

LUISS



*Dipartimento di
Impresa e Management*

*Cattedra
Economia e gestione delle imprese*

***“L’INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE ITALIANE: IL CASO DEL SETTORE
MODA E ABBIGLIAMENTO.”***

RELATORE

Prof. Pirolo Luca

CANDIDATO

Flavio Micozzi

Matr. 235721

ANNO ACCADEMICO 2020/21

Ad maiora semper

Indice

Introduzione	pag. 5
---------------------------	---------------

Capitolo I

IL SETTORE DELLA MODA IN ITALIA

1.1 Storia e panoramica in generale.....	pag. 6
1.2 Nascita e sviluppo moda italiana.....	pag. 11
1.3 Caratteristiche del settore.....	pag. 14

Capitolo II

OVERVIEW STRATEGIE DI INTERNAZIONALIZZAZIONE

2.1 Forme e modalità.....	pag. 16
2.2 Standardizzazione/adattamento.....	pag. 19
2.3 Modelli organizzativi.....	pag. 21

Capitolo III

CASI AZIENDALI

3.1 Il caso Armani: cenni storici	pag. 23
3.2 L'approccio strategico	pag. 25
3.3 Il caso Ferragamo: cenni storici.....	pag. 29
3.4 L'approccio strategico.....	pag. 31
3.5 Il caso Gucci: cenni storici.....	pag. 36
3.6 L'approccio strategico.....	pag. 37

Conclusioni.....pag. 39

Bibliografia.....pag. 40

Sitografia.....pag. 42

Introduzione

Nell'elaborato verrà analizzata l'internazionalizzazione dell'azienda nel contesto del mercato Europeo, Americano ed Asiatico.

Nello specifico, si è preso a modello il settore della produzione tessile dell'esperienza italiana, avendo come punti di riferimento i casi di spicco Armani, Ferragamo e Gucci.

Il settore dell'abbigliamento è molto frammentato. L'estesa filiera produttiva che lo caratterizza attira a sé una grande moltitudine di imprese di diverso tipo, da quelle adibite alla lavorazione delle materie prime fino ad arrivare alla progettazione e alla realizzazione dei prodotti finali, della loro distribuzione e commercializzazione.

Data quindi l'eterogeneità delle parti componenti la catena produttiva, il grado di coordinamento e interazione tra esse assume un ruolo fondamentale nella determinazione del vantaggio competitivo che si viene a creare per i produttori di beni di questo tipo.

Il successo della moda italiana nel mondo deve il suo successo proprio a queste premesse.

Il controllo dell'intera filiera del tessile-abbigliamento, la dimensione media delle aziende inferiore a quella dei Paesi industrializzati (coincidente con una maggiore flessibilità delle stesse), l'elevato grado di specializzazione delle imprese, il respiro continuo di aria di innovazione e collaborazione grazie all'alta interrelazione tra tutte le parti coinvolte nel percorso produttivo.

Questi sono i fattori che hanno contribuito alla nascita e alla prosperità di quel settore che in Italia è considerato tra i più importanti nell'ambito della produzione manifatturiera, oltre ad essere uno dei più rinomati al mondo, ovvero quello dell'abbigliamento e della moda.

Capitolo I

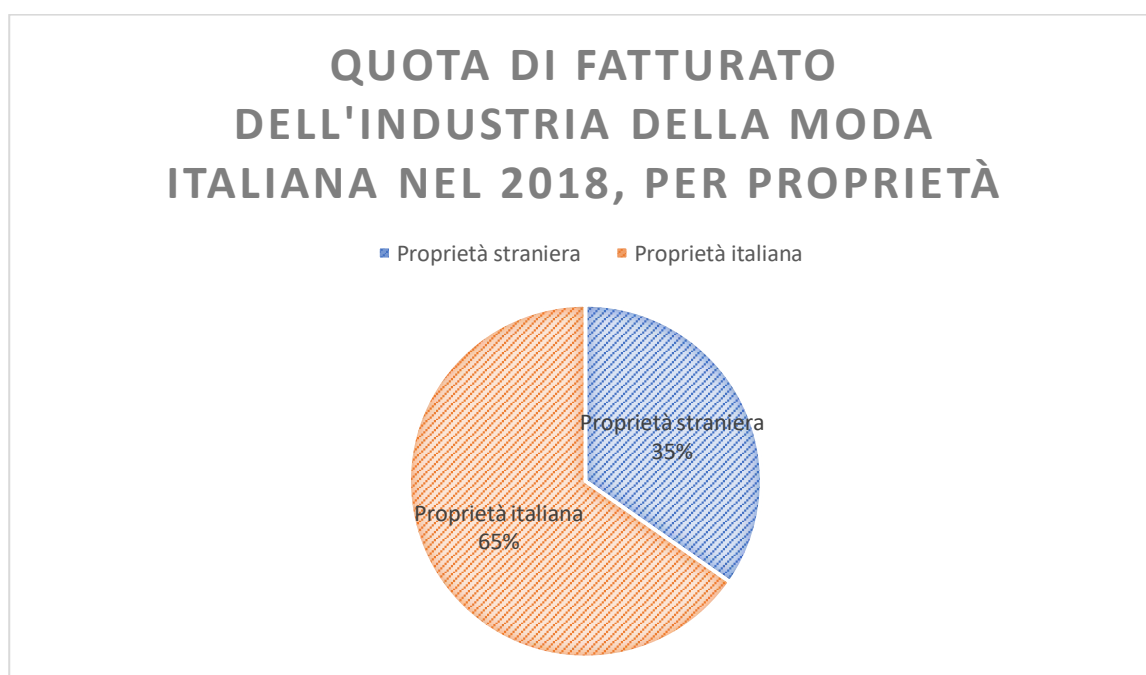
IL SETTORE DELLA MODA IN ITALIA

1.1 Storia e panoramica generale

La moda italiana è legata al concetto più generalizzato di “Made in Italy”, un marchio di merce che esprime eccellenza di creatività e artigianalità. Le diverse specializzazioni regionali e il “know how” acquisito da secoli di innovazione e antica tradizione artigiana continuano a preservare quello che può essere considerato uno dei fiori all’occhiello della penisola. La garanzia di qualità sui prodotti italiani di questo settore creatasi nel tempo infatti ha fatto sì che divenisse un vero e proprio tratto identificativo del Paese, considerato uno dei trendsetter della moda e uno dei più importanti esportatori a livello mondiale.

Il settore è una colonna portante dell’economia italiana, con un giro di affari di circa 80 miliardi di euro stimati a fine 2021, una rappresentazione dell’1,2% sul totale del PIL nazionale, e quasi 400mila addetti ai lavori.

Molte delle imprese italiane attive nell’abbigliamento e nella moda sono state acquisite col tempo da importanti gruppi stranieri; nonostante ciò, sono numerose le imprese che resistono saldamente nelle mani dei loro fondatori e delle loro famiglie.



Per comprendere come la moda in Italia sia un elemento così ben radicato nell'identità nazionale, occorre ripercorrere quella che è la storia di questa industria. Questo capitolo si focalizza più che altro sull'età contemporanea, ovvero a partire dagli inizi del XIX secolo in poi, ma per capire bene tutti i meccanismi evolutivi di questo settore bisogna fare anche qualche passo indietro.

Già nel Rinascimento, un'epoca profondamente rigogliosa dal punto di vista culturale e artistico, l'abbigliamento assunse un ruolo di primo piano e, abbandonando le rigorose tradizioni che caratterizzavano il Medioevo, divenne oggetto di ricerca per i canoni di bellezza e di senso estetico. Durante questo periodo infatti l'arte veniva considerata come la più elevata manifestazione della personalità umana, non più subordinata solo alla volontà divina, come avveniva nel Medioevo. L'eleganza del costume assunse dunque sempre maggiore importanza, soprattutto nelle principali corti della penisola. Grazie a questa riscoperta del valore umano e alla rivalutazione dell'arte in tutte le sue sfumature la moda italiana, rinnovatasi con vestiti colorati e fantasiosi, divenne la più rinomata e la più imitata in tutta Europa.

Ciò che caratterizzava gli abiti di quegli anni erano sicuramente i materiali e i tessuti usati di pregevole fattura: era frequente infatti l'uso di seta, velluto, damasco, ecc. e pietre preziose come oro, madreperla, giada...

Le grandi città italiane fecero dunque grande uso di materiali importati (anche dall'America appena scoperta), ma diventarono anche celebri per la loro produzione tessile e manifatturiera. Questo concetto è di vitale importanza per ciò che è la moda italiana nel mondo oggi, che deve le origini del suo successo anche al riflesso proiettato nei secoli successivi della stima e della celebrità di cui godevano le produzioni tessili italiane nel Rinascimento.

Nei secoli successivi, a partire dal 1600 in poi, il prestigio degli abiti italiani cadde in un lento declino, anche come conseguenza della progressiva perdita di importanza della penisola nel continente, caratterizzato dall'ascesa della Francia e soprattutto dell'Inghilterra. In quest'ultimo Paese, infatti, due secoli dopo l'età rinascimentale avvenne la Prima Rivoluzione Industriale, che comportò una serie di importanti scoperte e innovazioni in tutti i campi, non ultimo quello tessile. L'Italia, che si unificò nel 1861, agli inizi dell'800 era totalmente arretrata rispetto alle tecnologie d'avanguardia inglesi.

Per comprendere come l'industria tessile si inserì nel processo di industrializzazione della penisola occorre distinguere in tre distinti comparti, che corrispondono ai tre tessuti principali che venivano prodotti: seta, cotone e lana.

La seta è il tessuto che dal punto di vista produttivo in Italia aveva una storia di più lunga data, e soprattutto di più lunga durata. Già nel XII secolo la seta di produzione italiana aveva ampia

confidenza con i mercati internazionali, e in particolare Lucca era ritenuto il punto di riferimento principale europeo per quanto riguardava il commercio di stoffe pregiate, tra cui spiccava il lampasso. A partire dal XIV secolo il prestigio serico italiano si estese ad altre città fra cui Genova, Firenze e Venezia, dove si contaminarono le tecniche di produzione portando innovazioni in grado di migliorare sempre di più la qualità dei tessuti. Ad esempio, i velluti e i damaschi genovesi erano ambitissimi in tutta Europa, così come le rinascimentali produzioni fiorentine.

Essi divennero presto oggetto di imitazione, e col passare degli anni caddero in declino: ad inizio 800 esistevano ancora importanti centri di produzione serica, ma in realtà la situazione italiana era per lo più confinata ad un ruolo di fornitura di beni primari, ovvero semilavorati o addirittura anche solo i bozzoli dei bachi da seta che venivano allevati dai contadini.

Ciononostante, la produzione di seta grezza diede un contributo fondamentale al processo di industrializzazione italiano: essendo infatti la penisola l'unica con condizioni climatiche tali da far avvenire la sericoltura, i produttori italiani si collocarono nei mercati europei in una posizione di monopolio che portò a volumi di esportazioni enormi, che permisero di effettuare importanti investimenti in molti altri settori.

Nel processo di industrializzazione si impose in modalità alquanto differenti il cotone. Mentre negli Stati già industrializzati la produzione avveniva in modo totalmente meccanizzato, in Italia era ancora manuale. Solo dalla seconda metà dell'800 si importarono sempre con maggior frequenza le innovazioni tecnologiche inglesi, dopo che un aumento della domanda interna fece attivare una serie di iniziative imprenditoriali nel settore cotoniero. In questo contesto ancora arretrato a livello nazionale, gli imprenditori cotonieri (sia autoctoni che di importazione) si presero il merito di attuare la fabbrica come modalità organizzativa della produzione, con miglioramenti ancora più evidenti nei decenni a seguire (post-Unità) grazie ad una serie di provvedimenti protezionistici da parte dello Stato, che permisero anche di intraprendere attività di esportazioni, prevalentemente verso il Sud America.

La storia del settore laniero aveva origini invece nel prestigio e nella centralità che caratterizzava la città di Firenze nel Medioevo: infatti essa era riuscita a sopperire alla mancanza di materie prime nella penisola con le importazioni e con lo sviluppo dei commerci.

Era specializzata nelle diverse fasi della catena produttiva e questo permise ai produttori fiorentini di accedere ad una vasta fetta del mercato laniero internazionale. Ben presto però, a partire dal 300, quest'ultimi vennero soppiantati dai concorrenti inglesi, che disponevano in abbondanza della materia prima prodotta all'interno dell'isola britannica.

Questa crisi perdurò nei secoli fino agli inizi dell'800, quando gli interventi pionieristici di alcuni imprenditori italiani che introdussero le più moderne macchine di filatura nei loro centri produttivi

diedero finalmente una scossa all'industria laniera della penisola. Alla metà del secolo si arrivò addirittura ad avere un processo di tessitura completamente meccanico. Questi progressi si registrarono in contemporanea al sempre maggiore uso dell'energia idrica che venne sfruttata soprattutto in Piemonte, particolarmente nell'areale Biellese: ciò si tradusse in una consapevole scelta localizzativa da parte degli imprenditori per i loro centri di produzione, che trovandosi poi per la maggior parte nelle stesse località o in quelle appena adiacenti diedero vita ad importanti fenomeni di integrazione e cooperazione nelle innovazioni dal punto di vista tecnico.

Analizzate le diverse sfaccettature dell'industria tessile italiana nel XIX secolo, è possibile dunque avere una visione generale su come essa si è evoluta a partire da quel periodo.

È vero che l'Italia si avviò all'industrializzazione tardivamente rispetto alle allora superpotenze europee, ma proprio questo conferì all'industria italiana le peculiarità così particolari che la caratterizzano: in unico, lungo processo rese proprie sia il recupero dei risultati della Prima Rivoluzione Industriale sia le innovazioni della Seconda. Innovazioni non necessariamente di carattere tecnico o tecnologico, ma anche innovazioni di carattere immateriale.

Un esempio che si presta bene a quello che ciò ha significato per l'industria tessile è sicuramente il marchio di fabbrica. Di tradizione prevalentemente americana, dove le grandi compagnie che operavano negli USA dovevano in qualche modo distinguersi dalle altre imprese laddove vi era una produzione omogenea dei beni, il marchio venne introdotto dalla legislazione italiana nel 1868.

Alla fine del secolo e all'inizio di quello successivo l'uso del marchio divenne sempre più diffuso tra le imprese del settore: una delle funzioni principali era quella di riconoscimento del prodotto grazie all'identificazione attraverso esso della nazionalità di origine, che fungeva in qualche modo come garanzia di qualità del bene, elemento fondamentale per imporsi nei mercati internazionali.

Un'altra caratteristica del marchio era quella di creazione di valore aggiuntivo per il prodotto, che poteva venire associato ad insieme di valori e riferimenti culturali in modo da attirare una fetta sempre maggiore di consumatori che si rispecchiavano negli stessi. Le imprese tessili ottocentesche dunque, pur non presentandosi nella maggior parte dei casi con una struttura organizzativa tipica delle più grandi potenze industriali, resero proprie queste innovative tecniche commerciali che permettevano di sfruttare al massimo le proprie potenzialità con le economie di scala.

Altre innovazioni di cui si appropriarono le imprese italiane riguardarono anche la fase distributiva. Imitando il modello francese nacquero i grandi magazzini, che segnarono una svolta epocale per il settore della moda, e sancirono l'entrata in scena nel settore della vendita di capi d'abbigliamento già confezionati. Ciò sui cui si erano concentrate fino ad allora le imprese era la riduzione dei costi di produzione: grazie al sistema dei grandi magazzini il focus si spostò sull'aumento del volume generale delle transazioni, vendendo i prodotti a prezzi economici ed accessibili ad una ben più ampia

fetta di popolazione. Ciò logicamente fece diminuire il margine di profitto unitario, ma incentivò sempre più potenziali clienti ad acquistare più prodotti nei grandi magazzini, anche grazie all'introduzione di una serie di tecniche commerciali come i cataloghi per corrispondenza, la libera entrata, la possibilità di restituzione della merce, piccoli principi di customer service, ecc.

In Italia i primi a importare questo modello distributivo furono i fratelli Bocconi, che inaugurarono a Milano quella che più tardi sarà la Rinascente, uno dei più grandi centri distributivi di capi d'abbigliamento della Penisola.

Nei grandi magazzini venivano venduti i nuovi capi già confezionati secondo diverse taglie, ma al loro interno erano presenti anche una schiera di artigiani che proponevano il classico abbigliamento su misura, per venire incontro a tutte le possibili esigenze degli acquirenti.

Queste novità intrecciarono ancor più il rapporto tra produzione e commercializzazione, ponendo le basi per il controllo di quell'integrazione verticale che tutt'oggi caratterizza il settore della moda italiano.

Quanto detto finora serve a capire come, negli anni a partire dall'Unità fino ai primi decenni del XX secolo, l'industria tessile e l'industria dell'abbigliamento in Italia abbiano avuto uno sviluppo così esponenziale: fino al 1913, ovvero poco prima dello scoppio della Prima Guerra Mondiale, la crescita annua fu del 2,6%.

In questo periodo vennero gettate le basi per quella che sarà l'industria tessile degli anni a venire, e si formarono le attitudini imprenditoriali che caratterizzeranno il futuro di questo settore nella penisola.

A dispetto di quello che l'Italia aveva rappresentato negli ormai lontani secoli del tardo Medioevo e del Rinascimento, ovvero una garanzia di qualità dei prodotti senza pari ed un modello da seguire a livello continentale, i capi e i tessuti prodotti in questa fase di industrializzazione erano beni qualitativamente scadenti: gli imprenditori italiani preferivano rispondere alle oscillazioni della domanda di mercato con un assortimento elevato di prodotti piuttosto che specializzandosi in una produzione orientata all'estetica e al pregio.

Questo spiega come per i dettami della moda dell'epoca l'Italia si trovava in una condizione di subordinamento rispetto a paesi da quel punto di vista dominanti come la Francia.

Con queste premesse industriali si arrivò dunque agli anni della Prima Guerra Mondiale. Anni in cui tutti i settori, tessile-abbigliamento incluso, subirono profondi squilibri causati dal conflitto. Lo Stato coordinò tutta l'industria privata già esistente, che venne integrata con gli stabilimenti pubblici, per la produzione di abbigliamento militare: uniformi, calzature e coperte.

Ciò portò ovviamente ad uno sviluppo enorme in termini dimensionali dell'industria: se nel 1911 il settore dell'abbigliamento poteva contare su una forza lavoro di 135mila persone distribuite in circa

25mila imprese, nel 1927 esse erano circa 135mila per un totale di mezzo milione di addetti. L'effetto del conflitto non influenzò tuttavia alcun progresso a livello tecnico e organizzativo.

Nel ventennio fascista invece, l'autarchia ricercata con ambizione dal regime influenzò il settore che venne incentivato all'orientamento verso un sistema di produzione prevalentemente artigianale. La moda rispecchiava quelli che erano i valori di tradizione del regime, alla costante ricerca di consenso politico.

In sintesi, il periodo delle due guerre mondiali non apportò significativi cambiamenti strutturali o creativi al settore, che fece però registrare una crescita di volume importante per quelle che erano le sue dimensioni negli anni prebellici.

1.2 Nascita e sviluppo moda italiana

La nascita della moda italiana, intesa come il momento in cui si arrivò ad una “emancipazione della creatività sartoriale dalla sudditanza ai dettami francesi”, viene collocata nel 1951, grazie all'operato di Giovanni Battista Giorgini che organizzò a Villa Torrigiani, la sua residenza fiorentina, una grande passerella in cui le più importanti case di moda italiane accettarono di presentare i loro modelli in una innovativa sfilata collettiva.

Giorgini era un profondo conoscitore del vasto mercato americano, grazie ad un bagaglio di esperienza acquisito negli anni tra la Prima e la Seconda Guerra Mondiale in cui si era cimentato nella commercializzazione di artigianato toscano proprio negli Stati Uniti. Conoscendo dunque i gusti della popolazione statunitense, e la condizione di ricchezza diffusa che caratterizzava la clientela oltreoceano, intuì come i prodotti elitari delle case di alta moda francesi non erano sufficienti a soddisfare tutti i bisogni dei consumatori, e soprattutto dei rappresentanti dei *department store* in cerca di materiale pronto per l'importazione.

La famosa sfilata di Villa Torrigiani venne dunque organizzata a ridosso dei principali appuntamenti di moda parigini, attirando anche in Italia i potenziali clienti americani che si erano recati in Europa per assistere alle passerelle francesi.

Clienti che furono ben felici di trovare nel Bel Paese ciò che in Francia non avevano trovato: oltre alla classica sartoria d'alta moda, novità come i modelli boutique, modelli per lo sport e modelli per il tempo libero. Fu dall'origine di questo intenso legame con il mercato americano che per l'Italia si

gettarono e si consolidarono negli anni successivi le basi per la consapevolezza di essere finalmente in una posizione non più meramente periferica nell'ambito della moda mondiale.

Dalla storica sfilata collettiva toscana in poi, dunque, la moda italiana ebbe un'ascesa incontrastata. Tuttavia, il ventennio successivo non fu particolarmente brillante dal punto di vista produttivo in termini di volume: piuttosto in questo periodo si approfondirono i legami che ancora oggi sono fondamentali in questo settore in Italia, ovvero quelli tra l'industria tessile e le case di moda, attraverso processi di integrazione verticale.

Grazie anche agli aiuti americani del dopoguerra, l'industria tessile ebbe un significativo miglioramento qualitativo: i capi di abbigliamento prodotti dunque passavano sempre più dall'essere considerati beni di prima necessità a beni acquistati per gusto e moda, imprimendo maggior elasticità alla domanda.

Le imprese tessili più intraprendenti investirono in marketing e distribuzione, integrandosi a valle con la volontà di creare un nuovo mercato basato sulla moda *prêt-à-porter*, ovvero l'abbigliamento in taglie standard pronto per essere indossato.

Questa volontà si basava evidentemente sulla voglia di emulare il successo che già stava avendo la moda italiana negli Stati Uniti, puntando sul fatto che anche nella penisola ben presto avrebbe preso piede in larga misura il consumo di massa di questo tipo di prodotti¹. La cosiddetta "rivoluzione della taglia" fu fondamentale nella storia del settore, in quanto consentì l'emancipazione anche solo parziale delle case di moda dall'*haute-couture* sartoriale.

Uno dei precursori della moda *prêt-à-porter* fu lo stilista Walter Albini, che tra la fine degli anni '60 e l'inizio dei '70 estese la produzione di capi d'abbigliamento già pronti alla creazione di intere collezioni, spingendo quindi sempre più alla collaborazione moda-industria, avvalendosi delle nuove tecnologie tessili e facendo cooperare tra loro tutte le fasi del processo produttivo.

Grazie a lui inoltre, negli anni '70 Milano si affermò come una delle principali capitali mondiali della moda, conseguenza dell'adozione alle passerelle milanesi da parte delle case di moda con le quali lavorava. Ormai già negli anni '60 l'industria della moda veniva percepita sia in Italia che nel resto del mondo come una delle più importanti della penisola, l'espressione più eloquente del *made in Italy* e del periodo di crescita economica che si stava vivendo.

Con l'affermarsi della moda già pronta, gli stilisti italiani ebbero l'opportunità di lavorare a fianco alle più grandi aziende dell'epoca, sviluppando le attitudini imprenditoriali che poi emergeranno quando più tardi fonderanno essi stessi le loro imprese. Grazie ai processi di strutturazione e organizzazione che avevano avuto luogo negli anni precedenti, il focus delle imprese del settore era ora concentrato solo sull'innovazione del prodotto. La politica di standardizzazione dei capi verso

¹ Saviolo S., Testa S., *Le imprese nel sistema moda. Il management al servizio della creatività*, Etas Libri, Milano, 2000;

cui si era decisamente virati nell'immediato dopoguerra riuscì comunque a mantenere un'elevata qualità dei materiali, a causa anche alla maggior consapevolezza acquisita dai consumatori. Grazie a questo orientamento al mercato dei produttori, è chiaro come il ventennio del dopoguerra sia stato una tappa fondamentale nella formazione della moda italiana per come è oggi, con la inevitabile cooperazione della filiera produttiva e gli investimenti in campi di marketing. Le profonde mutazioni sociali che scossero gli anni '60, inoltre, misero sempre più in condizione di subordinamento nella determinazione delle tendenze il mondo dell'haute couture, dando vita alla cosiddetta *democratizzazione della moda*.

Negli anni '70 e '80 si definì il ruolo dello stilista, come soggetto in partnership con le imprese che fornivano materiale e supporto produttivo in sostegno alle idee progettate dallo stesso. Nel 1986 si ebbe forse la massima espressione di come l'industria della moda si era imposta in Italia diventando il secondo comparto per importanza dell'economia italiana: il Presidente della Repubblica Cossiga conferì infatti ai maggiori stilisti della penisola (Armani, Valentino, Fendi, Versace, ecc.) diverse onorificenze riconoscendo loro il ruolo di primo piano acquisito nel Paese e come simboli del Made in Italy nel mondo.

Nonostante dunque il successo raggiunto dalla moda italiana, negli anni '90 il settore andò in crisi per ragioni soprattutto politiche, come lo scandalo di Tangentopoli. Quello che fino ad allora era considerato uno dei principali vanti economici italiani perse fascino, carisma e centralità.

A dispetto della trasformazione del pensiero comune nazionale a riguardo, il ruolo dell'industria della moda continuò comunque ad avere molta rilevanza nell'economia nazionale: basti pensare che nel 1997 il saldo attivo import-export del settore tessile-abbigliamento corrispondeva al deficit petrolifero dell'intero Paese.

Comunque, negli ultimi trenta anni la globalizzazione ha generato nuove difficoltà per l'industria della moda. L'ingresso nei mercati internazionali dei nuovi concorrenti mondiali, da parte di paesi come la Cina ma non solo, ha inevitabilmente portato ad una concorrenza sui prezzi molto difficile da fronteggiare. Una delle soluzioni maggiormente adottate dalle imprese italiane è senza dubbio la delocalizzazione soprattutto per quanto riguarda le produzioni più comuni. La delocalizzazione delle imprese ovviamente comporta una perdita di alcuni tratti identitari della produzione tipica italiana, riducendo il ruolo del marchio Made in Italy.

1.3 Caratteristiche del settore

Una volta assimilata la storia del settore, è facile comprendere come sia oggi strutturato lo stesso all'interno dell'economia italiana.

Sono due le tipologie di impresa che vi operano all'interno: le imprese integrate e le imprese a rete.

Le imprese integrate sono quelle che controllano ogni singolo aspetto del processo produttivo, dalla filatura alla distribuzione. Effettuando investimenti nella ricerca e nelle più moderne innovazioni tecnologiche, questo tipo di impresa si orienta all'efficienza e grazie ad i vantaggi competitivi acquisiti nel tempo può sfruttare le economie di scala. Il limite di questo modello organizzativo è sicuramente la poca flessibilità, che comunque non è assente grazie all'elevata cooperazione interna, ma non sempre sufficiente a rispondere all'instabile domanda di mercato per un tipo di prodotti come i capi d'abbigliamento, influenzata da mode e tendenze che possono variare in poco tempo².

Le imprese a rete sono invece quelle in cui non sussiste un solo soggetto controllante tutta la filiera produttiva. Consentono di rispondere con maggiore prontezza rispetto alle imprese integrate all'elevata flessibilità della domanda, con un alto grado di cooperazione all'interno di tutto il sistema produttivo.

La proliferazione di questo tipo di aziende in Italia è stata influenzata dalla storia che il settore del tessile-abbigliamento ha avuto a cavallo tra l'800 e il '900, nel periodo dell'industrializzazione. Come infatti esplicitato nel sotto-capitolo 1.1, la collaborazione che tuttora caratterizza questo tipo di imprese nella penisola discende dai rapporti e i legami tra le varie fasi della produzione intrecciati proprio in quel periodo. Nel settore della moda, possono esserci tre diversi tipi di imprese a rete. Il primo è rappresentato dai gruppi di impresa, che pur essendo costituito da una pluralità di aziende autonome, fanno riferimento ad un'impresa principale per quanto riguarda la visione imprenditoriale e gli obiettivi comuni. Un'altra tipologia è rappresentata dalle *hollow corporations*, imprese che attuano un decentramento estremo delle proprie attività, limitandosi alla regia industriale ed al controllo del marchio, del processo creativo e della fase commerciale: i casi più frequenti di questo tipo vengono dal mondo dell'haute couture. Il terzo tipo è costituito invece dai distretti industriali, imprese autonome operanti nello stesso territorio caratterizzate da un'elevata specializzazione individuale ed un'alta cooperazione collettiva tra le stesse, che rispecchiano bene la storia che il settore moda ha percorso nella penisola fino ad ora.

² Corbellini E., L'esperienza del lusso. Mondi, mercati, marchi, Etas, Milano, 2007;

Analizzati i due principali tipi d'impresa operanti all'interno del settore, è possibile comprendere i fattori di successo che hanno reso la moda italiana un comparto economico dal così elevato peso specifico all'interno del Paese.

Il controllo dell'intera filiera, inoltre, consente di accumulare un significativo vantaggio competitivo nei confronti degli altri Paesi produttori. La leadership mondiale acquisita dal Made in Italy deve la sua posizione a diverse caratteristiche dell'industria italiana: una delle più significative è la propria presenza nei distretti industriali, peculiarità della penisola, che grazie all'interazione continua tra le varie imprese che si fanno carico di ogni singola fase produttiva consentono lo sviluppo di creatività e innovazione. Il vantaggio competitivo acquisito dal Made in Italy non riguarda solo il comparto manifatturiero del settore, ma si estende ovviamente anche alla componente immateriale del prodotto, basti pensare a come le principali case di moda italiane siano diventate così importanti e stimate a livello mondiale.

Come già detto dunque, il controllo dell'intera filiera produttiva rappresenta uno dei principali elementi che collocano la moda italiana ai vertici del suo ambito in tutto il mondo. Il know-how acquisito nel tempo e la reputazione di qualità costruitasi negli anni rende ancora oggi il settore un punto fermo dell'identità nazionale. La minaccia dalla concorrenza dei nuovi Paesi produttori (tra cui India, Cina, Pakistan) va affrontata puntando come da tradizione sull'elevato pregio e sulla grande considerazione di cui l'Italia gode nei mercati esteri, aprendo però a nuove strategie di internazionalizzazione, come sarà esplicitato nei prossimi capitoli.

Capitolo II

OVERVIEW STRATEGIE DI INTERNAZIONALIZZAZIONE

2.1 Forme e modalità

Una volta inquadrato in tutte le sue sfaccettature il settore preso in esame, prima di analizzare il comportamento di alcune imprese italiane che vi operano nei mercati esteri è necessaria un'overview sulle strategie di internazionalizzazione che le aziende, di qualunque tipo e settore, possono attuare per rendersi competitive nei mercati internazionali.

Le strategie di internazionalizzazione tengono in considerazione una moltitudine di aspetti eterogenei, che possono corrispondere sia alle scelte operative intraprese dalle aziende, sia alla loro conformazione e struttura organizzativa.

In particolare, in questo capitolo verranno descritte suddividendo in tre comparti: forme e modalità, standardizzazione e adattamento, e modelli organizzativi.

Le forme di internazionalizzazione altro non indicano che le attività che l'impresa intraprende all'estero.

Le forme di internazionalizzazione sono:

-Attività di approvvigionamento

Quando per ottenere componenti specifiche della fase produttiva le imprese si relazionano ai mercati esteri, pur mantenendo comunque un'ottica di produzione legata al Paese di origine. La crescente globalizzazione della catena del valore infatti ha generato rapporti di fornitura la cui costante è l'ottimizzazione dei costi in fase di acquisizione di materie prime, che con la concorrenza data dall'ingresso sui mercati da parte di un numero sempre più elevato di operatori diversi ha permesso di non intaccare in modo drastico la qualità dei beni prodotti, in molti casi anzi raggiungendo risultati uguali ad un approccio "autarchico" molto più dispendioso. Ovviamente aspetti potenzialmente negativi da considerare in questo tipo di rapporti di fornitura possono essere problematiche politiche e legali di vario tipo e un aumento dei costi logistici e di trasporto.

-Attività commerciali

Quando le imprese vendono i propri beni o servizi nei mercati esteri. È la forma di internazionalizzazione più diffusa.

-Attività di produzione

Quando le imprese intraprendono processi di delocalizzazione spostando i propri centri produttivi in altri Paesi, sia per ottimizzare i costi di produzione in funzione della retribuzione della manodopera e dei prezzi delle materie prime, sia per risolvere problematiche di tipo logistico nei casi in cui il Paese designato coincida con uno dei mercati di sbocco, sia per trarre vantaggio dalla potenziale convenienza tributaria. Lo spostamento di nuovi centri di produzione all'estero può essere effettuato dalle imprese in diverse modalità, come la costituzione di nuove imprese locali, l'acquisizione di quelle già esistenti o grazie a joint-venture con esse. Gli aspetti negativi, oltre ad essere legati ad una maggiore difficoltà gestionale, coincidono anche con la perdita del cosiddetto "effetto Made In" che caratterizza soprattutto in Paesi come l'Italia buona parte della produzione manifatturiera: la delocalizzazione produttiva, infatti, è maggiormente conveniente quando il bene prodotto è standardizzato. Quando il resto della produzione avviene all'estero ma la prima e l'ultima fase del processo sono attuate nel Paese di origine si parla di traffico di perfezionamento passivo.

-Attività di ricerca e sviluppo

Quando le imprese si legano a determinati mercati stranieri per ottimizzare le proprie attività di ricerca e sviluppo. Il focus di questo tipo di attività è il miglioramento del proprio *know-how* attraverso l'apprendimento e all'accesso alle competenze tecnologiche più avanzate a livello mondiale, un obiettivo non sempre raggiungibile rimanendo all'interno dei confini nazionali.

Alcune aree del mondo sono in effetti particolarmente fertili dal punto di vista tecnologico (un esempio lampante è la Silicon Valley) e permettono un *upgrade* costante delle proprie capacità di sviluppo, che altrimenti rischierebbe di pregiudicare le performance di un'impresa che si relaziona ai mercati internazionali.

-Attività finanziarie

Quando le imprese si quotano in Borse straniere oppure cercano fonti di finanziamento all'estero. Ciò può avvenire per diverse ragioni, come lo sfruttamento di fonti di finanziamento non disponibili nel proprio Paese di origine. “Le imprese possono ricorrere pertanto all’apertura del proprio capitale verso soggetti esteri (fondi di venture capital, private equity, fondi sovrani, business angels, ecc.) o ricorrere alla quotazione in Borsa su piazze straniere come nel caso dell’IPO di Prada su Hong Kong”.

Le modalità di internazionalizzazione, invece, si riferiscono al come l’impresa intraprende queste attività all’estero, che può avvenire secondo quattro diversi tipi di approccio:

-Esportazioni

È la modalità di internazionalizzazione più diffusa, attraverso la quale le imprese cercano di sfruttare a proprio vantaggio le opportunità presenti sui mercati esteri. A seconda del grado di controllo che vogliono esercitare nel mercato del Paese cui si avvicinano è possibile distinguere in tre tipi di esportazioni: indiretta, collaborativa, diretta. Nel primo caso l’impresa si limita ad effettuare la transazione di vendita dei propri prodotti ad altre imprese straniere, senza curarsi delle fasi di distribuzione e marketing. È diffusa tra le aziende che non intendono effettuare grandi investimenti in territori stranieri, e per una precisa attitudine imprenditoriale di questo tipo, e perché alle prime esperienze con i mercati internazionali. Nel tipo di esportazione collaborativa, invece, vengono stretti legami con imprese già esistenti nel Paese straniero, esercitando un controllo maggiore ad esempio potendo sfruttare i suoi canali distributivi. Con l’esportazione diretta si ha il controllo assoluto sulla propria quota di mercato estero, con la proprietà da parte dell’impresa di propri asset organizzativi adibiti alla vendita.

-Accordi contrattuali

Costituiscono una modalità d’internazionalizzazione che consente di evitare investimenti diretti nel Paese straniero. I contratti stipulati possono essere di vari tipi, come quelli di licensing, di produzione e di franchising.

-Joint venture

È una modalità di internazionalizzazione in cui più imprese avviano un progetto di collaborazione, che permette di trarre vantaggi dal mercato estero senza l'effettuazione di IDE. La joint venture consente di accedere alle informazioni e alle tecnologie di una società straniera senza acquisirla, oppure di sfruttare i suoi canali distributivi. È inoltre molto conveniente in Paesi economicamente emergenti o instabili dal punto di vista politico.

-IDE

Acronimo di *investimenti diretti esteri*. In questa modalità di internazionalizzazione le imprese effettuano investimenti di grande portata nel Paese designato con la costituzione di centri di produzione, uffici commerciali, ecc. Con gli IDE le imprese esercitano un controllo completo sulla catena del valore. Gli IDE possono essere di tipo *greenfield*, quando si costituisce una nuova società estera subordinata all'impresa madre del Paese di origine (con più problematiche derivate), o di tipo *brownfield*, con l'acquisizione di società straniere preesistenti.

Questa ampia varietà di scelta è suscettibile ovviamente a vari incroci tra forme e modalità, che conferiscono ad ogni impresa caratteristiche peculiari.

2.2 Standardizzazione o adattamento

Attraverso le politiche di standardizzazione o adattamento, le imprese che attuano processi di internazionalizzazione definiscono quella che sarà la propria offerta per i mercati esteri. Queste politiche influenzano tutti gli altri aspetti dell'internazionalizzazione, in quanto la priorità delle imprese è sempre l'ottimizzazione della vendita dei propri beni/servizi. In funzione della domanda, dei concorrenti, delle caratteristiche e delle preferenze del mercato del Paese in cui si andrà ad operare le imprese si trovano ad intraprendere una decisione: vendere nel nuovo mercato gli stessi prodotti che già vende nella propria terra di origine (standardizzazione) oppure immettere nuovi prodotti, con modifiche che possono essere parziali o totali (adattamento).

Le ragioni per cui molte imprese attuano strategie di standardizzazione sono varie.

Innanzitutto vi sono ragioni di globalizzazione del mercato: se il bene prodotto ha un mercato potenzialmente globale, e l'impresa è in grado di ampliare il volume d'offerta, è possibile aumentare notevolmente la propria cerchia di consumatori. Grazie alla produzione in serie, inoltre, l'impresa riesce a diminuire il costo unitario per ogni singolo prodotto sfruttando le economie di scala. La politica di standardizzazione conferisce vantaggi competitivi, come la possibilità di reagire in tempi brevi alle fluttuazioni di mercato, la creazione di un'immagine globale standardizzata e l'offerta dei beni a prezzi competitivi.

Le imprese che attuano invece strategie di adattamento plasmano il prodotto a seconda delle preferenze e delle caratteristiche economiche dei mercati in cui vanno ad operare. Vengono tenuti molto in considerazione i valori e le necessità di ogni mercato locale, e a seconda di queste variabili il prodotto venduto nel paese di origine viene parzialmente modificato o addirittura soppiantato da nuovi.

I fattori che generano politiche di questo tipo sono le differenze nelle condizioni competitive locali, le differenze tra i target di consumatori e quelle delle condizioni legali dei Paesi stranieri.

In base alle scelte effettuate, le imprese possono distinguersi in tre diversi orientamenti:

-Home Country Oriented

Con questo approccio si ha una strategia di standardizzazione del prodotto. Attraverso esso viene richiamata in modo molto enfatizzato la zona di origine, e le scelte del consumatore vengono influenzate attraverso l'effetto Made In, che rende il prodotto espressione dell'immagine del Paese (o regione) in cui viene realizzato.

-Country Centered

L'orientamento Country Centered è invece espressione di una strategia di adattamento del prodotto, che viene conformato ai gusti e le preferenze dei vari Paesi.

-World Oriented

Questo è un altro possibile approccio quando l'impresa decide di attuare una strategia di standardizzazione. Il prodotto è unico, così come tutti i suoi derivati (distribuzione, confezione, pubblicità), e il mondo viene considerato un unico mercato.

2.3 Modelli organizzativi

Le forme, le modalità e soprattutto le politiche di standardizzazione o adattamento del prodotto influenzano la conformazione che le imprese assumono in ambito di internazionalizzazione. Le diverse caratteristiche e le identità imprenditoriali dei vari Paesi hanno generato quindi diversi modelli organizzativi:

-Impresa multinazionale

Questo tipo d'impresa, di stampo tipicamente Europeo, presenta un modello a federazione decentrata. In questo modello si ha la prima impresa del Paese di origine, la cosiddetta *headquarter*, e varie sussidiarie collocate nei mercati stranieri. Le sussidiarie sono molto indipendenti rispetto alle *headquarter*, questo perché conoscono meglio i mercati locali. Ogni singola filiale dunque è creatrice di conoscenza, che però proprio a causa della sua indipendenza viene trasmessa solo parzialmente alle altre imprese collegate.

-Impresa internazionale

Questa è una conformazione tipica delle imprese originarie degli Stati Uniti d'America. In questo modello il mercato di origine è considerato il mercato principale. La conoscenza è concentrata per la maggior parte nella *headquarter* e viene successivamente trasmessa alle sussidiarie, che possono sì adattare i prodotti ai mercati locali ma non possono crearne di nuovi. Le sussidiarie hanno dunque molta meno autonomia rispetto al modello di impresa multinazionale.

-Impresa globale

Questo modello organizzativo è tipico delle imprese giapponesi. Nelle imprese con questa conformazione il prodotto viene pensato per andare bene in tutto il mondo, in grado di approcciare qualunque mercato. Le sussidiarie sono ancora più limitate rispetto ai due precedenti modelli: si limitano infatti a semplici unità commerciali, dove la conoscenza non

viene neanche trasferita. Il prodotto è pensato e realizzato unicamente nella headquarter, e non si ha nessun tipo di adattamento.

-Impresa transnazionale

Questo è il modello organizzativo in cui sussiste un'autonomia maggiore per tutte le imprese. Ogni sussidiaria, infatti, può assumere il ruolo di leader per un determinato prodotto. Si ha quindi, in ogni singola filiale, creazione e trasferimento di conoscenza.

Capitolo III

CASI AZIENDALI

3.1 Il caso Armani: cenni storici

Quello che oggi è divenuto il grande stilista nonché imprenditore italiano, Giorgio Armani, ebbe i natali presso la città di Piacenza nel non troppo lontano 11 luglio 1934: in questa crebbe con gli affetti più cari sino al termine, avvenuto con profitto, delle scuole superiori. Successivamente, abbandonata la carriera universitaria che aveva intrapreso presso la statale di Milano, in medicina, trovò un primo lavoro in quella stessa cittadina con il ruolo di responsabile acquisti presso il negozio "La Rinascente"; allo stesso tempo coltivò la sua passione per la fotografia coadiuvando un fotografo, grazie al quale ebbe in proposta (che, poi, accettò) un incarico all'interno dell'ufficio di promozione di un'agenzia di moda.

Proprio in quest'ultima apprese conoscenze circa i tessuti qualitativamente migliori, all'epoca provenienti nella stragrande maggioranza dal mercato indiano, giapponese e statunitense.

Trentunenne venne voluto fortemente da Nino Cerruti, stilista classe anni 30, il quale lo impegnò nel ridisegnare i modelli del marchio Hitman: fu questo il trampolino di lancio verso la carriera, cui venne incoraggiato anche dall'amico Galeotti, come disegnatore di moda e consulente freelance.

A mezzo del marchio di abbigliamento in pelle Sicons il suo nome riecheggia nei salotti della moda di tutto il mondo, generando in lui la voglia di "mettersi in proprio" costituendo un marchio personale: nell'estate del 1974 nacque la Giorgio Armani S.p.a., la quale immise nel mercato una linea di "prêt-à-porter" sia maschile sia femminile. L'anno seguente, nella cornice della meravigliosa ed imponente Sala Bianca di Firenze, l'élite acclamò la sua prima collezione: in essa furono presentate per la prima volta le sue iconiche giacche destrutturate.

Armani unisce prospettive nuove e bizzarre ad elementi che ormai venivano dati per scontato quali quelli delle linee maschili. La sua giacca sferza le linee squadrate e severe dettate dalla moda antica per realizzare forme eleganti ma libere. Sostanzialmente, Armani offre la possibilità anche agli uomini più formali di vestire con capi comodi e disinibiti.

A distanza di tre mesi dalla sfilata di moda Fiorentina lo stilista elabora anche per l'universo femminile un nuovo modo di intendere il tailleur, riuscendo a far conciliare la giacca anche e, persino, con le scarpe da ginnastica.

Lo stilista riesce a combinare caratteri sostanzialmente diversi quali l'elegante ed il casual in un unico contesto inaspettato ed in combinazioni che fanno vedere in lui tutte le caratteristiche del suo spiccato genio³.

Armani è un'artista avente un gusto inconfondibile perché raffinato, ma allo stesso tempo quotidiano. Egli, per la realizzazione dei suoi capi, si affida ai grandi sarti, artigiani dell'arte tessile che, pur nella loro semplicità riescono a conferire un'alea di seduzione e di autorevolezza a coloro i quali li abbiano indossato.

Nel 1982 avviene la sua consacrazione: il giornale Time, paragonabile al moderno Vogue, lo definisce quale stilista cui attribuire la sua copertina (solo Christian Dior ebbe lo stesso prestigioso ruolo affidato).

Innumerevoli sono stati i premi da lui vinti ed i titoli conferiti (fu nominato Grande Ufficiale nel 1986 e Gran Cavaliere nel 1987).

Nel 2013, secondo la rivista Forbes, il suo patrimonio era pari a circa 8,5 miliardi di dollari: quarto uomo più ricco d'Italia e centotrentunesimo uomo più ricco al mondo.

La holding made in Italy Giorgio Armani S.p.A creata il 24 Luglio 1975 dall'omonimo e dal socio ed amico Galetti con un capitale di circa 2.500.000 £, si è guadagnata la posizione di leader nel mondo nel settore della moda, ricomprendendo al suo interno abiti, accessori, occhiali, orologi, cosmetici, profumi, mobili e complementi d'arredo.

La casa di moda avente sede legale presso l'atelier di Corso Venezia a Milano acquista una eccezionale notorietà anche a livello europeo, tanto che nel 1978 subisce un'ulteriore impennata grazie alla collaborazione con il Gruppo Finanziario Tessile. Nel 1979 la Giorgio Armani s.p.a. approda negli Stati Uniti: lo stilista genera la "Giorgio Armani Corporation". Gli anni passano e con forza irrefrenabile la maison avvia ed affianca alle "vecchie", nuove linee: ne sono esempi la Armani junior, la Giorgio Armani accessori, la Giorgio Armani Underwear e la Giorgio Armani Swimwear. Si è nel 1980 quando viene stretta una collaborazione (tutt'oggi durevole) con il marchio L'Oreal finalizzata alla creazione, produzione e commercializzazione di profumi aventi il suo brand, oltre che la nascita delle due famosissime linee Armani Jeans ed Emporio Armani, nonché le prime due boutique, "Emporio Armani" e "Giorgio Armani", entrambe a Milano.

<<Nel 1987, grazie ad una joint venture con le aziende Itochu Corporation e Seibu Department Store, nasce la divisione nipponica "Giorgio Armani Japan". L'anno successivo la società stabilisce un

³Saviolo S., Testa S., Le imprese nel sistema moda. Il management al servizio della creatività, Etas Libri, Milano, 2000;

accordo con la Luxottica per la produzione degli occhiali (attualmente ne detiene una quota del 4,995%). Inoltre, al fine di aumentare il controllo su qualità e distribuzione dei prodotti, la Giorgio Armani S.p.A. persegue una serie di investimenti azionari che attualmente comprendono la società Intai (100%) e Antinea (100%), e Simint (100%) la cui totalità azionaria è stata acquisita nel 2001. Verso la fine degli anni novanta l'azienda si informatizza, creando nel 1999 armaniexchange.com, il sito e-commerce della casa. Lo stesso anno vede la nascita della Divisione Accessori Armani. Nel 2000 avviene la piena informatizzazione dell'azienda, che lancia il sito internazionale armani.com (successivamente diventato giorgioarmani.com a causa di un contenzioso con un'azienda minore detentrici del dominio e ad oggi ripristinato in armani.com), in collaborazione con il Gruppo Zegna, detentore del 49% delle azioni del sito per la produzione e distribuzione del business uomo delle linee Armani Collezioni nel mondo. Nello stesso anno nascono inoltre le linee Giorgio Armani Cosmetics e Armani Casa, e il negozio nel quadrilatero della moda, in via Manzoni 31, una grandiosa boutique su tre piani.

L'anno successivo viene aperto il primo negozio "Giorgio Armani Accessori", e la sede centrale, viene trasferita da via Borgonuovo 21 a via Bergognone 59: la nuova sede, viene progettata dall'architetto giapponese di fama mondiale Tadao Ando. Nel 2002 acquisisce la Deanna S.p.A, fabbrica di maglieria di alta qualità, e la Guardi, azienda che controlla quattro fabbriche specializzate nella produzione di calzature. Nello stesso anno viene creata la linea Armani Gioielli e firmato un accordo con la ditta Safilo per la produzione di una esclusiva linea di occhiali, chiamata Emporio Armani occhiali>>.

Il genio Armani, inoltre, in stretta collaborazione con la EMAAR Properties, ha progettato di realizzare 14 hotel di lusso localizzati nei posti più belli del mondo (ad ora sono due sono stati terminati, ed esattamente: quello a Dubai e quello a Milano).

Ad oggi il gruppo Armani è presente in 36 paesi del mondo con un attivo pari a 1503 punti vendita.

3.2 L'approccio strategico

Presidente della intitolata Giorgio Armani S.p.A è lo stesso Giorgio Armani, il quale riveste al suo interno anche il ruolo di amministratore delegato e di stilista. A partire dal 2009 è stata riorganizzata l'organizzazione interna con l'intento di cavalcare l'onda delle tendenze di mercato in modo più efficace e tempestivo; contemporaneamente è stato avviato un cambio manageriale con l'affidamento della Direzione Generale del Gruppo a Livio Proli, successore, dunque, di Gianni

Gerbotto.

La Giorgio Armani s.p.a. ha registrato nel 2011 un fatturato pari a circa 1,804 miliardi di € avente un utile netto realizzato di 650,3 milioni di €, con un margine di intermediazione di 759,3 milioni distribuiti in un'area totale composta da 13 stabilimenti di produzione.

Simbolo dell'iconico Armani è la cosiddetta "giacca destrutturata"; lo stesso stilista ed imprenditore in un'intervista ha affermato:

“Il mio lavoro è nato intorno alla giacca. È stato il punto di partenza per tutto ciò che ho fatto in seguito. La mia piccola cruciale scoperta consiste nell'aver concepito un indumento che cade con un'inattesa naturalezza. Ho sperimentato nuove tecniche, come rimuovere l'imbottitura e la controfodera. Ho mutato la disposizione dei bottoni e modificato radicalmente le proporzioni. Ciò che prima era considerato un difetto è diventato la base per una nuova forma, una nuova giacca.”

Memore dei suoi inizi quale buyer alla Rinascente di Milano, Giorgio Armani ha puntato, inizialmente, in modo geniale, il mercato Americano: analizzando quest'ultimo ci si accorge, in effetti, come esso assorba, da solo, il 7% del totale delle esportazioni italiane, rappresentando per il nostro paese il terzo mercato di sbocco in assoluto, preceduto solo da quello tedesco e francese.

La Giorgio Armani s.p.a. regna tra le principali aziende italiane presenti negli USA⁴: egli con lungimiranza ed estrema lucidità ha conquistato il mercato statunitense.

Ma come mai lo stilista ha scelto proprio il mercato americano per il suo marchio? Cosa e quale ragionamento può aver spinto l'uomo ad affacciarsi a quel determinato mercato come momento iniziale della sua ascesa?

Si ritiene il ragionamento debba seguire due strumenti, ed esattamente l'analisi PEST e l'analisi SWOT.

Con la prima vengono analizzate quattro variabili quali l'analisi politica, economica, sociale e tecnologica del contesto sociale in cui opera il mercato economico puntato, con l'intento di individuare quali variabili possono essere rilevanti nel processo decisionale aziendale, nelle scelte strategiche e operative dell'azienda: sostanzialmente, questa analisi effettua uno zoom sulle variabili macro-ambientali.

La seconda, nota anche con il titolo matrice SWOT, si realizza in una pianificazione strategica volta alla valutazione dei punti di forza (Strengths) e di debolezza (Weaknesses), oltre che delle opportunità (Opportunities) e delle minacce (Threats) allorquando sia necessario scegliere la strada da percorrere ovvero una decisione al fine di raggiungere un determinato obiettivo.

⁴ www.infomercatiesteri.it;

Nel dettaglio, tenuto conto dell'analisi PAST del settore politica, rileva dire che gli Stati Uniti sono una Repubblica federale ricomprendente 50 Stati ed un distretto federale; La costituzione è alla base dell'ordinamento giuridico del paese ed ha le sue fonti nelle leggi approvate dal congresso, nei regolamenti e nelle sentenze interpretative delle norme federali.

Il potere si suddivide in tre rami, così come quello italiano, ed, esattamente, l'esecutivo, il legislativo ed il giudiziario: ciascuno di essi agisce autonomamente pur se sempre sotto l'attento controllo degli altri due, secondo un sistema di equilibrio e reciproca garanzia.

Per ciò che concerne la situazione economica, gli Stati Uniti d'America rappresentano la grandezza maggiore al mondo con una stima del PIL di circa 13 miliardi di dollari: il PIL pro capite è l'ottavo in termini nominali ed il quarto in termini di parità di potere d'acquisto.

Un grande contributo al capitalismo caratteristico degli Stati Uniti d'America è dato dalle imprese private, le quali assumono rilievo nella stragrande maggioranza delle decisioni microeconomiche (pur sempre in collegamento ovvero dovendo dar conto e ragione al primo fattore ovvero quello politico. Gli Stati Uniti rappresentano la prima potenza economica sia dal punto di vista militare, sia da quello politico, sia da quello culturale; è leader sia nel settore dell'innovazione tecnologica che della ricerca scientifica.

Questo stato domina il contesto mondiale per ciò che concerne il numero di importazione di merci, simbolo della potenza economica ha in sé Wall Street, la maggiore borsa valori del mondo.

Il dollaro rappresenta il riferimento monetario a livello mondiale: ciò permette agli Stati Uniti di avere una potentissima banca centrale. Le famiglie americane, ed in particolar modo quelle statunitensi, realizzano, a fronte di bassissimi livelli di risparmio, consumi altissimi, i quali sfiorano persino il 70% del prodotto interno lordo.

Il terzo fattore dello strumento analisi PAST, ovvero quello delle analisi delle tendenze sociali, indica che gli Stati Uniti d'America sono il quarto paese più esteso al mondo, nonché tra i primi 5 paesi per numero di popolazione, dopo la Cina e l'India.

Il quarto fattore, quello relativo all'analisi tecnologica, tratteggia l'industria statunitense come composta, essenzialmente, da tre fattori: abbondanza di capitali, elevata produzione e tecnologie all'avanguardia. Secondo l'analisi PAST effettuata, è possibile comprendere, dunque, come il consumatore ultimo dei beni prodotti da Giorgio Armani sia un consumatore di beni d'alta fascia ovvero di lusso.

<< Il consumatore americano di beni di lusso è oggi diviso in 3 categorie:

- Ultra ricchi: hanno un reddito annuo di oltre 25 milioni di dollari. Si tratta di coloro che sono ricchi di famiglia o che hanno fatto fortuna. Il loro numero sta rapidamente crescendo;
- Ricchi: hanno un reddito annuo di oltre 150 mila dollari ma inferiore ai 25 milioni. Anche questa

categoria è in forte crescita e ciò nel mondo della moda si riflette nella “democratizzazione del lusso”;

- Aspiranti ricchi: hanno un reddito annuo pari o inferiore ai 75 mila dollari. Si tratta di coloro che pur di acquistare un prodotto di lusso rinunciano a qualcosa di essenziale. Molte aziende di moda stanno incominciando a rivolgersi a questa categoria, stringendo alleanze con grandi catene (si pensi alla collaborazione di molti stilisti con H&M).

Le 3 categorie descritte rientrano nella “Generazione X e Y” (nati rispettivamente tra il 1965 e il 1975 e tra il 1976 e il 2000). Sono figli dei “Baby boomer”, la prima generazione americana ad aver viaggiato, frequentato l’università e effettuato investimenti azionari. La Generazione X e Y è quindi abituata da sempre a vivere nell’agiatezza e ad avere a disposizione denaro per le spese personali. Si tratta di consumatori perspicaci e che conoscono il mondo della moda con le relative marche^{>>>}⁵.

Applicando, invece, il secondo strumento ovvero quello delle analisi SWOT, tutti i fattori vengono verificati sulla base di informazioni provenienti da fonti diverse in relazione sia alla qualità che alla quantità; nel dettaglio:

- i punti di forza sono rappresentati dalla dimensione del mercato, dalla visibilità internazionale, dalla competitività, dal potere di acquisto e dalla prospettiva di accordo di libero scambio USA- Ue;
- i punti di debolezza sono rappresentati dalla burocrazia statale inefficiente e dalle aliquote fiscali;
- le opportunità sono rappresentate dal dove investire e cosa vendere;
- le minacce sono rappresentate dalla polarizzazione delle forze politiche, dalla crisi in zona euro che innesca un'altra crisi finanziaria globale e dalla mancanza di un piano di medio termine per il consolidamento fiscale.

È cosa nota che per tutte le imprese straniere, compresa quella italiana, gli Stati Uniti rappresentino una importante opportunità per acquisire visibilità a livello internazionale e, dunque, per poter accedere a nuovi mercati.

Gli Stati Uniti, stante il loro reddito pro capite, rappresentano una garanzia in termine di potere d'acquisto, il quale permette un mercato di sbocco sicuro ai prodotti italiani.

La Giorgio Armani SPA nel suo progetto iniziale si ritiene abbia certamente tenuto conto del fatto che il mercato del lusso negli Stati Uniti sia in continua crescita essendo pari al 30% del mercato globale. Lo sviluppo del piano marketing associato al crescente uso anche dei social network promuovono gli acquisti quale attività culturale: ciò rappresenta una fonte importantissima di potenziale guadagno, anche rispetto alla sempre in aumento crescita demografica.

⁵ www.ice.gov.it;

È l'alba del 1979 quando il fondatore della Giorgio Armani SPA approda oltre oceano con la sua azienda. Principalmente, egli si fece promotore nonché utilizzatore, di tattiche di marketing all'avanguardia ed efficaci per l'ingresso nel mercato statunitense.

Le appena citate sono, nel dettaglio: il celebrity marketing, l'academy award, l'apertura di punti vendita e la presenza nei grandi magazzini di lusso.

Il primo metodo di marketing consiste nel far divenire venditori personaggi noti quali attori, cantanti, sportivi, eccetera; in tal modo si realizza nel consumatore una sorta di trasporto d'identità, tale che spinga quest'ultimo ad acquistare il prodotto utilizzato perché presentato dal proprio sportivo, cantante, preferito. Armani si sposta dallo scegliere modelli e/o modelle non conosciute: realizza sfilate di persone famose rendendole, invece, icone del suo stile; basti pensare, addirittura, che nel film "American gigolò", il protagonista, interpretato da Richard Gere veste interamente abiti appartenenti alla sua collezione.

Lo stilista, a mezzo della pellicola, mostra unicamente abiti da lui firmati: grida allo spettatore che indossando i suoi abiti l'uomo risulti sempre perfetto. L'anno successivo all'uscita del film, la Armani SPA ebbe un incremento del fatturato di 90 milioni di dollari.

Il secondo metodo di marketing utilizzato, quello degli Academy award, si realizza mediante il portare l'intera collezione di abiti non solo al cinema o in televisione, bensì ai grandi eventi: tutti i più grandi attori ad Hollywood, nella notte degli Oscar, indossavano Armani.

La terza strategia di marketing, rappresentata dall'apertura di punti vendita e dalla presenza nei grandi magazzini di lusso, aveva il fine di raggiungere, oltre alla iniziale fascia alta del mercato ovvero quella di lusso, una fetta più ampia di consumatori.

Nonostante adesso vi sia la tendenza a rivolgere lo sguardo al mercato asiatico ed a quelli emergenti, la Giorgio Armani SPA è rimasta un caposaldo nel mercato americano: è proprio quest'ultimo che garantisce all'azienda interessanti ed importantissimi profitti generanti un quarto del fatturato.

Lo stilista continua ad utilizzare i tre metodi di marketing prima descritti, ritenendoli chiavi vincenti⁶. Giorgio Armani, forse provando una sorta di amore platonico verso il suo primo, non si è mai allontanato dal mercato americano e dalla sua amata New York; sono parole pronunciate dallo stesso: "New York è sempre la stessa, bellissima New York".

3.3 Il caso Ferragamo: cenni storici

Salvatore Ferragamo nasce nel 1898 a Bonito, in Molise.

⁶ Corbellini E., L'esperienza del lusso. Mondì, mercati, marchi, Etas, Milano, 2007;

Undicesimo figlio di 14, dimostra sin dalla tenera età di 11 anni la sua passione per il settore calzature: inizia a lavorare presso un calzolaio ed, all'età di 13 anni, decide l'obiettivo consistente nell'apertura di un suo negozio nel paese natio. Trasferitosi, a dodici anni, negli Stati Uniti d'America, esattamente a Boston, ospitato da uno dei suoi fratelli, viene assunto presso un grande calzaturificio: è proprio lì che egli inizia ad apprendere i primi rudimenti del mestiere del calzolaio.

All'età di 22 anni si reca a Santa Barbara e, successivamente, ad Hollywood. È in quest'ultima che inizia a disegnare i primi modelli delle sue calzature, belle ma anche comode, le quali verranno prestissimo ed incredibilmente indossate, sia dentro che fuori dai set cinematografici, dagli attori hollywoodiani più famosi dell'epoca⁷.

Iscrittosi all'università di Los Angeles, apprende autonomamente nozioni di anatomia, chimica ed ingegneria: tutte conoscenze che applicherà, successivamente, al settore scarpe.

Attori degni di nota tra cui, ad esempio, Rodolfo Valentino, indossarono le sue scarpe rendendolo famoso anche e, soprattutto, per gli alti standard qualitativi ed artigianali che il prodotto indossato offriva.

Decide nel 1923 di rientrare in Italia, stabilendo la sua residenza a Firenze, laddove fonderà il suo primo laboratorio.

Nel 1929 a causa della grande crisi la sua azienda fallisce ma egli non si abbatte e, stante la crisi in cui versavano gli Stati Uniti, decide di vendere le sue scarpe non più nel mercato statunitense bensì in quello italiano.

Divenne presto molto conosciuto nel bel paese e fu proprio nel periodo fiorentino che realizzò le sue creazioni più iconiche quali, ad esempio, le zeppe in sughero: loro caratteristica l'essere comode e leggere.

L'acquisto del Palazzo Spini Feroni a Firenze, ancora oggi sede dell'azienda, risale al 1938.

Divenne padre di sei figli nel 1940 a seguito del matrimonio con Wanda Miletto, sua compaesana.

Nel 1947 vinse l'oscar della moda grazie al suo modello di sandali in oro.

Intorno agli anni 50 la sua produzione calzaturiera consisteva in circa 350 scarpe al giorno, frutto dell'operato di circa 700 dipendenti.

Nella sua boutique entrarono ed acquistarono le sue scarpe personaggi del calibro di Merilin Monroe e Sofia Loren.

A seguito della prematura scomparsa dell'imprenditore, l'azienda passò all'amministrazione della moglie, la quale insieme ai figli, ed in particolare alla prima figlia, Fiamma Ferragamo⁸, la maison

⁷ Ricci S., *Il Calzolaio dei Sogni. Autobiografia di Salvatore Ferragamo*, Skira, Losanna, 2010;

⁸ Ricci S., *Il Calzolaio dei Sogni. Autobiografia di Salvatore Ferragamo*, Skira, Losanna, 2010;

ebbe un periodo di crescita esponenziale: fu proprio Fiamma che divenne responsabile di tutta la filiera, dalla creazione alla vendita, sia delle scarpe che delle borse, della valigeria e della pelletteria. Ella riuscì ad incrementare la produzione calzaturiera dalle poche centinaia di scarpe al giorno, sino alle migliaia, anche aiutata dalla sempre più innovativa e veloce macchinizzazione della produzione.

La famiglia Ferragamo rappresenta un esempio di giusto processo di successione generazionale, necessario ad un continuum nel tempo dell'azienda e della sua rilevanza sul mercato; sostanzialmente, ciò che è possibile notare è come vi sia la necessità di conoscere e pianificare lo sviluppo aziendale futuro per preparare l'inserimento dei giovani figli in termini coerenti: in ciò, la successione imprenditoriale.

Nel 1997, l'azienda che sino ad ora aveva prodotto solo scarpe, borse e valigeria, inizia ad ampliare la propria attività produttiva con la creazione di profumi e gioielli. La Salvatore Ferragamo SPA viene posta al vertice del settore del lusso insieme a marchi quali Gucci, Armani e Fendi; nel 2011 l'azienda viene quotata in borsa e la gamma di prodotti aggiunge anche occhiali ed orologi realizzati su licenza da terzi.

Al momento attuale la Ferragamo SPA ha un organico di circa 4000 dipendenti distribuiti in 685 punti vendita monomarca presenti sia sul mercato europeo che su quello americano ed asiatico.

3.4 L'approccio strategico

Tratto saliente della Ferragamo SPA è il controllo di ogni fase della produzione e della logistica caratterizzato dall'elevato interscambio informativo tra il gruppo Ferragamo ed i lavoratori.

L'obiettivo dell'azienda si compone di 7 fattori:

- l'attenzione e la cura alla formazione del personale: a partire dal 2014 la famiglia fiorentina sostiene ogni suo dipendente nelle spese per il mantenimento dei loro figli e con il servizio di assistenza per i familiari necessitanti di cure;
- la valorizzazione del made in Italy;
- la cura nella qualità dei prodotti e dei loro materiali costituenti;
- la cultura ovvero la continua associazione tra moda ed arte: prova ne è anche la Fondazione del Museo Salvatore Ferragamo avvenuta nel 1995;
- la valorizzazione del territorio: Firenze, culla del Rinascimento viene sempre esaltata dalla maison;
- l'attenzione verso il cliente;

- la sostenibilità a mezzo di politiche di salvaguardia dell'ambiente, Ponendo particolare attenzione ai consumi ed agli impatti ambientali della propria azienda.

Ulteriore punto di forza della Ferragamo SPA è l'aver realizzato molte misure differenziate di scarpe, tali che se permettono di raggiungere mercati differenti quali quello europeo, quello asiatico e quello statunitense.

La scarpa di Ferragamo è una scarpa straordinariamente intuitiva che tiene conto delle varietà fisiche in relazione sia alla bellezza estetica che al benessere fisico ovvero alla comodità.

Oggi la Ferragamo SPA è localizzata in oltre 90 paesi del mondo attraverso negozi multibrand e negozi monomarca i quali vengono gestiti o direttamente o da terzi delegati.

La strategia di crescita economica dell'azienda fa leva sulla corporate strategy, basata sul consolidamento della propria posizione all'interno del mercato del lusso, sull'espansione della struttura distributiva nei mercati emergenti, nonché dell'ottimizzazione delle performance di vendita a livello globale, dalla ottimizzazione della struttura dell'offerta della componente delle collezioni, dalla modernizzazione continua e dalla organizzazione coordinata tra tutti i componenti del gruppo aziendale.

Il successo dell'azienda Ferragamo SPA è frutto dell'unione di più fattori, quali la storicità del marchio (sinonimo di eleganza e qualità), la notorietà del marchio stante la sua presenza in numerosi mercati mondiali, la costante ricerca della qualità dei materiali utilizzati attraverso un processo che innalza in assoluto l'artigianalità e la grande rete distributiva diversificata su canali differenti quali il web ed i negozi fisici.

Parecchi dei brand made in Italy del settore lusso hanno il tratto in comune di esser nate quali aziende familiari: esse hanno una marcia in più, essendo fortemente motivate dato il tramandare dei sentimenti nel succedersi delle generazioni.

La Ferragamo SPA sostiene fortemente le innovazioni tecnologiche e la creatività dei giovani artigiani: nel 2014 ha sostenuto la ricerca e la produzione di un tessuto pregiato realizzato dagli scarti delle arance, brevettato da due studentesse catanesi entrambe amanti della moda⁹.

Questo tessuto, prodotto dalla cellulosa degli agrumi e somigliante alla seta, ha permesso alle due fondatrici di realizzare un prodotto che poi è stato pubblicizzato a livello internazionale.

L'idea alla base del sostegno al progetto della Orange Fiber da parte dell'azienda Ferragamo SPA, è quella di riunire quattro elementi fondamentali quali il made in Italy, l'ambiente, l'etica e la ricerca di nuovi tessuti.

Questa invenzione permette di investire nel riciclo grazie all'utilizzazione di prodotti-scarto generati dall'industria alimentare, i quali vengono trasformati in un bene prezioso per il settore tessile.

⁹ Relazione Finanziaria Annuale 2017 – Gruppo Ferragamo;

Il gruppo Ferragamo ha colpito uno degli interessi più recenti del consumatore, quello all'attenzione per la natura e l'impatto ambientale.

Oggigiorno, a fronte di un mercato sempre più attento sia all'etica dell'azienda che al principio di responsabilità sociale, questa azienda ha direzionato la sua produzione verso la strada necessaria al conseguimento del successo e del riconoscimento internazionale di tipo positivo.

Il marchio Ferragamo si è distinto nel panorama mondiale delle maison di lusso per l'aver sfruttato ed esaltato le eccellenze del territorio italiano, in quest'ultimo caso siciliano, coordinando processi produttivi d'avanguardia tecnologica al concetto di sostenibilità nel segno di una tradizione tessile italiana di altissima qualità.

I punti di forza della tattica di vendita del marchio Ferragamo sono la distribuzione e la vendita dei prodotti all'interno di due fasce di mercato: la prima, quella tradizionalmente ricca, cui fanno parte il mercato europeo, statunitense e giapponese; la seconda, quella in espansione, cui fanno parte gli altri paesi asiatici.

La maison, inoltre, ha adottato come strategia l'apertura di store outlet, nei quali pezzi delle collezioni di anni passati vengono venduti a prezzi scontati.

Gli store monomarca sono ubicati nelle vie principali delle città più importanti di ogni paese del mondo: via condotti a Roma docet. Tutti gli store monomarca sono caratterizzati da grandi dimensioni e vetrine eleganti ma vistose: posizionati, inoltre, in posizioni strategiche tagli che l'occhio del consumatore vi ricada¹⁰.

Obiettivo della casa di moda è l'espansione ed il miglioramento dei canali distributivi, tali che i suoi prodotti possano essere raggiunti dal maggior numero di consumatori: per tal motivo, una particolare attenzione è rivolta al web ovvero agli store online; ciò, anche, perché si vuole raggiungere la fascia più giovane dei consumatori.

Tutti i punti vendita vengono abitualmente migliorati e ristrutturati.

Ferragamo ha potenziato ogni sua strategia di internazionalizzazione, così che ogni mercato, sia tradizionale sia in espansione, possa essere raggiunto dalla maison: grandissime risorse sta investendo nel consolidamento della propria presenza internazionale.

Soprattutto negli ultimi anni vi è la tendenza a ritenere che, qualora un brand non sia presente in una delle città più eleganti ed esclusive, non abbia potere: per tal motivo, Ferragamo, ha iniziato a scandire segnali di valore, cosiddetti, aprendo nuove boutique nelle città più rinomate e raffinate, le “capitali della moda”.

La Ferragamo SPA ha avuto come obiettivo principale quello di colonizzare il mercato statunitense e, tutt'oggi, è proprio in questo che realizza circa il 50% del suo fatturato netto.

¹⁰ Saviolo S., Testa S., Le imprese nel sistema moda. Il management al servizio della creatività, Etas Libri, Milano, 2000;

<< Ferragamo pur continuando una politica di diversificazione geografica continua a mantenere ancora l'atteggiamento market oriented tipico delle piccole imprese esportatrici, le quali ritengono che più il prodotto è esclusivo, più è pregiato>>.

La maison Ferragamo, a mezzo della collaborazione con uno degli uomini cinesi più ricchi del settore immobiliare, Peter Woo, ha contribuito in modo emblematico alla crescita della sua azienda ovvero alla sua internazionalizzazione: la casa di moda è entrata nel mercato cinese grazie alla costituzione di una joint venture che si occupa di distribuire tutta la produzione Ferragamo nella grande Cina.

Nel 2011 il nuovo socio è entrato a far parte, con un ruolo rilevante, del consiglio di amministrazione della Salvatore Ferragamo SPA; a seguito di ciò, quest'ultimo ha avuto un incremento patrimoniale che è andato dal 50% al 75%: allo stato attuale l'azienda possiede 90 negozi, dei quali 50 vengono da essa gestiti in modo diretto.

Il mercato cinese ha rivalutato e celebrato il made in Italy: sinonimo di qualità, eleganza e artigianalità.

La maison ha adottato una politica di espansione all'interno degli aeroporti: i voli da e verso la Cina sono aumentati e, si è notato, che il consumatore di lusso tende ad acquistare i beni rientranti in questa fascia, soprattutto, quando si trova in viaggio: ciò sia per la scontistica, generata dal dazio doganale, sia perché attratto visivamente dalle vetrine e dal contesto dello store.

Nella società cinese uno status symbol è, ancora, visto il possesso di beni lussuosi.

Dopo parecchi anni in cui la Cina è stata politicamente sottomessa, adesso il paese sta entrando in una fase di transizione e trasformazione, all'interno della quale emergono i nuovi ricchi che rappresentano i primi consumatori del luxury.

A differenza di ciò che avveniva negli anni passati, le abitudini e le necessità del consumatore sono via via nel tempo cambiate: oggi si acquista il bene di lusso per sentirsi gratificati, vivere un'esperienza e/o soddisfare i propri bisogni qualitativamente alti.

La maison si è concentrata sul vivere un'esperienza: cerca di rendere l'acquisto appagante e memorabile: ha studiato un tipo di comunicazione multisensoriale affiancando le più innovative e ricercate tecniche di marketing.

Viene messo al centro il consumatore, non il prodotto, rendendo lo store un luogo di aggregazione e dialogo: Il risultato di questo nuovo inquadramento, di questa nuova visione avente per centro l'uomo, ha fatto verificare come il fattore intrattenimento incida moltissimo nei processi di acquisto e di consumo; l'acquirente viene intrattenuto, viene predisposto favorevolmente all'acquisto.

Affinché la persona venga intrattenuta, la maison tende a prediligere immobili particolarmente grandi all'interno o del centro cittadino o di grandi centri commerciali: il cliente deve trascorrere lì,

all'interno del negozio, il proprio tempo libero; dedicarsi allo shopping deve divenire un momento di relazione e di socializzazione¹¹.

La struttura della boutique è pianificata secondo gli obiettivi principali del brand: persino la località e, più specificatamente, la zona in cui si trova, determina già in sé la scelta di un particolare tipo di potenziale cliente il quale si trovi lì di passaggio e venga tratto all'entrarvi.

A volte è proprio una piccola variazione, apparentemente poco significativa, che determina un incremento delle vendite.

Il numero di soggetti che valica la soglia della boutique viene controllato a mezzo di cellule ad infrarossi passivi posizionate all'ingresso: il numero di soggetti che sono passati è un'importante indice per comprendere se la boutique sia abbastanza attraenti o meno.

Ogni studio ed ogni statistica sin qui analizzati assolvono la funzione di massimizzazione della potenzialità dell'attività commerciale; intento principale è quello di tarare le attività di marketing e programmare quelle future.

Un'altra strategia di vendita è rappresentata dalla figura del category management: egli accosta in modo ottimale prodotti, tali che il cliente venga indotto ad acquistare il maggior numero di beni, ritenendoli complementari e necessari l'uno all'altro.

La Ferragamo SPA è sempre attenta alla formazione del proprio personale di vendita: i suoi dipendenti vengono istruiti sia a mezzo telematico sia mediante corsi da svolgere in presenza virgola in aula.

Le piattaforme elettroniche ovvero quelle sul web rappresentano un'importante momento di internazionalizzazione virtuale per la maison: su scala internazionale vengono superate le barriere date dalle difficoltà organizzative, operative e manageriali.

Sul web è importante l'identità del brand attraverso la finestra del sito: è importante equilibrare i simboli, le immagini e le poche parole che li possono essere inserite.

La cosiddetta site identity garantisce visibilità e rappresentazione dei propri prodotti: vengono esposte e comunicate sia le campagne pubblicitarie sia le caratteristiche effettive di ogni singolo bene che viene venduto.

Recentemente Ferragamo aggiornato il suo sito web, ampliando la serie di servizi che con il PC, adesso, sarà possibile utilizzare.

Caratteristica presente nel sito web è l'indirizzare il cliente dal canale online al negozio fisico, con l'attrattiva di poter personalizzare le offerte e la comunicazione

A seguito dell'incremento delle funzionalità e dei servizi offerti dal canale online, nel 2017 vi è stato un incremento del 34% dei partecipanti alla newsletter del brand; anche i recentissimi social media

¹¹Relazione Finanziaria Annuale 2017 – Gruppo Ferragamo;

hanno favorito un'ulteriore ampliamento della fascia di consumatori, la quale è stata svecchiata: anche i giovani hanno dimostrato di gradire lo stile e la qualità del marchio.

Tantissime sono state le campagne digitali promosse a partire dal 2017 e, tantissime, sono state e, sono tuttora, le collaborazioni tra la Ferragamo ed i più giovani influencer internazionali; ciò si è reso necessario affinché fosse veicolato il messaggio del brand verso un pubblico giovane.

3.5 Il caso Gucci: cenni storici

La storia del noto stilista Guccio Gucci inizia nella Firenze del 1921 con un'azienda specializzata nel settore della lavorazione artigianale della pelle.

Inizialmente, quest'ultimo lavorò presso lussuosi alberghi nelle più rinomate capitali europee: tornato in Italia, affascinato dalla maestranza degli artigiani toscani, aprì una serie di negozi nei quali venivano prodotti articoli da viaggio e per l'equitazione, sempre in pelle.

Tutti i tratti distintivi dell'iconico brand richiamano l'ambito equestre: il famosissimo nastro tricolore verde-rosso-verde è ispirato alla parte inferiore della sella dei cavalli.

La prima importante boutique fu da lui aperta presso la celebre via condotti, a Roma, nel 1938; i figli Aldo, Vasco, Ugo e Rodolfo entrarono a lavorare nell'impresa del padre l'anno successivo.

Intorno al 1950 Gucci decise di aprire uno store nella caotica New York, in una delle sue strade più conosciuta e famose per lo shopping.

L'innovazione e la genialità dello stilista nell'uso dei materiali (all'epoca poco usati) quali il lino, la canapa e la iuta hanno caratterizzato il suo stile che, sin dall'epoca, fu definito come ingegnoso.

Basti pensare che la iconica borsa bamboo è un prodotto ancora oggi di nicchia, molto apprezzato nonché ricercato.

Sono stati tantissimi i personaggi di spicco della cinematografia, della televisione, della politica, che hanno utilizzato i prodotti Gucci.

Nel 1953 lo stilista morì prematuramente e l'azienda di famiglia passò interamente alla gestione dei figli, i quali crearono il conosciutissimo logo con le due G incrociate, in nome e ricordo del padre.

Da lì in poi l'azienda iniziò ad accrescersi ampliando il suo impero di negozi in tutte le più belle, ricche e lussuose città del mondo: Beverly Hills, Parigi, Londra ne furono esempio.

Nel 1977 il marchio Gucci divenne ancor più celebre, confermando il suo carattere lussuoso, con la realizzazione di borse aventi catene rimovibili in materiali preziosissimi quali l'oro ed i diamanti.

La prima sfilata di moda fu organizzata presso la città di Firenze nel 1981: solo un anno dopo la Gucci divenne una SPA della quale il figlio di Rodolfo, Maurizio Gucci, detenne il 50% delle azioni.

La terza generazione a partire dal fondatore, però, non dimostrò spiccate capacità imprenditoriali, tanto che la società fu affidata alle cure di Tom Ford.

Il brand divenne poliedrico allorquando, nel 1999, furono acquisiti Sergio Rossi, Boucheron, Bottega Veneta, Stella McCartney ed Alexandre Mc Queen.

Oggi il gruppo gucci è una holding avente sede legale in Olanda con azioni quotate sia alla borsa di Amsterdam e New York.

3.6 L'approccio strategico

Il modello di business attuato dalla maison Gucci è scindibile in due macro-aree, esattamente la core business e gli accessori.

Nel core business sono incluse tutte le produzioni e vendite degli articoli principali quali la pelletteria, l'abbigliamento e le scarpe.

La seconda è composta dai profumi, dagli occhiali, dalle cinture, dagli articoli per la casa ... il ruolo di questi ultimi è quello di enfatizzare ed accrescere il marchio rendendolo presente in altri settori di beni.

L'azienda Gucci segue un modello BSC per la sua prospettiva economico finanziaria: esso modello tiene conto ed analizza tre categorie: la creazione di valore, la dimensione economica e la dimensione finanziaria.

Il primo indicatore misura il valore aziendale secondo la differenza tra il risultato operativo ed il costo medio del capitale; la cadenza con cui le analisi viene effettuata è infra annuale, in corrispondenza delle diverse stagioni e della singola collezione.

Il secondo indicatore riesce a misurare il grado di efficienza aziendale e di posizionamento dell'impresa all'interno del mercato in cui si trova. Il maggiore rischio e punto cardine, al contempo, è la programmazione dei costi di campionario, rispetto all'elaborazione del modello nei successivi costi per la produzione. Ogni fase, dalla creazione alla vendita, deve essere monitorata tempestivamente affinché si tenga d'occhio, a mezzo di questa analisi, il costo aziendale totale.

Importantissimo per il brand è il calcolo del tasso di cross selling, dunque, il rapporto tra il volume di affari realizzato con la vendita degli accessori e quello ottenuto dalla vendita dei prodotti chiave.

Il terzo indicatore deve analizzare l'attivo aziendale, il capitale circolante, il cash flow aziendale e la struttura dell'indebitamento.

In tal fatta monitorati costantemente tutti e tre indicatori, sarà necessario che vi sia una costante correlazione tra gli stadi di ciclo di vita dell'impresa e del prodotto rispetto alle prospettive economico finanziarie programmate e volute.

Le finalità principali della internazionalizzazione del brand sono l'espansione dei punti vendita e, dunque, dei ricavi rispetto all'andamento del mercato; la riduzione dei costi in modo proporzionalmente inverso all' incremento della produttività; l'impiego più efficace di ogni investimento realizzato ed immesso nel mercato.

Per la maison Gucci il cliente è il centro della vita stessa dell'azienda: ricerca e sviluppo devono rendere apprezzabile e, quindi, vendibile, il prodotto al consumatore.

Si ritiene necessario comprendere anzitempo la domanda della clientela al fine di dare risposte efficaci e soddisfacenti, tempestivamente.

Alla base della corretta gestione dell'azienda Gucci vi è un modello che si caratterizza per due fasi: in primo luogo vi è la segmentazione e la diversificazione del settore di mercato in relazione al tipo di prodotto, se principale o accessorio; in secondo luogo vi è l'analisi del profilo del consumatore finale e la fidelizzazione dello stesso mediante il brand appeal e la performance dei singoli punti vendita.

Il brand Gucci adotta una struttura divisionale ripartita in sei aree strategiche di prodotto: calzature, borse da accessori, profumi, seta, orologi, gioielli e abbigliamento.

In tal modo per ogni area strategica, monitora il profitto derivato dalle vendite: l'azienda ritiene che solo a mezzo di essa analisi possano essere previsti e rilevati i punti da migliorare tenuto conto degli indicatori prima detti.

Il carattere della fidelizzazione permette di far crescere l'impresa acquisendo sia nuovi acquirenti, sia mantenendo i vecchi.

In tempi recenti, la maison si è avvalsa dei nuovi mezzi di comunicazione online: si tende sempre più ad una maggiore organizzazione del brand di moda nel web sotto la spinta dei social.

L'internazionalizzazione del marchio passa attraverso tre fasi: la prima è la gestione dei rapporti con i fornitori, la seconda è la realizzazione del prodotto e la terza è la distribuzione e l'assistenza post vendita. In quanto detto la volontà di raggiungere e favorire il successo e la crescita aziendale in passato concentrata solo sulla produttività, adesso sul marketing, sulla vendita e sulla sua assistenza successiva.

Conclusioni

A seguito dell'analisi realizzata nel contesto del mercato tessile, secondo la prospettiva dell'internazionalizzazione, lo scrittore ha potuto osservare come la genialità incida nella gran parte nella crescita esponenziale di ogni –noto- impero.

Si è rimasti impressionati dalla quantità di analisi e ragionamenti applicati al caso concreto, in associazione ad apparenti figure semplici quali uno store.

Ebbene no, alle spalle vi è un minuzioso lavoro di prospettiva ed analisi sia delle esperienze passate, che di quelle presenti, che delle future.

Uno dei fattori è sicuramente l'influenza esercitata dalla millenaria cultura artistica presente nel territorio, dall'identità italiana e le sue tradizioni. La moda italiana gode ancora oggi del riflesso del prestigio avuto durante il Rinascimento, che non si riferisce solo all'abbigliamento ma al Made in Italy in ambito più generale, come grande espressione di qualità produttiva e senso estetico.

Un altro fattore è sicuramente il progresso tecnologico ormai avanzato che consente di ottenere dall'industria dei tessuti molto buoni dal punto di vista qualitativo, unito alla tradizione e alla specializzazione del comparto produttivo artigianale.

Bibliografia

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

Bilancio di Sostenibilità 2017 – Gruppo Salvatore Ferragamo;

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Merlo E., *Moda italiana: Storia di un'industria dall'800 a oggi*

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

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

Relazione Finanziaria Annuale 2017 – Gruppo Ferragamo;

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

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

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

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

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

Sitografia

- <https://laruotablog.it/arte-moda-rinascimento-gonzaga/>;
- https://en.wikipedia.org/wiki/History_of_Italian_fashion;
- <https://www.moda.san.beniculturali.it/wordpress/?moda=1951-1960-la-nascita-della-moda-italiana>;
- https://www.treccani.it/enciclopedia/i-percorsi-della-moda-made-in-italy_%28Il-Contributo-italiano-alla-storia-del-Pensiero:-Tecnica%29/;
- https://www.itconsult.it/contrib/uploads/itc_WP_Broker_e_Moda_Capitolo_4.pdf;
- <https://trentinosviluppo.it/it/ELE0011405/linternazionalizzazione-e-le-sue-diverse-forme>;
- <https://www.exportiamo.it/aree-tematiche/12329/come-affrontare-i-mercati-esteri-la-politica-del-prodotto/>;
- <https://www.exportplanning.com/it/magazine/article/2021/03/17/marketing-mix-il-dilemma-standardizzazione-vs-adattamento/>.