

Per quanto attiene al primo punto, i distretti industriali sono un tema molto importante all'interno del fenomeno di sviluppo delle PMI del territorio italiano; come gia' precedentemente descritto nel primo capitolo, un connubio molto forte e' quello che lega il "quarto capitalismo" ai distretti industriali stessi. Infatti, si riesce a creare una importante sinergia che permette a queste imprese di svilupparsi e crescere, all'interno di un ambiente favorevole, in modo da rafforzarsi sulle capacita' artigianali e creative proprie dell'industria italiana.

Per questo si sta cercando, il piu' possibile, di definire strategie nazionali finalizzate, da un lato, ad accrescere gli investimenti e gli sforzi finanziari, soprattutto nelle aree piu' competitive e dinamiche nei vari comparti produttivi, dall'altro, a favorire modalita' concrete di cooperazione ed aiuto tra le diverse aree geografiche.

Un altro scopo molto importante per i governi, e' quello di individuare e valorizzare le eccellenze imprenditoriali, ovvero quelle aziende dalle dimensioni ridotte, dotate di limitate risorse finanziaria, che, tuttavia, godono di competenze tecniche e creative in grado di far affermare il marchio "made in Italy" ed i suoi prodotti in tutto il mondo. L'obiettivo, in questi casi, e' quello di aiutare tali imprese a crescere e svilupparsi approcciando tale fase con lo spirito imprenditoriale di ottenere dei benefici soltanto nel lungo raggio e a seguito di grossi investimenti, attraverso programmi volti a sostenere la crescita dimensionale ed il consolidamento del patrimonio delle risorse.

Recentemente si sta anche assistendo ad azioni volte alla valorizzazione del territorio di appartenenza dei diversi distretti industriali al fine di caratterizzare queste imprese anche per la loro specifica localizzazione territoriale, in particolar modo dal punto di vista delle attrazioni turistiche. In questo modo l'effetto che si vuole creare appare biunivoco, determinando sia un miglioramento del "made in Italy" che un incremento dell'interesse verso determinate mete nazionali. Infatti, da una parte, il brand potrebbe caratterizzarsi e distinguersi per lo specifico contesto geografico e storico di appartenenza, mentre,

dall'altra, la presenza di un elevato numero di marchi nel territorio potrebbe contribuire ad aumentarne la vivacità e dinamicità, migliorando anche l'immagine e l'atmosfera.

Passando ora ad analizzare l'ultima strategia di politica industriale, quella inerente la protezione del marchio italiano, molto acceso risulta essere il tema che analizza cosa debba intendersi con tale nome.

C'è chi sostiene posizioni più rigide asserendo che per poter ricadere sotto questa denominazione, l'intera catena produttiva, dal reperimento delle materie prime fino alla lavorazione, debba necessariamente svolgersi nel territorio di appartenenza; altri, invece, propongono linee più "morbide" concentrate, maggiormente, nell'andare ad individuare la sola attività creativa come elemento realmente caratteristico dello "stile italiano" ammettendo anche la possibilità di andare a svolgere fasi all'estero o di fornirsi di materiali non nazionali. La direzione strategica degli ultimi anni sembra puntare sul primo approccio, quello di difesa completa del "made in Italy" a 360 gradi, e su una significativa protezione delle aziende che decidono di sostenere l'artigianato locale cercando di raggiungere elevati livelli di qualità e di mantenere la produzione nel proprio territorio di origine, piuttosto che procedere a strategie di delocalizzazione, che comporterebbero un valore estremamente alto di costi da dover sostenere.

Lo scopo da parte di tale manovra, come viene asserito anche dagli autori, Franco Fontana e Matteo Caroli, nel loro manuale "L'industria della moda in Italia", appare quello di *"dare una spinta decisiva verso un rilancio delle produzioni locali di qualità incentivando le imprese che cercano di sviluppare elevate competenze all'interno del Paese, accettando di non rincorrere a tutti i costi condizioni di abbassamento della spesa"*<sup>85</sup>. Solo in questo modo si potrebbe garantire la tracciabilità del prodotto finale, in modo da poter indicare, con certezza nei confronti del consumatore, dove sono state realizzate almeno tutte le fasi lavorative fondamentali e la provenienza delle materie prime utilizzate.

Per far fronte alle ingenti spese che queste imprese dovrebbero sostenere, viene, inoltre, suggerita una possibile ipotesi di collaborazione tra soggetto pubblico ed attori privati nel sostegno finanziario che potrebbe essere apportato attraverso appropriate partnership tra gli investitori privati e pubblici. A tal proposito si ricordano le azioni intraprese volte allo sviluppo di fondi chiusi con capitale privato; questi avevano lo scopo di sostenere

---

<sup>85</sup>M. Caroli, F. Fontana, *op. cit.*, p.369.

economicamente le PMI nelle attività realizzate e di aiutarle nel processo di creazione del valore, potendo intervenire, attraverso investitori specializzati, nell'apporto di maggior somme di capitale di rischio in grado di rappresentare un importante fattore di spinta decisivo per le imprese che volevano affermarsi sul mercato.

Gli obiettivi della politica industriale, sotto questo aspetto, dovrebbero essere quelli di creare le condizioni adatte affinché tali fondi possano operare nella maniera più opportuna; deve, inoltre, agevolare il processo di reperibilità delle fonti di capitale da parte delle PMI, facilitando l'accesso ai mercati finanziari e stimolando, gli stessi, a predisporre strumenti di finanziamento efficaci rispetto alle esigenze di crescita dei brand della moda. In questo senso, il soggetto pubblico, anche, potrebbe contribuire, proponendo azioni mirate ad agevolare l'incontro tra queste due figure e migliorare il processo di selezione e ricerca delle imprese maggiormente valide e dinamiche.

Anche sul versante internazionale, il concetto di "made in Italy" dovrebbe essere protetto e tutelato in modo consistente; spesso, infatti, risulta difficile riconoscerne i suoi valori ed i suoi elementi fondanti, si tende a distinguere il "ben fatto" con l'artigianato italiano. Invece, occorrerebbe realizzare azioni mirate a valorizzarne il concetto esplicitando i suoi contenuti ed i suoi valori percepiti dal mercato. Solo così si potrà provvedere a diffondere un processo di diffusione e rafforzamento del marchio italiano e del contenuto storico-artistico di cui si fa capo, ad aumentare la conoscenza e la comprensione di questi valori in ambito internazionale così da poter riconoscere, fino in fondo, le eccellenze sviluppate all'interno di un sistema di ricerca strutturato e basato su competenze manifatturiere caratterizzate dalla genialità dei singoli e dalla continua diretta interazione di chi sviluppa l'idea del prodotto e chi ne realizza le componenti fisiche<sup>86</sup>.

Da questo processo ne gioverebbero, sicuramente, tutte quelle produzioni locali che incarnano il concetto di "made in Italy" e che portano avanti, anche se a costi più elevati, un ideale molto forte basato sulla qualità e l'estetica del prodotto, le quali potrebbero, in questo modo, incrementare la loro competitività sul mercato internazionale.

---

<sup>86</sup>*Ibidem*, pp. 25-373.

## CAPITOLO 3: IL CASO VERSACE S.P.A: ESEMPIO DI UNA IMPRESA FAMILIARE NEL MONDO DELLA MODA ITALIANA

### 3.1: STORIA DEL BRAND DALLA SUA FONDAZIONE

*Logo societa' Versace: La Medusa*



*(Fonte: Sito ufficiale Versace)*

All'interno di una analisi del mondo della moda, e' necessario riportare un caso aziendale italiano. Il brand che verra' esaminato e' Versace S. P.A., dalla sua data di fondazione nel 1978 fino ai giorni attuali. Il contesto storico e sociale degli anni Settanta risultava essere molto movimentato ed agitato, segnato dal terrorismo e dalle continue lotte intestine che cercavano di minare le certezze di una societa' statica e poco propensa al cambiamento. Infatti, rispetto alla dinamicita' e competitivita' degli anni del "miracolo economico", il Paese negli anni '70 si caratterizzo', principalmente, per la forte recessione e stagnazione che colpì l'economia e, di riflesso, anche tutta la societa' in termini di costumi ed abitudini sociali.

In questo contesto, Versace, rivelatosi tanto importante per l'intera nazione e la sua economia, oltre che per l'immagine nel mondo, ha cominciato a diffondersi, gettando le basi di un successo, impostato sugli ideali di liberta' e forte espressione stilistica ed artistica, che gli ha permesso, in poco tempo, di diventare un fenomeno mondiale in grado di mutare il modo di pensare e gli atteggiamenti, creando una forte attitudine verso un

vestire “*alternativo e ribelle*”<sup>87</sup>”. Molto interessanti, a tale proposito, sono le parole di Giorgio Armani, altra figura iconica del mondo della moda, contraddistinto dal suo stile minimal, totalmente agli antipodi rispetto all’esuberanza di Versace. Egli afferma, infatti, di ricordarlo come una persona “*caratterizzata da una fantastica esuberanza, da un senso di allegria che tutto mescola- idee, tendenze, memorie, arte- con una specie di noncurante vitalità e da un talento degno dei grandi creatori*”<sup>88</sup>”. Ripercorrendo brevemente le fasi salienti della vita di Gianni Versace, il primo tema da analizzare è proprio quello che riguarda la sua Reggio Calabria, territorio dove egli nacque nel 1946. Infatti, analizzando le opere stilistiche da lui realizzate, si nota immediatamente come sia forte e centrale nelle sue composizioni il tema del mondo antico, romano ma, soprattutto, greco; questo tema chiaramente rappresenta un simbolo di ripresa e devozione verso il passato e la sua infanzia, in cui si ritrovava a giocare nella sua casa vicino alle rovine di terme romane e resti provenienti dal mondo classico. Un aspetto peculiare della sua figura è stato proprio quello di non aver mai nascosto il suo passato, anzi di averlo sempre difeso, riconosciuto ed utilizzato come florida fonte di ispirazione per le sue composizioni e per la creazione del marchio, quale sinonimo di avanguardia e seduzione.

Un ulteriore elemento che lo ha segnato profondamente nella sua gioventù riguarda il periodo di apprendistato che egli effettua, ancora adolescente, nell’atelier della madre. Questa fase risulta essere per lui un punto di snodo cruciale nella acquisizione di alcuni concetti imprenditoriali e sartoriali indispensabili per il suo futuro; è lì che impara le tecniche artigiane della madre, osservandola mentre lavora e realizza i suoi abiti, riuscendo anche a comprendere le diverse fasi produttive nella loro composizione ed assemblaggio. Difatti, dimostra un precocissimo senso del mercato, intuisce che i consumi stanno cambiando, convincendo addirittura sua madre ad aprire un negozio. A partire da questo momento, l’affermazione di Versace, come stilista e compositore creativo di collezioni di successo nell’ambito della moda, comincia a crescere sempre di più in maniera vertiginosa e dirompente. Infatti, egli riesce in poco tempo a bruciare le tappe, sfruttando la sua forte passione per l’arte ed il buon gusto, che gli permettono di creare vestiti mai visti prima.

La sua fame per la conoscenza lo spinge a compiere molti viaggi da giovane in giro per l’Europa, tra il 1966-1972, a Londra e Parigi, al fine di intraprendere un processo di

---

<sup>87</sup> T. Di Corcia, “Gianni Versace. La biografia”, Lindau, Torino, 2012, pp. 263-283.

<sup>88</sup> *Ibidem*, p. 6.

conoscenza approfondito dei piu' importanti centri di snodo della cultura artistica e creativa, simbolo di internazionalita' e globalizzazione, in grado di formarlo e di introdurlo con piu' facilita' nelle dinamiche del commercio mondiale.

Durante questo periodo, Versace studia da vicino i brand piu' importanti, cerca di trarne spunto ed ispirazione, mantenendo, comunque, sempre una certa indipendenza nello sviluppo delle sue idee; lo scopo era quello di acquistare anche le piu' importanti collezioni che si stavano sviluppando in quel momento, in modo da comprendere cosa attirasse maggiormente attenzione nei clienti e quali fossero le tendenze del momento, anche per poter capire cosa veramente mancasse in questo mercato e quali fossero le strategie piu' efficaci da applicare.

Una volta conclusosi questo periodo di apprendistato, lo stilista, pronto ed in grado di disegnare lui stesso delle collezioni in prima persona, si trasferisce a Milano nel 1972 dimostrando, con la linea "Florentine Flowers", tutto il suo talento, riuscendo a presentare il suo lavoro addirittura a Firenze. Questo importante traguardo gli permette di ottenere notorieta' ed assumere il "controllo" delle proprie attivita', ricoprendo tutte quante le funzioni, dall'organizzazione delle sfilate e delle presentazioni, alla scelta dei fotografi e delle campagne pubblicitarie per i suoi lavori. In questo periodo, l'artista riesce liberamente ad esprimere i suoi ideali, senza vincoli di alcun tipo, anticipando temi che sarebbero diventati iconici del suo stile.

Pochi anni prima della fondazione del suo brand storico, nel 1978, Versace effettua un lungo tour con lo scopo di farsi conoscere ed espandere le sue conoscenze fuori i confini europei, arrivando anche Oltreoceano, cosi' da conquistare la stampa ed i piu' importanti "buyer" internazionali. Sulla base di queste importanti premesse, giunge finalmente il momento di svolta per lo stilista che capisce di essere arrivato, oramai, il momento giusto per dar vita a un'azienda che porti il suo nome. Non soltanto una semplice griffe, ma una vera e propria realta' aziendale. La scelta di fondare una societa' a Milano, inoltre, non risulta casuale, ma imperniata su scelte strategiche ed operative di massimizzazione della diffusione del suo marchio nel contesto competitivo che fosse il piu' fertile e dinamico possibile per la tipologia di mercato. Questo viene confermato anche dalle fonti riportate che associano la nascita e l'affermazione del pret-a-porter italiano, avvenuto proprio a partire dagli anni Settanta nel capoluogo lombardo, al clima di massima vivacita', atmosfera unica ed irripetibile, che caratterizzavano la citta', incentivata da un "*forte*

*slancio verso l'innovazione, verso la sperimentazione in ogni settore, che le permise di diventare una delle tappe obbligate nella geografia internazionale dei grandi centri di interesse culturale ed economico*<sup>89</sup>". Così, accanto alle classiche mete di New York, Parigi, e Tokyo, cominciava ad assumere Milano sempre più una importanza centrale e nevralgica nel panorama internazionale.

Questo fenomeno è riuscito a scardinare i preconcetti che associavano le attività di creazione e creatività ai soli brand francesi, permettendo agli stilisti italiani di imporsi, producendo opere d'arte uniche, aiutati anche dalla presenza di tessuti più pregiati e dalla possibilità di avvalersi di maestranze che custodivano i segreti del settore<sup>90</sup>.

In questa fase risulta essere centrale anche il contributo che i parenti hanno dato per la creazione del marchio (da sempre il legame con i familiari è stato stretto e fortemente rappresentativo della solidità e fiducia che lo stilista riponeva in loro); infatti, i fratelli, Santo e Donatella, decisero di trasferirsi a Milano per aiutare Gianni nella creazione del proprio brand assumendo ruoli attivi nella composizione della struttura organizzativa e nella parte creativa. In particolare modo, per le sue conoscenze manageriali ed imprenditoriali, il fratello occupò ruoli dirigenziali, mentre la sorella entrò nello staff della direzione creativa stessa.

Il processo di progettazione della struttura societaria della Versace S.P.A. risulta essere molto interessante per la sua accuratezza e precisione: i soci sono Santo e Gianni Versace, che detengono quote di maggioranza all'interno dell'impresa, e Claudio Luti, consulente di fiducia, con partecipazioni di minoranza, determinando, una struttura in grado di coprire ogni fase dalla creazione alla distribuzione passando per la comunicazione<sup>91</sup>. A partire da questo momento, il successo travolge letteralmente le attività della Versace Spa, non solo per le collezioni realizzate per donna, ma anche per le nuove misure apportate, in termini di estensione del brand, sul campo maschile e dei profumi. Grazie a questo, riesce ad aprire nuove sedi sparse un po' in tutto il mondo, nel corso già dei primi anni Ottanta, a Parigi, Los Angeles e San Francisco, accrescendo ulteriormente l'attenzione verso le sue creazioni.

---

<sup>89</sup> T. Di corcia, *op. cit.*, pag 55.

<sup>90</sup> *Ibidem*, pp. 263-283.

<sup>91</sup> *Ibidem*, p. 263-283.

La natura eclettica dell'artista, unita ad uno spiccato interesse verso lo spettacolo e le "stars" del mondo musicale e del cinema, spingono Versace a realizzare pezzi unici prodotti su misura per opere teatrali oppure per allestire scenografie. In questo periodo si affermano, con forza e dirompenza, le principali linee guida del pensiero che Versace avrebbe difeso e portato avanti per il corso intero della sua carriera: originalità, bellezza estetica e forte espressività e personalità delle opere. Da sempre contrario al rispetto pedissequo delle regole o degli schemi previsti, lo stilista preferisce seguire un approccio più istintivo, basato sulle proprie esperienze, sensazioni, credendo che la ricerca del bello dovesse essere centrata sulla soggettività delle persone e non sulle rigide convenzioni sociali previste. Egli, inoltre, crede nello stretto legame presente tra arte e moda, ma anche delle relazioni tra questi due linguaggi e l'industria; proprio per questo motivo, come lui stesso ha affermato, gradualmente vengono abbandonati modelli standard predefiniti a favore di una *"filosofia incentrata su una filosofia dell'atteggiamento"*<sup>92</sup>.

Molti sono i riconoscimenti che egli riesce ad ottenere, il più importante e sicuramente rappresentato dalla onorificenza che gli viene conferita dal Presidente della Repubblica in persona nel 1986 (all'epoca Francesco Cossiga), come "commendatore della Repubblica Italiana" per gli importanti obiettivi raggiunti in campo artistico e del settore della moda. Accanto a queste conquiste "formali" i più importanti traguardi riguardano, soprattutto, l'incremento vertiginoso del valore della società: il fatturato della Gianni Versace S.P.A., alla fine degli anni '80, risulta essere pari ad oltre cento miliardi di lire. Viene inoltre realizzata una strategia di ampliamento nel settore che porta ad acquisizioni strategiche di società, come Yves Saint Laurent, nel campo delle fragranze e dei profumi.

Particolare risulta essere la peculiarità del brand di puntare molto su un target giovanile, ritrovando in esso il desiderio di vivere in libertà, di potersi esprimere per quello che sono e sentono; la società riesce a rimanere in forte contatto con quel mondo attraverso una continua innovazione ed originalità, che spingono i clienti a voler possedere qualcosa di nuovo con un forte desiderio di ribellione rispetto al passato ed alle convenzioni precostituite; i punti di forza sono inoltre quelli di risaltare il concetto di confort e della ricerca di individualismo tanto cari ai giovani clienti in cerca di una loro specifica identità'.

---

<sup>92</sup> Cit. G. Versace.



Il suo stile viene riconosciuto ed apprezzato da tutte le piu' importanti celebrita'; ricordiamo nel 1993, il caso di Liz Hurley, fidanzata di Hugh Grant, che aveva deciso di indossare un abito firmato Versace con il quale catturo' l'intera attenzione di tutto il mondo e guadagno' le copertine delle riviste per lo stile eccentrico, sottile, ma, al contempo, sofisticato con il quale sottolineare un atteggiamento di distacco verso certi "diktat" imposti dal mercato della moda<sup>93</sup>. Un altro importante esempio e' rappresentato dalla presenza, molto particolare ed accolta con clamore dal pubblico, di Madonna come protagonista della campagna pubblicitaria per la collezione primavera-estate 1995; e' Versace stesso a spiegare che la volonta' di scegliere proprio Madonna risiede nella attrazione che ha avuto per la sua poliedricita' e capacita' di rinnovarsi continuamente e rimanere costantemente al centro dell'attenzione<sup>94</sup>. Il mondo della musica lo adora e lo rispetta, traendo spesso forte ispirazione dalle collezioni dello stilista, tanto da indossarle ai loro stessi concerti. L'artista spesso cerca di prendere sotto la propria ala protettrice i personaggi che piu' lo incuriosiscono e nei quali ritrova lo stesso spirito d'animo utilizzato nelle sue creazioni e composizioni creative; Robbie Williams ne e' una importante testimonianza, esibendosi addirittura, nel 1996, alla sfilata di presentazione della collezione maschile creando un forte sodalizio tra i due<sup>95</sup>.

A partire dagli inizi degli anni Novanta (di fatto corrispondente all'ultimo periodo di vita dello stilista), Gianni Versace si muove tra Milano e New York, alla ricerca costante di nuove idee per rimanere al passo con i cambiamenti continui dei costumi e delle usanze delle persone. Infatti, accanto alla sua sede stabile e permanente nella capitale della moda italiana, Versace sente il bisogno di espandere i suoi confini e di stabilirsi negli Stati Uniti, centro del fervore intellettuale e mondano dell'epoca; intuisce la necessita' di comprendere meglio gli ideali ed i gusti di un Continente oramai leader assoluto dal punto di vista economico, finanziario e culturale. Decide, infine, di trasferirsi, nel 1997, in una villa a Miami vicino all'Oceano cercando di ristabilire quelle sensazioni che lo avevano accompagnato per tutto l'arco della sua gioventu' nella natia Reggio Calabria, accanto alla spiaggia ed ispirato da quel senso di liberta' e spensieratezza che tanto gli era caro. Arrivato, tuttavia, all'apice del successo, in maniera quasi inspiegabile ed improvvisa, e'

---

<sup>93</sup> T. Di Corcia, *op. cit.*, pp 263-283.

<sup>94</sup> *Ibidem*, pp. 263-283.

<sup>95</sup> *Ibidem*, pp. 263-283.

proprio li' che si consuma, il 15 luglio 1997, il suo assassinio, davanti proprio la sua residenza di "Casa Casuarina", per mano di uno squilibrato Andrew Philip Cunanan.

Si tratta di un giovane folle, di circa 28 anni, di buona estrazione sociale, che cercava di entrare nel mondo della moda e del lusso accompagnando uomini facoltosi in giro per le importanti cerimonie e sfilate. Di fatto, il ragazzo aveva sempre sognato di poter lavorare accanto alla figura di Versace (o comunque di entrare nel mondo dell'alta moda come figura di successo), ispirato dalle sue creazioni e dal suo stile così sfarzoso, ma non avendone mai avuto una effettiva possibilità, a seguito dell'enorme successo planetario raggiunto dallo stilista, entra nei suoi deliri, nella mente di uno psicopatico che lo vede come antagonista. Infatti, l'artista diventa a tutti gli effetti un nemico immaginario contro cui combattere, esempio di un uomo che era riuscito a raggiungere i suoi obiettivi li' dove Cunanan aveva fallito e non era riuscito a lasciare il proprio segno.

### ***3.2: CARATTERISTICHE DISTINTIVE DEL MARCHIO E MODELLO DI BUSINESS***

Il brand Versace è fortemente legato al mondo dell'arte e delle composizioni creative più in generale, e per questo è riuscito a rimanere al centro della moda e della tendenza anche dopo la morte dell'artista, riuscendo ad alimentarsi proprio sulla base di ciò che il mondo circostante le forniva, in termini di innovazione e spunti stilistici, potendo così, di fatto, consegnare le opere del suo creatore al patrimonio umano della collettività rendendolo immortale.

In realtà, ad una attenta riflessione, questa dinamica non risulta sorprendente, se si analizzano i tratti peculiari e caratteristici dell'impresa con cui ha costruito la propria storia. L'idea di fondo era sempre stata quella di creare qualcosa che puntasse all'eternità, che rimanesse sempre attuale e "di moda", e che riuscisse a catturare le attenzioni ed i trend estetici del futuro. Partendo dalla citazione dello stilista in persona, che afferma di "*guardare sempre al futuro, di non voler morire mai e di voler assistere alla comparsa degli Ufo quando arriveranno*<sup>96</sup>", si evince l'urgenza e la necessità di non voler rimanere legato alle sole tradizioni ed ideali della contemporaneità, ma di essere in

---

<sup>96</sup> Cit. G. Versace

grado di cogliere le future tendenze, di anticiparle e di diventare a tutti gli effetti universale.

I punti di forza su cui egli basa la sua continua ricerca della perfezione estetica sono: i tratti esuberanti, propri del barocco, con cui decora e produce le sue collezioni, la classicità greca e romana, da sempre presente nel suo animo elegante e raffinato e la continua e spasmodica ricerca del “bello”, come veniva inteso sia nel mondo antico che nel Romanticismo, con quel tocco aggiuntivo di espressività e legame emotivo che lo aveva caratterizzato.

Rispetto al passato, una delle più importanti conquiste a cui Versace ha direttamente preso parte, riguarda la sua capacità di essere riuscito a “sdoganare” il mondo della moda, attribuendole una aurea di sacralità in grado di elevarla di importanza facendola entrare a pieno diritto tra le più importanti manifestazioni e forme artistiche presenti al mondo. Grazie alle importanti fonti che lo stilista utilizza per produrre le proprie opere, questo settore smette di essere considerato solo come un semplice evento commerciale, frutto del consumismo di massa del XX secolo, ed entra nell’immaginario comune come parte integrante della cultura dell’epoca in grado di influenzare le generazioni e trasformare le creazioni in pezzi unici, dotati di una loro storia ed origine specifica.

Come tutti i più importanti artisti, anche Versace osserva ciò che lo circonda riuscendo a coglierne gli aspetti principali; pur cercando poi di stravolgerli, cambiarli e rivoluzionarli. Il punto di partenza della sua analisi rimane incentrato sull’epoca in cui vive, ed una corretta interpretazione di essa (mai avrebbe rifiutato di analizzare ciò che lo circondava o di rinnegare le proprie origini), ma, a differenza di molti altri, cerca di andare oltre, di rompere con gli schemi del passato e di riflettere il caos visivo ed estetico tipico del post-moderno. L’obiettivo risulta essere quello di documentare gli estremi di una società che, grazie all’avvento dell’informatizzazione e della globalizzazione ormai diffusa, favorivano il proliferarsi del benessere che accresceva la voglia di spettacolarizzazione e di esaltazione dell’eccesso (già profetizzata da Warhol), propria dell’epoca barocca, in cui anteporre al conformismo dei costumi il comfort e l’individualismo caratteristico di ogni soggetto specifico<sup>97</sup>. L’artista cerca, in questo modo, di anticipare i trend futuri creandoli lui stesso ed influenzando le generazioni in materia di regole del buon gusto attraverso una estremizzazione dei propri ideali in cui,

---

<sup>97</sup> T. Di Corcia, *op. cit.*, 263-283

guidato da un forte impulso creativo, sovvertiva gli ordini previsti e rivoluzionava il mondo della moda.

Riguardo le principali caratteristiche distintive del marchio che hanno caratterizzato la sua carriera, la prima e più importante inerisce alla ripresa degli eccessi e degli estremismi tipici del barocco. Molti lo hanno paragonato al “Dioniso della moda”, proprio per il suo stile apertamente sensuale, a volte anche sessuale, accomunato al dio dell’ebbrezza e dell’abbandono orgiastico<sup>98</sup>. Il paragone appare appropriato perché, così come Dioniso veniva inteso come divinità del cambiamento e della trasformazione, il cui culto veniva considerato, a tutti gli effetti, come una “nuova” religione da sostituire a quella degli dei “tradizionali”, ugualmente Versace ha sempre cercato di riscrivere i codici dell’eleganza tradizionale proponendo una soluzione fatta di eccessi, esuberanze ed asimmetrie, intrecciando un profondo rapporto di reciproco scambio con la gente, in cui *“prendere spunti dalla strada e restituire al pubblico immagini contemporanee ed accattivanti dove riconoscersi o alle quali aderire”*<sup>99</sup>.

Cio’ che però lo ha comunque mantenuto in continuo contatto con la tradizione è il forte attaccamento e devozione verso la classicità romana e soprattutto greca, che egli ha saputo conoscere ed apprezzare nella sua gioventù trascorsa a Reggio Calabria. Grazie alla ricercatezza ed alla ripresa di simboli direttamente indirizzati a quel contesto, come l’iconica Medusa, Versace ha voluto dedicare un tributo alla sua infanzia e cercare di “smorzare” i toni dei suoi vestiti, trovando un nuovo punto di equilibrio nel quale collocare le proprie creazioni, in quello che molti definiscono come “minimalismo barocco”. Il suo tratto distintivo risiede proprio nella capacità di saper combinare sapientemente le conoscenze pregresse, che rappresentano il punto di partenza del suo studio e delle sue ricerche, e le nuove tendenze con le quali approfondire e sviluppare concetti nuovi, completamente diversi da tutto quello che si era visto in precedenza.

Dal punto di vista artistico, si può paragonare il lavoro di Versace a quello di Caravaggio; infatti, pur conoscendo e sapendo utilizzare le fonti classiche, le sue opere risultano essere intrise di emozioni, scalpore e forte vitalità che si contraddistingue nettamente dalla fissità e sacralità di Giorgio Armani, che viene accostato piuttosto alla bellezza senza tempo di Michelangelo.

---

<sup>98</sup> *Ibidem*, p. 217.

<sup>99</sup> T. Di Corcia, op. cit., p. 218.

Questo tema riprende il terzo, ed ultimo punto, di rappresentazione delle caratteristiche distintive del marchio e delle opere del brand: quello della ricerca del “bello”. Nel suo caso, lo studio sembra essere molto piu’ dinamico ed approfondito rispetto al lavoro dei suoi colleghi: egli non si ferma a quella prima semplice determinazione di un concetto oggettivo e razionale, ma cerca di rincorrere continuamente qualcosa di nuovo, di costruire lui stesso nuovi canoni di bellezza, basati sulle emozioni e sulla volonta’ di suscitare una sensazione di scalpore e meraviglia tali da provocare un sentimento di “sublime”. Per questo motivo la parte irrazionale gioca per lui un ruolo fondamentale; le sue composizioni devono provocare forti emozioni nei loro clienti, creando una sensazione unica ed irripetibile nel momento in cui le si indossano, basando tutto il processo sulla soggettivita’ del singolo individuo specifico di riferimento.

Versace sa che la bellezza brucia, si consuma, cambia continuamente e, quindi, invece che basarla su rigidi canoni sempre uguali a se stessi, che potrebbero essere rivoluzionati da un momento all’alto (riconoscendo tuttavia l’immortalita’ della sola arte greca e romana quale simbolo indiscusso di successo), decide di cambiare continuamente i propri parametri di riferimento a seconda della sua ispirazione emotiva e degli impulsi esterni che piu’ gli provocano emozioni perche’, come lui stesso ha affermato, *“niente e’ meno statico e piu’ mutevole della bellezza: si cerca di inseguirla, afferrarla, abbandonarla, alla costante ricerca di una immagine nuova da attribuirle”*<sup>100</sup>.

Dopo aver analizzato i “driver” principali che guidano l’attivita’ produttiva in termini di filosofia del marchio e linee guida artistiche e concettuali di estrinsecazione del brand nella mente dei consumatori, e’ necessario definire ora brevemente la composizione a monte del gruppo societario, il numero delle imprese coinvolte e la ripartizione delle varie quote di controllo nel modello previsto, attraverso una analisi nel corso del tempo dalla sua nascita.

A partire dalla sua fondazione, nel 1978, fino alla morte di Gianni Versace nel 1997, la societa’ e’ divisa, all’interno del nucleo familiare, tra Gianni ed il fratello Santo, ognuno con partecipazioni di maggioranza che gli permettono di esercitare una influenza dominante con la quale dirigere in maniera indipendente la propria attivita’; solo il fidato imprenditore, Luti, potra’ entrare nell’alveo del controllo aziendale con quote di minoranza sin dalla fondazione grazie alla forte fiducia che veniva riposta in lui. Infatti,

---

<sup>100</sup> Cit. G. Versace.

pur volendo mantenere la loro idea di totale estraneità rispetto a soggetti esterni, la completa e totale devozione verso il giovane, li spinge ad accettarlo all'interno della struttura proprietaria attribuendogli importanti decisioni di allocazione dei capitali e scelta degli investimenti. In questo modo Luti affianca e coadiuva le conoscenze economiche di Santo e favorire una maggior ponderazione in termini di rischi assunti nelle operazioni svolte.

Fino alla scomparsa di Gianni Versace, la composizione societaria resta immutata nel tempo senza alcun bisogno di cambiamento; solo a seguito dell'evento, vengono ridefiniti, nel 1997, gli schemi societari, e la sorella Donatella entra alla guida della direzione artistica della Maison.

In epoca recente si è determinato un grosso cambio a livello partecipativi che costituisce un "unicum" rispetto al passato ed ai precedenti dogmi supportati dalla famiglia e che, soprattutto, anticipa i cambiamenti definitivi che si sono verificati successivamente. Due sono gli step più importanti che hanno segnato questa svolta, l'accordo nel Febbraio 2014 con Blackstone e l'entrata del brand all'interno del gruppo "Capri Holdings Limited".

Nella prima tappa la famiglia Versace, pur mantenendo ancora un forte controllo societario, cede il 20% delle quote determinando, per la prima volta, un ampliamento a soggetti esterni al nucleo familiare non collegati in qualche modo all'impresa. A seguito di questa operazione, l'80% ancora saldamente in loro mano, viene ripartito tra Santo, Donatella, che ora riveste il doppio ruolo Vice-Presidente del Consiglio di Amministrazione e Direttore Artistico, e sua figlia Allegra Versace Beck.

Nel settembre del 2018 il marchio prende una svolta definitiva, quando viene annunciata una vendita integrale delle quote al gruppo "Michael Kors Limited" determinando, a tutti gli effetti, una perdita definitiva del ruolo di centralità svolto dalla famiglia nel contesto imprenditoriale. Questo porta, infine, nel Gennaio del 2019, ad un nuovo e definitivo collocamento del marchio nel gruppo del lusso, "Capri Holdings Limited", costituito da aziende leader nel settore come Jimmy Choo e Michael Kors stessa<sup>101</sup>.

Per quanto riguarda le attività svolte, grazie anche alla notorietà ed importanza che il marchio ha assunto nel tempo, si è determinato un graduale aumento della linea di produzione che ha determinato una consistente diversificazione del brand in termini di

---

<sup>101</sup> Sito ufficiale Versace

rischi assunti. Infatti, accanto alla classica realizzazione di abbigliamento, occhiali ed accessori si è determinata anche una svolta significativa per quanto riguarda un ampliamento attinente all'aggiunta di profumi, gioielli e perfino arredamento per la casa. L'obiettivo appare molto chiaro e diretto per l'azienda: attribuire al cliente la possibilità di testare la filosofia di pensiero a 360 gradi permettendo di immergersi completamente nel lifestyle proposto dal brand; a questo scopo si sottolinea l'unicità nell'esser riusciti a creare veri e propri centri di diffusione e contatto diretto con le idee proposte attraverso la costruzione di due "Palazzi Versace" basati sulla estetica del lusso e dell'esclusività propri della società di riferimento<sup>102</sup>.

Nello svolgimento della propria attività, dal momento che il brand opera in un contesto internazionale competitivo molto esteso ed globalizzato, in linea con i suoi ideali, si propone un codice etico molto particolare ed unico nel suo genere che regola e disciplina il rapporto tra lavoratori della stessa azienda. In esso la società descrive una serie di elementi che permettano al brand di creare valore nel rispetto degli interessi legittimi di clienti, dipendenti e partner commerciali. Lo scopo è quello di creare un quadro competitivo concorrenziale e leale in cui *"agire con onestà, integrità, correttezza e buona fede, definendo con chiarezza l'insieme dei punti cardine che il Gruppo riconosce, accetta e condivide e l'insieme delle responsabilità che il Gruppo assume verso l'interno e verso l'esterno"*<sup>103</sup>. Questo rappresenta un importante strumento con cui poter dirimere le controversie e regolare i rapporti tra le controparti, oltre che determinare un punto di riferimento significativo per l'intero gruppo aziendale stesso; attraverso un insieme di principi e norme si permette di ottenere un buon funzionamento societario, maggior affidabilità ed un incremento significativo della reputazione del brand stesso<sup>104</sup>.

La scelta fatta in questa direzione è molto forte e dispendiosa nel breve tempo, ma potrà permettere all'impresa elevati ritorni nel lungo termine; i temi di sostenibilità economica e finanziaria, coadiuvati da politiche di tutela del capitale umano rappresentano obiettivi comuni per tutte le società, ma poche riescono correttamente ed effettivamente ad applicarlo. In questo senso, ancora una volta, Versace è stata in grado di comprendere le necessità del momento, ponendosi in prima linea nello sviluppo dei temi sensibili e centrali nel sentire comune dell'attualità.

---

<sup>102</sup> Sito ufficiale Versace

<sup>103</sup> *Ibidem*, cit.

<sup>104</sup> *Ibidem*

Il beneficio determinato e' stato duplice, in quanto il marchio e' riuscito non solo a porsi in anticipo rispetto alle azioni intraprese dai rivali e concorrenti, ma anche a completare correttamente il processo di "costruzione" del brand fornendo un modello di produzione e gestione delle risorse umane completamente in linea con le idee di qualita', esclusivita' ed unicita' tipiche dei servizi erogati e dei beni offerti dall'azienda.

L'obiettivo adesso da raggiungere e' quello di descrivere l'approccio strategico ed il modello utilizzato da questa impresa nell'esercizio della propria attivita'. Intanto, occorre sottolineare che per business model si intende *"un modello in grado di descrivere la logica in base alla quale un'organizzazione crea, distribuisce e cattura valore"*<sup>105</sup>. A tal proposito si utilizza il "business model Canvas", ossia uno strumento pratico, articolato in nove diversi blocchi, ognuno rappresentativo di una determinante specifica, che ha lo scopo di far capire, in maniera immediata ed intuitiva, come i diversi elementi si uniscano tra di loro e si influenzino a vicenda, favorendo cosi' anche la discussione ed una analisi di gruppo che renda piu' facile la comprensione delle dinamiche di svolgimento e dell'operato della propria azienda.

In questo modo la societa' puo' sviluppare il proprio modello attraverso questo strumento strategico, in grado di creare un linguaggio universale, in cui *"semplificare concetti complessi, rendendoli comprensibili a tutti e fornire un mezzo pratico con il quale avere una visuale specifica e schematica di qualsiasi progetto"*<sup>106</sup>. Si passera' in rassegna la composizione del "Canvas business model" appartenente a Versace S.P.A.

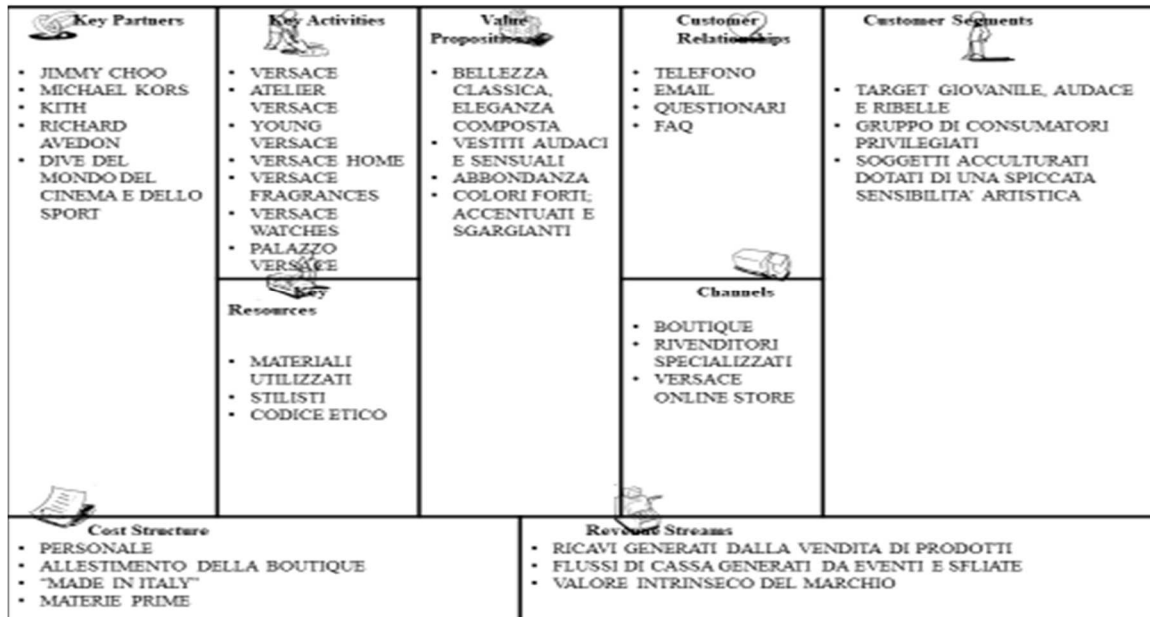
---

<sup>105</sup> A. Osterwalder et. Al., *"Creare modelli di business. Un manuale per visionari, innovatori ed amanti delle sfide"*, Escom, Milano, 2012, p. 14.

<sup>106</sup> Ibidem, p. 15.



## Business Model Canvas -



(Fonte: A. Osterwalder et. Al., "Creare modelli di business. Un manuale per visionari, innovatori ed amanti delle sfide", Escom, Milano, 2012, p. 64.)

Superato quel modello che vedeva le imprese come delle "black boxes" sempre uguali a se stesse ed indipendenti rispetto agli eventi contingenti, si e' sempre piu' cercato di studiare le eventuali sinergie che potevano nascere dalla collaborazione con attori strategici, i cosiddetti "key partners" in grado di incrementare la possibilita' di successo nell'azienda<sup>107</sup>. Si tratta, generalmente, di fornitori e partner in grado di incrementare il funzionamento del modello di produzione. Per quanto riguarda la societa' Versace S.P.A., dobbiamo ricordare che i partner con cui il brand ha intrecciato relazionali sono di diversa natura, spaziando da marchi di moda che realizzano attivita' affini, fino ad arrivare a collaborazioni con fotografi o dive del cinema per la loro partecipazione alle sfilate di costumi. I primi due nomi che vanno menzionati sono Michael Kors e Jimmy Choo per ovvie ragioni; infatti, l'azienda Versace e' stata venduta al brand americano con quote di maggioranza, per poi essere infine inglobata, a partire dal 2019, nel gruppo "Capri Holdings Limited". Per questa ragione, oggi e' stata attuta una vera e propria alleanza strategica tra questi tre concorrenti, definita del "triangolo del lusso", al fine di creare una rete di aziende che fornisca al cliente un valore simile all'interno dei vari punti di contatto. Una altra importante collaborazione inerisce all'accordo formatosi nel 2018 tra Versace e Kith, un importante marchio americano, in voga tra i giovani soprattutto, che sta ridefinendo le linee dello streetwear attraverso motivi e forme molto audaci e

<sup>107</sup> Ibidem, p. 63-86.

sorprendenti. E' forse proprio questo punto di convergenza con la sua filosofia che ha spinto Donatella, direttrice artistica, ad aprire le sue porte anche a questo mondo parallelo in modo da ampliare la gamma di prodotti realizzati spingendosi anche verso il denim ed i jeans con la linea "Versace jeans Couture", che unisce proprio queste due diverse visioni.

Gianni Versace aveva, immediatamente, deciso di circondarsi di persone di fiducia che lo seguissero nella propria attivita'; da questo e' nata l'alleanza molto prolifica, che e' tutt'ora esistente, tra l'impresa ed il fotografo Richard Avedon, il quale aveva contribuito alla realizzazione di "report" grafici delle varie sfilate e campagne realizzate<sup>108</sup>. Quest'ultimo ancora aiuta il brand nel lancio dei profumi e nella ideazione di immagini iconiche da accompagnare come protagonisti dei look in passerella.

Infine, all'interno dell'ambito dello spettacolo, non potevano mancare all'appello importanti sodalizi con dive del mondo del cinema e dello sport. Gianni era sempre stato attratto dalla possibilita' di poter vestire donne stravaganti e sensuali alla ricerca di nuovi stimoli e idee creative. In quest'ottica, accanto a Robbie Williams e Madonna, in epoca recente si ricorda, soprattutto, l'evento del gala del 2019 del Costume Institute al Metropolitan Museum of Art di New York, nel quale molte celebrita' hanno scelto di indossare Versace sul red carpet: vi sono Kylie Jenner, Jennifer Lopez e Serena Williams<sup>109</sup>. L'obiettivo e' quello di creare partnership durature e solide nel tempo attraverso le quali trovare vere e proprie icone, ambasciatrici del brand nel mondo.

La filosofia del brand e' sempre stata quella di far immergere completamente il cliente nello spirito della bellezza ricercata e raffinata attraverso una aderenza ed adesione allo stile di vita del brand. Per questo motivo la societa' ha scelto di ampliare il "brand portfolio" non solo per poter diversificare il proprio rischio ma soprattutto per permettere di comprendere da vicino le linee guida che influenzano il marchio.

Le principali attivita' riguardano la vendita di vestiti, profumi, gioielli, articoli per la casa, orologi, occhiali, accanto all'ideazione di un marchio, quello di "Young Versace", interamente dedicato ai bambini. Infine, unica risulta essere la scelta di costruire persino due hotel, denominati "Palazzo Versace", situati in Australia e a Dubai, nei quali offrire

---

<sup>108</sup> Sito ufficiale Versace

<sup>109</sup> *ibidem*

ai propri ospiti l'opportunità di immergersi nel sogno di assistere, in prima persona, al concept ed il design tipici dello stilista.

Le risorse strategiche rappresentano il tema centrale e più importante all'interno dell'intera analisi del modello di business competitivo. Infatti, in una marca di lusso, ciò che permette di aumentare il desiderio di acquisto del consumatore e l'unicità del prodotto è sicuramente rappresentato dagli input utilizzati per la ideazione e realizzazione del prodotto. I punti di forza di Versace, che gli permettono di far incrementare il prezzo di riserva a cui i consumatori sono disposti a spendere, sono tanti e di diverse entità. Quello che permette realmente di far percepire il valore creato all'interno del marchio deriva dai materiali utilizzati e dalla raffinatezza degli stilisti che vi lavorano ideando sempre nuovi progetti.

All'interno del concetto del "Made in Italy", i designer riescono a creare continuamente nuovi capi, sfruttando l'estro compositivo e la sapienza nel saper combinare tessuti e colori tra di loro. Accanto all'esperienza e la maestria di professionisti preparati, come già ricordato, servono poi materiali scelti e selezionati con cura in grado di esaltare l'operato svolto. Infine, degno di nota, è anche il sopra menzionato codice etico, ideato al fine di valorizzare anche il capitale umano ed i rapporti tra lavoratori.

Il messaggio che il brand vuole comunicare ai suoi clienti è molto forte ed è basato su idee precise, che riprendono l'estro dell'artista in prima persona, e che sottolineano la forza e l'audacia di cui le sue produzioni si fanno carico, ognuna ispirata ad uno specifico concetto artistico e filosofico.

I punti cardine sono tre. Il primo è quello di voler riprendere la bellezza classica e l'eleganza composta, tipica dell'arte greca, attraverso linee delicate, sinuose e ben definite che risaltino la virilità dei corpi e la vigoria delle forme.

In seconda battuta, attraverso vestiti audaci e fortemente sensuali, i prodotti cercano di trasmettere forti emozioni e desideri erotici in grado di ampliare la sensualità del soggetto tipici dell'estremismo del Romanticismo.

Infine, il punto più importante, riguarda l'esaltazione della esagerazione e dell'abbondanza del periodo del Barocco, in cui i colori molto forti, accentuati e sgargianti, determinano una rottura definitiva con gli schemi tradizionali.

Un brand molto importante e di fama internazionale, inserito all'interno del mondo del lusso, deve necessariamente comprendere le esigenze dei propri consumatori ed essere costantemente aggiornata sulle necessità del marchio. Infatti, accanto a prodotti raffinati, e di pregevole fattura, anche il servizio rappresenta una componente molto importante nella composizione del risultato finale, pertanto, anch'essa, deve essere all'altezza. I servizi offerti per garantire ciò sono, accanto alla classica reperibilità via telefono o email, quelli che riguardano la compilazione di questionari con cui valutare il proprio operato o ricavare informazioni decisive sul giudizio dei clienti o l'inserimento, nel sito ufficiale, delle FAQ, ovvero delle risposte alle domande più frequenti con cui poter rapidamente aiutare l'interessato e favorire la sua ricerca.

Pur essendo basato su un concetto di unicità ed esclusività del prodotto, Versace sta ampliando notevolmente i suoi canali di distribuzione, in modo da rendere più facile, veloce e semplice la ricerca di specifici prodotti da parte dei clienti.

Il più importante riferimento è rappresentato dalle boutique, situate nelle vie maggiormente suggestive delle città, in cui offrire una ampia panoramica di tutte le principali composizioni ideate. Spesso vi sono anche dei rivenditori specializzati che offrono alcuni capi di specifiche collezioni. Infine, accanto agli store "fisici", è stato ideato recentemente il "Versace Online Store", nel quale permettere a tutti una immediata reperibilità di ogni creazioni, evitando, l'obbligo di dover acquistare, soltanto, nelle principali città selezionate.

Versace è riuscita ad ampliare sempre di più il target dei propri prodotti, non limitandosi ai soli ricchi benestanti ma comprendendo la necessità di richiamare l'attenzione di altri potenziali acquirenti desiderosi di voler acquistare capi in linea con la propria filosofia.

I segmenti di clientela principalmente richiamati sono due, ognuno caratterizzato da ragioni diverse che li spingono ad essere attratti da tali prodotti.

Il primo è rappresentato da un target prettamente giovanile, audace e ribelle, che vuole rompere con i classici schemi della moda precostituiti e vuole distinguersi dalla massa attraverso vestiti che rispecchino il loro stato d'animo e la loro emotività. Grazie all'utilizzo molto diffuso dei social, quali Facebook, Twitter ed Instagram il marchio riesce ad entrare più facilmente in contatto con questo panorama più urbano e contemporaneo.

Accanto a questa fascia, troviamo un secondo gruppo rappresentato da “*consumatori privilegiati*”<sup>110</sup>. Con questo termine si vuole intendere un insieme di clienti, già maturi e comunque di età avanzata, che scelgono di vestire questo marchio perché attratti dall’unicità creativa di questo brand. Si tratta di persone acculturate, dotate di una spiccata sensibilità artistica, che apprezzano il retaggio culturale e la composizione creativa che si cela dietro alla creazione complessiva.

I costi interni che una azienda di lusso deve sostenere sono, indipendentemente dai prodotti realizzati, molto elevati. Infatti, al fine di soddisfare gli standard molto elevati ed i requisiti richiesti dai clienti, il marchio è costretto ad investire ingenti somme di capitale in costi fissi, quali il personale, l’allestimento delle boutique ed infine, nel processo di selezione delle migliori location in cui apporre i loro stores. Per queste ragioni, i prezzi che poi vengono esercitati sul mercato risultano essere molto alti proprio per permettere alla società di recuperare il capitale inizialmente investito al suo interno. Inoltre, puntando sulla abilità degli stilisti e i designers presenti, non può realizzare un processo di “*delocalizzazione produttiva*” con cui andare ad attribuire ad aziende terze lo svolgimento di fasi delicate del processo produttivo. La produzione del “Made in Italy” richiede tessuti raffinati, presenti solo nel territorio italiano, e l’esperienza di scuole di ideatori basati su tradizione e rigore esecutivo, che non può essere, in alcun modo, replicato costringendo, di fatto, ad una internalizzazione completa che incrementa notevolmente anche i costi variabili che l’impresa sostiene.

Il brand, essendo ormai di successo ed ampiamente affermato nel mondo dell’alta moda, ottiene dei ricavi estremamente alti che provengono principalmente da due settori diversi.

Una prima componente, più propriamente legata al “core business” dell’impresa, è rappresentata dai ricavi per la vendita dei prodotti realizzati all’interno dell’attività. Si tratta di valori tangibili, facilmente quantificabili e misurabili, la cui entità è direttamente correlata al prestigio ed alla ricercatezza, a livello mondiale, dei beni realizzati. Inoltre, vi è una altra determinante che, seppur meno significativa a livello monetario, rappresenta il valore intrinseco legato alla notorietà ed alla storia del marchio<sup>111</sup>. Le varie aperture dei diversi negozi, le sfilate e gli eventi, oltre che accrescere il prestigio e l’importanza della società permettono, indirettamente, di incrementare la

---

<sup>110</sup> Sito ufficiale Versace

<sup>111</sup> Sito ufficiale Versace

componente dei ricavi e, soprattutto, di attirare un numero maggiore di clienti. Pur essendo elementi difficili da contabilizzare e valutare aumentano il prezzo di quotazione delle azioni ed il valore corrente di mercato della azienda, dal lato della componente intrinseca, con il quale rafforzare e corroborare la stabilita' patrimoniale e finanziaria della impresa nel lungo periodo.

### ***3.3: IMPATTO DEL BRAND SUL MONDO DELLA MODA: UNIONE TRA LUSO ED ARTE***

La moda e' sempre stata un modo con il quale gli stilisti hanno espresso tutta la loro sensibilita' creativa e compositiva. Come un cantante o uno scrittore, che riescono sempre a trovare le parole giuste per descrivere sensazioni, emozioni o stati d'animo, facendosi portavoce di ideali rappresentativi delle persone, ugualmente, il mondo della moda cerca di individuare i punti di forza del gusto dell'epoca, andando a rappresentare una importante testimonianza storica dell'evoluzione dei costumi e delle usanze comuni.

La moda non rappresenta piu' semplicemente uno strumento di analisi e testimonianza ma, una vera e propria forma d'arte, con la quale creare nuove tendenze, esprimere concetti ed ideali completamente rivoluzionari per il proprio periodo.

Grazie all'effetto benefico determinato proprio dal lavoro svolto da Versace, il quale contribuì a rivoluzionare il modo di intendere il lusso, questo settore si e' arricchito di nuove immagini, spunti creativi ed allusioni simboliche in grado di evocare forti emozioni e novita' per i consumatori. Inoltre, la necessita' impellente risultava essere quella di differenziare le proprie composizioni, all'interno di una produzione cosi' vasta e ben assortita, accrescendo l'intenzione di acquistare quello specifico prodotto, spinti da un desiderio di esclusivita' ed eleganza.

Nel mercato attuale sicuramente uno dei piu' importanti strumenti utilizzati risulta essere proprio di creare un forte desiderio di possesso della collezione, cosi' da giustificare anche un eventuale innalzamento del prezzo che si e' disposti a pagare. Per fare tutto cio', sicuramente lo strumento maggiormente efficace risulta essere proprio quello di servirsi di forti immagini evocative del passato e delle piu' importanti opere d'arte.

Per Gianni Versace sicuramente il legame risulta essere ancora piu' forte ed indissolubile, essendo stato uno dei primi ad aver inserito nelle sue composizioni chiari richiami e ad essere stato ispirato da questo mondo cosi' vicino al sua sensibilita'.

Si puo' affermare che le fonti da cui l'artista ha attinto risultano essere svariate ed attinenti, ognuna, ad un periodo storico diverso, dall'arte greco-romana, fino anche a quella molto recente dell'espressionismo, cubismo e pop-art, passando per l'epoca bizantina, neoclassica e dell'impressionismo. Indipendentemente dalla scelta effettuata, l'obiettivo era sempre quello di creare qualcosa di innovativo ed inedito, attirato da quella che era una continua ricerca del bello in ogni sua forma e manifestazione; anche per questo egli mescolava spesso sacro e profano, classico e popolare allo scopo di dar voce a tutte le diverse classi sociali presenti<sup>112</sup>.

E' solo attraverso questa attivita' cosi' ricercata che le sue composizioni riescono a rappresentare gli ideali astratti ed universali della bellezza e dell'eleganza, riuscendo, in questo modo, a dare alle sue opere una vitalita' ed una qualita' che rimangono immutate nel tempo, anche al giorno d'oggi, superando addirittura le mode dell'epoca ed i continui cambiamenti culturali<sup>113</sup>.

Questo brand e' stato uno dei primi a riconoscere e valorizzare il patrimonio artistico affiancando tra di loro due mondi cosi' complementari, quali la moda e l'arte; infatti, lo stilista e' riuscito, dopo una attenta analisi ed interiorizzazione dei richiami e degli spunti provenienti dal passato, a creare nuove collezioni con una ulteriore fantasia e suggestione visiva che ha reso le sue opere ancora piu' immortali ed apprezzate in ogni periodo.

La passione di Versace verso il mondo dell'arte lo ha influenzato continuamente nelle scelte visive e cromatiche delle sue creazioni, ed il suo attaccamento e' risultato essere continuativo e molto forte, rimarcando anche una forte ecletticita' che lo portarono verso una conoscenza diretta di opere che spaziavano tra periodi completamente diversi, quali il mondo antico, greco-romano, arrivando fino a quello contemporaneo con richiami diretti di capolavori di Andy Warhol, che l'artista aveva anche conosciuto di persona.

Da un punto di vista prettamente di analisi del percorso creativo intrapreso, lo si puo' idealmente articolare in tre distinte fasi.

---

<sup>112</sup> Ripreso da cit. *Santo Versace*.

<sup>113</sup> M. Capella, P. Cucco, "Versace. Il genio della moda e dell'arte". Mazzotta, Milano, 2006, pp. 17-38.

Una prima, ispirata al potente simbolo della “Medusa”, diventata poi l’immagine ufficiale della maison, in cui l’unica fonte ripresa risulta essere quella classica, attraverso i richiami iconografici provenienti dai miti e l’eleganza delle forme degli abiti ispirati alle colonne greche e ai drappaggi antichi, in cui l’obiettivo risulta essere quello di riscoprire la modernità e l’attualità di quel linguaggio espressivo e concettuale ancora valido al giorno d’oggi.

Il secondo periodo, attinente all’epoca moderna dal Cinquecento fino all’Ottocento, sottolinea, invece, la profonda sensibilità dello stilista di appropriarsi di tutta una serie di dettagli e particolari cromatici che successivamente verranno ripresi, inserendoli poi in un progetto completamente diverso.

Infatti, se il legame con la classicità nel primo periodo risulta essere palese ed evidente, in questo secondo caso la genialità sta proprio nell’essere riuscito a “*decontestualizzare*” alcuni elementi in una luce nuova, così da poter creare un “ponte” visivo diretto con l’attualità e collegarlo più facilmente al terzo periodo. In questa ultima fase, l’innovazione e lo spirito creativo dell’artista vengono maggiormente risaltati, grazie all’utilizzo di tecniche e stili talmente moderni ed innovativi da permettergli di accostarlo alla sensibilità artistica della pop-art, del dadaismo in una commistione tra arte e moda in grado di collaborare continuamente tra di loro<sup>114</sup>.

La genialità, che riscontriamo nella totalità delle sue opere, risulta essere quella di aver attinto da fonti completamente diverse e di averle poi perfettamente unite tra di loro in modo organico e coerente con le scelte fatte. Le decisioni di far rispecchiare nelle proprie modelle il gusto per la classicità e la statuaria greca non è semplicemente una scelta fine a se stessa di auto-compiacimento, ma una saggia valutazione di riscoprire, in chiave moderna, elementi ancora fortemente attuali nel contesto di riferimento.

Le sue composizioni partono sempre fedelmente da una ispirazione verso il passato con il quale andare poi a proiettarsi al futuro con tratti moderni ed innovativi. La sua abilità risultava essere proprio quella di aver intuito, come lui stesso ha affermato più volte, che “*la moda è arte e l’arte collabora con la moda*”<sup>115</sup>. Con questo si è cominciato ad attribuire sempre più importanza ad una attività di intensa ripresa dei diversi stili nel

---

<sup>114</sup>Ibidem, pp. 17-38.

<sup>115</sup> Cit. Gianni Versace.



corso dei secoli da unire in un processo di riscoperta e creazione innovativa propria della seconda metà' del XX secolo.

In questa fase si afferma il "Made in Italy" con il quale l'Italia e' riuscita ad imporre il proprio stile e gusto, riuscendo a superare quello francese ed affermandosi come il centro dell'attivita' creativa e compositiva della moda mondiale. Grazie all'affermazione di tali modelli che si e' delineato un nuovo gusto vestiario nel quale si registra una ripresa significativa degli input artistici attuali e, soprattutto, passati in una riscoperta "Neo-classica" dei costumi e delle sensibilita' passate in una ottica completamente nuova e sorprendente<sup>116</sup>.

Lo stilista dell'epoca, oltre che essere in grado in saper analizzare i gusti presenti e capire le tendenze della societa', creando sempre qualcosa di nuovo ed innovativo, da quel momento deve necessariamente conoscere la fotografia e le opere d'arte del contesto storico da cui attingere e prendere ispirazione. Questi rappresentano i modi piu' efficaci con i quali poter direttamente avere delle valide testimonianze di documenti storici del passato, da cui trarre ispirazione e poter analizzare l'evoluzione dei diversi stili nel corso delle epoche. L'interesse verso l'antico e' un punto peculiare della attivita' dello stilista sin dai suo albori, quando nella sua terra natia, capi' l'importanza delle sue tradizioni antiche, legate alla cultura greca ed ellenistica, con le quali andare a creare le proprie opere e reinventare la statuaria classica, riadattandola in chiave moderna, prendendo come punto di ispirazione l'iconografia antica, con la quale "*offrire una possibilita' di modificare il passato, affrancandosi completamente da una coerenza storica, a favore invece di una fusione di passato e presente*"<sup>117</sup>.

L'emblema di questa iniziativa intrapresa dall'artista risulta essere rappresentata dalla volonta' di utilizzare, quale simbolo della propria Maison, la Gorgone –Medusa, emblema di antichita' e modernita' riunite insieme in un obiettivo comune di reinterpretazione e liberazione totale dai preconcetti, sempre uguali a se stessi, propri della mentalita' comune. Questo simbolo ne e' un fulgido esempio dato che e' stato soggetto di numerose riletture e rivisitazioni letterarie, soprattutto nel Novecento, da parte di importanti ed illustri autori quali Lucio Fontana e Renato Guttuso<sup>118</sup>, i quali hanno sottolineato, ancora

---

<sup>116</sup> M. Capella, P. Cucco, *op. cit.*, pp. 17-38.

<sup>117</sup> M. Capella, P. Cucco, *op. cit.*, p. 20.

<sup>118</sup> *ibidem*, pp. 17-38.

di piu', il forte interesse verso la riscoperta di questo mondo e la continua contaminazione a cui, oramai, si stava assistendo.

Della contaminazione artistica della seconda fase, quella inerente al periodo moderno, ritroviamo soprattutto un forte richiamo all'arte delle corti Europee del Quattro-Cinquecento, con l'intenzione di voler emulare la fantasia e la creativita' propria di una epoca in cui, proprio grazie alla diffusione artistica italiana, si stava portando in auge la moda italiana per la prima volta nella storia. Ancora una volta la capacita' dell'artista risulta essere quella di riuscire a prendere qualche spunto da cui trarre ispirazione per poi provvedere a modificare completamente il passato, inserendolo in un contesto completamente nuovo e sorprendente agli occhi dell'osservatore, non abituato a vedere quegli elementi sotto questa nuova luce creativa.

Geniale risulta essere, a testimonianza di questa periodo compositivo, l'ispirazione che Versace trae dalle armature da combattimento proprie delle corti Rinascimentali, in continua guerra e tensione militare in tutta Europa, per andare a realizzare, negli anni '80, dei modelli di giubbotti maschili completamente tendenti ad "*esaltare la prestanza fisica, accentuandone l'aspetto virile e bellicoso*"<sup>119</sup>. Questa composizione ha permesso di "*decontestualizzare*" completamente, in termini civili, elementi caratteristici del mondo passato e di un contesto di scontro, riadattandoli in chiave moderna con una ulteriore eleganza e creativita'<sup>120</sup>.

Un altro spunto creativo ed artistico risulta provenire dal periodo barocco, ma, rispetto ai precedenti temi analizzati, in questo caso la ripresa non risulta essere ne' immediata e ne' tantomeno improntata alla componente artistica dei quadri dell'epoca. Spesso, infatti, e' stato commesso l'equivoco di voler accostare le creazioni di Versace ai temi storico-artistici esplicitamente riferiti allo stile del Barocco, senza comprendere, in realta', che l'ispirazione ed il richiamo risulta essere completamente diverso.

Cio' che lo stilista riprende concerne, piu' che altro, la dimensione di estremismo compositivo ed eccesso cromatico che vogliono alludere al recupero della componente emotiva ed espressiva con le quali risaltare la forte passionalita' e dinamismo percettivo tipiche di questa corrente artistica. Questo tema della forte sensualita' e della capacita' evocativa delle creazioni di Versace rappresenta un forte punto di contatto con una

---

<sup>119</sup>Ibidem, p. 24.

<sup>120</sup>M. Capella, P. Cucco, op. cit, pp. 17-38.

ulteriore corrente artistica rappresentata dal Romanticismo; infatti, la ripresa del gusto esotico, l'inclinazione verso una forte empatia con l'osservatore e le sensazioni di stupore e forte passione ottenute attraverso le creazioni rimandano direttamente anche ai dipinti dell'800', in cui il "bello" diventava un concetto soggettivo dove cio' che piu' di tutto contava era la continua stimolazione emotiva e l'obiettivo di "spiazzare" continuamente gli occhi, fino a quel momento assopiti, degli spettatori, come rivediamo nei quadri di Hayez e di Turner<sup>121</sup>.

L'ultimo importante richiamo artistico da parte di Versace attiene a tutta la corrente artistica del Novecento, a lui coeva, in particolar modo il Cubismo, le correnti di avanguardia e la piu' recente pop-art, della seconda meta' del XX secolo<sup>122</sup>.

L'estrema poliedricita' ed ecletticit  dell'artista lo hanno sempre spinto a ricercare qualcosa di nuovo e di innovativo al passo con i tempi; per lui qualsiasi cosa poteva essere fonte di ispirazione per le sue collezioni, non si limitava, infatti, a prendere in considerazione soltanto le fonti a lui piu' gradite, ma gli piaceva ampliare i propri confini, sperimentare nuove idee e trovare nuove strade. Questo lo ha spinto a diventare lui stesso parte integrante dell'arte in cui viveva ed in cui lui trovava un forte stimolo. Entra direttamente in contatto con Andy Warhol e Jim Dine, prende a prestito da Picasso l'attenzione verso le forme, i materiali e le linee applicate nei propri quadri ed infine recupera, dalle correnti avanguardiste, la volonta' rivoluzionaria di modificare l'assetto preconstituito degli schemi artistici e del modo di analizzare la societa'<sup>123</sup>.

L'ultimo importante autore a cui Versace e' fortemente devoto risulta essere Kandinski; da quest'ultimo egli riprende la volonta' di creare opere che risultino essere armoniose e ristabiliscano la pace dei sensi dello spettatore attraverso l'uso consapevole e quasi chirurgico dei colori. Sono loro che riescono a sollecitare l'anima dello spettatore, in un linguaggio quasi spirituale, e permettono di evocare un "*suono interiore*" per il tramite di un rapporto quasi intimo e profetico nell'animo umano; lo stesso fa lo stilista nella realizzazione di opere dai colori sgargianti e dai disegni incisi fortemente astratti. Tutti questi continui e variegati richiami ad espedienti artistici da parte dello stilista non fanno che risaltare, ancor di piu', la passione che provava nello svolgere la propria attivita' e la

---

<sup>121</sup> *Ibidem*, pp. 17-38.

<sup>122</sup> *Ibidem*, pp. 17-38.

<sup>123</sup> *Ibidem*, pp. 17-38.

curiosita' che lo portava a sperimentare sempre forme nuove, attratto dalla realta' che lo circondava.

Il suo grande merito e' stato quello di aver arricchito di spunti riflessivi un prodotto "*di consumo*" fino a quel momento sottovalutato e non rispettato nel modo giusto. Versace e' riuscito a costruire delle vere e proprie "icone" in grado di durare nel corso degli anni e di imprimere uno specifico stile nel panorama della moda mondiale eliminando, definitivamente, quell'idea che voleva tali beni come "*effimeri e voluttuari*", sempre uguali e destinati ad essere scordati facilmente.

Una ultima considerazione a parte occorre esser fatta sul forte uso evocativo scelto dall'artista nell'apporre, quale simbolo del proprio brand, la medusa. I significati a cui questa immagine allude sono molteplici. In primo luogo, da una analisi piu' immediata, salta immediatamente all'attenzione il forte richiamo al mondo della Magna Grecia ed alla classicita' delle sue origini calabresi legati a questa tradizione, che lo avevano portato ad apprezzare, sin da piccolo, l'eleganza maestosa, imponente, ma al contempo sobria, di quel periodo.

Una seconda rilettura porta a considerare l'aspetto piu' irrazionale ed espressivo della Medusa, utilizzata anche nel periodo del Romanticismo, per evocare forti emozioni e cruente immagini al cospetto dell'osservatore con l'obiettivo di suscitare in loro un senso di orrido e sublime<sup>124</sup>.

L'ultimo approccio e', invece, quello un po' piu' complicato e difficile da intuire; partendo dal motto che viene raffigurato sotto l'immagine, ovvero quello di "*ARS LONGA, VITA BREVIS*", dobbiamo analizzare la Gorgone come una diretta allusione alle composizioni dell'artista.

Infatti, per una cattiva rappresentazione ed analisi, che nel corso della storia ha portato ad una sommaria rappresentazione della figura mitologica, si e' sempre e solo pensati che questa potesse avere esclusivamente un connotato negativo di dare la morte, immobilizzando con un solo sguardo chiunque la guardasse. In realta', accanto a questa visione, vi e' anche un altro aspetto piu' taumaturgico di poter riportare alla vita, con un particolare antidoto che sgorgava dalla sua vena destra, i morti facendoli resuscitare<sup>125</sup>.

---

<sup>124</sup> M. Capella, P. Cucco, *op. cit.*, pp. 17-38.

<sup>125</sup> Ibidem, pp. 17-38.

Se analizzato da questa prospettiva, l'arte di Versace si pone proprio come l'antidoto in grado di rendere immortale il mondo della moda, attraverso le sue creazioni, e di fornire i giusti strumenti con i quali poter "curare" e lenire i danni provocati da scelte sbagliate di stilisti che avevano, fino a quel momento, preferito anteporre una produzione sterile e di massa, destinata a morire nell'arco di poco tempo, alla ricerca e creatività artistica in grado di rimanere indelebile ed eterna nella mente dei fruitori.

Alla conclusione di questo elaborato, si possono evincere alcuni aspetti fondamentali e tratti distintivi sulla connessione esistente tra mondo della moda, PMI ed imprese a conduzione familiare.

Si può affermare che l'economia italiana tende a favorire la diffusione di imprese che antepongono una produzione di beni specifici, basati sulla qualità della manodopera e la raffinatezza della esecuzione, rispetto alla standardizzazione ed omologazione internazionale propria delle grandi imprese. Il peso della tradizione e dello sviluppo artistico, creativo ed innovativo ha, sicuramente, contribuito ad accentuare questa posizione e favorire la diffusione di politiche "ad hoc" in grado di tutelare ed incentivare la diffusione del "Made in Italy" e, più in generale, delle produzioni locali ed artigiane nel nostro paese.

Inoltre, un altro importante spunto di riflessione, riguarda la forte complementarità che sussiste tra le PMI e i distretti industriali. Grazie alla loro diffusione in molte zone, le imprese di minore taglia sono riuscite a collaborare tra di loro sfruttando le varie sinergie che si sono formate, tra le quali le più importanti sono rappresentate da un abbassamento dei costi, aumento della flessibilità produttiva e capacità di minimizzare le spese nella combinazione degli input e fattori produttivi necessari per la realizzazione dei prodotti finali. Il lavoro, inoltre, mostra, in oltre, la tendenza maggiormente applicata, negli ultimi tempi, da tali tipologie di aziende, al fine di poter sopravvivere in un contesto competitivo globalizzato così dinamico e fortemente concorrenziale, di anteporre la qualità alla quantità; si cerca di esaltare la superiorità delle materie prime utilizzate, di favorire un reperimento di personale altamente qualificato in grado di tramandare le conoscenze specifiche ed idiosincratiche tipiche delle varie fasi di lavorazione. Da questo si deduce una necessità di "combattere" il panorama internazionale, a livello comunitario, disincentivando le politiche di "off-shoring" e delocalizzazione produttiva, anche a costo di sostenere spese maggiori, riaffermando, invece, una diffusione capillare di veri e propri centri di studio e di maestranze artigianali, nelle quali perfezionare e rafforzare le peculiarità della struttura d'offerta italiana. Per questo, spesso, si è notato come la preparazione e lo studio del capitale umano costituiscano un punto nevralgico, in grado di differenziare i vari brand dai competitors europei, permettendo la creazione di un maggior valore dei prodotti realizzati.

Si e' rafforzata, inoltre, la tendenza di preferire una diffusione capillare, nell'ambito delle PMI, di imprese prevalentemente a conduzione familiare in cui far coincidere la proprieta' ed il controllo all'interno degli stessi soggetti, riducendo considerevolmente il numero di membri esterni e di organi presenti. Lo scopo e' quello di rendere molto piu' accessibile, dinamico ed elastico il nostro mercato, rispetto alle dimensioni delle imprese estere, e di facilitare l'assimilazione dei dogmi pratici ed esecutivi nella realizzazione dei prodotti. Anche per questo motivo, le forme giuridiche maggiormente utilizzate sono le societa' individuali o di persona, proprio per agevolare l'accesso al mercato e le soglie minime richieste di capitale sociale e requisiti patrimoniali vincolanti.

Nella tesi e' stata approfondita la tematica che riguarda il mercato della moda e il mondo del lusso; due sono le importanti considerazioni che devono essere fatte. Intanto, come premessa, quello che possiamo certamente sottolineare, e' che questo settore e' in continua evoluzione e cambiamento, tanto che una sua definizione appare difficile da determinare in modo esatto e certo. Il concetto di lusso risulta essere molto vasto, tanto da abbracciare diversi campi tra loro completamente diversi, dall'abbigliamento alle automobili e gioielli, passando per quello dei profumi e cosmetici. In tutti questi settori, i tratti peculiari e caratteristici sono quelli di esclusivita' ed unicità dei prodotti, in grado di aumentare il valore percepito dai consumatori, e la loro accuratezza esecutiva. Il primo punto saliente che e' stato riscontrato in questo mercato riguarda la necessita' di dotarsi del proprio nome, quale segno distintivo caratteristico del marchio del brand. Il vantaggio di questa scelta risiede nella necessita', da parte dei proprietari, di basare il loro operato su una sorta di "brand loyalty" e fedelta' relazionale con i propri clienti. Attraverso il perseguimento di tale scelta, infatti, si puo' attribuire garanzia dell'operato svolto assicurando, in prima persona, i propri clienti attraverso il rispetto di una serie di valori morali, etici e di comportamento che qualificano l'attivita' svolta. In seconda battuta, un altro aspetto peculiare attiene alla presenza massiccia di imprese familiari nel mondo della moda quale tratto caratteristico di questo mercato. Spesso, infatti, tali marchi hanno l'obbligo di dover sostenere elevati investimenti e spese in costi fissi che verranno recuperati soltanto nel lungo periodo, quando cominceranno ad affermarsi, incrementando la loro reputazione e fama a livello europeo. Per tali ragioni, potenziali acquirenti raramente decidono poi di investire effettivamente in queste societa', dato che il tempo necessario a recuperare il capitale inizialmente speso risulterebbe essere elevato, rendendo l'attivita' dispendiosa e poco proficua. Invece, attraverso un ricorso

all'autofinanziamento ed alla gestione interna nel reclutamento di forza lavoro, l'azienda riesce a sostenere periodi di grosse perdite ed ha così la possibilità di aspettare la sua affermazione e crescita delle vendite e del fatturato. Tuttavia, quando queste imprese si affermano, diventano appetibili soprattutto per gli investimenti diretti esteri (Es. il caso Versace).

Lo Stato e il Governo rivestono un ruolo cruciale per permettere la prosperità e l'affermazione delle piccole e medie imprese, specialmente della moda, vengono proposte una serie di strategie e strumenti a disposizione, quali il sostegno ai distretti e la promozione del marchio "made in Italy", con i quali permettere una efficace tutela e protezione, in campo nazionale ed europeo, di un settore fondamentale e storicamente molto profittevole. La promulgazione di specifiche leggi, deve mirare alla salvaguardia degli ideali e degli interessi di queste imprese, facilitando e tutelando la loro crescita, con tutti i mezzi possibili, attraverso una valorizzazione dell'eccellenza creativa e compositiva degli stilisti italiani e di miglioramento dei mezzi di comunicazione nella vendita al dettaglio.

Infine, nell'analisi di un esempio concreto, quale simbolo di successo della moda italiana nel mondo, si è passato in rassegna il caso della società Versace S.P.A. In essa, oltre che ritrovare tutte le caratteristiche tipiche del mercato del lusso, si sottolinea la forte connessione presente tra il lusso e l'arte. Si ritiene che tale marchio sia riuscito ad affermarsi, a livello globale, differenziandosi nell'offerta di beni completamente diversi da quelli previsti dalle altre società. Questo rispecchia, la centralità del tema della unicità e creatività nella realizzazione dei beni prodotti, derivante dalle varie contaminazioni artistiche e letterarie che hanno influenzato Versace, ossia l'arte greca e romana, arrivando perfino all'Astrattismo di Kandinskij ed il Cubismo di Picasso, passando per i richiami esotici ed orientali tipici del Romanticismo e l'esuberanza cromatica propria del Barocco. Si sottolinea, ancora di più, la grandezza dello stilista e la sua capacità nell'essere riuscito a creare un brand immortale, in grado di comunicare forti emozioni e suscitare stupore all'occhio dell'osservatore, destinato ad essere sempre al centro dell'attenzione per le sue scelte audaci ed avanguardistiche che lo collocano in una dimensione senza tempo, avanti rispetto alla propria epoca di appartenenza.



## ***BIBLIOGRAFIA***

- G. Ackley, "Lo sviluppo economico dal 1951 al 1961". Macmillan, New York, 1961.
- D. Alleres, "Luxe, Strategie, Marketing, Economica", Parigi, 1990.
- M. Capella, P. Cucco, "Versace, il genio della moda e dell'arte". Mazzotta, Milano, 2006.
- M. Caroli, "Il sistema di governo dello sviluppo economico del territorio", Il sole 24 Ore, Milano, 2002.
- M. Caroli, F. Fontana, "L'industria della moda in Italia. Strutture del settore, dinamiche competitive, e lineamenti di politica industriale". Rirea, Roma, 2005.
- V. Castronovo, "Storia economica d'Italia. Dall'Ottocento ai giorni nostri". Einaudi, Milano, 2013.
- M. Chevalier, G. Mazzalovo, "Luxury brand management. Una visione completa sull'identita' e la gestione del settore del lusso". Franco Angeli, Milano, 2008.
- A. Colli, "Capitalismo familiare". Il mulino, Bologna, 2006.
- A. Colli "Il quarto Capitalismo. L'industria: rivista di economia e politica industriale". Il mulino, Milano, 2005.
- E. De Simone, "Storia economica. Dalla rivoluzione industriale a quella informatica". Franco Angeli, Milano, 2014 quinta edizione.
- T. Di Corcia, "Gianni Versace. La biografia". Lindau, Torino, 2012.
- A. Di Michele, "Storia dell'Italia repubblicana" (1948-2008). Garzanti, Milano, 2008.
- B. Dubois, "L'art du Marketing. Village Mondial", Parigi, 1994, p.292.
- A. Foglio, "Il marketing della moda. Politiche e strategie di fashion marketing", Franco Angeli, Milano, 2001.)
- C. Ghiringhelli, L. Pero, "Le PMI in Italia. Innovazione, strategie e modelli organizzativi". Apogeo, Milano, 2010.
- P. Ginsborg, "Storia D'Italia dal Dopoguerra ad oggi". Giulio Einaudi Editore, Torino, 2006.

- A. Graziani, “L’economia italiana dal 1945 ad oggi”. Il Mulino, Milano, 2009.
- P. Kotler, “Marketing management”, Pearson, New York, 1967.
- Lee et al. , “La successione nel family business: un modello di analisi”. Academy of Management Review, New York, 2003.
- D. Montemerlo, “Il governo delle imprese familiari. Modelli e strumenti per gestire i rapporti tra proprietà ed impresa”. Egea, Milano, 2000.
- A. Osterwalder et Al., “Creare modelli di business: un manuale per visionari, innovatori ed amanti delle sfide”. Escom, Milano, 2012.
- G. Rosa, “L’impresa difficile. Evoluzione delle PMI negli anni ’80”. Sipi, Roma, 1991.
- M. Salvati, “Economia e politica in Italia dal dopoguerra ad oggi”. Garzanti, Milano, 1984.
- G. Turani, 1985-1995. Il secondo miracolo economico italiano, Milano, 1986.

### ***SITOGRAFIA***

[www.versace.com/it/it-it/home/](http://www.versace.com/it/it-it/home/)

<http://tinyurl.com/y653z4pc>