



Corso di laurea in Economia e Management

Cattedra di Organizzazione Aziendale

***“Il Made in Italy e gli stadi del ciclo di vita
aziendale:
il caso Gucci, analisi della crisi degli anni
'70 ed evidenze di una nuova crisi
incombente”***

Chiar.mo Prof. Antonio Daood

Sebastiano Ruggieri 287401

RELATORE
CANDIDATO

ANNO ACCADEMICO 2024/2025

Sommario

Introduzione	1
Capitolo 1:.....	3
Il commercio internazionale come teatro del “Made in Italy”.....	3
1.1 Introduzione	3
1.2 Il ruolo degli scambi commerciali nel mondo e in Italia	4
1.2.1 Lo scenario economico mondiale e il commercio internazionale	4
1.2.2 L’export nel caso italiano	5
1.2.2.1 Un quadro introduttivo generale	5
1.2.2.2 La geografia dell’export: i mercati chiave	7
1.2.2.3 I settori chiave: il cuore pulsante delle esportazioni	8
1.3 Il “Made in Italy”	14
1.3.1 Cosa s’intende per “country of origin effect”?	15
1.3.2 Un quadro storico introduttivo al “Made in Italy”	16
1.3.2.1 Il “Made in Italy” ante litteram	17
1.3.2.2 L’affermazione e lo sviluppo del “Made in Italy”:	17
dall’inizio del Ventesimo secolo sino ai giorni nostri	17
1.4 Moda e Made in Italy: un connubio vincente.....	21
1.5 Conclusioni	22
Capitolo 2:.....	24
Ascesa, crisi e rinascita: Gucci come paradigma evolutivo del ciclo di vita organizzativo.....	24
2.1 Introduzione	24
2.2 I modelli del ciclo di vita organizzativo	24
2.3 Le dimensioni organizzative attraverso il caso Gucci	29
2.3.1 Un piccolo quadro introduttivo	29
2.3.2 Le origini della maison	30
2.3.3 Gli anni dell’espansione	31
2.3.4 La crisi e le sue difficoltà	32
2.3.5 La seconda metà degli anni ’90: il rilancio creativo e strategico	34
2.3.6 Una nuova fase: l’integrazione in Kering	36
2.4 Analisi critica: traiettorie evolutive e strategiche di Gucci.....	42
2.4.1 L’evoluzione della teoria del ciclo di vita organizzativo di Daft nella storia di Gucci	42
2.4.2 Sintesi dell’analisi critica e spunti ricavabili	45
2.5 Conclusioni	46

Capitolo 3:	48
<i>La crisi incombente e gli scenari di rilancio: Gucci di fronte alle sfide del lusso contemporaneo</i>	48
3.1 Introduzione	48
3.2 Evidenze della crisi di Gucci: performance finanziaria e confronti competitivi	49
3.3 L'impatto del rallentamento cinese su Gucci e sul lusso tutto	51
3.4 L'evoluzione dei consumi di lusso: dal "quiet luxury" alla sostenibilità	54
3.4.1 Il fenomeno del "quiet luxury"	54
3.4.2 La Gen Z: attenzione alla sostenibilità e all'etica imprenditoriale	56
3.4.3 La Gen Z: le nuove tendenze	57
3.4.4 Conclusioni al paragrafo	60
3.5 I limiti riscontrabili nelle strategie attuali di Gucci	60
3.5.1 L'innovazione stilistica e di prodotto	61
3.5.2 L'eccesso di distribuzione	61
3.5.3 La politica di pricing ed il valore percepito	63
3.5.4 L'incertezza organizzativa ai vertici	64
3.5.5 Conclusioni al paragrafo	65
3.6 Proposte innovative per il rilancio del brand	65
3.7 Conclusioni	70
Conclusioni	72
Riferimenti bibliografici	74

Introduzione

Il presente lavoro di ricerca si propone di esplorare, per il tramite di un caso emblematico quale quello della casa di moda del lusso italiana *Gucci*, le dinamiche evolutive che prendono luogo all'interno delle organizzazioni aziendali, a partire dalle singole fasi del ciclo di vita organizzativo, sino alle crisi e alle strategie di rilancio.

Il punto di partenza sarà una overview generale sul commercio internazionale, per poi passare all'analisi specifica delle esportazioni italiane, con le proprie caratteristiche peculiari legate ai principali mercati di sbocco ed ai settori che caratterizzano le dinamiche dell'export. Questa parte di analisi sarà fondamentale per delineare le coordinate economiche entro le quali si colloca l'impresa oggetto di studio.

Successivamente, si darà risposta ad un interrogativo cruciale: *“Cosa spinge il mercato estero a richiedere prodotti e servizi del Bel Paese?”*.

La risposta al quesito sarà riconducibile al fenomeno comunemente riconosciuto come *“Made in Italy”* (il *“Country of origin effect”* legato al nostro paese), il quale non costituisce unicamente un marchio di qualità produttiva, bensì un potente costrutto identitario, che incarna la creatività, la tradizione e l'innovazione tipiche dell'imprenditoria italiana.

Infine, a conclusione del primo capitolo della trattazione, si ricalcherà il ruolo del settore moda. Ciò costituirà un ponte con i capitoli successivi.

Nella seconda parte di questo lavoro di ricerca, si proseguirà con un'analisi dettagliata della storia organizzativa del brand scelto come caso studio, inserita poi nei contorni della teoria del ciclo di vita aziendale, ricavandone spunti e riflessioni. La crisi degli anni '70 del secolo scorso verrà assunta come punto di rottura paradigmatico, fondamentale per comprendere come la gestione del cambiamento possa determinare irrimediabilmente le sorti di un'impresa, evidenziando, dunque, la necessità di una corretta gestione delle fasi di declino per evitare la dissoluzione.

All'interno della terza parte, infine, l'attenzione verrà posta sul periodo contemporaneo: analizzando dati di mercato di *Gucci* e dei principali competitors, talune modificazioni nell'assetto macroeconomico mondiale (in particolar modo il mercato cinese), i nuovi trend dei consumatori, e diverse scelte organizzative discutibili, si offrirà una lettura critica del momento attuale attraversato dal brand, inquadrabile come una nuova crisi incombente.

Infine, verranno avanzate proposte strategiche e scenari evolutivi, che, se considerate tempestivamente e attuate nella giusta misura, temperando le diverse esigenze e cercandone un corretto mix, potrebbero riportare *Gucci* sulla strada del successo e della crescita continua, fornendo un contributo concreto alla comprensione delle strategie di sopravvivenza e rinnovamento applicabile non soltanto all'azienda in esame, ma a molti dei brand del settore lusso in un contesto globale in continua mutazione, come appare essere, sulla base delle evidenze esposte, quello attuale.

Capitolo 1:

Il commercio internazionale come teatro del “Made in Italy”

1.1 Introduzione

Il commercio internazionale, da tempo, rappresenta una delle maggiori forze propulsive dell'intero assetto economico globale, influenzandone efficacemente la crescita, la competitività e l'evoluzione dei settori produttivi.

In questo contesto, l'Italia è riuscita a ritagliarsi un posto d'eccellenza, trainata da alcune caratteristiche inquadabili nelle sue produzioni: la continua innovazione, la qualità e un'importante valorizzazione culturale.

Il primo capitolo si propone di analizzare il ruolo e le dinamiche del commercio internazionale, con un focus sul contributo del nostro paese ai flussi globali di beni e servizi, esaminandone i mercati di sbocco principali ed i settori chiave, cogliendone le specificità strutturali.

Sarà, inoltre, dedicata proficua attenzione al fenomeno del “*Made in Italy*”, inteso non soltanto in un'accezione di marchio di qualità produttiva, bensì anche come potente veicolo identitario e simbolico.

Emergerà, poi, in questo contesto, il ruolo del settore moda, costituendone il collegamento con il caso studio oggetto dei successivi capitoli.

1.2 Il ruolo degli scambi commerciali nel mondo e in Italia

1.2.1 Lo scenario economico mondiale e il commercio internazionale

Nel corso dell'ultimo decennio l'economia mondiale è andata incontro a continue e profonde trasformazioni.

Vi sono una serie di principali fattori determinanti di questo fenomeno: la crescente interconnessione tra mercati, l'evoluzione tecnologica e le politiche commerciali internazionali.

Questi hanno modificato irrimediabilmente lo scenario economico mondiale che, con riferimento al primo trimestre dell'anno corrente (2025), appare particolarmente caratterizzato da un livello notevole di incertezza, legata principalmente ad alcune novità a livello globale, con particolare riferimento al cambiamento climatico e agli equilibri geoeconomici, che appaiono al momento incerti a causa del cambio di amministrazione americana che minaccia di modificare irrimediabilmente in particolare la sfera commerciale con nuove politiche protezionistiche (Intesa Sanpaolo, 2025, p. 3; Ufficio Parlamentare di Bilancio, 2025, p. 2).

Questo desta particolare preoccupazione in quanto il commercio internazionale è uno dei fattori chiave nel quadro economico mondiale.

Con l'espressione "*commercio internazionale*" s'intende lo scambio di beni e servizi che si effettua oltre i confini di ciascuna nazione (Camera di Commercio di Bologna, 2023, p. 1). Vi sono due attori principali all'interno di questo: la nazione produttrice, che produce il bene o servizio e successivamente lo pone sul mercato, e il mercato globale, costituito dalle nazioni estere che importano all'interno della propria economia questi beni provenienti da altri paesi.

Proprio in quest'ottica è possibile comprendere il ruolo che questo svolge nel sistema economico internazionale: permette a ciascuna nazione di ripensare il concetto di mercato, non considerando come tale solo il proprio territorio nazionale, ma di ampliarlo fortemente, puntando all'intero globo come mercato.

Il suddetto commercio internazionale si attesta ad un valore previsto per il 2024 di quasi 32.000 miliardi di dollari, in lieve crescita rispetto all'anno precedente (30.700 miliardi di dollari nel 2023) ma non al pari del valore record registrato nel 2022 che superava i 32.000 miliardi di dollari (UNCTAD, 2024, p. 5).

Per comprendere a fondo l'impatto dei diversi stati nell'export mondiale è possibile fare riferimento ad una classifica stilata dalla banca mondiale all'interno della quale vengono identificati una serie di paesi che appaiono come principali player nella grande sfida dell'export mondiale: in prima posizione si classifica la Cina, con un valore aggiornato al 2023 dell'export in milioni di dollari pari a 3.380.024, seguita poi dagli Stati Uniti con un valore pari a 2.019.542 milioni di dollari, che segna dunque un importante gap tra primo e secondo paese esportatori mondiali di merci, e, a chiudere il podio, vi è la Germania con un valore pari a 1.688.419 milioni di dollari (World Bank Group, 2023).

1.2.2 L'export nel caso italiano

Benché non appaia tra i primi tre paesi per esportazioni al mondo, il nostro paese occupa una posizione di rilievo tra i principali attori del commercio mondiale.

Di seguito, nei successivi sottoparagrafi, si procederà ad una disamina del peso dell'export italiano sia internamente che all'interno del contesto mondiale, con un'analisi dei principali mercati di sbocco e dei settori che maggiormente lo interessano.

1.2.2.1 Un quadro introduttivo generale

Facendo nuovamente riferimento alla classifica citata nel paragrafo precedente, il Bel Paese si classifica complessivamente sesto con un valore pari a 676.963 milioni di dollari.

Questo valore appare particolarmente significativo in quanto contribuisce per circa il 32,0% al Prodotto Interno Lordo del paese (ANSA, 2023).

Di seguito viene presentato un grafico a linee riportato nel *Rapporto ICE 2021-2022* realizzato dal *Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale* (2022)

che mostra il peso degli scambi di beni e servizi sul PIL dell'Italia in un arco temporale di 11 anni, dal 2010 al 2021.

All'interno della rappresentazione la linea rossa mostra l'andamento delle importazioni, mentre la linea verde descrive l'andamento delle esportazioni.

Entrambi i valori sono espressi in percentuale rispetto al PIL.

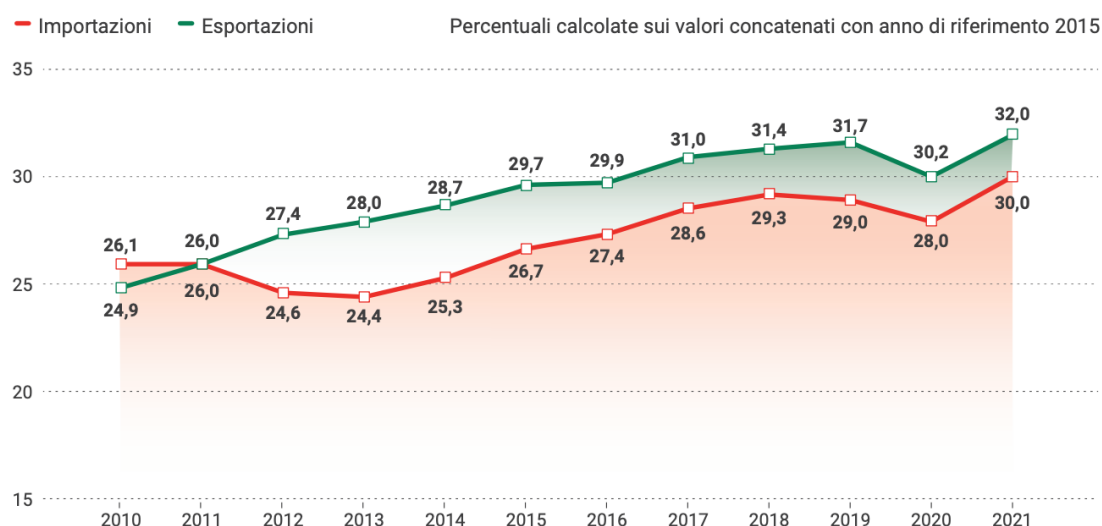


Figura 1.1¹ - Andamento delle esportazioni e importazioni italiane in % sul PIL (2010-2021)

È possibile, dunque, evincere un forte grado di apertura dell'Italia agli scambi internazionali.

Analizzando con un occhio più attento la rappresentazione sovrastante, si nota come le esportazioni siano cresciute costantemente (ad eccezione dell'anno 2020, durante il quale vi è stato un brusco arresto a causa della pandemia da Covid-19), passando da un valore pari al 24,9% del PIL nel primo anno considerato (2010) ad un valore del 32,0% nel 2021.

Queste, a partire dall'anno 2011, appaiono sempre superiori alle importazioni, che crescono ad un ritmo più lento.

¹ La figura 1.1 corrisponde alla figura 3 de "L'Italia nell'economia internazionale. Rapporto ICE 2021-2022" – Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale

La preponderanza delle esportazioni rispetto alle importazioni indica un saldo commerciale positivo per il nostro paese.

1.2.2.2 La geografia dell'export: i mercati chiave

Avendo, dunque, ben compreso il peso dell'export sull'economia italiana, si rende necessario in questa sede esaminare quali siano le principali destinazioni delle merci e dei servizi che vengono esportati dal nostro paese.

L'individuazione dei mercati di sbocco consente di comprendere ancora più a fondo le dinamiche commerciali del paese oggetto del lavoro di ricerca.

I mercati verso i quali si indirizza maggiormente il commercio internazionale della nazione sono: la Germania, con un peso sul totale export del paese al 2021 del 13,0%; la Francia, con una percentuale pari al 10,2% e, ancor dopo, gli Stati Uniti con una percentuale pari al 9,6% (ICE, 2022).

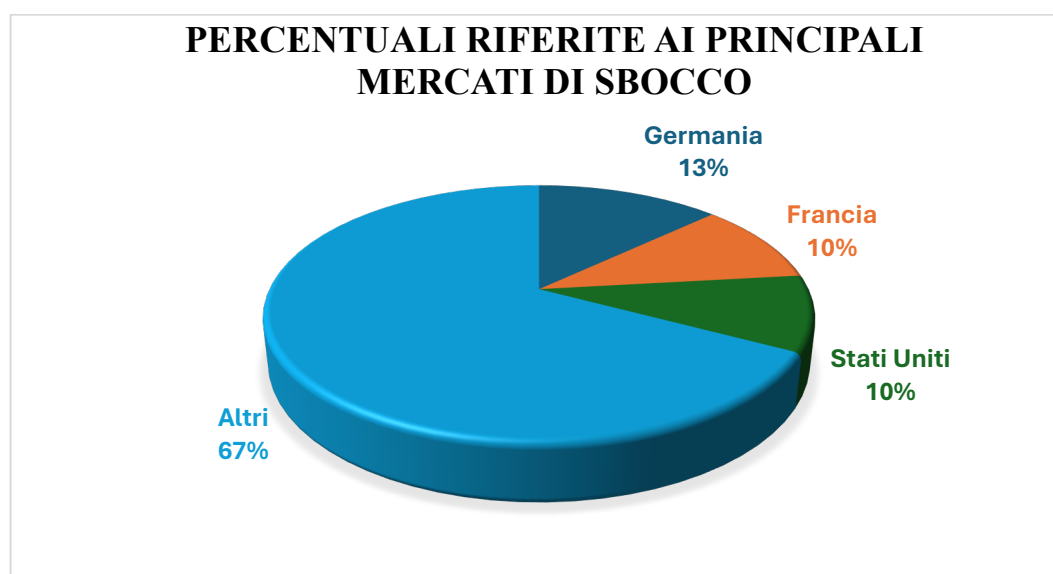


Figura 1.2² - Principali mercati di destinazione dell'export italiano (2021)

² Grafico elaborato sulla base dei dati presentati ne "L'Italia nell'economia internazionale. Rapporto ICE 2021-2022" – Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione internazionale. Elaborazione ICE su dati Istat

1.2.2.3 I settori chiave: il cuore pulsante delle esportazioni

Come evidenziato nei paragrafi precedenti, il commercio estero riveste un ruolo cruciale per l'economia italiana. Si è già fatto riferimento ai principali mercati di sbocco; è ora, dunque, necessario soffermarsi su quali siano i settori produttivi che contribuiscono maggiormente alle esportazioni del nostro paese.

Questi comparti rappresentano non soltanto un'importante fonte di valore economico, ma soprattutto una forte componente dell'identità nazionale.

Nel seguito della trattazione verranno, difatti, analizzati i cinque settori con il maggiore peso percentuale sull'export italiano.

Di seguito viene riportata una tabella esemplificativa di questi settori chiave ed il peso percentuale di ciascuno. Questa tabella fungerà poi da base da base per l'elaborazione del grafico a linee sotto riportato.

Settore	Peso sull'export totale (%)	Note rilevanti
<i>Macchinari e apparecchi</i>	16,2%	Include impianti industriali e tecnologie avanzate
<i>Metalli di base e prodotti in metallo</i>	12,0%	Ampia gamma di componenti per diversi settori
<i>Tessile, abbigliamento, pelli e accessori</i>	10,6%	Comparto di punta del "Made in Italy"
<i>Mezzi di trasporto (di cui autoveicoli)</i>	10,2% (di cui 4,1% di autoveicoli)	Comprende veicoli, navi, treni e relative componenti
<i>Agroalimentare (agricoltura, alimentari, vini, bevande)</i>	9,7%	Rappresenta l'eccellenza italiana nel <i>food & beverage</i>

Tabella 1.1 - I principali settori dell'export italiano e loro incidenza percentuale.

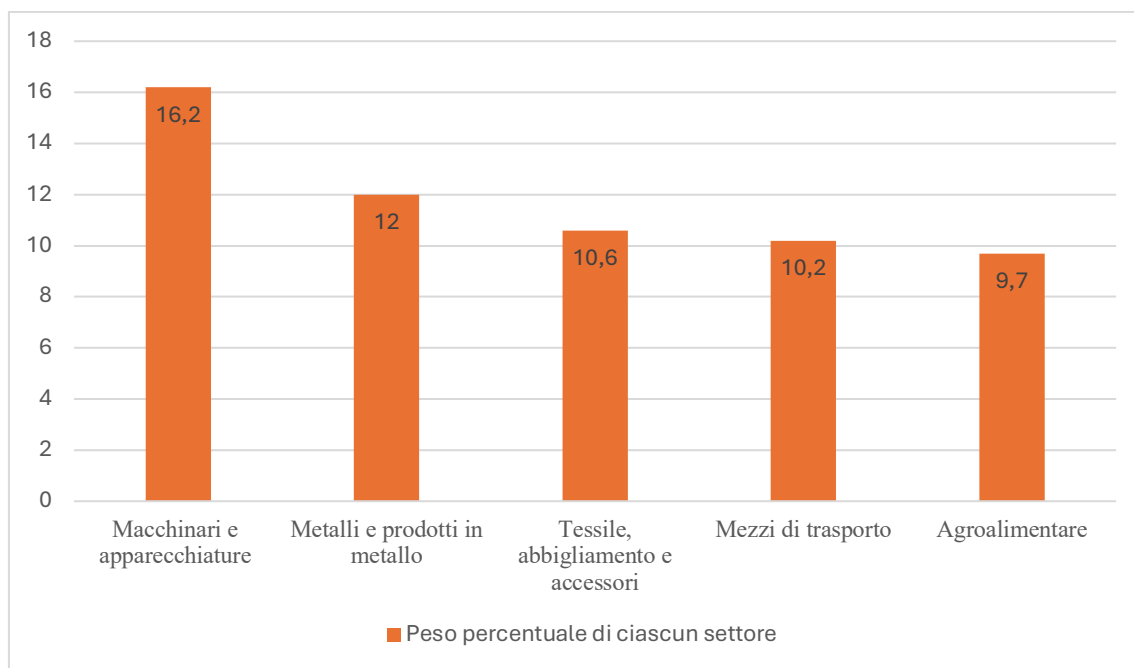


Figura 1.3³ - Ripartizione percentuale dell'export italiano per settore (grafico a barre).

Si procederà ora ad una breve disamina di ciascuno di questi settori.

1. Macchinari e apparecchiature (16,2%)

Tra i settori che in Italia si distinguono per la vocazione al commercio estero riconosciamo innanzitutto “*Macchinari e apparecchiature*”.

All'interno di questo comparto eterogeneo si possono annoverare principalmente (Invest in Italy, 2023):

- La produzione di macchine industriali;
- La produzione di robotica;
- La produzione di componentistica;
- Lo sviluppo di software;
- La fornitura di servizi e di manutenzione;
- La fornitura di materiali avanzati.

³ Tabella e grafico a barre elaborati sulla base dei dati presentati ne “L'Italia nell'economia internazionale. Rapporto ICE 2021-2022” – Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione internazionale. Elaborazione ICE su dati Istat

Questa eterogeneità di produzioni sottolinea l'alto livello di specializzazione del settore, che può permettersi di spaziare dalle macchine industriali, ai software sino alla fornitura di servizi e manutenzione.

Geograficamente, la produzione di macchinari si concentra nel settentrione del territorio, in particolare nelle regioni della Lombardia, Emilia – Romagna, Piemonte e Veneto (Plastix, 2023). In tali aree si concentrano il “*know – how*”⁴ e gli investimenti in ricerca e sviluppo, permettendo al Bel Paese di essere riconosciuto internazionalmente per qualità ed innovazione (Plastix, 2023).

A testimoniare la vocazione internazionale del settore vengono a supporto i dati: circa due terzi della produzione di macchinari italiani viene esportata (Belviolandi, 2024).

Si noti, inoltre, l'attenzione riservata alla trasformazione digitale ed alla sostenibilità, ponendo le basi per modelli di produzione più flessibili e green – oriented (Plastix, 2023).

2. Metalli di base e prodotti in metallo (12,0%)

Nonostante ad un occhio poco attento l'Italia possa apparire come uno dei paesi europei meno noti per il proprio settore metallurgico, il suddetto coincide con i più avanzati a livello europeo.

Secondo il think tank ECCO Climate, infatti, l'Italia è il secondo produttore di acciaio nel continente europeo (dietro solo alla Germania), con una produzione all'anno 2023 di circa 21,1 milioni di tonnellate (ECCO, 2024).

⁴ “Know-how è un'espressione inglese il cui significato, letteralmente, è “*sapere come, conoscere le modalità, competenza tecnica*”. Quando si parla di Know-how si fa riferimento al complesso delle cognizioni e delle esperienze relative al corretto utilizzo di una tecnologia o di uno strumento. La medesima espressione viene utilizzata per indicare il possesso delle competenze specifiche che sono necessarie per svolgere un'attività o una professione in modo corretto e ottimale” (TeamSystem, n.d.)

All'interno di questo settore è possibile ricomprendervi la produzione di una serie di beni, tra i quali (infoMercatiEsteri – Osservatorio Economico, 2023):

- Ferro, ghisa e acciaio di prima trasformazione e ferroleghie;
- Metalli preziosi e semilavorati;
- Tubi e condotti saldati e simili.

Il reparto metallurgico presenta una maggiore concentrazione nelle regioni nordiche dello Stivale italiano (il 90% dei siti siderurgici nazionali è locato nel Nord Italia) (Cassa Depositi e Prestiti, 2023).

Peculiare è anche la tecnologia di produzione che viene impiegata: una percentuale pari all'85 – 86% dell'acciaio è prodotto per il tramite di forni elettrici ad arco a partire da rottame ferroso riciclato. Il rimanente valore percentuale (che si attesta attorno al 15%) proviene da ciclo integrale (altoforno) ed è prevalentemente concentrato in un unico grande impianto, l'acciaieria di Taranto, per la produzione di acciaio primario (Cassa Depositi e Prestiti, 2023).

Sul fronte ambientale, il nostro paese si configura tra i più efficienti: i fattori di emissione di CO₂ per tonnellata di acciaio sono significativamente inferiori alla media mondiale (circa 0,7 ton CO₂/ton vs oltre 1,1 della media globale) (Cassa Depositi e Prestiti, 2023).

3. Tessile, Abbigliamento, Pelli e Accessori (10,6%)

Storicamente uno dei simboli dell'eccellenza italiana oltre frontiera, il settore tessile si articola in una serie di categorie merceologiche ben distinte (Idea Export, 2025):

- Abbigliamento esterno confezionato e su misura;
- Maglieria (all'interno della categoria si annoverano: pullover, cardigan, ecc.);
- Camiceria, t-shirt e biancheria intima;
- Accessori e vari articoli di abbigliamento;

- Abbigliamento sportivo;
- Abbigliamento in pelle e pelliccia.

A dominare il settore in oggetto, vi sono le regioni del nord e del centro Italia: Lombardia, Emilia – Romagna, Veneto e Toscana. Queste generano una fetta significativa del valore aggiunto del settore in quanto ospitano cluster di eccellenza, da Prato a Carpi, da Biella a Treviso, sino a Milano, tra le capitali della moda internazionale e sede delle boutique delle principali maison (Idea Export, 2025).

Inoltre, attualmente, l'ambito tessile – moda deve fare i conti con le trasformazioni post pandemiche: dopo un rimbalzo nel biennio 2021 – 2022, il 2023 ha segnato un consolidamento con crescita moderata pari a circa il 3% del fatturato settoriale (Galbiati & Meliado, 2023).

Tuttavia, i primi mesi dell'anno seguente (2024) hanno registrato un calo del -5,3%. Le cause di questo brusco calo sono attribuibili a vari fattori congiunturali: il quadro geopolitico instabile ha smorzato la fiducia dei consumatori in diversi mercati e si è, inoltre, verificato un effetto rimbalzo dopo l'accumulo di scorte del 2022 (Cassa Depositi e Prestiti, 2023).

Ciononostante, le prospettive possono rimanere positive: la moda rappresenta un traino importante per l'economia del Bel Paese all'estero, da sempre simbolo di eccellenza nei materiali e nelle lavorazioni, di innovazione, e forte della forza di marchi storici.

4. Mezzi di trasporto (10,2%)

Il nostro paese si distingue oltre frontiera anche in quanto all'esportazione di mezzi di trasporto. A testimonianza di quanto appena detto, si noti che il Bel Paese si posiziona al tredicesimo posto tra i paesi esportatore al mondo nel settore autoveicoli (infoMercatiEsteri – Osservatorio Economico, 2023).

La produzione di questi si articola in una vasta serie di sottocategorie (infoMercatiEsteri – Osservatorio Economico, 2023):

- Autoveicoli;
- Rimorchi e semirimorchi;
- Imbarcazioni;
- Materiale rotabile;
- Aeromobili;
- Veicoli spaziali;
- Veicoli militari da combattimento;
- Motocicli;
- Biciclette.

Al contrario dei settori analizzati in precedenza che apparivano locati principalmente in alcune aree dello Stivale, la produzione di mezzi di trasporto presenta una certa eterogeneità geografica evidenziando come vi sia un coinvolgimento di numerose aree, ciascuna con la propria specializzazione.

5. Agroalimentare (9,7%)

Se l'eccellenza dell'export italiano poteva apparire inaspettata in settori come i macchinari e la produzione del metallo, non è lo stesso per l'agroalimentare.

Il nostro paese è considerato uno dei paesi in cui si mangia meglio in tutto il globo e numerosi premi lo certificano: proprio lo scorso gennaio il noto portale di recensioni “*Tripadvisor*” ha incoronato Roma con i “*Tripadvisor Travellers’ Choice Awards*” come migliore destinazione culinaria europea e globale (Pasquali, 2025).

Il settore agroalimentare abbraccia l'intera filiera, dalla produzione agricola di materie prime, alla loro trasformazione nell'industria alimentare, sino al confezionamento finale.

L'offerta di prodotti offerti è indubbiamente molto ampia, possiamo citare (Mercato Globale, 2024):

- Le bevande, in particolare il vino;

- La pasta e i prodotti da forno;
- Il latte e i formaggi;
- La preparazione di ortaggi e frutta;
- Altre preparazioni alimentari, come salse e conserve.

L'Italia può inoltre vantare il numero più elevato in Europa di prodotti agroalimentari a indicazione geografica: 325 Dop⁵, Igp⁶, Stg⁷ per alimenti e 526 denominazioni per i vini (WineNews, 2023).

Volendo ricostruire la territorialità dell'industria agroalimentare italiana, si noti come la metà delle imprese sia locata in sei regioni distinte (SACE, 2023):

- La Lombardia, il Veneto e l'Emilia – Romagna nel settentrione;
- La Campania, la Puglia e la Sicilia nel meridione.

Il restante numero di imprese si diffonde capillarmente nel nostro territorio, segnalando, anche in questo caso, come in precedenza per il settore dei mezzi di trasporto, che ciascuna regione con le proprie specialità contribuisce a suo modo e con prodotti differenti al settore tutto. Ciò permette, inoltre, alla nazione di esportare beni di varia natura e, dunque, un maggiore riconoscimento all'estero: l'Italia ha fama non solo per la produzione casearia (a titolo d'esempio), ma per tante produzioni diverse. Questo contribuisce non soltanto all'*appeal* del Bel paese sotto questo punto di vista, ma anche alla sua reputazione come paese in cui si mangia bene.

1.3 Il “Made in Italy”

⁵ “La denominazione di origine protetta, meglio nota con l'acronimo "DOP", è un marchio di tutela giuridica della denominazione che viene attribuito dall'Unione europea agli alimenti le cui peculiari caratteristiche qualitative dipendono essenzialmente o esclusivamente dal territorio in cui sono stati prodotti.” (Wikipedia, 2024)

⁶ “Il termine indicazione geografica protetta, meglio noto con l'acronimo IGP, indica un marchio d'origine attribuito dall'Unione europea ai prodotti agricoli e alimentari con una determinata qualità, reputazione o ulteriore caratteristica dipendente dall'origine geografica” (ESG360, 2024)

⁷ “Il termine specialità tradizionale garantita, meglio noto con l'acronimo STG, è un marchio di origine introdotto dall'Unione europea volto a tutelare produzioni specifiche che siano caratterizzate da composizioni o metodi di produzione tradizionali” (Wikipedia, 2024)

1.3.1 Cosa s'intende per "country of origin effect"?

Nel paragrafo precedente si è posta particolare enfasi su un'analisi macroeconomica del commercio estero.

Prescindendo, però, da un aspetto meramente empirico, ci si potrebbe domandare quali siano i motivi principali che spingono i paesi esteri a consumare costantemente beni prodotti nello stivale italiano.

Usualmente, i beni provenienti dal nostro territorio sono connessi ad un concetto di qualità, artigianalità e innovazione.

Questo fenomeno di associazione tra un prodotto ed un valore ad esso ricollegabile prende il nome di "*Country of origin effect*" (COO).

Si fa riferimento per la prima volta al concetto di COO nel 1965 con Schooler.

Egli condusse il primo studio empirico sull'impatto che la provenienza di un bene ha sul comportamento del consumatore. Egli notò come beni identici in tutte le caratteristiche fossero valutati in maniera differente da parte dell'acquirente nel caso in cui questi avessero una diversa dicitura "*made in*" (Verlegh, 2001).

Ricerche successive hanno poi mostrato come il "*country of origin*" possa essere utilizzato come un vero e proprio indicatore cognitivo con un intento informativo che i consumatori utilizzano per formulare i propri giudizi sul bene oggetto di giudizio (Bilkey & Nes, 1982; Steenkamp, 1990).

Ulteriori studi, come quelli condotti da Olson (1972), hanno definito il "*country of origin*" un attributo estrinseco, al pari, ad esempio, del prezzo e del marchio.

Altri ancora lo definiscono un importante segnale di qualità (Steenkamp, 1990; Dawar & Parker, 1994).

Inoltre, per molti consumatori il "*country of origin*" assume un significato simbolico che attiene maggiormente ad una componente emotiva del consumatore.

Questo può permettere, in aggiunta, di associare il bene ad un certo status (Li & Monroe, 1992; Batra et al., 2000) che nella mente dell'acquirente finale appartiene strettamente a quello specifico paese d'origine e può evocare aspetti sensoriali, emozionali e rituali (Askegaard & Ger, 1998).

Infine, l'indicazione di provenienza del bene in alcuni casi assume anche un valore di ricordo, connesso alle proprie origini o anche, più banalmente, a ricordi di vacanze o eventi particolari connessi con un determinato paese (Botschen & Hemetsberger, 1998).

Benché il forte e continuo sviluppo della globalizzazione abbia portato in molti casi, spesso connessi allo sviluppo di economie di scala, ad un frazionamento nei processi che conducono dall'input iniziale sino all'output finale che rende più complesso identificare l'esatta provenienza di un bene, la provenienza di un prodotto continua ad attestarsi come un importante aspetto da tenere in considerazione nella scelta d'acquisto.

Ben conscie di ciò, molte aziende che operano in ambito internazionale sottolineano fortemente la propria appartenenza ad un determinato paese.

1.3.2 Un quadro storico introduttivo al “Made in Italy”⁸

Il *country of origin effect* connesso all'Italia prende il nome di “*Made in Italy*”.

Secondo una ricerca condotta da KPMG (2011), “*Made in Italy*” è il terzo marchio al mondo, preceduto soltanto da *Coca Cola* e da *Visa*.

Si ritiene che tale espressione sia stata utilizzata per la prima volta nel corso degli anni Ottanta del secolo scorso per tutelare l'autenticità dei prodotti nazionali dai continui tentativi di contraffazione che colpivano, in particolare, la produzione di quei settori in cui l'Italia eccelleva particolarmente.

⁸ Paragrafo elaborato sulla base delle slides del docente Marco Francesco Mazzù “Intro to Made in Italy” presentate durante la Summer University “International Management “Made in Italy”: Food, Luxury, Fashion and Design” (luglio 2023) e sulla base del paper “Cultura e Made in Italy: il nostro valore aggiunto – Insight n°5 – luglio 2019” di Osservatorio Manager.

I settori a cui si fa riferimento sono noti come “*Le quattro A*” da *Abbigliamento*, *Agroalimentare*, *Arredamento* e *Automobili*.

1.3.2.2 Il “*Made in Italy*” ante litteram

Chiaro ormai che non si tratti unicamente di una mera indicazione di provenienza geografica è necessario fare un passo indietro nel tempo con l’obiettivo di tracciarne una storia.

Già all’inizio del XIV secolo vi fu un momento cruciale che permise all’Italia di farsi conoscere oltre frontiera per le proprie produzioni artigiane: *il Rinascimento*.

A partire da quel momento, gli artigiani italiani divennero artisti di fama riconosciuta, grazie, in particolar modo, alle numerose commissioni artistiche che ricevevano.

Bisognerà attendere ancora del tempo per iniziare a parlare propriamente di “*Made in Italy*” nell’accezione attuale.

Difatti, sino alla prima metà del Ventesimo secolo, l’espressione era utilizzata principalmente per segnalare la provenienza geografica dei beni prodotti nel territorio italico.

1.3.2.3 L’affermazione e lo sviluppo del “*Made in Italy*”: dall’inizio del Ventesimo secolo sino ai giorni nostri

Un importante primo punto di svolta è identificabile nell’anno 1906 quando all’*Esposizione Internazionale di Milano*, evento celebrativo per il completamento del traforo del Sempione, un tunnel alpino lungo diciannove chilometri che collegava Milano a Parigi, venne ospitato il primo padiglione italiano in un’esposizione universale.

Il padiglione italiano si distinse dagli altri persino dal punto di vista estetico: presentava un design ispirato a influenze rinascimentali e barocche, simbolo della tradizione storica e dell’eccellenza artistica italiana.

Difatti la stampa statunitense riconobbe l'Italia come una “*fonte di gusto raffinato*”, stabilendo un legame tra il “*Made in Italy*” e il periodo rinascimentale, dal quale la produzione italiana appariva prendere spunto ed essere fortemente ispirata e stimolata.

Tra le innovazioni più significative presentate, particolare rilievo ebbe la dimostrazione della prima macchina per caffè espresso, che col tempo divenne uno dei simboli principali della cultura e della tradizione italiana.

Quell'anno e quell'evento permisero una forte promozione del patrimonio culturale e delle capacità industriali italiane a livello internazionale.

Nel 1937, il periodico mensile *Vogue* descrisse l'Italia come “*un nuovo terreno da esplorare per i negozi*” e successivamente, nell'anno 1944, la rivista riportò al suo interno immagini di “*donne vestite elegantemente*” e di “*negozi pieni di articoli davvero desiderabili*” nella città di Roma.

Parallelamente, la scuola milanese cominciò ad acquisire sempre maggiore successo, grazie anche alla stretta collaborazione tra gli architetti milanesi e l'industria del mobile, da secoli ormai radicata in Lombardia.

Dopo la fine della Seconda Guerra Mondiale, l'Italia fu uno dei paesi beneficiari del programma di ricostruzione economica noto come “*Piano Marshall*”.

In questo contesto, la creatività italiana, sostenuta dal riconoscimento della stampa internazionale e da prestigiosi premi, conobbe una nuova e ulteriore fase di rilancio.

Alla fine degli anni Quaranta, *Giovanni Battista Giorgini* avviò la mostra itinerante “*Italy at Work*”, sponsorizzata dall'*Art Institute of Chicago* e da altri musei americani.

L'obiettivo dell'imprenditore *Giorgini* era quello di promuovere l'eccellenza dell'artigianato e del design italiano.

Nello stesso periodo vi fu la consacrazione del talento di *Emilio Pucci* da parte di *Harper's Bazaar* (1948).

La rivista di moda riconobbe il contributo innovativo dello stilista nel mondo della moda in quanto pioniere della sperimentazione con i tessuti elasticizzati che lo porteranno poi, anni dopo, a lanciare una linea di costumi da bagno.

Ciononostante, taluni ritengono che vi sia una data specifica che sancì la nascita definitiva del “*Made in Italy*”: il 12 febbraio 1951.

In quel particolare giorno, *Giovan Battista Giorgini* tenne a Firenze, in una delle sue sale da ballo presso *Villa Torrigiani*, una sfilata per alcuni rappresentanti di grandi magazzini americani.

Durante tale evento, una serie di stilisti italiani (tra i diversi *Emilio Pucci* e le sorelle *Fontana*) presentarono le proprie creazioni.

Questo evento si rivelò un grande successo e segnò una svolta per la moda italiana che sino a quel momento era pressoché sconosciuta e permise allo stivale italiano di farsi conoscere all'estero anche per le proprie creazioni legate al settore dell'abbigliamento.

La sfilata di moda organizzata dall'imprenditore divenne presto un evento annuale e venne trasferita a *Palazzo Pitti*, ottenendo così un ruolo stabile tra gli eventi di riferimento dell'industria della moda a livello internazionale.

Proprio nello stesso periodo in Italia avveniva il cosiddetto “*miracolo economico*” durante il quale gli investimenti nel settore manifatturiero superarono il 6% del PIL.

Questo clima particolarmente favorevole portò allo sviluppo del tessuto d'impresе che continua tutt'oggi a caratterizzare l'imprenditoria italiana e a dar vita a gran parte dei prodotti del “*Made in Italy*”.

Queste imprese, tendenzialmente di piccole e medie dimensioni e con un assetto proprietario familiare, sono state capaci nel tempo di adattarsi alle mutevoli e sempre varie evoluzioni di mercato, specializzandosi in produzioni altamente distintive, spesso organizzandosi e concentrandosi su base locale.

Un elemento particolarmente apprezzato oltre frontiera che con il tempo si è affermato come caratterizzante per le aziende italiane è la combinazione tra competenze artigianali

che vengono tramandate nel tempo, soventemente di generazione in generazione, e l'elevata attenzione al dettaglio.

Difatti, i processi produttivi sono solitamente frutto di tradizioni secolari connesse a specifiche conoscenze tecniche. Saranno in grado di raggiungere il successo soltanto gli artigiani capaci di trasferire i propri tecnicismi a una produzione su scala.

Spesse volte le produzioni non hanno il proprio fulcro nella componente tecnologica in quanto il loro valore risiede maggiormente nella qualità, nel design raffinato e nella maestria con cui vengono realizzati.

A contribuire ulteriormente alla diffusione di questa etichetta vi furono negli anni Sessanta del secolo scorso alcune normative europee di matrice protezionistica.

Gli importatori europei, primi fra tutti tedeschi e francesi, imposero che vi fosse un'indicazione esplicita di provenienza per prodotti tessili e calzaturieri, affinché i consumatori potessero distinguere chiaramente i prodotti importati da quelli realizzati in patria.

Questo obbligo divenne un'importante opportunità per le imprese italiane che avevano ormai raggiunto un vantaggio competitivo dovuto al riconoscimento, al prodotto italiano medio, di un'alta qualità, originalità del design e cura dei dettagli.

Con uno sguardo al periodo contemporaneo, a mantenere vivo e rinforzare ulteriormente il ruolo dell'Italia come eccellenza nell'artigianalità e nella creatività contribuiranno le grandi maison della moda.

Un evento particolarmente eminente sarà la sfilata *Versace* Autunno 1991, comunemente ricordata come “*Freedom! 90*” (il riferimento è all'omonima canzone di *George Michael*).

Questa segnò una svolta nell'industria della moda, ridefinendo gli standard sino ad allora usuali per le passerelle.

L'evento vide la partecipazione di alcune tra le modelle più celebri di quel momento, trasformando la sfilata in uno spettacolo, grazie, in modo particolare, al gran finale:

Naomi Campbell, Cindy Crawford, Christy Turlington e Linda Evangelista – che avevano preso parte al videoclip del brano “*Freedom! 90*” – tornarono in passerella per cantare in playback la canzone.

Questo momento iconico dimostrò che la passerella potesse essere molto di più che un mero spazio per la presentazione di collezioni, affermandosi, invece, come una piattaforma di impatto culturale capace di influenzare l’immaginario collettivo.

Tutti questi eventi citati benché spazino in un arco temporale molto ampio (quasi un centenario) posseggono un elemento comune centrale: sono frutto di una tradizione consolidata e di una capacità di innovazione.

Proprio ciò contribuisce a mantenere l’Italia saldamente a livello internazionale come punto di riferimento indiscusso per stile, qualità e raffinatezza.

1.4 Moda e Made in Italy: un connubio vincente

Dal percorso analitico tracciato nei paragrafi precedenti si evince con chiarezza quanto il commercio internazionale rappresenti un pilastro strutturale dell’economia italiana contemporanea.

L’export non rappresenta, però, soltanto una componente fondamentale del PIL nazionale, ma si configura come un’espressione tangibile di qualità, creatività e competitività del sistema produttivo italiano.

Nella cornice appena descritta, il settore della moda riveste un ruolo cruciale e multidimensionale. All’interno del suddetto settore è possibile ricomprendervi *il tessile, l’abbigliamento, la pelletteria e gli accessori*.

Come esposto precedentemente, si ricorda anche in questa sede che, dal punto di vista economico, la moda italiana contribuisce per un valore superiore al 10% del valore complessivo delle esportazioni nazionali, producendo un fatturato export pari a circa 73 miliardi di euro al 2023 (Sistema Moda Italia, 2023).

Tuttavia, la crucialità del settore moda nel Bel Paese prescinde dal mero impatto economico e sarebbe pertanto riduttivo considerarla meramente sotto tale lente.

Essa rappresenta, difatti, da decenni, uno dei perni fondamentali dell'identità culturale e simbolica del "*Made in Italy*".

A partire dagli eventi pionieristici del secondo dopoguerra⁹, il settore moda ha rappresentato uno dei primi vettori dell'internazionalizzazione della creatività italiana, contribuendo in gran parte all'affermazione dell'Italia nel panorama globale.

Un ulteriore consolidamento si è verificato negli anni seguenti grazie al successo internazionale di maison quali, fra tutte, *Gucci*, *Versace*, *Prada* e *Valentino*, affermatesi poi come trendsetter senza tempo capaci di plasmare la percezione della moda per intere generazioni.

Proprio la moda, dunque, si configura come punto di congiunzione tra valore economico e valore simbolico, tra competenza manifatturiera e competenza culturale, incarnando un perfetto ed intricato intreccio tra arte, design, storia ed innovazione.

1.5 Conclusioni

Alla luce delle considerazioni svolte sino ad ora, emerge vividamente come il commercio internazionale non rappresenti solo una grande opportunità economica per il nostro paese, ma possa essere declinato come un carattere di affermazione identitaria e culturale.

Analizzando, difatti, l'export in chiave italiana è stato possibile evidenziarne la solidità ed il ruolo cardine ricoperto all'interno del sistema economico. Proprio attraverso l'analisi dei mercati di sbocco principali e dei settori chiave è emerso, inoltre, come il Bel Paese, avvalendosi di un tessuto imprenditoriale altamente specializzato, spesso

⁹ Si riporta in questa sede alla celebre sfilata organizzata da Giovan Battista Giorgini a Firenze nel 1951, citata nel paragrafo precedente al sottoparagrafo 1.3.2.3

radicato in distretti produttivi locali, riesca a coniugare la tradizione del passato con le sfide correnti legate all'innovazione ed alla sostenibilità.

Volendo dare, inoltre, giustificazione all'ingente richiesta di produzioni italiane all'estero si è introdotto il “*Country of origin effect*”, entrando poi nel particolare con il fenomeno del “*Made in Italy*”. A partire dalle sue origini storiche, e passando attraverso le sue molteplici fasi evolutive – dal *Rinascimento*, al secolo scorso, dalle prime esposizioni internazionali sino alle passerelle di qualche decennio fa – si è mostrato come l'eccellenza italiana sia il risultato di una continua interazione tra cultura, impresa e territorio, contribuendo al consolidamento del fenomeno suddetto come una delle più forti leve d'attrazione verso l'Italia.

Si è poi conferito particolare rilievo al settore moda, non solo per la sua incidenza percentuale sulle esportazioni totali del paese, ma per la sua straordinaria capacità di tradurre in forme visibili e, spesso, indossabili, l'identità estetica e culturale, contribuendo fortemente alla reputazione nazionale nei mercati internazionali.

Tutte queste considerazioni costituiscono il fondamento per la ricerca che verrà sviluppata nei capitoli successivi. In particolare, ci si focalizzerà su una testimonianza emblematica di un'impresa simbolo del “*Made in Italy*” che nel tempo è riuscita a coniugare creatività, adattamento e gestione organizzativa seppur dovendo affrontare più volte numerose sfide: il brand dell'alta moda *Gucci*.

Capitolo 2: ***Ascesa, crisi e rinascita: Gucci come paradigma evolutivo del ciclo di vita organizzativo***

2.1 Introduzione

Nel capitolo 1 si è delineato come il commercio internazionale, con chiara attenzione per il settore moda, abbia rappresentato un importante motore della crescita economica italiana a partire dal secolo scorso.

L'analisi si è conclusa sottolineando ulteriormente il ruolo emblematico della moda nel "*Made in Italy*", individuando tra i casi più paradigmatici di successo internazionale la casa di moda *Gucci*, simbolo senza tempo di bellezza e innovazione.

Ci si propone in questa sede di indagare l'evoluzione interna della maison alla luce del ciclo di vita aziendale, applicando concretamente uno dei modelli teorici che verranno presentati nell'incipit del capitolo (*Daft*), ad un caso concreto, ricostruendone la storia e l'evoluzione peculiare passando per le diverse fasi della vita aziendale.

L'obiettivo sarà duplice: verificare l'efficacia del modello teorico e, al contempo, comprendere come l'azienda abbia tratto vantaggio da situazioni critiche trasformandole in opportunità di rinnovamento creativo e strategico.

2.2 I modelli del ciclo di vita organizzativo

Il concetto di "*ciclo di vita organizzativo*" deriva dall'idea secondo la quale vi possa essere un'analogia tra la vita di un'organizzazione e la vita biologica: in letteratura si considera infatti l'impresa come un organismo che attraversa una serie di fasi successive (nascita, sviluppo, maturità e declino).

Questa analogia fu proposta per la prima volta nella seconda metà del secolo scorso da *Gadner* (1965, p. 20), il quale affermò che proprio come le persone e le piante, anche le organizzazioni "*hanno una giovinezza verde e morbida, un periodo di forza fiorente e una vecchiaia raggrinzita*".

Non soltanto *Gadner*, ma numerosi autori, nel tempo, hanno proposto modelli teorici secondo i quali lo sviluppo organizzativo è scandito da una serie di tappe con caratteristiche strutturali, manageriali e strategicamente differenziate.

Tra i modelli più noti, si annoverano quelli di *Greiner*, *Adizes*, *Churchill & Lewis*, *Kimberly & Miles*, e *Daft*.

Nel proseguio del paragrafo si esporranno le tesi degli autori e le principali caratteristiche del modello proposto da ciascuno.

- *Greiner (1972)*: Larry Greiner propone un modello della crescita aziendale in cui vi è un alternarsi di evoluzioni (*periodi di crescita regolari*) e rivoluzioni (*crisi organizzative* che richiedono necessariamente dei *cambiamenti*). Egli individua cinque fasi sequenziali: creatività (*broken by crisi di leadership*), direzione (*autonomia*), delega (*controllo*), coordinamento (*burocrazia*) e collaborazione (*stagnazione di crescita*) (Mosca, Gianecchini & Campagnolo, 2021, pp. 3–8, 14–15).

In ciascuna di queste fasi è possibile identificare un diverso focus manageriale e stile decisionale.

Nel caso della prima fase (*creatività*), ad esempio, il fondatore guida la crescita in maniera informale. Al crescere delle dimensioni organizzative, però, emerge la *crisi di leadership*, che richiede il subingresso di un manager esterno (Greiner, 1972).

L'autore sottolinea, inoltre, come le cause di passaggio tra fasi siano attribuibili principalmente a fattori interni (ad esempio, cambi di strategia, obiettivi e problemi strutturali) (Mosca, Gianecchini & Campagnolo, 2021, pp. 3–8, 14–15).

- *Adizes (1979)*: Ichak Adizes propone, invece, un modello caratterizzato dal bilanciamento peculiare di quattro ruoli organizzativi (P = *Produzione risultati*; E = *Imprenditorialità*; A = *Amministrazione*; I = *Integrazione*).

La numerosità degli stadi individuati da Adizes supera di molto il contributo dell'autore precedente: egli individua, infatti, dieci stadi che l'azienda affronta nel corso della sua evoluzione, modificando, durante ciascuno, l'enfasi sui ruoli

organizzativi poco fa presentati, generando comportamenti organizzativi differenti: corteggiamento, infanzia, go-go, adolescenza, prime (*fase di massimo sviluppo*), maturità, aristocrazia, prima burocrazia, burocrazia, decadenza (Mosca, Gianecchini & Campagnolo, 2021, pp. 3–9, 14).

L'autore osserva, inoltre, che spesso volte il declino organizzativo è provocato da un eccesso di burocrazia, e che il passaggio tra stadi avviene superando gradualmente le difficoltà specifiche di ciascuna fase (ad esempio, transizione da uno stile imprenditoriale a uno più strutturato) (Mosca, Gianecchini & Campagnolo, 2021, pp. 3–9, 14).

- *Churchill & Lewis (1983)*: Il modello empirico proposto da *Churchill* e *Lewis* si concentra sulle piccole imprese in crescita. Anche in questo modello vi è l'identificazione di una serie di fasi: esistenza (*start-up*), sopravvivenza (*stabilizzazione*), successo (*profittevole*), decollo (*espansione rapida*) e maturità (Mosca, Gianecchini & Campagnolo, 2021, pp. 3–10, 14).

A ciascuna di queste fasi corrispondono indicatori di dimensione, complessità e, più in generale, obiettivi differenti.

A titolo d'esempio, all'inizio della propria vita organizzativa l'impresa è guidata dal fondatore e appare strettamente informale; nella fase “*decollo*” si introduce un management professionale e formato accompagnato da dei sistemi formali; successivamente, in una fase di maturità prevalgono l'attenzione alla crescita sostenibile e l'attenzione agli azionisti (Churchill & Lewis, 1983, pp. 3–5).

Questo modello sottolinea che aziende diverse possono sospendersi in fase precoce o non superare tutte le tappe, ma fornisce un quadro utile per pianificare la crescita gestendo stile gestionale, struttura e sistemi in ciascuna tappa (Churchill & Lewis, 1983, pp. 30–50).

- *Kimberly & Miles (1980)*: In una ricerca collettiva, *Kimberly* e *Miles* analizzano il ciclo di vita imprenditoriale come una sequenza di creazione, trasformazione e declino. All'interno del loro lavoro l'attenzione è puntata sull'evoluzione di struttura, strategie e cultura aziendale nelle fasi di nascita, crescita e maturità. Evidenziano, inoltre, come l'adattamento organizzativo dipenda dall'integrazione di elementi sia interni che esterni al contesto aziendale (Mosca, Gianecchini & Campagnolo, 2021, pp. 15).

Sebbene al contrario degli studi precedenti non si ponga particolare enfasi su numeri precisi di stadi, questo modello rimane un punto di riferimento per la letteratura degli studi organizzativi, proponendo un contributo particolarmente significativo: *ogni azienda deve gestire trasformazioni continue per evitare il collasso*.

- *Daft (2010): Richard Daft* nel manuale di “*Organization Theory and Design*” riprende il classico schema in quattro fasi per il ciclo di vita organizzativo (sulla base delle considerazioni di *Quinn e Cameron* del 1983).

All'interno del manuale si identificano le seguenti fasi: imprenditoriale (*ideazione e lancio del prodotto*), collettività (*introduzione di leadership organizzativa e definizione di ruoli*), formalizzazione (*sviluppo di procedure e controlli formali*) ed elaborazione (*enfasi su coordinamento complesso e rinnovamento culturale*).

Non soltanto. L'autore identifica, inoltre, all'interno di ogni fase una “*crisi*” che spinge all'adozione di nuove pratiche gestionali.

Tra gli studi più gettonati all'interno della letteratura della materia (non a caso sarà la teoria sulla quale nel corso della trattazione verrà disaminato il ciclo di vita organizzativo del caso studio di questo lavoro di ricerca), questo schema evidenzia la necessità dello sviluppo della struttura organizzativa e delle pratiche gestionali adatte (Daft, Murphy & Willmott, 2010).

Degni di nota sono anche gli studi condotti da *Galbraith* (1982) per le imprese high – tech (5 fasi legate anche al ciclo di vita del prodotto) e quello di *Lippitt & Schmidt* (1967) (6 fasi con relativi “confronti critici”) (Mosca, Gianecchini & Campagnolo, 2021, pp. 3–15).

In generale, benché ciascuno di questi lavori differisca dagli altri per numero di fasi, attenzione agli aspetti chiave (alcuni enfatizzano il ruolo del fondatore, altri le risorse o la struttura) e modalità con cui è spiegato ed affrontato il passaggio fra le fasi, condividono tutti un'idea di fondo: le organizzazioni vanno incontro necessariamente ad uno sviluppo progressivo, con delle fasi che presentano livelli crescenti di formalizzazione e complessità, accompagnate da crisi che richiedono cambiamenti

gestionali o strutturali inevitabili. Tale idea apparirà più chiara nel prosieguo del capitolo, quando si farà riferimento a fasi concrete e alle successive crisi che si sono delineate nella centenaria storia di *Gucci*.

A conclusione del paragrafo, si propone una tabella riassuntiva e comparativa dei modelli appena esposti:

Modello	Fasi principali	Elementi distintivi	Ambito di utilità
<i>Greiner</i> (1972)	1. Creatività 2. Direzione 3. Delega 4. Coordinamento 5. Collaborazione (ogni fase interrotta da una “ <i>crisi</i> ”)	Evoluzioni alternate a crisi gestionali; focus su leadership, autonomia e controllo.	Esplicita le necessità di cambiamento manageriale con la crescita (ad esempio, l’introduzione di un management professionale dopo la crisi di leadership)
<i>Adizes</i> (1979)	1. Corteggiamento 2. Infanzia 3. Go-go 4. Adolescenza 5. Ascesa (<i>Prime</i>) 6. Maturità 7. Aristocrazia 8. Prima burocrazia 9. Burocrazia 10. Decadenza	Ruolo dei quattro “ <i>ruoli</i> ” P-E-A-I (Produzione, Imprenditorialità, Amministrazione, Integrazione); avverte sugli effetti negativi della burocrazia eccessiva.	Utile per diagnosi organizzative in aziende medie/grandi: aiuta a individuare squilibri comportamentali legati alla fase di vita.
<i>Churchill & Lewis</i> (1983)	1. Esistenza 2. Sopravvivenza 3. Successo (profittevole) 4. Decollo 5. Maturità	Modello empirico sulle PMI; definisce metriche di dimensione, complessità e coinvolgimento del	Guida le piccole imprese nella pianificazione della crescita (stima risorse necessarie, cambi di ruolo del proprietario).

		fondatore in ogni stadio.	
<i>Kimberly & Miles (1980)</i>	1. Creazione 2. Crescita 3. Trasformazione 4. Declino	Enfasi sui processi di creazione, trasformazione e declino; quadro teorico ampio piuttosto che sequenza rigida di fasi.	Analisi concettuale del ciclo di vita in organizzazioni di ogni tipo; evidenza come il matching strategia-struttura si evolva nel tempo.
<i>Daft (2010)</i>	1. Imprenditoriale 2. Collettività 3. Formalizzazione 4. Elaborazione	Quattro fasi chiaramente delineate; fonda gli stadi su tipi di crisi organizzative; adattamento della teoria dei cicli alla realtà moderna.	Schema didattico comunemente usato nei manuali di organizzazione; facilita la comprensione di come i processi formali emergano con la crescita.

Tabella 2.1 – Sintesi dei principali contributivi alla teoria del ciclo di vita organizzativo negli anni.

2.3 Le dimensioni organizzative attraverso il caso Gucci

2.3.1 Un piccolo quadro introduttivo

Fondata da *Guccio Gucci* nel 1921 in una delle città italiane tra le più note anche all'estero per il proprio ruolo di culla dell'estro creativo di alcuni tra i maggiori esponenti artistici di tutti i tempi, Firenze, inizialmente era una piccola bottega artigianale (Gucci, 2025).

Nel tempo questa piccola realtà ha saputo evolversi sino a divenire uno dei marchi di lusso più conosciuti e redditizi a livello mondiale.

La storia della casa di moda che verrà tracciata in questa fase esporrà *fasi di espansione, crisi e rilancio*. L'esposizione di ciascuna di queste fasi offrirà un caso di studio ideale per comprendere l'applicazione dei concetti teorici legati alle dimensioni organizzative, in quanto *Gucci* ha attraversato un secolo di successi straordinari seguiti, però, da periodiche battute d'arresto (Vasudev, 2016).

2.3.2 Le origini della maison

Come esposto in precedenza, i natali di *Gucci* si ebbero a Firenze nel 1921 per opera di *Guccio Gucci*, un quarantenne che sino a quel momento aveva lavorato nel settore alberghiero di lusso, in particolare nelle città di Parigi e di Londra, dove, ricoprendo il ruolo di *Facchino* presso l'*hotel Savoy*, entrò spesso volte in contatto con la clientela aristocratica e cosmopolita, apprendendone i gusti e le preferenze.

Furono proprio queste esperienze ad influenzare la sua visione, spingendolo a creare in prima istanza una linea di articoli per il viaggio e l'equitazione.

Di fatti, la piccola bottega fiorentina, dal nome "*Azienda individuale Guccio Gucci*" (Enciclopedia della Moda Mam-e, 2025), locata in *via della Vigna Nuova*, si occupava di pelletteria, producendo valigie, bauli, selle e altri articoli da viaggio, tutti accumulati da una fattura artigianale.

Sin dalle origini, apparirà come tratto distintivo di *Gucci* la straordinaria qualità riscontrabile nei materiali e nella manifattura, unita ad un importante stile dell'eleganza.

Nel corso degli anni '30 dello stesso secolo, la piccola bottega mosse i primi passi nel Bel Paese, consolidando la propria presenza in altre città della penisola. Nel 1938, su impulso del figlio *Aldo Gucci*, venne inaugurata la seconda boutique, a Roma, nell'iconica via Condotti.

Durante la Seconda guerra mondiale, in risposta alla difficoltà di reperimento dei pellami dovuta al conflitto, l'azienda iniziò ad utilizzare dei materiali alternativi come la canapa per le borse, mostrando un'importante flessibilità di natura produttiva.

Un esempio eminente di questa flessibilità sarà il lancio, nel 1947, della tutto'oggi nota, “*Bamboo Bag*”, borsa che presentava un manico in bambù a causa della forte carenza di cuoio dopo il conflitto (Harper's Bazaar, 2023).

Un primo passo verso l'espansione internazionale si avrà nel 1953, alla morte del fondatore *Guccio*, quando i tre figli *Aldo*, *Vasco* e *Rodolfo*, dopo aver ereditato l'azienda, presero una prima importante decisione: aprire il primo store oltre frontiera. Questo store sarà locato negli Stati Uniti, a *New York* sulla *5th Avenue*.

La decisione di affacciarsi al di fuori del mercato italiano rappresenterà un primo decisivo passo per proiettare il marchio sulla scena globale.

2.3.3 Gli anni dell'espansione

Quella a *New York* sarà solo la prima di numerose boutique che vedranno la luce negli anni a venire.

Tra gli anni '50 e '60, infatti, *Gucci* conobbe una rapida espansione internazionale, iniziando, dunque, a cementare il ruolo del brand come simbolo di stile ed eleganza italiana in tutto il mondo.

Sotto la guida di *Aldo Gucci*, il marchio inaugurò boutique a *Londra* (1961), a *Palm Beach* (1961), a *Parigi* (1963) e a *Beverly Hills*. Risulta evidente come la scelta di dove posizionare i nuovi stores non sia stata in alcun modo casuale: tutte le città appena citate appaiono accumulate dall'essere riconosciute tra le principali capitali della moda in quegli anni.

Proprio in questo periodo, vedranno i natali alcuni tra i prodotti più simbolici e distintivi di *Gucci*, primi fra tutti, la borsa “*Jackie*” (dedicata all'allora first lady statunitense *Jacqueline Kennedy*) e il foulard “*Flora*” (dedicato alla principessa *Grace Kelly*) e, nel 1964, vi sarà l'introduzione del logo con le due G intrecciate, probabilmente il simbolo identificativo del marchio per eccellenza.

È chiara, dunque, la scelta di chi amministrava *Gucci* in quel periodo: puntare ad un'espansione sempre maggiore all'estero per giungere ad una presenza globale. Non a caso, in linea con questa scelta, si moltiplicarono le licenze e le collaborazioni di prestigio (si ricordi l'automobile *AMC Hornet Gucci Edition*). Contemporaneamente, il brand divenne status symbol della “*dolce vita*”¹⁰.

Tuttavia, le conseguenze dovute all'espansione non furono soltanto di natura positiva: la popolarità esplosiva dei prodotti del brand rese *Gucci* un bersaglio privilegiato per i contraffattori: si citano in questa sede le 34 cause legali contro produttori di falsi intentate nel 1977, seguite da “*migliaia di sequestri e azioni legali in tutto il mondo*” negli anni '80 (Anderson, 1984).

Non sarà soltanto il pericolo della contraffazione a minare l'aura di esclusività del brand: col tempo si era estesa di parecchio la linea di prodotti (sino a giungere all'arredamento, alle auto) e vi era una gestione disomogenea delle diverse licenze.

Tutti questi fattori stavano progressivamente contribuendo negativamente alla brand image e alla qualità percepita dal consumatore finale.

2.3.4 La crisi e le sue difficoltà

Le prime avvisaglie di crisi furono riscontrabili verso la fine degli anni '70 e si aggravarono notevolmente nel corso del decennio successivo.

Motivi scatenanti principali di questa crisi furono i seguenti:

- Da un lato, i conflitti familiari all'interno della gestione familiare;
- Dall'altro, l'incapacità del marchio di rinnovarsi in risposta ai cambiamenti del mercato del lusso.

¹⁰ “Con il termine dolce vita ci si riferisce al periodo storico dell'Italia repubblicana compreso tra la fine degli anni cinquanta e l'inizio degli anni sessanta, e in modo particolare alle tendenze emerse in quel periodo nella città di Roma, vera e propria capitale della “dolce vita” ... “Dolce vita” ha poi continuato a evocare uno stile di vita spensierato e dedito ai piaceri mondani; due derivati sono attestati: «dolcevitaiolo» e «dolcevitoso».” (Wikipedia, 2024)

Nei riguardi del primo motivo, già nel 1969 si ebbe un primo scontro generazionale: *Giorgio*, figlio di *Aldo*, decise di aprire una boutique parallela (poi riassorbita) volendo, dunque, mettersi in proprio.

Il culmine di questi conflitti di matrice familiare si verificò negli anni '80: *Aldo* venne accusato di gestire in modo eccessivamente personalistico il business statunitense, mentre *Paolo*, suo figlio, provò a lanciare una linea separata "*Gucci Plus*".

Un tentativo di ricomposizione dei conflitti si ebbe nel 1982 con la trasformazione della società in una holding quotata, denominata "*Guccio Gucci S.p.A.*" (The Florentine, 2023).

Ciononostante, le lotte intestine non cessarono.

Nel 1983, alla morte di *Rodolfo Gucci*, il figlio *Maurizio Gucci* ereditò la quota di maggioranza e decise di muovere una battaglia legale nei confronti dello zio *Aldo*, per il controllo totale. Nel 1986 fu *Maurizio* ad avere la meglio (Dionne, 1985).

Nel 1988, inoltre, *Maurizio* decise, di comune accordo con la famiglia, di cedere il 47,8% del brand ad un fondo arabo, *Investcorp* (Journal of Commerce, 1988).

All'incipit di questo paragrafo si fa anche riferimento a problemi di natura strutturale del brand, si procederà, di seguito, alla descrizione ed analisi di questi.

A metà degli anni '80, iniziarono ad emergere nuovi player internazionali e i consumatori di alta gamma cominciavano a richiedere, ancor più che in precedenza, un forte connubio tra innovazione e autenticità. In questa cornice, *Gucci* perse temporaneamente di vista il carattere di esclusività tipico e necessario per un brand che produce beni di lusso. Di fatti, si iniziò a puntare sulla quantità a discapito della qualità.

Non soltanto. Ad erodere l'essenza elitaria del marchio contribuirono anche le licenze poco selettive che nel corso dei decenni precedenti furono ampiamente concesse: la sovraesposizione del logo e la presenza di quest'ultimo in prodotti di fascia medio-bassa intaccarono notevolmente il prestigio di *Gucci* (Dionne, 1985).

È possibile in questa sede citare degli indicatori finanziari che fotografano chiaramente il declino ormai avanzato. Vi fu un importante crollo delle vendite: tra il 1981 e il 1987 queste si aggiravano attorno ad un valore pari ai 400 milioni (Gucci America, Inc. v. Dart, Inc., 1989); nel 1991, invece, crollarono a picco sino ad un valore pari circa a 227 milioni (Chicago Tribune, 1989).

A danneggiare ulteriormente una situazione già di per sé critica fu lo stile di gestione dispendioso e poco efficiente adottato da *Maurizio Gucci*.

L'insostenibilità della situazione condusse, infine, la proprietà familiare ad un triste epilogo: nel 1993, il restante 50% di *Gucci* venne venduto ad *Investcorp*, sancendo, dunque, l'uscita definitiva della famiglia dalla gestione (The New York Times, 1995).

2.3.5 La seconda metà degli anni '90: il rilancio creativo e strategico

L'ultimo decennio del secolo scorso sancì una svolta rispetto al periodo precedente segnato da dissidi familiari e incapacità strategica.

Gucci a metà degli anni '90 sarà protagonista di uno dei turn-around più celebri nel settore del fashion-luxury.

Investcorp, controllando ormai totalmente la società, decise di chiamare una nuova squadra di gestione. Questa era guidata da *Domenico De Sole*, avvocato italiano che conosceva bene il brand, in quanto ci collaborava già da tempo. Egli rafforzò i legami con i produttori italiani di pelletteria, assicurandosi qualità e controllo sull'intera filiera, modificò in aumento il posizionamento di prezzo dei prodotti, riallineando, dunque, questo con il percepito di esclusività ed investì pesantemente nella comunicazione.

Sul fronte creativo, *Dawn Mello* fu incaricata di risollevare l'immagine del brand (Tiffany, 2019). Operò una serie di decisioni drastiche per ridare esclusività a *Gucci*: ridusse il numero di stores che superava ormai il migliaio a circa 180; tagliò l'assortimento in maniera radicale per permettere una maggiore focalizzazione sui prodotti core di alta qualità; rilanciò modelli iconici (si ricordi la "*Bamboo Bag*" citata in precedenza nello stesso capitolo); trasferì la sede operativa da Milano a Firenze.

Questo trasferimento rappresentò un importante punto di svolta, chiaramente identificabile nelle volontà di *Mello*: *riaffermare le radici storiche e artigianali dell'azienda*.

Parallelamente, sul fronte creativo emerse la figura che più di tutte ridefinì lo stile di *Gucci* e alla quale si deve gran parte del successo di questo importante *come back*: *Tom Ford*.

Di origine texana, assunto nel 1990 da *Mello* per la linea donna pret-à-porter, *Ford* divenne direttore creativo quattro anni dopo (White, 2019).

Il suo operato modificò prepotentemente le rotte artistiche della casa di moda: negli anni riuscì ad imprimere al marchio un'estetica audace, sensuale e modernissima, dai media definita "*porno-chic*", coniugando al tempo stesso riferimento all'archivio degli anni '70 con uno spirito trasgressivo, particolarmente adatto agli anni '90. Le collezioni firmate da *Tom Ford* riscosero immediato successo di critica e di vendita.

La cooperazione avutasi in essere sotto tutti questi fronti produsse notevoli risultati: nell'ottobre 1995 *Gucci* tornò in borsa e nei due anni successivi *Investcorp* iniziò a cedere gradualmente tutte le sue quote (The New York Times, 1995; Bloomberg News, 1993).

Emblematico fu in quegli anni il confronto di valore fatto dalla stampa: nel 1994 *Bernard Arnault* (patron di *LVMH*) avrebbe potuto acquistare *Gucci* per un valore pari a circa 400 milioni di dollari; cinque anni dopo la cifra necessaria sarebbe stata oltre venti volte tanto, superando gli 8 miliardi di dollari (Time, 2001). Non a caso, assunse importanza negli anni l'espressione "*fare un Gucci*" come sinonimo di *turn – around* di successo (Time, 2001).

Forte di questo *come back* tra i brand del lusso più di successo, *Gucci* intraprese un'aggressiva campagna di acquisizioni (si ricordino, fra gli altri, *Yves Saint Laurent* (YSL), acquisito nel 1999 e *Alexander McQueen* nel 2000), trasformandosi in *Gucci Group*. Chiaramente questi comportamenti attirarono l'attenzione di *LVMH* e prese piede una battaglia societaria. Già sino al 1999 *Arnault* a sorpresa aveva accumulato il 34% del capitale sociale di *Gucci* (Agins, 1999).

Per sottrarsi al tentativo di scalata ostile che di lì a poco sarebbe avvenuto, la coppia *De Sole – Ford* organizzò l'ingresso di un “cavaliere bianco”, individuato nella persona del finanziere francese *François Pinault* (proprietario della holding PPR – Pinault-Printemps-Redoute). Egli nel 1999 acquistò il 40% della società, diluendo la quota di LVMH (nella persona di Arnault) al 20%.

La vicenda si risolse, infine, nel settembre 2001 con un accordo e l'uscita definitiva di *Arnault* dalla compagine *Gucci* (Kapner, 2001).

L'era di prosperità *De Sole – Ford* terminò nel 2004 quando terminati i loro contratti lasciarono l'azienda a seguito di divergenze con *Pinault* sulle strategie future (Horyn, 2003).

2.3.6 Una nuova fase: l'integrazione in Kering

A seguito dell'uscita della coppia che, con il suo operato, non solo evitò il fallimento del brand, ma permise a questo di divenire tra i marchi più desiderati ed in voga del momento, si aprì una nuova fase per la casa di moda, segnata dall'ingresso in una grande gruppo multinazionale del lusso, il gruppo *PPR* (rinominato “*Kering*” nel 2013) e da continui avvicendamenti al vertice creativo.

Da quest'ultimo punto di vista, inizialmente la maison decise di affidare le responsabilità ad un gruppo di designer interni (*John Ray* per l'uomo, *Alessandra Facchinetti* per la donna, *Frida Giannini* per gli accessori). Nel 2006, però, venne investita della carica la *Giannini*, la quale firmò lo stile di *Gucci* per quasi un decennio (Guallart, 2006).

Sebbene nelle collezioni della *Giannini* vi fosse una continuazione con l'era *Ford* in quanto all'alto profilo del marchio, si affievolì la carica dirompente avutasi in

precedenza. Caratteristica distintiva delle sue collezioni apparirà un'eleganza più romantica e *bohémien*¹¹, con numerosi riferimenti androgini e retrò (Menkes, 2012).

Inoltre, la maison superò quasi indenne la recessione globale a fine degli anni 2000 riducendo le linee e puntando su prodotti di fascia media (pratica ideale per l'allargamento della clientela potenziale).

Successivamente, nel quinquennio 2010 – 2015 vennero inaugurati 220 nuovi negozi, portando il totale degli stores monomarca a quota 500, in continuità con la fase espansiva all'interno del portafoglio *PPR/Kering* (Mesco, 2015).

S'inaugura nell'anno 2015 l'ennesima svolta di *Gucci*: *Kering* decide di nominare alla guida del brand un management di nuova generazione. Venne, di fatti, nominato nel 2014 il CEO *Marco Bizzarri* (in precedenza in *Bottega Veneta*) (Financial Times, 2014).

Ma a segnare in misura ancora maggiore l'inizio di una nuova era sarà la nomina del direttore creativo *Alessandro Michele*, già in *Gucci* dal 2002, ma sino ad allora poco noto al grande pubblico. In netto contrasto con il glamour sensuale della decade precedente, egli proporrà uno stile eccentrico, colto e gender fluid, sovvertendo i codici estetici sino ad allora rispettati e sanciti dal brand. Nelle collezioni di *Michele* vengono recuperati molti elementi dell'heritage della maison in chiave post-moderna: il logo doppia G, le stampe *Flora*, la borsa *Jackie*, il verde-rosso-verde, mescolati, però, con nuovi motivi e una forte contaminazione vintage e "*geek-chic*"¹² (Royce-Greensill, 2016; Petrarca, 2020). Inoltre, per la prima volta in quasi un centenario di storia, la maison tenta di dare voce a una generazione di millennial in cerca di auto – espressione, facendo, ad esempio, sfilare uomini in pizzo e fiocchi, rompendo barriere di genere (Armstrong, 2019).

¹¹ "Lo stile bohémien o boho-chic prende ispirazione dallo stile hippie anni 70 con un tocco glamour, è caratterizzato da elementi etnici e da colori e materiali naturali e in generale non segue regole precise." (Vacchetti, n.d.)

¹² Il termine "*geek chic*" si riferisce a uno stile di abbigliamento che incorpora elementi tipici della cultura geek, come occhiali, magliette con stampe di serie TV, o elementi di design tecnologico, in modo da renderli chic e alla moda. (Harper's Bazaar, 2024)

Questa audace visione creativa, sostenuta dalla gestione agile di *Bizzari*, si tradusse in un successo commerciale straordinario: nel biennio 2017 – 2018 la maison divenne il traino principale dei ricavi del gruppo *Kering*.

A porre, però, una battuta d'arresto a questo periodo florido contribuiranno:

- Prima, nel 2020, la pandemia da COVID-19 che ha colpito l'intero settore del lusso causando un brusco calo delle vendite;
- E, successivamente, nel 2023, sono emersi nuovi segnali di rallentamento: sono diminuite le vendite a parità di negozi, evidenziando che lo stile fuori dalle righe di Michele non veniva percepito di buon grado dai consumatori più tradizionali del lusso.

In risposta al secondo punto, nel novembre 2022, consensualmente all'azienda, *Alessandro Michele* ha lasciato la direzione creativa. Al suo posto, la maison ha nominato *Sabato De Sarno* (in precedenza in *Valentino*). Nel suo operato, egli ha proposto uno stile più essenziale e pulito definito da alcuni come l'alba di una “*nuova era di pragmatismo*” per *Gucci*, tentando di “*ristabilire l'edge di Gucci*” e rafforzarne l'equity di marca (Conlon, 2024; Danziger, 2023).

La direzione creativa di *De Sarno*, però, ha avuto vita breve: già a fine 2024 egli ha lasciato il ruolo (Kering, 2025).

A sostituirlo, con nomina nel marzo 2025, è *Demna Gvasalia* (già direttore creativo di *Balenciaga*) (Financial Times, 2025). Questa mossa drastica ha positivamente stupito gli appassionati ed il mercato: affidare l'immagine del brand ad uno dei designer più visionari in circolazione potrebbe invertire nuovamente la rotta negativa delle vendite e rinnovare fortemente l'appeal del marchio.

Anche sul piano manageriale si è visto nell'ultimo biennio un veloce susseguirsi di diverse figure più o meno eterogenee: *Jean-François Palus* (braccio destro di *Pinault*) ha sostituito nel luglio 2023 *Marco Bizzarri* (Rascouet, 2023); *Palus* è stato poi sostituito nella guida operativa da *Stefano Cantino* (Guilbault, 2024).

Conseguenze di questo periodo altalenante sono riscontrabili nel ridimensionamento delle vendite, che, dopo un picco post pandemico (anno 2022) hanno iniziato una fase decrescente, proseguita sino all'anno 2024.

Nonostante gli ultimi avvicendamenti e la situazione difficoltosa del mercato del lusso post pandemia, *Gucci* rimane una delle maison di punta a livello globale, con 529 negozi e oltre 20.000 dipendenti al 2024 (Kering, 2025).

L'integrazione nel gruppo *Kering* ha rappresentato una grande opportunità in quanto a risorse, utili sia per l'espansione che per l'affermazione di una rete globale ancor più consolidata, ma impone anche pesanti pressioni dal punto di vista della performance. Appare chiaro, inoltre, che il conglomerato abbia compreso la sfida principale per la maison e per il mercato del lusso in generale: cercare di innovare (specialmente in un mercato del lusso sempre più competitivo e ricco di trasformazioni, fra le principali: digitalizzazione, nuove generazioni di clienti, sensibilità socioculturali), ma al contempo mantenere vivo il DNA del brand.

Di seguito si propone una tabella riassuntiva delle principali fasi storiche di *Gucci*, con le relative caratteristiche salienti e riferimenti temporali, utile per avere una visione d'insieme del percorso dell'azienda:

Fase	Periodo	Caratteristiche principali
<i>Origini</i>	1921 – anni '40	<i>Fondazione</i> a Firenze ad opera di <i>Guccio Gucci</i> ; avvio come impresa familiare di pelletteria di lusso ispirata allo stile raffinato appreso nel contesto alberghiero londinese. Apertura del primo negozio a Roma (1938) sotto <i>Aldo Gucci</i> . <i>Prodotti iconici introdotti</i> : borsetteria da viaggio, motivi a doppia G, <i>Bamboo bag</i> (1947).
<i>Espansione</i>	Anni '50 – '60	<i>Crescita internazionale</i> sotto la guida di <i>Aldo Gucci</i> : aperture a New York, Londra, Parigi, ecc. Il marchio diventa <i>simbolo della “dolce vita”</i> e del jet set (clienti celebri come <i>Jackie Kennedy</i> e <i>Grace Kelly</i>).

		<i>Lancio di prodotti di successo globale: foulard Flora (1966), logo doppia G (1964).</i> <i>Entro fine anni '60 Gucci opera negozi in tutti e cinque i continenti e raggiunge vendite annue significative.</i>
<i>Crisi</i>	Anni '70 – 1993	<i>Declino e conflitti interni: la gestione familiare entra in crisi. Faide tra i membri della famiglia Gucci (Aldo vs. Maurizio) sfociano nell'uscita della famiglia dall'azienda.</i> <i>Eccesso di licenze e prodotti, perdita di prestigio ed esclusività (brand "inflazionato"), contraffazione dilagante che intacca l'immagine.</i> <i>Indicatori finanziari negativi: Gucci registra perdite nei primi anni '90 e rischia l'insolvenza.</i> <i>Nel 1993 la famiglia cede tutto il controllo a Investcorp, segnando la fine di un'era.</i>
<i>Rilancio</i>	1994 – 2004	<i>Turnaround strategico-creativo sotto Domenico De Sole (CEO) e Tom Ford (Direttore Creativo).</i> <i>Rifocalizzazione sul lusso: taglio di stores e migliaia di prodotti per ristabilire esclusività; aumento dei prezzi e massicci investimenti in marketing.</i> <i>Nuovo stile provocatorio e glamour (estetica "porno-chic") che rivitalizza il brand.</i> <i>Risultati eccezionali: vendite e utili in forte crescita, quotazione in Borsa (1995), acquisizioni (YSL, Alexander McQueen) e creazione di "Gucci Group".</i> <i>Gucci diventa un caso di rilancio da manuale nel settore.</i>
<i>Integrazione in Kering</i>	2004 – oggi	<i>Entrata nel gruppo PPR/Kering: Gucci opera come brand di punta di un grande conglomerato del lusso.</i> <i>Periodo di stabilizzazione e ulteriore espansione retail (500+ store entro il 2015).</i> <i>Avvicendamenti creativi: Frida Giannini (2006-2014) mantiene la crescita ma senza discontinuità radicali;</i> <i>Alessandro Michele (2015-2022) rilancia il marchio con</i>

		un'estetica rivoluzionaria, portando a una nuova ondata di crescita record. <i>Sfide recenti:</i> dal 2020 segnali di rallentamento, con calo vendite nel 2023; avvio di ristrutturazione (cambi al vertice: nuovo CEO <i>Cantino</i> 2024, nuovo D.C. <i>Demna</i> 2025) per evitare una nuova fase di declino.
--	--	--

Tabella 2.2 – Sintesi delle fasi storiche del gruppo Gucci, con riferimento a principali eventi, strategie e risultati.

2.4 Analisi critica: traiettorie evolutive e strategiche di Gucci

2.4.1 L'evoluzione della teoria del ciclo di vita organizzativo di Daft nella storia di Gucci

La storia centenaria della maison offre numerosi spunti di analisi teorica sui cicli di vita aziendale.

Tra i modelli precedentemente citati ed esposti, verrà utilizzato in questa sede quello attribuibile a *Richard Daft* (2010).

Ricordando come, all'interno del suo modello, questo ciclo sia articolato in *fasi di nascita, crescita, maturità e possibile declino*, appare, in prima istanza, non particolarmente difficoltoso inquadrare le vicende di *Gucci* sotto questa lente teorica.

Nei primi anni di vita organizzativa (anni '20 e '30 del secolo scorso) è possibile riscontrare una *fase imprenditoriale*. Di fatti, *Gucci* era inquadrabile come una piccola impresa familiare con una struttura tipicamente informale.

Questa prima fase si concluderà, come tipicamente avviene, a causa di una *crisi di leadership*, la quale verrà abilmente risolta con il passaggio del comando ai figli di *Guccio* negli anni '50. Proprio in questo periodo, l'azienda, evolvendosi, entrerà in uno *stadio di collettività o espansione*. Come tipicamente avviene in questa fase, all'interno della maison vi è una forte coesione interna indirizzata verso la mission di artigianalità e lusso che saranno espressione di una forte identità nazionale. Non soltanto, in questo periodo di crescita rapida (si ricordino, come citati nei paragrafi precedenti, i numerosi stores aperti oltre frontiera) la struttura appare ancora relativamente snella.

Sarà con l'inizio degli anni '70 che *Gucci* si affaccerà, per la prima volta, in un periodo di maturità, corrispondente allo *stadio della formalizzazione*.

A tracciare chiaramente i primi segnali di questo stadio appaiono una serie di caratteristiche tipiche: i numerosi punti vendita rendono l'organizzazione sempre più burocratica e complessa ed il lavoro appare chiaramente diviso con procedure oramai standardizzate. L'obiettivo principale in questa fase sarà la ricerca di una stabilità interna ed una massimizzazione dell'efficienza produttiva.

Tutte queste caratteristiche nascondono, però, anche delle insidie: con il tempo, un'eccessiva formalizzazione può divenire sinonimo di rigidità e perdita di slancio innovativo, conducendo ad una *crisi da eccesso di burocrazia*.

Effettivamente, verso la fine del decennio, *Gucci* mostra i primi segnali di irrigidimento organizzativo: vi sono continue difficoltà nei tentativi di adattarsi ai diversi contesti di mercato ed esplodono i conflitti interni. La maison è, quindi, a pieno titolo, nel mezzo dello *stadio di declino*.

A causare questo declino possono concorrere sia fattori interni (quali, leadership in conflitto, perdita di controllo, cultura aziendale stagnante), sia fattori esterni (cambiamento dei gusti, nuova concorrenza, shock di mercato). Nel caso in esame, è possibile riconoscere entrambe le tipologie: lotte intestine (sul fronte dei fattori interni) e incapacità di innovare per stare al passo con l'evoluzione del lusso (sul fronte dei fattori esterni).

Dalla storia su tracciata ricordiamo una fase di rilancio nell'ultimo decennio del secolo scorso. Questa fase può essere interpretata come uno *stadio di ri – elaborazione* (o *rinnovamento*) nella teoria del ciclo di vita aziendale di Richard Daft. Da manuale, questo stadio viene implementato quando, raggiunta la maturità burocratica, l'azienda vuole evitare di cadere nel declino. Si tratta di una vera e propria “*elaborazione strategica*”: si semplifica la struttura, si introducono nuove energie creative e si tenta di rinnovare la flessibilità. La ritrovata prosperità del brand nel periodo *De Sole – Ford* testimonia questo stadio, in quanto si decise di attuare un cambiamento strategico per evitare l'inesorabile declino. A contribuire alla rinascita di *Gucci* si ricordino: la drastica riduzione di complessità (quali prodotti, negozi e licenze), l'introduzione di una visione creativa nuova ed innovativa, la combinazione della propria eredità storica con elementi di modernità.

Il turnaround di *Gucci* è, dunque, un esempio particolarmente virtuoso di come, passando attraverso il consolidamento del core brand, ristabilendo la percezione di esclusività ed investendo su un'immagine forte e distintiva, si possa restituire luce ad un brand che rischia il declino definitivo.

Trattandosi di un'analisi critica, è necessario, in questa sede, considerare anche i limiti di codesto approccio. Il successo commerciale restaurato nel corso degli anni '90 portò con sé obiettivi di crescita ambiziosi. Questi, però, potevano apparire un ostacolo: il connubio crescita – esclusività in un mercato come quello della moda di lusso non è sempre di facile attuazione. Non a caso, nei primi anni 2000, numerosi analisti notarono un *affievolimento del “buzz” creativo*, nonostante vi fossero ottimi risultati nelle vendite. Ciò, come anche lo straordinario successo ottenuto nel primo periodo dell'operato creativo di *Michele*, dimostrano che nel lusso sia necessario innovarsi costantemente per non cadere nell'irrelevanza e per non annoiare il cliente.

Ciononostante, l'innovazione non deve in alcun modo oscurare il patrimonio identitario del brand: si ricordi che, seppur apprezzato da una parte importante della clientela, lo stile fuori dagli schemi di *Alessandro Michele* aveva alienato una parte della clientela tradizionale.

Quest'analisi dimostra la sfida principale della gestione strategica di un brand del lusso: il brand non è mai statico, deve costantemente tenersi al passo con i gusti del consumatore, non dimenticando, al tempo stesso, l'heritage dietro il marchio.

Va, inoltre, considerato l'impatto dell'integrazione della maison in *Kering*. Far parte di un conglomerato, porta con sé innumerevoli vantaggi ed altrettanti svantaggi. Con riferimento ai primi, si possono annoverare le economie di scale, le sinergie (si pensi alla condivisione di *know-how* digitale o di rete retail con altri marchi del gruppo) e l'indubbia solidità patrimoniale.

Sul fronte svantaggi, invece, il focus sui risultati trimestrali tipico dei grandi gruppi quotati può spingere verso scelte di breve periodo. Non a caso la recente flessione delle vendite del brand ha innescato reazioni tempestive da parte della casa madre: vi è stato un avvicendamento di nuove figure nelle vesti del top management e dei direttori creativi per mitigare quest'andamento discendente. Questa tempestività si spiega ancor più ricordando come *Gucci* contribuisca ad una quota significativa dei ricavi e dei profitti di *Kering*.

2.4.2 Sintesi dell'analisi critica e spunti ricavabili

In sintesi, l'analisi critica del caso *Gucci* evidenzia una serie di punti chiave sui quali è necessario focalizzarsi nello studio della gestione dei brand del lusso:

- *Ciclo di vita e rinnovo*: come sin qui esposto, la maison ha attraversato tutte le fasi classiche (dalla piccola realtà imprenditoriale, all'importante espansione, ad un periodo di stallo e di maturità, sino al declino) sapendosi, non senza difficoltà, rinnovare ciclicamente. *Gucci* è, dunque, un esempio brillante di come anche organizzazioni mature possono evitare la fine se attuano cambiamenti strategici coraggiosi al momento giusto.
- *Importanza della leadership*: ad accomunare le fasi positive e di rinascita vi sono sempre state delle leadership caratterizzate da visioni forti e molto chiare (si ricordino in questa sede: *Aldo Gucci* per l'espansione anni '50-'60, *De Sole & Ford* per il rilancio anni '90, *Bizzarri & Michele* per la rinascita post-2015). Viceversa, leadership poco chiare o in lotta tra loro (si fa riferimento agli anni '80 con la famiglia divisa) hanno coinciso con periodi di crisi. Ciò dimostra il ruolo chiave ricoperto dalla vision del top management per guidare e gestire il cambiamento.
- *Gestione del brand nel lusso*: *Gucci* funge da chiaro esempio di come nel mercato del lusso vada ricercato chiaramente un trade off tra esclusività ed accessibilità. La concessione eccessiva di licenze e la diluizione della linea di prodotto negli anni '80 stava pesantemente minando la reputazione e l'identità della maison. Dunque, la lezione ricavabile è che, operando nel lusso, la crescita è possibile controllando rigorosamente l'impatto di questa sull'immagine e che si debba evitare di diluire il prestigio per il fatturato di breve termine. È questo il motivo dietro, ad esempio, la limitata concessione di sconti e la stretta vigilanza dei canali online che solitamente si ha per i brand del lusso.
- *Innovazione vs. coerenza*: l'innovazione stilistica è fondamentale (lo dimostrano le operazioni ben riuscite di *Ford* e di *Michele*), ma questa non deve mai in alcun modo sovrapporsi alla storia e all'identità del brand. Deve, quindi, risultare autentica. Lo dimostrano evidentemente le due operazioni di cui su: *Ford* ha recuperato il glamour anni '70 di *Gucci* in chiave erotica, mentre, *Michele* ha ripescato simboli d'archivio in modo ironico e inaspettato.

- *Adattamento ai mercati globali*: nel passaggio da piccola bottega artigiana a grande corporation globale, *Gucci* ha dimostrato un'ottima capacità di adattamento. La maison ha saputo entrare precocemente negli USA negli anni '50, poi in Asia negli '70, cavalcando l'internazionalizzazione del lusso, mentre, recentemente ha abbracciato il canale digitale (accordo con Alibaba/Tmall nel 2020 per il mercato cinese) e investito in CRM avanzato ("*Gucci 9*", network omnicanale di customer service) (Suen, 2020).

L'insegnamento traibile da questa trasformazione è la necessità di adattamento alle sfide e di dinamismo per rimanere competitivi.

- *Appartenenza ad un gruppo vs. indipendenza*: entrare a far parte di un conglomerato è sfidante. La stabilità finanziaria garantita da questo e le competenze condivise possibili si intrecciano spesso con target finanziari stringenti. Si richiede in questo caso, quindi, al brand che ha intenzione di integrarsi in un gruppo, di allineare costantemente le proprie decisioni ed il proprio operato con quello del gruppo. I casi di attrito (si veda l'uscita di *Ford* e *De Sole* per disaccordi strategici con *Pinault* nel 2004) mostrano l'essenzialità nel lungo termine di integrazione tra la strategia del brand e quella della casa madre.

2.5 Conclusioni

La ricostruzione storica dell'evoluzione di *Gucci* da piccola realtà cittadina sino ad uno dei più grandi brand del lusso di tutti i tempi dimostra come l'iconicità di un brand possa aiutarlo nel tempo a navigare tra le difficoltà, alternando momenti di gravi crisi a rinascite.

Una particolarità della sua storia è la quasi ciclicità: più di una volta, il brand ha attraversato le fasi descritte dal ciclo di vita aziendale tra svolte drammatiche e recuperi spettacolari, ed anzi, *Gucci* sembra rafforzarsi dopo ogni caduta.

La maison fiorentina appare come un ottimo caso di studio offrendo una serie di insegnamenti preziosi afferenti all'innovazione, alla gestione della marca e al ruolo della leadership nel guidare il cambiamento organizzativo.

Ad oggi, *Gucci* si trova in un nuovo periodo di crisi, affrontando un'incertezza di cui sono indici le vendite in flessione e il riassetto in corso. L'interrogativo che a questo punto ci si pone nel presente lavoro di ricerca è il seguente: *riuscirà la maison a ritrovare per l'ennesima volta la quadra dal punto di vista creativo e commerciale?*

Sarà il tempo a risponderci.

Il compito arduo del nuovo management e della nuova direzione creativa sarà scrivere il prossimo capitolo di storia del brand, permettendo quindi a *Gucci* di continuare a splendere nel firmamento del lusso mondiale come un simbolo di eccellenza e capacità di trasformazione.

Capitolo 3: ***La crisi incombente e gli scenari di rilancio: Gucci di fronte alle sfide del lusso contemporaneo***

3.1 Introduzione

Giunti a questo punto della trattazione, l'obiettivo della ricerca sarà orientato a portare evidenze di come il settore lusso, a seguito di una fase di espansione straordinaria, abbia incontrato segnali di rallentamento che stanno mettendo a dura prova la sopravvivenza di numerosi marchi, tra cui anche la maison sulla quale si è sino ad ora concentrata la nostra attenzione, *Gucci*.

Dopo gli elevatissimi picchi raggiunti nel 2023 pari a circa 400 miliardi di dollari, il bilancio al termine dell'anno successivo (2024), secondo le più recenti analisi, attesterebbe un calo globale delle vendite di circa il 2%, comportando una perdita di circa 50 milioni di clienti nel suddetto mercato rispetto al periodo precedente (Start Magazine, 2025). Leggendo questo dato percentuale, si potrebbe credere che la flessione sia trascurabile. Questa considerazione non è corretta, in quanto questa contrazione appare come la prima significativa dalla crisi finanziaria del 2008 e dalla pandemia da COVID-19 (2020).

In questo contesto, *Gucci*, come esposto in precedenza, sta affrontando una combinazione di sfide interne ed esterne. Queste potrebbero essere interpretate come fattori scatenanti di un *nuovo stadio di declino aziendale* per la casa di moda.

Il capitolo terzo esaminerà dal duplice punto di vista, critico ed empirico, i segnali di *una crisi contemporanea* di *Gucci*, con riferimento ai trend attuali del settore e alla teoria del ciclo di vita aziendale. Si confronterà, inoltre, la performance del brand con quella dei principali competitors e l'impatto della congiuntura cinese sul mercato del lusso, assieme a tendenze evolutive riscontrabili nel comportamento dei consumatori. Successivamente, ci si focalizzerà sui limiti di talune strategie della maison fiorentina che potrebbero aver contribuito irrimediabilmente a questa situazione di difficoltà e verranno proposte soluzioni innovative per un nuovo rilancio del marchio. Infine, si tireranno le fila dello scenario esposto e verranno sottolineate le lezioni strategiche che emergono da questo caso di studio.

3.2 Evidenze della crisi di Gucci: performance finanziaria e confronti competitivi

Come starting point dell'analisi di una situazione critica incombente per la casa di moda, verranno utilizzati i risultati finanziari più recenti. Questi confermano in modo netto l'esistenza di una fase non particolarmente florida per *Gucci*.

Sino all'anno 2019, il brand si trovava in un'importante fase di crescita, avendo superato in termini di fatturato i 10 miliardi di euro (Cereda, 2024). Successivamente, tenendo anche presente l'ovvia diminuzione causata dalla pandemia, il trend si è invertito.

A supporto dell'appena citata inversione della tendenza, vi sono i ricavi, scesi a quota 9,9 miliardi di euro nell'anno 2023, registrando, dunque, un calo del 6% rispetto all'anno precedente (Tessa, 2024). Questo calo appare allarmante se confrontato con l'andamento del settore nel complesso: nello stesso periodo di tempo, l'industria luxury globale è cresciuta di un valore percentuale pari al 9-10% (Cereda, 2024).

Se si considera l'esercizio successivo, relativo all'anno 2024, la situazione appare ancor più accentuata: il fatturato sarebbe crollato di una percentuale pari ad oltre il 20%, attestandosi ad un valore pari a 7,7 miliardi di euro (Il Messaggero, 2024). Questo valore percentuale negativo è piuttosto elevato ed è sintomo di come in un solo anno la maison abbia bruciato quasi un quarto del suo intero giro d'affari. Nell'ottica della casa madre, il gruppo *Kering*, la situazione appare ancor più disastrosa: *Gucci*, rappresentando circa metà delle vendite del gruppo e due terzi dei profitti (Tessa, 2024), incide pesantemente sulle finanze del conglomerato. Come conferma ulteriore di quanto appena esposto, è possibile citare l'utile netto del gruppo che, nello scorso esercizio è crollato del 62% (Il Messaggero, 2024).

In diminuzione, purtroppo, non appaiono soltanto i dati finanziari del brand, ma anche l'interesse che questo suscita nei consumatori, misurabile, ad esempio, per il tramite delle ricerche online. Di fatti, dopo essersi posizionato per anni al primo posto come brand di lusso più cercato sul web (Silva et al., 2019), questo ormai inizia ad essere sorpassato dai competitors. Proprio nell'anno 2023, le ricerche online di *Gucci* pari a

quota 66,9 milioni erano pari a quasi la metà delle ricerche di *Louis Vuitton*, casa di moda che l'ha ormai spodestato dal primato.

L'affievolimento della *brand momentum* della casa di moda fiorentina emerge chiaramente anche dai confronti che è possibile svolgere con i suoi concorrenti diretti nel segmento alto del lusso.

Il confronto partirà con il brand *Hermès International*. L'azienda francese nel 2023 ha riportato vendite in crescita del 16% a cambi correnti (pari a cifra 13,4 miliardi di euro) e, l'anno seguente, ha ulteriormente incrementato il proprio fatturato, superando i 15,2 miliardi di euro (Yahoo Finance, 2024). Negli stessi periodi, *Gucci*, al contrario, stentava. Il segreto di questa crescita continua potrebbe celarsi dietro le lunghissime liste d'attesa per le borse più celebri del brand francese (Fundstore, 2024). Liste che riescono, peraltro, a sancire ulteriormente il carattere di esclusività del brand.

Continuando le comparazioni, con riferimento a *Louis Vuitton*, in precedenza citato con riferimento alle ricerche online, vediamo anche in questo caso, dei risultati più positivi se comparati con la maison fiorentina. Di fatti, nonostante vi sia stato un lieve calo delle vendite nel comparto moda e pelletteria (-3% nel terzo trimestre), la maison proviene da anni di crescite costanti e riesce a mantenere margini operativi molto elevati (stimati sopra il 50% in alcuni segmenti) (Fundstore, 2024; Kim, 2023).

Dunque, come appare evidente dalle analisi comparative sin qui effettuate, *Gucci* appare in difficoltà rispetto ai principali rivali che, al suo contrario, continuano a difendere o addirittura ad accrescere la propria posizione nel fashion luxury.

Ulteriori evidenze dell'affermazione appena svolta sono insite nei valori delle case madri: mentre *Hermès* al termine dell'anno 2023 valeva ben circa 220 miliardi di euro, *Kering*, spinto dal trend decrescente di *Gucci*, si attestava intorno agli 80 miliardi (Cereda, 2024).

Non soltanto, il titolo *Kering* ha perso circa un terzo del proprio valore nel biennio 2022 – 2024. Questa performance ha reso il titolo del suddetto conglomerato il peggiore nel settore assieme a *Burberry* (Spencer, 2024). Volendo continuare la comparazione con *Hermès*, la maison francese ha, invece, guadagnato oltre il 30% (Spencer, 2024).

Ulteriori segnali di crisi e difficoltà possono essere rinvenuti negli indicatori di mercato.

A marzo 2024, *Kering* ha emesso un *profit warning* – un’allerta sui profitti – che avvertiva gli investitori della diminuzione delle vendite di circa il 10% nel primo semestre dell’anno. Inoltre, annunciavano, per *Gucci*, un crollo di quasi il 20% su base annua (The Irish Times, 2024). Quest’allerta ha causato degli effetti significativi: il titolo *Kering* è precipitato del 15% in un solo giorno, bruciando un valore pari a 7,9 miliardi di euro di capitalizzazione (Spencer, 2024). L’importante diminuzione di valore del titolo *Kering* ha innescato un vero e proprio effetto a catena, trascinando al ribasso anche i titoli di *LVMH* e la stessa *Hermès* (Spencer, 2024).

Cali così marcati per un nome del calibro di *Gucci* indicano dinamiche non ordinarie, in quanto storicamente i marchi del lusso sono considerati relativamente *resilienti* e persino “*hedge*”¹³ contro l’inflazione. Ciò si deve, in particolare, alla loro clientela, solitamente ad ampio reddito (Spencer, 2024).

In conclusione, i dati di varia natura presentati in questo paragrafo evidenziano una situazione inequivocabile di crisi per la maison fiorentina. Nel prossimo paragrafo si procederà ad esplorare alcune cause esterne scatenanti di questa situazione.

3.3 L’impatto del rallentamento cinese su Gucci e sul lusso tutto

A lungo la crescita del mercato cinese ha permesso una grande espansione del mercato globale del lusso. La suddetta crescita riguardava, in primis, l’enorme aumento di individui facoltosi nel paese: si è passato dalle poche decine di migliaia di milionari nel 2000 ad oltre 6 milioni nel 2023 (Start Magazine, 2025). Questo valore ha reso il paese il secondo al mondo, dopo gli Stati Uniti, per numero di individui particolarmente facoltosi. Si consideri, inoltre, che nel 2017, la clientela cinese rappresentava un valore

¹³ “In finanza, una *hedge* è una strategia di investimento o di negoziazione utilizzata per compensare o minimizzare il rischio di movimenti avversi dei prezzi in un'altra attività o posizione. Può essere utilizzato per proteggersi dalla volatilità del mercato e da potenziali perdite e implica l'assunzione di una posizione di compensazione in un asset o titolo correlato” (Skilling, n.d.)

pari a circa 1/3 della spesa mondiale in beni di lusso personali. Tale quota, nel periodo pre – pandemico, è salita al 50% (Fundstore, 2024).

In aggiunta a ciò, fino al 2019 il mercato del lusso triplicava di valore (Fortune Italia, 2024).

Lo scenario è cambiato a partire dalla pandemia da COVID – 19. Venendo meno lo shopping turistico che trainava fortemente le vendite dei consumatori cinesi, le maison hanno dovuto inevitabilmente riconfigurare le proprie strategie, potenziando, ad esempio, la propria presenza sul territorio (Fortune Italia, 2024).

Nel biennio 2022 – 2023, poi, l'economia cinese ha mostrato segni di rallentamento strutturale. Post COVID, il PIL cinese è tornato a crescere di valori percentuali pari a circa il 5%. Benché questo valore possa apparire positivo, è modesto rispetto ai ritmi a doppia cifra del passato (Tessa, 2024). Si annoverano poi: una crisi del settore immobiliare interno, un tasso di disoccupazione giovanile ai massimi e, in generale, un clima di incertezza economica (D'Orso, 2024). Tutti questi fattori hanno contribuito ad erodere ulteriormente la fiducia dei consumatori cinesi nei confronti del mercato luxury. Nel 2022, infatti, i dirigenti di *Kering* segnalavano un rallentamento, peggiorato poi durante l'anno successivo (Kering, 2023; Spencer, 2024).

In parallelo, quest'incertezza ha iniziato ad espandersi per tutta l'Asia: i livelli di spesa sono risultati deludenti anche ad *Hong Kong*, *Macao* e *Singapore* (Tessa, 2024).

La forte esposizione di *Gucci* al mercato cinese e asiatico ha causato un duro colpo per la maison. Nel *profit warning* citato in precedenza, *Kering* attribuiva la caduta del 20% di *Gucci* nel primo trimestre del 2024 ad una “*debolezza in Asia*” superiore al previsto (Spencer, 2024).

Gli analisti, infatti, collegando la situazione critica di *Gucci* alle debolezze del mercato cinese hanno iniziato a parlare di “*spotlight on China*” all'interno dei vari report finanziari (Spencer, 2024).

Secondo uno studio condotto da *Fortune* (2024), numerosi gruppi della moda cominciavano a “*perdere il favore dell'élite cinese*”, con gran parte degli abbienti

acquirenti di *Pechino* e *Shanghai* che rivolgevano altrove le proprie spese. Il confronto con pochi anni fa, inoltre, mostra come oramai diversi facoltosi preferiscano investire in beni di altro genere, come gli immobili o esperienze di alto livello (Fortune Italia, 2024).

Questa ricomposizione dei consumi ha, come risulta ovvio, penalizzato i marchi del lusso specializzati in prodotti e servizi distanti da queste nuove preferenze.

L'analisi del mercato cinese può ora spostarsi da una matrice prettamente economica ad una socioculturale: oggi si verifica nel paese il fenomeno del “*luxury shame*” (dall'inglese “*vergogna del lusso*”). Questo fenomeno ha preso piede lo scorso anno, quando il governo di Pechino ha lanciato messaggi espliciti contro l'ostentazione della ricchezza, ritenendo che questa potesse essere potenzialmente dannosa sul piano sociale (D'Orso, 2024). Inoltre, nella primavera dello stesso anno, le autorità hanno oscurato sui social media domestici (come *Douyin* e *XiaohongShu*) i profili di alcuni influencers locali conosciuti al pubblico principalmente per le loro esibizioni di vita mondana, affermando che “*quando il materialismo inizia a diffondersi, può avere una cattiva influenza sugli adolescenti*” (D'Orso, 2024). Questa presa di posizione politica ha indotto, quindi, una certa ritrosia nel mostrare pubblicamente i beni di lusso.

Il fenomeno del “*luxury shame*” ha posto una sorta di freno ai consumatori in possesso delle capacità economiche che avrebbero permesso loro di acquistare beni di *Louis Vuitton* o *Gucci* (fra i tanti), portandoli, anzi, a preferire un profilo basso.

Questa dinamica ha un precedente storico: durante la crisi 2008 – 09, molti benestanti negli States cercavano di non dare nell'occhio con spese eccentriche (D'Orso, 2024).

Se brand come *Hermès* dallo stile più discreto potrebbero aver risentito in parte di questo fenomeno, *Gucci*, dallo stile eccentrico ad appariscente, risulta molto più penalizzato.

Questa tempesta del lusso in Cina, assieme alle sue difficoltà economiche, ha travolto *Gucci* più di tanti altri brand. Ciò si deve in particolar modo, a quanto detto in precedenza (si fa riferimento in questa sede alle stime che nel 2023 indicavano come la

Cina contasse per circa un terzo delle vendite della maison fiorentina) (Fundstore, 2024).

Alla luce di ciò, appare lampante una sfida chiave per il marchio: tentare un maggiore riequilibrio geografico, evitando, dunque, l'eccessiva dipendenza da un unico distretto economico.

Vi sono, però, altri fattori da esaminare che contribuiscono alla crisi attuale di *Gucci*: l'evoluzione dei trend di lusso e il cambiamento delle preferenze delle nuove generazioni. Si rimanda al paragrafo successivo per la disamina di questi.

3.4 L'evoluzione dei consumi di lusso: dal “quiet luxury” alla sostenibilità

Il cambiamento nei comportamenti e nei gusti dei consumatori del lusso non riguarda, però, soltanto il mercato cinese e i propri individui.

Le situazioni sino ad ora descritte si inseriscono in un quadro più ampio di nuove tendenze che con il loro affermarsi stanno pian piano modificando le regole del gioco per i brand del settore in esame.

Saranno oggetto di analisi in questo paragrafo, in particolare, tre fenomeni rilevanti, due dei quali fanno capo alle generazioni più giovani:

- Il “*quiet luxury*”;
- Le abitudini oramai mutate nelle fasce più giovani, prima fra tutte la *Generazione Z*: l'attenzione alla sostenibilità ed all'etica e le nuove tendenze.

Nei seguenti sottoparagrafi si procederà ad esaminarne ciascuno.

3.4.1 Il fenomeno del “quiet luxury”

Per “*quiet luxury*” (dall'inglese “*lusso silenzioso*”) s'intende l'attuale predilezione dei consumatori per un lusso più sobrio e meno ostentato, caratterizzato sempre da prodotti

di altissima qualità ma con un design maggiormente discreto, privo di elementi sgargianti e loghi vistosi (The Irish Times, 2024).

A contribuire fortemente all'affermarsi di questo fenomeno è stato l'impatto di talune serie televisive, come "*Succession*", promotrici dell'estetica "*old money*"¹⁴ – capi costosi ma dall'aspetto sobrio – come nuovo ideale di eleganza (The Irish Times, 2024).

A dimostrazione di quanto appena esposto, si è notato come molti consumatori facoltosi, in gran misura statunitensi ed europei, stiano rifuggendo i marchi dal logo troppo riconoscibile in favore di brand dal taglio più sobrio e con un'esclusività meno urlata (The Irish Times, 2024).

Tenendo a mente la riconoscibilità della doppia G e dei famosi pattern della maison fiorentina, l'affermarsi e l'espandersi di questo fenomeno potrebbe avere profonde implicazioni: numerosi acquirenti potrebbero optare per una borsa senza logo di *Bottega Veneta* (a titolo d'esempio, per il proprio stile meno appariscente) o per un capo su misura in apparenza anonimo, ma dai materiali pregiati.

Secondo diversi analisti, inoltre, la flessione nelle vendite del brand potrebbe ricollegarsi a questa modificazione nelle preferenze dei consumatori di alta fascia: a fine 2023 è emerso come diversi investitori si stessero allontanando da gruppi come *Kering* e *Burberry*, i quali apparivano più lenti nel cogliere e nell'adattarsi ai nuovi gusti, in favore di brand che riuscivano a cavalcare efficacemente il "*quiet luxury*", prima fra tutte la maison francese numerosamente citata in questo lavoro, *Hermès* (The Irish Times, 2024).

In effetti, il successo raggiunto dal brand sotto la direzione creativa di *Alessandro Michele* (2015 – 2022) era stato conseguito per il tramite di uno stile eccentrico e massimalista, colorato, ricco di fantasie, riferimenti pop e loghi ben visibili.

¹⁴ "L'estetica Old Money è caratterizzata da sobrietà ed eleganza. Le persone che abbracciano questa estetica tendono ad evitare l'eccesso e l'ostentazione, preferendo uno stile discreto e raffinato. Questa sobrietà si riflette negli abiti, negli oggetti di arredamento e nelle attività quotidiane." (Domanipress, 2023)

Il punto di saturazione raggiunto da questa stravaganza sarebbe inquadrabile nel primo periodo post pandemico, corrispondendo, dunque, al momento in cui l'onda minimalista cominciava a tornare in auge.

Consapevole di ciò, il management del brand, con il nuovo direttore creativo *De Sarno*, avrebbe tentato di cambiare rotta, presentando collezioni dalle linee pulite, sensuali ed eleganti, in netto contrasto con quelle presentate dal suo predecessore (Tessa, 2024). Questa svolta stilistica è un chiaro segnale della volontà degli amministratori del brand di allinearsi al gusto del “*quiet luxury*”, ripulendo *Gucci* dagli eccessi barocchi di *Michele*.

Benché sia evidentemente riscontrabile una volontà di cambiamento, l'adattamento non è immediato: secondo il *Financial Times*, verso fine 2023 solo una piccola porzione degli articoli presenti nei negozi della maison rispecchiava il nuovo corso più sobrio (The Irish Times, 2024).

C'è, però, un ulteriore rischio da considerare: presentare articoli che siano espressione unicamente di uno stile eccessivamente lineare e pulito, potrebbe alienare i clienti affezionati al precedente stile eccentrico e fuori dalle righe.

3.4.2 La Gen Z: attenzione alla sostenibilità e all'etica imprenditoriale

In parallelo, si ritiene opportuno in questa fase della trattazione tenere in considerazione il cambiamento verificatosi nella mentalità delle nuove generazioni di consumatori nei confronti del mercato del lusso.

In primo luogo, questi segmenti appaiono meno prevedibili ed al tempo stesso meno fedeli alle maison rispetto alle precedenti generazioni (Tessa, 2024).

In modo particolare, la Gen Z¹⁵ rappresenta un driver di acquisti cruciale: un sondaggio condotto da *Vogue Business* (2023) mostra come la spesa per il lusso della suddetta

¹⁵ Con l'espressione “Gen Z”, noti anche come Centennials, Digitarians, iGen, Plurals, Post Millenials, Zoomers, s'intende la generazione di individui nati tra la seconda metà degli anni novanta del XX secolo e la prima metà degli anni duemiladieci (i numeri precisi variano a seconda delle diverse definizioni presentate) (Wikipedia, 2024)

generazione stia crescendo tre volte più rapidamente di quella delle altre generazioni. Inoltre, sempre dallo stesso sondaggio, emerge come il 60% dei giovani appartenenti a tale generazione abbiano effettuato almeno un acquisto di lusso nell'ultimo anno.

Questi numeri dimostrano come *Gucci* non possa permettersi di ignorare in alcun modo i più giovani, anzi, debba impegnarsi nel conquistarli, in quanto ciò contribuirebbe ad una ipotetica crescita futura.

La generazione ha delle caratteristiche peculiari che la distinguono dalle precedenti in primis per le proprie caratteristiche di consumo peculiari: trattandosi di nativi digitali, sono costantemente sommersi di informazioni ed appaiono, inoltre, attenti al prezzo e ai valori etici dei brand con i quali si interfacciano.

Studi dimostrano che una percentuale pari al 73% dei *Gen Z* sarebbe disposta a pagare di più per prodotti sostenibili e, quasi l'80%, smetterebbe di acquistare da un marchio del lusso nel caso in cui questo praticasse pratiche produttive non sostenibili o non etiche (First Insight, 2023; Wang et al., 2024).

Appare, dunque, evidente da questi dati come la sostenibilità e l'etica non possano essere in alcun modo ignorate, in quanto sono tra i requisiti che i giovani danno quasi per scontato.

La sostenibilità non spaventa, però, *Gucci* ed il suo conglomerato *Kering*: la maison fiorentina è stata tra le prime a dichiararsi *carbon neutral* e ad investire nella tracciabilità della filiera.

Ciononostante, la sfida è continua: la maison deve comunicare questi valori in modo credibile e mai scontato e tentare un costante miglioramento.

3.4.3 La Gen Z: le nuove tendenze

Inoltre, le generazioni più giovani, in particolar modo la *Gen Z*, non sentono la necessità di acquistare un capo direttamente dalla casa madre, ma, per ragioni di economicità o di

sostenibilità (oppure in alcuni casi, per entrambe le ragioni), sono molto attivi sul mercato del “*second – hand*”¹⁶ e del “*resale*”¹⁷.

Un’indagine condotta da *ThredUp* indica che una percentuale che si aggira attorno al 30% dei *Gen Z* predilige articoli di lusso usati, e ben il 64% di loro, prima di effettuare un acquisto in negozio, ricerca lo stesso prodotto di seconda mano online (Rakuten, 2023).

Il comportamento appena descritto ha un duplice effetto: se da un lato aumenta la *democratizzazione del lusso* (rendendo accessibili a prezzi di vendita di molto inferiori taluni articoli), *sottrae*, però, *vendite* ai canali tradizionali ed ufficiali delle maison. Ciò mina la redditività del brand: benché il brand continui ad essere ampiamente desiderato, l’individuo con una minore capacità di spesa potrebbe attendere di trovare l’articolo desiderato nel mercato del resale e pagarlo ad un prezzo inferiore.

Alcuni brand lungimiranti, notando i segnali di questa realtà emergente, hanno iniziato a reagire: su *eBay*, tra le principali piattaforme online sulle quali avviene il resale della moda luxury, è stato attivato il programma “*Certified by Brand*” tramite cui le maison possono certificare gli articoli permettendo un resale controllato e veritiero (Rakuten, 2023).

Anche se in misura minore, *Gucci* ha lanciato le sue iniziative come “*Gucci Vault*”, un progetto che, tra le altre cose, propone articoli vintage rinnovati, collaborando, dunque, con il mercato del lusso usato.

Per conquistare ulteriormente ed affermarsi tra le maison del lusso preferite dai giovani, l’azienda dovrà continuare su questa strada, integrando il circolo del “*second – hand*”, non subendolo passivamente, ma traendone beneficio.

Oltre che per il tramite delle pratiche di rivendita dell’usato ampiamente esposte sino a qui, coloro che posseggono una minore capacità di spesa, in particolar modo i

¹⁶ Con l’espressione “*second – hand*” (dall’inglese “*di seconda mano*” o “*usato*”) si indica un oggetto che è stato precedentemente posseduto o utilizzato da qualcun altro. Questo termine si applica a qualsiasi tipo di articolo, dai vestiti ai mobili, dalle auto ai libri. (Leotron, n.d.)

¹⁷ “Per “*resale*” (dall’inglese “*rivendita*”) si indica l’atto di rivendere o la vendita di un articolo o di un bene che era già stato venduto.” (Cambridge Dictionary, n.d.)

giovannissimi, che però ambiscono ad un articolo di lusso, possono acquistare i prodotti più accessibili delle maison. Di fatti, numerosi marchi, negli ultimi anni, hanno ampliato la propria linea di prodotti includendo piccoli accessori, cosmetici, sneakers a prezzi accessibili se comparati alle molto più elevate richieste per articoli come l'abbigliamento e le borse.

Nel caso in esame, si può ricordare la vendita dei calzini griffati a 200 dollari citati ironicamente dal settimanale d'informazione politico – economica “*The Economist*” e le collaborazioni “*high – low*”¹⁸, tra le quali: *Gucci x Adidas*, *Gucci x The North Face* (The Economist, cit. in Start Magazine, 2025).

In aggiunta a ciò, la *Gen Z* ha accesso al “*mondo Gucci*” non soltanto con piccoli acquisti, ma anche semplicemente in maniera virtuale per il tramite dei social media. In questo modo, la fedeltà che, in precedenza, si instaurava visitando le boutique, vivendo in prima persona le esperienze d'acquisto, può ora aversi anche meramente online, visitando le pagine web della casa di moda e tenendosi al passo con le novità.

In altre parole, il suddetto ampliamento della base di clientela abbassando alcune barriere all'ingresso (l'introduzione di prodotti accessibili, il digital) rappresenta un arma a doppio taglio, come dimostra anche la crisi vissuta dal brand nel corso degli anni '80 del secolo scorso, dovuta, tra le diverse cause, all'eccessiva concessione di licenze di varia natura: in un periodo in cui si cerca un ritorno al lusso più pacato ed esclusivo, *Gucci* rischia di essere percepito come troppo diffuso o “*mainstream*”¹⁹.

¹⁸ ““High/low dressing” può significare due cose: abbinare capi di fascia alta (costosi) con capi della grande distribuzione (più economici) in un unico outfit; mescolare abbigliamento elegante o da occasione con capi più casual nello stesso look.” (Reynolds, n.d.)

¹⁹ ““*Mainstream*” si riferisce a ciò che è tradizionale e popolare, in contrapposizione a forme d'arte o cultura più di nicchia o alternative. Questo termine ha acquisito una connotazione di conformismo, indicando opere o artisti che seguono tendenze sicure e commercialmente viabili. Sebbene il termine possa essere neutro, può anche avere una sfumatura negativa quando si riferisce a opere considerate superficiali o create esclusivamente per il profitto commerciale.” (Mappeser, 2024)

3.4.4 Conclusioni al paragrafo

In sintesi, i mutamenti nei gusti e nei comportamenti dei consumatori modificano irrimediabilmente il campo da gioco della maison fiorentina: il “*lusso silenzioso*” toglie appeal ai prodotti vistosi, da sempre emblema della casa di moda; le nuove generazioni ricercano sostenibilità, possibilità di canali alternativi ed economicità; la democratizzazione attraverso il digitale impone un ripensamento importante in quanto a percezione del prestigio del marchio.

Questi fattori, combinati allo scenario macroeconomico illustrato nei paragrafi antecedenti, costituiscono le fondamenta della crisi attuale.

Sarebbe riduttivo, però, ricondurre le difficoltà dell’aziende soltanto a variabili esterne: nel prosieguo della trattazione ci si focalizzerà sulle scelte strategiche interne e le esecuzioni manageriali che hanno contribuito all’indebolimento del *brand momentum*.

3.5 I limiti riscontrabili nelle strategie attuali di Gucci

Alcune decisioni di natura strategia e di natura operativa hanno contribuito ad esporre l’azienda alle difficoltà attuali.

Oltre, quindi, ad un contesto esterno non particolarmente favorevole, vi sono dei fattori interni di debolezza.

Tra i principali elementi riscontrabili e sui quali si focalizzeranno i successivi sottoparagrafi vi sono:

- Una lentezza riscontrabile nell’innovazione di prodotto;
- La presenza del marchio che appare ormai inflazionata;
- Una gestione dei prezzi aggressiva che al contempo non si è accompagnata ad un aumento del valore percepito;
- Incertezze organizzative ai vertici.

3.5.1 L'innovazione stilistica e di prodotto

Come abbondantemente esposto nel corso della trattazione, il regno creativo di *Michele* riportò il nome dell'azienda sulla cresta dell'onda nel periodo tra il 2015 ed il 2019, portando in quei quattro anni, i ricavi a triplicarsi (Cereda, 2024).

Tuttavia, col passare del tempo, la formula creativa del direttore ha perso freschezza, apparendo a tratti ripetitiva nei tempi e nei prodotti stagionali che apparivano molto simili, affievolendo notevolmente l'effetto sorpresa. *Gucci* sembrava, dunque, adagiarsi sul proprio successo, reiterando comportamenti che, a questo punto della trattazione, appaiono familiari.

A ciò si aggiunga come l'avvicendamento al vertice creativo, avvenuto a fine 2022 con la nomina a direttore creativo di *De Sarno*, sia avvenuto parecchio dopo rispetto ai numerosi segnali che dimostravano un affievolimento dell'interesse del mercato per le nuove collezioni del *Michele*. Nel mentre, invece, altri brand cavalcavano la cresta dell'onda: proprio in questo momento è inquadrabile l'inizio significativo della perdita di *momentum* per il brand.

La lentezza innovativa e la difficoltà notevole nel cogliere istantaneamente i cambiamenti e nell'adattamento è, dunque, pressoché evidente.

Un report del 2023 osservava come “*Gucci ha un potenziale notevole ... ma al momento non ci sono evidenti catalizzatori a breve termine*”, sottolineando la mancanza di collezioni che fossero di vera rottura rispetto al passato (Cereda, 2024).

In sintesi, *Gucci* non è riuscita a rinnovarsi con sufficiente agilità: seppur la sua offerta core (specie per la pelletteria) porti con sé una lunga tradizione, la maison è rimasta indietro rispetto ai competitors diretti nel settore (Cereda, 2024).

3.5.2 L'eccesso di distribuzione

Non è nuovo, giunti in questa fase della trattazione, il tema dell'”*esclusività*”.

Si ricordi come il tracollo del brand durante gli anni '80 del secolo scorso avesse tra le principali cause proprio la carenza di questo carattere.

Quasi quarant'anni dopo, la maison fiorentina potrebbe star incontrando nuovamente la stessa difficoltà.

In precedenza, si è fatto riferimento a come, durante gli anni del boom, *Gucci* abbia moltiplicato il numero di negozi monomarca nel mondo. Si tratta di una strategia di espansione capillare che, se da un lato può portare comodità al cliente, avvicinandosi a quest'ultimo e, nel breve periodo, contribuisca in misura importante ad un aumento dei ricavi, potrebbe comprometterne l'aura di esclusività, necessaria in un brand del lusso, settore all'interno del quale "*less is more*"²⁰

Gucci con le sue oltre 500 boutiques dirette al mondo sta minando la sua *desiderabilità*.

Gli altri marchi del lusso, difatti, ben consci del fatto che la logica del lusso si nutra anche di inaccessibilità, mantengono un numero di stores limitati e taluni decidono, inoltre, per alimentare ulteriormente questo carattere, di avere produzioni contingentate (in questa sede ci si riferisce alla già citata casa di moda francese "*Hermès*").

Il brand oggetto di questo lavoro di ricerca, probabilmente spinto dalla fame di crescita, rischia di essere sovraesposto. A contribuire a ciò, si aggiunga anche come non sia inusuale trovare collezioni passate a prezzi ridotti in outlet o vendite promozionali.

Dal quadro sin qui definito, *Gucci* deve rivedere la propria strategia in termini di gestione della distribuzione e dell'inventario per mantenere la ferrea rarità richiesta al settore luxury.

²⁰ "'Less is more' (letteralmente "meno è di più") è un principio estetico e filosofico che enfatizza l'idea che la semplicità e la sobrietà possano risultare più efficaci e appaganti rispetto alla complessità e all'eccesso." (Wikipedia, 2024)

3.5.3 La politica di pricing ed il valore percepito

Nel settore del lusso è prassi regolare un aumento del prezzo annuo per coprire i costi crescenti.

La maison fiorentina ha seguito questa prassi: dal 2019 sino ad oggi i prezzi dei suoi articoli di punta sono saliti sensibilmente, seguendo il trend europeo che ha visto crescere di oltre il 50% i listini dei brand del lusso nell'ultimo quinquennio (Fundstore, 2024).

Affinché la richiesta di un prezzo superiore a quello precedente non appaia spropositata, è necessario che il prestigio del marchio e la qualità percepita dal cliente crescano di pari passo.

Dunque, si affaccia un ulteriore problema: *Gucci* potrebbe rischiare di perdere terreno e trovarsi fuori mercato su certi articoli. A titolo d'esempio, si noti, anche da una semplice visita al sito web della maison e a quelli di alcuni tra i diretti competitors nel settore pelletteria (sono stati utilizzati come termine di paragone *Hermès* e *Chanel*), che le borse in pelle presentano dei prezzi pressoché simili a quelli di aziende concorrenti, senza goderne però dello stesso status.

Dovendo scegliere tra articoli delle medesime categorie ma di case di moda di lusso differenti, molto probabilmente la scelta del consumatore facoltoso ricadrà sugli articoli di maison con una più elevata "*brand equity*"²¹.

Secondo alcuni esperti, a causa dei rincari degli ultimi anni e dell'attuale debolezza del brand, *Gucci* avrebbe un margine di manovra limitato per ulteriori aumenti di prezzo (Cereda, 2024).

Dunque, l'approccio di "*brand elevation*" utilizzato per spingere *Gucci* verso l'alto, in quanto a posizionamento, elevando i prezzi e selezionando l'offerta, non ha prodotto, almeno sino ad ora, i risultati sperati, ha, anzi, creato solo ulteriore incertezza.

²¹ "La Brand Equity è un valore intangibile legato al marchio che può influire positivamente o negativamente sul valore percepito del prodotto offerto ai clienti, come descritto da David Aaker. Essa rappresenta il valore di un marchio, la sua astrazione, ciò che fa pensare, provare e credere alle persone." (Naxa, n.d.)

Di fatto, la clientela più giovane potrebbe essere rimasta spiazzata dagli ampi rincari e dall'offerta prodotta di articoli “*entry – level*”, mentre con riferimento alla clientela di alta gamma, come suggerito da James Grzinic, un analista di Jefferies, i prodotti più classici sui quali il marchio puntava per risalire con questa fetta di mercato “*non stanno risuonando con i consumatori*” (Spencer, 2024).

3.5.4 L'incertezza organizzativa ai vertici

È indubbio come, infine, alcuni aspetti organizzativi abbiano contribuito negativamente.

La doppia transizione ai vertici creativi e manageriali – con l'addio di *Alessandro Michele* e la quasi simultanea uscita del CEO *Bizzarri* – ha generato chiaramente un periodo di assestamento, in cui non era possibile identificare una guida chiara ed univoca. L'assenza di un timoniere stabile, che fosse da un punto di vista creativo o da un punto di vista organizzativo, ha probabilmente indebolito le capacità di risposta del brand ai trend (si ricordi la tendenza del “*quiet luxury*” discussa precedentemente) e alle turbolenze del mercato (la situazione economica e sociale nella Cina post pandemica, si rimanda anche in questa sede ai paragrafi precedenti).

Inoltre, il passaggio repentino dalla *Gucci* eccentrica, sorprendente – sotto il regno creativo di *Michele* – ad una *Gucci* sobria ed elegante – sotto la direzione creativa del successore, *De Sarno* – hanno lanciato segnali misti al mercato.

La carenza di una visione chiara ed univoca accompagnata da un susseguirsi di diverse figure ai vertici in un periodo in cui la coerenza di un brand è fondamentale per rassicurare il cliente, soprattutto con riferimento al mercato del lusso, in cui la spesa richiesta al cliente è tendenzialmente ingente e non trascurabile, potrebbero aver ulteriormente indebolito la fiducia e l'attrattiva del marchio.

3.5.5 Conclusioni al paragrafo

In conclusione, l'analisi critica attinente ai limiti interni del brand, suggerisce, quindi, che *Gucci* non sta pagando le conseguenze di condizioni esterne avverse, precedentemente presentate, ma anche di errori e limiti delle proprie strategie.

L'innovazione di prodotto non sufficientemente incisiva, l'eccesso di presenza globale, la gestione discutibile dei prezzi e dell'assortimento e la governance – organizzativa e creativa – stanno amplificando gli effetti delle variabili esterne, anziché mitigarli.

Nel prossimo paragrafo, verranno delineate alcune idee che potrebbero permettere un efficace superamento delle difficoltà sinora evidenziate, rilanciando efficacemente la maison.

3.6 Proposte innovative per il rilancio del brand

Alla luce delle problematiche emerse, tenendo a mente come il brand non sia nuovo a crisi cicliche, dalle lezioni ricavabili dalla storia passata – il grande rilancio del brand per opera del duo *De Sole – Ford* – per una solida riaffermazione del brand al top del suo settore di appartenenza e per permettergli di crescere ancora, si richiede un approccio audace e creativo.

Di seguito verranno presentate delle proposte di intervento ispirate dalle evidenze, con tratti anche non convenzionali, per restituire lustro alla casa di moda ed invertire la rotta decrescente:

- *Rafforzare l'esclusività e la qualità percepita*: il brand dovrebbe ricalibrare la propria presenza riducendo, allo stesso tempo, la disponibilità indiscriminata dei propri prodotti. Questa razionalizzazione potrebbe tradursi nella chiusura di boutique nelle aree in cui il marchio è inflazionato e nell'investimento in *flagship stores*²² esperienziali nelle capitali strategiche. Si potrebbe, inoltre, ridurre la presenza del marchio nei canali outlet o nei parallel market.

²² "Il Flagship store è un punto vendita pensato per comunicare il brand, lo stile e i valori aziendali in maniera più accattivante e tangibile, sfruttando per questo design, architettura ed esperienza

In parallelo, sul modello *Hermès*, si potrebbero introdurre delle *liste d'attesa* per i prodotti iconici e maggiormente richiesti, accompagnate da collezioni esclusive e limitate ai top customers. Questi accorgimenti permetterebbero di passare da un modello di distribuzione estensiva ad uno di *scarsità controllata*, facendo percepire gli articoli della maison come unici, una sorta di privilegio non alla portata di tutti.

Indubbiamente, benché questo approccio porti con sé una serie di perplessità dovute ai minori volumi di vendite nel breve periodo, serve a ricostruire nel consumatore il senso di desiderio riconnesso alla difficoltà di procurarsi il bene tanto ambito (Fundstore, 2024).

- *Focus sull'artigianalità e sull'heritage del "Made in Italy"*: è stata citata, nel corso della trattazione, la tendenza dell'alta gamma di consumatori a prediligere capi dalle fatture artigiane e pregiate. *Gucci* dovrebbe, quindi, mostrare un impegno maggiore sulla qualità intrinseca della linea di prodotti.

Una proposta sarebbe lanciare una linea esclusiva, una sorta di "*Gucci Atelier*", con capi ed accessori in edizione limitata, realizzati a mano da maestri artigiani italiani, numerati e personalizzabili.

Ad esempio, si potrebbero rilanciare borse storiche come la celebre *Jackie* – rivelatasi già nel 2024 uno dei pochi best-seller capaci di attenuare il calo vendite (Il Messaggero, 2024) – in una nuova versione premium, con pellami rari e dando al cliente la possibilità di assistere al processo di lavorazione, realizzando, dunque, una *customer experience* a tutto tondo.

In un momento in cui il trend del "*quiet luxury*" porta i consumatori ad una forte predilezione della sostanza sull'apparenza e la vistosità, il brand dovrebbe far valere la sua storia centenaria di eccellenza del "*Made in Italy*", mostrando come dietro il nome della casa di moda vi sia un *savoir faire* che si tramanda da lungo tempo e che ogni oggetto vale il prezzo elevato richiesto.

In parallelo, infatti, per enfatizzare la storia dell'azienda potrebbero essere organizzate mostre itineranti sulle icone di archivio, musei del brand e storytelling di varia natura, che trasportino il cliente o l'appassionato all'interno

particolari e unici rispetto agli altri negozi della marca. Esso è spesso collocato in luoghi strategici come il centro delle grandi metropoli." (Inside Marketing, n.d.)

dell'essenza di *Gucci*. Ciò aiuterebbe a spostare la percezione del brand da “modaiolo” a “classico intramontabile”, dando al cliente la possibilità di far parte di una storia di lusso che trascende le mode passeggere.

- *Accelerare il processo innovativo*: pur valorizzando l'heritage, il brand non deve in alcun modo smettere di innovarsi e mettersi in discussione. Anzi, serve uno *shock creativo* che esca dagli schemi prevedibili.

Tra le proposte possibili vi potrebbe essere la scelta di incaricare un collettivo di designers emergenti (sul modello di quanto ha fatto *Louis Vuitton* con *Virgil Abloh* o *Balenciaga* con *Demna*, ma in forma collettiva) di sviluppare *capsule collections*²³ da affiancare alle linee principali. Dei giovani creativi, scollegati da un legame forte con il brand e chiamati per sperimentare, attingendo anche a nuovi linguaggi (*streetwear*²⁴ 2.0, *estetica digital*, *arte contemporanea*), potrebbero riportare *Gucci* in vetta tra i *trend – setter*. Quest'aria avanguardista permetterebbe di attirare fashion influencers, smuoverebbe i media e riporterebbe alta la desiderabilità di marca, rivitalizzando l'interesse attorno alla maison.

Si tenga a mente, però, che questa innovazione non dovrebbe essere fine a sé stessa: le nuove idee dovrebbero comunque riflettere i codici del brand, non alienando completamente la base preesistente.

- *Abbracciare pienamente la sostenibilità come bilancio strategico*: la centralità attribuita dalle generazioni più giovani all'etica e alla sostenibilità non andrebbe affatto trascurata. Accelerando iniziative già iniziate, *Gucci* potrebbe porsi come leader del lusso sostenibile.

Tra le iniziative più interessanti alle quali si potrebbe pensare vi sono: un programma di *circular economy*²⁵, tramite i quali i clienti potrebbero riportare in

²³ “Collezione essenziale di capi d'abbigliamento, composta da pochi elementi facilmente abbinabili e intercambiabili tra di loro.” (Treccani, n.d.)

²⁴ “Rappresenta letteralmente la moda di strada e nasce intorno agli anni 70 e primi anni 80; inizialmente era una sub-culture nata nella West-Coast appartenente al mondo dello Skate e del Punk e ne facevano parte dei giovani che idearono un vero e proprio modo di vestire legato alla strada, da questo infatti l'appellativo street, ed era il loro modo di essere.” (Street Magazine, n.d.)

²⁵ “L'economia circolare è un modello di produzione e consumo che implica condivisione, prestito, riutilizzo, riparazione, ricondizionamento e riciclo dei materiali e prodotti esistenti il più a lungo possibile. In questo modo si estende il ciclo di vita dei prodotti, contribuendo a ridurre i rifiuti al minimo.” (Parlamento europeo, n.d.)

boutique articoli usati per il ricondizionamento o il riciclo creativo, ricevendone in cambio un incentivo (si pensi per esempio ad un “*take back program*”²⁶).

Con riferimento al ricondizionamento appena citato, il brand potrebbe abbracciare attivamente il mercato del *second – hand*, non subenbolo passivamente.

Considerando il numero sempre crescente di individui che guardano al settore moda (del lusso e non) con sospetto a causa del suo impatto ambientale, investire in materiali innovativi ed *eco-friendly*²⁷ (pelli alternative da fonti vegetali, tessuti rigenerati) e renderli protagonisti di alcune collezioni core, comunicando efficacemente ed in modo trasparente questi sforzi, potrebbe aiutare il brand a conquistare questa fascia ormai non ignorabile di consumatori. Inoltre, iniziative come “*Gucci Equilibrium*”, che vengono sponsorizzate su un sito web e sulle principali piattaforme social, dove viene mostrato l’impegno ambientale e sociale del brand, dovrebbero essere portate dal *back-end* al *front-end* dell’esperienza cliente, facendole percepire in ogni singolo acquisto.

- *Digitalizzazione esperienziale*: Gucci, da sempre pioniere sul fronte digitale (tra le iniziative digitali più influenti si ricordino il progetto “*Gucci Garden*” su *Roblox*, l’uso di *AR*²⁸ nei fitting), potrebbe spingersi ancora oltre.

Il brand dovrebbe potenziare l’esperienza virtuale della clientela e personalizzarla ulteriormente: sulla base di “*Gucci 9*”, un servizio clienti multicanale, attualmente in uso, il brand potrebbe offrire ai top clients consulenze di stile comodamente da casa, condividere con loro virtualmente in anteprima pezzi speciali, facendo sentire il cliente importante e sempre al centro

²⁶ “Un programma di take-back prevede il ritiro di un prodotto usato per riciclarlo, oppure ricostruirlo e riassemblarlo. Si tratta di un modello di business circolare che sfrutta il valore residuo dei prodotti di moda: dall’impresa agli acquirenti e, poi, di nuovo all’impresa che li raccoglie nei suoi store.” (Università degli Studi di Milano-Bicocca, 2024)

²⁷ “Con il termine *eco-friendly* si intende tutto ciò che abbia come obiettivo il rispetto e la cura dell’ambiente, sia inteso come natura che come mondo animale. Tradotto in italiano come “amico dell’ecologia” o “ecologico”, questo anglicismo comprende tutte le buone pratiche, gli oggetti, le produzioni e i consumi volti a risparmiare energia ed evitare sprechi.” (Sanpellegrino, n.d.)

²⁸ “Per realtà aumentata (abbreviato RA o AR dall’inglese *augmented reality*), o realtà mediata dall’elaboratore, si intende l’arricchimento della percezione sensoriale umana mediante informazioni, in genere manipolate e convogliate elettronicamente, che non sarebbero percepibili con i cinque sensi.” (Wikipedia, n.d.)

delle attenzioni del brand anche a distanza, non trattandolo, dunque, meramente come un individuo che giunge in boutique per completare il processo d'acquisto.

- *Riequilibrare e ridefinire la relazione con la clientela cinese*: dato il peso cruciale del mercato cinese sul brand, *Gucci*, tenendo conto delle sensibilità attuali, dovrebbe riconquistarne il pubblico.

Trattandosi di un mercato peculiare rispetto al contesto globale, si potrebbero sviluppare per questo delle collezioni intere o dei prodotti esclusivi, con un'estetica sobria e con riferimenti culturali autentici, evitando di cadere nella trappola grave dello stereotipo che danneggerebbe ulteriormente le finanze e la reputazione della casa di moda.

Si potrebbe pensare di collaborare con artisti e brand di nicchia locali, fondendo la tradizione del “*Made in Italy*” con quella cinese, dando un segnale di avvicinamento culturale, diminuendo la sensazione errata di *Gucci* come brand che tenta di imporre le mode occidentali in un contesto da queste molto diverso. Se il “*luxury shame*” sta frenando l'ostentazione, la maison fiorentina potrebbe cambiare approccio, puntando su valori come la famiglia, l'artigianalità, non più, quindi, solo sullo status individuale.

Dal lato digitale, andrebbe intensificata la presenza su piattaforme cinesi (*WeChat*, *Weibo*, *XiaohongShu*) con contenuti educativi, intesi sia nell'accezione di strumenti utili alla condivisione dell'heritage di *Gucci* che come fonti utili per apprezzarne la qualità.

Si tratterebbe di una sorta di “*rebranding*”²⁹ locale, sensibile e rispettoso, calibrato alle nuove richieste del mercato.

- *Marketing culturale e attenzione alle comunità*: oltre che con la Cina, il brand dovrebbe lavorare sulla sua immagine pubblica globalmente.

Una proposta nuova potrebbe celarsi in una piattaforma, una sorta di “*Gucci Cultura*”, un programma tramite il quale finanziare giovani talenti nel campo della moda, del design e dell'arte tutta, creando attorno al brand una *community creativa*, che potrebbe integrare anche all'interno del suo operato, rendendo

²⁹ “Il rebranding è un processo per cui un prodotto o un servizio sviluppato e distribuito con un nome, un marchio, una marca o sotto il nome di una ditta, viene reimmesso nel mercato sotto un altro nome o una diversa identità.” (Wikipedia, n.d.)

Gucci un mecenate moderno che promuove ed incarna valori come la creatività, l'inclusione, il progresso, spostando l'attenzione oltre la mera moda o la mercificazione.

Ciò, benchè di primo acchitto, potrebbe ricordare iniziative come *Prada Foundation* o *LVMH Prize*, potrebbe essere declinato nell'estetica *Gucci* incarnandone i valori e la simbologia (ad esempio con residenze d'artista a *Palazzo Strozzi*, sede fiorentina degli atelier *Gucci*).

Le proposte sin qui enunciate andrebbero valutate attentamente in quanto a fattibilità ed andrebbero bilanciate tra loro per garantire una buona riuscita di tutte le soluzioni, poiché talune appaiono espressione di interessi convergenti: alcune puntano su esclusività e taglio dei volumi, altre su nuovi canali di vendita. Seppur tutte funzionali, dovrà essere trovato ed attuato il mix ritenuto ottimale e meglio funzionante.

Ciononostante, portano tutte ad una riflessione univoca: *Gucci deve cambiare la propria marcia in modo significativo, se non vuole aggravare questa nuova crisi e danneggiare in maniera irrimediabile e significativa la propria brand equity*.

Un semplice aggiustamento di strategia o di direzione creativa, in questo quadro, non basterebbe, in quanto ci troviamo dinanzi ad una crisi dalle radici profonde.

Analisti ed investitori auspicano un “*rilancio aggressivo e globale*” (Cereda, 2024).

Si tratta di una sfida ardua, ma non ci si dimentichi che *Gucci* può contare su risorse ingenti (il cash flow degli anni d'oro, la liquidità e la volontà di nuovi investimenti del gruppo *Kering* di cui fa parte) e su fondamenta solide (supply chain eccellente, heritage unico, riconoscibilità planetaria del marchio) (Cereda, 2024).

Sarà il tempo a svelarci quale sarà la nuova strada che percorrerà il brand.

3.7 Conclusioni

L'analisi condotta in questo capitolo conferma le ipotesi iniziali: *Gucci sta vivendo una fase critica del proprio ciclo di vita*.

Questa crisi non è circoscritta ad un singolo fattore, piuttosto appare come la convergenza di una serie di cause di diversa natura – dall’incertezza riscontrabile sul mercato cinese al quale il brand deve una parte significativa del proprio fatturato, ai mutati cambiamenti nei gusti e nelle preferenze dei consumatori, sino all’attuazione di scelte strategiche discutibili o, seppur di buona natura, tardive.

Nello scorso capitolo abbiamo riconnesso la storia della casa di moda alla teoria del ciclo di vita aziendale, con l’obiettivo di identificare gli stadi della vita organizzativa che si celavano dietro gli avvenimenti nel primo centenario di *Gucci*.

Considerando con la medesima ottica la fase recente, potremmo interpretarla come il passaggio della maison fiorentina da una *fase di maturità* – riscontrabile nell’anno 2019, quando era stato raggiunto un apice in termine di vendite – ad una *fase iniziale di declino*.

Ciò non è un completo disastro: la crisi, attualmente agli stadi iniziali, è ancora reversibile. Difatti non siamo di fronte ad un collasso del brand, quanto ad una significativa perdita di vitalità. In aggiunta, trovandosi ora quasi costretta a sperimentare nuove strade per mantenere salda la propria posizione di eccellenza del settore lusso, si potrebbe trasformare questa situazione di difficoltà in un punto di svolta creativo e strategico.

Non soltanto, non si tratta della prima sfida organizzativa di questa portata affrontata dal brand (si ricordi la più volte citata crisi avvenuta negli anni ’70 del secolo scorso).

Riguardando al passato, l’amministrazione dovrebbe comportarsi in modo analogo: per risalire sulla cresta dell’onda è necessario un cambio di passo radicale.

Le proposte illustrate nel termine della trattazione mirano, infatti, a dare spunti al lettore su possibili strategie di rilancio del brand a tratti fuori dagli schemi.

In conclusione, solo un’azione decisa può invertire le rotte del brand.

Conclusioni

Attraverso l'analisi del caso *Gucci*, il lavoro di ricerca ha inteso approfondire e chiarire le dinamiche evolutive e cicliche che caratterizzano le organizzazioni e la loro sussistenza, dimostrando come i concetti teorici possano trovare applicazione concreta in un contesto reale, mai scontato e altamente dinamico.

Dal 1921, anno della sua fondazione, al suo primo periodo critico, sino all'attuale fase di incertezza, le vicende riguardanti la maison fiorentina si configurano come un laboratorio privilegiato ed innovativo per lo studio dell'adattamento organizzativo, dalla comprensione della crisi, passando per la sua gestione, sino al rinnovamento, non soltanto di natura strategica, ma anche identitario.

Il primo risultato emerso è che in un contesto come quello in cui attualmente ci troviamo, caratterizzato dall'affermarsi continuo di nuove tendenze e dalle ripentine scomparse di queste, turbato da conflitti sanguinosi, con taluni territori che con il loro operato possono significativamente modificare le rotte dell'intero contesto globale, una prospera sopravvivenza, soprattutto per un brand che opera in un settore delicato come quello della moda di lusso, non si fonda unicamente su interventi strutturali, quanto sulla lungimiranza nel cogliere i segnali di debolezza e sull'abilità di anticipare le trasformazioni culturali e del consumo.

Non a caso, *Gucci*, pur forte di una brand equity oramai consolidata e universalmente riconosciuta, si trova a dover fronteggiare sfide complesse: la saturazione del mercato cinese, l'instabilità dei gusti, con riferimento particolare alle generazioni più giovani, la transizione digitale e la richiesta continua di autenticità da parte del cliente, che, soprattutto, in un mercato come quello luxury con listini prezzi molto elevati, è maggiormente atterrito dalla possibilità di commettere una scelta d'acquisto sbagliata.

Confrontando la crisi precedente con quella attuale, emerge chiaramente come, benché vi siano numerosi punti di contatto (si ricordino le difficoltà gestionali e l'erosione del posizionamento), si ergono anche delle differenze sostanziali (la necessità di un cambiamento più veloce e ancor più impattante; la pressione della finanza, trovandosi attualmente in un gruppo; la rilevanza assunta oramai anche dai canali online oltre che dalle classiche boutique). Questo confronto è fondamentale per dedurre come il brand

non possa intraprendere un semplice restyling creativo oppure semplicemente optare per la mera nomina di nuove figure apicali, ma debba adottare delle strategie innovative che possano stupire il mercato e riportare *Gucci* tra i brand che definiscono i trend. Affinché tale cambiamento possa avvenire, si richiede una ridefinizione profonda dell'identità e del modello di business attuato.

In conclusione, questa tesi auspica di aver fornito un contributo utile sia alla riflessione su tematiche teoriche, prima fra tutte la teoria del ciclo di vita aziendale, sia alla comprensione pratica di ciò che avviene dietro le passerelle e le vetrine luminose nei centri delle principali capitali, ovvero i processi decisionali che guidano le grandi imprese.

Gucci non è soltanto un brand: è un simbolo, e come tale, il suo destino è legato indissolubilmente alla sua capacità di captare la novità, interpretarla e mai, in alcun modo, snaturarsi.

Riferimenti bibliografici

Adizes I.A., Organizational Passages: Diagnosing and Treating Life Cycle Problems in Organizations, *Organizational Dynamics*, vol. 8, n. 1, 1979, pp. 3-24.

Adizes, I. (1979). *Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do About It*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Agins, T. (1999, 27 gennaio). How Italy's Gucci Changed From Has-Been to Talk of Town. *The Wall Street Journal*.

Anderson, J. (1984, 12 giugno). Gucci company thrives as a family affair. *The Christian Science Monitor*.

ANSA. (2024, 15 gennaio). Made in Italy: Ice, export rappresenta 32% del Pil. [ANSA.it](https://www.ansa.it).

Armstrong, L. (2019, 25 settembre). 'I'm not racist – but now I can see I was ignorant': Gucci's Alessandro Michele on controversy, carbon footprints and sex appeal. *The Telegraph*.

Askegaard, S., & Ger, G. (1998). Product-country images in cross-national encounters: A multi-method study of host and guest perceptions. *Advances in Consumer Research*, 25, 365–371.

Batra, R., Ramaswamy, V., Alden, D. L., Steenkamp, J. B. E. M., & Ramachander, S. (2000). Effects of brand local and nonlocal origin on consumer attitudes in developing countries. *Journal of Consumer Psychology*, 9(2), 83–95.

Belviolandi, S. (2024, Luglio 18). Transizione 5.0: imprese pronte, governo no. Cresce l'attesa per non perdere la finestra invernale. *The Next Factory*.

Bilkey, W. J., & Nes, E. (1982). Country-of-origin effects on product evaluations. *Journal of International Business Studies*, 13(1), 89–99.

Bloomberg News. (1993, 3 agosto). Sale of Gucci Lifts Investcorp Earnings. Bloomberg.

Botschen, G., & Hemetsberger, A. (1998). Diagnosing Means-End Structures to Determine the Degree of Potential Marketing Program Standardization. *Journal of Business Research*, 42(2), 151–159.

Cambridge Dictionary. (n.d.). Resale. In *Cambridge English Dictionary*.

Camera di Commercio di Bologna. (2023). Il commercio internazionale. Laboratorio della Camera di Commercio Industria, Artigianato e Agricoltura di Bologna.

Cassa Depositi e Prestiti. (2023). La siderurgia italiana tra sfide nazionali ed europee: quali prospettive di sviluppo? BRIEF.

Cereda, F. (2024, 1 marzo). Gucci e Hermès, la storia di due brand. *ESG News – La piattaforma dell'economia sostenibile*.

Chicago Tribune. (1989, 15 marzo). Born Again Status. *Chicago Tribune*.

Churchill, N.C., & Lewis, V.L. (1983). The Five Stages of Small Business Growth. *Harvard Business Review*, 61(3), 30–50.

Conlon, S. (2024, 12 gennaio). Sabato de Sarno brings new era of pragmatism to Gucci at menswear debut. *The Guardian*.

D'Orso, M. I. (2024, 3 ottobre). Cos'è il "luxury shame" e perché spaventa la Cina. *NSS Magazine*.

Daft, R.L., Murphy, J., & Willmott, H. (2010). *Organization Theory and Design* (10^a ed.). Mason, OH: South-Western Cengage Learning.

Danziger, P. N. (2023, 29 ottobre). Trouble In The House Of Gucci: Kering Struggles To Revive The Brand's Sparkle. *Forbes*.

Dawar, N., & Parker, P. (1994). Marketing universals: Consumers' use of brand name, price, physical appearance, and retailer reputation as signals of product quality. *Journal of Marketing*, 58(2), 81–95.

Dionne, E. J. (1985, 11 agosto). Family Peacemaker; Repairing the House of Gucci. *The New York Times*.

Domanipress. (2023, agosto 21). Cos'è l'estetica "old money" e perché sta tornando di moda.

ECCO – The Italian Climate Change Think Tank. (2024, Giugno). Politiche per la trasformazione industriale: il caso dell'acciaio. Policy Paper.

Enciclopedia della Moda Mam-e. (2025). Gucci.

ESG360. (2024, febbraio 16). IGP, la Commissione inserisce nell'elenco anche l'italiana Lenticchia di Onano.

Financial Times. (2014, 12 dicembre). New Gucci chief Bizzarri viewed as a rising star. *Financial Times*.

Financial Times. (2025, 13 marzo). Kering shares slump after Demna named Gucci creative director. *Financial Times*.

First Insight. (2023). Gen Z Shoppers Demand Sustainable Retail. *First Insight*.

Forden, S.G. (2001). *The House of Gucci: A Sensational Story of Murder, Madness, Glamour, and Greed*. New York: Custom House.

Fortune Italia. (2024, 22 marzo). Moda: la crisi del lusso e il cambio di passo dei consumatori cinesi. *Fortune Italia*.

Fundstore. (2024, 30 dicembre). Il lusso in crisi: 50 milioni di clienti persi e vendite in calo del 2% nel 2024. *Fundstore*.

Galbiati, L., & Meliado, E. (2023, Novembre 30). Tessile-abbigliamento italiano: fatturato 2023 a 64,4 mld (+3%). FashionNetwork.

Greiner L., Evolution and Revolution as Organizations Grow, Harvard Business Review, vol. 50, n. 4, 1972, pp. 37-46.

Greiner, M., & Lumsdaine, R. (2021). A systematic literature review of green entrepreneurship: Past, present and future directions. Journal of Global Entrepreneurship Research, 11, 60–86.

Guallart, E. (2006, 1 febbraio). Frida Giannini, jefa en Gucci. Tendencias.

Gucci America, Inc. v. Dart, Inc., 715 F. Supp. 566 (S.D.N.Y. 1989).

Gucci, J. (2008). Gucci Wars: How I Survived Murder and Intrigue at the Heart of the World's Biggest Fashion House. London: John Blake.

Gucci, P. (2016). In the Name of Gucci: A Memoir. New York: Crown Archetype.

Gucci. (2025). La storia di Gucci.

Guilbault, L. (2024, 8 ottobre). Gucci names Stefano Cantino as CEO. Vogue Business.

Harper's Bazaar. (2024, aprile 5). Geek è la tendenza moda 2024.

Harper's Bazaar. (2023, Marzo 15). History of the Hero: The Gucci Bamboo bag.

Horyn, C. (2003, 5 novembre). 2 Key Figures in Gucci's Turnaround Are Quitting. The New York Times.

ICE – Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane. (2022). Rapporto ICE 2021-2022. L'Italia nell'economia internazionale. Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale.

Idea Export. (2025, Aprile 11). L'export italiano di moda e abbigliamento: dati, mercati e prospettive!.

Il Messaggero. (2024, 25 marzo). Gucci, crollo delle vendite: meno 23% nel 2024, si salva solo la borsa Jackie. Kering: «Il dopo De Sarno? Grandi cambiamenti». Il Messaggero.

infoMercatiEsteri – Osservatorio Economico. (2023). Prodotti della metallurgia e prodotti in metallo, esclusi macchinari e attrezzature.

Inside Marketing. (n.d.). Flagship store.

Intesa Sanpaolo. (2025). Scenario 2025. Macroeconomia e mercati. Aggiornamento 1° semestre. Intesa Sanpaolo

Invest in Italy. (2023). Macchinari & Elettronica. Italian Trade Agency (ITA)

Journal of Commerce. (1988, 7 giugno). Investcorp buys half of Gucci.

Kapner, S. (2001, 11 settembre). Pinault Wins Long Battle to Control Gucci Group. The New York Times.

Kering. (2023, 15 febbraio). Press release – 2022 Full-Year Results.

Kering. (2025, 11 febbraio). 2024 Annual Results.

Kering. (2025, 6 febbraio). Gucci ends its collaboration with Sabato De Sarno.

Kim, W. (2023, 23 maggio). The surprising reason luxury goods are booming. Vox.

KPMG Advisory S.p.A. (2011). Italy Works 2011: Un progetto di ricerca per la valorizzazione del brand Made in Italy. KPMG International.

Leotron. (n.d.). Il mercato dell'usato: numeri, categorie e tendenze.

Li, S., & Monroe, K. B. (1992). The effects of brand, store brand, and price information on buyers' product evaluations. *Journal of Marketing Research*, 29(3), 307–319.

Maguire, L. (2023, 1 maggio). Unlocking Gen Z's luxury spending power in 2023. *Vogue Business*.

Mappeser. (2024, dicembre 16). Cosa si intende per mainstream.

Menkes, S. (2012, 22 febbraio). Gucci: From Sexy to Sensual. *The New York Times*.

Mercato Globale. (2024, 31 maggio). L'Export agroalimentare italiano: crescita tra innovazione e tradizione.

Mesco, M. (2015, 25 febbraio). Fashion Executive Sets About Fixing Gucci. *The Wall Street Journal*.

Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale. (2022). L'Italia nell'economia internazionale. Rapporto ICE 2021–2022. Roma: Agenzia ICE.

Mosca, L., Gianecchini, M., & Campagnolo, D. (2021). Organizational life cycle models: a design perspective. *Journal of Organization Design*, 10, 3–18.

Naxa. (n.d.). Brand Equity: l'importanza della costruzione del tuo brand.

Nazioni Unite – UNCTAD. (2024). Aggiornamento sul Commercio Globale – UNCTAD (Luglio 2024). Centro Regionale di Informazione delle Nazioni Unite.

Olson, J. C. (1972). The importance of cognitive processes and existing knowledge structures in forming country-of-origin evaluations. In D. M. Gardner (Ed.), *Proceedings of the Third Annual Conference of the Association for Consumer Research* (pp. 167–179).

Parlamento europeo. (n.d.). Economia circolare: definizione, importanza e vantaggi.

Pasquali, L. (2025, Gennaio 13). Roma è nientemeno che la capitale mondiale del cibo: Tripadvisor incorona la Città Eterna. Everyeye.it.

Petrarca, E. (2020, 20 febbraio). Gucci's Circle of Life. The Cut.

Plastix. (2023, Dicembre 20). Preconsuntivo incoraggiante per i costruttori italiani di macchine. Plastix.

Rakuten. (2023, 29 agosto). How luxury brands have adapted to win Gen Z. Rakuten.

Rascouet, A. (2023, 19 luglio). A new chapter for Gucci: Kering shares surge as CEO Marco Bizzarri departs, paving the way for Jean-François Palus. Bloomberg.

Reynolds, H. (s.d.). How to do high-low dressing. Helen Reynolds Style.

Reuters. (2024, 20 marzo). Kering shares slump as Gucci's steep sales decline throws spotlight on China.

Royce-Greensill, S. (2016, 10 maggio). Gucci's Alessandro Michele and the rebirth of the logo. The Telegraph.

SACE. (2023). Officine PNRR: Settore Alimentare & Bevande – Analisi Settore.

Sanpellegrino. (n.d.). Cosa significa eco-friendly.

Silva, E. S., Hassani, H., Madsen, D. Ø., & Gee, L. (2019). Googling Fashion: Forecasting Fashion Consumer Behaviour Using Google Trends. *Social Sciences*, 8(4), 111.

Sistema Moda Italia. (2023). La tessitura italiana nel 2023. Nota a cura di Sistema Moda Italia per Milano Unica.

Skilling. (n.d.). Hedge: significato nel trading.

Spencer, M. (2024, 20 marzo). Kering shares slump as Gucci's steep sales decline throws spotlight on China. Reuters.

Start Magazine. (2025, 22 gennaio). Perché Louis Vuitton è in difficoltà ma Hermès no. Report Economist. Start Magazine - Economia.

Steenkamp, J. B. E. M. (1990). Conceptual model of the quality perception process. *Journal of Business Research*, 21(4), 309–333.

Street Magazine. (n.d.). Streetwear: significato, storia e caratteristiche.

Suen, Z. (2020, 18 dicembre). Gucci to Launch on Tmall as Kering and Alibaba Reconcile On Counterfeit Claims. *The Business of Fashion*.

TeamSystem. (n.d.). Know-how. Magazine TeamSystem.

Tessa, M. (2024, 25 marzo). La crisi cinese travolge il lusso: il crollo di Gucci non è un caso isolato. *Wall Street Italia*.

The Florentine. (2023, 28 giugno). Gucci Visions: celebrating 102 years of the Florentine fashion house.

The Irish Times. (2024, 15 novembre). Falling Gucci sales and the rise of ‘quiet luxury’. *The Irish Times*.

The New York Times. (1995, 16 ottobre). International Business: Gucci Gains Ground With Revival of Style; Belt-Tightening in the Work Force and Lavish Spending on Marketing. *The New York Times*.

Tiffany, J. A. (2019). Dawn: The career of the legendary fashion retailer Dawn Mello. Pointed Leaf Press.

Time. (2001, 9 aprile). The Guys from Gucci. *Time Magazine*.

Treccani. (n.d.). Capsule Collection. In Enciclopedia Treccani.

Ufficio Parlamentare di Bilancio. (2025). Nota sulla congiuntura – febbraio 2025.

Ufficio Parlamentare di Bilancio.

Università degli Studi di Milano-Bicocca. (2024). Moda sostenibile: verso una produzione circolare con i programmi di take-back. BNews – Magazine dell'Università di Milano-Bicocca.

Vacchetti. (n.d.). Stile bohémien: ispirato ai viaggi, ai colori intensi e ai materiali naturali.

Vasudev, S. (2016, 27 marzo). The Gucci turnaround. Mint.

Verlegh, P. W. J. (2001). Country-of-origin effects on consumer product evaluations (Tesi di dottorato). Wageningen University, Paesi Bassi.

Vogue Business. (2023). How luxury brands have adapted to win Gen Z. Rakuten.

Wang, Z., Liu, J., Qiu, Y., Lin, H., & Xin, Y. (2024). Luxury sustainable design for Gen Z. International Journal of Material Science and Sustainability, 7(6).

White, C. C. R. (2019). Patterns.

WineNews. (2023, Dicembre 12). Nuovo record per l'export agroalimentare italiano: 64 miliardi di valore (+6%) nel 2023.

Wikipedia. (2024, maggio 21). Denominazione di origine protetta.

Wikipedia. (2024, maggio 21). Dolce vita (periodo).

Wikipedia. (2024, aprile 27). Generazione Z.

Wikipedia. (2024, aprile 19). Less is more.

Wikipedia. (n.d.). Realtà aumentata.

Wikipedia. (n.d.). Rebranding.

Wikipedia. (2024, maggio 21). Specialità tradizionale garantita.

World Bank. (2024). Merchandise exports (current US\$) [Dataset]. World Bank Open Data.

Yahoo Finance. (2024, 9 febbraio). Hermès International: 2023 Full-Year Results.