

INTRODUZIONE

Il sistema moda e, al suo interno, il comparto dell'abbigliamento hanno rappresentato, per anni, un mondo del quale ho apprezzato le creazioni, sognato di poterle possedere, ricercato l'affare in una vera e propria corsa al saldo ed usufruito dello *status* fornito dai *brand*. L'aspetto peculiare del fenomeno moda è la sua instabilità nel tempo, in quanto il cambiamento legato al ciclo della moda trova giustificazione nell'opportunità per le imprese di favorire la domanda di mercato: esse provocano un invecchiamento precoce del bene già posseduto dal consumatore, che viene percepito come "fuori moda", e generano nuova domanda. Nel momento stesso in cui il prodotto si è diffuso tra i consumatori e perde le caratteristiche di differenziazione, esso cessa di essere considerato "di moda" perché non più originale, creativo e unico.

Le collezioni, le sfilate e l'attenzione dei media sono l'aspetto più evidente di questo fenomeno; in realtà, il mondo della moda è un contesto nel quale si respirano non solo aspetti creativi e legati allo stile, ma anche marcate esigenze innovative nei prodotti e nei processi. Se il consumatore è solito identificare un articolo della moda con lo stilista che ha firmato la collezione, in realtà esso è il frutto dell'operare di un insieme di soggetti economici lungo la filiera produttiva-distributiva, che hanno cooperato per la creazione dello stesso e la sua disponibilità sul mercato.

Il sistema moda è stato coinvolto, nell'ultimo decennio, da marcate trasformazioni che hanno comportato la ridefinizione dei modelli di business delle aziende: si è assistito ad una crescita dimensionale ed all'ingresso in nuovi ambiti produttivi che hanno affiancato il business originario. L'azienda diviene multiprodotto, puntando ad un'offerta variegata di categorie merceologiche appartenenti a più settori ed orientandosi ad una clientela più vasta: abbigliamento, scarpe, borse, profumi, gioielli, articoli per la casa, ma anche hotel, prodotti della nautica ed elicotteri. Molte imprese hanno scelto di puntare anche su altri settori operando con un unico marchio, grazie al possesso di forti competenze distintive facilmente trasferibili da un business all'altro e che accrescono il loro valore con l'utilizzo: la forza del brand si è dimostrata trainante e capace di generare sinergie tra vecchi e nuovi prodotti, creando fedeltà nel cliente. In alternativa, si è assistito alla creazione di gruppi multibrand, dotati di un portafoglio di marca su un'offerta variegata di categorie merceologiche appartenenti a settori differenti.

La necessità di raggiungere elasticità e flessibilità nell'adeguarsi alla variabilità della domanda e alla mutevolezza dei bisogni dei consumatori ha spinto le aziende verso il decentramento produttivo: ad essere affidate ad aziende terze sono, in particolare, alcune fasi del processo produttivo oppure la produzione di semilavorati o parti componenti,

mentre le attività a maggior valore aggiunto continuano ad essere svolte internamente. Al contempo, la forte concorrenza, soprattutto dei mercati asiatici, ha comportato la necessità di giocare la sfida competitiva trasferendo la fase produttiva (in tutto o in parte) in Paese a più basso costo del lavoro.

La complessità del sistema moda e, come conseguenza, della realtà aziendale genera la compresenza di due nuclei all'interno del sistema azienda: quello creativo, orientato alla creazione di un'identità stilistica permanente, nonché all'identificazione dei temi stilistici stagionali e delle conseguenti collezioni, e quello manageriale, che deve saper imporre sul mercato un'identità di marca, attraverso adeguate strategie di prodotto ed un corretto posizionamento. L'azienda non si limita ad essere fucina di idee e di oggetti a se stanti, ma oggetto di problematiche tipiche di organizzazione, gestione e rilevazione d'impresa.

L'obiettivo del presente lavoro è quello di approfondire le peculiarità ed i processi di management più sintomatici delle aziende di abbigliamento. Tra queste, vi sono sia imprese che operano soltanto nel campo dell'abbigliamento sia aziende che hanno ampliato la loro offerta su più settori; l'approccio di studio è orientato sia alle aziende del lusso sia ad aziende con un target di prezzo medio-basso, evidenziando le differenze tra le stesse. Il testo è suddiviso in parti.

La parte prima è dedicata al sistema moda ed al sistema-azienda. Dopo una illustrazione, seppur generale, del sistema moda nel suo complesso, caratterizzato dal fenomeno della filiera produttivo-distributiva, sono state analizzate le caratteristiche del sistema-impresa operante nel comparto dell'abbigliamento. La considerazione dell'ambiente di riferimento, del settore di appartenenza e del mercato ha contribuito a delineare il campo d'azione dell'azienda. Dalla relazione biunivoca tra l'impresa ed il suo ambiente, deriva la definizione della strategia, che delinea l'identità dell'impresa, attuale o potenziale.

La parte seconda è dedicata alla valutazione della gestione sotto il profilo patrimoniale, finanziario ed economico: la presenza degli equilibri di gestione è condizione essenziale affinché l'azienda possa operare in modo duraturo ed autonomo, in un contesto fortemente mutevole come quello della moda.

Nella parte terza, il sistema impresa, complesso e fortemente dinamico, è stato semplificato, effettuando una scissione in sistemi parziali meno complessi, relativamente autonomi seppur interconnessi l'uno con l'altro. A tal fine, l'amministrazione dell'impresa è stata osservata negli aspetti tipici di gestione, organizzazione e rilevazione. Dall'analisi globale dell'azienda, si è passati ad un'analisi per sub-sistemi osservati secondo un'articolazione verticale di processi o combinazioni di processi, provvedendo ad eseguire una mappatura dei processi tipici di un'azienda di abbigliamento e facendo emergere la loro trasversalità. L'approccio operativo è stato, poi, confrontato con quello funzionale, che analizza e suddivide il management dell'impresa in sub-sistemi, rappresentati dalle funzioni o "aree funzionali". Fatte presenti le limitazioni dell'approccio funzionale, nel prosieguo del testo è stato adottato il suddetto approccio, in quanto la maggior parte delle aziende del contesto analizzato adottano una articolazione per funzioni.

In particolare, si è scelto di focalizzare l'attenzione sul nucleo caratteristico delle aree funzionali, ossia il Prodotto e Stile, la Produzione e Logistica ed il Marketing e Commerciale, con l'intento di evidenziare le peculiarità delle aziende di abbigliamento. Tali aree caratteristiche riflettono più marcatamente l'oggetto e l'estensione dell'attività economico-produttiva dell'impresa di abbigliamento, la sua iniziativa e specializzazione, caratterizzando e distinguendo l'attività dell'impresa rispetto a quella posta in essere dalle altre aziende.

Lo scopo dell'appendice è quello di illustrare, maggiormente nel dettaglio, alcuni grandi gruppi operanti nel campo della moda, i loro marchi ed attività. Si è scelto di focalizzare l'attenzione, da una parte, sui due principali gruppi (per fatturato) operanti su un target elevato, quali il Gruppo LVMH ed il Gruppo PPR e, dall'altra, su due aziende del low cost nella moda, quali Zara ed H&M.

A conclusione di questo lavoro, desidero ringraziare tutti coloro che hanno stimolato e contribuito alla realizzazione dello stesso. In primo luogo, il Professor Flavio Dezzani, assoluto riferimento scientifico e sorgente di nuovi e costanti stimoli. Come nei passati lavori scientifici ed in tutta la mia intensa attività didattica, ha saputo essere un insostituibile Maestro, a volte elogiando a volte riprendendo, ma sempre nell'ottica della crescita e dell'incoraggiamento verso un impegno costante ed il raggiungimento degli obiettivi.

Un segno di riconoscenza anche per gli uomini d'azienda, i professionisti e gli altri addetti del settore che hanno reso possibile un confronto sulle tematiche analizzate. Agli studenti, con i quali si è instaurato un confronto sugli aspetti della moda più vicini ai giovani.

E poi, c'è la mia famiglia. Una condizione essenziale, una necessità, la gioia del fare. Tutte le persone che mi hanno materialmente e amorevolmente sostituito nel mio impegno di mamma: le nonne ed i nonni, le zie e le amiche che mi hanno saputo sostituire in modo eccellente. Chi ha reso possibile l'impiego dell'immagine per la copertina. Alberto, che, anche condividendo le dinamiche del nostro mestiere, ha saputo pazientare e rispettare il mio impegno nello scrivere, portare avanti singolarmente ogni progetto nel "durante-libro" e riservare al "dopo-libro" ogni altro disegno di vita da condividere. E poi Gregorio, bimbo con il sorriso, sorridente anche nel vedermi impegnata al computer, quasi a volermi offrire il suo aiuto, e gioioso per ogni attimo a lui dedicato. Infine, voglio riconoscere una grande forza di volontà personale, che è stata l'ingrediente indispensabile di questo periodo, dove è stato necessario saper coniugare l'essere una "fresca mamma" con la concentrazione nello scrivere.

Torino, maggio 2011

PARTE PRIMA

**LE AZIENDE DI ABBIGLIAMENTO
NEL SISTEMA MODA**

CAPITOLO 1

IL “SISTEMA MODA” ED IL “SISTEMA AZIENDA”

SOMMARIO: 1.1. La “filiera della moda”. – 1.2. Il “sistema moda”. – 1.3. Il fenomeno moda ed il rapporto con l’abbigliamento. – 1.4. Caratteristiche oggettive delle imprese di abbigliamento. – 1.5. Caratteristiche soggettive delle imprese di abbigliamento. – 1.6. Il “sistema azienda” operante nell’abbigliamento.

1.1. La “filiera della moda”

Per “filiera”¹ si intende il percorso seguito dal prodotto nel processo di produzione-distribuzione, partendo dalla materia prima (la fibra) ed arrivando al prodotto finito disponibile sul mercato; inoltre, la filiera comprende anche le attività di coordinamento ed integrazione tra le fasi di produzione e distribuzione.

Ogni filiera è formata da più fasi operative che coinvolgono vari settori economici, suddivisi al proprio interno in segmenti nel rispetto di criteri merceologici. La filiera si articola in quattro stadi operativi:

- la produzione di filati, naturali o sintetici, che rappresenta lo stadio più a monte della filiera. Questi filati subiscono, in genere, anche una tintura (altre volte, la tintura ha luogo quando il capo è già stato confezionato);
- la produzione di tessuti o maglia, che deriva dalla trasformazione del filato;
- il confezionamento dei capi, derivante dal taglio dei tessuti o della maglia e dall’impiego di altri componenti, quali accessori, bottoni, cerniere, pellami, filati ed interni;
- infine, la distribuzione e vendita dei prodotti al cliente *trade* oppure al consumatore finale.

La filiera è caratterizzata dall’operare di aziende, di piccole o grandi dimensioni, che si occupano anche solo di un piccolo tassello finalizzato alla creazione ultima di un abito o di altro oggetto. L’intera catena di fornitura viene suddivisa tra una molteplicità di attori, a causa della varietà di materiali utilizzati, tecnologie richieste e prodotti da creare. Gli attori coinvolti sono, pertanto, specializzati su singoli stadi produttivi e segmenti di prodotto.

¹ S. SAVIOLO-S. TESTA, *Le imprese del sistema moda*, Etas, 2005, p. 43 ss.

In termini di filiera, l'unità di analisi passa dalla figura di impresa singola a quella di impresa "estesa", dove per impresa "estesa" si intende la rete che viene a crearsi tra l'impresa considerata e gli altri soggetti economici coinvolti:

- i fornitori di tessuti e di componenti che vengono incorporati negli articoli prodotti;
- altri attori che realizzano una delle fasi della catena di fornitura, come i *façonisti* oppure i conto terzi, i quali forniscono l'impresa di abiti già confezionati o di semilavorati;
- i soggetti che si occupano di distribuire il prodotto;
- gli operatori che commercializzano il prodotto al consumatore finale.

Il prodotto finito (come un abito o un paio di scarpe) è il risultato finale di una serie di interazioni tra aziende diverse, a monte ed a valle della *supply chain*, e deriva da un intrecciarsi di attività economiche poste in essere dalle diverse aziende che si interfacciano lungo l'intera catena.

La creazione di valore ha luogo lungo tutta la filiera produttiva-distributiva²: quando il cliente acquista un abito presso un punto vendita, in realtà egli è entrato in possesso del frutto dell'operare congiunto di una molteplicità di soggetti che hanno contribuito alla creazione di valore, tra i quali lo stilista, il suo team creativo, il fornitore di tessuto, la funzione produzione, quella di commercializzazione, l'intermediario, l'agenzia di pubblicità ed il dettagliante. Un errore commesso da uno di questi soggetti può compromettere la qualità del prodotto in corso di realizzazione e, di conseguenza, anche il valore creato dall'intera filiera.

1.2. Il "sistema moda"

Dopo aver introdotto il concetto di filiera, è possibile definire quello di "sistema moda". Il sistema moda³ è costituito dai seguenti settori:

- a) tessile-abbigliamento;
- b) pelli-calzature-accessori;

² C. PAROLINI (a cura di), *La rete del valore*, in G. INVERNIZZI (a cura di), *Strategia aziendale e vantaggio competitivo*, McGraw-Hill, Milano, 2008, p. 191.

³ S. SAVIOLO-S. TESTA, *Le imprese del sistema moda*, cit., p. 46. S. TERZANI, *Controllo di gestione nelle imprese di alta moda*, Franco Angeli, Milano, 2007, p. 23 ss. Il sistema moda è analizzabile facendo riferimento alla classificazione usata dalle Associazioni di categoria. In Italia, l'associazione di riferimento è Sistema Moda Italia-Federazione tessile moda. Sistema Moda Italia (SMI) rappresenta una delle più grandi associazioni mondiali che rappresentano gli industriali del tessile e moda. La Federazione tutela e promuove gli interessi del settore e dei suoi associati, rappresentando l'intera filiera. Essa raggruppa i propri associati in sezioni; ogni sezione comprende ventisei gruppi merceologici.

In alternativa a tale distinzione, è possibile distinguere le imprese in:

- primarie: esse effettuano la produzione di fibre, filati e tessuti e riforniscono le aziende che producono abbigliamento;
- secondarie: esse impiegano le materie prime prodotte dalle aziende primarie e realizzano i capi finiti.

F. FONTANA-M. CAROLI, *L'industria della moda in Italia. Strutture del settore, dinamiche competitive e lineamenti di politica industriale*, in *Quaderno di Ricerca* n. 4, Rirea, Roma, 2004, p. 27.

c) distribuzione;
 d) altri settori non disposti lungo il ciclo produttivo, ma con funzione di supporto, quali ⁴:

- meccanutessile;
- terziario avanzato.

I termini "filiera della moda" e "sistema moda" non sono sinonimi. Ogni filiera coinvolge più settori economici, poi suddivisi al proprio interno in segmenti nel rispetto di criteri merceologici o di fasce di prezzo. Il "sistema moda" è composto da più filiere; in particolare, quest'ultimo comprende al proprio interno due macrofiliere ⁵:

a) tessile-abbigliamento: essa è operante nei seguenti segmenti:

- fibre;
 - tessile;
 - comparto nobilitazione;
 - comparto tessili vari e prodotti tecnici;
- abbigliamento:
 - comparto abbigliamento in tessuto;
 - comparto abbigliamento in maglia e calzetteria;

b) pelli-calzature-accessori.

La numerosità dei soggetti economici coinvolti fa sì che il sistema moda possa essere considerato un *cluster* ⁶, ossia un insieme di settori economici interconnessi tra loro.

Nel sistema moda, perdono di significato ed efficacia i confini generalmente tracciati con criteri di tipo tecnico e diventa necessario il ricorso ad aggregati in grado di fondere attività industriali e di servizi: la classica definizione "industria della moda" non è coerente ed è rimpiazzata da quella di "sistema moda".

Il sistema moda è stato interessato negli ultimi dieci anni da forti cambiamenti che hanno ridefinito i modelli di business delle aziende: molte imprese hanno puntato ad una crescita dimensionale, entrando in nuovi ambiti produttivi, anche non vicini al loro iniziale *core business*. Tra tutti i settori produttivi e di consumo, quello della moda è stato coinvolto per intero dal nuovo consumo post-moderno; nei Paesi industrializzati, il mercato ha mostrato interesse nei confronti dell'immagine e della cura della persona e di tutto quanto essa può portare con sé e su di sé: abbigliamento, scarpe, borse, accessori,

⁴ Il meccanutessile fa parte del settore della meccanica strumentale. Esso si occupa della produzione dei macchinari e degli impianti volti alla trasformazione di materie prime e semilavorati effettuata da altre aziende.

Il settore del terziario avanzato è formato da scuole di moda e design, fiere ed eventi, agenzie di pubblicità e pubbliche relazioni ed editoria specializzata di settore.

⁵ S. SAVIOLO-S. TESTA, *Le imprese del sistema moda*, cit., p. 46 ss. F. FORTE-M. MANTOVANI, *Lezioni di economia della moda*, Giappichelli, Torino, 2005, p. 36.

⁶ S. SAVIOLO-S. TESTA, *Le imprese del sistema moda*, cit., p. 43 ss.

gioielli, occhiali, cosmetica, ecc. Inoltre, la moda ha coinvolto per intero la società, interessando non solo l'*élite*, ma anche gli strati socialmente più bassi, divenendo un vero e proprio fenomeno di consumo⁷.

Il panorama nazionale ed internazionale della moda presenta le seguenti tipologie di aziende⁸:

a) imprese operanti in un solo settore, ma con diverse categorie di prodotto: esse operano su un unico settore (ad esempio, in quello tessile-abbigliamento oppure pelli-calzature-accessori), ma con articoli appartenenti ad una o più categorie merceologiche (ad esempio, scarpe, borse ed articoli di pelletteria come Jimmi Choo, Coccinelle, Sergio Rossi, oppure scarpe per Manolo Blahnik);

b) imprese operanti su più settori con un unico marchio: esse puntano ad imporre il proprio brand con un'offerta su più settori, grazie al possesso di forti competenze e risorse immateriali facilmente trasferibili da un business all'altro e che accrescono il loro valore con l'utilizzo (ricerca di base, know-how, tecnologia, marchio, competenze in ambito commerciale ed organizzativo). La forza commerciale del marchio, inizialmente giocata su un solo settore, risulta trainante anche in altri ambiti d'azione e permette di sfruttare denominatori comuni e sinergie tra vecchi e nuovi prodotti⁹: il marchio diventa un attributo che genera fedeltà del cliente, indipendentemente dalla tipologia di beni sul quale esso è collocato, e punta all'offerta di un *total look*¹⁰. L'azienda diviene multiprodotto, con un'offerta variegata di categorie merceologiche appartenenti a più settori, e si orienta ad una clientela più vasta: abbigliamento, scarpe, borse, profumi, gioielli, articoli per la casa, ma anche hotel, prodotti della nautica ed elicotteri¹¹. Quando i nuovi prodotti presentano caratteristiche qualitative tali da intonarsi all'identità di marca aziendale, vi è un'elevata probabilità che questi verranno accettati dal mercato¹². L'allargamento della gamma produttiva è fondamentale sia perché potenzia l'immagine aziendale sia per il flusso di ricavi generato¹³. Il vantaggio economico derivabile è quello dell'economia di scopo, in quanto l'unificazione di attività differenti

⁷ A. BUCCI, *L'impresa guidata dalle idee*, Domus Academy, Milano, 1998, p. 57.

⁸ "Il settore è cambiato radicalmente, tutto è precipitato con l'arrivo del Signor Arnault (Bernard Arnault, presidente della LVMH), del Signor Pinault (François Pinault, presidente di PPR) e del Signor De Sole (Domenico De Sole, presidente della Gucci). Sono loro che hanno cominciato a far diventare questo business qualcosa di diverso". R. MOLHO, *Essere Armani. Baldini Castoldi Dalai editore*, Milano, 2006, p. 222.

⁹ S. TERZANI, *Controllo di gestione nelle imprese di alta moda*, cit., p. 50.

¹⁰ F. FORTE-M. MANTOVANI, *Lezioni di economia della moda*, cit., p. 117 ss.

¹¹ La diversificazione del gruppo è una risposta agli stimoli della crescita dimensionale, derivanti sia dalla disponibilità di risorse non impiegate all'interno del gruppo, sia dall'ampliare degli orizzonti operativi da parte del management. E. RULLANI, *Il gruppo nello sviluppo dell'impresa industriale*, Isedi, Torino, 1978, p. 12.

¹² I. ELLWOOD, *The essential brand book. Over 100 techniques to increase brand value*, Kogan Page, London, 2000, p. 28.

¹³ L'offerta non contiene prodotti secondari, ossia prodotti di minore rilevanza assimilabile ad un residuo di produzione seppur con utilità autonoma e propria commercializzazione. P. COLLINI, *Controllo di gestione e processi aziendali*, Cedam, Padova, 2001, p. 40.

sotto un unico marchio può portare ad una riduzione dei costi rispetto a quelli sostenuti da una gestione separata delle stesse attività¹⁴. Inoltre, la creazione ed il lancio di un nuovo marchio potrebbe comportare investimenti onerosi a fronte di un risultato incerto, che rende più conveniente il potenziamento di un marchio già noto¹⁵. La diversificazione perseguita può essere:

- correlata: se fatta su più settori con caratteristiche simili (producendo scarpe, borse ed abbigliamento);

- non correlata: se posta in essere su più settori molto diversi tra loro (ad esempio, abbigliamento e *resort*). Sono frequenti i casi di aziende che scelgono di operare su più settori con un unico marchio, ad esempio producendo e commercializzando vestiti, scarpe, borse ed altri accessori. Queste aziende operano in vari ambiti d'azione, trasformando il tessuto aziendale in un "tendone"¹⁶ sotto il quale vengono poste in essere molteplici attività. La maggior parte delle aziende delle griffe ha scelto di operare su più settori con un unico brand: si pensi a Gucci, Louis Vuitton, Dior, Burberry, Chanel, Hermès, ecc.

c) imprese operanti su più settori attraverso più marchi: l'azienda punta a divenire un gruppo¹⁷ multibrand, proponendo più marchi su un'offerta variegata di categorie merceologiche appartenenti a settori differenti ed orientandosi¹⁸ ad una clientela più vasta. Il gruppo crea un'architettura di marca, operante sulla base di un portafoglio di marca¹⁹: ad esempio, il Gruppo LVMH, oltre ad essere un colosso finanziario, è un sistema "ingegnerizzato" mosso da una strategia multimarca; la sua squadra di marche opera come se si trattasse di un'unica entità capace di generare sinergie ed efficacia ottimale²⁰. Tali marchi sono collocati sulla stessa fascia di prezzo (si pensi al Gruppo LVMH che opera sul mercato dei beni di lusso con vari marchi ed articoli differenti) oppure su fasce di prezzo differenti (ad esempio, Giorgio Armani ha lanciato marchi diversi, tra i quali Emporio Armani e Armani Jeans non collocati sulla fascia del lusso). Queste aziende hanno incrementato il loro vantaggio competitivo²¹ anche effettuando

¹⁴ P. BASTIA, *Principi di economia aziendale*, Cedam, Padova, 2009, p. 257.

¹⁵ G. ZANDA-M. LACCHINI-T. ONESTI, *La valutazione delle aziende*, Giappichelli, Torino, 2005, p. 213.

¹⁶ N. KLEIN, *No logo. Economia globale e nuova contestazione*, Baldini & Castoldi, Milano, 2002, p. 150.

¹⁷ Sotto il profilo finanziario, la struttura di gruppo presenta caratteristiche idonee nel sostenere un rapido sviluppo dimensionale dell'impresa, in quanto si fa ricorso alle possibilità fornite dall'aggregazione di più aziende. Inoltre, ha luogo una scomposizione del sistema dei rischi, in sottosistemi propri di ciascuna azienda giuridicamente autonoma. Come ultimo, la struttura di gruppo è in grado di supportare e/o velocizzare lo sviluppo dimensionale del complesso aziendale, grazie al consorzio o all'operare congiunto tra più imprese volto al controllo dei mercati o all'estensione dell'ampiezza delle sue combinazioni economiche. S. BERETTA, *Il controllo dei gruppi aziendali*, Egea, Milano, 1990, p. 11 ss.

¹⁸ G. DONNA, *L'impresa competitiva. Un approccio sistemico*, Giuffrè, Milano, 1992, p. 12.

¹⁹ G. FABRIS-L. MINISTRONI, *Valore e valori della marca*, Franco Angeli, Milano, 2004, p. 145.

²⁰ D.A. AAKER-E. JOACHIMSTHALER, *Brand leadership*, Franco Angeli, Milano 2001, p. 160.

²¹ Tale vantaggio competitivo può derivare:

- dalla capacità di sviluppare la stessa attività dei concorrenti, ma sostenendo minori costi della concorrenza (ottenendo in tal modo una leadership di costo);

alleanze, acquisizioni o ricorrendo a licenze, come verrà analizzato di seguito. Esempi di aziende che hanno adottato una diversificazione multibrand sono molteplici, tra i quali il Gruppo Prada, LVMH, il Gruppo Gucci ed il Gruppo Tod's.

Nel sistema moda, il quadro delle attività e dei servizi che portano alla creazione di un prodotto della moda è tracciabile facendo ricorso ai seguenti criteri²²:

a) con riferimento al grado di fungibilità del servizio approvvigionato dall'impresa, tali servizi si distinguono in:

- specializzati per la moda: tali servizi vengono impiegati esclusivamente o quasi dalle imprese del comparto della moda. Si pensi agli studi di settore, alla stampa specializzata, alle agenzie di modelle per le sfilate, all'organizzazione di fiere di settore;
- prevalentemente rivolti alla moda: tali servizi sono impiegati anche in altri settori, anche se il comparto della moda genera la quota predominante di domanda: sono esempi la stampa di riviste femminili, gli studi fotografici, le agenzie di analisi delle tendenze, la gestione di spazi per l'effettuazione di eventi;
- generali: sono messi a disposizione di tutte le aziende appartenenti ad ogni settore. Si pensi agli spazi espositivi, ai trasporti, ai centri di logistica, alle reti di telecomunicazioni, alla consulenza, ai servizi finanziari, ecc.;

b) con riferimento ai contenuti dei servizi: è possibile operare tale distinzione:

- servizi creativi e tecnici di progettazione dei prodotti;
- servizi di comunicazione ed editoriali;
- servizi di commercio e relazione con la clientela;
- servizi di consulenza gestionale ed organizzativa.

Come precedentemente affermato, il presente lavoro si concentra sull'operato delle aziende facenti parte del comparto dell'abbigliamento, nell'ambito del settore tessile-abbigliamento. Tra queste, vi sono sia imprese che operano soltanto nel campo dell'abbigliamento sia aziende che hanno ampliato la loro offerta su più settori (tessile-

– dalla capacità di distinguersi dalla concorrenza non soltanto per le caratteristiche del prodotto (qualità, *design*, valori intrinseci, ecc.) o per le strategie di marketing, ma quando è in grado di distinguersi lungo tutta la catena del valore (differenziazione);

– dall'atteggiamento di specializzazione dell'impresa, volta a soddisfare esigenze specifici della clientela (focalizzazione).

M.E. PORTER, *Il vantaggio competitivo*, Edizioni di Comunità, Milano, 1987, p. 17 ss. G. DONNA, *La valutazione economica delle strategie aziendali*, Giuffrè, Milano, 1992, p. 168. A. RAPPAPORT, *La strategia del valore*, Franco Angeli, Milano, 1989, p. 115. A. CALDARELLI, *ABM e Benchmarking*, Giappichelli, Torino, 2003, p. 9. P. RUSSO (a cura di), *Le strategie competitive di base*, in G. BRUNETTI-V. CODA-F. FAVOTTO, *Analisi, previsioni, simulazioni economico-finanziarie d'impresa*, Etas, Milano, 1999, p. 134 ss. G. DONNA, *L'impresa competitiva. Un approccio sistemico*, cit., p. 27 ss. G. CORBETTA (a cura di), *La gestione strategica*, in G. BRUNETTI-V. CODA-F. FAVOTTO, *Analisi, previsioni, simulazioni economico-finanziarie d'impresa*, cit., p. 77.

²² HERMES LAB (a cura di), *Fashion economy*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2001, p. 3 ss.

abbigliamento, ma anche pelli-calzature-accessori, profumi, nautica, alberghiero, ecc.). Alcune sono nate con il prêt-à-porter, altre con gli accessori in pelle, ma si sono successivamente qualificate nel campo dell'abbigliamento, considerando il prêt-à-porter come la piattaforma di diffusione dell'immagine del proprio brand, indipendentemente dal peso delle derivanti *revenues* sul fatturato²³. L'approccio di studio è orientato sia alle aziende del lusso sia ad aziende con un target di prezzo medio-basso, evidenziando le differenziazioni tra le une e le altre.

1.3. Il fenomeno moda ed il rapporto con l'abbigliamento

La moda²⁴ è un fenomeno legato alla variabilità delle condizioni di mercato, rappresentate dall'intreccio tra domanda ed offerta considerate in senso quantitativo e qualitativo. In particolare, una moda può essere²⁵:

- stagionale: essa ha validità soltanto per una stagione;
- ciclica: è una moda che viene riproposta a fasi cicliche. Essa viene rilanciata dalle aziende dopo il passare di un certo numero di anni, spesso con piccoli accorgimenti e modifiche (si pensi al *trench*, nato come cappotto da trincea per i militari dell'esercito inglese durante la prima guerra mondiale, e poi divenuto un *trench-coat* rivisitato e trasformato dalle case di moda);

²³ S. SAVIOLO-S. TESTA, *Le imprese del sistema moda*, cit., p. 292.

²⁴ Per il termine "moda" non esiste una definizione univoca. Secondo il dizionario Garzanti, per moda si intende "l'usanza più o meno mutevole che, diventando gusto prevalente, si impone nelle abitudini, nei modi di vivere, nelle forme del vestire". Occorre però considerare che la moda non fa riferimento soltanto al segmento dell'abbigliamento, ma anche a quelli delle calzature, pelletteria, profumi e cosmetica, occhiali e accessori ed altri contesti. A tal proposito, secondo il dizionario Devoto, la moda è "un principio universale, uno degli elementi della civiltà e del costume sociale, che interessa non solo il corpo ma anche tutti i mezzi di espressione di cui l'uomo dispone". Secondo il dizionario Treccani, la moda è "l'usanza che regola, secondo il particolare gusto del momento, e per ciò in genere mutevole e passeggera, la maniera di vestire, di acconciarsi, di adornarsi, di comportarsi in società".

Riferendosi all'etimologia del termine, secondo una prima ipotesi il termine "moda" deriverebbe dal latino "mos" nei diversi significati di usanza, costume, abitudine e tradizione da una parte, di legge, regola, norma dall'altra, ed ancora di buoni costumi e moralità. Secondo una seconda ipotesi, il termine "moda" deriverebbe da "modus" nei suoi significati di: misura, limite, norma; modo, maniera, genere; criterio o modalità regolativa di scelte. Considerando entrambe le ipotesi, la moda dipende certamente non soltanto da un orientamento individuale, ma anche da una tendenza sociale che definisce nel lungo o breve termine ciò che è di moda. Si pensi poi che a livello internazionale è stato coniato il termine "fashion" derivante dal francese *façon* (dal latino *facere*, ossia fare, costruire, realizzare), riferendosi alla dimensione artigianale e manifatturiera della costruzione di un abito piuttosto che a quella di contenuto culturale, che sta anche alla base del dettato della moda. S. SAVIOLO-S. TESTA, *Le imprese del sistema moda*, cit., p. 5 ss.

²⁵ G. FERRERO, *Impresa e management*, Giuffrè, Milano, 1987, p. 152.

– tendenziale: è una moda accettata nel tempo, poiché mantiene la sua validità per un lasso temporale di lungo periodo. Si pensi agli articoli continuativi o a quelli che caratterizzano l'identità profonda di una *maison* (come il modello di borsa Chanel oppure la Kelly di Hermès). Tale moda può essere riconosciuta su larga scala (si pensi ai jeans, capo amato globalmente) piuttosto che in modo limitato (come il velo imposto da alcune religioni).

La moda non è un fenomeno universale che caratterizza tutte le società. Se esso non è prerogativa dell'occidente moderno, in quanto anche nelle tribù africane si assiste ad un mutamento nella modalità di coprirsi ed ornare il proprio corpo, è pur vero che, nell'ambito della stessa società, alcuni gruppi sociali vengono meno coinvolti dalla ciclicità della moda: ad esempio, i cittadini di Londra e New York sono più soggetti ad essere influenzati dalle mode, se rapportati a quelli di un piccolo centro nella campagna cinese. Pertanto, la diffusione della moda è collegata alla struttura della società ed all'ambiente che circonda il consumatore.

Il susseguirsi delle mode deriva da due forze congiunte: da un lato, l'imitazione delle classi sociali superiori da parte di quelle inferiori; dall'altro la differenziazione delle prime dalle seconde, potendosi permettere molti più capi ed anche a prezzo pieno: non appena il loro stile diventa appannaggio di un gruppo sociale inferiore, esse introducono una nuova moda che, per un certo lasso temporale, resta un sogno per le altre²⁶.

Concentrandosi sulla ciclicità della moda, “è di moda ciò che va fuori moda”²⁷: la moda genera un comportamento che, dopo essere stato superato da mode successive, viene accantonato ed abbandonato: il consumatore che ripropone un articolo attinto dall'armadio, appartenente a stagioni passate, avverte in genere un senso di inadeguatezza ed inopportunità, apprendendo che il look è ormai “fuori moda”²⁸.

Un prodotto o un comportamento è considerato “di moda” se, nel momento esaminato, esso è apprezzato in larga scala da parte di un determinato insieme di individui presenti in un determinato ambito che può essere geografico (si pensi alla moda parigina piuttosto che a quella newyorchese) oppure socio-culturale (si pensi al look elegante tipicamente in grigio dei bancari piuttosto che a quello più trendy delle adolescenti).

I prodotti delle aziende di moda sono caratterizzati dalla temporaneità della loro durata sul mercato, poiché sono destinati ad essere rimpiazzati da altri prodotti oppure da altri modelli nel giro di una stagione o di poche stagioni. Questo turnover è provocato:

- sia dalle aziende: esse, al fine di vendere, cercano di creare sempre nuovi articoli o varianti di articoli già esistenti che possano stimolare una nuova domanda da parte del

²⁶ A. LEROI-GOURHAN, *Ambiente e tecniche*, Jaca Book, Milano, 1994, p. 140 ss.

²⁷ P. VOLONTÈ, *La creatività diffusa*, Franco Angeli, Milano, 2003, p. 12, 35.

²⁸ L. ROMANAZZI, *Politiche di marketing distributivo delle aziende del settore moda*, Cacucci, Bari, 2005, p. 13.

consumatore. Vi sono aziende di successo che impongono i loro canoni stilistici riguardanti nuove mode sul mercato, identificando e promuovendo un loro stile e generando una propria moda²⁹, mentre altre che si adeguano alle tendenze già in atto: un'azienda che si limita a imitare senza creare un proprio stile è destinata al declino dopo la crescita iniziale delle vendite, mentre un'impresa che punta sulla creatività ed il rinnovamento continuo può contare quanto meno su un tradizionale ciclo del prodotto³⁰;

- sia dai consumatori: esistono due modalità attraverso le quali i consumatori generano nuove tendenze:

- la prima è quella di una moda "dall'alto verso il basso": le classi più benestanti, per distinguersi dalle altre, dettano la moda, trasferendo poi la loro impostazione fashion agli strati sociali più bassi che puntano ad una imitazione; quando la tendenza si è particolarmente diffusa, esse passeranno a nuove mode;

- la seconda è quella di una diffusione dal basso verso l'alto: è la moda *street-style*³¹ che deriva dalle usanze che provengono dalla strada nelle fasce giovanili. I consumatori della moda sono, a volte, anche i produttori delle idee: una sorta di "consumatori-produttori"³².

Non tutto quanto viene messo sul mercato dalle aziende costituisce moda: al contrario, si genera una selezione naturale da parte della società, che fa proprie alcune creazioni e ne rifiuta altre: in altri termini, la collettività riconosce alcune scelte e ne disconosce altre.

Parte della moda è diventata il regno dell'apparenza e del look: invoglia la persona alla sofisticazione del suo aspetto ed al cambio frequente della propria immagine, esalta il gusto della personalità e della differenziazione rispetto agli altri. Il look permette di apparire anche in modo effimero, di personalizzarsi, di farsi apprezzare, notare ed accettare³³. Il fenomeno moda avvolge in modo trasversale la società, che ne esce "imbevuta di mode": nel vestire, nei viaggi, nella musica, nell'arte, nel cibo, nelle automobili, nell'arredamento ed anche nelle idee; gli individui vivono con le mode, definendole, accettandole, osannandole, rifiutandole, condannandole e distruggendole³⁴.

La moda diventa una forma tipica del comportamento dell'individuo, ma anche della maggioranza della collettività. Moda e costume hanno due valenze differenti. La moda fa riferimento ad un modo di vestire soggetto a frequenti rinnovamenti, che ha come linfa vitale il desiderare un cambiamento e l'apprezzare il valore estetico di un oggetto; il costume è un modo di vestirsi volto alla stabilità nel tempo ed al manteni-

²⁹ S. TERZANI, *Controllo di gestione nelle imprese di alta moda*, cit., p. 19.

³⁰ A.L. SCANNERINI, *Le strategie di diversificazione nelle imprese di alta moda*, Dami, Pistoia, 2000, p. 20.

³¹ A. BUCCI, *L'impresa guidata dalle idee*, cit., p. 68.

³² A. CUGNO, *L'arcano svelato*, Franco Angeli, Milano, 2009, p. 20.

³³ G. GALOFORO-M. MONTEBELLI-S. POMODORO, *Moda e pubblicità*, Carocci, Roma, 2005, p. 26.

³⁴ C. AMATULLI, *Moda Marketing Linguaggi Segni*, Cacucci Editore, Bari, 2005, p. 14.