

Dipartimento di
Impresa e
Management

Cattedra di Microeconomia

Un confronto delle diverse traiettorie di sviluppo delle industrie della moda italiana e francese

Prof. Fabiano Schivardi

RELATORE

Giovanna Rago

CANDIDATO
Matr. 222741

Anno Accademico 2019/2020

INDICE

INTRODUZIONE.....	6
1. CARATTERI DEL FENOMENO.....	8
2. COME SI POSSONO SPIEGARE LE DIVERSE TRAIETTORIE.....	10
2.1 Dimensioni delle imprese italiane della moda.....	11
2.2 Managerializzazione delle pmi.....	12
2.3 Risorse finanziarie.....	14
2.4 Altre risorse e competenze.....	15
2.5 Integrazione verticale.....	16
2.6 Innovazione.....	17
2.7 Funzioni aziendali e modelli strategici.....	18
2.8 Internazionalizzazione.....	21
2.9 Pressione fiscale e costo del lavoro.....	24
3. COME POSSONO LE IMPRESE ITALIANE DELLA MODA TORNARE A COMPETERE?.....	27
3.1 Top player italiani.....	27
3.2 Realtà promettenti.....	28
3.3 Come ripartire: crescita dimensionale unica strada?	32
3.3.1 Joint venture.....	32
3.3.2 Nuovi e vecchi valori per ripartire.....	33

3.3.3 Made in Italy..... 34

3.3.4 Sostenibilità ambientale..... 35

CONCLUSIONI..... 37

BIBLIOGRAFIA..... 38

INTRODUZIONE

L'Italia è da sempre leader nel settore della moda. Il Bel Paese, infatti, viene associato, nell'immaginario collettivo, a valori quali qualità, eleganza, tradizione artigianale, è la patria delle maggiori Maison di alta moda, e si tratta dell'unica nazione che può vantare una filiera completa, ma allo stesso tempo flessibile e creativa.

Di recente, tuttavia, l'Italia sembra essere diventata "terra di conquista". Sempre più spesso, infatti, i maggiori brand del settore del lusso cedono alle pressioni dei grandi gruppi francesi, lasciandosi acquisire dagli stessi.

Ma da cosa deriva questa debolezza dell'industria della moda italiana che costringe le imprese ad accettare di entrare nei gruppi del fashion d'oltralpe?

L'Italia e la Francia appaiono essere molto simili se si guarda ai dati del settore dal punto di vista del valore del mercato tessile, del fatturato relativo al mercato tessile femminile, del numero di impiegati nel settore. Allora cosa spiega la diversa evoluzione delle due industrie, le diverse traiettorie dei due Paesi? Perché non si è creato anche in Italia un grande gruppo della moda, in grado di competere con i giganti francesi?

L'elaborato si propone di indagare circa le cause che hanno determinato la differenza tra le due industrie. Tra le suddette cause rientrano, a parere di chi scrive, le piccole dimensioni delle imprese italiane, che sono per lo più piccole e medie imprese familiari, guidate ancora dal fondatore e capofamiglia. Ciò conferisce alle stesse senza dubbio efficienza ed elasticità, ma, soprattutto in un settore competitivo ed in perenne evoluzione come quello della moda, il fattore dimensionale costituisce un elemento importante. Le piccole dimensioni potrebbero ostacolare la performance delle imprese, che non possono, al contrario dei maggiori players internazionali, trarre vantaggio dalle economie di scala e dalla maggiore forza contrattuale di cui godono le imprese di grandi dimensioni.

Inoltre, la condizione di impresa familiare potrebbe fungere da ostacolo al cambiamento e all'innovazione delle modalità organizzative e gestionali, richiesti per affrontare le sfide dinanzi alle quali sono poste oggi le imprese del settore.

Un altro aspetto molto importante è rappresentato dalla scarsità delle risorse, in particolare finanziarie, che le pmi riscontrano, avendo difficoltà ad accedere a modalità di finanziamento differenti dall'indebitamento bancario.

Anche la mancanza di integrazione verticale costituisce un aspetto da prendere in considerazione, in quanto ha ridotto ulteriormente la competitività delle imprese italiane della moda. Le imprese integrate verticalmente, infatti, possono gestire in maniera più efficiente la catena del valore, assicurandosi della qualità del prodotto e del servizio al cliente.

Un'altra criticità che potrebbe spiegare il vantaggio competitivo dei grandi gruppi francesi rispetto alle imprese italiane è la capacità di innovazione e digitalizzazione delle stesse. Nel settore moda, la customer

experience, il servizio al cliente, la possibilità di personalizzare il prodotto e di acquistare negli store fisici oppure online sono aspetti di fondamentale importanza. Tuttavia, per le piccole imprese gli investimenti da effettuare per disporre di sistemi di vendita online potrebbero essere troppo onerosi. Inoltre, tali sistemi potrebbero essere difficili da gestire a livello logistico-distributivo e richiedere competenze di cui le imprese non dispongono.

Sono state, poi, analizzate le varie funzioni aziendali. In particolare, la funzione ricerca e sviluppo, particolarmente rilevante nel campo della moda, ma relativamente alla quale le imprese italiane del settore spendono ancora troppo poco rispetto ai competitors internazionali; la funzione marketing, che è chiamata ad innovarsi, utilizzando i nuovi strumenti digital, i social network, al fine di comunicare in maniera efficace l'identità del brand. Le altre funzioni che sono state prese in considerazione sono la funzione risorse umane, alla quale sempre di più i grandi gruppi attribuiscono rilievo, consapevoli dell'importanza che i temi di inclusività, parità di genere, multiculturalità rivestono per i consumatori e della correlazione degli stessi alla redditività e alla creazione di valore. Naturalmente, è stata analizzata, inoltre, la funzione direzione generale, che tra le altre attività svolte, si occupa della definizione della strategia aziendale, che può essere di specializzazione e despecializzazione (tramite il modello make or buy).

Inoltre, un altro aspetto considerato nel prosieguo dell'elaborato è l'internazionalizzazione delle imprese italiane della moda, unico modo per crescere e competere con i player internazionali, ma allo stesso tempo processo complicato e rischioso e spesso implementato in maniera errata a causa delle scarse competenze e ridotte risorse finanziarie. Di frequente, proprio a causa delle difficoltà incontrate, le imprese preferiscono la strategia di export, che comporta un rischio inferiore e richiede minori risorse.

Le pmi italiane devono sopportare un altro peso che contribuisce a rendere impari la competizione con le imprese estere, la pressione fiscale. L'Italia, inoltre, non solo ha il primato di avere la pressione fiscale sulle imprese tra le più alte in Europa, ma è anche il Paese in cui è più difficile pagare le tasse (insieme al Portogallo) ed uno tra i più tartassati per i reati fiscali.

Anche il costo del lavoro è in crescita sostenuta e ciò rende più difficile soprattutto alle piccole imprese migliorare la loro produttività e la loro competitività sui mercati internazionali.

Per l'analisi delle cause che possono aver determinato la differente traiettoria dell'industria italiana rispetto a quella francese sono stati consultati vari studi di settore ed articoli accademici, i dati raccolti ed elaborati dall'Istat, i dati pubblicati dalle imprese sui rispettivi siti internet.

1. CARATTERI DEL FENOMENO

In Europa, da circa 20 anni, nel settore della moda, si assiste ad un fenomeno di acquisizioni dei brand emblema del Made in Italy da parte dei grandi gruppi francesi.

Già nel 1999, infatti, Kering, che all'epoca si chiamava Pinault-Printemps-Redoute, acquisì il 42% delle azioni del Gruppo Gucci, iniziando la sua trasformazione in gruppo del lusso.

Lo stesso gruppo francese, nel 2001 acquisì il marchio di pelletteria italiana di lusso Bottega Veneta, fondata a Vicenza nel 1966. Poi fu la volta del marchio italiano del lusso Brioni, nel 2012.

Nel 2013, Kering acquisì Pomellato e DoDo, marchi di gioielleria che si sono sempre contraddistinti per lo stile e il design italiani.

Questo gruppo non fu il solo ad essere attratto dai brand italiani. Anche il diretto competitor LVMH, creato nel 1987 con la fusione di Louis Vuitton, impresa specializzata negli accessori di moda, e Moët Hennessy, un'impresa specializzata nei vini e alcolici, è formato da numerosi brand Made in Italy.

Nel 2011, infatti, entra a far parte del gruppo Bulgari, uno dei simboli della gioielleria italiana.

Nel 2013 la famiglia Loro Piana, proprietaria dell'omonimo marchio leader nella lavorazione del cashmere, cede l'80% dell'azienda al gruppo francese per 2 miliardi di euro. Proprio il numero uno di Bulgari, Francesco Trapani spiegò la mancata nascita del maxi-polo del lusso italiano affermando che gli italiani preferiscono giocare un gioco più piccolo pur di non perdere il controllo della propria azienda.

L'unica eccezione a questa regola di acquisizioni di imprese italiane da parte di gruppi esteri, e francesi nello specifico, è Luxottica. L'azienda leader nel design, produzione, distribuzione e vendita di occhiali di fascia alta, di lusso e sportivi, ha infatti negli ultimi 10 anni condotto una lunga serie di operazioni che le hanno permesso di entrare nel mercato retail messicano e in quello brasiliano (tramite l'acquisizione di High Tech, Stanza e Tecnol, per un valore complessivo di 127 milioni), di acquistare numerosi punti vendita in Sud America, Spagna e Portogallo, e, a due anni dalla fusione con il colosso francese Essilor, di acquistare l'azienda produttrice di lenti GrandVision (operazione costata 7 miliardi e che permetterà al gruppo, come spiegato dal presidente esecutivo, di completare la rete retail).

Tuttavia, si tratta di un caso isolato, bisogna, dunque, ammettere che nello scenario odierno le imprese italiane soccombono a questi grandi gruppi francesi. Ma come si è sviluppato questo fenomeno?

Senza dubbio la spinta alle acquisizioni e alla crescita esponenziale dei gruppi aziendali viene dalla elevatissima concorrenza che si registra nel mercato della moda. In un'industria in cui la tecnologia e la globalizzazione hanno reso possibile per i consumatori, sempre più interattivi ed informati, l'acquisto di prodotti in qualsiasi parte del mondo e a prezzi molto bassi, è necessario che le aziende siano sempre più globalizzate, orientate al mercato, tese ad una migliore qualità produttiva, abbiano una valida identità aziendale e siano in grado di comunicarla efficacemente, abbiano una rete distributiva efficiente e siano in grado di offrire eccellenti servizi al cliente ed una indimenticabile customer experience.

Inoltre, l'avvento del fast fashion ha cambiato le regole del gioco, i consumatori sono sempre più esigenti e richiedono a tutte le imprese, anche quelle che non adottano questa strategia di produzione, di offrire prodotti in linea con le ultime tendenze, peraltro continuamente modificate anche dall'utilizzo dei social network, in tempi rapidissimi e nelle quantità desiderate. I ritmi sono diventati molto più frenetici, di conseguenza è necessario ridurre i tempi che vanno dall'ideazione, alla produzione di un capo, alla commercializzazione e vendita dello stesso.

Per competere in un'industria che presenta tali caratteristiche, si rende necessario per le imprese, unire le proprie forze. Le acquisizioni si sono rivelate un metodo efficace per raggiungere tale obiettivo. Esse, infatti, sono in grado di apportare benefici quali, ad esempio, le economie di scala e di scopo, che aziende di piccole dimensioni non sarebbero in grado di realizzare. Inoltre, le acquisizioni determinano una riduzione del livello di rischio aziendale, che a sua volta contribuisce alla crescita del valore dell'azienda (infatti ad una riduzione del rischio corrisponde anche una riduzione del tasso di remunerazione dei capitali che l'azienda deve corrispondere per ottenere risorse).

Inoltre, è possibile incrementare il potere di mercato, sfruttando le sinergie ottenute dall'unione dei sistemi aziendali e dalla condivisione di aree aziendali, e ciò permette di accedere a settori o mercati che presentano elevate barriere all'entrata.

Ci sono poi vantaggi di ordine manageriale, a volte, infatti, il management dell'impresa acquirente, guardando all'assetto aziendale con una differente prospettiva, può individuare, e di conseguenza eliminare, delle inefficienze di cui il vecchio management dell'impresa acquisita non aveva consapevolezza; oppure può scorgere delle opportunità non sfruttate.

Le imprese francesi hanno saputo trarre beneficio dalle acquisizioni creando dei gruppi come Kering e LVMH, giganti nel settore della moda a livello mondiale, tanto da essere stati definiti "ghepardi della savana del lusso". Come questi animali, infatti, hanno capacità di scatto (le acquisizioni dei gruppi, solitamente, rimangono segrete fino alla conclusione della trattativa) e resistenza, dal momento che non sembrano subire i rallentamenti economici che interessano il settore, come dimostrano i dati su utili e ricavi. Parliamo infatti di gruppi che nel 2019 hanno fatturato, rispettivamente, LVMH 53.670 milioni di euro e Kering 15.883 milioni di euro; che comprendono 75 maison la prima e 12 la seconda; che hanno 163.000 impiegati in tutto il mondo la prima e 38.000 la seconda. Tra l'altro si tratta di numeri in crescita rispetto all'anno precedente (nel 2018 LVMH aveva fatturato 46.826 milioni di euro e Kering 13.665 milioni di euro) e che, come abbiamo detto, non accennano a diminuire.

Ma cosa ha favorito la nascita e lo sviluppo di tali gruppi in Francia? Perché le imprese italiane non hanno seguito lo stesso percorso e sono rimaste invece piccole e frammentate? Cosa spiega le diverse traiettorie?

2. COME SI POSSONO SPIEGARE LE DIVERSE TRAIETTORIE?

In effetti, risulta alquanto difficile capire perché in Francia si siano sviluppati grandi gruppi del lusso in questo settore e in Italia non sia avvenuto lo stesso, dal momento che se si guarda ai dati del settore della moda dei due Paesi ci si rende facilmente conto che viaggiano quasi in parallelo.

Ad esempio, se prendiamo come misura di riferimento il valore del mercato tessile, nel 2017 le rette indicanti l'andamento del valore rispettivamente in Francia ed in Italia erano sovrapposte; in entrambi gli Stati il valore era compreso tra 30.000 e 40.000 milioni di dollari U.S. Nello stesso anno, la Germania vantava il valore più alto, seguita da Regno Unito e Russia e da Francia e Italia, come detto, a pari merito. Anche per quanto riguarda il fatturato del mercato tessile femminile, Italia e Francia si equivalgono.

Nel 2018, infatti, in Italia il fatturato relativo al mercato tessile femminile ammontava a 16.327,48 milioni di dollari U.S. e in Francia ammontava a 16.313,47 milioni di dollari U.S.

La differenza è, inoltre, molto lieve anche rispetto al numero di impiegati nel settore. Nel 2016 in Francia si contavano 100.294 lavoratori in questo settore, mentre in Italia, nello stesso anno, 117.560.

Allora cosa spiega le diverse traiettorie dei due Paesi? Perché in Francia si sono formati dei colossi del settore moda tanto grandi e potenti da riuscire ad acquistare imprese italiane detenute sin dalla loro fondazione dalle famiglie proprietarie ma che adesso, non potendo competere con tali giganti, si sono lasciate acquisire?

Secondo un'analisi puramente giornalistica ci sarebbero due motivazioni. La prima, più semplicistica, sembrerebbe essere la capacità dei francesi di aggregarsi, di unire le proprie forze in un settore sempre più concentrato e competitivo. In realtà questa è una visione alquanto grossolana, infatti bisogna riconoscere che, in realtà, non c'è stata affatto un'aggregazione delle imprese francesi finalizzata alla formazione di un grande gruppo del lusso, sono piuttosto emerse due figure che, attraverso le loro capacità imprenditoriali, hanno creato pian piano, attraverso joint venture, fusioni, acquisizioni, un portafoglio di brand molto esteso e tra i quali primeggiano, appunto, quelli italiani.

I titoli giornalistici, spesso, riportano una seconda motivazione per cui i Francesi sarebbero stati in grado di costituire tali gruppi. Le aziende italiane sono più concentrate sul pret-a-porter e meno sugli accessori, il che le rende meno competitive delle francesi, in quanto per un'azienda di moda gli accessori sono i prodotti che vendono di più e permettono guadagni molto alti (hanno costi di produzione inferiori e buoni margini di guadagno). Per LVMH il fatturato relativo agli accessori è circa 1/3 rispetto al fatturato complessivo.

Spesso viene addotta una terza motivazione: le aziende italiane sono molto giovani, la maggior parte delle stesse è stata fondata successivamente alla Seconda Guerra Mondiale. L'industria della moda francese, invece, è molto più antica; i marchi emblematici dello stile e dell'eleganza francesi come Chanel, Givenchy, Hermès, sono nati quasi tutti nella prima metà del Novecento.

Tuttavia, questa analisi non è sufficiente, a parere di chi scrive, a spiegare un fenomeno così ampio e complesso.

Per tale motivo, nel prosieguo della trattazione, si cercherà di capire quali siano le motivazioni che hanno contribuito a delineare scenari così diversi in due Paesi che, come abbiamo visto, risultano, sotto molti aspetti, simili.

2.1 DIMENSIONI DELLE IMPRESE ITALIANE DELLA MODA

L'Italia, che già nel 2018, si era affermato come primo Paese per qualità e quantità delle imprese di lusso, secondo la "Deloitte global powers of luxury goods" si riconferma anche nel 2019 Paese leader nel settore, con 24 aziende nella Top 100; tuttavia, come sottolinea la stessa Deloitte, deve ancora affrontare numerose sfide in termini di crescita.

Infatti, le imprese italiane del settore della moda sono efficienti, presentano un'elevata redditività, performance molto soddisfacenti in termini di export (nel 2017 il valore dell'export in questo settore si attestava tra 20.000 e 25.000 milioni di dollari U.S.). Inoltre, l'Italia è l'unico Paese, oltre alla Cina (che, tuttavia, si posiziona su prodotti di scarsa qualità), ad avere una filiera produttiva completa in questo settore, dagli allevamenti per la produzione delle pelli, fino all'assemblamento dei prodotti e alla vendita e distribuzione.

Tuttavia, si tratta per lo più di piccole e medie imprese, vale a dire imprese che hanno meno di 250 occupati e il cui fatturato annuo non supera i 50 milioni di euro, oppure il cui totale di bilancio annuo non supera i 43 milioni di euro. Basti pensare che il fatturato aggregato delle imprese italiane nel 2018 era circa un terzo del fatturato delle imprese di stampo internazionale.

Dunque, il settore della moda italiano è costituito per lo più da piccole e medie imprese, e, nonostante si tratti di imprese efficienti, il fattore dimensionale costituisce un elemento molto importante, quasi fondamentale, che ne potrebbe ostacolare la performance, ed in alcuni casi è già così. Le pmi non sono in grado di trarre beneficio dalle economie di scala, fenomeno che consiste appunto nella riduzione del costo medio al crescere della quantità prodotta, e non hanno un potere contrattuale nei confronti di fornitori e distributori tale da poter imporre le proprie condizioni, riducendo, di conseguenza, i costi legati all'approvvigionamento di materie prime e alla distribuzione nei vari canali.

In molti casi, tuttavia, le imprese italiane beneficiano dei vantaggi connessi ai distretti industriali.

Il territorio economico italiano è caratterizzato, infatti, soprattutto nella zona settentrionale e centrale, dai distretti industriali. Secondo una definizione risalente alla seconda metà del XIX secolo del famoso economista Alfred Marshall, che si riferiva a Lancashire e Sheffield, aree inglesi dove venivano esercitate numerose attività nel settore tessile, un distretto industriale è "un'entità socioeconomica costituita da un insieme di imprese, facenti generalmente parte di uno stesso settore produttivo, localizzato in un'area circoscritta, tra le quali vi è collaborazione ma anche concorrenza". Una definizione più recente è quella data dall'Istat, che definisce i distretti industriali come "entità socio-territoriali in cui una comunità di

persone e una popolazione di imprese industriali si integrano reciprocamente”. In Italia sono presenti circa duecento distretti industriali concentrati maggiormente nel Nord-Est, Nord-Ovest e Centro Nord, meno nel Mezzogiorno, e suddivisibili in quattro macrocategorie, tra cui appunto quella dell’abbigliamento e accessori moda. I distretti offrono una serie di vantaggi alle piccole imprese che ne fanno parte. Innanzitutto, vantaggi collegati a fattori oggettivi caratterizzanti il territorio del distretto stesso, ovvero la posizione geografica, il clima, la presenza di particolari risorse naturali. Inoltre vantaggi quali le economie di scala, e la riduzione dei costi legati al trasporto, la riduzione dei costi di approvvigionamento delle materie prime, e ancora, vantaggi non puramente economici ma non per questo di minore importanza, come le numerose esternalità positive tra le quali, le economie di rete e lo scambio di conoscenze tra imprese dello stesso settore.

La presenza di una serie di vantaggi collegati all’appartenenza ad un distretto industriale è confermata dai dati che dimostrano che il livello di crescita del fatturato nei distretti è maggiore rispetto alla crescita nelle aree non distrettuali.

2.2 MANAGERIALIZZAZIONE DELLE PMI

Un altro aspetto da considerare è che queste piccole e medie imprese sono per lo più imprese familiari. L’impresa familiare può definirsi come l’attività economica alla quale collaborano, in modo continuativo, il coniuge o i parenti entro il terzo grado (fattispecie disciplinata dall’art. 230 bis del codice civile). Si tratta, cioè, di quelle imprese la cui struttura decisionale è incentrata sulla figura dell’imprenditore. In Italia, nel 2017, secondo i dati Istat che riportano la forma giuridica delle imprese per settori economici (in base alla classificazione Ateco a 5 cifre del 2007), nell’industria tessile, su un totale di 13.452 imprese, 5.716 venivano classificate come imprese individuali.

In passato, sotto certi aspetti, la presenza di una leadership imprenditoriale basata sulla famiglia è stata un punto di vantaggio, in termini di continuità e di crescita, anche grazie alle particolari capacità e all’inventiva di vecchie figure imprenditoriali. Ancora oggi le imprese a controllo familiare presentano i migliori livelli di disponibilità liquide, una minore rischiosità finanziaria, e, nel periodo tra il 2012 e il 2017, le imprese a controllo familiare hanno fatto registrare i migliori incrementi di redditività sia operativa sia netta. Oggi, tuttavia, il cambiamento, l’innovazione, le nuove sfide che le imprese sono chiamate ad affrontare, richiedono l’evoluzione delle modalità organizzative e gestionali delle imprese familiari. Il mantenimento della gestione aziendale esclusivamente all’interno della famiglia rischia di diventare un fattore di rallentamento dello sviluppo aziendale. Le cause principali possono essere ricondotte al fatto che l’attività economica è troppo legata alla figura dell’imprenditore e, di conseguenza, al suo ciclo di vita, dunque il progressivo invecchiamento del leader può condurre a difficoltà nei ricambi generazionali al vertice, a problemi di individuazione della figura adatta a succedere il leader all’interno della famiglia stessa. Inoltre,

molto spesso, l'imprenditore è una figura dotata senz'altro di inventiva e lungimirante nell'individuazione degli investimenti profittevoli, ma non dotato di conoscenze e competenze gestionali, non avendo conseguito una formazione adeguata. Un altro limite legato all'imprenditorialità familiare è che spesso, in questo tipo di imprese, si devono prendere delle scelte in grado di mantenere un equilibrio tra il bene della famiglia e il bene del business. Le aziende familiari, come ha confessato in un'intervista Ferruccio Ferragamo, ragionano oltre che con il portafoglio, anche con il cuore, ma questo, a volte, è un errore. Si rivela, dunque, necessario introdurre nuove e avanzate pratiche manageriali, servendosi di manager e dirigenti esterni, che provengono da altre realtà e che possono quindi, con la loro professionalità ed esperienza, guardare all'impresa con occhi nuovi e diversi da quelli della famiglia proprietaria, scorgendo nuove prospettive e dando, dunque, un forte apporto allo sviluppo e alla crescita aziendale.

Si tratta di un'operazione tutt'altro che semplice. Spesso le implicazioni emotive portano a rimandare il trasferimento dell'impresa, o a rimanere coinvolti in maniera eccessiva nella gestione complicando ulteriormente il già difficile compito del manager.

Come accadde quando, nel 2004, Del Vecchio, fondatore di Luxottica, decise di lavorare solo nel Comitato Esecutivo, interessandosi non più al livello operativo ma solo a quello strategico e lasciando la guida ad Andrea Guerra. Fu proprio l'eccessiva presenza e invadenza nella gestione dell'imprenditore, che non riuscì a lasciare totalmente il suo vecchio ruolo, a causare una serie di problemi, dopo l'iniziale esperienza positiva che aveva permesso di raggiungere eccezionali risultati in termini di crescita, sviluppo, redditività. Il divorzio da Guerra fu solo l'inizio di una lunga serie di vicende che provocarono l'avvicendamento di varie figure manageriali a capo dell'impresa fino al ritorno dello stesso Del Vecchio, nel 2016, in qualità di amministratore. Incarico, quello del fondatore, ad interim, ma che sottolinea la difficoltà dello stesso di distaccarsi in maniera decisa dall'amministrazione dell'azienda.

Si tratta di un processo, tuttavia, necessario, date le sfide di internazionalizzazione, digitalizzazione, sviluppo sostenibile che le imprese oggi sono chiamate ad affrontare. Come sostiene Ferruccio Ferragamo, figlio di Salvatore Ferragamo, fondatore di una delle Maison iconiche dello stile italiano, che rappresenta uno degli esempi meglio riusciti di impresa italiana a controllo familiare. L'imprenditore afferma, infatti, che la priorità è riorganizzare in profondità la struttura manageriale, valorizzando le molte risorse interne capaci e integrandole con manager esterni; e si riferisce alla decisione della famiglia di lasciare la guida dell'azienda come ad un salto culturale. Ammette, poi, di essersi dovuto sforzare di non intervenire nella gestione ma che, se potesse tornare indietro, la scelta di affidare la guida dell'azienda a un manager esterno la rifarebbe anche prima.

Questa operazione di separazione tra il management e la proprietà non è affatto semplice neppure per il manager che assume la guida dell'azienda, che spesso viene percepito come un intruso rispetto ad un ambiente aziendale che è più un allargamento dell'ambito familiare piuttosto che un'attività distinta.

Perché la coniugazione dello spirito imprenditoriale della famiglia proprietaria e le capacità di leadership di manager esterni dia risultati soddisfacenti, è necessario un reciproco rispetto dei ruoli, un allineamento

di intenti, valori e prospettive di azione, il continuo interessamento della famiglia al business attraverso la partecipazione ai processi di comunicazione e agli eventi pubblici, pur senza interferire con la gestione minacciando il ruolo del manager.

2.3 RISORSE FINANZIARIE

La transizione necessaria delle imprese italiane verso una maggiore apertura e dinamismo non passa solo attraverso l'apertura della leadership a manager esterni e l'apertura della governance, che abbiamo appena esaminato. Questi sono solo due dei tre livelli, diversi ma collegati, sui quali si articola la trasformazione delle pmi. Il terzo fattore necessario per raggiungere questo scopo è l'apertura del capitale a soggetti terzi. Le piccole e medie imprese che animano il contesto economico italiano, infatti, si basano per lo più su forme di finanziamento dipendenti dalla figura dell'imprenditore. Per quanto riguarda le fonti di finanziamento esterne, invece, l'indebitamento bancario risulta essere quello a cui le attività economiche ricorrono più spesso. La scelta di questo tipo di fonte finanziaria è dovuta principalmente alle sue caratteristiche, in quanto l'attivazione è semplice e le procedure poco elaborate. Si dimostra, dunque, particolarmente congeniale per le piccole imprese, in cui spesso gli imprenditori non possiedono la formazione necessaria a svolgere operazioni complesse in ambito bancario. Inoltre, l'indebitamento verso terzi consente di mantenere chiuso l'assetto proprietario, pur condividendo il rischio insito nell'attività di impresa con soggetti terzi esterni alla stessa. Permette, poi, di trattenere gli utili derivanti dalla gestione d'impresa e che residuano dopo il pagamento degli interessi passivi.

In linea con il ricorso massiccio da parte delle piccole imprese all'indebitamento bancario è il trend che si osserva nei tempi recenti ad abbandonare forme giuridiche quali le società di persone in favore delle società di capitali, che richiedono un modesto capitale sociale ma rispondono meglio alle esigenze di limitazione della responsabilità. Nonostante la forma di ditta individuale resti, come evidenziato precedentemente, la più frequente nel settore della moda italiano.

L'indebitamento verso terzi, tuttavia, non è compatibile con piani di finanziamento di lungo termine finalizzati allo sviluppo e alla crescita dell'attività economica.

Le principali alternative che si prospettano alle piccole e medie imprese sono: l'apertura del capitale a investitori istituzionali in capitale di rischio, l'apertura del capitale al mercato di borsa o il ricorso a strumenti di semi-equity. Si tratta, però, di soluzioni tecnicamente impegnative. Inoltre, il mercato dei capitali è poco sviluppato ed efficiente, sia per quanto riguarda il versante dei mercati regolamentati, sia per quanto riguarda il private equity e il venture capital, che sono scarsamente inclini al rischio e tendenzialmente generalisti, dunque inadeguati per svolgere un ruolo propulsore.

Anche l'apertura del capitale al mercato di borsa non risulta idoneo per le piccole e medie imprese dal momento che presuppone il rispetto di numerosi requisiti formali e sostanziali strettamente connessi con la

trasparenza e l'informativa societaria, infatti la presenza di un investitore esterno comporta che l'impresa rispetti numerose regole comportamentali. La complessità dei meccanismi riscontrata dalle imprese per accedere al mercato di borsa è una delle cause dello scarso ricorso a tale meccanismo di finanziamento in Italia. È indice del fatto che la quotazione in borsa sia ancora una prassi scarsamente diffusa l'esiguo numero di imprese quotate sul mercato azionario di Borsa Italiana nel settore moda; sono circa 11 le imprese quotate, tra cui Cucinelli, Moncler, Ovs, Ferragamo, Tod's, Geox.

2.4 ALTRE RISORSE E COMPETENZE

Quando facciamo riferimento alle risorse necessarie per lo svolgimento dell'attività economica, parliamo senz'altro di risorse finanziarie, che, come abbiamo detto, nella prassi odierna non sono sufficienti a sostenere uno sviluppo ed una crescita adeguata, ma facciamo riferimento anche ad altri tipi di risorse.

Un'impresa, infatti, deve disporre di risorse finanziarie ma anche di competenze, come, ad esempio, le competenze tecniche degli artigiani. Sotto questo aspetto, le imprese italiane sono, senza dubbio, un'eccellenza. Il know-how dei sapienti artigiani che lavorano nel settore della moda in Italia è una risorsa che tutto il mondo ci invidia. Si tratta, infatti, di conoscenze e competenze che sono state tramandate di generazione in generazione e che contribuiscono in maniera predominante al famoso Made in Italy, apportando un valore aggiunto alla qualità dei prodotti. Tuttavia, è necessario proteggere e promuovere questo patrimonio inestimabile; come fa LVMH, che, per preservare e mettere in risalto il virtuosismo dei suoi collaboratori e promuovere lo sviluppo di professioni legate all'artigianato e alla creazione, ha creato un Istituto dei Mestieri d'Eccellenza

Un'altra componente che non va dimenticata sono le risorse intangibili, una su tutte il brand value, ovvero il valore dell'asset intangibile che il marchio rappresenta, particolarmente rilevante soprattutto nel campo della moda.

Brand Finance, nel 2017, ha redatto un report dei brand italiani di maggior valore. La moda è il settore con più valore in classifica, con 12 brand su un totale di 50 per un valore di 22,1 miliardi di euro. Peraltro, la maggior parte dei brand appartenenti a questo settore ha subito una crescita di valore rispetto all'anno precedente; ad esempio, Versace ha subito una variazione del +40%, Luxottica +24%, seguita subito dopo da Gucci con +22% e da Moncler (+19%). Gucci è la marca italiana dell'abbigliamento che vale di più, al secondo posto Prada, che insieme alla prima è la marca italiana della moda più influente.

Tuttavia, secondo l'analisi di Brand Finance, i brand italiani hanno una forte presenza numerica, ma, sia in termini di valore sia d'influenza, le italiane non brillano.

2.5 INTEGRAZIONE VERTICALE

Un'altra caratteristica delle imprese italiane del settore moda che si può ricondurre alle piccole dimensioni è la mancanza di integrazione verticale. Questa, a sua volta, ha provocato un'ulteriore perdita di competitività rispetto alle grandi aziende integrate verticalmente.

L'integrazione verticale, infatti, consente di "coltivare l'eccellenza a tutti i livelli, facilitando la gestione di tutti gli aspetti della catena del valore, dalle strutture di approvvigionamento alla produzione e alla distribuzione selettiva", come si legge sul sito del gruppo LVMH, che la considera uno dei pilastri su cui si fonda il suo modello operativo. Peraltro, è senza dubbio uno degli elementi che ha permesso al gruppo di competere in maniera vincente. L'integrazione verticale rappresenta un valido strumento per rispondere alle sfide che si trovano ad affrontare le imprese nello scenario economico odierno. Essa consente, infatti, di fornire delle risposte più immediate al mercato e standard più elevati, dal momento che permette all'impresa di gestire tutte le fasi del processo produttivo, quindi dall'approvvigionamento delle materie prime alla produzione e distribuzione, eliminando, di conseguenza, qualsiasi problema inerente alle tempistiche, al rispetto degli standard di qualità, delle scadenze, e riducendo gli sprechi in termini di costo. Tuttavia, il processo di integrazione verticale è tutt'altro che semplice per le piccole e medie imprese del settore moda in Italia, che potrebbero incontrare molte difficoltà, e senz'altro maggiori rischi, nella gestione di diversi business. Talora, è necessario persino sviluppare nuove e più approfondite competenze di cui l'impresa, che si occupava di un numero più ristretto di operazioni, non era provvista. Le pmi devono anche dotarsi di un numero adeguato di punti di vendita, opportunamente distribuiti da un punto di vista geografico, in modo da servire un ampio segmento di consumatori.

Nonostante le numerose difficoltà che le imprese possono riscontrare, si tratta, senz'altro, di uno strumento che permette di ottenere un enorme vantaggio competitivo. La logica del "piccolo è bello", per molto tempo vincente modello di differenziazione, che consentiva di raggiungere facilmente i consumatori, conoscere i loro gusti, instaurare con gli stessi un rapporto di fiducia, oggi giorno rappresenta, invece, un elemento di debolezza, dal momento che il confronto si basa sulle dimensioni e sul profitto.

Anche Gildo Zegna, amministratore delegato dell'azienda di abbigliamento Ermenegildo Zegna, sostiene che l'integrazione verticale, che definisce "From sheep to shop to screen", è quella che rende unico il marchio nel panorama del lusso.

Una soluzione per conciliare le piccole dimensioni delle imprese che compongono il settore tessile italiano e l'esigenza di competere con le grandi aziende verticalizzate che si sono imposte sul mercato, potrebbe essere rappresentata da un modello di competizione tra reti di imprese. Quest'ultima, al contrario della competizione tra imprese, consentirebbe di bilanciare la debolezza intrinseca dell'attività del piccolo imprenditore e allo stesso tempo di mantenere le peculiarità del tradizionale sistema italiano fondato sulla ricercatezza e sulla creatività. La ricchezza immateriale in termini di conoscenze e flessibilità dei distretti italiani rappresenta un buon punto di partenza per la costruzione di un apparato consono all'evoluzione della domanda e della concorrenza.

2.6 INNOVAZIONE

Un'altra criticità che potrebbe spiegare il vantaggio competitivo dei grandi gruppi francesi rispetto alle imprese italiane è la capacità di innovazione e digitalizzazione delle stesse.

Oggi, infatti, per competere a livello internazionale, è fondamentale porre l'utente al centro della strategia di impresa e rendere sempre più personalizzata l'esperienza dei consumatori, dando loro anche la possibilità di personalizzare prodotti e servizi in base alle proprie esigenze e di passare agilmente da un canale di acquisto ad un altro. Per fare ciò, è necessario affiancare agli store fisici dei canali di e-commerce, adottando una strategia di vendita omni-channel. Inoltre, per migliorare la percezione del consumatore rispetto a questi canali digitali è possibile aggiungere delle funzionalità, quali, ad esempio, assistenza virtuale e chatbot, migliorare le procedure di reso rendendole più veloci e flessibili.

In Italia, circa lo 0,317% del totale delle imprese ha un servizio di e-commerce. Per quanto riguarda il settore della moda, nel 2019 si stimava che le vendite online di abbigliamento avessero raggiunto un valore di circa 3,3 miliardi di euro; esso risulta, pertanto, essere uno dei settori più maturi sotto quest'aspetto, anche se, in realtà, se si fa riferimento alla penetrazione dell'e-commerce sul totale delle vendite, si osserva che questa resta ancora al di sotto del 10%.

L'e-commerce è, senza dubbio, uno strumento che permette di sviluppare nuove modalità di relazione con i consumatori, di offrire nuove opzioni di shopping, e, per di più, rappresenta un canale più diretto che consente di conoscere più a fondo le caratteristiche, i gusti, le abitudini dei consumatori e quindi di anticipare il comportamento dei clienti e, in generale, nuovi trend.

Tuttavia, l'implementazione di sistemi di vendita online presenta una serie di complessità, soprattutto operative, in particolare inerenti alle attività logistico-distributive. Inoltre, gli investimenti che le imprese effettuano per disporre di tali strumenti non sono profittevoli nell'immediato. Queste difficoltà potrebbero costituire degli ostacoli per le piccole e medie imprese del settore, che, come abbiamo visto, non si sono ancora adeguate totalmente alle richieste dei consumatori.

Un altro aspetto a cui le imprese, soprattutto quelle del settore moda, devono prestare particolare attenzione per competere con le grandi imprese internazionali è la customer experience. Sempre di più l'individuo chiede di essere messo al centro, di sentirsi parte di una community. Non è più il brand a detenere il controllo delle relazioni con i clienti, sono i consumatori ad esigere una qualità sempre più alta, sia nei prodotti che nei servizi.

Secondo un'analisi congiunta di KPMG e Nunwood i sei elementi principali di una customer experience eccellente sono: personalizzazione dell'approccio al cliente, soddisfazione delle aspettative più esigenti, creazione e offerta di processi di acquisto agili, fiducia da conquistare con l'integrità, soluzioni per sfruttare la tecnologia, empatia e ascolto dei bisogni del cliente.

Il focus deve, dunque, spostarsi sulla soddisfazione della clientela, con un approccio digitale e multi-canale che integri il più possibile le strategie in-store e digitali, attraverso la coordinazione tra marketing, e-commerce e IT.

2.7 FUNZIONI AZIENDALI E MODELLI STRATEGICI

Abbiamo visto, nel contesto competitivo odierno, quanto sia importante essere veloci e reattivi per rispondere alle esigenze e ai gusti, in continua evoluzione, dei consumatori. Le operations, dunque, che da sempre sono alla base del successo delle imprese, vengono oggi ad assumere un ruolo ancor più centrale.

I mestieri della supply chain sono fondamentali nel fornire le soluzioni per affrontare le sfide strategiche di fronte alle quali sono poste le imprese: si pensi allo sviluppo tecnico dei prodotti, alla pianificazione e ottimizzazione degli acquisti, alla produzione e distribuzione.

In questo scenario, particolare importanza riveste la funzione ricerca e sviluppo. L'impresa, infatti, deve essere in grado di offrire al consumatore servizi innovativi ed in linea con le sue richieste, prodotti di qualità migliorata e nuove modalità di acquisto. Va poi menzionata la ricerca di nuove fibre e nuovi trattamenti, nuove modalità di produzione allo scopo di ridurre le emissioni e tutelare l'ecosistema, dal momento che proprio l'industria tessile, sembra essere la più inquinante in termini non solo di emissioni ma anche di spreco di acqua e sostanze naturali e di produzione di rifiuti.

Inoltre i comparti produttivi del tessile e della moda sono peculiari sotto il profilo della R&S, in quanto caratterizzati dall'esigenza di realizzare costantemente investimenti in prodotti nuovi o significativamente migliorati o modificati per mantenere un adeguato livello di competitività sul mercato. Secondo il paradosso della pirateria, anche l'imitazione, che sembrerebbe essere un deterrente per creatività e innovazione, in questo settore non inibisce l'attività, ma anzi ne è il motore. Infatti quando i designer di alta moda lanciano un trend, dopo un certo periodo di tempo questo verrà imitato dagli stilisti di mass-fashion, spingendo i primi a cercare qualcosa di nuovo per distinguere l'alta moda dall'abbigliamento delle masse, e il ciclo ricomincia.

L'importanza della funzione di risorse e sviluppo nel settore moda è confermata anche dal ruolo che essa riveste nei grandi gruppi del lusso. Kering, ad esempio, è da sempre sensibile all'esigenza di innovazione. Lo dimostrano le numerose iniziative a cui prende parte. Nel 2017, il gruppo è diventato socio fondatore dell'incubatore Plug And Play - Fashion for Good, incoraggiando e sostenendo progetti che vanno dalla creazione di un nuovo modello di business alla ricerca di nuove materie prime. Inoltre, Kering è il primo nella sua industria a usare cotone biologico al 100%, il cui impatto è più basso dell'80% rispetto al cotone tradizionale.

Anche la spesa delle imprese italiane dell'industria tessile in ricerca e sviluppo è in crescita. Se guardiamo ai dati raccolti dall'Istat nel 2014, infatti, possiamo osservare che la spesa per la ricerca svolta all'interno dell'impresa ammontava a 162.672 mentre nel 2016 ammontava a 192.281. Peraltro, valori alquanto elevati si riscontrano nella spesa per l'acquisizione di macchinari, attrezzature, software, fabbricati finalizzati all'innovazione, che nel 2014 ammontava a 138.490 e nel 2016 a 161.535. Dunque, la spesa complessiva risulta essere di 359.114 euro per il 2014 e di 407.224 euro per il 2016. Tuttavia, l'investimento in ricerca risulta ancora insufficiente se lo si confronta con quello degli altri Stati (basti pensare che nel 2013 l'industria francese della moda aveva speso complessivamente 125,4 milioni di euro).

Un'altra ricerca condotta dall'Istat riporta poi il numero di imprese nel settore tessile che hanno accordi di cooperazione per l'innovazione con altre istituzioni. Nell'industria tessile nel 2016 le imprese hanno stipulato accordi di cooperazione con fornitori di attrezzature, materiali componenti o software (53), con consulenti privati (62), clienti (26) e università e altri istituti di istruzione (24).

Nel settore della moda, un'altra funzione fondamentale è senza dubbio quella del marketing. Anche questa funzione è chiamata ad innovarsi ed evolversi; le imprese non possono più continuare ad utilizzare solo i vecchi strumenti, quali, ad esempio, i cartelloni pubblicitari, le inserzioni pubblicitarie su riviste e giornali, gli spot televisivi. Come osservato in precedenza, tutto il mondo della moda è in continua evoluzione e di certo il marketing, che riveste un ruolo fondamentale nelle imprese al fine di far conoscere e comunicare l'identità del brand, non può rimanere indietro. Oggi la sfida tra le imprese italiane della moda si consuma per lo più sulla rete. I social network, in particolar modo, possono essere, se utilizzati in maniera appropriata, validi alleati nella comunicazione. Le imprese italiane sono consapevoli della necessità di innovazione anche nel settore marketing, infatti, i dati Istat riportano che, nel 2016, nel setto tessile, sono stati introdotti 258 nuovi mezzi o tecniche di promozione pubblicitaria, 142 nuove strategie di posizionamento di prodotti e servizi o nuove soluzioni di vendita. Le piccole e medie imprese del settore risultano pur sempre svantaggiate rispetto ai grandi gruppi, nei quali le attività di marketing dei vari brand vengono gestite dalla capogruppo in maniera centralizzata, e ciò permette di esercitare un maggiore potere contrattuale e, di conseguenza, di ridurre i costi.

Un altro aspetto a cui i grandi gruppi francesi, LVMH e Kering, attribuiscono particolare rilievo è la funzione Risorse Umane. Solo nel 2018 LVMH ha investito in formazione 138 milioni di euro. L'obiettivo principale del dipartimento HR all'interno del gruppo è costruire team solidi, creativi e appassionati sviluppandone le competenze attraverso piani di formazione ambiziosi. Entrambi i gruppi si sono dimostrati molto attenti nell'affiancare i dipendenti nella realizzazione delle proprie aspirazioni in ambito professionale, offrendo loro i mezzi migliori per crescere e realizzare a pieno il loro potenziale e dando loro la possibilità di esprimere liberamente la propria creatività. Naturalmente la gestione di questi gruppi si conforma al più ampio trend di inclusività e multiculturalità. Le imprese attente e sensibili a questi aspetti si dimostrano reattive alle richieste dei consumatori, che, infatti, sempre di più, selezionano i brand non solo in base alla qualità e all'aspetto estetico dei capi di abbigliamento e dei prodotti in genere, ma anche in base all'immagine che percepiscono dell'azienda in termini di impegno sociale e ambientale. Inoltre, secondo una ricerca di McKinsey, inclusione e diversità etnica e culturale sarebbero fonte di vantaggio competitivo e un fattore chiave per la crescita. Sembra che la diversità di genere, ad esempio, tema molto caro al gruppo LVMH, sia correlata sia alla redditività, sia alla creazione di valore. Analizzando un campione di oltre 1000 società nel 2017 è emerso che esiste una correlazione tra la presenza di donne nei team esecutivi e la performance finanziaria. Se il capitale umano del board è molto diversificato, in termini di genere, etnia, cultura, la probabilità di guadagnare sale al 43%.

Anche nelle pmi del settore tessile italiano la situazione sembra essere in linea con il trend internazionale. Infatti, secondo i dati Istat, il valore medio annuo del numero di dipendenti delle imprese tessili di sesso maschile nel 2017 era 51.821,61, contro un valore medio di numero di dipendenti di sesso femminile di 48.607,63.

Per quanto riguarda la gestione delle risorse umane, è opportuno mettere in luce un altro aspetto. La struttura tende ad essere sempre meno centralizzata, si riducono i livelli gerarchici e i dipendenti hanno maggiore autonomia e un più ampio raggio d'azione. Questa trasformazione nella struttura aziendale, questo passaggio da un approccio meccanico ad un approccio organico alla progettazione organizzativa, implica una riduzione dei livelli gerarchici, quindi un appiattimento della struttura gerarchica, ed una serie di altri effetti. La stessa determina anche un arricchimento dei ruoli: coloro che lavorano nell'organizzazione, infatti, non si devono attenere strettamente ai compiti di routine che vengono loro assegnati, bensì hanno capacità di decisione. Inoltre, determina una maggiore collaborazione tra le varie unità organizzative: la strategia non è di tipo competitivo ma di tipo collaborativo, di conseguenza le informazioni circolano meglio all'interno dell'impresa, vengono condivise tra gli addetti ai lavori. Una struttura più flessibile con una cultura adattiva, piuttosto che rigida, risponde meglio ed in maniera più rapida ai cambiamenti dell'ambiente competitivo. Tuttavia, nelle piccole e medie imprese familiari, in cui la figura principale di riferimento è l'imprenditore, risulta più difficile lasciare che il controllo e il potere decisionale non siano solo nelle mani del vertice aziendale ma vengano condivisi, almeno in parte, con i collaboratori e i dipendenti che si posizionano più in basso nella scala gerarchica. In questo tipo di struttura organizzativa, infatti, l'imprenditore esercita direttamente il controllo economico, il potere di direzione e di coordinamento accentrando su di sé la definizione della strategia di impresa, la gestione quotidiana delle attività operative, la scelta dei collaboratori, che hanno scarsi margini di autonomia e non hanno responsabilità dirette, e il loro coordinamento.

Senz'altro di fondamentale importanza è la funzione, esercitata nella piccola impresa dall'imprenditore, come detto pocanzi, e nelle imprese di maggiori dimensioni dalla direzione generale, di definizione della strategia aziendale. Nella fashion industry le principali strategie implementate dalle imprese sono quella di specializzazione e despecializzazione. Le aziende specializzate sono organizzazioni rimaste fedeli al loro business originario, propongono una sola categoria merceologica; l'eventuale diversificazione in altre categorie ha una mera funzione marginale. La maggior parte di queste imprese sono anche specializzate in una determinata fascia di prezzo. Presentano una brand image che non permette loro di diversificare con successo in altri prodotti, fasce di prezzo, target. Le aziende despecializzate, invece, hanno ampliato l'originaria offerta merceologica con la strategia make o con la strategia buy. Quelle che hanno scelto il modello buy hanno allargato l'originaria offerta merceologica acquisendo altri brand in vari settori. Le imprese che, invece, hanno scelto il modello make hanno ampliato l'originaria offerta merceologica ideando e lanciando nuove linee di prodotto in seno alla stessa azienda. Queste hanno allargato

l'assortimento ad altri prodotti e linee di prodotto tramite una brand extension, cioè firmando con il proprio nome prodotti molto diversi e linee diverse all'interno della stessa categoria di prodotto.

Le imprese italiane hanno scelto il secondo approccio strategico, la despecializzazione tramite il modello make; è il caso di Armani, Versace, Cavalli, Loro Piana, Gucci, Prada. I grandi gruppi francesi, invece, hanno preferito realizzare la strategia di despecializzazione tramite il modello buy.

2.8 INTERNAZIONALIZZAZIONE

In un contesto globalizzato come quello odierno, caratterizzato da competitività, innovazione e rapida digitalizzazione, l'unico modo che le imprese hanno per crescere è aprirsi al mondo. L'orizzonte dell'attività economica, ormai, non può e non deve essere nazionale ma globale.

Lo dimostra il fatto che l'export è il fattore trainante della crescita del reddito nazionale. I dati mettono in luce che, anche durante la recente crisi del 2007-09, il commercio con l'estero ha sostenuto l'economia italiana, mitigando gli effetti della forte contrazione della domanda interna.

Tuttavia, il fenomeno dell'internazionalizzazione non si esaurisce attraverso il mero scambio economico di beni e servizi con paesi esteri. Le imprese internazionalizzano la propria attività, innanzitutto, per difendere il proprio vantaggio competitivo e crescere a livello dimensionale e di fatturato, sfruttando le proprie competenze e il proprio brand per acquisire nuovi clienti e notevole visibilità. Possono, però, ottenere ulteriori vantaggi. L'internazionalizzazione permette di ottenere dei vantaggi di costo nell'acquisto delle materie prime (perché vengono vendute ad un prezzo minore oppure perché l'impresa accresce il proprio potere contrattuale potendo scegliere tra un numero più vasto di fornitori da cui acquistare), o di risolvere problemi di distanza dalle stesse. Inoltre, le imprese desiderano competere nei mercati internazionali in quanto mirano alla riduzione del rischio operativo che possono ottenere mediante la diversificazione degli sbocchi commerciali e dei mercati di approvvigionamento.

Il processo di internazionalizzazione è complesso e rischioso e può avvenire in vari modi.

Secondo Barbaresco, le strategie internazionali delle medie imprese possono distinguersi per orientamento strategico e posizionamento rispetto alla scelta dei mercati da servire e delle relative modalità di entrata. Per quanto riguarda l'orientamento strategico, definiamo "orientamento ai volumi" quello più tradizionale, volto ad ampliare il mercato (in quanto la domanda interna risulta essere saturata) e aumentare la scala operativa; e "orientamento all'efficienza" quello volto a ridurre i costi di produzione e approvvigionamento, infatti concerne tipicamente le attività a monte della catena del valore.

Distinguiamo quattro differenti modelli di internazionalizzazione, in base alle varie combinazioni modalità di entrata/mercati. Il più semplice prevede la modalità non equity (mere esportazioni) e la scelta di mercati vicini non solo geograficamente ma anche culturalmente; questo modello comporta un basso grado di rischio. Il modello più complesso, invece, si basa sulla scelta di mercati lontani, oltre che

geograficamente anche culturalmente, e sulla modalità equity, che comporta un elevato coinvolgimento finanziario; dunque il rischio è più elevato. Le due situazioni intermedie sono rappresentate dai casi in cui l'impresa opta per la modalità di ingresso equity ma si rivolge a mercati vicini, oppure sceglie la modalità non equity ma rivolgendosi a mercati lontani. Naturalmente, man mano che le competenze interne migliorano, se le opportunità esterne lo consentono, è possibile estendere l'approccio sia da un punto di vista finanziario (da modalità non equity a modalità equity), sia sotto l'aspetto della scelta dei mercati (da vicini a lontani). C'è una continua ricerca dell'equilibrio strategico tra l'impresa e il mercato internazionale. Come abbiamo visto, dunque, le imprese devono scegliere se operare in un'ottica di export o di IDE, cioè investimenti diretti esteri. La scelta dipende dal tipo di vantaggio competitivo dell'impresa; se quest'ultima gode di un vantaggio competitivo basato su fattori firm-specific, vale a dire su quei fattori che distinguono l'impresa dai competitors, sarebbe preferibile optare per gli investimenti diretti esteri; mentre, se il vantaggio competitivo dell'impresa si basa su fattori country specific, sfruttabili, quindi, solo nel territorio nazionale, è consigliabile operare in modalità export.

Come specificato in precedenza, si tratta di un processo alquanto complesso; sono necessarie ingenti risorse finanziarie e numerose competenze manageriali, talora risulta indispensabile anche usufruire della consulenza di enti esterni all'impresa per un'analisi approfondita dei mercati, delle condizioni economiche e fiscali e delle norme del Paese in cui si intende operare. Dunque, il processo di internazionalizzazione si rivela particolarmente oneroso e complicato per le piccole e medie imprese italiane del settore della moda. Queste organizzazioni, dunque, optano, nella quasi totalità dei casi, per la strategia di export, che consente loro di investire minori risorse finanziarie rispetto alla strategia di investimenti diretti esteri e comporta un rischio inferiore. Peraltro, spesso, tale strategia viene implementata in maniera indiretta: le imprese scelgono di affidare la distribuzione e le relazioni con i consumatori ad intermediari specializzati, ritenendo di non avere a disposizione le informazioni necessarie, e ciò provoca una riduzione del margine di profitto dell'entità delle risorse che devono essere destinate a tali intermediari.

Nonostante si tratti di una modalità di operare che non permette alle imprese di ottenere guadagni elevati e di crescere in modo significativo, dimostra un alto grado di consapevolezza, dal momento che in effetti, nella maggior parte dei casi, il fallimento delle imprese italiane all'estero è dovuto proprio alla mancanza di informazioni. Le scarse conoscenze e competenze dei manager, la mancanza di conoscenza dei mercati in cui scelgono di operare, l'esigua esperienza manageriale in ambito internazionale, hanno fatto in modo che l'attività estera delle piccole e medie imprese italiane non potesse decollare. Un altro errore molto frequente è la mancanza di pianificazione o, addirittura, la riproduzione delle strategie nazionali in ambito internazionale. Dall'osservazione delle pratiche delle imprese che hanno conseguito i migliori risultati nel processo di internazionalizzazione si evince che particolare rilevanza rivestono la personalizzazione dei prodotti in base alle esigenze del mercato, l'assistenza al cliente, l'adattamento culturale per captare le necessità e i bisogni dei consumatori. Inoltre, bisogna valutare attentamente le risorse di cui l'impresa

dispone e selezionare dei collaboratori capaci e motivati che possano lavorare al progetto di internazionalizzazione e condurre l'impresa al successo.

Data la difficoltà incontrata dalle piccole e medie imprese e l'esiguità delle risorse finanziarie delle stesse, una soluzione plausibile per facilitare e sostenere il processo di internazionalizzazione potrebbe essere costituita dalla creazione di un sistema composto da numerose imprese per un approccio comune e sinergico ai mercati esteri e la creazione di sinergie positive. Inoltre, le pmi del settore moda possono beneficiare del vantaggio competitivo associato al marchio Made in Italy. Soprattutto in questo settore, infatti, la provenienza dei prodotti sembra essere un aspetto fondamentale per l'80% dei consumatori, che dichiara di verificare l'origine dei prodotti acquistati, in particolare nei Paesi emergenti. Il Made in Italy è in testa alle classifiche di preferenza, è diventato un asset irrinunciabile per i clienti globali del lusso, e attraverso questo è possibile intercettare la domanda dei mercati emergenti, esportando prodotti di elevata qualità.

Il Ministero dell'Economia e delle Finanze e l'Istituto nazionale per il commercio estero, coadiuvati da altri enti, consapevoli dell'esigenza di promuovere il processo di internazionalizzazione, hanno istituito un Programma promozionale ordinario, al quale si affianca il Programma straordinario di sostegno del Made in Italy. Attraverso queste iniziative si vuole mettere in atto delle azioni di promozione "integrata", plurisettoriale, evocative del Made in Italy come stile di vita, che trascende l'insieme dei singoli settori, seppure incentrate sui settori di eccellenza.

Il sostegno del governo all'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese non è limitato a tali programmi ma comprende vari strumenti di sostegno. I principali, tra questi, sono il finanziamento agevolato per la realizzazione di programmi di investimento tramite l'apertura di strutture all'estero in Paesi extra UE, l'istituzione di un fondo unico per le operazioni di venture capital, la concessione di contributi finanziari ai consorzi tra piccole e medie imprese industriali, commerciali, artigiane, il finanziamento agevolato dei crediti all'esportazione. Nel 2017 il Governo ha stanziato 36 milioni di euro a favore dell'internazionalizzazione di 84 imprese. Già nel 2015 il Governo, cogliendo l'opportunità offerta dall'Expo, aveva lanciato un programma straordinario per il rilancio internazionale dell'Italia e del Made in Italy, accelerando i percorsi di internazionalizzazione in entrata e in uscita. Il programma puntava, oltre che a favorire le piccole e medie imprese nell'accesso ai mercati internazionali, a espandere la presenza nei Paesi in cui il potenziale è maggiore e attrarre capitali di crescita.

Non solo il Governo intraprende delle iniziative per favorire l'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese; nel 2015, infatti, il gruppo Intesa Sanpaolo e il Sistema Moda Italia, una delle più grandi organizzazioni di rappresentanza del tessile-moda nel mondo occidentale, hanno siglato un nuovo accordo ("Imprese di Moda nel Mondo") che punta a sostenere la penetrazione commerciale delle imprese del settore sui mercati esteri a crescente capacità di spesa, dove la produzione italiana di qualità è molto apprezzata, attraverso strumenti e canali innovativi e mettendo a disposizione dell'intero settore le competenze di un gruppo bancario con una presenza internazionale strategica in oltre 40 Paesi.

2.9 PRESSIONE FISCALE E COSTO DEL LAVORO

Un altro aspetto che bisogna analizzare quando si analizzano i fattori che possono aver determinato la differente performance del settore tessile in Francia ed in Italia, portando alla creazione di grandi gruppi del lusso nel primo caso ma non nel secondo, è la pressione fiscale.

Con il termine “pressione fiscale” si indica la percentuale di tassazione media dello Stato per il quale si pagano le tasse; essa misura la quota del reddito prelevato dallo Stato o dagli enti locali tramite imposte, tasse, tributi allo scopo di finanziare la spesa pubblica.

Il progetto “Doing Business”, lanciato nel 2002, che esamina le piccole e medie imprese nazionali e misura le normative ad esse applicabili durante il loro ciclo di vita, assegna dei punteggi a vari aspetti concernenti l’attività economica. In relazione all’Italia, il punteggio assegnato all’aspetto fiscale, ovvero al pagamento delle tasse, è il più basso dopo quello relativo alla facilità di ottenere credito.

Nel Bel Paese, infatti, le pmi sopportano un carico fiscale pari al 59,1% dei profitti rispetto ad una media europea (calcolata sui 19 Paesi che hanno aderito alla moneta unica) del 42,8%. Questo dato, risalente al 2018, risulta essere particolarmente gravoso per le piccole e medie imprese se lo si confronta anche con il carico fiscale complessivo che sopportano le multinazionali del web presenti in Italia, o meglio le controllate di questi giganti economici ubicate nel nostro Paese, che registrano un tax rate del 33,1%. La metà dell’utile prodotto da suddette multinazionali, infatti, è tassato a fiscalità agevolata in nazioni quali, ad esempio, i Paesi Bassi, che già da tempo attraggono anche le imprese italiane, dal momento che permettono di beneficiare di una legislazione societaria molto favorevole e del trattamento tributario generoso che il governo riserva alle grandi compagnie disposte ad aprire la sede fiscale ad Amsterdam. Questo è uno dei motivi per cui si è ridotta la base imponibile di coloro che pagano le tasse in Italia, con la conseguente penalizzazione in particolar modo delle piccole e medie imprese che non hanno la possibilità di trasferirsi all’estero.

Si stima, dunque, che le imprese e i professionisti, in Italia, versano quasi due terzi del guadagno annuo all’Erario.

Inoltre, lo stesso studio mette in luce anche la difficoltà che le imprese italiane riscontrano nell’esplicazione delle procedure finalizzate al pagamento delle tasse. L’Italia, infatti, non ha solo il primato di avere la pressione fiscale sulle imprese tra le più alte in Europa, ma è anche il Paese in cui è più difficile pagare le tasse (insieme al Portogallo). Si stima che sono necessari 238 ore per raccogliere tutte le informazioni necessarie per calcolare le imposte dovute, completare la dichiarazione dei redditi, presentarla all’Agenzia delle Entrate ed effettuare il pagamento. La stessa ricerca afferma che la best performance è di 49 ore all’anno e che la media dei Paesi “High Income OECD” è di 158,8 ore all’anno, dato ampiamente superiore rispetto a quello riportato dalla Francia, dove per esplicitare le procedure relative al pagamento delle tasse sono necessarie solo 139 ore all’anno. In Italia, poi, sono necessari 14 pagamenti all’anno per assolvere a tutti i doveri fiscali; la best performance è, invece, di soli 3 pagamenti.

Agli altri primati per cui l'Italia è tristemente nota se ne può aggiungere un terzo, che vede il Bel Paese distinguersi, oltre che per essere il più tassato, anche per essere tra le nazioni più tassate per i reati fiscali, insieme a Slovacchia, Portogallo e Regno Unito.

Un altro dato scoraggiante rispetto alla condizione in cui versano le piccole e medie imprese italiane è il costo del lavoro che si conferma in crescita sostenuta. Le pmi, nel 2018, registrano un aumento del 5,6%, mentre le grandi società riescono a contenerne la crescita al 3,2%. Anche il costo del lavoro per unità di prodotto continua a crescere. La dinamica sostenuta dei costi per il personale fa sì che il costo del lavoro per unità di prodotto (CLUP, rapporto tra costo del lavoro e valore aggiunto) continui a crescere, facendo in modo che le imprese continuino a faticare per cercare di migliorare la loro produttività e la loro competitività sui mercati internazionali. Mentre le aziende grandi riescono a controllare la crescita del CLUP sfruttando le economie di scala e la maggiore intensità di capitale dei processi produttivi adottati, le pmi sono costrette a far fronte ad un costo del lavoro per unità produttiva pari al 69%, in crescita di quasi un punto rispetto al 2017.

Tutti questi dati sono particolarmente preoccupanti se si pensa che le imprese italiane sono costrette a competere sul mercato internazionale con concorrenti stranieri che, come evidenziato, possono beneficiare di livelli di tassazione e di oppressione burocratica sensibilmente inferiori ai nostri; dovendo, dunque, sopportare anche il peso di una competizione impari con le altre nazioni.

Tutti i tasselli che formano il contesto burocratico e fiscale in cui le imprese operano oggi hanno portato il presidente di Unimpresa, Ferrara, ad affermare che chi fa impresa oggi in Italia ha molto coraggio, la passione per il proprio lavoro e la determinazione sono i pilastri dell'imprenditoria italiana e del Made in Italy.

Molti sono, tuttavia, gli interventi che il governo, i sindacati e tutte le istituzioni stanno mettendo in atto per rispondere alle esigenze e alle richieste avanzate dagli imprenditori italiani. Ne è un esempio il rinnovamento del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro delle piccole e medie imprese del settore della moda. Gli imprenditori chiedevano un contratto più snello e meno oneroso che conciliasse la necessità delle imprese di non introdurre nuovi costi e l'esigenza dei lavoratori di migliorare gli standard di welfare aziendali. Uniontessile-Confapi e i sindacati del settore hanno siglato l'accordo di rinnovo contrattuale 2019-2023 dei settori tessile, abbigliamento, moda, calzature, pelli e cuoio, occhiali. Il contratto è applicato a circa 5000 imprese, che impiegano 60.000 lavoratori, e prevede un aumento medio sui minimi di 80 euro, distribuito in 3 tranches. Per quanto riguarda l'aspetto relativo al "welfare", è previsto l'aumento dello 0,1% del contributo destinato al fondo di previdenza integrativa "Fondapi" a favore di tutti i lavoratori iscritti; inoltre, sul fronte della sanità integrativa, viene confermato il versamento di 120 euro nel fondo integrativo sanitario, annualmente e per ogni dipendente.

Altre iniziative meritevoli di menzione sono il credito d'imposta ricerca, sviluppo, innovazione e design, introdotto dal Ministero dello Sviluppo Economico. La misura si pone l'obiettivo di stimolare la spesa

privata in ricerca, sviluppo e innovazione tecnologica per sostenere la competitività delle imprese in ambito internazionale e favorirne i processi di transazione digitale.

Il Ministero dello Sviluppo Economico ha introdotto, inoltre, il Fondo Nazionale Innovazione teso a stimolare la crescita, dal momento che l'innovazione tecnologica rappresenta, forse, il solo modo, nel contesto odierno, per crescere in modo stabile e duraturo, competere, generare lavoro qualificato, creare e distribuire nuova ricchezza. La dotazione finanziaria di partenza del fondo è di circa 1 miliardo di euro e verrà gestito dalla Cassa Depositi e Prestiti e lo strumento operativo di intervento del Fondo è il Venture Capital. Tale ausilio è stato ideato proprio per combattere la costante cessione di talenti, proprietà intellettuali e asset strategici svenduti all'estero con una perdita secca per il sistema Paese.

3. COME POSSONO LE IMPRESE ITALIANE DELLA MODA TORNARE A COMPETERE?

Abbiamo, dunque, analizzato le varie problematiche che ostacolano la crescita delle imprese italiane della moda, che sono, così, costrette, in molti casi, a lasciarsi acquisire dai grandi gruppi del lusso francesi. Le piccole dimensioni, ad esempio, che non permettono loro di investire una grande quantità di risorse. La conduzione familiare, a causa delle scarse competenze manageriali dell'imprenditore che non vuole farsi da parte e permettere ad un manager esterno di prendere le redini dell'impresa di famiglia, risulta essere un ostacolo. Abbiamo visto, inoltre, che una delle difficoltà incontrate è quella relativa all'accesso alle risorse finanziarie; le imprese italiane fanno largo uso del credito bancario, ma sono ancora poche quelle che si rivolgono al mercato azionario o a strumenti quali il venture capital. Un altro punto debole è l'innovazione e la digitalizzazione; oggi il consumatore sempre più informato vuole soddisfare i propri bisogni istantaneamente e le imprese non possono rimanere indietro, devono tenere il passo con i nuovi strumenti della tecnologia; la spesa in ricerca e sviluppo, come abbiamo evidenziato, è ancora troppo ridotta rispetto agli altri Paesi. Infine, la pressione fiscale costituisce un altro macigno che pesa sulle spalle dei piccoli imprenditori italiani, che pagano tasse più onerose e incontrano maggiori difficoltà nell'eseguire le procedure necessarie ad assolvere ai loro doveri contributivi.

Ma allora, come può l'Italia rialzarsi e combattere? Come possono le imprese italiane ritornare a competere con i grandi giganti francesi? È tutto perduto? Dobbiamo arrenderci all'idea che il made in Italy sia ormai alla mercè degli imprenditori francesi?

No, a parere di chi scrive non è così. Non è tutto perduto, le imprese italiane possono tornare a gareggiare con quelli che, precedentemente, avevamo definito i "ghepardi della savana del lusso".

3.1 TOP PLAYER ITALIANI

Innanzitutto, occorre evidenziare che anche in Italia, sebbene il contesto industriale sia caratterizzato in larga parte dalle piccole e medie imprese dei distretti industriali, ci sono alcuni gruppi del fashion. Non si tratta di gruppi molto grandi, tuttavia presentano dei buoni presupposti per la crescita.

Per dare un'idea delle dimensioni dei gruppi italiani rispetto a quelli francesi, analizziamo la classifica dei big italiani della moda in base al fatturato, tenendo presente che nello stesso anno, ovvero nel 2018, il fatturato di LVMH ammontava a 46,8 miliardi di euro e quello di Kering ammontava a 13,7 miliardi di euro. Secondo la classifica stilata dall'area studi di Mediobanca, dunque, nel 2018, occupavano il podio Luxottica, con 8,93 miliardi di euro, seguita da Prada, con un fatturato di 3,14 miliardi di euro, e da Calzedonia Holding, che in quell'anno aveva un fatturato di 2,3 miliardi di euro. Subito dopo, al quarto posto, troviamo Giorgio Armani con un fatturato di 2,11 miliardi di euro, seguito da Max Mara Fashion Group con 1,6 miliardi di euro. Più giù nella classifica, al settimo posto, troviamo Moncler, che nel 2018

ha raggiunto un fatturato di 1,42 miliardi di euro, e, all'ottavo posto, OTB di Renzo Rosso che, con 1,4 miliardi di euro di fatturato, risulta molto vicino al concorrente famoso in tutto il mondo per i suoi eleganti piumini. Subito dopo OTB, al nono posto abbiamo D&G (Dolce e Gabbana), che vanta un fatturato di 1,35 miliardi di euro e Salvatore Ferragamo al decimo posto, che nel 2018 ha realizzato un fatturato di 1,34 miliardi di euro. Proseguendo, al ventesimo posto troviamo Tod's con un fatturato di 940,5 milioni di euro, mentre occupa la ventinovesima posizione Brunello Cucinelli, che nel 2018 ha realizzato un fatturato di 553 milioni di euro.

Tutti questi top player, nonostante le dimensioni ancora molto ridotte rispetto ai giganti francesi, costituiscono una buona base di partenza su cui ricostruire la competitività del Made in Italy.

Analizziamo, adesso, più nello specifico, alcune di queste realtà per metterne in luce le potenzialità.

3.2 REALTA' PROMETTENTI

Partiamo dal primo in classifica: Luxottica. Si tratta di un gruppo leader nel design, produzione e distribuzione di occhiali di fascia alta, di lusso e sportivi, che ha un portafoglio marchi forte e ben bilanciato sia di proprietà sia in licenza. Secondo la definizione che la stessa impresa dà di se stessa, Luxottica è “un posto dove nessun dettaglio è troppo piccolo e nessun sogno è troppo grande”, un posto dove storia e innovazione si incontrano e le nuove tecnologie vengono adoperate per migliorare la customer experience. La mission di Luxottica è, infatti, dedicarsi alla protezione degli occhi e alla valorizzazione dei volti di donne e uomini, creando i migliori occhiali possibili per soddisfare i clienti, interpretare i gusti e le aspirazioni dei consumatori. Alla mission è strettamente collegata la vision del gruppo, “To see the beauty of life”, che ispira il modo di operare sostenibile. Grande attenzione, infatti, è rivolta ai temi della sostenibilità ambientale, dell'etica e della responsabilità nei confronti del contesto sociale in cui l'impresa opera.

Lo spirito di eccellenza guida il modo di lavorare a tutti i livelli e si riconosce nei prodotti.

Un fondamentale vantaggio competitivo è, senza dubbio, l'integrazione verticale che permette all'impresa di gestire direttamente tutto il processo produttivo che va dal design e sviluppo del prodotto, alla produzione, alla logistica e distribuzione. La progettazione e realizzazione degli occhiali avviene principalmente in Italia, dove il gruppo possiede sei stabilimenti produttivi, in Cina, in Brasile e negli Stati Uniti; inoltre, Luxottica possiede anche due stabilimenti di minori dimensioni in India e Giappone, che servono i mercati locali. Alla produzione affianca un'estesa rete wholesale e una presenza retail concentrata per lo più in Nord America, America Latina, Asia-Pacifico ed Europa Occidentale.

Anche se ancora distante dai player francesi in termini di fatturato, e impegnata in un settore diverso da quello della produzione di capi d'abbigliamento e accessori, seppur appartenente alla categoria luxury, nel gruppo Luxottica si riscontrano, a parere di chi scrive, enormi potenzialità. Il gruppo, già, come abbiamo

visto, presente in molte aree del mondo, all'avanguardia nell'innovazione, con un portafoglio marchi forte e bilanciato, continua a dimostrarsi aperto a nuove idee e punti di vista, modelli e culture, per continuare a migliorare e portare al massimo lo sviluppo del potenziale del gruppo in mercati globali sempre più competitivi.

Occorre ricordare che, tuttavia, a partire dal 2018, si tratta di una holding denominata EssilorLuxottica e che ha avuto origine dalla combinazione tra Luxottica, appunto, e la francese Essilor.

Un altro gruppo molto promettente, che nella classifica per fatturato stilata dall'area studi di Mediobanca sulla base del fatturato 2018 si è posizionata sul podio, subito dopo Luxottica e Prada, è Calzedonia Group. Nonostante la sua giovane età (Calzedonia nasce a Verona nel 1986), infatti, il gruppo Calzedonia è il principale player di settore a livello europeo e uno dei principali a livello mondiale, tanto che i mercati stranieri oggi pesano per il 55% del turnover totale. L'azienda si è dapprima focalizzata sull'Italia, poi sull'Europa e da poco ha intrapreso nuove avventure in Cina, Giappone e Stati Uniti, arrivando ad avere 4.671 punti vendita in 53 Paesi nel mondo. La costante espansione è senz'altro resa possibile dalle numerose risorse umane impiegate, oltre 36.600 dipendenti in tutto il mondo, ai quali l'impresa dedica molta attenzione. Come afferma il Presidente e Amministratore Delegato Sandro Veronesi, infatti, Calzedonia da sempre ricerca non solo la qualità dei prodotti e il piacere di indossarli, ma anche una migliore qualità di vita negli ambienti in cui si lavora e più in generale nell'ambiente che ci circonda. Il management incoraggia rapporti molto diretti nell'ambito di un'organizzazione più orizzontale e meno gerarchica possibile. Inoltre, il presidente ritiene che il rapporto di fiducia e fedeltà che si riesce ad instaurare con i dipendenti, ma anche con clienti e fornitori, sia il vero patrimonio da preservare e accrescere nel tempo. Particolare importanza viene attribuita anche alla parità di genere e alla formazione e crescita dei giovani (il 63% delle risorse ha meno di 30 anni). Oltre all'attenta gestione delle risorse umane e all'impegno in termini di sostenibilità, un altro aspetto che contribuisce a rafforzare il vantaggio competitivo di Calzedonia è l'integrazione verticale. Il ciclo di vita del prodotto, dall'ideazione alla produzione fino alla distribuzione su scala mondiale avviene all'interno del gruppo, e ciò consente di valorizzare tutte le funzioni.

Un altro aspetto a cui l'azienda attribuisce particolare attenzione è la digitalizzazione, dal momento che investe costantemente nello sviluppo dell'e-commerce, nonostante in Italia, come abbiamo riscontrato in precedenza, questi nuovi modi d'acquisto si siano sviluppati più tardi che in altri Paesi.

Inoltre, il gruppo punta su un modello di business omnichannel, che, come abbiamo visto, è l'unica strategia, oggi, che permetta di raggiungere e soddisfare le esigenze di tutti i consumatori, ma che, purtroppo, non tutte le imprese italiane riescono a implementare.

Al secondo posto nella classifica, con un fatturato, però, pari a quasi 1/3 del primo in classifica, Luxottica, troviamo Prada. Si tratta di un'azienda di famiglia, come la maggior parte delle imprese italiane. Il marchio fu fondato, infatti, nel 1913 a Milano da Mario Prada, nonno di Miuccia Prada, che attualmente è una degli amministratori delegati del gruppo. Protagonista di rilievo del settore del lusso, il Gruppo Prada, che oggi ha un portafoglio di 5 brand, ovvero Prada, Miu Miu, Church's, Car Shoe, Marchesi 1824, e 641 negozi in

70 Paesi del mondo, è un'officina sperimentale di idee. Secondo Miuccia Prada, bisogna interagire con diverse sfere culturali, anche apparentemente lontane, per cogliere e anticipare lo spirito dei tempi, nella consapevolezza che l'unica costante nel mondo, e quindi nella moda, che ne è il riflesso, è il cambiamento. L'innovazione è, dunque, un obiettivo primario, condiviso da azienda, collaboratori e fornitori, e si fonda su un incessante lavoro di squadra e sulla continua sperimentazione e ricerca.

Il gruppo Prada si distingue per il suo nuovo approccio al fare impresa, che pone al centro valori quali la libertà d'espressione creativa, in alcuni casi sovversiva delle regole, la rilettura dell'esistente, la valorizzazione e tutela del saper fare. Proprio per questo, il gruppo ha deciso di internalizzare le fasi produttive strategiche, acquisendo e tramandando le competenze manifatturiere d'eccellenza.

Sicuramente, un elemento molto importante per il vantaggio competitivo del gruppo nel suo complesso è il marchio Prada. Da oltre cento anni, il marchio è sinonimo nel mondo di valori quali la qualità, la cura per i dettagli, la ricerca dell'eccellenza. In questo caso, dunque, il brand costituisce un asset intangibile sul quale senz'altro il gruppo può continuare a basare la propria crescita e che può fornire un contributo sostanziale nella difficile competizione con gli altri player nazionali e, soprattutto, internazionali.

Un altro brand simbolo di eleganza ed eccellenza qualitativa è Moncler. Esso ha un heritage ed un posizionamento unico, ed è da sempre capace di coniugare la propria storia con la creazione di prodotti innovativi e versatili che, pur essendo in continua evoluzione, risultano essere senza tempo. Senza dubbio la qualità, l'unicità, la creatività, l'innovazione a cui il marchio è associato, accrescono il vantaggio competitivo del gruppo Moncler nel complesso.

La strategia del gruppo si fonda su cinque pilastri: sviluppare un marchio globale e capace di innovarsi continuamente mantenendo l'unicità del proprio posizionamento; percorrere una crescita sostenibile che porti valore a tutti gli stakeholder; cercare un selettivo ampliamento della gamma prodotti; sostenere lo sviluppo di tutti i canali distributivi in un'ottica di omnicanalità; rafforzare la propria cultura digitale. Tutti temi che, come evidenziato precedentemente, sono fondamentali per il successo di ogni impresa.

Per quanto riguarda il modello di business, Moncler adotta un modello integrato e flessibile, volto a controllare direttamente le fasi a maggior valore aggiunto mettendo al centro del processo la soddisfazione del cliente. Moncler, dunque, gestisce direttamente la fase creativa, l'acquisto di materie prime, lo sviluppo della prototipia; le fasi di taglio e confezionamento dei capi sono delegate a soggetti terzi indipendenti oppure si avvalgono della produzione interna. Da alcuni anni, come la maggior parte delle imprese, Moncler ha intrapreso un percorso di integrazione nel modello di business delle tematiche di sostenibilità. Ad esempio, al fine di ridurre i consumi energetici e le emissioni di CO₂, implementa diverse attività nei negozi, negli uffici e nella sede produttiva, quali la sostituzione progressiva di impianti di illuminazione tradizionale con lampade a Led, l'impiego di supporti informatici ecosostenibili, l'individuazione di modalità per rendere sempre più efficiente l'utilizzo dell'energia. Gli obiettivi nel lungo termine sono di ridurre l'impatto ambientale dei processi logistici, diminuire l'impatto ambientale dell'esperienza d'acquisto, sensibilizzare i dipendenti all'impatto ambientale delle azioni quotidiane. In quest'ottica

particolare attenzione è rivolta alla selezione delle materie prime e al fatto che i processi produttivi, anche quelli dei fornitori, siano strutturati in modo tale da ottimizzare l'uso di tessuti, filati e piuma, evitandone gli sprechi.

Subito dopo Moncler, nella classifica redatta dall'area studi di Mediobanca, troviamo OTB, acronimo che sta per "Only The Brave", di Renzo Rosso. Già a partire dal nome, dunque, è molto chiara la vera essenza dei brand del gruppo: innovativi, audaci e unici. Lo stesso fondatore del gruppo, Renzo Rosso, ha confessato che l'obiettivo è creare non il più grande gruppo del fashion, ma il più alternativo. Per raggiungere questo obiettivo si parte da una diversa modalità di affrontare le cose, orientata a creare una cultura dell'innovazione e ad ispirare e coltivare costantemente menti creative (il gruppo ha portato avanti numerose iniziative volte a premiare i talenti creativi di tutto il mondo). OTB supporta, quindi, l'idea di un nuovo modello imprenditoriale in cui ciascun brand contribuisce allo sviluppo economico e sociale. L'azienda porta avanti iniziative di vario genere, in ambito sociale e ambientale, finalizzate a preservare la cultura e l'artigianato italiani, permettere ai fornitori di accedere al credito a condizioni vantaggiose (le medesime di cui gode il gruppo stesso) attraverso un accordo con Bnp Paribas. Questa attenzione agli aspetti ambientali e sociali si riflette anche nell'edificio del quartier generale, che ospita numerosi servizi per il benessere dei dipendenti e delle loro famiglie, ed è basato su principi di eco-compatibilità e fonti alternative di approvvigionamento energetico.

Il gruppo ha anche dato vita, nel 2008, ad una fondazione no profit per riequilibrare la disegualianza sociale e contribuire allo sviluppo sostenibile delle comunità meno avvantaggiate nel mondo; le iniziative intraprese a partire dalla fondazione sono andate a diretto beneficio della vita di oltre 200.000 persone.

Nonostante si tratti di un gruppo molto giovane, senza dubbio il più giovane tra quelli analizzati, fondato solo nel 2002, la visione diversa e audace di Renzo Rosso lo rende un player molto promettente, seppur non in termini di crescita dimensionale, che, come detto precedentemente, non costituisce un obiettivo per la governance dell'azienda.

Un'altra azienda che non punta sulla crescita dimensionale ma su una visione nuova, diversa, definita "Capitalismo Umanistico", è Cucinelli. Impresa familiare, che pone innanzitutto attenzione a valori come il tempo, l'ambiente, la famiglia, nella convinzione che il valore economico debba sempre fare riferimento ai valori umani. Lo stesso Brunello Cucinelli, nello spiegare il suo "capitalismo Umanistico", ha affermato che esso si basa sull'idea del valore primario della persona umana e, quindi, della necessità di dare alla stessa dignità morale ed economica; l'uomo è al centro dell'impresa, il lavoro è inteso come espressione del valore umano. Naturalmente si tratta pur sempre di un'attività economica, dunque si pone attenzione al tema del profitto, che, secondo l'imprenditore, deve essere "giusto", ovvero sostenibile, commisurato e armonizzato con il dono; l'obiettivo perseguito è fare profitti con etica, dignità e morale. Attenzione costante è rivolta, oltre che alle persone operanti all'interno dell'azienda, per cui tra l'altro sono stati creati luoghi di lavoro curati e accoglienti, all'ambiente. Cucinelli sostiene il bisogno di sentirsi "custodi del creato", cioè l'esigenza di lasciare a chi verrà dopo di noi un mondo più amabile.

L'azienda Cucinelli, leader nel settore del cachemire, ha dato vita ad una dimensione imprenditoriale innovativa che, nonostante riprenda idee del passato, rappresenta, con importanza crescente e condivisa, un elemento di valore e di scelta da parte del cliente, supportando l'azienda stessa nella competizione con gli altri players del settore.

3.3 COME RIPARTIRE: CRESCITA DIMENSIONALE UNICA STRADA?

I casi esposti sono stati scelti in quanto rappresentano tutti imprese all'avanguardia, relativamente grandi, digitalizzate e continuamente alla ricerca di nuove soluzioni per migliorare la soddisfazione del cliente, attente agli aspetti ambientali e alla valorizzazione del lavoro dei dipendenti, al loro benessere, e all'integrazione multiculturale. Tutti questi temi, come abbiamo visto in precedenza, sono molto importanti nel contesto odierno e sono senz'altro fondamentali per migliorare la competitività dell'azienda. Anche nel rapporto con i consumatori, questi aspetti rivestono un ruolo di crescente importanza; infatti, chi acquista presta sempre maggiore attenzione all'impegno sociale e ambientale del brand, ed essendo sempre più esigente, risulta poco soddisfatto da un'interazione con l'impresa esclusivamente tramite i canali tradizionali.

Tuttavia, queste imprese, nonostante tutti gli aspetti positivi che abbiamo sottolineato, risultano essere ancora drammaticamente piccole rispetto ai grandi gruppi francesi. Dunque, la domanda che ci poniamo è: come possono crescere, come possono raggiungere dimensioni tali da poter competere ad armi pari con colossi dell'entità di Kering, e, ancor di più, Lvmh?

Secondo qualcuno la strada potrebbe essere "unire le forze". Le imprese di cui abbiamo sottolineato le potenzialità, cioè, dovrebbero unirsi, diventando un unico grande gruppo.

Tuttavia, a parere di chi scrive, ciò non può accadere. Si tratta infatti di imprese che sono in competizione non solo verso i gruppi stranieri, ma anche tra di loro. In alcuni casi hanno un diverso posizionamento, o si rivolgono a diversi segmenti del mercato, ma sono pur sempre competitors.

Questa visione è avvalorata anche dalla tesi di Francesco Trapani, che, nel 2011, era numero uno di Bulgari, marchio che, allora, cercava dei partner per poter crescere senza dover perdere il passaporto tricolore e arrendersi al predominio dei francesi. Egli spiegò la mancata creazione di un maxi-polo del lusso italiano dicendo che "gli italiani preferiscono giocare un gioco più piccolo, pur di non perdere il controllo totale della propria azienda".

3.3.1 Joint Venture

Forse una soluzione potrebbe essere rappresentata da una joint venture. Questo termine indica un accordo di collaborazione tra due società, che si impegnano a realizzare un determinato progetto condividendone i

rischi e sfruttando le reciproche competenze. L'accordo produce la definizione di un nuovo soggetto indipendente da un punto di vista giuridico dalle società che l'hanno creato. Il gruppo svizzero Richemont, ad esempio, ha firmato un contratto di joint venture con il designer Alber Elbaz dando vita ad una start-up innovativa che realizzerà il progetto delle due parti. La joint venture potrebbe rappresentare il giusto compromesso, dal momento che permetterebbe alle imprese di collaborare e unire le proprie forze, in termini di risorse, conoscenze, competenze, e allo stesso tempo consentirebbe alle stesse di mantenere la propria indipendenza.

3.3.2 Nuovi e vecchi valori per ripartire

Se le imprese non saranno disposte ad unire le forze sarà difficile per le stesse raggiungere dimensioni elevate. Ricordiamo, infatti, che gli investimenti di gruppi come Lvmh hanno valori da capogiro, irraggiungibili, alle condizioni odierne, dai players italiani. Come detto precedentemente, la transazione relativa all'acquisto da parte di Lvmh dell'80% del marchio Loro Piana, ad esempio, fu del valore di 2 miliardi.

Sembra, dunque, che le imprese italiane siano destinate a sottostare al volere dei colossi francesi, che, in qualunque momento, potrebbero avanzare una proposta di acquisto che i brand italiani non potrebbero rifiutare, continuando a fregiarsi della qualità e dell'eleganza senza tempo del Made in Italy.

E se, invece, ci fossero altri modi per competere con questi colossi? Se la crescita dimensionale e di fatturato non fosse l'unica strada?

I modelli imprenditoriali proposti da alcune delle imprese che abbiamo analizzato, in effetti, sono il riflesso proprio di questa volontà di mettere al centro, non più solo i valori economici risultanti dai libri contabili, ma i valori di sostenibilità, rispetto per la persona umana, valorizzazione del tempo, che in una società sempre più frenetica si rischia di perdere, se non lo si è già fatto.

Tra i sostenitori di questa visione emergono, come abbiamo sottolineato in precedenza, due grandi figure imprenditoriali quali Renzo Rosso, del gruppo Otb, e Brunello Cucinelli, proprietario dell'omonima azienda.

Tra l'altro questa visione appare quanto mai attuale alla luce della pandemia da Covid-19, che ha costretto tutto il mondo e l'economia nel suo complesso a fermarsi, a rallentare, e a prestare maggiore attenzione al rispetto per l'ambiente e al valore del tempo. Proprio l'emergenza sanitaria ha spinto un'altra grande figura, un altro grande imprenditore del settore fashion, Giorgio Armani, a scrivere una lettera aperta indirizzata al mondo della moda. Le sue parole sono molto dure, la lettera inizia dicendo "io non voglio più lavorare così, è immorale". Con questa espressione egli intende invitare tutte le imprese del settore moda a ridefinire i tempi, rallentare quei ritmi forsennati che il fashion system ha avuto in questi anni, una volta che l'emergenza sarà finita. Intende richiamare l'attenzione sulla mentalità dominante che spinge le imprese del settore a produrre troppo, in tempi troppo ristretti; Armani dice "basta spettacolarizzazioni, basta

sprechi” per tornare alla moda autentica, non come gioco di comunicazione, all’idea di eleganza senza tempo, alla realizzazione di capi d’abbigliamento che durino nel tempo.

“Non si può pensare solo al profitto, la moda deve tornare ad essere umana”, queste le parole dello stilista, che chiede a tutti i player del settore di ripartire in modo diverso, compatti, di lavorare in maniera armoniosa, nella convinzione che non si possa più tollerare il fatto che la finanza abbia preso il sopravvento sulla creatività.

Armani, dunque, con la sua lettera aperta, intende chiedere a tutti di fare un passo indietro. I brand del lusso, infatti, già da tempo, si sono adeguati alla logica del fast fashion, non sostenibile, tuttavia, nel lungo periodo. Il lusso, al contrario, richiede tempo sia per essere creato che per essere compreso; le aziende del lusso devono differenziarsi, non adeguarsi, per mantenere il posizionamento che giustifica il premium price.

Tuttavia, fare un passo indietro non significa, anche nella prospettiva di Renzo Rosso e Brunello Cucinelli, tornare indietro. Tornare indietro non è possibile. Il consumatore è cambiato, non si può ottenere la sua soddisfazione e fedeltà utilizzando logiche di dieci anni fa. Bisogna reinventarsi: continuare ad utilizzare i nuovi codici di comunicazione ma in maniera differente. La comunicazione non si può più basare solo sul prodotto, ciò costringe l’impresa a ideare e realizzare nuovi prodotti di continuo, bisogna spostare l’attenzione del consumatore sullo storytelling del brand.

Questa visione non implica, certamente, una assoluta noncuranza degli indici economici. Tuttavia, questi non sono più posti al centro del processo produttivo, l’attenzione è rivolta più che ai numeri, alla qualità del prodotto, alla salute dell’ambiente in cui viviamo. E ciò non per forza deve riflettersi in una riduzione della redditività delle imprese, che non potrebbe essere tollerata soprattutto dalle piccole e medie imprese; questo nuovo modello potrebbe determinare una riduzione delle vendite, ma non necessariamente una riduzione dei profitti.

3.3.3 Made in Italy

Inoltre, le imprese italiane troppo spesso, ormai, dimenticano la grande ricchezza su cui possono fare leva: il Made in Italy. Dovrebbero spostare il baricentro della competizione sulle competenze, le capacità e conoscenze che gli italiani hanno più di qualunque altro popolo al mondo. Il genio italiano, la tradizione nell’artigianato, la creatività, l’inventiva, sono qualità che tutte le imprese del mondo ci invidiano. Ne è una dimostrazione il fatto che anche i top player internazionali nel settore della moda, molto spesso, scelgono come direttori creativi e amministratori delegati proprio dei talenti italiani. È il caso, ad esempio, di Riccardo Tisci, direttore creativo di Burberry, che, peraltro, lavora al fianco di un altro italiano, Marco Gobetti, che ricopre nella stessa impresa la carica di amministratore delegato. Un altro esempio dei manager italiani che portano i brand esteri al successo è Francesca Bellettini, che è riuscita a rilanciare il brand Yves Saint Laurent. Anche Estee Lauder, importante multinazionale della cosmesi, è guidata da un Ceo italiano, Fabrizio Freda. Un’altra italiana riconosciuta e ammirata per il suo talento è il direttore

creativo di Dior, Maria Grazie Chiuri. Persino il braccio destro di Bernard Arnault e direttore generale di Lvmh è un italiano, Antonio Belloni.

Anche le continue acquisizioni dei brand italiani, che stiamo discutendo, sono implicitamente una dimostrazione dell'enorme potenziale del Made in Italy; confermata, tra l'altro, dal fatto che, i marchi italiani acquisiti dai gruppi francesi sono quelli che contribuiscono in modo più rilevante al fatturato dei gruppi stessi.

Inoltre, anche le imprese italiane che avevano delocalizzato all'estero per usufruire di una tassazione più vantaggiosa, una normativa meno stringente e un costo del lavoro molto più basso, stanno tornando a produrre in Italia. Il fenomeno del "reshoring" prova che non è possibile trovare altrove le medesime capacità manifatturiere della penisola. Oggi solo il 10% produce in Asia e, tra l'altro, non con la finalità di riesportare in Italia, ma per servire i mercati locali.

È tempo, dunque, di valorizzare la ricchezza del patrimonio che ci è stato tramandato e il genio italico che tutto il mondo apprezza.

3.3.4 Sostenibilità ambientale

Un altro aspetto su cui le imprese devono puntare per competere con i grandi gruppi del lusso è la sostenibilità ambientale. Tutte le imprese del mondo, infatti, stanno ricercando soluzioni per risolvere il problema dell'inquinamento, che diventa sempre più urgente. In particolare, l'industria della moda, essendo la più inquinante dopo quella petrolifera, da qualche tempo rivolge particolare attenzione alla questione. Molte sono le imprese che hanno, infatti, redatto dei codici etici per la salvaguardia del nostro pianeta. Kering è andata ben oltre, sviluppando uno strumento innovativo che permette di misurare l'impatto ambientale dell'attività economica e mettendolo a disposizione di altre società del settore lusso e non solo. Inoltre, nel 2019, trentadue aziende internazionali, dal lusso al fast fashion, dal tessile alla distribuzione, hanno siglato il primo "Fashion Pact" condividendo una serie di obiettivi, che ruotano attorno a tre temi chiave, ovvero arrestare il riscaldamento globale, ripristinare la biodiversità, proteggere gli oceani.

Tuttavia, se le imprese italiane vogliono competere, nonostante le dimensioni, con i top player internazionali, devono batterli sul tempo nella ricerca di nuovi materiali, nuovi modi di produrre e soluzioni di riciclo. Ad esempio, la ricerca potrebbe concentrarsi su modalità di produzione che permettano di ottenere vestiti riciclabili alla fine del loro ciclo di vita, che deve, tuttavia, essere molto più lungo rispetto a quello a cui ci hanno abituati le logiche del fast fashion. Vestiti modulari, che possono essere facilmente smontati, quasi come dei Lego, al termine della loro vita utile, in modo che ogni componente possa ricevere il trattamento necessario. Nella pratica odierna, talora, data la difficoltà riscontrata nel suddividere le diverse componenti, risulta più vantaggioso, in termini di costo, gettare nei rifiuti tutto il capo, piuttosto che smontarlo per smaltire le varie parti separatamente e riottenerne la materia prima.

Un'altra proposta sarebbe, poi, quella di creare vestiti compostabili; con riferimento, in particolare, alla biancheria, che non può neppure essere donata o venduta ai negozi dell'usato e, solitamente, si usa fino a quando è logora.

Bisogna, inoltre, affrontare il problema delle tinture. L'industria tessile, infatti, utilizza prodotti chimici che danneggiano l'ambiente (si stima che dal 10% al 20% delle tinture che usiamo finiscono nei corpi idrici dei poli di produzione degli Stati in via di sviluppo). L'aspetto più insidioso è che per le imprese è complicato fare a meno di tali prodotti, dal momento che essi, al contrario delle sostanze naturali, garantiscono il fissaggio del colore per un lungo periodo di tempo. Tuttavia, i brand potrebbero ripensare alla proposta di valore e offrire un prodotto unico, personalizzato (il colore ottenuto tramite sostanze naturali varia in base all'utilizzo) e, per lo più, ecologico, ottenendo un significativo vantaggio competitivo, dal momento che, non solo le imprese, ma anche i consumatori, sono sempre più attenti all'aspetto ambientale, (già da tempo le principali imprese hanno ripensato il packaging, molto più semplice da modificare rispetto al prodotto vero e proprio, appunto per soddisfare questa esigenza espressa dal consumatore).

È opportuno, dunque, che le imprese italiane inizino, prima delle altre, a ripensare al modo di produrre i capi d'abbigliamento tenendo a mente, non solo l'impatto ambientale dell'attività produttiva, ma anche la loro fine.

CONCLUSIONI

L'elaborato mette in luce le varie caratteristiche dell'industria italiana della moda che hanno contribuito a determinare la diversa traiettoria rispetto all'industria francese. Senza dubbio, le piccole dimensioni delle imprese del settore, la gestione da parte del capofamiglia, la scarsità di risorse finanziarie e la difficoltà nell'accedere alle stesse, la mancanza di integrazione verticale e di investimenti sufficienti in innovazione, l'errato approccio all'internazionalizzazione, la pressione fiscale ed il costo del lavoro sono i principali elementi che hanno ostruito la formazione di grandi gruppi del fashion.

Tuttavia, nel seguito dell'elaborato, si evidenzia anche che, per ripartire e poter competere con i maggiori player internazionali, le imprese italiane non devono necessariamente puntare sulla crescita dimensionale. Oggi in Italia ci sono molte realtà promettenti che, seppur minori in termini di dimensioni rispetto ai colossi francesi, hanno enormi potenzialità. Esse devono, innanzitutto, puntare sul valore del Made in Italy, spostando il baricentro della competizione sulle competenze, le conoscenze, le capacità del genio italico. Inoltre, dovrebbero, e molte imprese lo stanno già facendo, mettere al centro non più solo i valori economici risultanti dai libri contabili, ma i valori di sostenibilità, rispetto per la persona umana e l'ambiente, valorizzazione del tempo. Ciò, infatti, non deve necessariamente riflettersi in una riduzione di redditività per le imprese.

Si sente, talora, parlare del contesto attuale come di un contesto darwiniano, in cui le imprese devono essere sempre pronte, devono capire quale sarà l'evoluzione del presente, in modo da anticipare i fattori ambientali esterni. In questo contesto, se opportunamente sfruttate, le piccole dimensioni, corrispondendo a maggiore agilità, velocità e capacità di adattamento, potrebbero rappresentare un vantaggio. Dunque, se le pmi italiane sapranno sfruttare i punti di forza che abbiamo sottolineato nel corso della trattazione, potranno competere ad armi pari con i player internazionali, i gruppi francesi del lusso.

BIBLIOGRAFIA

1. <https://www.kering.com/it/il-gruppo/cultura-e-patrimonio/la-nostra-storia/>
2. https://st.ilsole24ore.com/art/finanza-e-mercati/2012-02-21/bulgari-valentino-settore-mirino-064337.shtml?uuid=AaHMb1uE&refresh_ce=1
3. <https://argomenti.ilsole24ore.com/lvmh.html>
4. <https://www.ilsole24ore.com/art/lvmh-e-kering-ghepardi-savana-lusso-ACafJHb>
5. Value of the apparel market in select leading countries in Europe, “Mercato tessile in Europa”, pag. 7
6. Revenue of the women's & girls' apparel market worldwide by country in 2018, “Mercato tessile in Italia”, pag.10
7. Numero di impiegati nel settore nel 2016 in Italia, “Analisi di competitività ISTAT per le industrie tessili”
8. Numero di impiegati nel settore nel 2016 in Francia, “Studio di settore- industria della moda francese”, pag. 26
9. <https://www.businessoffashion.com/articles/intelligence/why-isnt-there-an-italian-lvmh-2>
10. <https://www2.deloitte.com/it/it/pages/consumer-business/articles/deloitte-global-powers-of-luxury-goods-2019---deloitte-italy---c.html>
11. Value of clothing exports from Italy from 2000 to 2017, “Mercato tessile in Italia”, pag. 29
12. <file:///C:/Users/Giovanna/Downloads/ET0115040ITN.pdf>
13. Dati ISTAT
14. <https://emplus.egeaonline.it/it/61/archivio-rivista/rivista/3444825/articolo/3444920>
15. <https://www.ilsole24ore.com/art/ferragamo-rilancio-vendita-esclusa-parla-l-imprenditore-AEoC9BbE>
16. <http://ideas.sdabocconi.it/strategy/archives/4901>
17. file:///C:/Users/Giovanna/Downloads/P65_Capitale_di_rischio_14_24.pdf
18. <https://www.borsaitaliana.it/borsa/azioni/settori/lista.html?indexCode=IT3700&lang=it>
19. Italia 50 2017, il report annuale dei brand italiani di maggiore valore, Brand Finance
20. <https://www.lvmh.it/il-gruppo/chi-siamo/il-modello-lvmh/>
21. Strategie di internazionalizzazione e grande distribuzione nel settore dell’abbigliamento, Stanza della moda
22. <https://www.mffashion.com/news/backstage/the-next-20-la-filiera-integrata-201804181206177996>
23. <https://www.digital-coach.it/blog/e-commerce-blog/impres-italiane-ecommerce/>
24. <https://www.ilsole24ore.com/art/l-e-commerce-italiano-trainato-crescita-moda-design-e-beauty-ACJEgAn>

25. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/it/pdf/2018/06/L-Eccellenza-nella-Customer-Experience.pdf>
26. <https://keringcorporate.dam.kering.com/m/73a7d9e7d60ab433/original/KERING-RA-2018-EN.pdf>
27. <http://dati.istat.it/Index.aspx?QueryId=21511#> spesa per R&S
28. Manufacturing: Fashion & Textiles, Statista, Pag. 31
29. <http://dati.istat.it/Index.aspx?QueryId=21513> partner per l'innovazione
30. <http://dati.istat.it/Index.aspx?QueryId=21509> innovazioni di marketing
31. <https://www.lvmh.it/>
32. <http://dati.istat.it/Index.aspx?QueryId=20777> occupati settore tessile (m/f)
33. <https://www.mckinsey.it/idee/investi-sulla-parita-il-portafoglio-cresce-di-piu>
34. Fashion business model: Strategie e modelli delle aziende di moda, Dario Golizia, 2016
35. <https://books.google.it/books?id=4QdrDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=it#v=onepage&q&f=false>
36. http://tesi.cab.unipd.it/61445/1/ZANETTI_CHIARA.pdf
37. http://rtsa.eu/RTSA_4_2016_Talamo.pdf
38. <https://www.mise.gov.it/images/stories/documenti/pubblicazione-mincomes-fondi.pdf>
39. https://www.mise.gov.it/images/stories/documenti/PIANO_STRAORDINARIO_MADE_IN_ITALY_STAMPA_DEF_CDM_ULTIMA-2.pdf
40. <https://group.intesasanpaolo.com/content/dam/portalgroup/repository-documenti/investor-relations/comunicati-stampa-it/2013/04/CNT-04-000000010BDC4/CNT-04-000000010BDC1.pdf>
41. <https://www.doingbusiness.org/en/data/exploreeconomies/italy>
42. <http://www.cgiamestre.com/wp-content/uploads/2019/11/Tasse-multinazionali-web-pmi-italiane-04.01.2020.pdf>
43. https://know.cerved.com/wp-content/uploads/2019/11/Rapporto-PMI_2019_web.pdf
44. <https://www.pmi.it/impresa/contabilita-e-fisco/321185/pressione-fiscale-italia-ancora-da-record.html>
45. https://www.ilmessaggero.it/economia/news/moda_rinnovato_contratto_pmi_60_mila_lavoratori-5004911.html
46. <https://www.mise.gov.it/index.php/it/incentivi/impresa/fondo-nazionale-innovazione>
47. <https://www.mise.gov.it/index.php/it/incentivi/impresa/credito-d-imposta-r-s>
48. [https://www.mbres.it/sites/default/files/resources/Aziende%20Moda%20Italia%20\(2014-2018\).pdf](https://www.mbres.it/sites/default/files/resources/Aziende%20Moda%20Italia%20(2014-2018).pdf)
49. <http://www.luxottica.com/it/chi-siamo/profilo-aziendale>
50. <https://www.calzedoniagroup.com/lettera-del-presidente>
51. <https://www.pradagroup.com/it/group/group-profile.html>

52. <https://www.pradagroup.com/it/group/manifesto.html>
53. <https://www.monclergroup.com/it/gruppo/overview>
54. <https://www.otb.net/en/the-group/>
55. <https://www.brunellocucinelli.com/it/humanistic-capitalism.html>
56. <https://st.ilsole24ore.com/art/finanza-e-mercati/2012-02-21/bulgari-valentino-settore-mirino-064337.shtml?uuid=AaHMb1uE>
57. <https://www.ilsole24ore.com/art/riche-mont-e-alber-elbaz-nasce-joint-venture-az-fashion-ACi5Igu>
58. <https://www.ilfattoquotidiano.it/2020/04/14/giorgio-armani-la-lettera-al-mondo-della-moda-io-non-voglio-piu-lavorare-cosi-e-immorale-e-tempo-di-togliere-il-superfluo/5769591/>
59. <https://www.snapitaly.it/italiani-all-estero/>
60. <https://www.ilsole24ore.com/art/delocalizzare-soltanto-10percento-va-asia-AEjdOp5E>
61. <https://www.kering.com/it/sostenibilita/conto-economico-ambientale/>
62. <https://www.ilsole24ore.com/art/sostenibilita-32-aziende-sigliano-fashion-pact-la-difesa-dell-ambiente-AC11Stf>
63. https://www.ted.com/talks/amit_kalra_3_creative_ways_to_fix_fashion_s_waste_problem/next#t-575960