

Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Economia e Gestione delle Imprese

Le sfide del lusso targato Made in Italy:  
tra *Fast Fashion* e *Digital Economy*.  
Il caso Gucci.

RELATORE

---

Prof.ssa Francesca Romana Arduino

CANDIDATO

---

Agnese Grieco  
Matricola 220921

*A mamma e papà. A voi che mi siete sempre stati vicini,  
a voi che siete stati la mia fonte d'ispirazione,  
a voi che non avete mai smesso di credere in me  
e che mai smetterete di farlo.*

## Indice

<b>Introduzione</b> .....	5
<b>Capitolo I – Il Made in Italy: l’orgoglio di una Nazione</b>	
1.1 Il Made in Italy: le origini e la normativa.....	7
1.1.1 La certificazione 100% Made in Italy.....	10
1.2 Le “quattro A” del Made in Italy.....	11
1.2.1 Il settore moda: l’emblema del Made in Italy.....	15
1.3 I <i>globe shoppers</i> : la fortuna del Made in Italy.....	18
1.4 Conclusione.....	19
<b>Capitolo II – Le sfide del Made in Italy</b>	
2.1 La contraffazione.....	20
2.1.1 La contraffazione del Made in Italy.....	21
2.2 La globalizzazione.....	24
2.2.1 La delocalizzazione del Made in Italy.....	26
2.3 I cambiamenti e le sfide che il settore moda deve affrontare.....	27
2.3 La Digital Economy.....	41
2.5 Il Coronavirus può rappresentare una minaccia per il Made in Italy?.....	44
2.6 Conclusione.....	45
<b>Capitolo III – Tra tradizione ed innovazione: il caso Gucci</b>	
3.1 Introduzione.....	46
3.2 La storia del brand.....	46
3.3 La forza del marchio Gucci: l’analisi della Brand Equity.....	48
3.3.1 L’approccio alla digitalizzazione.....	56
3.4 Solidarietà e sostenibilità: i valori cardini della <i>maison</i> .....	58
3.5 Tra contraffazione ed imitazione: la difesa del brand.....	62
3.6 L’interesse di Gucci per la cultura e l’arte italiana.....	65
3.7 Conclusione.....	66
<b>Conclusione</b> .....	67
<b>Bibliografia</b> .....	69

**Sitografia.....72**

**Ringraziamenti.....74**

## Introduzione

*E quest'Italia, un'Italia che c'è anche se viene zittita o irrisa o insultata, guai a chi me la tocca.*

*Guai a chi me la ruba, guai a chi me la invade.*

*Oriana Fallaci*

Quando ho iniziato la stesura di questo elaborato non ho avuto dubbi, lo avrei dedicato ai miei genitori, grazie ai quali ho avuto la fortuna di vivere e apprezzare le grandi bellezze che il nostro Paese offre. Mi hanno permesso di scoprire i segreti della Roma nascosta e le mille storie che i suoi vicoli hanno da raccontare. Ho potuto sognare tra le lande verdi della Toscana e respirare il profumo del cuoio lavorato a mano dai mastri artigiani marchigiani. Ho avuto l'opportunità di toccare con mano il frutto del Made in Italy, di accarezzare quegli scampoli di stoffa che poco dopo si sarebbero trasformati in abiti di alta fattura ed ammirare come tutti gli elementi che compongono una scarpa si assemblino alla perfezione, dando vita ad articoli unici nel loro genere.

La volontà di scrivere la tesi in esame nasce dal desiderio di studiare nel profondo questa realtà, capire quali sono stati i fattori che hanno reso il Made in Italy uno dei marchi più famosi al mondo, ed è proprio su questi aspetti che si focalizza il primo capitolo. Questo, infatti, è volto a scoprire la storia che si cela dietro questa espressione, tanto nota anche tra coloro che vivono al di fuori dei confini nazionali, ed approfondire quello che è definito come il suo "emblema": il settore moda.

Ogni qualvolta si studia un fenomeno, però, è necessario analizzare non solo i suoi punti di forza ma anche quelli di debolezza, quelle criticità che possono tramutarsi in ostacoli che rendono tortuoso il cammino. Come si evince dalla lettura del Capitolo II, è la contraffazione la sfida per eccellenza, che pone le sue radici nel lontano VIII secolo d.C., ma il mondo è in continua evoluzione e come tale anche gli ostacoli che devono essere affrontati. Lo sviluppo del digitale ha cambiato ogni singolo aspetto della vita, i consumatori hanno diverse aspettative e differenti strumenti a disposizione per soddisfare le proprie esigenze. Il tempo è divenuto l'elemento chiave di una società in cui tutto scorre più velocemente e in cui basta un semplice click per ultimare un acquisto di qualsiasi natura, come testimonia l'avanzata di un fenomeno della portata del *Fast Fashion*, per i cui acquirenti non è più importante la qualità di ciò che si sta acquistando ma solo la resa finale. Acquisti compulsivi e produzioni ininterrotte che si ripercuotono sulla necessità di adottare strategie che si basano sulla responsabilità sociale ed ambientale (CSR - *Corporate Social Responsibility*).

Una rivoluzione che non ha trovato il proprio protagonista solo nel mercato, bensì nelle stesse aziende che sono state chiamate a ripensare al proprio assetto amministrativo, strategico e tecnico.

Il terzo ed ultimo capitolo si basa su uno studio approfondito di uno dei marchi più celebri del Made in Italy, Gucci. La *maison* fiorentina, simbolo di eleganza, artigianalità ed esclusività, ha saputo sfruttare la sua dimensione internazionale per esportare oltre i confini nazionali ed europei gli elementi cardini della cultura italiana. L'analisi condotta non si limita ad evidenziare la sua Brand Equity ma vuole far emergere come il

brand sia stato in grado di applicare le nuove tecnologie al mondo del lusso, sfatando il mito secondo cui le nuove generazioni non siano interessate a questo settore. Si è sottolineata l'attenzione posta dalla *griffe* nei confronti sia della sostenibilità che della solidarietà e come abbia cercato, nonostante l'acquisizione da parte del gruppo francese Kering, di valorizzare il Bel Paese, individuando nelle grandi opere d'arte e nelle meraviglie che offre, i migliori mezzi per veicolare i propri messaggi.

## Capitolo I

### Il Made in Italy: l'orgoglio di una Nazione

#### 1.1 Il Made in Italy: le origini e la normativa

Si definisce il *Country of Origin Effect* (COO) la tendenza di consumatori e di specialisti del marketing di associare un marchio ad un paese e di basarsi sulla provenienza del prodotto nel decidere se proseguire o meno con l'acquisto dello stesso.<sup>1</sup> L'espressione "Paese di Origine" racchiude tre significati:

- a) *Il posto di provenienza*: l'ultimo passaggio di frontiera prima del paese di commercializzazione del prodotto;
- b) *Il paese di consegna*: dove il prodotto è diretto per la consegna;
- c) *Il paese originale di estrazione*.<sup>2</sup>

Si evince come il COO sia un *bias* cognitivo, un pregiudizio non necessariamente corretto, in grado di distorcere la percezione del consumatore, il quale si limiterà ad osservare la dicitura *Made in* sull'etichetta di un prodotto per stabilirne il livello di qualità. Per decenni, ad esempio, il Made in Germany è stato considerato sinonimo di prestigio, il Made in Swiss di precisione, il Made in Japan attualmente riconduce all'alta tecnologia mentre il Made in Italy si continua ad affermare come simbolo di lusso e di qualità tanto da affermarsi, secondo quanto si evince da uno studio sul mercato condotto dall'azienda KPMG, come terzo marchio al mondo per notorietà dopo *Coca Cola* e *Visa*.

Non solo studiosi e critici, ma anche i grandi marchi italiani si sono domandati quale sia il vero significato di "Made in" e come questo possa essere oggetto di tutela da abusi e contraffazioni.

Darne una definizione univoca è un arduo compito ma se dovessimo attenerci a quanto riportato dall'*Enciclopedia italiana di scienze, lettere ed arti* comunemente nota come "Treccani" allora ci limiteremmo a descriverlo come quell'espressione utilizzata, a partire dagli anni Ottanta del Novecento, per indicare la specializzazione internazionale del sistema produttivo italiano nei settori manifatturieri cosiddetti tradizionali.<sup>3</sup>

Per poterlo comprendere al meglio è sicuramente importante analizzare le sue origini e le sue radici, capire le ragioni che hanno portato alla sua formazione e gli ostacoli che si sono posti lungo il suo cammino. Citando lo storico e militare ateniese Tucidide "bisogna conoscere il passato per capire il presente e orientare il futuro".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Juneja P., *Country of Origin Effects on Marketing: How Brands from Certain Countries Score Over the Others*

<sup>2</sup> Field, A.J., Clark, G. and Sundstrom, W.A., *Research in Economic History*, Emerald Group Publishing, 2008, p. 101

<sup>3</sup> Di Tommaso R., Rubini L., *Made in Italy*, in *Dizionario di Economia e Finanza*, Treccani, 2012

<sup>4</sup> Tucidide, 431-401 A.C., *Historiae I*, 20, 23

Anche se oggi il Made in Italy è sinonimo di prestigio e di orgoglio la sua storia riporta il contrario.

Nel periodo del Secondo Dopoguerra Germania, Francia ed Inghilterra avevano deciso di non concentrarsi sulla produzione tessile e calzaturiera in quanto tipica di una industria “povera” e quindi maggiormente adatta a paesi arretrati sotto il profilo tecnologico.

Per questo motivo, nel corso degli anni Sessanta, gli importatori europei imponevano ai produttori italiani l’indicazione di provenienza rendendo i consumatori consapevoli dell’acquisto di prodotti non realizzati in patria. Ben presto, però, un numero sempre crescente di imprenditori è riuscito a creare un marchio di alto valore riconosciuto in tutto il mondo tanto da decidere di apporre, a partire dagli anni Ottanta, questa dicitura in lingua inglese alla loro merce, nel corso di quel processo di rivalutazione e difesa dell’italianità del prodotto al fine di contrastarne la contraffazione, in particolar modo nei settori tradizionali noti come *Le quattro A*: Abbigliamento, Agroalimentare, Arredamento, Automobili.

Solo nel 1990 a Fermo, grazie alla collaborazione di imprenditori ed analisti del mercato europeo, è sorto ufficialmente il marchio di garanzia “Made in Italy” e una delle tappe essenziali del processo che ha portato alla certificazione del prodotto interamente italiano è il Regolamento CEE n. 2913/92 che al Capitolo II spiega l’origine non preferenziale delle merci per l’applicazione della tariffa doganale delle Comunità Europee, per la compilazione e per il rilascio dei certificati di origine.

“L’origine non preferenziale” si riferisce all’insieme di quelle regole che ciascun Paese esportatore sancisce in modo uniforme nei confronti di tutti i partner mentre “l’origine preferenziale” riassume i criteri da rispettare per l’importazione di prodotti aventi specifici requisiti con la conseguente concessione di un trattamento preferenziale in termini di riduzione di dazi.<sup>6</sup>

L’Art. 23 co.1 del Regolamento definisce “originarie di un paese le merci interamente ottenute in tale paese” specificando al co.2 che sono tali:

- a) “i prodotti minerali estratti in tale paese;
- b) i prodotti del regno vegetale ivi raccolti;
- c) gli animali vivi, ivi nati ed allevati;
- d) i prodotti che provengono da animali vivi, ivi allevati;
- e) i prodotti della caccia e della pesca ivi praticate;
- f) i prodotti della pesca marittima e gli altri prodotti estratti dal mare, al di fuori delle acque territoriali di un paese, da navi immatricolate o registrate in tale paese e battenti bandiera del medesimo;
- g) le merci ottenute a bordo di navi-officina utilizzando prodotti di cui alla lettera f), originari di tale paese, sempreché tali navi-officina siano immatricolate o registrate in detto paese e ne battano la bandiera;

<sup>5</sup> Girardi A., “*Made in Italy*”: *What is behind the worldwide famous label?*, Forbes, 2019

<sup>6</sup> Toti E., *La storia del “Made in Italy”*, FoSan, *La rivista di scienza dell’alimentazione*, 2014, pp. 53-55



- h) i prodotti estratti dal suolo o dal sottosuolo marino situato al di fuori delle acque territoriali, sempreché tale paese eserciti diritti esclusivi per lo sfruttamento di tale suolo o sottosuolo;
- i) i rottami e i residui risultanti da operazioni manifatturiere e gli articoli fuori uso, sempreché siano stati ivi raccolti e possono servire unicamente al recupero di materie prime;
- j) le merci ivi ottenute esclusivamente dalle merci di cui alle lettere da a) ad i) o dai loro derivati, in qualsiasi stadio essi si trovino.”<sup>7</sup>

Nel caso in cui due o più Paesi abbiano contribuito alla produzione della merce, questa “è originaria del paese in cui è avvenuta l’ultima trasformazione o lavorazione sostanziale, economicamente giustificata ed effettuata in un’impresa attrezzata a tale scopo, che si sia conclusa con la fabbricazione di un prodotto nuovo od abbia rappresentato una fase importante del processo di fabbricazione.”<sup>8</sup>

Si sottolinea come la denominazione “Made in Italy” possa essere attribuita solo a quei prodotti la cui ultima modifica o trasformazione sia avvenuta in Italia.

Il legislatore ha fatto chiarezza in materia mediante la Legge Finanziaria del 2004, inserendo norme volte a promuovere la produzione italiana, la tutela dei diritti di proprietà industriale e intellettuale delle imprese italiane sui mercati esteri, con il fine di rafforzare la riconoscibilità dei prodotti del Bel Paese anche al di fuori dei confini nazionali.

Inoltre, ha previsto l’istituzione di un “Fondo di promozione straordinaria” presso il Ministero delle attività produttive per sostenere la produzione italiana e un “Fondo per l’assistenza legale internazionale” alle imprese per la tutela contro le violazioni dei diritti relativi alla proprietà industriale e intellettuale.

Lo stesso anno, con il Decreto Legislativo n. 172, è stato regolato il traffico delle merci con lo scopo di “garantire che i prodotti immessi sul mercato ovvero in libera pratica siano sicuri”<sup>9</sup> definendo sicuro un prodotto che, “in condizioni di uso normali o ragionevolmente prevedibili [...], non presenti alcun rischio oppure presenti unicamente rischi minimi, compatibili con l’impiego del prodotto e considerati accettabili nell’osservanza di un livello elevato di tutela della salute e della sicurezza delle persone [...]”<sup>10</sup> In virtù di quanto enunciato, sia il produttore che il distributore sono tenuti a fornire ogni tipo di informazione necessaria per la corretta valutazione, ed eventuale prevenzione, dei rischi derivanti dall’uso della merce. Il primo, nel dettaglio, deve effettuare controlli a campione sui prodotti commercializzati mentre il secondo ha il dovere di operare diligentemente per garantire l’immissione sul mercato di prodotti sicuri. Nel caso in cui dovessero essere a conoscenza dei rischi, incompatibili con l’obbligo generale di sicurezza, a cui i consumatori potrebbero andare incontro, dovranno informare immediatamente le Amministrazioni competenti fornendo:

<sup>7</sup> Regolamento CEE n. 2913/92 del Consiglio del 12 ottobre 1992, Titolo I, Capitolo I, Articolo 23

<sup>8</sup> Regolamento CEE n. 2913/92 del Consiglio del 12 ottobre 1992, Titolo I, Capitolo I, Articolo 24

<sup>9</sup> Decreto Legislativo 21 maggio 2004, n. 172, Articolo 1, comma 1

<sup>10</sup> Decreto Legislativo 21 maggio 2004, n.172, Articolo 2, comma 1

- a) “elementi specifici che consentano una precisa identificazione del prodotto o del lotto di prodotti in questione;
- b) una descrizione completa del rischio presentato dai prodotti interessati;
- c) tutte le informazioni disponibili che consentono di rintracciare il prodotto;
- d) una descrizione dei provvedimenti adottati per prevenire i rischi dei consumatori.”<sup>11</sup>

### 1.1.1 La Certificazione 100% Made in Italy

La tutela giuridica del marchio “Made in Italy” è stata rafforzata dal D.L. n. 35/05, convertito successivamente nella Legge n. 80/05, estendendo, in tal modo, le sanzioni illustrate nella Legge Finanziaria del 2004. Solo nel 2009, però, è stato compiuto un passo avanti in materia di protezione del marchio di origine con l’introduzione della Legge n. 99/09, successivamente modificata e approvata in via definitiva dalla Legge 166/09. Il legislatore ha definito indicazione fallace “l’uso del marchio con modalità tali da indurre il consumatore a ritenere che il prodotto o la merce sia di origine italiana [...]”,<sup>12</sup> senza fornire le informazioni sufficienti ad evitare una qualsiasi forma di fraintendimento relativa all’origine del prodotto.

Con tale norma il legislatore desiderava proteggere il consumatore nel corso dei suoi acquisti ed evitare che potesse essere ingannato dall’uso improprio del marchio “Made in Italy” come accaduto nel 2006. Noto è il caso di studio relativo alla sentenza n. 2648/06 della Corte di Cassazione inerente al sequestro di capi di abbigliamento proveniente da un Paese terzo, la Moldavia, sui quali era stata apposta la targhetta “*designed & produced by Alfa srl Rovereto Italy*”. Tale attestazione lasciava intendere che la produzione fosse avvenuta in Italia e quindi idonea a indurre in errore i consumatori di media diligenza, che potevano avere un legittimo interesse ad acquistare nel Paese, proprio in virtù delle qualità attribuite alle produzioni italiane nello specifico settore. Secondo il Supremo Collegio occorre sempre accertare che il prodotto su cui vengono apposte le indicazioni relative all’origine siano stati fabbricati all’estero per conto di una ditta italiana e non straniera.<sup>13</sup>

La Legge n. 166/09, inoltre, ha avuto il pregio di introdurre un nuovo marchio di origine, il “100% Made in Italy” a vantaggio delle imprese che non ricorrono alla delocalizzazione ma che decidono di svolgere non solo la produzione ma anche la progettazione, la lavorazione ed il confezionamento sul territorio italiano. Questo nuovo marchio ha accostato, ma non ha sostituito, quello di “Made in Italy”. Nel caso in cui il prodotto venga realizzato interamente in Italia possono essere usati indistintamente, sono intercambiabili, cosa che invece non è possibile in altre condizioni. L’espressione tradizionale deve essere adoperata ogniqualvolta la merce non venga creata interamente sul territorio italiano purché sia classificabile come originaria dall’Italia ai sensi del Codice Doganale europeo, ovvero che l’ultima trasformazione avvenga sul territorio italiano.

<sup>11</sup> Decreto Legislativo 21 maggio 2004, n. 172, Articolo 3, comma 8

<sup>12</sup> Legge 20 novembre 2009, n. 166, Articolo 16, comma 6

<sup>13</sup> Antonacchio F., *Etichettatura dei prodotti. Tutela del “Made in Italy”, sicurezza dei prodotti e contrasto alla contraffazione dei marchi*, Teoria e pratica del diritto, Sezione I: Diritto e procedura civile, 2007, pp. 31-36

“100% Made in Italy”, “Interamente realizzato in Italia”, “Tutto italiano”, garantiscono l’autenticità del prodotto, ne confermano il valore, gli attribuiscono prestigio e conferiscono sicurezza all’acquirente.

La certificazione viene rilasciata dall’Istituto per la Tutela dei Produttori Italiani e ha in sé i valori più rappresentativi della qualità produttiva, della creatività ma soprattutto dello stile italiano:

- 1) *Garanzia*: conferma e garantisce il valore e l’origine del prodotto italiano di qualità
- 2) *Etichettatura*: è una funzione innovativa non salvaguardata precedentemente
- 3) *Rintracciabilità*: dal momento che i prodotti sono numerati in ordine sequenziale
- 4) *Anticontraffazione*: in quanto garantisce la totale sicurezza e tutela del marchio aziendale
- 5) *Scouting*: si procede con lo studio dei potenziali distributori nei mercati esteri
- 6) *Accreditamento*: le imprese certificate sono accreditate presso i più importanti distributori internazionali
- 7) *Premialità*: le imprese sono agevolate sui bandi regionali, statali e comunitarie.

A partire dal 2010, con l’approvazione della legge Reguzzoni-Versace-Calearo, nei settori tessile, della pelletteria, del calzaturiero, dei divani e dei prodotti conciari sono sufficienti due fasi di lavorazione svolte in Italia affinché si possa apporre sui prodotti l’etichetta “Made in Italy”. Si evince come la finalità di tale norma risieda nel cercare di proteggere la produzione manifatturiera e i consumatori, fornendo loro informazioni sempre più accurate riguardo ciò che si accingono ad acquistare.

## **1.2 Le quattro A del Made in Italy**

In seguito alla disintegrazione di alcuni settori produttivi storici a causa della crisi del 2008, il sistema Italia è stato in grado di ripartire grazie a quei rami dell’economia che ne rappresentano i valori, l’inconfondibile stile e la qualità riconosciuta sia sui mercati nazionali che internazionali e che prendono il nome, come precedentemente si è accennato nel paragrafo 1.2, de *Le quattro A*. Questa espressione è stata impiegata dal direttore e vicepresidente della Fondazione Edison, Marco Fortis, per indicare i seguenti macrosettori cardine del Made in Italy:

1. Abbigliamento-moda
2. Arredo-casa
3. Automazione-meccanica plastica
4. Alimentari-vini.

Si evince come la forza dell’Italia risieda in un’industria manifatturiera seconda, in Europa, solo alla Germania, specialmente nella fabbricazione di macchine ed apparecchi meccanici. Un primato, questo, che non riguarda solo l’intera Nazione ma, in molti casi, anche le singole regioni che manifestano la loro superiorità se messe in confronto con il resto dei Paesi Europei, come evidenziato da alcuni studi condotti dall’Eurostat, l’Ufficio statistico dell’Unione europea.

Nell'ambito della produzione di mobili e altri elementi d'arredo, l'Italia è prima per numero di addetti, con la Lombardia ed il Veneto che superano, rispettivamente, Finlandia ed Olanda, per la lavorazione del legno. Il settore in cui, però, l'Italia vanta un primato riconosciuto oltre i confini nazionali è quello tessile-abbigliamento, in cui il numero di occupati supera di circa tre volte la Francia. Se si prendono singolarmente la Toscana, il Piemonte e l'Emilia Romagna si potrà constatare come il personale sia più elevato al Belgio.<sup>14</sup> Inoltre, l'Italia è il primo produttore di calzature nell'Unione Europea con un fatturato annuo complessivo che si aggira intorno ai 14,3 miliardi di Euro e che vede nel distretto marchigiano il suo cuore pulsante. Questo è reso possibile grazie alla forte capacità competitiva, all'utilizzo di materiali dotati di caratteristiche qualitative superiori, ad una capacità innovativa nei procedimenti di fabbricazione tradizionali e alle conoscenze dei singoli operai che vengono tramandate di generazione in generazione, grazie alle numerose scuole di formazione dislocate sul territorio. A testimonianza di quanto detto, ammontano a 167 mila gli addetti, una cifra quattro volte superiore a quella della Spagna.<sup>15</sup>

Non meraviglia quindi l'interesse che hanno i paesi esteri per i prodotti realizzati in Italia e i riportanti il marchio "Made in Italy".

La Fondazione Edison ha condotto un'analisi sull'export italiano il cui risultato è stato la formulazione di un indice delle eccellenze competitive nel commercio internazionale, noto come *Indice Fortis-Corradini*, che rivela quale sia la posizione ricoperta dall'Italia nell'esportare i circa 5.210 prodotti in cui è suddiviso il commercio internazionale.

Nel 2016 occupava le prime tre posizioni a livello mondiale per saldo commerciale con l'estero nel settore alimentari, dell'automazione meccanica, dell'arredamento e dell'abbigliamento. (cfr. Figura 1), si è imposta al secondo posto nella produzione di Mobili in valore (cfr. Figura 2), al primo tra i paesi dell'Unione Europea per l'esportazione di arredamento (cfr. Figura 3). L'anno successivo l'Italia è stato il primo paese per produzione pro capite di alluminio secondario tra i paesi del G6, superando colossi come U.S.A. e Germania (cfr. Figura 4) così come per l'utilizzo totale e pro capite di rame raffinato (cfr. Figura 5).

Un Paese, quello italiano, che risulta il primo esportatore mondiale per più di 250 prodotti, il secondo per più di 350 e il terzo per altri 390.

<sup>14</sup> Fortis M., *Le quattro eccellenze dell'industria: così il Made in Italy gioca la sua partita*, Il Messaggero, 2008

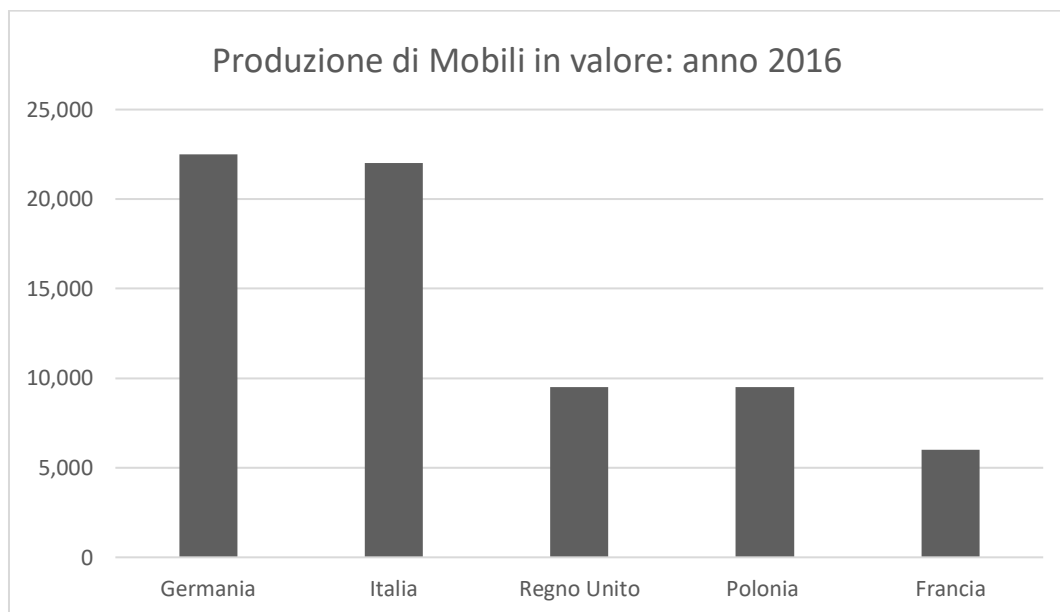
<sup>15</sup> [assocalzaturifici.com](http://assocalzaturifici.com)

**Figura 1** – Numero di prodotti in cui l'Italia occupa le prime 3 posizioni a livello mondiale per saldo commerciale con l'estero: anno 2016

<b>SETTORI</b>	<b>NUMERO PRODOTTI</b>	<b>VALORE (MILIARI DI \$)</b>
Alimentari – Vini	76	21
Automazione meccanica – mezzi di trasporto	388	81
Arredamento – casa	41	14
Abbigliamento – moda	260	29
Altri settori	140	14
<b>TOTALE</b>	<b>905</b>	<b>159</b>

*Fonte: elaborazione Fondazione Edison su dati UN Comtrade*

**Figura 2** – Produzione di Mobili in valore: anno 2016



*Fonte: Eurostat*

*(I dati sono espressi in milioni di euro)*

**Figura 3** – Top 10 dei Paesi dell'EU per l'esportazione di arredamento

<b>Rank</b>	<b>Paese</b>	<b>Export 2016 (bn €)</b>
<b>1</b>	<b>Italia</b>	<b>8,9</b>
2	Polonia	8,6
3	Germania	8,5
4	Danimarca	2,1
5	Francia	2,0
6	Spagna	1,8
7	Svezia	1,7
8	Portogallo	1,6
9	Olanda	1,4
10	Lituania	1,3

*Fonte: elaborazione Fondazione  
Edison sulla base dei dati Eurostat*

**Figura 4** – Produzione pro capite di alluminio secondario dei Paesi del G6: anno 2017

<b>PAESI</b>	<b>Produzione di alluminio secondario</b>	<b>Popolazione</b>	<b>Produzione pro capite di alluminio secondario (Kg)</b>
<b>Italia</b>	<b>734,4</b>	<b>60,6</b>	<b>12,1</b>
U.S.A.	3.623,0	325,7	11,1
Germania	765,8	82,7	9,3
Giappone	801,6	126,8	6,3
Francia	181,2	67,1	2,7
Regno Unito	148,8	66,0	2,3

*Fonte: elaborazione Fondazione Edison su dati World Bureau of  
Metal Statistics "Yearbook 2014" e World Bank, World Development Indicators database  
(I dati sono espressi in migliaia di tonnellate e la popolazione in migliaia)*

**Figura 5 – Utilizzo totale e pro capite di rame raffinato e da rottami dei Paesi del G6: anno 2017**

PAESI	Utilizzo di rame raffinato	Utilizzo di rottami	Utilizzo totale di rame	Popolazione	Utilizzo totale di rame per abitante (Kg)		
					rame raffinato	rottami	Totale
<b>Italia</b>	<b>633,0</b>	<b>482,4</b>	<b>1.115,4</b>	<b>60,6</b>	<b>10,4</b>	<b>8,0</b>	<b>18,4</b>
Germania	1.176,1	234,0	1.410,1	82,7	14,2	2,8	17,1
Giappone	998,2	572,6	1.570,8	126,8	7,9	4,5	12,4
U.S.A.	1.775,0	976,0	2.751,0	325,7	5,4	3,0	8,4
Francia	209,5	57,0	266,5	67,1	3,1	0,8	4,0
Regno Unito	19,0	120,0	139,0	66,0	0,3	1,8	2,1

Fonte: elaborazione Fondazione Edison su dati World Bureau of

Metal Statistics “Yearbook 2014” e World Bank, World Development Indicators database

(I dati sono espressi in migliaia di tonnellate e la popolazione in migliaia)

### 1.2.1 Il settore moda: l’emblema del Made in Italy

Si è fin qui spiegato come diversi siano i punti di forza della produzione italiana ponendo, però, un accento sul settore dell’abbigliamento e sui suoi numeri in termini di addetti ed esportazioni. Un settore moda che può essere definito come “l’emblema” del Made in Italy tanto che non solo Milano, ma anche Parigi, New York e Londra, le passerelle di tutto il mondo ogni anno si tingono del tricolore italiano, a testimonianza della bravura e del gusto innato di molti stilisti del calibro di Valentino, Armani, Dolce&Gabbana o Miuccia Prada capaci di ribadire la qualità e l’artigianalità tipici di questo marchio in ogni loro singola creazione.

È il 21 febbraio del 1951 quando a Firenze, presso la residenza del Conte Giovan Battista Giorgini, Villa Torrigiani, venne organizzata per la prima volta una sfilata indirizzata al pubblico internazionale, che oggi gli studiosi della materia definiscono come il *First Italian high fashion show*. Le più importanti case di moda fiorentine, romane e milanesi furono fiere di mostrare i loro modelli sartoriali ed è proprio con questo evento che si è soliti far coincidere la nascita della moda italiana. Audrey Hupburn e Elizabeth Taylor sono solo due delle numerose attrici che vennero catturate dal fascino irresistibile di questo nuovo stile tanto da divenirne, insieme a tutta l’aristocrazia, ambasciatrici.

La rivista *Fortune* definì lo stesso Conte Giorgini come “il volto della moda-boutique”, di quel prodotto pensato per poter essere esportato anche oltre i confini del Vecchio Continente, grazie ad un artigianato di qualità combinato ad una mano d’opera di basso costo e, nonostante fosse ben evidente la distinzione con l’alta moda parigina, questi due elementi lo resero un bene di lusso.<sup>16</sup>

<sup>16</sup> Merlotti A., *I percorsi della moda Made in Italy*, in *Il Contributo italiano alla storia del Pensiero*, Treccani, 2013

Se oggi questo comparto rappresenta una delle colonne portanti dell'industria italiana, contribuendo allo sviluppo economico del Paese, lo si deve anche ad una posizione ben salda sul mercato estero, dove è la Cina a riportare una crescita maggiore di anno in anno, pari, tra il 2018 e il 2019, a circa il 15,2%.<sup>17</sup>

La Deloitte Touche Tohmatsu, prima azienda di servizi di consulenza e revisione al mondo in termini di ricavi, nel 2019 ha realizzato uno studio dal titolo *Making IT – Fitting the Future* con l'intento di avvalorare la tesi per cui il settore della moda possa essere considerato l'emblema del Made in Italy.

Nello scenario attuale in cui le aziende stanno vivendo una transizione da una dimensione di carattere familiare ad una più internazionale il settore tessile italiano rappresenta una contro tendenza, in quanto punta ancora molto sul trasmettere nel tempo i segreti dell'artigianalità, dell'arte del saper fare, accostando le macchine all'uomo solo per ultimare quelle operazioni che autonomamente non sarebbe in grado di fare. Per poter realizzare un prodotto finale di elevata qualità questa deve essere garantita in ogni singola fase del processo produttivo e l'Italia è l'unico Paese in grado di fare ciò, grazie ad una filiera d'eccellenza integrata a monte e a valle composta da imprese di differenti dimensioni.

Da questo studio si evince come il comparto moda non abbia un ruolo di primo ordine nell'economia italiana solo per le eccellenti materie prime che vengono lavorate, ma anche per il modo in cui questo avviene, per la creatività e le abilità tipiche degli artigiani, per il rispetto verso l'ambiente e per il futuro, per la cooperazione di ogni singolo individuo coinvolto perché solo facendo squadra si può capire effettivamente cosa serve al consumatore per soddisfare i propri bisogni e vincere la concorrenza.

Una clientela, questa, particolarmente variegata tanto da poter essere classificata in cinque categorie:

1. *Trendy*: letteralmente “alla moda”, sono coloro che prediligono acquistare capi di marca contribuendo, con le loro scelte, a creare una tendenza;
2. *Casual*: sono così definiti gli amanti di *outfit* pratici e versatili ma senza mai rinunciare all'eleganza;
3. *Fashion victims*: dall'inglese “vittime della moda”, a questa categoria appartengono tutti quei soggetti che seguono le regole dettate dalla moda senza alcuna critica a riguardo e non mostrando attenzione per l'ammontare finale della spesa;
4. *Picky*: con questo termine si indicano quegli acquirenti particolarmente esigenti che prestano attenzione ad ogni minimo dettaglio;
5. *Thrifty*: coloro che meditano a lungo prima di procedere con un acquisto in quanto ne valutano la convenienza in termini economici.

Una tale segmentazione della domanda trova il suo riscontro in una altrettante forte frammentazione del settore, volta a saper rispondere nel modo migliore possibile alle esigenze di ciascun gruppo di consumatori.

<sup>17</sup> Deloitte, *Making IT – Fitting the Future*, 2019. È una raccolta di 25 interviste a imprenditori del Made in Italy realizzato con il supporto di Scuola Holden, avente il fine ultimo di evidenziare i punti di forza e le sfide del settore del fashion.



I filoni in cui l'offerta può essere distinta sono i seguenti:

- a. *Alta moda (haute couture)*: con questa locuzione si indicano i prodotti di alta sartoria, realizzati da stilisti di fama mondiale. Sono capi confezionati in edizioni limitate, molto spesso cuciti su misura, e con prezzi molto elevati tanto da essere indirizzati ad una clientela ristretta. Questi prodotti sono delle vere opere d'arte da indossare in particolari occasioni, ma è un mercato che non è considerato redditizio, motivo per cui sono impiegati come veicolo per enfatizzare l'immagine del brand. Tra le marche più celebri si ricordano Chanel e Dior.
- b. *Pronto moda (prêt-à-porter)*: se dovesse essere tradotta letteralmente, questa espressione indicherebbe quei capi che sono pronti per essere indossati. Questa tipologia di abbigliamento prevede creazioni di grandi stilisti ma cucite in taglie standardizzate e a costi relativamente più abbordabili se confrontate con l'alta moda. Le collezioni sono presentate sulle più importanti passerelle e, essendo maggiormente orientate alla vendita, restituiscono il maggior profitto. Tra i brand che rientrano in questo segmento si annoverano Gucci, Louis Vuitton e Balenciaga.
- c. *Mid-levels brands*: queste sono aziende di medie dimensioni ma con un alto profilo che gli consente di registrare un elevato numero di vendite. Philosophy e Marcelo Burlon, con i loro franchising e i negozi specializzati, ne sono degli esempi.
- d. *Lusso accessibile*: i marchi che possono essere così etichettati presentano al pubblico collezioni di tendenza ma ad un prezzo molto più accessibile se messo a confronto con il prêt-à-porter. La chiave del successo di questi brand risiede nel ruolo della comunicazione, specialmente tramite i social networks, per poter instaurare un miglior rapporto con il pubblico. Le caratteristiche fin qui elencate possono essere riscontrate nei marchi Michael Kors e Marc Jacobs.
- e. *Fast Fashion*: dall'inglese "moda veloce", in quanto il tempo è l'elemento cardine dell'intera produzione. Marchi come Zara, H&M o Benetton rappresentano la massima riuscita di un tipo di business volto ad immettere sul mercato una grande quantità di prodotti a prezzi bassi, in quanto riflesso degli esigui costi sostenuti per la loro produzione.
- f. *Designer indipendente*: questa figura indica quegli stilisti che decidono di produrre la propria collezione affidandosi al lavoro di un piccolo gruppo di operai. Questo *modus operandi* consente loro di mantenere il controllo sull'intera filiera produttiva e sulla successiva distribuzione che può avvenire

sia in negozi fisici che virtuali. Le collezioni di Lazzari e di Michele Chiocciolini ne sono una testimonianza.<sup>18</sup>

### 1.3 I “globe shoppers”: la fortuna del Made in Italy

Che l'Italia sia una delle mete turistiche più gettonate al mondo è risaputo, non è un segreto per nessuno. L'Agenzia Nazionale del Turismo (ENIT) nel 2019 ha stilato una classifica secondo la quale il Bel Paese è il quinto più visitato al mondo grazie ai 94 milioni di stranieri che vi hanno soggiornato. Ogni angolo di questa Nazione, anche il più remoto, è ricco di storia tanto da poter essere definito “un museo a cielo aperto” con i suoi 68 patrimoni dell'umanità tutelati dall'UNESCO.

Quello che non molti sanno è che non tutti vi si recano con il desiderio di rimanere stupiti dinnanzi ad una distesa verde, come quelle tipiche dell'Umbria, o per visitare le storiche cattedrali della città eterna. Con il passare degli anni si è andata delineando una nuova figura, quella dei “*globe shoppers*”, coloro che considerano lo shopping una delle esperienze più importanti del loro viaggio. Federturismo Confindustria li ha definiti “*èlite shoppers*”, ovvero viaggiatori con un potenziale di acquisto molto elevato che raggiunge anche il 17% dei volumi di spesa.

La vice presidente Marina Lalli, nel corso del secondo appuntamento con l'Osservatorio sul Turismo, ha enfatizzato l'importanza dello shopping in viaggio in quanto uno dei maggiori canali in crescita.

Coloro che rientrano in questa categoria provengono da Oriente e Occidente, al di fuori dei confini del vecchio continente, sono dotati di ampie disponibilità economiche e di un'incontenibile passione per il lusso e per il bello, motivo per cui il lusso targato Made in Italy rappresenta il fulcro dei loro acquisti.

A livello mondiale, questo rappresenta un terzo del lusso globale grazie a valori come la passione, l'innovazione, la tradizione e la qualità che sono intrinseci in ogni singolo prodotto che viene realizzato. Anche il più piccolo dei dettagli viene curato, a partire dalle materie prime adottate in quanto sono proprio quelle a fare la differenza. Sorge spontaneo domandarsi cosa sia effettivamente il lusso ma non è semplice individuarne una definizione univoca. Questa varia in base al periodo storico, alle esperienze vissute, alle disponibilità economiche e al luogo in cui si vive. Il lusso è la ricerca, la possibilità di sperimentare nuove strade, di trovare nuove soluzioni che non siano scontate e già viste.<sup>19</sup>

La principale meta dei *globe shoppers* è Milano con la celebre Via Montenapoleone seguita da Roma, dove è Via dei Condotti ad ospitare le grandi firme italiane, e Firenze con Piazza della Signoria. I protagonisti dello *shopping tourism* sono Russi, Cinesi e Arabi con un interesse rivolto all'abbigliamento, alla pelletteria e ai gioielli, compresi gli orologi.

<sup>18</sup> dimondilab.com

<sup>19</sup> Sozzani F., *Qual è il senso del lusso?*, Vogue, 2011

La classe media cinese rappresenta il 30% dei 250 miliardi di euro a cui ammonta il mercato globale del lusso ed è in continua evoluzione poiché stanno maturando una consapevolezza sempre maggiore, orientata alla ricerca della qualità e dello stile, con un'ossessione per gli sconti che sta svanendo sempre di più.

Sono particolarmente assetati di prodotti di lusso italiani originali anche a prezzo pieno, a patto che siano consegnati ovunque, motivo per cui l'Italia dovrebbe sfruttare al meglio gli effetti della globalizzazione.

Si potrebbe pensare che i turisti siano mossi in questi acquisti solo da un interesse dettato dalle tendenze e dalla moda in realtà vi è anche un risvolto economico. Non solo i cinesi ma tutti coloro che provengono da quei Paesi non facenti parte dell'Unione Europea possono fare ricorso ad un servizio che prende il nome di Tax Free Shopping. Al momento dell'acquisto di beni per uso personale i turisti pagano il prezzo pieno, IVA inclusa, e compilano un apposito modulo avente valenza di documento che dovrà poi essere approvato dall'ufficiale di dogana e, successivamente, dalla Global Blue, un'azienda di servizi finanziari. In seguito all'approvazione l'acquirente potrà recuperare l'Imposta sul Valore Aggiunto precedentemente versata mentre il venditore sarà autorizzato a dedurla. Gli acquisti esentasse sono uno strumento messo a disposizione dei governi per incentivare il commercio internazionale e il turismo.

In Italia viene richiesto un importo superiore ad €154,94, IVA inclusa, e l'emissione di regolare fattura che, a partire dal 2018, deve essere elettronica nel caso in cui si dovessero superare i €155,00.

#### **1.4. Conclusione**

Grazie a questa prima analisi sul tema del Made in Italy si è potuto apprendere a pieno l'importanza del ruolo che ricopre non solo nella nostra Nazione ma a livello internazionale perché, per citare Santo Domenico Versace, fratello del fondatore dell'omonima Maison, “[...] è presente in tutti i paesi del mondo ed è sempre il primo ad arrivare in ogni paese in via di sviluppo. [...]”.

Numerosi sono gli ostacoli che il Made in Italy ha incontrato lungo il suo cammino, come abbiamo potuto constatare, ma altrettanti sono quelli sorti in tempi più recenti e l'obiettivo di questo elaborato non è solo individuarli e studiarli bensì capire quali sono le strategie che vengono attuate per poterli superare con successo, ed è proprio su queste sfide che il Capitolo II si focalizza.

Nello specifico, si vuole affrontare il tema della contraffazione, come questa avviene e le soluzioni adottate dal governo italiano. Successivamente, avendo definito il settore moda come una delle punte di diamante del Made in Italy, è opportuno capire come questo possa mutare nel corso del tempo, i fenomeni che contribuiscono a tali cambiamenti, le risposte da parte delle aziende italiane ma soprattutto come queste trasformazioni abbiano influenzato le scelte ed abitudini degli acquirenti.

Per finire, nel Capitolo III verrà condotto uno studio su uno dei marchi di abbigliamento simbolo di eleganza, tradizione e innovazione per la cultura italiana, Gucci, con la sua battaglia alla contraffazione e la sua relazione con il consumatore.

## Capitolo II

### Le sfide del Made in Italy

#### 2.1 La contraffazione

È stato precedentemente affermato come la “Certificazione 100% Made in Italy” (cfr. paragrafo 1.3) sia stata introdotta per garantire una maggiore sicurezza al consumatore, dal momento in cui il Made in Italy è definito come “il marchio più imitato al mondo”. Il fenomeno della contraffazione colpisce significativamente ogni settore del sistema produttivo italiano generando una speculazione fondata sui risultati del Bel Paese, è opportuno però chiedersi cosa sia e come sia stata affrontata dal governo italiano.

Da un punto di vista puramente tecnico può essere riferita, in via esclusiva, ai casi di violazione del marchio di fabbrica e di commercio<sup>20</sup> ma nel linguaggio comune indica la molteplicità di quegli atti volti a produrre prima e a commercializzare poi dei prodotti che recano illecitamente un marchio identico ad uno registrato oppure la riproduzione illecita di beni tutelati dal diritto d'autore.<sup>21</sup>

Sarebbe errato ritenere questo un fenomeno di origini moderne dal momento che pone le sue radici nell’VIII secolo d.C., periodo in cui venne realizzato quello che attualmente è definito “il primo falso della storia”: la *Donatio Costantini*, la Donazione di Costantino I il Grande, denunciato dall’umanista Lorenzo Valla nel documento dal titolo *De falso credita et ementita Constantini donatione*.

È semplice intuire come la tendenza alla replica di beni già esistenti sia un’indole intrinseca all’animo umano in quanto, nel momento in cui un soggetto sta svolgendo un’attività commerciale, non ha come unico desiderio quello di soddisfare il bisogno della propria clientela bensì quello di creare un profitto, è quindi mosso nelle proprie azioni dalla logica dello scambio e del guadagno.

Qualsiasi settore può essere oggetto di contraffazione ma ad essere maggiormente sottoposti a tale pratica sono i beni di lusso, molto spesso accessori, che sono caratterizzati da un prezzo elevato in quanto riflesso delle materie prime impiegate, dei costi sopportati per la ricerca, lo sviluppo, la produzione, compresa la formazione del personale altamente qualificato, e per la commercializzazione finale.<sup>22</sup> Dal momento in cui un prodotto contraffatto viene collocato sul mercato si modificano le curve di domanda e di offerta poiché un ampio numero di consumatori preferisce acquistare quel prodotto esteticamente simile all’originale ma con un prezzo più accessibile. La falsificazione della merce non avviene sempre con il medesimo *modus operandi* poiché questo tende ad evolversi in base al settore, al prodotto a cui viene applicato, così come al contesto storico e geografico in cui viene portata a termine.

<sup>20</sup> Centorrino M., Scopelliti O., *Contraffazione dei prodotti*, Treccani, 2006

<sup>21</sup> Ferretti A., *Contraffazione*, altalex.com, 2014

<sup>22</sup> Si veda nota 19

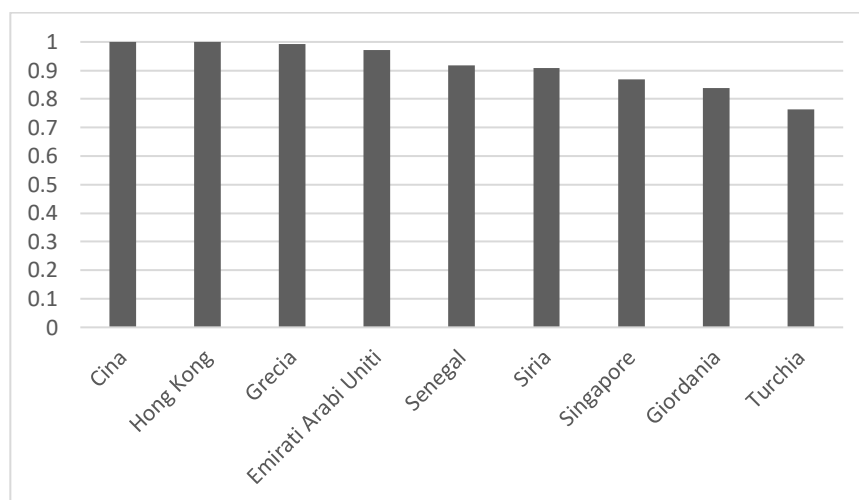
### 2.1.1 La contraffazione del Made in Italy

L'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo (OCSE) è la più grande organizzazione di sicurezza regionale al mondo e si adopera per assicurare stabilità, pace e democrazia attraverso il dialogo politico su valori condivisi e attività pratiche che mirano ad avere durata nel tempo.<sup>23</sup> Nel suo rapporto dal titolo “*Il fenomeno della contraffazione ed il suo impatto sul Made in Italy*” ha evidenziato i seguenti effetti negativi della contraffazione:

- i. Indebolisce l'innovazione
- ii. Incide negativamente sul commercio e sugli investimenti diretti esteri
- iii. Può ledere la salute dei consumatori
- iv. Limita le entrate fiscali dei governi
- v. Determina costi aggiuntivi dovuti alla necessità di misure anticontraffazione
- vi. Rafforza e stimola la diffusione di attività criminali<sup>24</sup>

È un fenomeno che comporta danni superiori ai 36 miliardi di euro, pari al 3,6% delle vendite delle aziende italiane. L'OCSE si è domandata da dove provenissero i prodotti contraffatti e ha constatato che i primi fornitori sono la Cina e Hong Kong. (cfr. Figura 6). Le ripercussioni devono essere valutate anche sotto il profilo dell'occupazione, per via della violazione globale di marchi registrati il 2,3% degli addetti al settore manifatturiero hanno perso il proprio posto di lavoro, circa 57.000 persone.

**Figura 6** – *Classifica dei Paesi fornitori di prodotti contraffatti*



*Fonte: OCSE – rielaborazione propria*

*(I dati si riferiscono al 2016)*

<sup>23</sup> [ocse.org/who-we-are](http://ocse.org/who-we-are)

<sup>24</sup> [madeinitaly.org](http://madeinitaly.org), Il portale ufficiale dei produttori italiani.

Le principali categorie di prodotti contraffatti sono l'abbigliamento, i prodotti di ottica e fotografia, le calzature, gli articoli in pelle, gli orologi e i gioielli, la cosmesi, le apparecchiature informatiche e i giocattoli. È un fenomeno cresciuto progressivamente nel corso degli anni tanto da creare un'economia parallela che si fonda, nello specifico, sul settore alimentare e che prende il nome di *Italian sounding*.

Con questa eccezione inglese si definisce lo sfruttamento della reputazione e dell'attrazione che il prodotto alimentare italiano ha nel mondo. Consiste nell'utilizzare denominazioni, riferimenti, immagini e segni che evocano l'Italia e alcuni dei suoi più famosi prodotti tipici per promuovere la commercializzazione di prodotti fatti all'estero e che nulla hanno a che fare con l'originale italiano.<sup>25</sup>

Nel 2018 le esportazioni agroalimentari hanno raggiunto un valore di 41,8 miliardi ma attualmente più di due prodotti di tipo italiano su tre venduti nel mondo sono falsi e, a differenza di quanto avviene nel campo della moda o della tecnologia, i principali artefici di questa pratica non sono i Paesi poveri ma quelli emergenti o più ricchi, a partire dagli Stati Uniti e dall'Australia.<sup>26</sup> In questo settore tra le tecniche più diffuse di contraffazione si annoverano:

- a. L'appropriazione dell'identità merceologica o aziendale;
- b. L'alterazione delle date di scadenza;
- c. La falsa indicazione inerente all'origine geografica.<sup>27</sup>

**Figura 7** – Alcuni esempi di prodotti agroalimentari venduti all'estero riportanti, illecitamente, la provenienza italiana



Non è corretto ritenere che gli unici fenomeni illegali relativi ai prodotti nostrani siano quelli stranieri, a questi infatti si accostano minacce provenienti dall'interno, gli stessi italiani sfruttano la notorietà del marchio, oggetto di studio di questo elaborato, senza garantirne le caratteristiche. Le aziende sono autorizzate dalla legge ad apporre la provenienza italiana nel caso in cui la sede legale o l'ultima fase della produzione siano localizzate all'interno del territorio italiano, motivo per cui optano per lo spostamento della filiera produttiva

<sup>25</sup> argomenti.ilsole24ore/parolechiave/italian-sounding

<sup>26</sup> Redazione Economia del Corriere della Sera, *Coldiretti: 100 miliardi di falso cibo made in Italy nel mondo*, 2019

<sup>27</sup> Si veda nota 20

nei paesi in cui le risorse hanno un prezzo inferiore non rendendo possibile il controllo delle tecniche con cui vengono lavorate o la loro provenienza.

È lecito domandarsi quali potrebbero essere i mezzi per poter non solo arginare ma anche prevenire il diffondersi di fenomeni di tale portata. I primi che devono essere tutelati e informati sono gli acquirenti dal momento che circa il 43,6% di loro non è a conoscenza della mancata autenticità del prodotto che sta acquistando.

Negli anni numerosi sono stati i tentativi per contrastare la contraffazione, ma la loro riuscita non è stata soddisfacente. Nel 2015, durante l'Esposizione Universale Milano (EXPO), è stato presentato “*The Extraordinary Italian Taste*”, un marchio sorto non per essere apposto sugli articoli ma per divenire una campagna di comunicazione, facente perno su uno spot pubblicitario, con il fine di far conoscere al consumatore estero, specialmente americano, quale sia il vero cibo italiano (cfr. Figura 8).

**Figura 8** – *The Extraordinary Italian Taste: il logo*



Il 30 aprile 2019 è stato pubblicato nella Gazzetta Ufficiale il Decreto Crescita 2019 in cui sono state inserite misure volte a salvaguardare i livelli occupazionali e a contrastare la delocalizzazione delle imprese titolari di marchi storici di interesse nazionale. Il 10 gennaio 2020 il Sen. Stefano Patuanelli, Ministro dello sviluppo economico, ha firmato il decreto che definisce le modalità che consentono ad un marchio di impresa di iscriversi presso il Registro speciale “*Marchio storico di interesse nazionale*” che porta alla nascita dell’omonimo logo (cfr. Figura 9). Possono accedervi quei marchi che sono presenti sul mercato da almeno 50 anni, che siano registrati o meno, purché se ne dimostri l’uso effettivo e continuativo. Può essere impiegato per finalità promozionali e commerciali a patto che si vada ad affiancare al marchio iscritto nel registro speciale senza alterarne la rappresentazione.

Lo scopo ultimo di questo strumento è la tutela della proprietà industriale delle aziende storiche italiane nella sfida verso la valorizzazione del Made in Italy.<sup>28</sup>

<sup>28</sup> Ministero dello sviluppo economico, *Marchio storico di interesse nazionale*, 2020

**Figura 9** – *Marchio storico di interesse nazionale: il logo*



## 2.2 La globalizzazione

La ristrutturazione economica e le politiche neoliberiste adottate nel corso del tempo hanno favorito il diffondersi del fenomeno della globalizzazione economica, un'espressione impiegata in diversi campi e con accezioni differenti tanto da renderne impreciso il significato. Secondo il sociologo e scrittore tedesco Ulrich Beck le definizioni più diffuse a cui ci si può ricondurre sono fondamentalmente tre:

- i. *Globalismo*: se si parla di un mercato mondiale in cui il neoliberismo può sostituire o rimuovere l'azione politica;
- ii. *Globalità*: per cui l'oggetto di studio sono gli uomini;
- iii. *Globalizzazione*: indica il processo per cui gli Stati nazionali e le loro sovranità sono condizionati e connessi trasversalmente da attori transnazionali.<sup>29</sup>

In ambito economico, tuttavia, si è soliti studiare la globalizzazione in base agli aspetti di commercio internazionale, al flusso di capitali investiti all'estero e alle crisi finanziarie che hanno investito i Paesi emergenti.

È un fenomeno che pone le sue radici in quel periodo storico che prende il nome di Belle Époque, ovvero quel lasso di tempo che ha inizio con l'ultimo ventennio dell'Ottocento fino al 1914, anno dello scoppio della Prima Guerra Mondiale. Il numero dei Paesi coinvolti cresce anno dopo anno con un'intensificazione degli scambi e degli investimenti internazionali che si aggiungono all'interdipendenza delle diverse economie.

La globalizzazione opera non solo parallelamente ma anche in simbiosi con la rivoluzione tecnologica. Con la diffusione del commercio elettronico si è verificata una dematerializzazione delle relazioni economiche rendendo necessaria una riorganizzazione dell'imprenditorialità produttiva propria della *networked digital economy*, meglio nota come *net* o *new economy*. Il travolgente sviluppo delle innovazioni nell'ambito digitale, protagonista del XX secolo, ha cambiato l'economia dei settori utilizzatori di beni e servizi con l'aggiuntivo

<sup>29</sup> Paganetto L., becchetti L., *Globalizzazione, rivoluzione tecnologica e commercio internazionale: le nuove sfide*, 2001, pp. 1-12.



variare dei mezzi necessari per la gestione della complessità dell'ambiente competitivo.<sup>30</sup> Tre sono gli elementi caratterizzanti della *new economy*:

- A. L'impiego delle moderne tecnologie per la diffusione di informazioni e per semplificare le telecomunicazioni;
- B. Un'organizzazione interna ed esterna dell'impresa in cui emerge una struttura del network;
- C. Un vantaggio competitivo basato sulle conoscenze e le informazioni.<sup>31</sup>

Nonostante gli importanti passi avanti che ha permesso di fare, la *net economy* non si è fermata, ha continuato la sua evoluzione in quanto “*c'è un vero progresso solo quando i vantaggi di una nuova tecnologia diventano per tutti*”<sup>32</sup>. A partire dal 2006-2007, con la diffusione del Web 2.0, ha preso il nome di *web economy* prima e di *digital economy* successivamente, non solo un insieme di tecnologie avanzate ma un sistema di relazioni e processi resi possibili grazie alla tecnologia, tanto da divenire la chiave del successo di numerosi settori, primo tra tutti quello della moda, divenuto protagonista della *Fashion Digital Transformation*. Le innovazioni tecnologiche sono state applicate ad ogni fase della filiera produttiva dei capi di abbigliamento, dalla progettazione fino alla distribuzione, passando per l'approvvigionamento. La vera “rivoluzione”, però, è quella che si è realizzata nell'ambito della distribuzione con un nuovo modo di interagire con il cliente, sempre più desideroso di un'esperienza personalizzata e a portata di *smartphone* (cfr. paragrafo 2.4).

Dal momento che la globalizzazione mira a superare i confini nazionali per consentire gli scambi tra i diversi Paesi ci si potrebbe ricondurre ad uno dei pensieri maggiormente riconosciuto dagli economisti, la *Teoria dei vantaggi comparati*, formulata da uno dei massimi esponenti della scuola classica, David Ricardo, nel 1817.

Secondo questo studio il commercio internazionale consente di:

- i. Favorire la specializzazione produttiva del singolo Paese;
- ii. Aumentare la produzione a livello mondiale;
- iii. Migliorare il tenore di vita delle rispettive popolazioni.<sup>33</sup>

Questi punti sembrano essere confutati dalla storia economica ma negli ultimi anni si è registrato un divario che vede alcuni Paesi trarre vantaggio a discapito di altri, tra cui si annovera anche l'Italia.

Il sociologo Luca Ricolfi ha esaminato gli aspetti da lui definiti “oscuri” della globalizzazione e precedentemente tralasciati per via della tendenza di sopravvalutarne gli elementi positivi ma non i rischi ad essa associati. Se da un lato si registra una liberalizzazione dei movimenti di capitali e una finanziarizzazione delle economie, dall'altro la diffusione dei mezzi di comunicazione e lo sviluppo di Internet favorisce la trasmissione delle informazioni. In questo modo le maggiori economie del mondo possono aumentare sia la

<sup>30</sup> Ramaciotti L., *Net economy*, in *Dizionario di Economia e Finanza*, Treccani, 2012

<sup>31</sup> Si veda nota 29

<sup>32</sup> Ford H.

<sup>33</sup> Edizione giuridica Simone, *Teoria dei costi comparati*

propria interdipendenza che l'instabilità ma, soprattutto, si agevolano le procedure di falsificazione dei marchi, la sottrazione di software, la violazione del diritto di autore e la pirateria informatica, in quanto si ha un facile accesso ad archivi e database contenenti anche dati sensibili. Grazie a queste pratiche, quindi, si semplifica lo spionaggio industriale, potendo venire a conoscenza di progetti non ancora resi noti al pubblico o delle preferenze dei consumatori indirizzando ad essi pubblicità mirate.

Sulla base di queste osservazioni i sostenitori della teoria ricardiana hanno iniziato a vacillare ponendosi favorevoli ai nuovi movimenti di tipo populista, quindi all'isolamento e al rafforzamento degli Stati nazionali.<sup>34</sup>

### 2.2.1 La delocalizzazione del Made in Italy

L'*Internet Revolution* ha rivelato avere dei punti in comune con il processo di decentramento produttivo, quella riorganizzazione della produzione a cui le imprese furono sottoposte tra gli anni Ottanta e Novanta con l'obiettivo di ridurre i costi fissi.

Descrivendo questo fenomeno occorre fare una distinzione dovuta alle diverse modalità con cui si realizza:

- a) *Decentramento tecnico*: si sofferma sulle unità di produzione proprie della medesima impresa;
- b) *Decentramento economico*: le fasi del ciclo di produzione sono trasferite al di fuori dei confini dell'impresa. A sua volta può articolarsi nel *sostanziale*, quando le singole unità sono dotate di indipendenza decisionale, e nel *formale* quando questa viene meno.

Con l'avvento della globalizzazione il decentramento tecnico ha oltrepassato i confini nazionali con la delocalizzazione degli stabilimenti, sia di grandi multinazionali che imprese di medie dimensioni, nei Paesi esteri. Se si dovessero individuare i fattori che hanno reso possibile il trasferimento delle fasi della catena del valore ad altri, due sarebbero i più rilevanti:

- 1) La caduta progressiva delle barriere al commercio internazionale;
- 2) Il progresso tecnologico che consente un coordinamento più efficace tra le fasi del processo di produzione.<sup>35</sup>

Se si effettua un confronto tra l'Italia e quei paesi industrializzati con le medesime dimensioni e grado di sviluppo, il gap che ne risulta, in termini di quote di investimenti diretti esteri in uscita sul PIL, è elevato, per via delle contenute dimensioni e della maggior rilevanza delle economie esterne a carattere distrettuale delle imprese italiane. In Italia ad essere rilevanti non sono i settori con un elevato livello di economie di scala piuttosto quelli dei produttori specializzati. Questi fanno del rapporto con i clienti e della rapidità con cui

<sup>34</sup> Ricolfi L., *Il lato oscuro della globalizzazione*, Panorama, 2017

<sup>35</sup> Prota F., Viesti G., *La delocalizzazione internazionale del Made in Italy*, 2007, pp. 389-416.

rispondono alle esigenze del mercato i loro punti di forza, tanto da rendere difficile e costoso produrre all'estero.

La progressiva liberalizzazione del commercio e l'accresciuta concorrenza dei paesi emergenti hanno spinto le grandi imprese del Made in Italy a cercare nuove soluzioni per essere ancora competitive sui mercati internazionali e fronteggiare i numerosi *competitors*. Una delle scelte maggiormente adottate è stata la delocalizzazione, in quanto consente di sfruttare gli elevati livelli di conoscenza relativi alla tecnologia e alle modalità di produzione a costi relativamente bassi, specialmente se messi a confronto a quelli interni alla Nazione. Inoltre, si ha la possibilità di realizzare economie di scala per cui le aziende vedono ridursi i costi di produzione in seguito all'aumentare dei volumi degli impianti.

Il fenomeno della delocalizzazione nei settori del Made in Italy non interessa le aree del Paese con la medesima intensità. Sulla base dei flussi delle importazioni e delle esportazioni, così come del contesto storico in cui si sono sviluppati, i maggiori effetti si sono rinvenuti in quell'area geografica definita, dall'economista Gianfranco Viesti, "*connessione adriatica*" ovvero Veneto, Marche, Abruzzo e Puglia.

Nonostante i vantaggi di una pratica simile, si rischia di incorrere in una riduzione dell'occupazione nei Paesi di origine sia delle aziende che delocalizzano, sia dei loro fornitori e un'accelerazione del processo di de-industrializzazione. Si deve in aggiunta sottolineare la capacità di questo fenomeno di trasformare la struttura dei sistemi produttivi locali modificando il modo in cui il lavoro e i rapporti tra le imprese sono organizzati.

Per decenni il Made in Italy ha basato la propria fortuna sullo stretto legame tra i responsabili della progettazione e i produttori, delocalizzando le imprese potrebbero perdere il loro interesse nei confronti della formazione professionale a livello locale e l'investimento in questi settori potrebbe apparire sempre meno conveniente agli occhi degli investitori più giovani. Nonostante questi aspetti negativi, le imprese che agiscono in questa direzione hanno la possibilità di consolidare la propria presenza nei mercati in cui già operavano, finanziando nuove strategie commerciali ed investendo in punti vendita a gestione diretta all'estero. La delocalizzazione, quindi, può rappresentare una fonte di apprendimento, un'opportunità per le imprese italiane per continuare ad essere competitive in settori ormai maturi. Tuttavia, non è una scelta obbligata tanto da essere numerose le aziende ad aver deciso di conservare l'intera catena del valore nel Bel Paese per via dell'elevata differenziazione dei loro prodotti, dell'elevata manodopera qualificata richiesta o per i frequenti riassortimenti.

### **2.3 I cambiamenti e le sfide che il settore moda deve affrontare**

La moda è cambiamento, rivoluzione. La moda non risiede solo in un abito cucito, commercializzato ed infine indossato ma è racchiusa in ogni singolo elemento che compone la quotidianità. Può essere scovata nel cielo, nelle strade, nelle idee ma soprattutto nel modo di vivere e in tutto ciò che accade.

Questa è la visione alla base del pensiero della più grande stilista di tutti i tempi, di colei che ha introdotto una nuova concezione della femminilità e dell'eleganza, realizzando quei capi che ancora oggi non possono

mancare nel guardaroba di una donna, tanto da poter essere definita come una vera icona del settore, Gabrielle Chanel, meglio nota come Coco Chanel. Sarebbe errato ritenere questo concetto non applicabile all'epoca attuale perché, per citare la stessa Coco, *“la moda riflette sempre i tempi in cui vive, anche se, quando i tempi sono banali, preferiamo dimenticarlo”*.

In una società in cui i cambiamenti avvengono sempre più rapidamente, i leader del settore sono pervasi da uno stato di ansia e preoccupazione. Sono consapevoli di non poter ignorare le esigenze delle nuove categorie di consumatori, desiderose di una relazione con il brand che sia sempre più personalizzata, omnicanale e digitale.<sup>36</sup> L'evoluzione dei canali distributivi e comunicativi, combinata alla ricerca dell'innovazione, potrebbe tramutarsi in un'opportunità di guadagno ma si deve far fronte ad un aumento della concorrenza che rende complesso, per le imprese di media grandezza, confrontarsi con le forti aziende del campo. È necessario che imparino a pensare in modo strategico, favorendo, ove opportuno, di completare la propria rete commerciale nei quartieri residenziali, lontani dalle vie fulcro del commercio, in modo da entrare in contatto direttamente con il consumatore, stabilendo un forte legame di fiducia che potrebbe durare nel tempo. Se in passato le multinazionali europee ed americane vedevano l'Asia come un terreno fertile in cui far crescere le proprie filiali, oggi il continente più grande al mondo per dimensione e popolazione opera per interagire direttamente con il cliente finale.<sup>37</sup>

Questo non ha più un ruolo marginale, non è più un semplice “consumer” bensì può essere definito “prosumer”<sup>38</sup>, è una figura attiva nell'evolversi dei piani aziendali e come tale, chiede sempre più a gran voce un rispetto, nelle campagne pubblicitarie e nelle collezioni, dell'inclusione e della diversità.

Negli ultimi anni, inoltre, è aumentata l'attenzione nei confronti della sostenibilità ambientale con la diffusione di comportamenti più attenti al modo in cui le risorse naturali vengono utilizzate per non compromettere in alcun modo le capacità produttive delle generazioni future.

In questo ambito il settore moda è ancora molto arretrato, le industrie sono tra le più inquinanti in termini di consumi di energia e materie prime. Sono quindi chiamate ad innovare i propri processi produttivi, individuando macchinari, tecniche e nuovi tessuti in grado di ridurre sia le emissioni di gas serra sia la creazione di microplastiche. In quest'ottica alcuni tra i principali gruppi internazionali hanno già presentato iniziative simili, è il caso di Prada con il progetto Re-Nylon, Twinset con una collezione che può essere noleggiata o LiuJo con una *capsule* di denim sostenibile.<sup>39</sup>

Le sfide fino a qui presentate non riguardano una singola impresa, un singolo individuo, bensì l'intero comparto TMA (Tessile, Moda, Accessori) e come tale, per poter essere superate con successo e tramutarsi in una fonte di redditività, si necessita di sinergia in modo da apprenderne a pieno ogni singola sfaccettatura e

<sup>36</sup> Si veda nota 17

<sup>37</sup> McKinsey & Company, *The State of Fashion 2020: Navigating uncertainty*, 2019

<sup>38</sup> Padua D., *The Four Paradigms of Digital Culture*, in *The use of Digital Resources in University Programmes*, 2017

<sup>39</sup> Questi esempi sono stati presentati da David Pambianco nel corso del XXIV Fashion Summit organizzato dalla Pambianco Strategie di Impresa, di cui è CEO, in collaborazione con Deutsche Bank, tenutosi a Milano presso la sede della Banca d'Italia il 6 novembre 2019. Nel corso dell'incontro si è posto l'accento sulle due principali sfide che dovranno essere affrontate nel futuro dalle aziende della moda e del lusso: sostenibilità e omnichannel.

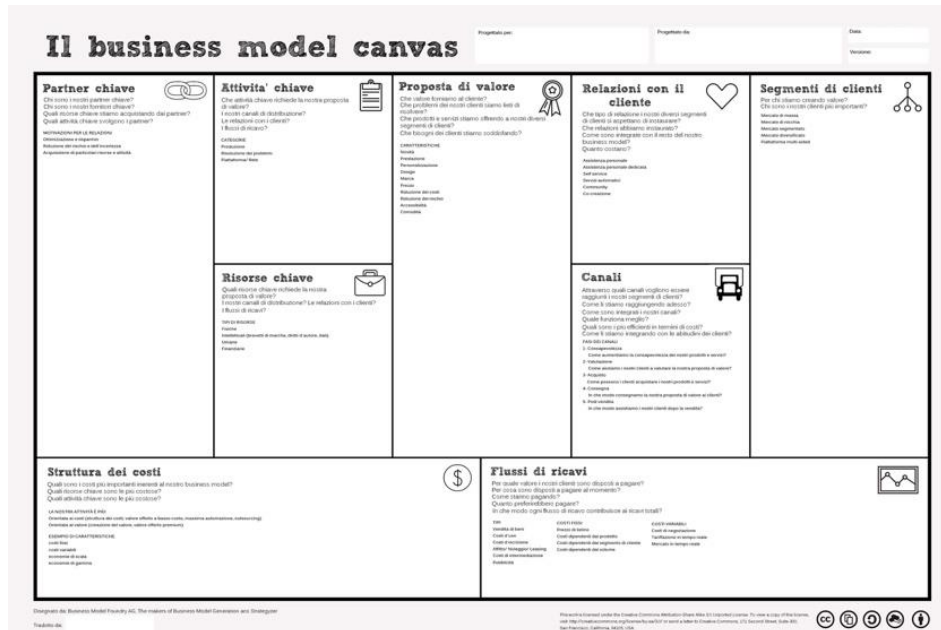
convogliare le energie nella giusta direzione senza mai dimenticare l'obiettivo principale: soddisfare i bisogni dei consumatori.

Ogni fenomeno, di qualsiasi natura e in qualunque ambito, comporta numerose conseguenze, più o meno tangibili, e molto spesso non ci si rende conto di quello che sta avvenendo solo perché non lo si vive nel quotidiano o almeno questa è la credenza più diffusa. La globalizzazione ha portato alla diffusione di molteplici catene di abbigliamento dedite alla realizzazione di intere collezioni ispirate *all'haute couture* ma a prezzi accessibili per un gruppo di consumatori ampio e rinnovate in tempi molto brevi, con il fine ultimo di generare un profitto sempre più elevato. È proprio la rapidità con cui si realizzano tante mini-collezioni annue ed il superamento del modello tradizionale, che ne prevedeva soltanto due, che conferisce a questo fenomeno il nome di *Fast Fashion*, letteralmente “moda veloce”. Alla base del Fast Fashion vi è una modifica dell'intera filiera produttiva, motivo per cui si può parlare di un nuovo *business model* ovvero cambia il modo in cui un'impresa decide di organizzarsi, la clientela a cui rivolge il proprio operato e le materie prime che sceglie di impiegare, compresi i fornitori da cui riceverle. Alexander Osterwalder lo definisce come il mezzo mediante cui si riassume il modo in cui un'azienda crea, distribuisce e cattura valore<sup>40</sup>, e che può essere visivamente rappresentato grazie al *Business Model Canvas* da lui stesso formulato (cfr. Figura 10), rispondendo a nove domande:

- 1) In che modo è segmentata la clientela?
- 2) Qual è il valore offerto?
- 3) Quali sono i canali di distribuzione?
- 4) In che modo si instaura una relazione duratura nel tempo con la clientela?
- 5) Qual è il flusso dei ricavi che si ottiene?
- 6) Quali sono le risorse chiave necessarie per offrire quel valore alla clientela?
- 7) Quali sono le attività chiave?
- 8) Chi sono i partner chiave?
- 9) Quali sono i costi e i ricavi?

<sup>40</sup> Osterwalder A., *Creare modelli di business. Un manuale pratico ed efficace per chi deve creare o innovare un modello di business*, 2010

Figura 10 – Il Business Model Canvas



Fonte: Osterwalder A.

Replicando a questi interrogativi si ha la possibilità di avere una visione d’insieme su ciò che si sta realizzando, evitando di soffermarsi esclusivamente sui punti di forza tralasciando quelli negativi, motivo per cui la compilazione di un modello di business risulta essere uno dei primi passi da compiere nel momento in cui si decide di dare vita ad una nuova attività produttiva.

Elemento chiave di questo nuovo *business model* è il fattore tempo, visto come il mezzo che consente di raggiungere e mantenere un vantaggio competitivo sostenibile, definendo una *time based competition*.

Il sistema produttivo che viene adottato è detto *just in time* poiché caratterizzato da una produzione snella, volta a produrre la quantità necessaria in quel determinato momento e con una netta riduzione del *time to market* favorendo brevi cicli di sviluppo delle merci. Non si sente più il bisogno di realizzare capi di abbigliamento ed accessori per il magazzino, ma solo quella quantità sufficiente a rispondere alla domanda già registrata o a quella che si prevede di avere in un futuro prossimo, disincentivando la formazione delle scorte, motivo per cui si evidenzia il passaggio da un sistema basato su una logica *push* ad uno basato su una logica *pull*, dove si definiscono:

- *Logica push*: si caratterizza per un ampio *time to market* ed una programmazione delle collezioni con largo anticipo, che consente di venderle ancor prima di essere prodotte. Con questa logica si espone l’azienda ad un elevato rischio di invenduto;

- *Logica pull*: si caratterizza per la realizzazione di piccoli lotti con un riassortimento veloce di quei prodotti riportanti un elevato successo e il lancio di quelli di tendenza nel corso della stagione. La velocità è privilegiata dalla capacità dell'azienda di saper interpretare le esigenze e le tendenze che emergono dal mercato.

La logica pull si traduce nell'adozione di un modello di gestione ibrido del calendario delle collezioni, il sistema "pronto-programmato". Da un lato si progettano due collezioni stagionali in anticipo rispetto al periodo in cui verranno collocate sul mercato, dall'altro vi è il lancio, durante la stagione di vendita, di collezioni volte a cogliere le tendenze moda che saranno completate da campionari, generalmente realizzati nei laboratori geograficamente vicini all'azienda, per rinnovare l'offerta nelle singole *boutique*, ma limitati nel numero dei pezzi in modo da indurre il cliente all'acquisto impulsivo.

Si evince come il Fast Fashion ponga una particolare attenzione alla *supply chain*, ovvero alla rete logistica, favorendo una forte integrazione verticale, sin dal disegno dei capi fino al controllo dei mezzi di distribuzione e alle vendite, per assicurarsi un sufficiente controllo delle attività produttive che più direttamente partecipano alla creazione del vantaggio competitivo.<sup>41</sup>

Grazie a queste accortezze, le aziende che decidono di adottare questo *business model* sono in grado di minimizzare i rischi e i costi di una collezione non gradita dal mercato, possono ottimizzare la gestione della filiera creativa e favorire la flessibilità di quella produttiva.

Il target a cui si rivolge il Fast Fashion è piuttosto giovane con un forte attaccamento e fedeltà nei confronti della marca, non curante della qualità di ciò che desidera acquistare ma solo della resa finale. Prevalentemente hanno un'età compresa tra i 14 ed i 34 anni con la fascia compresa tra i 14 ed i 24 anni che rappresenta il 77% dell'intera clientela<sup>42</sup> e tendono a visitare un negozio di questa categoria almeno una volta al mese. Si trascura, però, sempre più la storia celata dietro ad un capo, l'idea e il messaggio che chi lo ha realizzato desiderava diffondere, ma si preferisce scegliere un determinato outfit o semplicemente un accessorio solo per potersi riconoscere in uno *status symbol* cercando però di salvaguardare il proprio portafoglio.

Uno dei più grandi gruppi di moda Fast Fashion a livello internazionale è Inditex, fondato nel 1963 presso A Coruña, nel Nord Ovest della Spagna. Nato come un piccolo e modesto laboratorio che si occupava della realizzazione di abiti e vestaglie trapuntate per la distribuzione, nel giro di 10 anni ha visto crescere esponenzialmente la propria forza lavoro. È il 1985 quando ufficialmente nasce il marchio Inditex con lo scopo di riunire tutte le società nate nel tempo sotto un unico banner. Attualmente conta più di 4.280 punti vendita in 96 Paesi tra Europa, America, Asia e Africa, un'espansione molto rapida resa possibile grazie ad un modello

<sup>41</sup> Caroli, F, Fontana F., " *Economia e gestione delle imprese*", pag. 180, V edizione

<sup>42</sup> Quest'analisi è stata condotta durante il corso di *Economia e gestione delle imprese* a.a. 2018/2019. La Ph.D. Simona D'Amico ha presentato il Business Case dal titolo " *La strategia e le operations di ZARA*", un focus sul *business model* del Fast Fashion e sul gruppo moda Inditex.

di gestione che si basa sulla combinazione di innovazione e flessibilità, con una rapida risposta alla domanda dei consumatori, alla creatività e al design di qualità riscontrabili in ogni collezione. L'elemento chiave del successo di questa multinazionale risiede nell'adozione di un sistema di distribuzione in grado di reagire molto rapidamente alle mutevoli tendenze del mercato.<sup>43</sup>

Inditex è l'azienda capogruppo di marchi come *Bershka*, *Oysho* o *Stradivarious* ma la sua punta di diamante è *Zara*. Il primo punto vendita di tale *brand* risale al 1975 e attualmente è una potenza mondiale che pone il cliente al centro del proprio modello commerciale, in cui si fondono design, produzione, distribuzione e vendita, grazie ad un'ampia rete di negozi di proprietà. Diversamente da molti competitors del settore, *Zara* produce internamente più della metà della sua offerta, circa il 60%, pur di rispondere velocemente al cambiamento dei gusti dei consumatori e molto spesso i fornitori esterni ricevono dalla stessa azienda sia il tessuto che gli altri elementi necessari per il confezionamento ultimo dei capi. Inoltre, tende ad effettuare una distinzione strategica tra gli articoli da produrre autonomamente e quelli da affidare ai subfornitori:

- La fornitura interna si concentra essenzialmente sugli articoli a più elevata rotazione e con un maggior rischio moda, per i quali sono stati effettuati gli investimenti di ricerca e sviluppo più rilevanti risultando essere i capisaldi della politica di caratterizzazione della *brand image* del gruppo.
- La produzione dei prodotti di base è delocalizzata ma resta in Europa per più del 70%.

Questa strategia di integrazione verticale a monte comporta dei costi di produzione superiori alla media di circa il 15-20% ma sono controbilanciati dai vantaggi relativi alla rapidità di produzione. I punti vendita sono riforniti due volte alla settimana, motivo per cui sono considerati i più reattivi al mondo, alimentando il sentimento diffuso di "scarsità e opportunità". Annualmente sono offerti più di 12.000 nuovi modelli e le rimanenze di magazzino sono molto basse, si stimano intorno al 7%. Come azienda tre sono gli obiettivi prevalenti che si prefigge di raggiungere: varietà, economicità e tempestività, e può ottenerli progettando opportunamente l'ICT aziendale. Infatti, i negozi sono collegati alla progettazione, il centro spedizione è robotizzato e il ciclo produttivo è sorvegliato da un sistema informativo sofisticato che aiuta a ridurre al minimo le fasi di progettazione – produzione – consegna.

Quotidianamente l'impresa registra la fatturazione dei negozi e l'evoluzione del magazzino, quindi quali prodotti sono stati venduti e quali invece no. I clienti hanno la possibilità di avanzare le proprie richieste che verranno prontamente trasmesse presso gli uffici di competenza per analizzarle e comprendere in quali direzioni muoversi per apportare modifiche alle collezioni, di cui si occupano circa 200 *designers*.<sup>44</sup>

È proprio nella relazione con il cliente, come si era precedentemente accennato, che si può rinvenire la chiave per il successo di questo marchio, dal momento che si evince un passaggio da un orientamento al marketing ad un orientamento al mercato. Questa filosofia aziendale si riscontra nel *business model* di Inditex: "*The customer is our inspiration and customer service is our goal.*" "*Production shall be adapted to customer*

<sup>43</sup> Inditex.com

<sup>44</sup> Si veda nota 42



*demand through supply chain control. Our own and our suppliers' production will be able to focus on trend changes happening inside each season.”*<sup>45</sup>

Con il suo operato e i numerosi successi riportati, Zara dimostra come la flessibilità del sistema produttivo e la snellezza delle scorte siano più importanti rispetto alla manodopera a basso costo.

A partire dal 2017 l'azienda si è concentrata molto sulla ricerca di un'integrazione sempre maggiore tra lo shopping online e quello tradizionale che si è concretizzata con l'apertura di alcuni *pop-up store*, in cui il cliente ha la possibilità di vedere dal vivo quei capi che andrà poi ad acquistare sulla pagina Internet del brand. Il primo è stato aperto presso lo shopping centre Westfield Stratford, Londra, nel Febbraio del 2018, per poi raggiungere altre città, tra cui Milano, poche settimane dopo.

I negozi si caratterizzano per l'assenza di camerini e casse, gli eventuali pagamenti devono essere effettuati tramite mobile o Bluetooth e gli acquisti possono essere ritirati in loco o ricevuti tranquillamente a casa. In questi punti vendita sono presenti, inoltre, numerosi specchi all'interno di cui è incorporata una tecnologia di identificazione delle frequenze radio (RFID), quando un capo è posto dinnanzi ad essi non solo viene individuato all'interno del catalogo bensì viene mostrata anche la taglia scelta dal cliente. Infine, l'applicazione per *smartphone* si occupa di completare il look suggerendo i giusti accessori da abbinare.<sup>46</sup>

<sup>45</sup> Avendaño R., González E., Mazaira A., *The role of marketing orientation on company performance through the development of sustainable competitive advantage: the Inditex-Zara case*, 2003.

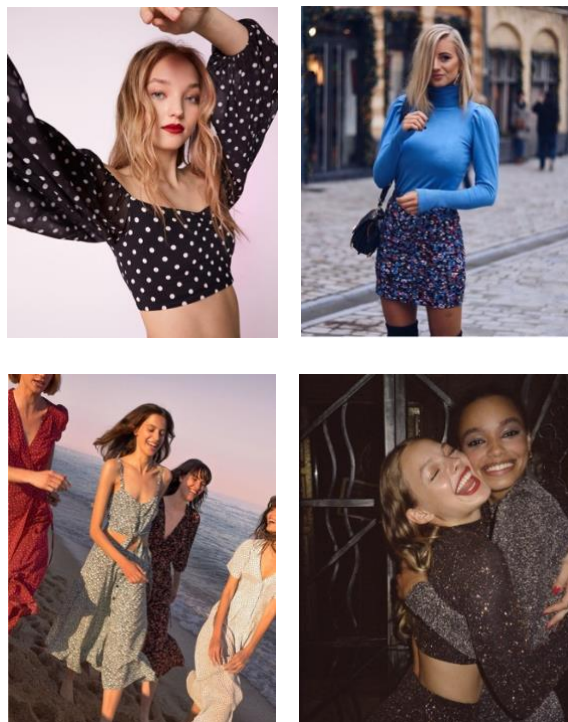
Traduzione: “Il cliente è la nostra ispirazione e il servizio cliente è il nostro obiettivo.”, “La produzione dovrebbe essere adattata alla richiesta del consumatore attraverso il controllo della catena di approvvigionamento. La nostra produzione e quella dei nostri fornitori saranno in grado di focalizzarsi sui cambiamenti delle tendenze nel corso di ciascuna stagione.”

<sup>46</sup> Degli Innocenti N., *Da Zara a Londa il negozio senza camerini né contanti: si guarda, si tocca e si compra online*, Il Sole 24 Ore, 2018

**Figura 11** – Zara: il logo

The Zara logo is displayed in a bold, black, serif font. The letters are closely spaced, with the 'Z' and 'A' on the left and the 'R' and 'A' on the right. The 'Z' and 'A' on the left are slightly taller than the 'R' and 'A' on the right.

**Figura 12** – Inditex: le maggiori aziende del gruppo



Fonti: profilo Instagram, in alto da sinistra @bershkacollection, @stradivarius; in basso da sinistra @oysho, @pullandbear.

Nonostante Zara ricopra una posizione di prim'ordine nel settore del pronto-moda, numerose sono le aziende che offrono un prodotto qualitativamente simile ed indirizzato alla medesima fascia di riferimento.

Tra queste è opportuno citare **H&M**, un gruppo svedese risalente al 1975 che prende il nome dagli imprenditori Hennes e Mauritz. La *mission* dell'azienda risiede nel desiderio di creare capi di tendenza che siano accessibili ad un numero sempre più ampio di clienti. Non si limita solo ad offrire al pubblico capi di abbigliamento o pezzi di arredamento, bensì quel connubio di design e servizi in modo da divenire fonte di ispirazione per le persone, consentendo ad esse di esprimere il proprio stile personale.

L'offerta è particolarmente differenziata con la suddivisione in 7 brands: H&M, & other stories, COS, Monki, H&M Home, Weekday, ARKET e Afound<sup>47</sup> ma a differenza di Zara, la strategia non prevede un'integrazione a monte ma a valle e una produzione in *outsourcing*, con il fine di ridurre i costi e i tempi.

Il grande merito di H&M è quello di essere stato in grado di collaborare con i grandi nomi della moda, quali Karl Lagerfeld, Stella McCartney e Jimmy Choo, realizzando i primi esempi di *capsule collection*, delle collezioni di capi ed accessori in edizione limitata, rendendo possibile vedere sfilare in passerella un marchio *low cost* e *Fast Fashion* vicino ai nomi storici della moda.

<sup>47</sup> hmgroup.com

Il Gruppo H&M ha come obiettivo quello di poter soddisfare le esigenze del consumatore ovunque questo sia, motivo per cui ha deciso di modellare una *shopping experience* a 360° che inglobi perfettamente sia gli acquisti tradizionali presso i punti vendita che tramite il sito internet o l'applicazione per smartphone e tablet. Gli studi condotti hanno consentito l'installazione, presso il *flagship store* di Times Square a New York, del primo specchio intelligente in collaborazione con Microsoft, il *Voice Interactive Mirror*. Questo si attiva grazie al riconoscimento facciale, sostandovi alcuni secondi dinnanzi permette di scattare foto o di ricevere consigli di stile in base alle tendenze del momento, che potranno essere acquistati con uno sconto del 20%, motivo per cui è stato ribattezzato "personal shopper 2.0".<sup>48</sup>

**Figura 13** – H&M: il logo



**Figura 14** – H&M: il Voice Interactive Mirror



*Fonte: Pinterest*

Mentre Zara si focalizza sullo stile e H&M sui prezzi accessibili, lo stesso non si può dire di Primark che ha reso dei "prezzi stracciati" la sua arma vincente. Il primo negozio della linea è stato inaugurato a Dublino nel 1969 e, con l'apertura di un punto vendita in Slovenia nel giugno del 2019, attualmente opera in dodici mercati differenti. Con non molte difficoltà si può affermare come questo brand abbia i prezzi più bassi dell'intero settore fino a qui esaminato e si colloca subito alle spalle dei due colossi precedentemente analizzati. Il pubblico rimane affascinato dalla possibilità di poter cambiare il proprio guardaroba con una frequenza maggiore ma, per poter garantire dei cartellini simili, l'azienda utilizza materiali sintetici che vengono lavorati nel corso di processi di produzione molto economici, in Paesi come il Bangladesh, la Cina, l'India e il Vietnam. In aggiunta, i punti vendita tendono ad essere collocati negli *shopping malls* lontani dal centro delle grandi metropoli a causa degli affitti elevati. Questa strategia di marketing è implementata da una rapida introduzione di nuovi prodotti e dalla rinuncia a strumenti quali l'e-commerce o le grandi campagne pubblicitarie, con il fine di sfruttare al massimo il passaparola (W.O.M., Word of Mouth) ed offrire a ciascun cliente un servizio personalizzato, in tal modo è in grado di impostare delle tendenze nell'era della *digital age*

<sup>48</sup> Vogue, "H&M il primo specchio intelligente offre sconti e molto altro", 2018

nonostante non faccia uso di strumenti digitali.<sup>49</sup> Sono quindi tre i fattori determinanti il successo di Primark: i costi operativi molto bassi, una rotazione delle collezioni molto rapida e dei negozi di ampie dimensioni, il più grande si trova a *Birmingham High Street*, con una superficie di 14.800 m<sup>2</sup> disposti su cinque piani.<sup>50</sup>

**Figura 15** – Primark: il logo

PRIMARK®

**Figura 16** – Primark: le collezioni



Fonti: profilo Instagram, in alto da sinistra @primark, @primark.beauty, in basso da sinistra @primark.man, @primark.home

Sulla base di una classifica dei migliori Fashion Brand stilata da Brand Finance, la società indipendente leader mondiale nella valutazione economica dei brand,<sup>51</sup> sono queste stesse multinazionali ad occupare i gradini più alti del podio, solo dalla quinta posizione si intravedono le grandi marche del Fashion di Lusso, con Gucci primo tra le italiane. Ad averne risentito, quindi, non sono solo i piccoli artigiani ma ogni singolo settore della moda. I brand di lusso hanno visto mutare la propria clientela, sono stati chiamati a cambiare il modo in cui interagire con il pubblico, avente delle aspettative e delle abitudini fortemente distaccate rispetto a quelle del passato.

<sup>49</sup> Arriaga J. L. D. O., Domingo D. A., Silvente V. B., *Facebook in the low-cost fashion sector: the case of Primark*, 2016, pp. 514-515.

<sup>50</sup> primark.com

<sup>51</sup> brandfinance.com

Nonostante il fenomeno del Fast Fashion abbia espresso il suo massimo potenziale grazie ad aziende di origini spagnole, svedesi o americane anche alcune imprese italiane hanno saputo dimostrare il loro valore in questo campo. Prima tra queste vi è la United Colors of Benetton, una dei capi saldi della moda italiana che ha anticipato tali colossi.

Il Gruppo Benetton nasce nel 1965 quando al progetto di Luciano Benetton e della sorella Giuliana, che si incentrava sulla realizzazione di maglioni colorati in contrasto con i colori tristi e smorti dell'epoca, si unirono i fratelli Gilberto e Carlo, specializzati sugli aspetti finanziari e tecnico-produttivi. In pochi anni l'impresa decollò e il marchio si espanse a macchia d'olio sia per i suoi prezzi contenuti che per l'adozione di un sistema di franchising facente perno su una rete indipendente di partner commerciali. Il successo fu possibile grazie alla creazione di un collegamento diretto tra gli ordini, il magazzino, reso robotizzato nel 1984, e la distribuzione. Inoltre, la struttura delle collezioni fu resa più snella per poter accelerare i tempi di produzione e incrementare la crescita a livello internazionale.<sup>52</sup>

Due sono i principali elementi peculiari dell'offerta del brand:

1. *Vantaggio di costo*: offrire un prodotto o un servizio cercando di sostenere dei costi più bassi rispetto a quelli della concorrenza. La minimizzazione dei costi di gestione e l'ottimizzazione dell'efficienza nell'intero processo produttivo sono il risultato dell'adozione di una struttura a rete che caratterizza il modello produttivo e distributivo (*simil franchising*) e ad un elevato grado di automazione del sistema di smistamento e di distribuzione
2. *Vantaggio di differenziazione*: rendere il proprio prodotto o servizio differenziato rispetto alla concorrenza. Benetton ha reso il colore il suo elemento distintivo, facendogli ricoprire il ruolo di protagonista non solo delle sue collezioni ma anche delle sue campagne pubblicitarie. Inoltre, i punti vendita sono localizzati in posizioni privilegiate, generalmente centri storici e commerciali.<sup>53</sup>

Nel 2000, con l'avvento dei grandi marchi di Fast Fashion, quali H&M e Zara, la società decide di abbandonare il settore, per dedicarsi ad altri progetti, e poco dopo la famiglia decide di fare un passo indietro lasciando spazio a manager esterni.

A partire dal 2005 Benetton ha adottato a pieno il *business model* del Fast Fashion, passando dalla classica produzione di due collezioni stagionali (Primavera/Estate e Autunno/Inverno) a più di 100 annuali.<sup>54</sup>

<sup>52</sup> benettongroup.com

<sup>53</sup> Questo studio è stato condotto dal dott. Francesco Barbaro nel corso di un intervento presso il Dipartimento di Economia Aziendale dell'Università degli Studi di Verona.

<sup>54</sup> Matherly L., Richards C., *Zara: Chic and Fast Fashion*, 2013, p. 91.

**Figura 17** – Benetton: il logo <sup>55</sup>



**Figura 18** – Benetton: le campagne pubblicitarie <sup>56</sup>



*Oliviero Toscani, Bambini sul vasino. 1990*

Alcuni anni dopo la fondazione del Gruppo Benetton, più precisamente nel 1975, nacque a Bologna l'Imperial Fashion, da un'intuizione vincente degli imprenditori Adriano Aere ed Emilia Giberti. La notorietà del brand è cresciuta in fretta tanto che oggi può contare su uno staff composto da più di 300 collaboratori e circa 1500 negozi dislocati in tutto il mondo. L'Imperial Fashion, nonostante si presenti come un pioniere del Fast Fashion, vanta una produzione interamente Made in Italy, con capi realizzati in un raggio di 100 km rispetto al quartier generale, tra Bologna, Forlì e Faenza, e la sua forza risiede nel saper creare rapidamente modelli e collezioni in linea con le tendenze del momento. Le capsule realizzate si distinguono per la grande varietà di tessuti, modelli e stampe in grado di soddisfare le esigenze di una clientela composta principalmente da uomini e donne metropolitani con uno stile cool e ricercato.<sup>57</sup>

Come ha riportato Aere alla testata giornalistica "Il Corriere della Sera", l'azienda produce un flusso ininterrotto di capi ed accessori, i prototipi sono realizzati giornalmente e si produce senza sapere se effettivamente le vendite andranno a buon fine. Il tempo che intercorre tra il concepimento di un'idea e la sua realizzazione si aggira intorno ai 7/8 giorni al massimo, perché c'è la consapevolezza del bisogno, da parte della clientela, di avere sempre prodotti nuovi.<sup>58</sup>

<sup>55</sup> Il logo della Benetton prende il nome di "folpetto" ed è stato disegnato nel 1971 da Giacometti F. e Cittato G.; rappresenta un piccolo polpo con un intreccio di tentacoli che riporta alla mente una particolare trama di tessuto.

<sup>56</sup> Uno degli elementi chiave del successo di Benetton risiede nel modo di comunicare con il pubblico. Dal 1998 al 2000 le campagne pubblicitarie vennero curate dal fotografo Oliviero Toscani celando dietro ad ognuna di esse una esplicita critica sociale, motivo per cui molto spesso sono divenute oggetto di numerose polemiche.

<sup>57</sup> [imperialfashion.com/it/it/azienda](http://imperialfashion.com/it/it/azienda)

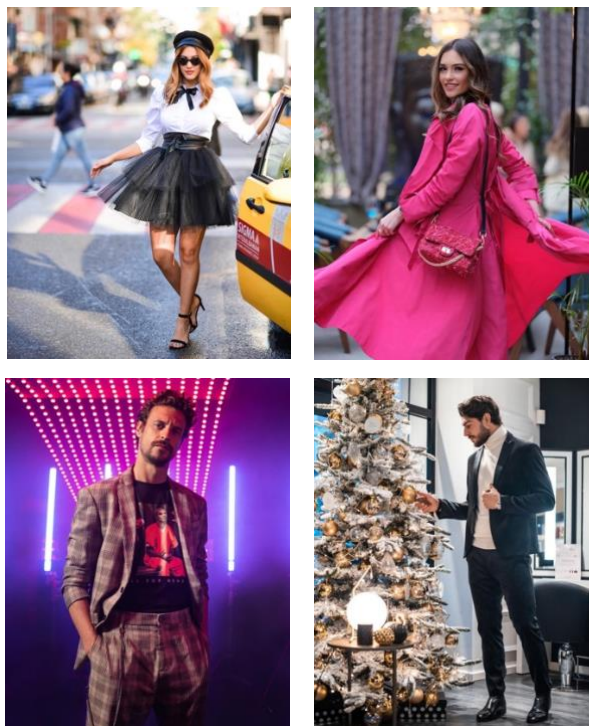
<sup>58</sup> Scagliarini R., *I segreti di Mister Imperial, produzioni km zero e pagamenti sprint*, Il Corriere della Sera, 2015



**Figura 19** – *Imperial Fashion: il logo*

**IMPERIAL**  
FASHION

**Figura 20** – *Imperial Fashion: le collezioni*



*Fonte: profilo Instagram @imperialfashion*

Se nel 1989 Benetton iniziava la sua penetrazione nei mercati dell'Est Europa e dell'Unione Sovietica, a Roma, presso via Nazionale 20, Sandro Ferrone inaugurava la sua prima boutique. Un luogo strategico, a pochi passi dal Quirinale e punto di ritrovo per chi, dalle province limitrofe alla Capitale, passeggiava alla ricerca di abiti eleganti. Il successo del marchio, però, risale ad alcuni anni prima, con più esattezza al 1962 quando Sophia Loren vinse il Premio Oscar per la sua interpretazione nel film "La Ciociara", di cui Vittorio De Sica ne fu il regista. Proprio quest'ultimo decise che, per una delle scene cult della pellicola, l'attrice avrebbe dovuto indossare una vestaglia realizzata da un giovane Sandro Ferrone, che da poco aveva aperto il suo primo magazzino.

Fin dai suoi albori, il brand si caratterizza per la realizzazione di grandi quantità di prodotto a basso ricarico, in linea con elementi fulcro del Fast Fashion. Le creazioni, che annualmente ammontano a circa 2 milioni, sono il frutto del lavoro di Giuseppe Testa e del suo team creativo, ogni settimana presentano delle novità e ogni 3-4 giorni ci sono dei lanci "flash". Il 90% della produzione è realizzata in Italia, nel Lazio, e come è solito sottolineare Ferrone con fierezza, non sono soliti ricorrere ai prestiti delle banche preferendo lavorare con le proprie forze, anche se questo significasse diminuire il dividendo alla conclusione dell'anno.

Le collezioni sono indirizzate a quelle clienti interessate alle tendenze senza però abbandonare le linee classiche e sofisticate. Una delle caratteristiche principali del brand sono i prezzi contenuti, che oscillano tra i €199 di un abito lungo fino €59 di una canotta.

Nel 2018 è stato effettuato un ulteriore passo avanti con il lancio della piattaforma digitale in quanto sempre più consapevoli dell'importanza che ricoprono le piattaforme di e-commerce nella società moderna e desiderosi di aumentare il proprio portafoglio clienti oltre i confini nazionali.<sup>59</sup>

**Figura 21** – Sandro Ferrone: il logo



**Figura 22** – Sandro Ferrone: Sophia Loren in “La Ciociara”



Si è più volte specificato, nel corso di questo elaborato, come alla base del Fast Fashion vi sia la capacità di raggiungere il mercato molto velocemente, potendo così approvvigionare i punti vendita più volte alla settimana. Le persone sono indotte ad acquistare i diversi capi di abbigliamento non solo con una frequenza maggiore ma anche in quantità superiori, i prodotti però hanno una qualità media bassa che porta ad una riduzione anche del ciclo di vita, si contano circa 160 utilizzi prima di poterli definire “obsoleti”. Negli ultimi 15 anni si è registrata una diminuzione della durata dei capi di abbigliamento del 36% che, in termini ambientali, si traduce nella generazione di 16 milioni di tonnellate di rifiuti tessili, ogni anno, nella sola Unione Europea. Rifiuti che tengono conto anche dell'inquinamento chimico generato dalle fabbriche e, specialmente, dall'impiego di materiale sintetico, tra cui il poliestere che emette più CO<sub>2</sub> del cotone, con un'annessa durata maggiore del tempo di decomposizione. Nel 2014 il cittadino medio deteneva il 60% in più dei vestiti rispetto a quelli posseduti nel 2000, pur utilizzandoli per una durata inferiore. Nello stesso anno si è registrato un acquisto cinque volte maggiore, da parte dei cittadini americani, se confrontano alle tendenze del 1980.<sup>60</sup>

Sono gli stessi materiali impiegati nel corso della produzione e gli scarti generati che rendono l'industria della moda la seconda più inquinante in assoluto, alle spalle solo di quella petrolchimica.

Come si è precedentemente accennato, negli ultimi anni si è prestata un'attenzione sempre maggiore verso il concetto della sostenibilità motivo per cui le aziende sono state chiamate a rivedere il proprio sistema produttivo. Si è diffusa una maggiore consapevolezza, sia negli addetti ai lavori del settore sia nel singolo consumatore, circa il vero valore di ciò che si è in procinto di acquistare, e un'attenzione ulteriore verso i materiali impiegati o a come sono stati trattati. In particolare, si è delineato un nuovo modo di produrre diametralmente opposto al Fast Fashion fin qui analizzato: lo *Slow Fashion*. Questo non si incentra sulla

<sup>59</sup> Beghelli C., *Sandro Ferrone, da Roma al mondo una storia di Fast Fashion <<made in Italy>>*, Il Sole 24 Ore, 2019

<sup>60</sup> Quest'analisi è stata condotta durante il corso di *Economia e gestione dei servizi di pubblica utilità* a.a. 2019/2020 dalla Ph.D. Simona D'Amico sulla base dei risultati di un sondaggio riportato da McKinsey.



produzione di massa di capi di abbigliamento di bassa qualità e basso prezzo bensì su una maggiore attenzione alla fattura. Numerose, inoltre, sono le campagne volte a promuovere la *Circular Fashion* che si basa sul voler conferire una “seconda vita” a quei vestiti ormai inutilizzati, consentendone il riciclo piuttosto che lo smaltimento. Le aziende, nel loro piccolo, stanno dimostrando una particolare sensibilità nello scegliere con cura le materie prime da impiegare, prediligendo l’uso di lino, cotone organico, canapa o qualsiasi altra risorsa che non sia stata lavorata con pesticidi o trattamenti OGM e schierandosi contro i test sugli animali. Nonostante questo, si deve sempre prestare molta attenzione in quanto è diffuso il fenomeno del *Greenwashing* per cui le aziende tendono a dare una falsa impressione al pubblico circa il loro comportamento ecologico, realizzando della *capsule collection* sostenibili ma che non rispecchiano realmente i loro valori ed interessi. Il consumatore, quindi, è chiamato a prestare un’attenzione ulteriore nel momento in cui decide di procedere con un acquisto ma, nel fare questo, può contare sull’aiuto di applicazioni nate con lo scopo di assegnare un rating ai vari brand di moda, sulla base delle condizioni di lavoro, alle tecniche impiegate e all’impatto ambientale.<sup>61</sup>

Tra i marchi di cui si è parlato è opportuno citare l’attenzione dimostrata verso questo tema da H&M nell’ultimo decennio, con il lancio della prima *Conscious Collection*, una linea di tendenza realizzata con materiali sostenibili, per poi produrre, nel 2018, una linea di costumi *eco-friendly*.<sup>62</sup> Ferragamo, invece, ha preferito organizzare una mostra dal titolo *Sustainable Thinking* con il fine ultimo di far riflettere, attraverso le visioni dell’arte e della moda, sul recupero del rapporto con la natura e l’adozione di nuovi materiali ecologici ma comunque performanti nel creare dei pezzi unici.<sup>63</sup>

Nel luglio del 2019 Zara, che è nota per produrre più di 500 progetti settimanali, ha annunciato di voler rendere la propria produzione interamente sostenibile entro il 2025. Un obiettivo talmente ambizioso da rendere necessaria un’articolazione in più fasi, prevedendo prima un’eliminazione delle sostanze chimiche e delle fibre provenienti dalle foreste in via d’estinzione, successivamente una sostituzione degli imballaggi monouso con il fine ultimo di non inviare alcun tipo di rifiuto alle discariche ma di convertire tutto in energia rinnovabile.<sup>64</sup> Nel corso dello stesso anno l’azienda ha promosso un programma di raccolta di indumenti usati, sia in loco sia tramite il sito web, da donare ad organizzazioni no-profit consentendone il riutilizzo.<sup>65</sup>

## 2.4 La Digital Economy

Nel paragrafo 2.2, nel definire il fenomeno della globalizzazione come la tendenza ad attribuire una dimensione di carattere mondiale all’economia di un Paese, superando quindi i suoi confini nazionali, si è sottolineato come questa non tenda ad operare solo parallelamente bensì anche in simbiosi con la rivoluzione

<sup>61</sup> Montemurro L., *Moda sostenibile: come rispettare l’ambiente vestendo bene*, *alfemminile.com*, 1 Aprile 2020

<sup>62</sup> Marzucchi S., *Com’è nata H&M? La storia del brand fast fashion che ha conquistato tutti e tutto passerelle comprese*, *ELLE*, 2018

<sup>63</sup> *ferragamo.com*

<sup>64</sup> Oliva S., *Le collezioni di Zara diventeranno 100% sostenibili entro il 2025*, *Vogue*, 2019

<sup>65</sup> *zara.com*

tecnologica. A partire dal 2007 il termine *new economy* è stato sostituito da *digital economy*, divenuto un modello di economia a livello globale e considerato come il risultato dell'applicazione dell'informatica nei diversi settori dell'economia. Attualmente i consumatori sono soliti usare i servizi di rete per identificare venditori, individuare i prodotti che meglio si avvicinano alle loro esigenze, grazie anche ad un mercato molto più ampio, e affidarsi a piattaforme specializzate per il confronto di articoli simili, sia per caratteristiche che per prezzo. Ma cos'è la *digital economy*? Tendenzialmente può essere descritta come "l'uso della tecnologia in ambiti quali la pianificazione, il management e il marketing. Kling & Lamp l'hanno definita come l'uso delle informazioni per interagire e comunicare in un'economia globalizzata e ad alta tecnologia. Fondamentalmente, si basa su tre sotto settori:

1. *Beni e servizi definiti High Digital*: servizi in cui una sostanziale porzione è diffusa digitalmente;
2. *Beni e servizi definiti Mixed Digital*: beni tangibili il cui sistema di produzione e distribuzione può ricalcare quello tipico di vendita tramite telefono o catalogo;
3. *Produzione di beni o servizi ad alta intensività tecnologica*: i servizi necessitano di Internet per essere forniti.”<sup>66</sup>

Si evince come questo fenomeno di digitalizzazione si fondi sulla “conversione delle informazioni in forma digitale e lo sviluppo di tecnologie per gestire o sfruttare economicamente l'enorme ammontare di risorse digitali generate da tali processi.”<sup>67</sup> Ogni settore produttivo è stato e continua ad essere al centro di una trasformazione che mira a modificarne le strutture e le dinamiche competitive, con degli inevitabili riflessi sui modelli di business adottati dalle imprese, che tendono a reinventarsi ed incentrarsi su cinque componenti fondamentali:

- 1) “Un *concept* adatto a soddisfare le nuove esigenze degli utenti;
- 2) Presidio delle tecnologie abilitanti;
- 3) Una dimensione che consente di sfruttare al meglio le esternalità di rete;
- 4) La capacità di acquisizione e gestione dei Big Data;
- 5) Una potenziale diffusione a livello internazionale.”<sup>68</sup>

Poiché l'importanza del contributo che la *digital economy* apporta nei confronti dell'economia globale è sempre maggiore, questa deve essere misurata. Nel farlo, però, sarebbe errato basarsi sulla visione di Thomas L. Mesenbourg secondo cui gli unici elementi da studiare sarebbero gli *e-commerce*, tralasciando l'infrastruttura dell'economia digitale, ovvero gli hardware, le telecomunicazioni, le informazioni e i software. Sono quindi due le principali applicazioni della *digital economy*: l'*internet economy* e gli *electronic commerce*. Queste piattaforme digitali, definite come i mezzi che consentono lo scambio di beni e servizi

<sup>66</sup> Gumah M.E., Jamaluddin Z., *What is the Digital Economy, and How to Measure it*, pag. 378, 379

<sup>67</sup> Caroli. F., Fontana F., *Economia e gestione delle imprese*, pag. 158, V edizione

<sup>68</sup> Caroli. F., Fontana F., *Economia e gestione delle imprese*, pag. 160, V edizione

tramite Internet e gli altri network di computer, rendono possibile l'aggregarsi di persone per svolgere delle attività, tradizionali o del tutto nuove, permettono la gestione delle relazioni con i soggetti esterni, specialmente clienti o fornitori, e hanno due elementi che li rappresentano: un business to business (B2B) e un business to consumer (B2C).<sup>69</sup>

Dallo sviluppo della prima forma di e-commerce negli anni Novanta, con la comparsa del World Wide Web, e dalla prima spedizione da parte di *Amazon.com* nel 1995 ad oggi, l'approccio da parte dei consumatori nei confronti dello shopping online si è consolidato, si basa su una fiducia sempre maggiore tanto è che la gran parte di loro utilizza i canali digitali prima, durante e dopo aver effettuato gli acquisti, solo in Italia sono circa 40 milioni coloro che decidono di effettuare compere con tali modalità. Le aziende non possono più pensare alla digitalizzazione del proprio *brand* come ad un business separato, ma lo devono integrare all'interno della strategia, senza tralasciare quei valori che si desidera trasmettere al proprio pubblico. I dirigenti delle diverse compagnie devono essere in grado di individuare il giusto equilibrio tra le idee innovative e la realizzazione di un terreno solido per una trasformazione digitale, ma questo significa sottoporre la cultura organizzativa ad un cambiamento radicale.<sup>70</sup>

Nel paragrafo precedente, nel presentare le aziende simbolo del Fast Fashion, come H&M o Sandro Ferrone, si è evidenziato come queste abbiano puntato molto sull'offrire al cliente un'esperienza a 360°, che andasse a combinare gli elementi tipici degli acquisti in loco con quelli realizzati tramite sito web o applicazione. Questa rivoluzione digitale ha quindi fortemente modificato il modo in cui le singole aziende interagiscono con la clientela. Si preferisce adottare strategie di comunicazioni facenti perno sui social network per entrare in contatto con il pubblico in modo efficace ed immediato, consentendo di instaurare relazioni solide che potrebbero durare nel tempo. Tra le varie community online a spiccare è Instagram, nato per la condivisione di foto, oggi per le aziende è una vera e propria vetrina virtuale in cui mostrare i propri prodotti e venderli al pubblico. Coloro che operano nel settore della moda, più di tutti, usano questo social per mostrare cosa si cela dietro alla realizzazione di un singolo capo, cosa accade all'interno dei team, rendendo il consumatore più partecipe e apparendo ai suoi occhi come più "autentici".

In Italia, però, la *digital transformation* continua ancora a non essere considerata uno strumento di business, con molte imprese che non ritengono opportuno essere presenti attivamente sul web ed altre, incuriosite da questo nuovo mondo, che iniziano ad approcciarsi tramite la programmazione di applicazioni per smartphone o tablet. Ciò sembra essere confermato dai dati DESI (*Digital Economy and Society Index*) elaborati dalla Commissione Europea, per cui il nostro Paese si colloca solo al 25° posto.<sup>71</sup>

Attualmente, il desiderio di promozione ed esportazione del Made in Italy all'estero, però, si traduce nel puntare tutto sul digitale. "L'e-commerce è divenuto un canale irrinunciabile per approcciare con successo ed

<sup>69</sup> Gumah M.E., Jamaluddin Z., *What is the Digital Economy, and How to Measure it*, pag. 379, 380

<sup>70</sup> Lay R., *Digital transformation - the ultimate challenge for the fashion industry*", Deloitte, 2018

<sup>71</sup> *Digitalizzazione e Made in Italy: un sostegno per le imprese*, sferica.io, 2019

efficacia ai mercati stranieri.”<sup>72</sup> Molteplici indagini di analisi, tramite i principali motori di ricerca, mostrano come la domanda di Made in Italy sulla rete sia in continua crescita. Per poter offrire un servizio *ad hoc* e poter soddisfare le esigenze di questa nuova clientela, le aziende italiane sono chiamate ad investire in nuove tecnologie e nella formazione di personale, possibilmente giovane in quanto abile nell'apprendere con maggiore facilità i temi inerenti al mondo digitale. Affinché anche il Made in Italy diventi digitalizzato non basta limitarsi a rendere tali le singole imprese, ma si deve cambiare la mentalità dell'intero Paese, conducendo un'attività di sensibilizzazione e orientamento alla cultura digitale, tramite cui cercare di ridurre il gap in materia tra settentrione e meridione. Solo quando queste strategie avranno successo a livello nazionale sarà possibile pensare ad un'espansione oltre i confini, in modo da far conoscere ed apprezzare sempre di più il Made in Italy in tutto il mondo.

## **2.5 Il Coronavirus può rappresentare una minaccia per il Made in Italy?**

Di film, libri e serie televisive narranti di epidemie, isolamenti e scenari apocalittici ne sono stati realizzati numerose varianti nel corso dei decenni, episodi utopici che mai nessuno avrebbe pensato di vivere sulla propria pelle ma che per la popolazione italiana, e non solo, sono diventati attuali più che mai nei primi mesi del 2020. A partire dall'8 dicembre 2019 il COVID-19, noto come Coronavirus, ha infettato il primo gruppo di soggetti in una città sub-provinciale della Cina, Wuhan, per poi diffondersi nelle nazioni di tutti i continenti, tra cui l'Italia, con picchi registrati nelle zone settentrionali.

L'esplosione di questo virus ha rappresentato una minaccia non solo per la salute degli abitanti ma anche per quella di carattere economico della nazione intera, con perdite superiori ai 5-7 miliardi di euro. Ogni settore del Made in Italy ha subito numerosi danni, dal turismo con il crollo delle prenotazioni, all'agroalimentare con la diminuzione dell'esportazioni dei prodotti nostrani, passando per l'industria metalmeccanica che ha nella *zona rossa* il proprio cuore pulsante.

Sotto pressione è stata anche la filiera della moda italiana dove i primi segnali si sono avuti nel corso della Milano Fashion Week quando alcune sfilate si sono tenute in un ambiente inusuale: a porte chiuse, generando ingenti perdite.<sup>73</sup> In aggiunta, una delle prime direttive diffusa, quando ancora l'emergenza era agli arbori a livello nazionale, ha portato all'annullamento del Capodanno lunare che avrebbe condotto nella Capitale numerosi cittadini cinesi, comportando la perdita degli introiti connessi ai loro lussuosi acquisti (cfr. paragrafo 1.5).

Un argomento spinoso e di particolare importanza tanto da non essere stato trascurato dal governo italiano con il Ministro degli Esteri, Luigi Di Maio, che ha annunciato nel Marzo del 2020 uno stanziamento di risorse, per un totale di 716 milioni di euro, per salvare da questa emergenza il Made in Italy<sup>74</sup>, in quanto da sempre orgoglio dell'intera Nazione.

<sup>72</sup> Pacino G., *Accelerazione digital per il Made in Italy*, Ice: “E-commerce chiave per i mercati internazionali”, corriere comunicazioni.it, 2018

<sup>73</sup> Alb. Ma., *Coronavirus: tutti i danni al Made in Italy, settore per settore*, Il Sole 24 ore, 2020

<sup>74</sup> tgcom24.mediaset.it

Ma ancora una volta la generosità degli italiani non ha tardato ad arrivare. Le grandi aziende del lusso targato Made in Italy non si sono tirate indietro, prima tra tutti Giorgio Armani che ha, prima, donato 2 milioni di Euro agli ospedali maggiormente colpiti e alla Protezione Civile, poi convertito i suoi stabilimenti nella produzione di camici monouso. È divenuto ispirazione anche per altri marchi simboli dell'intero Paese, come Prada che ha messo a disposizione i suoi 200 dipendenti della fabbrica di Perugia per la realizzazione di mascherine mentre Ferrari ha reinventato la propria produzione mettendo a disposizione le sue strumentazioni all'avanguardia e le conoscenze in ambito di ingegneria e di pneumatica ad un'azienda di ventilatori.<sup>75</sup>

## 2.6 Conclusione

Il mondo è in continua evoluzione, costantemente si generano nuove innovazioni che potrebbero, con intensità differenti, colpire ogni aspetto della società, comprendendo anche il Made in Italy. I fenomeni studiati in questo capitolo hanno evidenziato come sia impossibile sottrarsi a questi cambiamenti senza apportare delle modifiche, nel caso delle imprese, agli assetti strategici e produttivi. Per poter fare questo i manager aziendali devono analizzare quello che accade, capire chi sono i diretti competitors, le strategie da questi adottate ed ipotizzare quale potrebbe essere la risposta proveniente dal portafoglio clienti, perché *l'apprendimento e l'innovazione vanno mano nella mano. L'arroganza del successo è di pensare che ciò che è stato fatto nel passato possa essere sufficiente nel futuro.*<sup>76</sup> Questo si traduce nell'accettare le sfide che si presentano lungo il proprio cammino, affrontarle, divenire attori e non solo spettatori.

Come si è potuto vedere, questa è stata la filosofia adottata dal governo italiano nel cercare di difendere il marchio Made in Italy da un fenomeno aggressivo come quello della contraffazione, ma anche dal settore moda, con la nascita di brand, sia nostrani sia non, che hanno deciso di modellare il proprio modello di business per adattarlo meglio alle esigenze di quella nuova categoria di consumatori sviluppatasi in seguito al processo di digitalizzazione.

<sup>75</sup> Fastelli V., *Da Armani a Ralph Lauren, la risposta dei grandi nomi del lusso all'emergenza Coronavirus in Italia e all'estero*, LUISS Finance Club, 2020

<sup>76</sup> William Pollard

## Capitolo III

### Tra tradizione ed innovazione: il caso Gucci

#### 3.1 Introduzione

La presenza sulla scena internazionale di noti marchi ha consentito al Made in Italy di crescere anno dopo anno. Nel marzo del 2019 gli analisti della Kantar Millward Brown, una delle agenzie leader globale nello studio dell'efficacia pubblicitaria e della comunicazione strategica, in collaborazione con WPP, ha stilato una lista delle 30 marche italiane di maggior successo a livello nazionale e non. Sulla base dell'analisi delle opinioni dei consumatori, combinate ai risultati finanziari, questa classifica si impegna nell'offrire una misurazione del valore del brand, del suo contributo al business aziendale, quantificando il valore dei principali asset.<sup>77</sup> Secondo i risultati emersi dalla *2019 BrandZTM Top 30 Most Valuable Italian Brands*, tra il 2018 e il 2019, il valore dei marchi italiani è incrementato del 14%, pari a circa \$96,9 miliardi, nonostante l'incertezza sia sul fronte economico che politico. Questa graduatoria vede primeggiare la firma fiorentina Gucci, con una crescita del 50% che le ha consentito di raggiungere i \$24,4 miliardi in pochi mesi.<sup>78</sup> Affermatosi come uno dei migliori marchi di moda dell'ultimo secolo, Gucci fin dai suoi albori ha saputo emergere tra le star del cinema mondiale e del jet set, divenendo un punto di riferimento nel settore, anche per la gestione moderna ed innovativa del business. Grazie ad un design esclusivo, ad una eccellenza qualitativa e ai dettagli curati in ogni loro minima parte, il brand è stato in grado di imporsi sulle migliori passerelle di tutto il mondo, riuscendo ad affascinare i consumatori di ogni fascia d'età, con un'attenzione speciale da parte dei *millennials*, i giovani fino ai 35 anni, smentendo il pensiero comune per cui questi non siano interessati ai *luxury brands*. Nonostante nel 2004 sia entrato a far parte del gruppo francese Kering, sotto cui sono riportati diverse *griffe* dell'alta moda, Gucci ha deciso di mantenere l'intera filiera produttiva nel Bel Paese, potendo in tal modo continuare a portare in alto nel mondo il tricolore italiano e l'essenza del Made in Italy.

#### 3.2 La storia del brand

Nato a Firenze nel 1881, Guccio Gucci si trasferì in giovane età a Londra con la propria famiglia, per poi intraprendere la carriera da *lift* presso l'Hotel Savoy. Questo impiego gli consentì di entrare in contatto con il mondo dell'equitazione e dell'eleganza della nobiltà inglese, che lo affascinarono talmente tanto da indurlo a fondare, una volta tornato nella città che gli diede i natali, un'azienda volta alla realizzazione di prodotti di pelletteria, guanti e valigeria: Gucci. La chiave del successo dell'imprenditore fu la capacità di saper coniugare quanto imparato nel corso della sua esperienza londinese con la maestria degli artigiani toscani, dando vita a collezioni senza tempo. Nel corso degli anni Trenta, la clientela era costituita prevalentemente da aristocratici italiani con l'hobby per l'ippica e ciò comportò una domanda sempre maggiore di abbigliamento tecnico, che spinse la casa di moda ad introdurre quelli che ancora oggi sono considerati le sue icone intramontabili: il

<sup>77</sup> Bergaglio G., *Webinar: "BrandZ Top 30 Italians Brands"*, tns-global.it, 2019

<sup>78</sup> millwardbrown.com

doppio anello congiunto da una piccola barra, in memoria del morso di cavallo, e il nastro con la trama verde-rosso-verde che riprendeva il tradizionale sottopancia delle selle. La richiesta aumentò ulteriormente tanto da necessitare l'inaugurazione della sede storica di Via dei Condotti a Roma accompagnata, verso la seconda metà degli anni Cinquanta, dall'apertura di un negozio presso la Cinquantottesima strada a New York, il primo negli Stati Uniti, sancendo l'inizio di un'espansione a livello internazionale. Fu Aldo Gucci, alle redini della gestione aziendale insieme ai fratelli, in seguito alla morte del padre avvenuta nel 1953, a desiderare fortemente che il brand avesse un successo anche al di fuori dei confini nazionali e a ciò contribuirono le numerose celebrità rimaste affascinate dall'eleganza dei prodotti. Gli accessori e gli abiti da queste indossati divennero i simboli del marchio, tra cui la borsa a tracolla Jackie O. che porta il nome dell'ex First Lady o l'ormai nota sciarpa in seta a motivi Flora, realizzata su commissione per la principessa Grace Kelly di Monaco. È lo stesso Aldo nel 1960 a disegnare il simbolo con le due "G" incrociate in onore del padre scomparso ma, dopo numerose varianti, solo nel 1992 il direttore artistico Alessandro Michele decise di farlo comparire ufficialmente come marchio aziendale. Nel 1982, successivamente alla prima sfilata di moda tenutasi a Firenze, che segnò l'entrata nel mondo del *ready-to-wear*, Gucci divenne ufficialmente una Società per Azioni ma ben presto iniziò la scalata di una società anglo-araba, la Investcorp, che acquisì prima il 50% del pacchetto detenuto da Aldo G. per poi completare la acquisizione nel 1993.

Tom Ford e Domenico Del Sole, ai quali venne affidato il rilancio del marchio, decisero di apportare modifiche sia alla strategia che alla visione, dando avvio ad un processo di acquisizioni che trasformò Gucci in un *multibrands* globale. Ford, con il suo operato da direttore creativo, infuse uno spirito audace e provocatorio mentre Del Sole, nominato nel 1995 CEO, ridisegnò strategicamente la *maison*, trasformandola in una Public Company quotata presso le Borse di Amsterdam e New York, ma la espose ad un rischio di scalata che da lì a breve si concretizzò nella rilevazione del 9,5% delle azioni da parte di Prada e del 34,4% dal gruppo LVMH, che poco dopo entrò in conflitto con l'attuale colosso Kering, intervenuto in soccorso della *griffe*, per ottenerne il controllo. La coppia Ford-Del Sole nel 2004 decise di non rinnovare i propri contratti e, tra i successori del primo, è opportuno citare il nome di Frida Giannini, nominata due anni dopo unico Direttore Creativo. La sua genialità risiedé nell'essere stata abile nel "combinare passato e presente, storia e modernità, dando vita ad una filosofia unica per il marchio fiorentino". A lei è subentrato Alessandro Michele a cui si attribuisce l'accostamento dell'azienda al fenomeno della *gender fluidity*, la liquidità sessuale, "uomini che si vestono da donna e donne che si vestono da uomini, senza alcuna differenza." <sup>79</sup>

<sup>79</sup> Golizia D., *Fashion Business model. Strategie e modelli delle aziende moda*, 2016

**Figura 23** – Gucci: l'evoluzione del logo<sup>80</sup>



### 3.3 La forza del marchio Gucci: l'analisi della Brand Equity

Il termine lusso, dal latino “*luxus*”, racchiude in sé una varietà di significati come “eccesso”, “magnificenza” o “fasto” a testimonianza dell’ambiguità che lo accompagna. Se da un lato questo concetto, nella sua valenza positiva, si riferisce alla magnificenza onirica e alla desiderabilità, sotto il profilo negativo è accostato ad una sontuosità eccessiva, sregolata e a tratti superflua. In un’ottica puramente economica, un bene di lusso è definito come un prodotto la cui domanda tende ad un aumentare proporzionale al reddito. Coloro che riescono ad acquistare un articolo così definito hanno la possibilità di godere di uno *status* di prestigio, vero o presunto tale, che sancisce l’appartenenza ad un determinato gruppo, associato ad un forte coinvolgimento nell’atto di acquisto e di possesso che potrebbe sfociare in un’ostentazione, amplificata da una condotta “snob”, per cui gli individui tendono a ricercare quei determinati prodotti solo per la loro unicità e rarità, che si traducono in un prezzo particolarmente elevato.

<sup>80</sup> “Nel 1923 il primo marchio di moda riportava solamente il nome del fondatore nel carattere calligrafico, probabilmente derivato dalla sua firma a cui si aggiunse, partire dal 1929, anche l’iniziale puntata. Nel 1934 venne introdotto il marchio del fattorino con una valigia e una borsa da viaggio ma nel 1955 venne sostituito da un cavaliere in armatura ed integrato nello stemma araldico in un gioco di rivisitazioni in cui il medioevo fiorentino si salda con la contemporaneità mondana; nello scudo, sopra al cavaliere, sono raffigurati una rosa e un timone a simboleggiare rispettivamente la raffinatezza e l’imprenditorialità della famiglia. Tre anni dopo, si affiancò il logotipo in carattere bastone mentre, nel 1960, Aldo G. ideò il simbolo con le due <<G>> incrociate, riproposto in diverse varianti fino al 1992. Dal 2019 il nuovo monogramma, in cui le iniziali del fondatore sono sovrapposte e rivolte entrambe a destra, impreziosisce gli accessori, quali gioielli e borse. ” [museodelmarchioitaliano.it](http://museodelmarchioitaliano.it)



In accordo con il pensiero del sociologo Kapferer, tra le marche del lusso è possibile effettuare una distinzione tra:

- a. *Le griffe*: volte alla realizzazione di prodotti unici, in grado di incarnare perfettamente i canoni;
- b. *Le marche di lusso in senso stretto*: volte alla creazione di prodotti *handmade* in serie limitata;
- c. *Le marche di alta gamma*: si focalizzano sulla produzione in serie e in alta qualità dei propri prodotti di riferimento.

Una simile suddivisione sottolinea il bisogno di elaborare modalità strategiche e gestionali alternative, con il fine di individuare un punto di equilibrio tra la crescita, sia economica sia finanziaria, e la necessità di non snaturare l'identità del brand.

Sulla base di uno studio condotto dalla Global Luxury Brand Survey, è proprio Gucci il brand più desiderato nel settore della moda del lusso ed in parte questo è riscontrabile nella sua *mission* aziendale.<sup>81</sup>

Definendo questa come “le finalità fondamentali che l'impresa intende perseguire nel lungo termine per attuare la propria *vision*”<sup>82</sup>, la grande *maison* fiorentina si impegna a divenire il leader nel mercato del lusso a livello mondiale. Si auto definisce “autorevole, innovativo e progressista”, un brand in grado di reinventare completamente l'approccio alla moda, riuscendo ad adattarlo ai tempi attuali grazie a dei prodotti “eclettici, moderni e romantici, il non plus ultra dell'artigianalità italiana, insuperabili per la loro qualità e l'attenzione ai dettagli.”<sup>83</sup> Per Gucci è fondamentale rendere la *Corporate Social Responsibility* il cuore pulsante della strategia globale e sfruttare la propria posizione di marchio di lusso per divenire pioniere e promotore della sostenibilità, grazie anche a dei valori profondamente radicati nell'etica.

Quanto detto si riassume nei quattro attributi chiave che definiscono questo marchio:

1. L'alta qualità;
2. Una creatività rivoluzionaria;
3. La personalizzazione;
4. L'innovazione.

Questo brand ha sempre cercato di fare perno sul proprio patrimonio e le proprie tradizioni per proiettare l'alta qualità in ogni suo singolo aspetto. Come si evince dalla *mental map* di seguito riportata, le associazioni mentali più ricorrenti quando si pensa al termine “Gucci” sono “lusso”, “tradizione”, “Made in Italy” e “contemporaneo”.

<sup>81</sup> *Luxury Brands: il caso Gucci*, Università di Verona, Dipartimento di Economia Aziendale

<sup>82</sup> Caroli, F., Fontana F., *Economia e gestione delle imprese*, pag. 220, V edizione

<sup>83</sup> gucci.com

**Figura 24 - Gucci: mental map**



*Fonte: elaborazione propria*

L’offerta di Gucci, come emerge dal sito web ufficiale, prevede un ampio catalogo circa l’abbigliamento e gli accessori per uomo, donna e bambino, a cui si aggiungono le collezioni dedicate agli orologi, ai gioielli, al reparto beauty e all’arredo per la casa. Sulla base della relazione tra il tasso annuale di crescita del mercato di ciascuna delle aree in cui l’azienda opera (*Strategic Business Unit*) e la quota relativa di mercato detenuta dalla stessa, i prodotti che offre possono essere analizzati sulla base della matrice BCG (*Boston Consulting Group*).

**Figura 25 – Gucci: matrice BCG**

Matrice BCG		QUOTA DI MERCATO	
		BASSA	ALTA
CRESCITA	ALTA	Question mark Arredamento Reparto beauty	Star Pellami: borse, valigie, zaini Calzature: uomo e donna
	BASSA	Dog Abbigliamento per bambini	Cash cow Ready to wear Occhiali Gioielli Orologi

*Fonte: elaborazione propria*

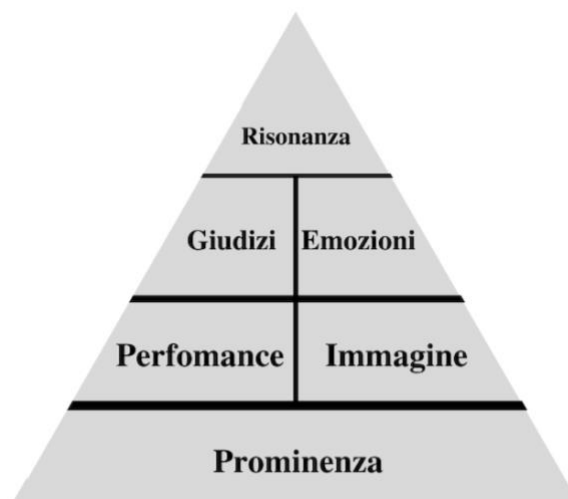
Il nome Gucci e il suo logo sono gli elementi essenziali della *Brand Equity* della casa fiorentina, poiché il suo simbolo non è solo accattivante ma racchiude all'interno la sua storia e riporta alla mente il nome di colui che a tutto ha dato inizio. Le stesse collezioni sono costituite da prodotti frutto della combinazione di design moderni con gli elementi classici, divenuti il simbolo del marchio del corso degli anni, potendo così continuare a tenere vivo il legame con la storia ed il passato. Il patrimonio di questa marca risiede nei vantaggi offerti ai consumatori, non solo dal punto di vista dell'elevata qualità, dell'artigianato o della personalizzazione ma anche sotto il profilo emotivo, in quanto gli acquirenti si sentono invasi da un senso di approvazione sociale, grazie all'esclusività dei prodotti e alla loro distribuzione limitata. Il marchio Gucci, quindi, è motivo di orgoglio per gli acquirenti.

Tutti i prodotti sono commercializzati in un mercato di nicchia in quanto esclusivi, ed estremamente elevata è la *brand awareness*, una consapevolezza del marchio che emerge osservando la classifica dei *World's Most Valuable Brands*, in cui Gucci è presente da più di un decennio. Analizzando la sua strategia di comunicazione si evince come da sempre abbia cercato di reinventare e sfidare lo status quo, capendo quanto importante sia una relazione duratura nel tempo con il cliente, essendo l'unico mezzo per poter registrare un successo nel lungo termine. Non si limita quindi ad offrire l'esclusività tramite i prodotti che colloca sul mercato, bensì si impegna nel rendere il consumatore parte integrante della propria strategia, mettendo a sua disposizione dei servizi successivi alla vendita. Operando in questa direzione, Gucci è stato in grado di conquistare la *fiducia* di milioni di clienti, di ogni nazionalità, molti dei quali saranno propensi in futuro a replicare gli acquisti.

Tradizionalmente fautore di campagne pubblicitarie, destinate a riviste di moda, capaci di raccontare una storia, con lo sviluppo nello spazio digitale ha ritenuto fondamentale sfruttare i social media per interagire con il proprio pubblico. L'azienda ha deciso di puntare sul social network Instagram, dove conta oggi più di 40,5 milioni di *followers*, di cui più del 50% giovanissimi, i così definiti *millennials*. Questi, a differenza dei propri genitori, tendono ad essere molto meno fedeli ad un brand, motivo per cui il CEO Marco Bizzarri ha rivelato di avere un "comitato ombra", costituito da Under 30, con cui discutere dei medesimi temi affrontati nel corso dei meeting con i dirigenti, in modo da avere un punto di vista differente, o per accogliere le loro idee innovative e capire meglio come rivolgersi a questa parte di mercato. Una Brand Equity che si basa molto anche sulle collaborazioni concluse con *influencer* e celebrità del calibro della cantante Rihanna che hanno migliorato ulteriormente la visibilità del marchio facendolo entrare a far parte della cultura popolare e meglio connettersi con la propria clientela.

Analizzando il modello CBBE (*Customer-Based Brand Equity Pyramid*) appare chiaro come Gucci si sia focalizzato su ogni suo aspetto.

**Figura 26** – Gucci: *Customer-Based Brand Equity Pyramid*



Fonte: elaborazione propria

- Prominenza (*salience*): un'elevata influenza sui social media e un logo facilmente riconoscibile si traducono in un elevato riconoscimento del marchio;
- Immagine (*imagery*): quando si pensa a Gucci subito si riporta alla mente il suo logo con la doppia "G", il suo essere Made in Italy, di tendenza e la tradizione che racchiude dentro di sé;
- Performance: nonostante il prezzo molto elevato, i prodotti offerti sono eleganti, durevoli nel tempo e caratterizzati da uno stile moderno e affidabile;
- Emozioni (*feelings*): grazie all'esclusività di ogni singolo bene, coloro che ultimano gli acquisti si sentono accettati dalla società e sono pervasi da un senso di successo;
- Giudizi (*judgement*): il marchio risulta essere credibile agli occhi esterni grazie a dei prodotti curati anche nei minimi dettagli, di alta qualità e affidabili;
- Risonanza (*resonance*): possedere un prodotto *brandizzato* Gucci conferisce un senso di appartenenza ad una comunità e all'alta società.<sup>84</sup>

Con il fine ultimo di realizzare offerte mirate, che siano in grado di soddisfare al massimo le necessità dei clienti, l'azienda applica un mix di strategie demografiche e psicografiche di segmentazione combinate a strategie di posizionamento facenti perno sul valore per potersi affermare come marchio di lusso.

I prodotti, affinché siano disponibili al consumatore finale, sono distribuiti grazie a negozi di proprietà, rivenditori e tramite l'e-commerce ufficiale. A Gucci, infatti, si riconosce la trasformazione del modo in cui marchi di lusso sviluppano la propria esperienza online. Così come presso i negozi fisici, anche presso quelli virtuali i clienti di questa maison possono vivere un'esperienza unica, con le collezioni che sono presentate come se dovessero apparire su delle passerelle di alta moda.

<sup>84</sup> *Marketing Insight: Brand Audit of Gucci*, toughnickel.com, 2020

Volendo applicare il modello delle 4P di Porter, con il fine ultimo di capire quali siano le leve finanziarie adottate dall'azienda per raggiungere i propri obiettivi, il Marketing Mix aziendale può essere riassunto come riportato nella *Figura 27*.

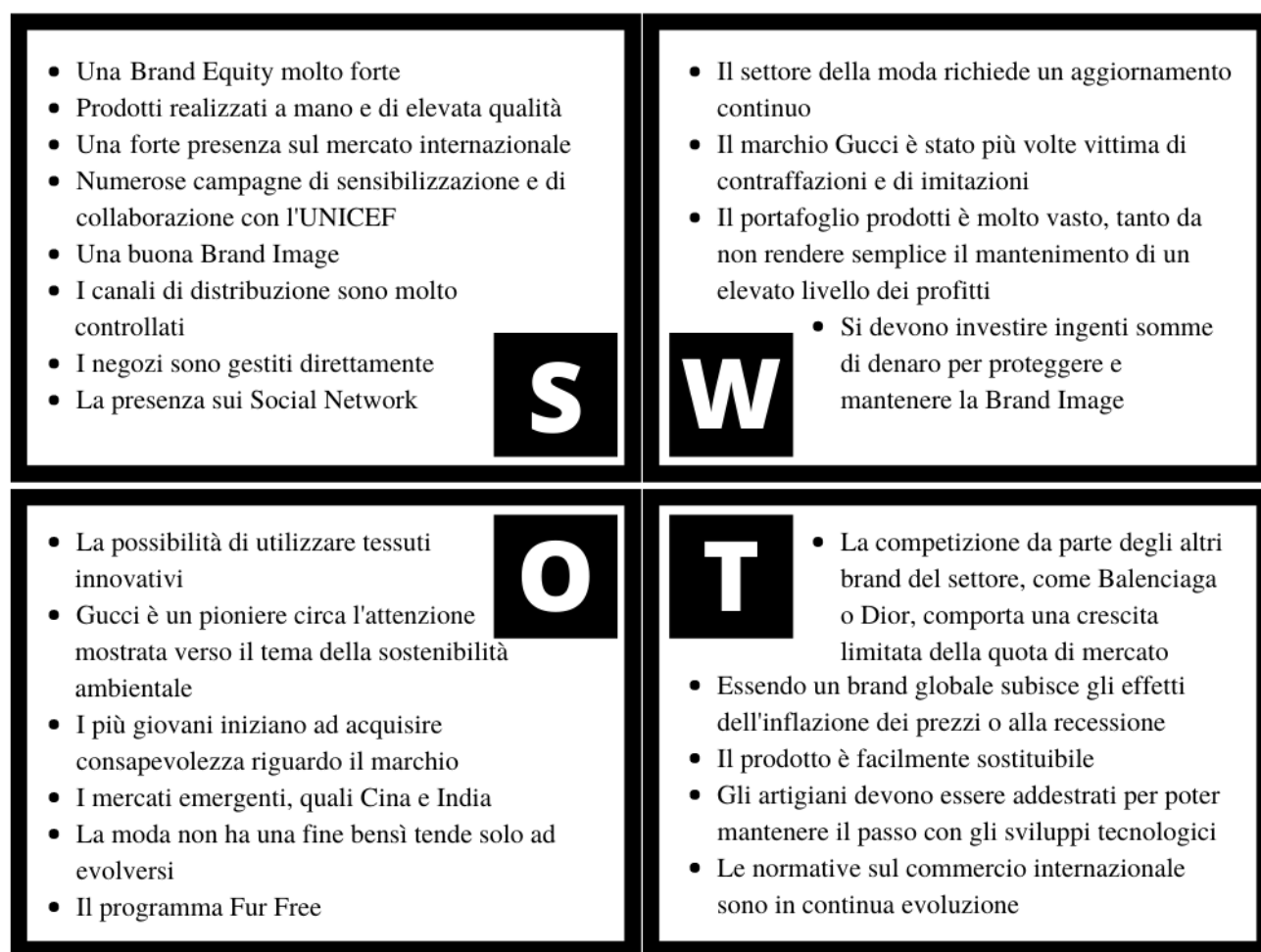
**Figura 27** – Gucci: il Marketing Mix

<p style="text-align: center;"><b>PRODUCT</b></p> <p>Ogni bene che riporta il logo Gucci è sinonimo di eccellenza. I design sono innovativi e l'uso della tecnologia rende i prodotti finiti attraenti. Il portafoglio prodotti comprende abbigliamento di tendenza per uomini e donne eleganti. Le calzature sono rifinite, gli orologi e i gioielli sono realizzati con maestria, mentre le borse, vero simbolo del brand, sono raffinate e senza tempo. Tutti gli articoli, anche quelli per la casa, sono venduti con l'aiuto di professionisti e presentati con dei pack molto attraenti.</p>	<p style="text-align: center;"><b>PRICE</b></p> <p>Gucci adotta una politica di <i>premium price</i> per via dell'elevata qualità di cui tutti i prodotti sono testimoni, cercando sempre di mantenere il giusto equilibrio tra esclusività e disponibilità. Lo stesso nome è associato ad un simile prestigio, il prezzo elevato rende ogni capo o accessorio uno <i>status symbol</i> e lo stesso cliente è felice di essere associato ad un brand simile. L'azienda non reputa accettabile scendere a compromessi sul fattore della qualità, motivo per cui i prezzi non possono essere ridotti.</p>
<p style="text-align: center;"><b>PROMOTION</b></p> <p>Al fine di creare un'entità speciale e separata a sé stessa, la società ha optato per elevati investimenti nell'area pubblicitaria, optando anche per strategie di marketing innovative per affrontare l'attuale ambiente dinamico. In alcuni casi è stato deciso di realizzare delle pubblicità che hanno destato scandalo ma che hanno aiutato l'azienda ad avere una copertura mediatica a livello globale. Da sempre sono state realizzate campagne destinate alle grandi riviste di moda ma con l'avvento della digitalizzazione anche la televisione e Internet hanno iniziato ad assumere un ruolo sempre più decisivo.</p>	<p style="text-align: center;"><b>PLACE</b></p> <p>Dal momento che il fine del marchio è quello di soddisfare il mercato di fascia alta, i punti vendita offrono un ambiente rilassante. I dipendenti, rigorosamente con indosso una divisa nera, offrono dei servizi specializzati, volti a far sentire il singolo cliente speciale. Ogni negozio è arredato in modo classico e le vetrine sono allestite in modo da renderle accattivanti.</p>

*Fonte: elaborazione propria sulla base di quanto riportato dall'articolo  
"Marketing Mix of Gucci", marketing91.com*

Nonostante Gucci si presenti come leader nel settore è importante che studi come ottimizzare le proprie prestazioni e affrontare la concorrenza per ridurre al minimo il rischio, motivo per cui risulta opportuno procedere con un'analisi che si focalizzi sullo studio congiunto “dei punti di forza (*Strengths*), di debolezza (*Weaknesses*), delle opportunità (*Opportunities*) e delle minacce (*Threats*) che l'azienda affronta lungo il suo cammino. Alla base dell'analisi S.W.O.T. vi è l'idea secondo cui, solo dopo aver condotto questa riflessione, l'azienda possa procedere con l'individuazione delle linee di azione necessarie per il raggiungimento degli obiettivi aziendali.”<sup>85</sup>

**Figura 28** – Gucci: Analisi S.W.O.T.



Fonte: elaborazione propria

È nel connubio degli elementi fin qui analizzati che è possibile riscontrare la chiave del successo della *maison*, quei fattori che le hanno permesso di scalare in poco tempo la *Best Global Brands 2019 Rankings*, occupandone il trentatreesimo posto, con una crescita del 23%, pari a 15,949 milioni di dollari (cfr. Figura 29).<sup>86</sup>

<sup>85</sup> SWOT, analysis, in *Dizionario di Economia e Finanza*, Treccani, 2012

<sup>86</sup> *Best Global Brand 2019 Rankings*, interbrand.com

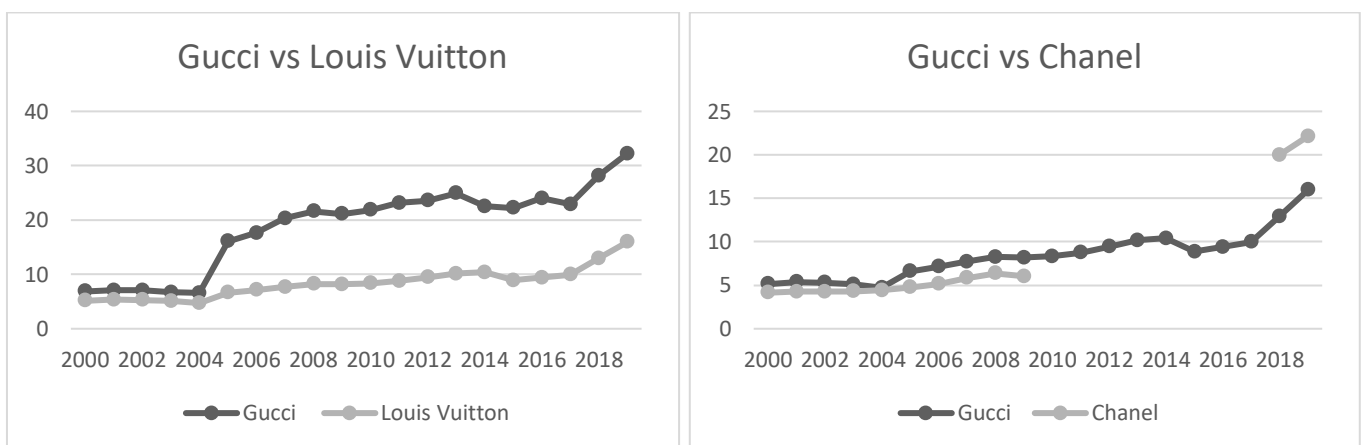
**Figura 29 – Gucci: Best Global Brands 2019 Rankings**

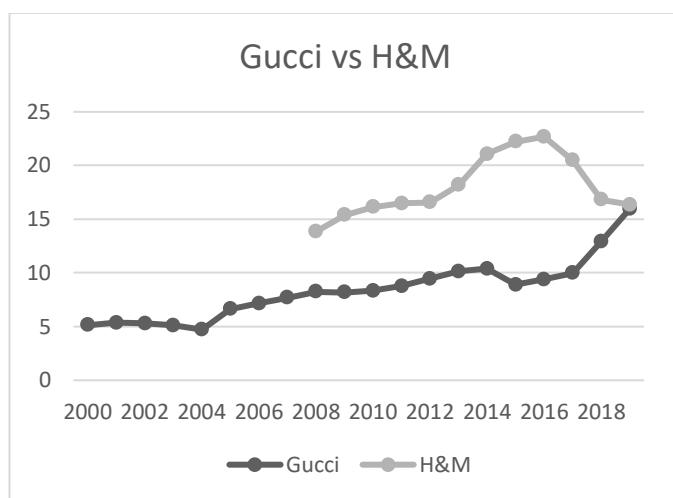
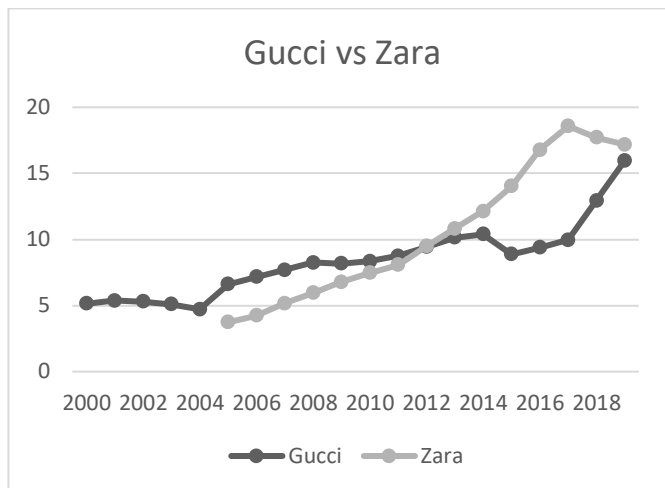
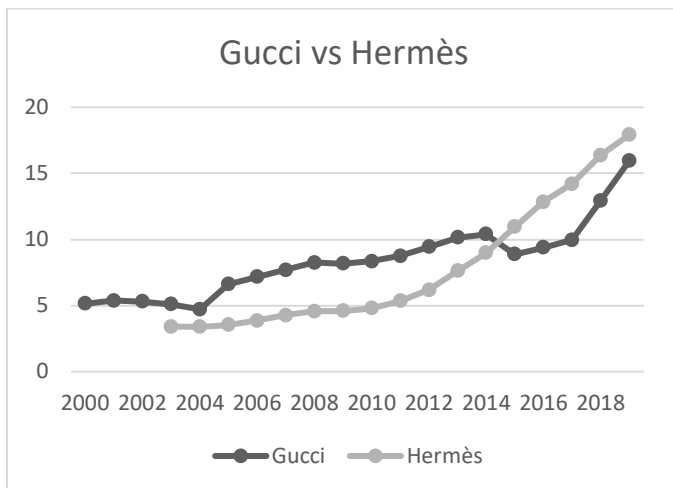
01 Apple +9% 234,241 \$m	02 Google +8% 187,713 \$m	03 amazon +24% 125,263 \$m	04 Microsoft +17% 108,847 \$m	05 Coca-Cola -4% 63,365 \$m	06 SAMSUNG +2% 61,098 \$m	07 TOYOTA +5% 56,246 \$m	08 Mercedes +5% 50,832 \$m
09 McDonald's +4% 45,362 \$m	10 Disney +11% 44,352 \$m	11 BMW +1% 41,440 \$m	12 IBM -6% 40,381 \$m	13 intel -7% 40,197 \$m	14 Facebook -12% 39,857 \$m	15 Cisco +3% 35,559 \$m	16 Nike +7% 32,376 \$m
17 LOUIS VUITTON +14% 32,223 \$m	18 ORACLE +1% 28,288 \$m	19 GE -22% 25,566 \$m	20 SAP +10% 25,092 \$m	21 HONDA +3% 24,422 \$m	22 CHANEL +11% 22,134 \$m	23 American Express +13% 21,629 \$m	24 Pepsi -1% 20,488 \$m
25 J.P.Morgan +8% 19,044 \$m	26 IKEA +5% 18,407 \$m	27 ups +7% 18,072 \$m	28 HERMÈS PARIS +9% 17,920 \$m	29 ZARA -3% 17,175 \$m	30 H&M -3% 16,345 \$m	31 accenture +14% 16,205 \$m	32 Budweiser +3% 16,018 \$m
33 GUCCI +23% 15,949 \$m	34 Pampers -5% 15,773 \$m	35 Ford +2% 14,325 \$m	36 HYUNDAI +5% 14,156 \$m	37 Gillette -18% 13,753 \$m	38 NESCAFÉ +4% 13,605 \$m	39 Adobe +20% 12,937 \$m	40 VW +6% 12,921 \$m

Fonte: Best Global Brand 2019 Rankings, interbrand.com

Da uno studio attento della classifica riportata, si evince come Gucci sia il primo tra i brand italiani e come nessuno degli altri marchi, di qualsiasi settore, sia stato in grado di registrare una crescita simile in termini percentuali. La maison fiorentina, infatti, con il suo 23% risulta avere una prospettiva di incremento superiore sia dei colossi del lusso come Louis Vuitton, Chanel o Hermès, che delle grandi compagnie di Fast Fashion, quali Zara o H&M.

**Figura 30 – Gucci: il confronto con gli altri brand sul fronte della crescita**





*Fonte: interbrand.com*  
 Lungo gli assi orizzontali dei grafici sono riportati gli anni a cui i dati (espressi in milioni) si riferiscono.  
 Lungo gli assi verticali sono riportate le brand value dei singoli marchi (esprese in mila milioni).

### 3.3.1 L'approccio alla digitalizzazione

Anche se con modalità e in tempi differenti, l'industria del lusso è stata influenzata dall'avvento del digitale, con i vari brand che sono stati chiamati a rivedere le proprie strategie di comunicazione adattandole alle nuove esigenze dei consumatori.

È il gennaio del 2014 quando nel corso della *MicroStrategy World Convention*, tenutasi a Las Vegas, il World Wide MIS Director (CIO) Simone Pacciarini condusse una riflessione sulla relazione che si viene ad instaurare tra azienda e cliente. La prima deve cercare di trovare una risposta a numerosi interrogativi, tra cui "Come si può interagire con i consumatori? Come si può offrire loro un'esperienza che gli consenta di sentirsi esattamente come vorrebbero?", ma non è possibile individuare una soluzione univoca. La categoria degli acquirenti, infatti, è molto disomogenea per via delle differenze che intercorrono tra gli stessi, alcuni sono interessati solo all'esclusività, a qualcosa che sia stato realizzato in via eccezionale per loro, altri preferiscono acquistare quando ne hanno la possibilità ma c'è infine una categoria di soggetti che desiderano andare oltre. Quest'ultimi aspirano ad essere conosciuti dalla società, vogliono che questa possa essere informata circa le loro abitudini, il loro stile di vita, i loro sogni e desideri. Ciò si traduce in una forte inclinazione verso l'interazione, poiché nel momento in cui selezionano un prodotto vogliono interagire con lo stesso e con specialisti che ne conoscono le caratteristiche. Tra i consumatori, però, è opportuno differenziare coloro che



amano semplicemente gli articoli e decidono di acquistarli, in un negozio fisico oppure virtuale, da coloro che non si limitano solo a questo ma sentono la necessità di avere informazioni aggiuntive sulla storia aziendale, sul design, sull'artigianalità e, soprattutto, vogliono sentirsi bene quando ultimano il proprio acquisto. La chiave per rendere tutto ciò reale è l'innovazione. Di questa esistono numerose definizioni ma tutte si rifanno a tre concetti chiave: la creazione di valore aziendale, il business e il passaggio da qualcosa che è un requisito di un mercato o di un cliente ad un bisogno tangibile. Gucci ha cercato di comprendere se il motore dell'innovazione fosse la tecnologia, constatando come in alcuni casi questo sia vero ma le aziende si dovrebbero soffermare sul significato celato dietro ad un evento, ovvero la sua evoluzione nel corso del tempo, da immaginare come un percorso di pensiero critico da analizzare secondo una reinterpretazione visionaria. Nel creare la miglior esperienza possibile per i propri clienti, la *maison* fiorentina non può limitarsi ad applicare una *Business Intelligence* o un'analisi predittiva poiché i suoi acquirenti tendono a viaggiare molto, motivo per cui necessitano di poter interagire con il brand, si deve fornire loro informazioni in modo chiaro, attraverso un *layout* che li possa mettere a loro agio. Fin da subito, quindi, Gucci comprese l'importanza di porre lo smartphone al centro della propria strategia e nel farlo decise di affidarsi, come mostrato al pubblico nel corso della *convention*, agli strumenti della *MicroStrategy*. Con il proprio intervento, Marcello Vignocchi, direttore delle soluzioni innovative, ha voluto ribadire quanto il tempo sia una risorsa critica e quanto i telefoni possano ottimizzarlo, permettendo ai singoli consumatori di avere sempre con sé le notizie di cui hanno bisogno. Gucci ha commissionato la programmazione di due tipologie di applicazioni, quelle dedicate ai clienti e quelle per gli addetti alle vendite. Le prime hanno visto l'introduzione, direttamente dal mondo digitale, di una *wishlist* interattiva in cui gli articoli possono essere aggiunti tramite la scannerizzazione di immagini presenti in riviste di moda, pubblicità in video, situate ad esempio negli aeroporti, oppure scattando delle fotografie a prodotti che potrebbero essere esposti nelle *hall* degli hotel. Inoltre, per offrire la migliore esperienza possibile, i clienti possono rendere noto il loro arrivo in uno *store* tramite un codice QR che notifica in tempo reale la loro presenza ai dipendenti presenti in quel momento, a fronte di informazioni inerenti allo stile di vita della zona in cui il negozio è locato. In aggiunta, nei punti vendita sono presenti degli schermi *touch screen* tramite cui sono riprodotti dei video di sfilate passate, correlati da codici QR che consentono, una volta scannerizzati, di conoscere quali siano i capi e con poche *gestures* aggiungerli alla propria *wishlist*. Infine, per ottenere informazioni inerenti ad un prodotto, basta avvicinarsi allo stesso e controllare sulla sezione "Scopri" nell'applicazione.<sup>87</sup> Si evince come il brand abbia voluto impiegare la tecnologia mobile per reinventare l'esperienza di acquisto del cliente ma questo è un mondo in continua evoluzione, ogni giorno sono condotti studi che rappresentano un piccolo tassello verso una nuova innovazione. Le aziende devono essere consapevoli del poco tempo necessario a rendere obsolete le loro strategie. Alessandro Michele, alla guida della direzione artistica di Gucci dal 2015, in quest'ottica può essere definito un *rivoluzionario*, colui che è stato in grado di far rinascere il marchio. La sua dirompente personalità è riscontrabile in ogni singolo

<sup>87</sup> *Gucci Speaks at MicroStrategy World 2014 in Las Vegas*, youtube.com, canale Microstrategy, pubblicato il 4 febbraio 2014

post che viene pubblicato sulla pagina Instagram ufficiale del brand, potendosi affermare come una delle case di moda italiane più prolifiche sulla piattaforma. Ha curato la realizzazione di campagne *ad hoc* divenute virali in poco tempo, sapendo incanalare l'attrazione mediatica e attraendo la generazione Z, quella dei nati tra la seconda metà degli anni Novanta e l'inizio del millennio successivo, acquisendo nuova visibilità. I social network non sono più considerati solo un canale attraverso cui promuovere un prodotto, ma un'effettiva estensione del brand con una risonanza tale da poter amplificare i concetti e diffonderli in tempi molto brevi. A testimonianza di questo, sono state realizzate una serie di iniziative social, come #GucciGram, #24HourAce e #guccimeme che, come ha affermato il CEO nel corso di un'intervista, hanno consentito un maggiore focus sul digitale. Gucci ha rivoluzionato la prospettiva secondo cui Instagram debba essere analizzato e utilizzato, un marchio non deve limitarsi a presentare i propri prodotti come fossero degli oggetti del desiderio (marca star), ma deve aiutare il pubblico ad ottenerli e a conferirgli le competenze necessarie per interagire con le piattaforme social (marca aiutante).<sup>88</sup> Si è quindi dimostrato un brand a passo con i tempi, in grado di ascoltare e dare voce alle tendenze, dando la priorità alle competenze digitali e implementandole in ogni aspetto aziendale, in particolar modo nel modo in cui la *brand narrative* è comunicata al pubblico. Questo approccio è stato apprezzato a livello globale tanto da collocarsi, nel 2016, al vertice della classifica *L2 Fashion Digital IQ Index*.

Contactlab, leader nel fornire “soluzioni avanzate in termini di engagement marketing per aziende commerce-focused & luxury brands”<sup>89</sup>, ha ideato una metodologia di valutazione del posizionamento dei brand del lusso che prende il nome di *Digital Competitive Map*. Dall'analisi dello studio sul livello di multicanalità e digitalizzazione intrinsechi nell'offerta di un marchio, nel 2019 è risultato essere Gucci il vincitore del premio per la “Migliore relazione con il consumatore”, distinguendosi “per l'eccellenza nella navigazione e nei supporti alla scelta dei prodotti su web, per il rafforzamento dei servizi Cross Channel tra sito web e boutique (incluso Reserve&Try ed Endless Aisle), per l'alta qualità e varietà nei contenuti di Digital Direct Marketing e per la creatività nelle applicazioni anche con utilizzo dell'Augmented Reality.”<sup>90</sup>

### **3.4 Solidarietà e Sostenibilità: i valori cardini della *maison***

Nonostante Gucci sia noto per la qualità, la creatività e l'artigianato italiano, la sua responsabilità sociale, sia verso l'ambiente che nei confronti delle comunità in cui opera, è sempre più riconosciuta come un ulteriore valore fondamentale. Nel lontano 2004, il brand fu in grado di superare i requisiti della legge italiana in materia di protezione dei propri dipendenti e fu una delle prime aziende del settore a dare il via ad un processo di certificazione volontaria, relativa al tema della responsabilità sociale d'impresa e riferita alla sua intera catena di produzione targata Made in Italy (SA8000).

<sup>88</sup> Febraro A., *Il vangelo secondo Michele: la rinascita digitale di Gucci*, beunsocial.it, 21 agosto 2019

<sup>89</sup> Contactlab, linkedin.com

<sup>90</sup> Ch. B., *Burberry, Gucci, Dior, Bulgari e Moncler sono i campioni del lusso digitale del 2019*, Il Sole 24 Ore, 2019

Operare in modo sostenibile significa creare valore per gli stakeholder motivo per cui la sostenibilità è intesa come il motore di un processo di miglioramento continuo, che contribuisce al rafforzamento della performance economica e del controllo dei rischi a cui l'azienda è sottoposta. <sup>91</sup>

Il brand “ritiene che l'impegno nella lotta al cambiamento climatico sia di fondamentale importanza, non solo per la salvaguardia del pianeta, ma anche per il mantenimento della competitività”, motivo per cui, insieme al gruppo Kering di cui fa parte, “ha sviluppato uno strumento innovativo, *l'Environmental Profit & Loss* (EP&L), che rende quantificabili e comparabili gli impatti non immediatamente tangibili delle proprie attività sul pianeta”. <sup>92</sup>

Nel settembre del 2012, l'allora CEO Patrizio di Marco, ha siglato un accordo volontario con il Ministro dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare, Corrado Clini, con cui si impegnava ad operare con il fine di ottenere una generale riduzione delle emissioni prodotte dalla casa di moda. Questa iniziativa è stata il simbolo di un'attenzione crescente da parte delle imprese italiane nei confronti della sostenibilità delle loro filiere, rilevando di essere un potente strumento di competitività nei mercati internazionali. <sup>93</sup>

Non solo brand di lusso ma anche quelli simbolo del Fast Fashion, italiani e non, per un totale di 32 aziende, divenute 56 l'anno successivo, nel 2018 hanno deciso di collaborare per far nascere il primo *Fashion Pact*, “condividendo una serie di obiettivi che ruotano intorno a tre temi chiave: arrestare il riscaldamento globale, ripristinare la biodiversità e proteggere gli oceani.”<sup>94</sup> L'invito del gruppo Kering ha avuto una risonanza tale da far affiancare marchi del calibro di Chanel, Prada, Giorgio Armani o Hermes alla realtà del gruppo Inditex, di Salvatore Ferragamo o dell'H&M Group. Per la prima volta nella storia, i leader del settore della moda e del tessile hanno deciso di mettere insieme le proprie forze in una sinergia capace di rivoluzionare l'approccio all'ecosostenibilità. Una collaborazione, questa, tra le società private e gli stati nazionali, per riuscire a soddisfare i bisogni del presente senza compromettere l'operato delle generazioni future.

Gucci ha saputo sfatare il mito per cui il settore del lusso non possa essere considerato un sinonimo di sensibilità ecologica. Marco Bizzarri (CEO) ha dichiarato di aver lavorato su questo tema per così tanto tempo da sentire il bisogno di far meglio comprendere, sia all'interno che all'esterno dell'azienda, le proprie azioni.<sup>95</sup> Come brand si impegna a “realizzare una corretta gestione delle limitate risorse del pianeta e dare vita ad una cultura incentrata sul rispetto, incoraggiando al tempo stesso l'innovazione, la creatività e l'evoluzione.”<sup>96</sup> Questo progetto prende il nome di *Equilibrium*, dalla volontà di bilanciare l'estetica dei prodotti con l'etica in cui il marchio crede, con i principi, le intuizioni e le ambizioni ricondotte sotto l'espressione “Culture of Purpose”. Un programma e un portale che raccoglie i principi, le intuizioni e le ambizioni alla base della cultura aziendale, che racchiude l'impegno della *maison* a creare articoli di “eccellenza nel pieno rispetto

<sup>91</sup> Gucci: *Corporate sustainability & responsibility policy*, gucci.com

<sup>92</sup> gucci.com

<sup>93</sup> Schirru C., *Alta moda sostenibile: accordo tra Gucci e Ministero dell'Ambiente*, greenstyle.it, 2012

<sup>94</sup> Casadei M., *Sostenibilità: 32 aziende siglano il «Fashion Pact» per la difesa dell'ambiente*, Il Sole 24 Ore, 2019

<sup>95</sup> Vasil A., *How Gucci gang became the world's most sustainable fashion corporation*, corporateknights.com, 2019

<sup>96</sup> equilibrium.gucci.com

dell'ambiente e con un impatto sociale positivo”, grazie all'impiego di “materiali sostenibili, ottimizzando i processi, proponendo soluzioni innovative e prendendosi cura delle persone che concorrono al raggiungimento di tutto questo.”<sup>97</sup> Gucci Equilibrium è il luogo che racchiude gli obiettivi ma, soprattutto, dove i risultati sono celebrati. In questo contesto rientra un progetto di formazione ambizioso e innovativo, l'*École de l'Amour*, volto a “tramandare le competenze artigianali e produttive della casa di moda fiorentina. Un percorso di formazione che si articola in tre diversi indirizzi:

1. *Scuola dei Mestieri*: per la formazione di figure professionali con competenze sull'intero processo di progettazione e realizzazione di prodotto di pelletteria;
2. *Scuola di Fabbrica*: mirato alla formazione di un operatore di produzione, una figura specializzata in specifiche operazioni di pelletteria;
3. *Accademia Tecnica*: un programma interno continuativo di corsi tecnici per soddisfare specifiche esigenze formative per dipendenti delle varie funzioni Gucci e delle Fabbriche.”<sup>98</sup>

La peculiarità dell'intero percorso risiede nel corpo docenti, in quanto costituito da artigiani specializzati, manager aziendali in attività o dipendenti ormai in pensione, desiderosi di trasmettere le proprie conoscenze alle nuove generazioni, a testimonianza del desiderio del brand di proteggere il Made in Italy in un periodo storico in cui l'artigianato locale è fortemente minacciato dalla globalizzazione. La formazione, secondo il CEO Marco Bizzarri, è il più potente strumento che si ha a disposizione per valorizzare i prodotti e il mezzo con cui sostenere le nuove promesse del settore, motivo per cui Gucci ha stanziato 1,5 milioni di dollari destinati al sovvenzionamento delle borse di studio per giovani talenti nell'industria della moda nel Nord America. Una somma di denaro che si aggiunge ai 5 milioni di dollari del *Gucci Changemakers Fund*, un programma lanciato internamente nel 2018 con cui la casa di moda si è resa portavoce dell'importanza di temi come la diversità e l'inclusione. Un progetto nato per “finanziare le iniziative tese a instaurare legami duraturi, creare opportunità nella comunità afro-americana e di colore in generale”<sup>99</sup> nell'America Settentrionale. L'azienda mette anche a disposizione di tutti i dipendenti la possibilità di prendere parte alle attività di volontariato nelle rispettive comunità, con il fine di stimolare e sostenere il confronto interculturale, favorire l'assistenza e la diversità.

I progetti fin qui analizzati possono essere inseriti in un quadro ben più ampio che evidenzia l'interesse dimostrato dalla maison, nel corso dei decenni, verso la tematica dell'istruzione. A partire dal 2005 Gucci ha deciso di aderire al programma *Schools for Africa* in collaborazione con UNICEF, riuscendo a raccogliere più di 20 milioni di dollari a beneficio di oltre 8 milioni di bambini. Nel 2009, grazie ad una partnership con l'illustratore Michael Roberts, il brand ha donato al Fondo delle Nazioni Unite il ricavato di un libro per

<sup>97</sup> Si veda nota 95

<sup>98</sup> *Gucci da il benvenuto ai primi studenti dell' École de l'Amour un percorso di formazione innovativo*, equilibrium.gucci.com

<sup>99</sup> Sahli E., *Changemakers, il nuovo programma di Gucci per promuovere inclusione e diversità*, Vanity Fair, 2019

bambini dal titolo *Snowman in Africa*, il cui protagonista ha ispirato la realizzazione della borsa Joy e degli annessi accessori. Il 25% del prezzo di questa *capsule collection* è stato indirizzato al finanziamento dei progetti di scolarizzazione primaria in Africa meridionale<sup>100</sup> e in egual modo, fino al 31 dicembre 2012, questa politica è stata adottata per gli articoli della linea GG Flag Collection. In quella che può essere definita come la più grande campagna filantropica mai realizzata dall'azienda, “come le combinazioni di colori creano le bandiere, le quali a loro volta rappresentano degli ideali, questa collezione ha simboleggiato il costante impegno di Gucci per migliorare l'istruzione dei bambini nelle aree più povere del pianeta”.<sup>101</sup>

A distanza di anni, la collaborazione con UNICEF è stata rinnovata attraverso la campagna *Chime for change* volta a radunare e dare spazio a quelle voci che si battono per il cambiamento a favore delle donne e delle ragazze nel mondo, sotto il fronte dell'istruzione, della salute e della giustizia.<sup>102</sup> Questo piano si è evoluto, divenendo uno dei partner fondatori dell'iniziativa BEYGOOD4BURUNDI, con lo scopo di fornire acqua potabile ai bambini più bisognosi del “cuore d'Africa”, il Burundi.<sup>103</sup>

Insieme alla fondazione Kering, Gucci è in prima linea nella lotta alla violenza sulle donne ed è uno dei fondatori del *Girls' Empowerment* di UNICEF con il fine ultimo di migliorare in modo tangibile i diritti e il benessere delle ragazze, favorendo la loro emancipazione. Un progetto stimolante, volto non solo a sostenere le giovani donne nel corso del loro percorso di crescita, bensì a soddisfare quegli obiettivi concordati a livello globale per il raggiungimento della pace e della prosperità.<sup>104</sup> Grazie a questi programmi sono stati raccolti nel tempo 15 milioni di dollari che hanno aiutato più 570.000 ragazze in 89 paesi diversi.

L'attenzione rivolta dal brand verso la difesa della figura femminile è stata più volte ribadita nel corso delle sfilate, come testimonia la *Cruise 2020* del maggio 2019. Sulla passerella, per volere del direttore artistico Alessandro Michele, sono stati presentati capi riportanti lo slogan “My body, My choice” e la data del “22 maggio 1978” per ricordare il giorno in cui l'aborto è stato proclamato legale nel nostro Paese. Una scelta audace ma desiderosa di diffondere, tramite un linguaggio fatto di simboli, i messaggi delle donne degli anni Ottanta che, animate dal desiderio di porre fine ad una società patriarcale, hanno lottato per raggiungere le pari opportunità.<sup>105</sup>

<sup>100</sup> *Da Gucci il “pupazzo di neve” che aiuta l'UNICEF*, unicef.it

<sup>101</sup> *Gucci per UNICEF: la GG Flag Collection*, unicef.it

<sup>102</sup> *UNICEF e Gucci 10 anni insieme per l'istruzione dei bambini in Africa*, unicef.it

<sup>103</sup> *Iniziativa BeyGOOD / UNICEF*, equilibrium.gucci.com, Journey of Humanity

<sup>104</sup> *Iniziativa “Girls' Empowerment” di UNICEF*, equilibrium.gucci.com, Journey of Humanity

<sup>105</sup> *Vogue, Gucci difende i diritti delle donne sulla passerella della Cruise 2020*, 2019

**Figura 31** – Gucci: solidarietà e sostenibilità<sup>106</sup>



### 3.5 Tra contraffazione ed imitazione: la difesa del brand

Ogni articolo, di qualsiasi collezione, che viene realizzato dal marchio Gucci ha un elemento che racchiude l'essenza del brand e cosa questo rappresenti, che garantisce la qualità e l'artigianalità del prodotto, infondendo fiducia in chi lo sta acquistando: l'etichetta Made in Italy.

Nell'analizzare le principali sfide che questo marchio deve affrontare, come si è potuto constatare nel Capitolo II di questo elaborato, è senza ombra di dubbio la contraffazione ad avere l'impatto maggiore, un fenomeno che affligge il settore tessile in modo sempre più marcato, tanto che solo tra il 2017 e il 2018 sono stati più di 68 mila i prodotti sequestrati dalla Guardia di Finanza, a fronte dei 14,3 mila del 2006.

Una crescita così esponenziale che è in parte riconducibile alla diffusione delle piattaforme virtuali, programmate per ricreare gli ambienti sofisticati degli *e-store* ufficiali delle grandi *griffe* di lusso, dove è possibile acquistare beni contraffatti o i falsi registrati.<sup>107</sup> Tra le "copie fedeli" ad avere maggior successo si annoverano quelle ispirate al brand dalla doppia "G", il cui ricorso contro una ditta di pelletteria cinese, nell'ottobre del 2018, è stato accolto dalla Corte di Cassazione, a testimonianza della necessità di una tutela più ampia per i marchi dell'alta moda.

Zhou Shaolin, titolare dell'azienda "Lorenzo", aveva optato, come elemento simbolo della propria attività, per due "C" contrapposte in senso divergente, al posto delle due "G" ormai note. Se inizialmente la Corte di appello di Firenze non riteneva questa scelta stilistica sufficiente ad integrare la contraffazione, dal momento che pur evocando il simbolo di Gucci, richiamandone le fattezze, non sarebbe stato possibile sovrapporre i due loghi, la Corte di Cassazione non si trovò favorevole a questa visione.

<sup>106</sup> La prima immagine a partire da sinistra ritrae la Handbag Joy a sostegno dell'iniziativa benefica *Snowman in Africa*, ed è proprio il pupazzo di neve protagonista del racconto per bambini, frutto del sapiente lavoro dell'artista Michael Roberts, ad impreziosire il pellame. La figura centrale, invece, riporta il logo del portale *Gucci Equilibrium*, dedicato a raccogliere le scelte, in ambito ecologico, intraprese dal brand e ad elogiare i risultati conseguiti. Infine, è possibile ammirare uno dei capi principali della Cruise 2020, presentata ai Musei Capitolini di Roma nel maggio del 2019. La peculiarità di questo capo è lo slogan femminile degli anni Settanta ricamato sul retro, "My Body My Choice", che incarna la visione di Alessandro Michele, fondata su idee di libertà di espressione ed uguaglianza.

<sup>107</sup> Casadei M., *Allarme moda: cresce il business dei falsi ed è record di sequestri*, Il Sole 24 Ore, 2019

Secondo il giudice della Corte Territoriale, infatti, oltre a non essere possibile un confronto sul versante della qualità, gli articoli “Lorenzo” non si ponevano come “Gucci” ma come “tipo Gucci”, avendo così il modo di sfruttarne la celebrità, esaltandola ma non svilendola. La Cassazione non si trovò in linea con un ragionamento simile affermando che “più l’evocazione del marchio anteriore a opera del marchio posteriore è immediata e forte, più aumenta il rischio che l’uso attuale o futuro del marchio posteriore tragga un vantaggio indebito dal carattere distintivo o dalla notorietà del marchio anteriore o rechi loro pregiudizio”, motivo per cui accolse il ricorso della *griffe* controllata dal gruppo Kering con la sentenza 26000.<sup>108</sup>

Con il diffondersi sempre maggiore della Digital Economy, sono stati sviluppati portali, quali Alibaba e JD.com, su cui i consumatori possono acquistare milioni di articoli diversi di numerosi brand, presentati da decine di migliaia di rivenditori, tra cui non si annovera Gucci. Come spiegato nel corso di un convegno tenutosi a Shanghai, il CEO ha evidenziato la quantità ancora molto elevata di articoli falsi su queste piattaforme e farne parte significherebbe solo certificarli.

Sarebbe, però, sbagliato credere che le minacce provengano solo da quelle aziende mirate alla produzione di beni contraffatti, infatti la distinzione tra beni originali e plagiati può essere ampliata con quelli definiti “ispirati”.

Il lasso di tempo che intercorre tra la presentazione di una nuova collezione su di una passerella e la sua messa in vendita negli showroom è molto lungo, diversi mesi che consentono ai grandi marchi del Fast Fashion di realizzare, in poche settimane, il proprio assortimento prendendone ispirazione, che molto spesso sfocia in una mera replica, apparendo innovativi agli occhi della propria clientela, non essendo questa consapevole del plagio. Alcuni marchi di alta moda, come Burberry, hanno pensato di contrastare il problema con il movimento *see now, buy now* dando la possibilità ai consumatori di acquistare i capi direttamente dalla *catwalk* evitando che questi possano diventare obsoleti. Gucci, invece, ha deciso di respingere questo approccio, rimanendo fedele al processo tradizionale per cui il consumatore debba aspettare per poter indossare quel determinato capo, e di combattere in prima linea per difendere le proprie creazioni.

Il direttore artistico Alessandro Michele si è allontanato da un’estetica minimalista, come testimonia una passerella ricca di ricami di seta, stampe a foglio, bomber decorati, in una vera esplorazione di trame e materiali differenti, difficili da replicare, in poco tempo e in modo economico, per i marchi di moda veloce.

Una strategia facente perno sull’artigianato che ha consentito alla casa di moda fiorentina di riacquisire l’esclusività nella moda di lusso, raggiungendo numeri elevati in termini di profitto ed assicurando un futuro glorioso all’intero settore moda.<sup>109</sup>

Di particolare rilevanza è il rapporto instauratosi nel tempo tra Gucci e la catena statunitense di abbigliamento Fast Fashion, Forever21. Dopo numerosi anni di *laissez-faire*, nell’agosto del 2017 l’azienda italiana “ha avviato misure legali per porre definitivamente fine allo sfruttamento dei suoi famosi ed iconici nastri a strisce

<sup>108</sup> *Guerra dei marchi, Gucci e Ferragamo vincono in Cassazione contro i falsi*, Il Sole 24 Ore, 2018

<sup>109</sup> *Gucci’s new direction is bad news for Fast Fashion*, purushu.com

blu-rosso-blu e verde-rosso-verde” da parte del brand californiano che li reputava dei semplici segni grafici non meritevoli di protezione. Introdotti rispettivamente nel 1951 e nel 1963, questi due accostamenti di colore sono stati depositati negli USA a partire dal 1979, rientrando da oltre cinquant’anni tra i codici iconici di Gucci, rappresentandone il cuore e l’identità.

Non è stato sufficiente il tentativo di Forever21 di ricorrere per via legali, con il fine ultimo di far desistere il marchio fiorentino dagli sforzi di tutela, dal momento che questo ha deciso di aprire “un’azione per violazione deliberata dei diritti relativi a marchio depositato, diluizione del marchio stesso e concorrenza sleale”.<sup>110</sup>

Una battaglia che sembra però essere raggiunta al suo termine con la richiesta del tribunale distrettuale della California di annullare le date delle udienze preliminari e procedurali prefissate, in seguito ad un accordo raggiunto tra le parti, di cui non si conoscono i dettagli ma di cui si presuppone una vittoria da parte della casa di moda italiana, desiderosa di perseguire una legge che possa tutelare gli stilisti nell’industria del fashion, perché solo operando in questa direzione si possono proteggere i consumatori da quei soggetti “che desiderano trarre intenzionalmente vantaggio dall’inganno e dalla confusione”.<sup>111</sup>

**Figura 32** – Gucci: la battaglia legale contro Forever21<sup>112</sup>



*Fonte: elaborazione propria*

<sup>110</sup> Crivelli G., *Nastri contraffatti, Gucci denuncia la catena americana Forever21*, Il Sole 24 Ore, 2017

<sup>111</sup> Si veda nota 110

<sup>112</sup> La *figura 30* mira ad evidenziare le similitudini dei capi realizzati dai due brand divenuti oggetto di controversia. Come si evince dalla “documentazione allegata alla Corte, Gucci ha incluso, oltre a quelle dei nastri, immagini di un bomber grigio argento, un maglione con la farfalla e di una giacca a fiori messi in commercio da Forever21 e pressoché identici a quelli realizzati da Alessandro Michele”. (Pervisale M., *Gucci porta Forever21 in tribunale “Copia le nostre strisce colorate”*, Corriere della Sera, 2017)



### 3.6 L'interesse di Gucci per la cultura e l'arte italiana

*La bellezza rimane l'espressione più incisiva del piacere che provo nei confronti della ricchezza e multiformalità delle cose.*

*Alessandro Michele*

In una società in cui sono i social a far sempre più da padroni al mercato, Gucci ha deciso di investire su un'*influencer* dotata della migliore strategia di *storytelling* che il marketing possa desiderare: l'arte.

Il successore di Frida Giannini ha fin da subito mostrato la volontà di evolvere la *maison*, riflettendo i suoi interessi per la bellezza, la musica e il cinema in ogni sua creazione. Per rispondere alla crescente domanda dei *Millenials*, Alessandro Michele si è avvalso della collaborazione di numerosi artisti italiani e internazionali, "incentrando campagne di comunicazione sul valore artistico e filosofico, aprendo il canale Instagram @guccibeauty e combinando opere di arte classica alla personale visione di bellezza della casa di moda."<sup>113</sup>

L'arte, in tutte le sue declinazioni, sembra essere il cuore pulsante della strategia di divulgazione della casa fiorentina come testimoniano i numerosi post pubblicati, con il fine di garantire ai *followers* una dose quotidiana di bellezza, proponendo anche opere non conosciute, di cui molti ritratti. Ad ogni immagine segue una breve didascalia tramite cui il pubblico può osservare e studiare i capolavori da diverse prospettive, senza tralasciare alcun dettaglio e comprendendo al meglio il contesto in cui le composizioni sono collocate.<sup>114</sup> Perseguendo questa strategia Instagram non appare più come quel semplice social network su cui condividere scorci di vita quotidiana, cercando di attrarre il maggior seguito possibile, ma si evolve divenendo a tutti gli effetti uno strumento per diffondere l'arte in ogni sua sfaccettatura.

Un brand che si conferma anno dopo anno ambasciatore del Made in Italy, come testimoniano le sue sponsorizzazioni in occasione dell'Expo 2015 e del padiglione Italia nel corso della LVIII edizione della Biennale di Venezia, curando anche l'organizzazione di una serata in onore di Milovan Farronato, creatore del progetto *Né altra né questa: la sfida al labirinto*.

L'azienda di Firenze ha a lungo cercato di proteggere i grandi capolavori del passato per poter garantire un'eredità culturale alle generazioni del futuro. Rientra in quest'ottica il suo essere "sponsor principale dell'esposizione *Il principe dei sogni – Giuseppe negli arazzi medicei di Pontormo e Bronzino*, che riunisce dopo oltre 150 anni venti splendidi arazzi rinascimentali commissionati nel Cinquecento da Cosimo de' Medici."<sup>115</sup> Ma la *maison* non si è limitata a questo, decidendo di inaugurare il *Gucci Garden* all'interno dello storico Palazzo della Mercanzia di Firenze. Una galleria articolata su due piani che incarna la nuova visione del brand, rendendo omaggio al suo archivio storico, grazie ad un focus sulle lavorazioni artigianali e articoli vintage. Un percorso sensoriale, un luogo ipnotico tra immaginazione e realtà, dove il visitatore può ammirare

<sup>113</sup> Barneby's, *Gucci e l'Arte: la migliore tra le influencer*, 2019

<sup>114</sup> Rivista Studio, *Gucci ha creato un account Instagram dedicato all'arte*, 2018

<sup>115</sup> *Responsabilità d'impresa - Cultura e filantropia*, gucci.com

e scoprire la storia del marchio fiorentino, perdendosi tra le numerose sale di uno degli edifici più significativi di Piazza della Signoria.<sup>116</sup>

Una costante ricerca di luoghi idilliaci in cui dar vita ai propri progetti, diversi tipi di bellezza che si fondono creando spettacoli unici nel loro genere, consentendo agli spettatori di vivere delle esperienze indimenticabili, in un'atmosfera quasi surreale. Si ricordano i set fotografici realizzati tra gli scavi archeologici di Pompei ed Ercolano, le sfilate presso la Galleria di Palazzo Pitti o Castello Sonnino, ma queste sono solo alcune delle location scelte e che rientrano in un progetto più ampio: *Gucci Places*. “Luoghi unici ed ineguagliabili che, legati culturalmente ed esteticamente alla *maison*, celano storie di straordinaria bellezza.”<sup>117</sup>

Solo in tempi più recenti sono stati i Musei Capitolini a fare da cornice alla presentazione della Cruise 2020, in un omaggio alla città che ha dato i natali all'attuale direttore artistico e che lo ha accompagnato agli inizi del suo percorso nel mondo della moda. Una serata speciale, nel corso della quale Gucci ha annunciato il proprio impegno nel finanziare la ristrutturazione della Rupe Tarpea, quella parete rocciosa, prevalentemente in tufo, posta sul lato meridionale del Campidoglio e da dove, secondo la leggenda, fino al I secolo venivano gettati i traditori della Patria, in una simbolica espulsione dall'Urbe. Un progetto che si ipotizza possa essere ultimato entro il 2021, che mira ad enfatizzare quella conversazione costante tra Gucci ed il patrimonio artistico e culturale del nostro Paese.<sup>118</sup>

### 3.7 Conclusione

Il III ed ultimo capitolo di questo elaborato ci ha permesso di fare un viaggio in una delle realtà più note nel settore del lusso targato Made in Italy: Gucci. Un percorso che ha avuto inizio con lo studio della nascita del marchio, avendo così modo di comprendere come sono sorti quegli elementi iconici che ne permettono il riconoscimento in ogni angolo del globo. Un brand che ha cercato di sfruttare le numerose innovazioni che nel corso del tempo si sono sviluppate, ma non si è limitato ad una loro semplice applicazione bensì ha voluto migliorarle per rendere sempre più unica l'esperienza del singolo consumatore. Gucci con le sue numerose iniziative ha voluto creare un filo continuo tra passato, presente e futuro. Per la *maison* non è importante solo raggiungere il cliente finale ed instaurare con questo un mero rapporto B2C (*business to consumer*) bensì istruirlo, permettergli di apprendere quante più nozioni possibili circa il mondo dell'arte, dargli gli strumenti sufficienti per formarsi a livello professionale, nella speranza che possa contribuire, in un futuro prossimo, alla creazione di quei prodotti che vengono apprezzati proprio per la loro artigianalità ed esclusività.

Un'azienda che in tempi attuali deve affrontare numerose sfide legate anche ad una scarsa tutela delle *griffe* di lusso ma che nonostante ciò riesce a registrare risultati straordinari, non solo dal punto di vista dei profitti ma anche della sostenibilità e della solidarietà, che oggi rendono possibile definirla *un vero e proprio miracolo italiano*.

<sup>116</sup> *Stories – Il Gucci Garden*, gucci.com

<sup>117</sup> *Stories – Gucci Places: Chatsworth*, gucci.com

<sup>118</sup> Beghelli C., *Gucci dona 1,6 milioni per il restauro della Rupe Tarpea*, Il Sole 24 Ore, 2019.

## Conclusione

*Non sempre cambiare equivale a migliorare, ma per migliorare bisogna cambiare.*

*Sir Winston Churchill*

Il cambiamento ha sempre spaventato l'uomo, la paura dell'ignoto, il non sapere verso dove ci si sta dirigendo, il non poter prevedere quelli che saranno i risultati, se positivi o negativi, se coerenti o meno con quanto si era previsto, ma in un mondo in continua evoluzione è necessario intraprendere delle strade diverse per avere successo. Quanto esposto con questo elaborato evidenzia come sia mutata nel corso dei decenni la reputazione del Made in Italy: da accezione negativa, simbolo di arretratezza del Paese nel Secondo Dopo Guerra, a terzo marchio al mondo per notorietà e profitti. Un percorso tortuoso che ha richiesto un'attenzione particolare sotto il profilo legislativo, per contrastare quelle apposizioni illecite che mirano a trarre in inganno il consumatore finale. In quest'ottica, gli anni Novanta possono essere definiti come un punto di svolta, con la prima delle tre ondate dello sviluppo dei nuovi servizi digitali, che ha reso reale un qualcosa che fino a quel momento era impensabile: le vendite online. Ciò che oggi sembra quasi scontato, fino a quel periodo era utopia. Non si era mai pensato al mondo di Internet come a quello strumento che potesse congiungere un venditore e un acquirente in modo diretto, ma da lì a poco si è vissuta una vera rivoluzione. Non è cambiato solo il mercato ma anche le imprese che ne fanno parte. Hanno dovuto comprendere come applicare le nuove tecnologie in ogni fase della filiera produttiva, a partire dagli approvvigionamenti fino alla distribuzione, senza tralasciare il marketing e la comunicazione, il cuore pulsante di una strategia aziendale.

Questi mezzi innovativi hanno però portato all'affermarsi di grandi multinazionali, aventi come unico obiettivo, non l'instaurarsi di un rapporto durevole nel tempo con la clientela, bensì l'essere profittevoli, anche se questo si dovesse tradurre nell'arrecare danni agli altri *competitors*, specialmente in un settore complesso come quello dell'industria della moda.

Le piccole botteghe, molto spesso a conduzione familiare, tipiche di numerosi Paesi, stanno scomparendo in seguito all'avanzata delle grandi catene di *Fast Fashion* il cui punto di forza è una produzione di massa. Dall'analisi che è stata condotta sono emersi due elementi che consentirebbero di riassumere la politica di queste aziende: i tempi brevi in cui grandi quantitativi di capi in serie sono realizzati e i prezzi molto contenuti con cui sono presentati al pubblico. Un vero e proprio nuovo *business model* che ha ridisegnato i canoni di un intero settore, con delle ripercussioni anche in Italia.

Il Bel Paese è un esempio di come questi brand di moda veloce si ritrovino a convivere, da un lato con i piccoli artigiani, dall'altro con i grandi marchi del lusso targato Made in Italy, che da tempi immemori affascinano le passerelle di tutto il mondo con le loro creazioni.

Questi *luxury brands* hanno portato in alto il tricolore per molti anni, grazie alla tradizione che si cela dietro alla loro produzione, all'elevata qualità e ai mastri artigiani che con le loro conoscenze possono creare articoli unici nel loro genere. Competenze che si tramandano di generazione in generazione affinché nel futuro se ne

possano apprendere anche i segreti più nascosti. Nonostante un primo momento di titubanza, anche il lusso italiano ha dovuto trovare la forza per affrontare i cambiamenti. Questo settore ha dovuto analizzare attentamente l'evoluzione di cui il proprio portafoglio clienti è stato protagonista, capire le esigenze e le aspettative per meglio adattare la propria offerta. Una clientela fortemente disomogenea, non più costituita solo da aristocratici, ma da tutti coloro, specialmente giovanissimi, che sono accumulati dal gusto per il bello. La casa di moda fiorentina Gucci è testimone di quella ricerca costante del perfetto connubio tra l'online e l'offline, di quanto sia importante coinvolgere gli spettatori nel corso dell'intero processo di produzione, permettendogli di capire cosa avviene dietro le quinte.

La *maison* dalla doppia "G" è in grado di saper racchiudere tutti gli elementi fin qui studiati e a rifletterli in unico articolo, in un approccio intramontabile alla moda e al design, un qualcosa che non è momentaneo ma che è destinato a perdurare nel tempo, come fosse un'opera d'arte.

## Bibliografia

- Alb. Ma., *Coronavirus: tutti i danni al Made in Italy, settore per settore*, Il Sole 24 ore, 2020.
- Antonacchio F., *Etichettatura dei prodotti. Tutela del “Made in Italy”, sicurezza dei prodotti e contrasto alla contraffazione dei marchi*, Teoria e pratica del diritto, Sezione I: Diritto e procedura civile, 2007, pp. 31-36.
- Arriaga J. L. D. O., Domingo D. A., Silvente V. B., *Facebook in the low-cost fashion sector: the case of Primark*, 2016, pp. 514-515.
- Avendaño R., González E., Mazaira A., *The role of marketing orientation on company performance through the development of sustainable competitive advantage: the Inditex-Zara case*, 2003.
- Barneby's, *Gucci e l'Arte: la migliore tra le influencer*, 2019.
- Beghelli C., *Gucci dona 1,6 milioni per il restauro della Rupe Tarpea*, Il Sole 24 Ore, 2019.
- Beghelli C., *Sandro Ferrone, da Roma al mondo una storia di Fast Fashion “made in Italy”*, Il Sole 24 Ore, 2019.
- Bergaglio G., *Webinar: BrandZ Top 30 Italians Brands*, tns-global.it, 2019
- Caroli. F, Fontana F., *Economia e gestione delle imprese*, V edizione, p. 158, 160, 180, 220.
- Casadei M., *Allarme moda: cresce il business dei falsi ed è record di sequestri*, Il Sole 24 Ore, 2019.
- Casadei M., *Sostenibilità: 32 aziende siglano il «Fashion Pact» per la difesa dell'ambiente*, Il Sole 24 Ore, 2019.
- Centorrino M., Scopelliti O., *Contraffazione dei prodotti*, Treccani, 2006.
- Ch. B., *Burberry, Gucci, Dior, Bulgari e Moncler sono i campioni del lusso digitale del 2019*, Il Sole 24 Ore, 2019
- Crivelli G., *Nastri contraffatti, Gucci denuncia la catena americana Forever21*, Il Sole 24 Ore, 2017.
- Decreto Legislativo 21 maggio 2004, n. 172, Art. 1 comma 1.
- Decreto Legislativo 21 maggio 2004, n. 172, Art. 2 comma 1, Art. 3 comma 8.
- Deloitte, *Making IT – Fitting the Future*, 2019.
- Di Tommaso R., Rubini L., *Made in Italy*, in *Dizionario di Economia e Finanza*, Treccani, 2012
- Fastelli V., *Da Armani a Ralph Lauren, la risposta dei grandi nomi del lusso all'emergenza Coronavirus in Italia e all'estero*, LUISS Finance Club, 2020.
- Ferretti A., *Contraffazione*, altalex.com, 2014.
- Field, A.J., Clark, G. and Sundstrom, W.A., *Research in Economic History*, Emerald Group Publishing, 2008, p. 101.
- Fortis M., *Le quattro eccellenze dell'industria: così il Made in Italy gioca la sua partita*, Il Messaggero, 2008.
- Girardi A., *“Made in Italy”: What is behind the worldwide famous label?*, Forbes, 2019.
- Golizia D., *Fashion Business model. Strategie e modelli delle aziende moda*, 2016.
- Gumah M.E., Jamaluddin Z., *What is the Digital Economy, and How to Measure it*, pag. 378-380. Il Sole 24 Ore, *Guerra dei marchi, Gucci e Ferragamo vincono in Cassazione contro i falsi*, 2018.

Juneja P., *Country of Origin Effects on Marketing: How Brands from Certain Countries Score Over the Others*.

Lay R., *Digital transformation - the ultimate challenge for the fashion industry*, Deloitte, 2018.

Legge 20 novembre 2009, n. 166, Art. 16 comma 6.

Marzucchi S., *Com'è nata H&M? La storia del brand fast fashion che ha conquistato tutti e tutto passerelle comprese*, ELLE, 2018.

Matherly L., Richards C., *Zara: Chic and Fast Fashion*, 2013, p. 91.

McKinsey & Company, *The State of Fashion 2020: Navigating uncertainty*, 2019

Merlotti A., *I percorsi della moda Made in Italy*, in *Il Contributo italiano alla storia del Pensiero*, Treccani, 2013.

Ministero dello sviluppo economico, *Marchio storico di interesse nazionale*, 2020.

Oliva S., *Le collezioni di Zara diventeranno 100% sostenibili entro il 2025*, Vogue, 2019

Osterwalder A., *Creare modelli di business. Un manuale pratico ed efficace per chi deve creare o innovare un modello di business*, 2010.

Pacino G., *Accelerazione digital per il Made in Italy, Ice: "E-commerce chiave per i mercati internazionali"*, *corriere comunicazioni.it*, 2018

Padua D., *The Four Paradigms of Digital Culture*, in *The use of Digital Resources in University Programmes*, 2017, pp. 9-22.

Paganetto L., becchetti L., *Globalizzazione, rivoluzione tecnologica e commercio internazionale: le nuove sfide*, 2001, pp. 1-12.

Pervisale M., *Gucci porta Forever21 in tribunale "Copia le nostre strisce colorate"*, *Corriere della Sera*, 2017.

Prota F., Viesti G., *La delocalizzazione internazionale del Made in Italy*, 2007, pp. 389-416.

Ramaciotti L., *Net economy*, in *Dizionario di Economia e Finanza*, Treccani, 2012.

Redazione Economia del Corriere della Sera, *Coldiretti: 100 miliardi di falso cibo made in Italy nel mondo*, 2019.

Regolamento CEE n. 2913/92 del Consiglio del 12 ottobre 1992, Titolo I, Capitolo I, Art. 23-24.

Ricolfi L., *Il lato oscuro della globalizzazione*, Panorama, 2017.

Rivista Studio, *Gucci ha creato un account Instagram dedicato all'arte*, 2018.

Sahli E., *Changemakers, il nuovo programma di Gucci per promuovere inclusione e diversità*, *Vanity Fair*, 2019.

Scagliarini R., *I segreti di Mister Imperial, produzioni km zero e pagamenti sprint*, *Il Corriere della Sera*, 2015.

Sozzani F., *Qual è il senso del lusso?*, Vogue, 2011.

SWOT, *analysis*, in *Dizionario di Economia e Finanza*, Treccani, 2012.

Toti E., *La storia del "Made in Italy"*, FoSan, *La rivista di scienza dell'alimentazione*, 2014, pp. 53-55.

Tucidide, 431-401 A.C., *Historiae I*, 20, 23.

Università di Verona, *Luxury Brands: il caso Gucci*, Dipartimento di Economia Aziendale.

Vogue, *Gucci difende i diritti delle donne sulla passerella della Cruise 2020*, 2019.

Vogue, *H&M il primo specchio intelligente offre sconti e molto altro*, 2018.

## Sitografia

[www.alfemminile.com](http://www.alfemminile.com)

[www.altalex.com](http://www.altalex.com)

[www.argomenti.ilsole24ore.com](http://www.argomenti.ilsole24ore.com)

[www.assocalzaturifici.com](http://www.assocalzaturifici.com)

[www.barnebys.it](http://www.barnebys.it)

[www.benettongroup.com](http://www.benettongroup.com)

[www.beunsocial.it](http://www.beunsocial.it)

[www.brandfinance.com](http://www.brandfinance.com)

[www.corporateknights.com](http://www.corporateknights.com)

[www.corriere.it](http://www.corriere.it)

[www.deloitee.com](http://www.deloitee.com)

[www.dimondilab.com](http://www.dimondilab.com)

[www.dirittodeiservizipubblici.it](http://www.dirittodeiservizipubblici.it)

[www.equilibrium.gucci.com](http://www.equilibrium.gucci.com)

[www.eur-lex.europa.eu](http://www.eur-lex.europa.eu)

[www.fashionnetwork.com](http://www.fashionnetwork.com)

[www.ferragamo.com](http://www.ferragamo.com)

[www.fondazioneedison.it](http://www.fondazioneedison.it)

[www.forbes.com](http://www.forbes.com)

[www.fosan.it](http://www.fosan.it)

[www.greenstyle.it](http://www.greenstyle.it)

[www.gucci.com](http://www.gucci.com)

[www.hmgroup.com](http://www.hmgroup.com)

[www.ilmessaggero.it](http://www.ilmessaggero.it)

[www.ilsole24ore.com](http://www.ilsole24ore.com)

[www.imperialfashion.com](http://www.imperialfashion.com)

[www.inditex.com](http://www.inditex.com)

[www.interbrand.com](http://www.interbrand.com)

[www.linkedin.com](http://www.linkedin.com)

[www.madeinitaly.org](http://www.madeinitaly.org)

[www.managementstudyguide.com](http://www.managementstudyguide.com)

[www.marketing91.com](http://www.marketing91.com)

[www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)

[www.millwardbrown.com](http://www.millwardbrown.com)



[www.mise.gov.it](http://www.mise.gov.it)

[www.museodelmarchioitaliano.it](http://www.museodelmarchioitaliano.it)

[www.ocse.org](http://www.ocse.org)

[www.panorama.it](http://www.panorama.it)

[www.primark.com](http://www.primark.com)

[www.purushu.com](http://www.purushu.com)

[www.rivistastudio.com](http://www.rivistastudio.com)

[www.sferica.io](http://www.sferica.io)

[www.simone.it](http://www.simone.it)

[www.tgcom24.mediaset.it](http://www.tgcom24.mediaset.it)

[www.tns-global.it](http://www.tns-global.it)

[www.toughnickel.com](http://www.toughnickel.com)

[www.treccani.it](http://www.treccani.it)

[www.unicef.it](http://www.unicef.it)

[www.vogue.it](http://www.vogue.it)

[www.youtube.com](http://www.youtube.com)

[www.zara.com](http://www.zara.com)

## Ringraziamenti

Ho sempre visto la laurea come un traguardo lontano, un giorno che sognavo ma che non mi apparteneva, non ancora almeno, perché sono i grandi che si laureano ed io mi sono sempre considerata una bambina con ancora tanta strada da fare prima di giungere a questo traguardo così importante, ma mi sbagliavo.

Il 18 settembre del 2017 “Mamma” LUISS mi ha accolto ufficialmente nella sua grande famiglia, 33 mesi che sono trascorsi veloci come il tempo che scorre durante un esame scritto. 33 mesi di fatica, di momenti di sconforto in cui nulla sembrava più avere un senso, di notti insonni passate su Skype a ripetere e decine di evidenziatori finiti. 33 mesi di risate per i corridoi, di interminabili ore trascorse invano a cercare un posto dove studiare e di file fuori dalle aule. 33 mesi che mi permettono di dire “Grazie LUISS”.

Ringrazio quest’università per le esperienze che mi ha permesso di vivere, per l’eccellente formazione e per le opportunità che offre a tutti i suoi studenti. Colgo l’occasione per fare un ringraziamento speciale alla mia relatrice, la Professoressa Francesca Romana Arduino, per la professionalità e la disponibilità dimostratami, per essere stata la mia ancora di salvezza quando tutto sembrava ormai perduto.

Ringrazio i miei genitori, senza i quali tutto questo non sarebbe stato possibile. Grazie per essere sempre al mio fianco, per i valori che mi avete trasmesso e per non smettere mai di credere in me.

Ringrazio tutti coloro che hanno fatto parte del mio percorso, nel bene e nel male, ai nuovi amici e a quelli di sempre. Ringrazio Camilla per aver ascoltato ogni mio dubbio, ogni mia follia, ogni mio racconto e per avermi risollevato nei momenti più duri, senza mai perdere la pazienza.

Ringrazio Arianna, la mia *socia*, che mi ha supportata e sopportata. Così simili e diverse allo stesso tempo. Un’amicizia nata quasi per caso ma che in pochissimo tempo si è dimostrata essere vera, che ci ha rivelato lati di noi che ancora non conoscevamo. Grazie per aver condiviso con me momenti indimenticabili e per esserci, sempre, anche quando siamo divise da quei 589 km.

Ringrazio Emiliano che ha portato freschezza e divertimento nelle mie giornate, facendomi scoprire talenti nascosti e capire che forse ogni tanto il bicchiere va visto mezzo pieno, senza farsi prendere da mille preoccupazioni, perché *le cose si scoprono solo vivendo*.

Ringrazio Vittorio, Francesco, Maria, Giorgio e Luca per le mille avventure che mi hanno fatto vivere, creando quegli aneddoti che tra qualche anno ricorderemo con un enorme sorriso sulle labbra, perché come canta Renato Zero, “questi sono e resteranno per sempre, i migliori anni della nostra vita”.