



**UNIVERSITÀ DELLA VALLE D'AOSTA
UNIVERSITÉ DE LA VALLÉE D'AOSTE**

DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E POLITICHE

**CORSO DI LAUREA IN SCIENZE DELL'ECONOMIA E DELLA
GESTIONE AZIENDALE**

ANNO ACCADEMICO 2023/2024

TESI DI LAUREA

**MODA MADE IN ITALY: ANALISI DI SETTORE E STRATEGIE
COMPETITIVE PER UN SUCCESSO INTERNAZIONALE.
IL CASO GIORGIO ARMANI S.P.A.**

DOCENTE 1° relatore:

Prof. Carmine Tripodi

STUDENTE:

Matricola: 21 C05 818

Stéphanie Dal Mut

*Ai miei sogni di domani,
alle sfide che li accompagneranno*

INDICE

<i>INTRODUZIONE</i>	3
CAPITOLO 1	
<i>Contesto e dinamiche di mercato nel settore moda in Italia</i>	
1.1. Breve storia della moda italiana: dall'Unità ai giorni nostri	6
1.2. Il valore economico e sociale della moda italiana e il concetto di "Made in Italy"	10
1.3. Le caratteristiche del mercato moda	11
1.3.1. Il ciclo di vita della moda	12
1.3.2. La domanda	13
1.3.2.1. Il "trade": i canali di distribuzione	14
1.3.2.2. Il consumatore: processo e motivazioni di acquisto	15
1.3.2.3. La segmentazione di mercato	17
1.3.2.4. La delocalizzazione produttiva	19
1.3.3. L'offerta	19
1.4. La rilevanza della sostenibilità nel mondo della moda	21
CAPITOLO 2	
<i>La strategia nel mondo della moda</i>	
2.1. La definizione di "strategia"	24
2.2. Analisi di settore attraverso il modello delle cinque forze	24
2.3. Vantaggio e ambito competitivo alla base delle strategie competitive di base	30
2.4. Diversificazione: l'ampliamento delle opportunità	34
2.5. Internazionalizzazione: l'approccio ai mercati globali	38

CAPITOLO 3

Il caso Giorgio Armani S.p.A.

3.1. La nascita della Giorgio Armani S.p.A.	45
3.2. I valori che guidano il Gruppo: presente e futuro	47
3.3. L'adesione al Fashion Pact e il piano di sostenibilità 2019-2030	51
3.4. Diversificazione: i marchi del Gruppo	52
3.5. Internazionalizzazione: il Gruppo nel Mondo	57
3.6. Risultati finanziari e valore aggiunto	60

<i>CONCLUSIONI</i>	63
--------------------	----

BIBLIOGRAFIA	67
--------------	----

<i>RINGRAZIAMENTI</i>	70
-----------------------	----

INTRODUZIONE

Data la natura dinamica e competitiva del settore della moda, diventa fondamentale, per le imprese, elaborare ed implementare percorsi profittevoli per differenziarsi dai concorrenti e garantire il successo aziendale. La mia analisi si propone di esplorare il settore moda italiano, analizzando le strategie maggiormente adottate dalle aziende per fronteggiare le sfide e cogliere le opportunità in un ambiente competitivo in costante evoluzione. L'obiettivo principale del mio studio è dimostrare come l'integrazione di diversi approcci strategici possa espandere le opportunità per le aziende del settore e quindi favorirne una crescita significativa.

La tesi è strutturata in quattro capitoli.

Nel primo capitolo mi concentrerò sull'analisi del contesto e delle dinamiche del settore della moda in Italia. Partirò con una panoramica storica, esaminando le sue origini e il suo sviluppo fino ai giorni nostri. Successivamente, analizzerò il valore economico e sociale che la moda italiana oggi incarna, esaminando il concetto distintivo di "Made in Italy" e le caratteristiche più rilevanti del mercato moda, tra cui il suo ciclo di vita, la domanda e l'offerta.

Per quanto riguarda il lato della domanda, mi focalizzerò sui canali di distribuzione e sul ruolo cruciale del consumatore nel processo decisionale di acquisto e sulla segmentazione del mercato come tecnica per identificare i consumatori in gruppi omogenei basati su comportamenti, stili di vita ed esigenze simili. Affronterò poi il tema della delocalizzazione produttiva, che non solo influenza i costi di produzione e del lavoro, ma può anche determinare l'accesso a risorse cruciali, l'efficienza logistica e la capacità di rispondere in modo agile alle dinamiche di mercato globali. Passando al lato dell'offerta, data la sua complessità e vastità nel settore, ho ritenuto opportuno, ai fini del mio lavoro, focalizzare l'analisi esclusivamente sulle categorie specifiche legate all'abbigliamento maschile e femminile, tralasciando le altre.

Concluderò questa prima sezione evidenziando l'importanza sempre maggiore della sostenibilità nel settore moda e l'attenzione crescente che le principali aziende globali stanno dedicando alla tematica. In un panorama dove la moda italiana continua a distinguersi per la sua storia ricca e il suo impatto socioeconomico, infatti, l'attenzione alla sostenibilità rappresenta non solo una risposta alle sfide ambientali contemporanee, ma anche un'opportunità per le aziende di rafforzare la propria reputazione e attrarre un consumatore sempre più consapevole e orientato verso valori etici.

Nel secondo capitolo mi concentrerò sul tema della strategia, esplorando innanzitutto una sua definizione. Successivamente, utilizzando il modello della concorrenza allargata di Michael Porter, valuterò l'attrattività e la redditività del settore moda, identificando le forze che lo modellano, analizzando la relazione tra i diversi fattori competitivi e il ritorno sull'investimento delle aziende operanti nel settore. Dopodiché mi concentrerò sul concetto di "vantaggio competitivo", sottolineando la sua rilevanza nel contesto aziendale per differenziarsi dai concorrenti, attrarre clienti e mantenere una posizione di leadership nel lungo termine. Parallelamente, esplorerò il concetto di "ambito competitivo", evidenziando come, per ottenere e mantenere un vantaggio competitivo, un'azienda debba fare scelte coerenti all'interno di un ambito ben definito, in linea con la propria strategia aziendale. Attraverso la costruzione di una matrice che interseca il vantaggio competitivo e l'ambito competitivo, identificherò le quattro tipologie di strategie competitive di base, che rappresentano le vie percorribili dalle aziende per raggiungere il successo. Nella parte finale del secondo capitolo esaminerò nello specifico le strategie di diversificazione e di internazionalizzazione come approcci per accedere ai mercati globale e ampliare le opportunità di crescita, per arrivare a illustrare, al termine del lavoro, come tali approcci possano essere integrati in modo sinergico per conseguire e mantenere un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti del settore.

Il cuore di questa tesi, nonché il terzo capitolo, sarà il caso studio di Armani S.p.A.

Esaminerò brevemente la sua storia e fondazione e il suo sviluppo nel corso degli anni, e, successivamente, i valori fondamentali che guidano l'azienda, tra cui una visione strategica futura ben definita, caratterizzata dall'indipendenza dai grandi gruppi mondiali.

Un altro elemento significativo analizzato in questa terza sezione sarà l'adesione di Armani S.p.A. al Fashion Pact e il suo piano di sostenibilità 2019-2030, strategie chiave per affrontare le questioni ambientali e sociali attuali. A partire dal 2018, l'azienda ha istituito la pratica di pubblicare annualmente dei report sulle iniziative e sui progressi compiuti nella sostenibilità, dimostrando un impegno continuo verso la trasparenza e la responsabilità nelle sue operazioni aziendali. Continuerò lo studio con un'analisi delle strategie di diversificazione, illustrando la varietà dei marchi appartenenti al Gruppo Armani, e di internazionalizzazione, illustrando la presenza del medesimo, ad oggi, nel Mondo.

Attraverso l'analisi dettagliata delle strategie di sostenibilità, diversificazione e internazionalizzazione del Gruppo Armani, non solo mostrerò l'adattabilità dell'azienda alle dinamiche di mercato, ma anche il suo impegno continuo verso una crescita responsabile. Concluderò questa terza e ultima sezione esaminando i risultati finanziari e il valore aggiunto generati dall'azienda negli ultimi anni, evidenziando come queste metriche riflettano l'efficacia delle strategie adottate.

Nelle conclusioni rifletterò sulla tematica generale, indagando su come la convergenza sinergica delle strategie di internazionalizzazione e diversificazione possa essere ottimizzata per massimizzare il successo di un'azienda di moda di alto livello, obiettivo ultimo del mio lavoro. Utilizzerò una matrice che interseca l'ambito geografico con il grado di diversificazione di diverse aziende del settore moda in Italia, per riuscire a comprendere al meglio i diversi modelli di business adottati, ognuno inevitabilmente diverso dagli altri. Per questo motivo è importante evitare un approccio rigido di classificazione nel tentativo di comprendere i diversi modelli di business, che possono assumere varie forme e nature. Piuttosto che cercare di identificare ogni azienda in categorie specifiche basate sul grado di internazionalizzazione e diversificazione, è più importante osservare come queste dimensioni si combinino e interagiscano nel percorso di sviluppo aziendale. Questa integrazione non solo crea una varietà di approcci unici, ma anche esperienze aziendali diverse che contribuiscono a una comprensione più approfondita delle strategie competitive nel contesto della moda, notoriamente in continua evoluzione.

CAPITOLO 1

CONTESTO E DINAMICHE DI MERCATO NEL SETTORE MODA IN ITALIA

1.1. Breve storia della moda italiana: dall'Unità ai giorni nostri

Siamo così abituati a pensare alla moda italiana come a un elemento costitutivo dell'identità del nostro Paese, da dimenticarci spesso che essa è, invece, una realtà relativamente recente.

Dall'Unità, i vari tentativi di creare una moda nazionale sono stati infruttuosi; la moda italiana aveva bisogno principalmente di un mercato, che non poteva essere quello italiano a causa del ritardo sociale del Paese, ma nemmeno quello della Francia o dell'Inghilterra, che erano, da una parte, i leader della moda dell'epoca, e, dall'altra, gli avversari politici dell'Italia.

Gli Stati Uniti erano un'alternativa, ma anche lì le condizioni politiche erano avverse.

Solo dopo la Seconda Guerra Mondiale, con un cambiamento del contesto politico, la moda italiana iniziò a prendere consapevolezza di sé e ad espandersi sui mercati internazionali.

Il "First Italian High Fashion Show", organizzato da Giovan Battista Giorgini¹ a Firenze nel febbraio e luglio del 1951 per presentare abiti e accessori italiani ai compratori americani, è considerato come un momento cruciale nella storia della moda italiana².

L'evento del febbraio del 1951 rappresentò per l'Italia la prima sfilata delle più rinomate firme della moda di lusso, nonché la prima vera presentazione di alta moda nel Paese per i clienti stranieri. La sfilata ebbe luogo presso il Giardino di Villa Torrigiani, all'epoca residenza di Giorgini, che presentò un fashion show di moda inclusivo di diciotto modelli provenienti da diverse case di moda e atelier artigianali italiani. Il 27 luglio dello stesso anno, Giorgini diede vita alla seconda edizione della sua sfilata, inaugurando così un evento che venne denominato "Festival della Moda Italiana a Firenze"³. In generale, tra il 1946 e il 1951, vennero organizzate numerose mostre e sfilate, con l'obiettivo principale di stimolare la ripresa della moda in Italia e rafforzare i legami con l'industria tessile settentrionale e i mercati internazionali.

In questo contesto, è importante considerare quanto avvenuto sull'asse Torino-Milano, che ha avuto un ruolo cruciale nella storia della moda italiana, tanto quanto l'asse Firenze-Roma.

¹ Imprenditore italiano e appassionato d'arte (Forte dei Marmi 1898 – Firenze 1971)

² https://www.treccani.it/enciclopedia/i-percorsi-della-moda-made-in-italy_%28Il-Contributo-italiano-alla-storia-del-Pensiero:-Tecnica%29/

³ <https://www.italiaculturale.it/la-prima-sfilata-di-moda-in-italia/>

La prima Mostra Nazionale dell'arte della moda si svolse infatti a Torino nel 1946, segnando l'inizio di questo sforzo. Essa ebbe luogo presso Palazzo Reale, che aprì le sue porte anche agli espositori stranieri. Successivamente, nel 1949, a Milano, nacque il Centro Italiano della Moda, mentre a Torino, il 2 aprile 1949 si tenne la famosa Esposizione internazionale dell'arte tessile e dell'abbigliamento; nei soli dieci giorni di apertura, la mostra attirò ben 250.000 visitatori, un risultato sorprendente, dal momento che la popolazione di Torino era, all'epoca, di circa 700.000 abitanti. Tuttavia, alle sfilate organizzate in occasione dell'evento, mancavano i grandi sarti provenienti da Milano e Roma. Dunque, come risposta all'Esposizione di Torino, due giorni dopo, il 4 aprile 1949, il Centro Italiano della Moda di Milano organizzò uno spettacolo presso il Teatro dell'Opera di Roma, durante il quale vennero presentati diversi abiti realizzati da quindici case di moda provenienti dalle città di Milano, Roma e Firenze.

Negli anni successivi, il Centro Italiano della Moda, per valorizzare ulteriormente le sue attività, istituì il Centro Internazionale delle Arti e del Costume (CIAC) a Venezia, che venne arricchito con una significativa collezione di abiti d'epoca e con una rivista chiamata "Arti e Costume", alla quale diedero il loro contributo alcuni dei più eminenti storici dell'arte italiani dell'epoca. Dal 1950, a Venezia, si svolse dunque il Festival della moda, le cui passerelle rappresentarono per molti anni uno degli eventi più prestigiosi nel panorama della moda italiana.

Nel febbraio del 1949, nella capitale romana, il matrimonio tra gli attori Tyrone Power e Linda Christian⁴, con abiti realizzati dalle sorelle Fontana per la sposa e dalla sartoria Caraceni per lo sposo, portò l'attenzione dei riflettori di Hollywood sugli atelier romani, un episodio comunemente chiamato "Hollywood sul Tevere".

Fu principalmente grazie alle produzioni cinematografiche di Hollywood e all'ambiente degli attori, attrici, giornalisti e altri personaggi associati, che la moda italiana divenne un elemento centrale nell'immaginario americano dell'Italia come luogo di vacanza e di "bel vivere".

Verso la metà degli anni Cinquanta, le quattro città iniziarono a delineare una divisione dei ruoli nel settore della moda, che si consolidò e affinò nel decennio successivo: Roma si specializzò nell'alta moda, Firenze si concentrò sulla moda-boutique, mentre Torino e Milano si distinsero per la produzione di abbigliamento confezionato. Tuttavia, nonostante questa suddivisione, le tensioni tra le diverse realtà non si placarono completamente.

⁴ Entrambi attori hollywoodiani, gli sposi dissero sì in diretta radiofonica, per le emittenti d'Italia, Svizzera, Francia e Stati Uniti

Per la società italiana, gli anni Sessanta rappresentarono un periodo caratterizzato da una crescita e un cambiamento tumultuoso. Durante quel periodo, le tendenze della moda non erano più dettate principalmente dall'alta moda, ma dall'"altra moda", influenzata dalle preferenze dei giovani. Verso la fine degli anni Sessanta e l'inizio dei Settanta, la lunga rivalità tra Roma e Firenze giunse a una conclusione con la prevalenza della prima. Nel 1965, le sfilate furono divise tra le due città: Roma ospitava gli eventi d'alta moda, mentre Firenze quelli dedicati al prêt-à-porter e alla maglieria. In risposta a ciò, nel 1969, Torino e Milano istituirono nuove fiere focalizzate sulla produzione industriale di lusso, ambendo entrambe a diventare capitali della moda in Italia, anche se alla fine sarà Milano a primeggiare su Torino.

Per comprendere il ruolo di Milano come capitale della moda italiana, occorre considerare il suo primato nell'editoria di settore fin dall'Unità. Infatti, sebbene Torino e Firenze avessero avuto importanti riviste di moda, nessuna sopravvisse agli anni Trenta.

Dopo la guerra, importanti editori come Mondadori, Rizzoli e Rusconi lanciarono riviste di moda; a Milano negli anni Cinquanta nacquero anche pubblicazioni più raffinate come "Novità" e "Linea italiana". Queste riviste contribuirono al consolidamento del giornalismo di moda italiano e all'ascesa del fotografo specializzato come figura centrale nel settore.

Negli stessi anni venne coniato il termine "stilista", originariamente utilizzato dalla critica letteraria per definire coloro che sviluppavano il design di prodotti di consumo di massa, specialmente nel settore automobilistico. Parallelamente, il termine fu adottato anche per definire gli architetti di interni, conosciuti anche come stilisti d'arredamento.

Progressivamente, il concetto di stilista si diffuse nel mondo della moda così come lo conosciamo oggi, ossia la persona responsabile di definire e guidare lo stile delle collezioni di moda, compresi gli accessori, fino alla loro distribuzione nei grandi magazzini e nelle case di moda. Gli esperti di storia della moda spesso associano l'emergere dello stilismo a Walter Albini⁵, che prese la decisione di trasferire le sue sfilate da Firenze a Milano, presentando, in un unico evento, abiti per cinque diversi marchi, ma tutti rappresentativi del suo stile unico. Questo segnò una svolta nel concetto di stilista, ponendo l'accento sull'importanza della firma come garanzia di qualità del prodotto, semplicemente perché portava il suo nome.

⁵ Pseudonimo di Gualtiero Angelo Albini (1941 - 1983), è stato uno stilista italiano

“Per me ogni vestito ha una storia [...]. Ogni vestito è un momento, una persona, un posto e ogni vestito ha il suo ruolo, come in teatro. Per cambiare vestito bisogna cambiare attitudine e spirito, e entrare in una parte. Ogni volta, ogni stagione, ogni collezione...⁶”: nel dicembre del 1978, Walter Albini si raccontava a Vogue Italia utilizzando queste parole⁷.

L'avvento degli stilisti non solo segnò l'emergere di un nuovo sistema moda, ma trasformò la moda stessa in un'industria culturale, che si posizionava a metà tra l'impresa manifatturiera tradizionale e l'industria intellettuale. Per questo motivo, era fondamentale che questa industria potesse beneficiare di un sistema di stampa e comunicazione all'altezza delle nuove esigenze. E negli anni Settanta, tale sistema era presente esclusivamente a Milano.

Tuttavia, nonostante il trionfo degli stilisti, agli albori degli anni Novanta, il marchio "Made in Italy" fu colpito da una crisi. Inizialmente, le ragioni furono di natura economica, successivamente lo scoppio di Tangentopoli⁸ nel febbraio del 1992 e il declino della Milano legata a Craxi⁹, peggiorarono ulteriormente la situazione. E in effetti, dalla metà degli anni Novanta, l'interesse degli italiani per la moda diminuì gradualmente e la figura dello stilista perse progressivamente il suo iniziale carisma. Successivamente, negli anni seguenti, fino ad oggi, si è assistito alla sostituzione degli stilisti con i fashion designer. Mentre marchi come Armani, Prada e Dolce & Gabbana mantengono la loro posizione di successo globale, pochi tra i più giovani sono riusciti ad ottenere un simile riconoscimento, probabilmente anche a causa di una drastica riduzione dei tempi di mercato con conseguente rinuncia all'espressione di ogni tratto identitario. Riflettendo sui decenni passati, emerge la sensazione che la moda italiana possa riscoprire la propria identità solo abbracciando una forma di slow fashion in risposta al fast fashion. Questo approccio potrebbe permettere di valorizzare il ricco patrimonio di tradizioni e identità che da sempre ha contraddistinto l'Italia e la sua moda in tutto il Mondo¹⁰.

⁶ Walter Albini, intervista di Anna Piaggi, Vogue Italia, dicembre 1978.

⁷ <https://www.vogue.it/moda/article/walter-albini-biografia-completa>

⁸ Termine utilizzato in Italia dal 1992 per riferirsi ad un sistema diffuso di corruzione politica, inizialmente diffusa Milano

⁹ Benedetto Craxi (1934 - 2000), è stato un politico italiano, Presidente del Consiglio dei ministri dal 1983 al 1987 e segretario del Partito Socialista Italiano dal 1976 al 1993

¹⁰ https://www.treccani.it/enciclopedia/i-percorsi-della-moda-made-in-italy_%28II-Contributo-italiano-alla-storia-del-Pensiero:-Tecnica%29/

1.2. Il valore economico e sociale della moda italiana e il concetto di “Made in Italy”

Attualmente, l'industria italiana della moda rappresenta uno dei settori più significativi a livello globale per il suo contributo economico, l'occupazione generata e il numero di aziende coinvolte. È ampiamente riconosciuta come un'eccellenza nel contesto dell'industria nazionale, contribuendo in modo significativo alla reputazione e al prestigio internazionale dell'Italia.

Il settore moda muove risorse economiche e manageriali di prim'ordine, delineando un panorama in cui l'Italia occupa una posizione di primaria importanza.

Oltre al suo impatto economico, la moda costituisce un centro di creatività, competenza e artigianalità, profondamente radicati nella ricca cultura e storia italiana. Statisticamente, più del 25% dei fornitori dei principali Gruppi europei nel settore moda risiede in Italia, con una presenza ancora più significativa, fino all'80%, nel segmento di mercato di alta gamma¹¹.

Nel 2009 è stata introdotta una legislazione volta a salvaguardare il marchio Made in Italy: secondo l'articolo 16 del decreto-legge numero 135, denominato “Made in Italy e prodotti interamente italiani”, “si intende realizzato interamente in Italia il prodotto o la merce, classificabile come Made in Italy ai sensi della normativa vigente, e per il quale il disegno, la progettazione, la lavorazione ed il confezionamento sono compiuti esclusivamente sul territorio italiano¹²”. Oggi il concetto di Made in Italy non rappresenta solamente un simbolo di qualità e status, ma è parte integrante dei prodotti stessi, rendendoli unici e adeguatamente apprezzati dai consumatori. Attraverso la certificazione, infatti, le aziende sono in grado di comunicare in modo accurato il valore prodotti offerti, evidenziando che sono completamente realizzati in Italia e rispettano elevati standard qualitativi.

Il report annuale sulla Moda dell'Area Studi Mediobanca esamina le performance delle maggiori 80 multinazionali del settore, ognuna con ricavi superiori a un miliardo di euro, e delle 175 maggiori aziende italiane con fatturati superiori a cento milioni di euro ciascuna. Il rapporto del 2024 mette in luce che, dopo due anni definiti "brillanti", le proiezioni del 2023 indicavano un aumento del fatturato complessivo delle principali aziende della moda in Italia del +6% rispetto al 2022. A sostenere questa crescita sono state le vendite all'estero, che hanno registrato un incremento del +7%.

¹¹ https://www.areastudimediobanca.com/sites/default/files/2024-02/CS_Report_Fashion_2024_0.pdf

¹² <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legge:2009;135~art16>

Il mercato asiatico è risultato particolarmente dinamico, mentre l'Europa ha beneficiato del contributo dei turisti. Al contrario, il mercato nordamericano ha mostrato segni di debolezza.

Gli investimenti 2023 si sono stabilizzati intorno al +17%.

Secondo le proiezioni dell'Area Studi Mediobanca, dopo un 2022 caratterizzato da risultati eccezionali e un 2023 in crescita, si prevede un'ulteriore crescita moderata del fatturato del 3% per il 2024. Questo aumento porterebbe i ricavi complessivi delle principali aziende della moda in Italia a quasi raggiungere i 94 miliardi di euro, anche grazie alla solidità finanziaria e all'elevata qualità dei prodotti offerti¹³.

1.3. Le caratteristiche del mercato moda

Il mercato della moda presenta una complessità che sottolinea l'importanza di considerare attentamente, per la sua analisi, i suoi elementi caratterizzanti:¹⁴

- **Mercato accessibile:** oggi, la moda, una volta esclusiva dell'élite, si è aperta a tutte le fasce sociali, trasformandosi da un fenomeno culturale e prettamente privilegiato, ad un fenomeno di consumo generalizzato; il successo di molti marchi deriva infatti dalla loro capacità di rendere la moda accessibile ad una vasta gamma di consumatori;
- **Mercato Consumer Oriented:** è di fondamentale importanza che il mercato sia orientato verso le necessità e le preferenze dei consumatori, poiché un look diventa moda solamente se esiste una clientela che decide di acquistarlo o di portarlo;
- **Mercato condizionato:** si tratta di un mercato condizionato da una serie di fattori che esercitano una forte influenza e lo limitano significativamente. Tra questi troviamo, ad esempio, la politica, l'economia, la tecnologia, la cultura, la psicologia, i comportamenti umani, i movimenti ideologici, gli stili di vita, e così via;
- **Mercato attuale:** la moda deve adeguarsi alle richieste del mercato attuale, il che implica che l'offerta deve necessariamente soddisfare le precise esigenze del momento dei consumatori. Infatti, la tempestività dei prodotti proposti alla clientela garantisce che essi vengano considerati e acquistati;

¹³ https://www.areastudimediobanca.com/sites/default/files/2024-02/CS_Report_Fashion_2024_0.pdf

¹⁴ Antonio Foglio, *Il marketing della moda. Politiche e strategie di fashion marketing*, pp. 61-62, Franco Angeli, Milano, 2007

- **Mercato differenziato:** sebbene i prodotti della moda possano sembrare simili in apparenza, il mercato è in realtà molto aperto a variazioni e differenze sottili; anche piccole variazioni nei prodotti possono essere significative per il mercato e possono essere accolte positivamente dagli acquirenti;
- **Mercato segmentato:** molti consumatori adottano stili di vita così distintivi da creare segmenti di mercato specializzati, noti come nicchie di mercato, all'interno delle quali si sviluppano tendenze di moda che rispecchiano le esigenze e i gusti particolari di questa clientela, che possono essere molto diversi da quelle dominanti nel mercato più ampio;
- **Mercato graduale:** la moda evolve progressivamente poiché i consumatori tendono a non rinnovare completamente il loro guardaroba ad ogni stagione, ma preferiscono invece aggiungere gradualmente nuovi capi nel tempo. Di conseguenza, la moda non può proporre cambiamenti troppo radicali, poiché questi sarebbero in contrasto con il comportamento dei consumatori e quindi potrebbero non essere accettati;
- **Mercato globale:** la moda, come la cultura, la musica e il cinema, può trasmettere messaggi universali e multiculturali, coinvolgendo consumatori provenienti da tutto il mondo. Pertanto, i prodotti, le politiche e le strategie di marketing devono tener conto della globalizzazione dei mercati.;
- **Mercato dinamico:** dato che la moda è sempre in evoluzione, il mercato non può progettare prodotti destinati a durare per sempre.

1.3.1 Il ciclo di vita della moda

La dinamicità è uno degli elementi distintivi del mercato della moda; il suo ciclo segue le cinque fasi classiche che caratterizzano un ciclo di vita standard:¹⁵

- **Introduzione:** dopo aver condotto una ricerca costante e accurata sul mercato e sui propri consumatori, le imprese offrono una reinterpretazione creativa delle loro esigenze attraverso capi di abbigliamento che vengono successivamente presentati al pubblico con l'aiuto di giornalisti, testimonial ed elitari¹⁶;

¹⁵ Antonio Foglio, *Il marketing della moda. Politiche e strategie di fashion marketing*, pp. 63-64, Franco Angeli, Milano, 2007

¹⁶ In generale, figure di spicco nell'industria della moda

- **Crescita in popolarità:** i prodotti messi in vendita dalle imprese vengono acquistati dai consumatori, i quali, attraverso il passaparola, contribuiscono a far crescere la popolarità del marchio;
- **Picco della popolarità:** quando la moda riesce a raggiungere una diffusione di massa, tocca il suo apice di popolarità;
- **Declino:** la moda perde una parte di seguaci, che sono più interessati agli articoli precedentemente popolari, a meno che non siano proposti a prezzi estremamente convenienti;
- **Rigetto:** la moda diventa obsoleta e il consumatore perde interesse sia nel prodotto specifico che in quelli simili.

Nonostante la moda segua un modello ciclico piuttosto standardizzato, ognuna ne detiene una diversa durata; per questo motivo esistono mode che scompaiono velocemente mentre altre continuano a restare sul mercato per lungo tempo. Possono essere individuati cinque cicli:¹⁷

- **Ciclo classico:** la moda che non invecchia mai, grazie alla sua semplicità e linearità;
- **Ciclo rapido:** la moda di breve durata, solitamente di una sola stagione;
- **Ciclo nel ciclo:** la moda che rimane popolare grazie a modifiche apportate ai dettagli;
- **Ciclo interrotto:** la moda che cessa di esistere perché il mercato non l'accetta;
- **Ciclo ricorrente:** la moda che muore, ma che torna in vita in epoche successive.

1.3.2 *La domanda*

Nei prossimi paragrafi, verranno esaminati vari aspetti della domanda nel settore della moda. Anzitutto il trade, cioè i diversi canali di distribuzione utilizzati per portare i prodotti al consumatore, e quindi per servire la domanda.

Successivamente, la figura del consumatore e il procedimento attraverso cui effettua l'acquisto. Infine, il tema della delocalizzazione produttiva.

¹⁷ Antonio Foglio, *Il marketing della moda. Politiche e strategie di fashion marketing*, pp. 64-65, Franco Angeli, Milano, 2007

1.3.2.1 Il “trade”: i canali di distribuzione

Oggi, la domanda nel settore della moda, richiede un’offerta multi-propositiva¹⁸; il *trade*¹⁹ ha il compito di portare i prodotti ai consumatori, il che può avvenire attraverso varie opzioni:²⁰

- **Ingresso:** i grossisti acquistano direttamente dall'azienda produttrice per poi fornire i dettaglianti. Questo metodo richiede la gestione di grandi quantità di prodotti, una conoscenza approfondita del mercato locale, una rete operativa specifica, capacità di stoccaggio e una distribuzione efficiente attraverso i canali di vendita, nonché una vasta rete di clienti dettaglianti;
- **Dettaglio:** negli ultimi anni, il dettaglio ha registrato un calo a causa della diminuzione dei consumi, della concorrenza e dei cambiamenti nell'atteggiamento dei consumatori. I negozi indipendenti sono destinati a subire ulteriori perdite a favore della grande distribuzione;
- **Grande distribuzione e distribuzione organizzata:** la prima comprende i grandi negozi che offrono una vasta gamma di prodotti, come supermercati e grandi magazzini, mentre la seconda si riferisce a catene di negozi efficientemente organizzate per vendere grandi quantità di merce; entrambe offrono vantaggi in termini di grandi volumi di vendita e rotazioni rapide, consentendo alle aziende di generare significativi ordini e fatturati;
- **Vendite per corrispondenza:** questo metodo coinvolge la vendita di prodotti attraverso cataloghi, dove gli ordini vengono inviati via posta per ricevere i prodotti direttamente a casa. Le vendite per corrispondenza nel settore della moda stanno crescendo lentamente per i prodotti personalizzati, mentre non trovano difficoltà per quelli standardizzati;
- **Vendite online:** con lo sviluppo di internet, il mercato si sta sempre più spostando online. Poiché i prodotti di moda saranno sempre più offerti e venduti tramite questo canale, è essenziale che le imprese si dotino di siti web che rispondano in modo efficace alle esigenze del mercato.

¹⁸ Un’azienda offre un prodotto o un servizio che può essere utilizzato per soddisfare diverse esigenze o scopi

¹⁹ Attività di distribuzione e commercializzazione dei prodotti al consumatore finale

²⁰ Antonio Foglio, *Il marketing della moda. Politiche e strategie di fashion marketing*, pp. 82/93, Franco Angeli, Milano, 2007

1.3.2.2 Il consumatore: processo e motivazioni di acquisto

La moda si concentra da sempre sull'individuo e sulle sue esigenze specifiche; il consumatore è razionale, attento ai prezzi e al marchio, vigile sulle promozioni e non facilmente influenzabile dalla pubblicità, ma sempre più alla ricerca un servizio di qualità.

Pertanto, per soddisfarlo a pieno, è necessario che tutta la catena di approvvigionamento, dalla produzione al punto vendita, si dedichi al suo servizio.

Nei confronti della proposta di moda, i consumatori, uomini o donne che siano, hanno reazioni diverse, al punto tale da costituire dei gruppi di riferimento:²¹

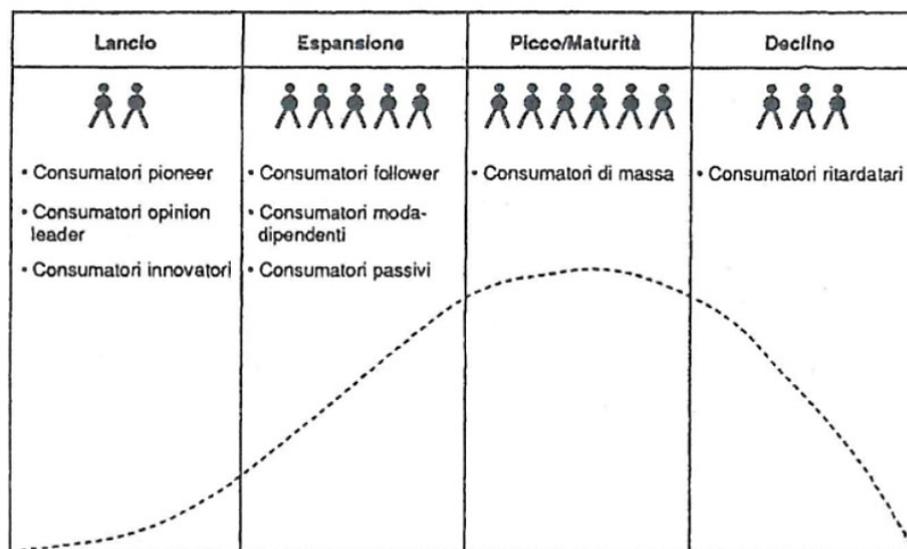


Figura 1: immagine tratta dal libro “Il marketing della moda. Politiche e strategie di fashion marketing”, 2007

- **Consumatori pioneer:** individui benestanti e disposti a pagare prezzi elevati per ottenere status e distinzione;
- **Consumatori opinion leader:** individui influenti come attori, artisti o giornalisti, incaricati di promuovere i prodotti che indossano;
- **Consumatori innovatori:** individui che creano tendenze cercando capi unici ed esclusivi, vestendo in modo insolito e all'avanguardia;
- **Consumatori follower:** individui che vengono influenzati dalla moda in un secondo momento, per ragioni psicologiche o finanziarie;

²¹ Antonio Foglio, Il marketing della moda. Politiche e strategie di fashion marketing, pp. 103-104, Franco Angeli, Milano, 2007

- **Consumatori moda-dipendenti:** individui che acquistano senza restrizioni finanziarie, senza considerare attentamente le offerte;
- **Consumatori passivi:** individui che seguono la moda senza valutarla, lasciandosi influenzare passivamente;
- **Consumatori di massa:** individui che si avvicinano al prodotto una volta che è affermato; costituiscono la maggior parte del mercato;
- **Consumatori ritardatari:** individui che acquistano il prodotto a prezzi inferiori quando sta declinando, a causa di risorse finanziarie limitate.

Nonostante la diversità dei gruppi di consumatori, il processo di acquisto di un prodotto moda segue una serie di passaggi fondamentali e logici che sono comuni a tutti:²²

- Riconoscimento di una necessità;
- Definizione dei fattori-limite;
- Ricerca e valutazione delle informazioni;
- Valutazione dell'offerta;
- Decisione di acquisto;
- Valutazione e controllo dell'acquisto.

Sebbene il percorso d'acquisto segua uno schema comune a tutte le categorie di consumatore, le motivazioni individuali giocano un ruolo fondamentale nel determinare il comportamento d'acquisto di ciascun di loro. Infatti, dietro all'acquisto di un prodotto moda possono esserci motivazioni più profonde della semplice necessità di vestirsi.

La "piramide delle necessità" di Maslow, che comprende diversi stadi gerarchici, trova applicazione anche nel contesto della moda:²³

- **Esigenze fisiologiche:** per garantire la sopravvivenza;
- **Esigenze di sicurezza:** per sentirsi al sicuro fisicamente ed emotivamente;
- **Esigenze sociali:** per sentirsi parte di un gruppo o della società;
- **Esigenze di stima e status:** per sentirsi realizzati all'interno della società;
- **Realizzazione di se stessi:** per essere accettati per la propria personalità unica.

²² Antonio Foglio, *Il marketing della moda. Politiche e strategie di fashion marketing*, pp. 108-109, Franco Angeli, Milano, 2007

²³ Ivi, pp. 109-110

1.3.2.3 *La segmentazione di mercato*

La segmentazione di mercato, nel settore della moda, permette di identificare i consumatori in gruppi omogenei basati su comportamenti, stili di vita ed esigenze simili, fondamentali per un efficace targeting di mercato. Questo processo può avvenire spontaneamente o essere strategico, mirando a penetrare o consolidare un mercato.

Per condurre una segmentazione accurata, è importante tenere conto di otto variabili specifiche:²⁴

1. **Variabili di mercato:** identificano il livello di vita e il reddito
2. **Variabili demografiche:** includono età, sesso, stato civile, ecc.
3. **Variabili geografiche:** considerano distribuzione geografica, densità urbana, ecc.
4. **Variabili socioeconomiche:** considerano potere d'acquisto, tempo libero, cultura, ecc.
5. **Variabili psicologiche:** studiano il consumatore nel concetto che ha di se stesso: (immagine di se stesso e immagine ideale di se stesso / immagine sociale di se stesso e immagine sociale ideale di se stesso)
6. **Variabili psicografiche:** attraverso la psicografia²⁵ si analizzano i comportamenti dei consumatori, i loro stili di vita, i loro interessi e le loro opinioni
7. **Variabili comportamentali:** riguardano atteggiamento verso la moda, familiarità con i prodotti, fedeltà al brand, accettazione del prezzo, frequenza di acquisto, ecc.
8. **Variabili aziendali:** dipendono esclusivamente dall'azienda e si riferiscono alla sua capacità di fornire il supporto necessario per identificare segmenti validi e rilevanti

Una volta identificati i segmenti di riferimento, affinché la segmentazione risulti corretta, è essenziale che essi rispettino determinati criteri:²⁶

- **Quantificabilità:** i segmenti devono essere quantificati, anche se alcune caratteristiche, come la personalità, possono essere difficili da misurare;

²⁴ Antonio Foglio, *Il marketing della moda. Politiche e strategie di fashion marketing*, pag. 149/154, Franco Angeli, Milano, 2007

²⁵ *Lo studio dell'individuo basato su interessi, personalità e abitudini*

²⁶ Antonio Foglio, *Il marketing della moda. Politiche e strategie di fashion marketing*, pp. 154/155, Franco Angeli, Milano, 2007

- **Identificabilità/raggiungibilità:** l'azienda deve identificare e conoscere bene un segmento per poterlo raggiungere; un segmento non identificabile è irraggiungibile;
- **Stabilità:** il segmento deve mostrare una consistenza nel tempo; poiché il prodotto è destinato a essere indirizzato verso un segmento, è essenziale che almeno una parte significativa di esso rimanga fedele nel tempo;
- **Redditività:** il segmento deve essere economicamente significativo per richiamare l'azione dell'azienda e rendere redditizio il suo intervento;
- **Difendibilità:** il segmento deve essere difendibile dagli attacchi della concorrenza attraverso strategie di marketing mirate ed efficaci;
- **Controllabilità:** il segmento deve essere costantemente monitorato per consentire correzioni o interventi tempestivi; un segmento incontrollabile rende vano qualsiasi intervento di marketing.

Dopo aver delineato i criteri che i segmenti devono rispettare, è importante sottolineare che l'azienda non si trova vincolata ad un'unica strategia, ma può piuttosto scegliere tra tre diverse modalità di approccio per affrontare il segmento prescelto:²⁷

- **Segmentazione concentrata** (o di nicchia): si concentra su un segmento specifico, offrendo prodotti di alta qualità, prezzi elevati e comunicazioni mirate. Un esempio è Brunello Cucinelli, noto per capi di abbigliamento di alta qualità rivolti a clienti disposti a pagare un prezzo premium.
- **Segmentazione indifferenziata:** si basa sui tratti comuni a tutti i consumatori, senza specifiche caratteristiche di segmento. Un esempio è Benetton, con una gamma ampia e generalizzata di prodotti.
- **Segmentazione differenziata:** l'azienda seleziona segmenti prioritari, differenziando il prodotto, il prezzo, la distribuzione e la comunicazione per ciascun segmento. Un esempio è Armani, che dispone di diverse linee di prodotti mirate a segmenti specifici; Giorgio Armani per clienti sofisticati, Emporio Armani per uno stile giovane e moderno e Armani Exchange per un pubblico più accessibile.

²⁷ Antonio Foglio, *Il marketing della moda. Politiche e strategie di fashion marketing*, pp. 155-156, Franco Angeli, Milano, 2007

1.3.2.4 *La delocalizzazione produttiva*

L'industria italiana della moda ha mantenuto la sua posizione sul mercato, nonostante la concorrenza asiatica, anche grazie a solide strutture del settore e alla delocalizzazione della produzione verso paesi dell'Europa orientale e dell'Asia stessa.

Attualmente, la produzione richiede una distribuzione geografica; infatti, per mantenersi competitivi e beneficiare di economie di scala efficaci, le aziende devono cercare aree territoriali che offrano produzioni di alta qualità a costi più competitivi.

La scelta implica la progettazione presso la sede madre principale e la produzione in paesi diversi che utilizzano processi produttivi, artigianali e industriali diversificati.

Di solito, sono le produzioni di base a essere spostate, poiché, nonostante abbiano un basso contenuto di moda, sono spesso penalizzate dai costi di produzione elevati.

Attualmente, oltre 200 aziende italiane hanno investito all'estero per delocalizzare la produzione (es. Benetton Group, Ermenegildo Zegna, Bulgari, ecc.)²⁸.

È tuttavia importante selezionare attentamente le aree e i paesi per la delocalizzazione, privilegiando quelli con capacità produttive che assicurino elevati standard qualitativi.

Alcune delle principali aree di delocalizzazione produttiva meritano particolare attenzione:

- **Paesi Est Europa:** Romania, Ungheria, Bulgaria, Slovacchia, Croazia, Polonia, Bielorussia, Slovenia, Repubblica Ceca, Serbia-Montenegro, Moldavia, Russia, ecc.;
- **Paesi Nord Africa:** Tunisia, Marocco, ecc.;
- **Paesi asiatici:** Cina, India, Hong Kong, Thailandia, Corea del Sud, Indonesia, ecc.;
- **Paesi europei:** Finlandia, Portogallo, Irlanda, Turchia.²⁹

1.3.3 *L'offerta*

Oggi, nel settore della moda, l'offerta è ben consapevole delle esigenze del consumatore, avendolo studiato attentamente nel corso del tempo. Di fronte a un consumatore attento ed esigente, l'offerta deve essere mirata e concreta, rispondendo efficacemente alle sue richieste.

Nel mercato italiano, in particolare, l'offerta si rinnova ogni sei mesi, ricercando nuovi tessuti, colori, modelli, presentazioni e strategie di vendita.

²⁸Antonio Foglio, *Il marketing della moda. Politiche e strategie di fashion marketing*, pp. 220-221, Franco Angeli, Milano, 2007

²⁹Ivi, pag. 34

Le collezioni presentate a gennaio riguardano la primavera e l'estate, mentre quelle presentate a luglio sono destinate all'autunno e all'inverno. L'offerta nel campo della moda si estende su una vasta gamma di prodotti, che includono abbigliamento e una varietà di accessori, dai gioielli ai profumi. Tuttavia, per il mio lavoro, reputo opportuno concentrarmi esclusivamente sulle categorie relative all'abbigliamento uomo e donna:³⁰

- **Abbigliamento uomo:** l'abbigliamento maschile è stato a lungo caratterizzato da prodotti classici e, per una minoranza, su misura, ma recentemente c'è stata un'accentuata tendenza verso il casual e il pronto moda. Questi capi sono progettati per garantire comfort senza compromettere lo stile. Anche se il casualwear³¹ e lo sportswear³² sono ben presenti, l'estetica resta legata ad elementi statici come giacca, pantaloni, camicia, gilet, cravatta e calze. Oggi, l'offerta comprende una vasta gamma di abbigliamenti maschili, dai capi su misura di alta moda ai modelli classici, pronti per l'uso e casual. La gamma di prodotti, nello specifico, spazia dall'intimo alle scarpe.
- **Abbigliamento donna:** l'abbigliamento femminile ha subito un'importante evoluzione nel corso dei secoli, con un'offerta che ha ottenuto grande successo proprio perché si adatta alle sue preferenze. Sempre più spesso, le linee tra abbigliamento maschile e femminile si stanno confondendo, dando vita a prodotti unisex. Con l'aumentare degli impegni al di fuori della casa, le donne necessitano di capi appropriati, eleganti, confortevoli, pratici e funzionali. L'offerta di abbigliamento femminile include abiti su misura di alta moda, abiti *prêt-à-porter*³³ e abbigliamento casual. Analogamente all'abbigliamento maschile, l'offerta è ampia e comprende una varietà di articoli, dall'intimo alle scarpe.

³⁰ Antonio Foglio, *Il marketing della moda. Politiche e strategie di fashion marketing*, pp. 69/72, Franco Angeli, Milano, 2007

³¹ Capi di abbigliamento informali e comodi, adatti per l'uso quotidiano o per occasioni informali

³² Capi di abbigliamento progettati specificamente per l'attività fisica e lo sport

³³ Capi di abbigliamento fabbricati in serie e disponibili per l'acquisto immediato

1.4. La rilevanza della sostenibilità nel mondo della moda

La moda rappresenta uno dei pilastri dell'industria europea e pertanto investire nella sostenibilità è essenziale, considerando il suo impatto ambientale. Sebbene i dati sui fatturati annuali del settore siano incoraggianti, non può essere ignorato il suo significativo impatto ambientale.

Prima di tutto, la produzione tessile comporta un notevole sfruttamento delle risorse naturali, con un'elevata richiesta di acqua e l'occupazione di vaste aree di terreno per coltivare materiali come il cotone e altre fibre. Nel 2020, l'industria tessile è stata identificata come la terza principale causa di degrado delle risorse idriche e del suolo. Per ogni cittadino dell'Unione Europea, sono stati impiegati in media 9 metri cubi di acqua, 400 metri quadrati di terreno e 391 chilogrammi di materie prime per soddisfare la domanda di abbigliamento e calzature.

Inoltre, la produzione tessile contribuisce in modo significativo all'inquinamento idrico, rappresentando circa il 20% dell'inquinamento globale dell'acqua potabile; questo è dovuto ai processi come la tintura e la finitura dei prodotti tessili, oltre al rilascio di microfibre sintetiche durante il lavaggio. La moda veloce, con la sua produzione su larga scala e a prezzi contenuti, promuove frequenti lavaggi dei prodotti, aumentando il rilascio di microplastiche, soprattutto durante i primi lavaggi, causando un accumulo annuo di circa mezzo milione di tonnellate di microplastiche nei fondali oceanici.

L'industria della moda è poi responsabile, approssimativamente, del 10% delle emissioni globali di carbonio. Questo supera il totale delle emissioni generate dai voli internazionali e dal trasporto marittimo combinati. Secondo l'Agenzia europea dell'ambiente, nel 2020 gli acquisti di prodotti tessili nell'UE hanno causato emissioni di circa 270 kg di CO₂ per abitante, totalizzando circa 121 milioni di tonnellate di CO₂ prodotte dal settore tessile a livello europeo.

Infine, solo l'1% degli abiti usati viene effettivamente riciclato per la produzione di nuovi capi, riflettendo una drastica riduzione del ciclo di vita complessivo dei prodotti tessili. In media, ogni anno, i cittadini europei consumano circa 26 kg di tessuti e ne smaltiscono circa 11 kg³⁴.

³⁴ <https://www.europarl.europa.eu/topics/it/article/20201208STO93327/l-impatto-della-produzione-e-dei-rifiuti-tessili-sull-ambiente-infografica>

Considerando quanto è stato detto finora, emerge chiaramente che l'industria tessile richiede un sostanziale miglioramento delle sue pratiche di produzione e consumo.

È in questa prospettiva che l'Unione Europea ha presentato, nel marzo del 2022, un nuovo pacchetto di proposte sul Green Deal Europeo³⁵, con l'obiettivo di rendere i prodotti, compresi quelli del settore della moda, più sostenibili, riciclabili e durevoli entro il 2030.

Le nuove norme proposte dalla Commissione mirano a rendere la stragrande maggioranza dei beni fisici sul mercato dell'UE più ecologici, circolari ed energeticamente efficienti lungo l'intero ciclo di vita, dalla progettazione all'uso quotidiano, includendo anche il cambio di destinazione e la gestione del fine vita.

La strategia dell'Unione Europea per contrastare la moda veloce incoraggia le imprese a ridurre il numero di collezioni annue, ad assumersi la responsabilità delle proprie azioni e a minimizzare l'impatto ambientale e le emissioni di carbonio. L'obiettivo è migliorare la durabilità, la riparabilità, la riutilizzabilità e la riciclabilità dei prodotti tessili, riducendo i rifiuti e prevenendo la distruzione dei prodotti invenduti, con un impegno per il rispetto dei diritti dei lavoratori e la trasparenza nella produzione. Le grandi imprese che eliminano i prodotti invenduti dovranno infatti rendere pubbliche le loro statistiche annuali, motivare le loro decisioni e divulgare il numero di prodotti scartati che sono stati smaltiti o riciclati.

Per tutte le categorie contemplate dalla proposta saranno introdotti passaporti digitali dei prodotti³⁶. Questa maggiore disponibilità e tracciabilità dei dati intende facilitare la transizione verso un'economia circolare.

Le regole saranno uniformemente applicate a tutti i prodotti commercializzati nell'UE, indipendentemente che siano importati o prodotti internamente all'Unione.

La Commissione sosterrà questa transizione anche attraverso iniziative di sensibilizzazione³⁷.

³⁵ Insieme di iniziative politiche proposte dalla Commissione europea con l'obiettivo generale di raggiungere la neutralità climatica in Europa entro il 2050

³⁶ Documenti che aiutano i consumatori a scegliere con cognizione di causa, agevolando l'accesso alle informazioni. Includono dati sull'impronta ambientale o il tenore di un dato materiale riciclato, indicazioni utili per il riciclaggio, dettagli sulla catena di fornitura e altro ancora

³⁷ https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/it/qanda_22_2014

In questo contesto, le nuove linee guida dell'UE hanno certamente fornito un quadro chiaro e orientato all'azione, incoraggiando l'industria a adottare misure concrete per ridurre l'impatto ambientale e promuovere la trasparenza lungo tutta la catena di approvvigionamento.

E in effetti, i dati di sistema desunti dai bilanci di sostenibilità, riportati dall'Area Studi Mediobanca nel rendiconto di febbraio 2024, confermano la crescente attenzione verso la tematica da parte dei principali gruppi mondiali della moda, che si impegnano con sempre più incisività per un futuro più sostenibile e per la salvaguardia dell'ambiente.

Le emissioni di CO2 sono in diminuzione, passando da 1.239 tonnellate per milione di fatturato nel 2021 a 1.055 nel 2022, con una riduzione del 15%. Le aziende europee mostrano una performance superiore (-30%) rispetto a quelle nordamericane (-11%).

Anche la produzione di rifiuti diminuisce, passando da 2,8 tonnellate per milione di fatturato nel 2021 a 2,5 nel 2022, con una diminuzione dell'11%. I grandi gruppi europei (-19%) sono più efficienti dei loro omologhi nordamericani (+2%) in termini di riduzione dei rifiuti.

La percentuale di rifiuti riciclati è in aumento, passando dal 70,1% nel 2021 al 73,9% nel 2022, con un incremento del 3,5% per le aziende europee rispetto al 2021 e dell'84,9% per i gruppi statunitensi, con un aumento dello 0,2% rispetto al 2021.

C'è un aumento nell'uso di fonti rinnovabili, che passa dal 55,6% nel 2021 al 60,6% nel 2022, con i grandi gruppi europei che mostrano una maggiore virtuosità rispetto a quelli nordamericani (70,5% contro 50,0% nel 2022).

I consumi di acqua sono diminuiti del 18%, passando da 316 m3 di acqua consumata per milione di fatturato nel 2021 a 258 nel 2022. In questo caso, i gruppi nordamericani (-19%) sono più virtuosi dei gruppi europei (-16%)³⁸.

³⁸ https://www.areastudimediobanca.com/sites/default/files/2024-02/CS_Report_Fashion_2024_0.pdf

CAPITOLO 2

LA STRATEGIA NEL MONDO DELLA MODA

2.1. La definizione di “strategia”

Possiamo definire il concetto di strategia come un modello di interazione impresa-ambiente, ossia un sistema di obiettivi, scelte ed azioni che determinano il posizionamento dell'azienda nei confronti del suo ambiente di riferimento, ovvero dei suoi diversi stakeholders, che hanno un impatto inevitabile sul sistema economico dell'azienda. Le strategie di business, anche chiamate strategie competitive, sono quelle formulate per i singoli ambiti di business in cui l'impresa opera, mirando a creare un vantaggio competitivo sostenibile in uno specifico settore. È importante distinguerle dalle strategie aziendali, o corporate, che riguardano le decisioni ad alto livello sull'ampiezza e la direzione dell'azienda.

2.2. Analisi di settore attraverso il modello delle cinque forze

La strategia aziendale si fonda innanzitutto sulla comprensione dell'ambiente competitivo in cui opera l'impresa. Prima di implementare un qualsiasi approccio strategico, è quindi essenziale avere una conoscenza approfondita e specifica del settore di riferimento, che consente di valutare l'accettazione di una proposta di moda. Lo studio di un settore spesso richiede l'applicazione di modelli di analisi per valutare la redditività in un dato momento e la sua evoluzione nel tempo; per la mia trattazione, esaminerò il modello della concorrenza allargata, noto anche come modello delle cinque forze, ideato da Michael Porter. Questo modello è ampiamente diffuso e rappresenta uno strumento consolidato nel campo dell'analisi strategica³⁹.

Il modello di Porter spiega che un settore ha un livello di redditività più alto o più basso in corrispondenza di come si configurano al suo interno cinque forze competitive; distingue quindi i cinque elementi con cui si possono creare cinque diverse forze, che, secondo l'autore, determinano il livello di redditività di un'impresa.

³⁹ Antonio Foglio, *Il marketing della moda. Politiche e strategie di fashion marketing*, pag. 132, Franco Angeli, Milano, 2007

All'interno del modello, ciascuno dei cinque elementi definisce una specifica forza competitiva:

- Il rapporto con i concorrenti determina l'intensità della concorrenza;
- Il rapporto con i fornitori indica il potere contrattuale dei fornitori;
- Il rapporto con i clienti evidenzia il potere contrattuale dei clienti;
- Il rapporto con i potenziali entranti spiega le barriere all'entrata;
- Il rapporto con il produttore di prodotti sostituiti mette in luce le minacce di sostituzione da parte di aziende capaci di soddisfare le esigenze dei clienti in modo simile.

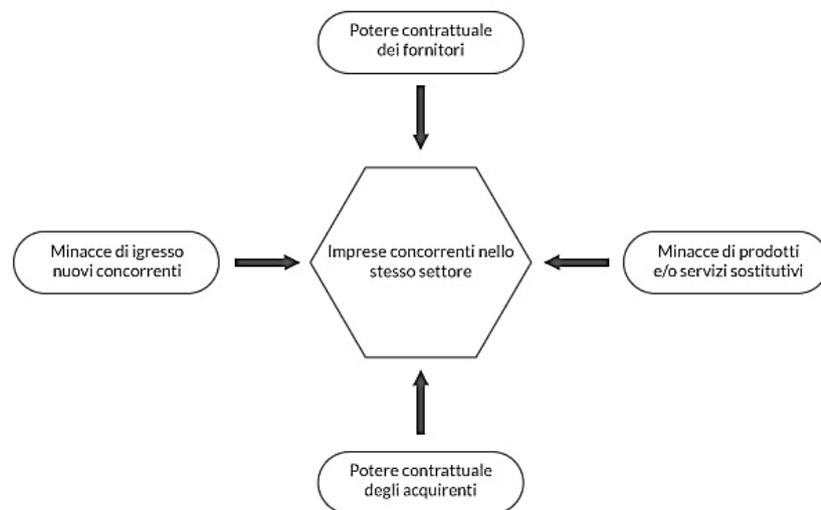


Figura 2: modello della concorrenza allargata, Porter, <https://www.danea.it/blog/modello-di-porter/>

La relazione tra i diversi fattori competitivi e il ritorno sull'investimento (ROI⁴⁰) nel contesto del modello delle cinque forze di Porter può essere spiegata in modo più dettagliato come segue:

- A livello generale, più è alta l'**intensità della concorrenza** e più è basso il ROI: una forte competizione porta a prezzi più bassi e margini più sottili, riducendo la redditività delle imprese. Al contrario, in presenza di una concentrazione elevata di aziende dominanti o di un settore in crescita rapida, le imprese in questione possono trarre vantaggio da un aumento della domanda e da maggiori opportunità di profitto. È importante notare che, se i prodotti offerti delle imprese sono molto simili tra loro, la competizione può diventare più accesa. Al contrario, una differenziazione significativa dell'offerta può sicuramente attenuare l'intensità della competizione.

⁴⁰ "Return on Investments" o "Ritorno sull'Investimento", è un indicatore finanziario utile a valutare la profittabilità di un investimento, dato che calcola il rendimento ottenuto in base al capitale investito

- A livello generale, più è alto il **potere contrattuale dei fornitori** e più è basso il ROI: se i fornitori sono poco numerosi esercitano un forte potere contrattuale, potendo quindi imporre prezzi più alti e condizioni meno favorevoli, riducendo i margini di profitto e il ROI delle imprese. Inoltre, se i fornitori offrono risorse o materiali unici e difficilmente sostituibili, possono esercitare un ancor più maggiore potere contrattuale, poiché le imprese acquirenti diventano dipendenti dal servizio e più vulnerabili a cambiamenti nelle condizioni di fornitura. D'altra parte, se le imprese hanno diverse alternative disponibili con prezzi di sostituzione bassi, il potere contrattuale dei fornitori si riduce, consentendo alle imprese di ottenere prezzi migliori e condizioni di fornitura più vantaggiose, aumentando così il livello del loro ROI.
- A livello generale, più è alto il **potere contrattuale dei clienti** e più è basso il ROI: se i clienti sono poco numerosi hanno un forte potere contrattuale e possono richiedere condizioni più favorevoli alle imprese, riducendo così i margini di profitto e il ROI. Inoltre, se quegli stessi clienti hanno una forte sensibilità al prezzo riguardante ai prodotti offerti, il livello di redditività dell'azienda si riduce ulteriormente. Tuttavia, se l'impresa riesce a fornire un prodotto unico o altamente differenziato, può limitare il potere contrattuale dei clienti, poiché in mancanza di opzioni simili, saranno meno inclini a negoziare prezzi o condizioni.
- A livello generale, più sono alte le **barriere all'entrata** e più è alto il ROI: barriere significative possono scoraggiare nuove aziende dall'entrare sul mercato; queste possono essere di natura economica (es. economia di scala, investimenti elevati), legale (es. regolamentazioni), tecnologica (es. tecnologia avanzata), di marketing (es. presenza di un marchio forte) o di altro tipo. In questo caso le imprese esistenti possono godere di una maggiore protezione dai nuovi entranti e mantenere margini di profitto più ampi, aumentando così il ROI.
- A livello generale, più sono alte le **minacce di sostituzione** e più è basso il ROI: se ci sono molte alternative disponibili per i prodotti o servizi dell'azienda, i clienti possono facilmente passare a sostituti più convenienti o migliori, riducendo così la redditività delle imprese. Inoltre, se il marchio e la fedeltà del cliente sono deboli, possono essere inclini a valutare alternative, mentre una solida fedeltà al marchio può ridurre la possibilità di sostituzione.

Vediamo ora come le 5 forze competitive si manifestano nel contesto del settore moda in Italia.

Intensità della concorrenza: nel mercato della moda italiano, la concorrenza è intensa tra numerosi marchi nazionali e internazionali, con una vasta gamma di prodotti disponibili per i consumatori. L'intensità della competizione spinge le imprese a cercare di mantenere la loro quota di mercato attraverso strategie di pricing aggressive e offerte promozionali.

Tuttavia, alcune aziende dominanti nel settore riescono a limitare la loro concorrenza e questo consente loro di mantenere prezzi più alti e margini di profitto più ampi.

Inoltre, in un settore in crescita rapida come quello della moda, le imprese italiane possono beneficiare di un aumento della domanda e di maggiori opportunità di profitto, specialmente se sono in grado di adattarsi rapidamente alle tendenze del mercato e di offrire prodotti innovativi e di alta qualità, in modo da contrastare l'alta concorrenza presente.

Ad oggi, le imprese italiane continuano a rappresentare la varietà e la creatività imprenditoriale del nostro Paese. E infatti, l'Italia vanta il maggior numero di protagonisti, anche se è la Francia a detenere il primato per giro d'affari, con il 43% del totale europeo, seguita da Germania (11%), Spagna e Regno Unito (entrambi al 10%), mentre l'Italia si colloca al 7%.

Secondo il report dell'Area Studi Mediobanca del primo febbraio 2024, *Prada* si colloca al primo posto tra le aziende italiane, con un valore di 4,2 miliardi di euro. Seguono *Oniverse* alla 44ª posizione, *Moncler* alla 50ª e *Giorgio Armani* alla 54ª. Per il 2024, si prevede una crescita moderata del giro d'affari del 3%, portando i ricavi complessivi delle Maggiori Aziende Moda Italia a quasi 94 miliardi di euro. L'alta qualità dei prodotti offerti rimane un fattore cruciale per il successo delle aziende italiane, ma in un contesto di così elevata concorrenza è fondamentale sapersi distinguere.

Il potere contrattuale dei fornitori: nel mercato moda, il potere contrattuale dei fornitori può variare a seconda dei materiali e delle risorse utilizzate nella produzione dei prodotti; i fornitori godono spesso di un forte potere contrattuale grazie alla loro reputazione per la qualità dei materiali e la lavorazione artigianale. Infatti, i tessuti italiani sono rinomati in tutto il mondo per la loro qualità superiore, permettendo così ai fornitori di esercitare una maggiore influenza sui prezzi e sulle condizioni di vendita. Tuttavia, la crescente globalizzazione e le tendenze di produzione etiche e sostenibili possono influenzare questa dinamica nel tempo, spingendo le case di moda a diversificare le proprie fonti di approvvigionamento. Infatti, la globalizzazione ha aperto nuove opportunità per le case di moda di accedere a una vasta gamma di fornitori a livello mondiale, riducendo in parte il potere contrattuale dei fornitori tradizionali.

Le aziende possono ora approvvigionarsi di materiali da diversi paesi, negoziando condizioni migliori e riducendo la dipendenza da un singolo fornitore. Inoltre, la crescente domanda di pratiche di produzione etiche e sostenibili spinge molte case di moda a preferire fornitori che rispettano alti standard ambientali e sociali. Questo non solo influenza la selezione dei fornitori, ma cambia anche le dinamiche di potere: le aziende di moda, preferendo materiali e metodi di produzione sostenibili, riducono la domanda per i fornitori che non rispettano gli standard, indebolendo così la loro posizione contrattuale. Nel nostro Paese, Milano Unica⁴¹ emerge come una delle fiere internazionali più prestigiose nel settore tessile e dell'abbigliamento, ospitata due volte all'anno nella città di Milano. Per i fornitori italiani, Milano Unica costituisce certamente un'opportunità preziosa per instaurare nuove relazioni commerciali, consolidare partnership esistenti e condividere competenze, posizionandosi in modo favorevole rispetto alla concorrenza e contribuendo indirettamente al loro potere contrattuale attraverso la creazione di relazioni solide e la valorizzazione del Made in Italy.

Il potere contrattuale dei clienti: anche nel contesto dei clienti è fondamentale tenere conto del loro potere contrattuale; poiché è il consumatore a definire la moda e, allo stesso tempo, a beneficiarne, è fondamentale comprendere i suoi gusti e le sue tendenze.

È essenziale comprendere le sue aspettative riguardo al prodotto moda e soddisfare i suoi bisogni per mantenere un rapporto positivo e soddisfacente.

Oggi, attraverso l'e-commerce, i consumatori hanno maggiori opportunità di confrontare prezzi e opzioni di prodotto, amplificando l'importanza del prezzo nell'acquisto di prodotti moda e spingendo le aziende a proporre prodotti competitivi a prezzi più convenienti per garantire la fidelizzazione dei clienti e il successo aziendale. Questo significa che oggi le aziende devono essere agili nel rispondere alle esigenze dei clienti, offrendo non solo prodotti di alta qualità, ma anche un'esperienza d'acquisto gratificante e un eccellente servizio di post-vendita.

Anche il tema della sostenibilità influenza le decisioni di acquisto dei consumatori.

In un mercato sempre più attento alle questioni ambientali e sociali, l'adesione a standard elevati di sostenibilità può diventare un elemento differenziante cruciale, consentendo alle aziende di mantenere un vantaggio competitivo e un potere contrattuale più solido.

⁴¹ Fiera semestrale di riferimento per i professionisti della moda, con i migliori produttori italiani ed europei

Le barriere all'entrata: nel mercato della moda italiano, le barriere all'entrata per i nuovi concorrenti sono significative a causa dell'importanza del branding e della reputazione nel determinare il successo aziendale. Le grandi case di moda italiane hanno consolidato la loro presenza attraverso investimenti prolungati in strategie di marketing, design e distribuzione, creando barriere sostanziali per i nuovi entranti. La produzione di capi d'abbigliamento di alta qualità richiede investimenti notevoli in materiali, manodopera, infrastrutture e ricerca e sviluppo e i costi di distribuzione e marketing possono essere molto elevati, soprattutto per i marchi che mirano a espandersi a livello internazionale. In più, il settore della moda è soggetto ad una serie di leggi e norme, sia a livello nazionale che internazionale, che possono ostacolare l'ingresso di nuovi soggetti nell'area competitiva. Infine, è anche fondamentale avere accesso a fornitori di alta qualità, artigiani esperti e reti di distribuzione affidabili, il che richiede tempo e sforzi significativi, fattore che rende ancora più difficile, per i potenziali entranti, competere sullo stesso livello delle aziende consolidate. Tutto ciò contribuisce a rendere arduo l'ingresso nel settore e a mantenere le aziende esistenti al vertice dello stesso.

Le minacce di sostituzione: le aziende italiane, infine, devono costantemente affrontare la minaccia di sostituzione da parte di concorrenti in grado di soddisfare le esigenze dei clienti con prodotti simili. La minaccia, oggi, deriva soprattutto dal fenomeno del “fast fashion⁴²”, che si basa su cicli di produzione e distribuzione estremamente rapidi, consentendo l'introduzione quasi istantanea delle nuove tendenze al fine di soddisfare le mutevoli preferenze dei consumatori a prezzi più accessibili. Attualmente il mercato globale del fast fashion è valutato a oltre 120 miliardi di dollari, secondo le stime di Statista⁴³. Si prevede che entro il 2027 questo valore possa superare i 184 miliardi di dollari⁴⁴. In questo contesto, un approccio importante potrebbe essere quello di informare maggiormente i consumatori sugli aspetti negativi del fast fashion, come il suo impatto sull'ambiente e le condizioni di lavoro dei lavoratori nel settore; sensibilizzare su queste questioni potrebbe influenzare le decisioni di acquisto, incoraggiando la clientela a preferire marchi Made in Italy che adottano pratiche più sostenibili ed etiche.

⁴² In italiano "moda veloce", caratterizza un design che segue rapidamente le tendenze dalle passerelle, ottimizzando la produzione per rendere le collezioni accessibili ai consumatori a basso costo

⁴³ Piattaforma privata che fornisce un ampio assortimento di dati statistici su vari temi, tra cui economia, società, mercato e altri ancora

⁴⁴ https://lab24.ilsole24ore.com/fast-fashion-crescita-accuse-sostenibilita/?refresh_ce=1

Questa sfida aumenta la pressione competitiva nel settore, spingendo le aziende a mantenere un alto livello di innovazione e a adottare strategie di differenziazione per rimanere rilevanti e attrattive agli occhi dei consumatori.

2.3. *Vantaggio e ambito competitivo alla base delle strategie competitive di base*

Dopo l'analisi di settore, che vuole rispondere alla domanda: *“quali sono gli elementi che spiegano la redditività di un settore in un certo istante e le sue variazioni nel tempo?”*, l'analisi delle strategie competitive di base rappresenta la seconda fase nel comprendere la strategia competitiva. Questa cerca di rispondere alla domanda: *"perché alcune aziende mantengono una redditività superiore alla media del settore nel medio-lungo termine, mentre altre registrano una redditività inferiore alla media?"*.

Secondo Porter, l'abilità di raggiungere una performance superiore nel lungo termine deriva dalla capacità di adottare in modo coerente una delle seguenti tre strategie:⁴⁵

- Leadership di costo;
- Differenziazione;
- Focalizzazione sui costi o sui prezzi.

Questo approccio spesso dà origine a errori di applicazione, derivanti dalle difficoltà nel definire chiaramente i due concetti fondamentali su cui si basa: il vantaggio competitivo (che può essere di prezzo o di costo) e l'ambito competitivo (che può essere ampio o ristretto).

Nelle righe successive analizzerò il concetto di vantaggio competitivo e di ambito competitivo, per arrivare a comprendere come le imprese possono scegliere la migliore delle tre strategie competitive di base citate in precedenza.

Il vantaggio competitivo rappresenta una condizione di superiorità rispetto alla media dei concorrenti in termini di redditività del capitale investito (ROI) nel medio-lungo periodo.

Si fonda su una condizione di vantaggio basata sul prezzo di vendita (vantaggio di prezzo) o sui costi di produzione (vantaggio di costo).

⁴⁵ La strategia aziendale, McGraw-Hill Education, pp. 160-161, Milano, 2017

Il vantaggio competitivo di prezzo presuppone che:

- La redditività del ROI risulti superiore alla media del settore nel medio-lungo periodo;
- I prezzi di vendita risultino maggiori rispetto al prezzo medio dei concorrenti; in questo caso si dice che l'azienda gode di un "premium price", di un prezzo più alto della media;
- Il premium price sia maggiore dell'"extra cost", cioè del costo aggiuntivo che l'impresa deve sostenere per fornire quel valore aggiunto che giustifica il prezzo più alto.

Le tre condizioni di cui sopra presuppongono a loro volta che:

- Il prodotto offerto sia percepito e apprezzato come unico dai clienti;
- Le attività interne dell'azienda presentino elementi di unicità rispetto a quelle dei concorrenti; in caso contrario, il prodotto non sarebbe percepito come unico;
- Le attività svolte per produrre e offrire il prodotto siano coerenti dal punto di vista economico-finanziario, altrimenti, il premio di prezzo non compenserebbe o non supererebbe i costi sostenuti nella produzione⁴⁶.

Il vantaggio competitivo di costo presuppone che:

- La redditività del ROI risulti superiore alla media del settore nel medio-lungo periodo;
- I costi unitari di produzione risultino inferiori a quelli dei concorrenti di riferimento;
- I prezzi di vendita siano maggiori rispetto ai costi di produzione, prossimi a quelli dei concorrenti di riferimento.

Le tre condizioni di cui sopra presuppongono a loro volta che:

- Il prodotto offerto venga percepito come idoneo a soddisfare i bisogni fondamentali del target di clientela a cui è destinato;
- Le attività svolte all'interno dell'azienda presentino elementi di unicità rispetto a quelle dei concorrenti; in caso contrario i costi non potrebbero essere inferiori rispetto a quelli della concorrenza;

⁴⁶ La strategia aziendale, McGraw-Hill Education, pp.162/164, Milano, 2017

- Le attività svolte per produrre e offrire il prodotto siano coerenti dal punto di vista economico finanziario, altrimenti i costi risulterebbero eccessivi in rapporto al prezzo ottenuto⁴⁷.

Generalmente, è essenziale fare una scelta tra i due vantaggi; non fare una scelta significa non essere in grado di ottenere alcun vantaggio.

Un'impresa che mira a ridurre i costi di produzione rispetto ai concorrenti, ma continua a vendere allo stesso prezzo o a prezzi simili, opterà per un vantaggio di costo.

D'altra parte, un'impresa che mira a offrire un prodotto considerato unico dai potenziali clienti, giustificando quindi un prezzo più elevato, opterà per un vantaggio di prezzo.

Sebbene un'azienda possa beneficiare di entrambi i vantaggi competitivi, ciò avviene solo in casi eccezionali o transitori.

In base a quanto discusso finora, è evidente che il vantaggio competitivo non è semplicemente il risultato di un'azienda in grado di soddisfare i clienti meglio dei suoi concorrenti; infatti, sebbene la “*customer satisfaction*” sia fondamentale per il vantaggio competitivo, non è condizione sufficiente⁴⁸.

L'ambito competitivo, secondo la prospettiva di Porter, si riferisce al campo di attività in cui un'azienda opera. Può essere ampio, coprendo una vasta gamma di attività e segmenti di mercato, oppure ristretto, concentrandosi su un settore specifico o una nicchia di mercato.

L'ambito competitivo è definito dalle seguenti variabili:⁴⁹

- Ampiezza della gamma di prodotti offerti;
- Numero di segmenti di clientela serviti, a sua volta riconducibile alle caratteristiche della clientela, dalla sua area geografica e dal canale distributivo utilizzato per servirla;
- Grado di integrazione verticale, ovvero grado di controllo dell'azienda su tutte le fasi della propria filiera produttiva, sia per quanto riguarda le attività a monte (come la fornitura di materie prime) sia quelle a valle (come la distribuzione);

⁴⁷ La strategia aziendale, McGraw-Hill Education, pp.164-165, Milano, 2017

⁴⁸ Ivi, pp.166/169

⁴⁹ Ivi, pag. 169

- Articolazione geografica delle attività coordinate, variabile più ampia rispetto a quella relativa alla clientela, in quanto comprende la distribuzione geografica di tutte le operazioni aziendali, non solo quelle di marketing e vendite;
- Livello di diversificazione in attività correlate.

Per ottenere e mantenere un vantaggio competitivo di prezzo o di costo, l'azienda deve fare scelte coerenti all'interno di questo ambito, in linea con la sua strategia aziendale, concentrandosi su attività e segmenti di mercato che supportino il vantaggio competitivo desiderato.

Attraverso la costruzione di una matrice che interseca il vantaggio competitivo (costo o prezzo) e l'ambito competitivo (ampio o ristretto), è possibile identificare le quattro tipologie di strategie competitive fondamentali menzionate in precedenza, che rappresentano i percorsi che le imprese possono seguire per raggiungere il successo.



Figura 3: le strategie competitive di base (adattato da Porter, 1980), immagine tratta dal libro “*La strategia aziendale*”, McGraw-Hill Education, 2017

- **La leadership di costo** implica l’obiettivo dell’azienda a diventare il produttore con i costi più bassi nel settore, operando su un ampio spettro di segmenti di mercato;
- **La differenziazione** permette all’azienda di distinguersi nel settore focalizzandosi su variabili ritenute cruciali dai clienti, consentendole di soddisfare tali bisogni in modo unico e di adottare quindi prezzi superiori alla media del settore;

- **La focalizzazione** consente all'azienda di concentrarsi su un segmento specifico all'interno del proprio settore, impegnandosi a servirlo in modo esclusivo.

Dopo aver analizzato le caratteristiche del vantaggio competitivo e le strategie di base che le aziende possono adottare per ottenerlo in base all'ambito competitivo di riferimento, è importante considerare come le aziende possano ampliare e sfruttare ulteriormente il vantaggio conseguito. Ai fini della mia trattazione, mi concentrerò sull'analisi di due diverse direzioni strategiche: la diversificazione e l'internazionalizzazione.

La diversificazione consente alle aziende di espandersi in nuovi settori o mercati, offrendo una gamma più ampia di prodotti. D'altra parte, l'internazionalizzazione permette alle aziende di espandersi oltre i confini nazionali, cogliendo opportunità di crescita in mercati esteri.

Questi due approcci consentono alle aziende di rafforzare il vantaggio competitivo conseguito.

2.4. *Diversificazione: l'ampliamento delle opportunità*

La matrice di Ansoff è un modello ideato da Igor Ansoff⁵⁰ e impiegato dalle aziende per pianificare e analizzare le strategie di crescita. Questo strumento identifica quattro possibili strategie per promuovere lo sviluppo aziendale e aiuta a valutare i rischi associati a ciascuna di esse, sia che si tratti di start-up, sia che si tratti di ampliamenti di un business esistente.

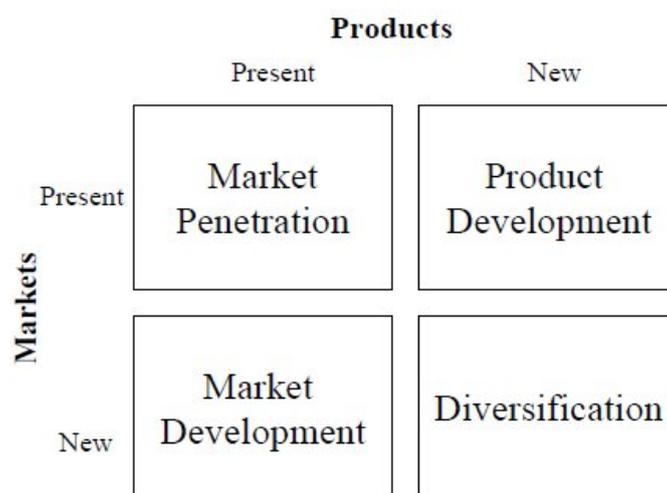


Figura 4: Matrice di Ansoff, https://it.wikipedia.org/wiki/Matrice_di_Ansoff

⁵⁰ Igor' Ansoff (1918 - 2002) è stato un matematico statunitense di origine russa, noto anche con il nome anglicizzato di Igor Ansoff. Professionalmente, egli è conosciuto in tutto il mondo anche per le ricerche in merito al successo strategico

Le quattro strategie della Matrice di Ansoff sono:

- **Penetrazione di mercato:** aumentare le vendite di prodotti già esistenti nei mercati attuali attraverso strategie di marketing mirate e promozioni;
- **Sviluppo del prodotto:** creare e lanciare nuovi prodotti per il mercato attuale, rispondendo alle esigenze emergenti dei clienti;
- **Sviluppo del mercato:** entrare in nuovi mercati con prodotti già esistenti, adattando l'offerta alle caratteristiche locali;
- **Diversificazione:** introdurre nuovi prodotti in nuovi mercati, esplorando settori completamente diversi per l'azienda⁵¹.

Per la mia analisi, mi concentrerò esclusivamente sulle strategie di diversificazione, che rappresentano l'ultimo quadrante della Matrice di Ansoff. Queste sono quelle con il più alto grado di rischio, a differenza della penetrazione di mercato che presenta rischi generalmente inferiori. Pertanto, la scelta di diversificare dovrebbe essere presa solo dopo un'analisi approfondita dei possibili scenari e una pianificazione accurata del budget necessario.

La diversificazione dei prodotti è una strategia aziendale ben nota e utilizzata molto spesso, anche nel settore della moda. Essa riguarda, appunto, l'allargamento della gamma di prodotti che offre un'azienda per coprire nuovi segmenti di clientela e nuovi mercati al di fuori delle aree già consolidate. Le situazioni che possono portare un'azienda a adottare questa strategia possono variare; può essere un mercato saturo da concorrenti consolidati e ben posizionati, una riduzione delle vendite che può essere seguita da una riduzione della redditività o il bisogno di aggiornare o eliminare una serie di prodotti obsoleti che non si vendono più.

La diversificazione offre anche numerose opportunità, come la valorizzazione delle competenze e delle risorse interne, l'accesso a nuovi mercati esteri non ancora esplorati e l'ingresso in nuovi settori utilizzando le competenze acquisite nel corso della storia aziendale, permettendo di ampliare e sfruttare i vantaggi competitivi ottenuti. Tuttavia, è importante considerare che si tratta pur sempre di un processo che richiede tempo e investimenti elevati, nonché di un'organizzazione pronta ad adattarsi al cambiamento.

⁵¹ <https://marketingstrategy.solutions/idee/matrice-di-ansoff-le-strategie-di-diversificazione/>

Nel concreto, la diversificazione di prodotto implica un cambiamento nel campo d'azione dell'organizzazione, che di solito avviene in due modi distinti:

- **La diversificazione correlata** avviene all'interno dello stesso settore in cui l'azienda opera, ma in un segmento differente. Questa scelta rappresenta generalmente un percorso più sicuro per l'azienda, in quanto mirare ad un mercato simile a quello già esplorato consente di ridurre i rischi, ottenendo comunque un rendimento positivo sull'investimento. Ciò è favorito da diversi fattori, come una maggiore certezza operativa grazie alla coerenza dei nuovi prodotti con quelli già esistenti, una diminuzione dei costi medi di produzione e distribuzione, l'opportunità di sfruttare il riconoscimento del marchio già consolidato nel settore e un processo di ricerca e sviluppo più efficiente grazie alle conoscenze e competenze già acquisite.

Un esempio di diversificazione correlata può essere **Prada**, icona del lusso italiano, rinomato per la sua eccellenza nella pelletteria e nell'abbigliamento di alta moda, ha saputo espandere la propria offerta integrando linee di prodotti come profumi, occhiali da sole e accessori in pelle. Questa strategia ha permesso all'azienda di mantenere una coerenza nel suo assortimento di prodotti, sfruttando al contempo il prestigio del marchio per penetrare in nuovi segmenti di mercato.

- **La diversificazione non correlata** avviene in settori completamente diversi rispetto a quello in cui opera l'impresa solitamente. Questa scelta richiede conoscenze specifiche riguardanti il nuovo mercato target, in quanto, poiché trattandosi di un ambiente nuovo, potrebbero essere riscontrate maggiori difficoltà nel prevedere e gestire i cambiamenti, oltre a tempi più lunghi per sviluppare prodotti che si differenzino dalla concorrenza. Per questo motivo, l'operazione di solito viene preceduta da analisi preliminari al fine di valutare la fattibilità dell'operazione.

Giorgio Armani S.p.A., pilastro della moda italiana, ha intrapreso una serie di iniziative volte a espandere il suo marchio in settori completamente diversi, diventando un esempio perfetto di diversificazione non correlata. Tra queste iniziative, spicca l'entrata nel settore dell'ospitalità con l'apertura di hotel di lusso a Milano e a Dubai, che portano il marchio Armani Hotels & Resorts. Oltre all'ospitalità, Armani ha anche diversificato il suo business in altri settori non correlati, come quello dell'arredamento

di lusso, con la linea *Armani/Casa*⁵², che offre mobili e complementi d'arredo di alta qualità o quello gastronomico, con la linea *Armani/Dolci*⁵³, collaborazione creata nel 2002, che fonde i migliori ingredienti italiani di alta qualità con lo stile di Giorgio Armani. Infine, quello dell'allestimento, con la linea *Armani/Fiori*, che esprime il gusto raffinato e l'eleganza distintiva dello stile Armani nel settore dei fiori e degli allestimenti.

In sintesi, la diversificazione correlata offre stabilità e prevedibilità finanziaria grazie alla familiarità con settori affini, consentendo performance costanti e una pianificazione finanziaria semplificata. D'altro canto, la diversificazione non correlata comporta incertezze operative e sfide nello sfruttare il marchio consolidato, ma una volta soddisfatte le condizioni necessarie, può anch'essa portare a risultati più che positivi. Infatti, nonostante i rischi, esplorare nuovi settori può offrire un potenziale di guadagno superiore, aprendo porte a nuove opportunità di espansione e conquista di mercati precedentemente non considerati.

Di seguito, esaminerò le principali soluzioni disponibili per le aziende interessate a una diversificazione di prodotto, sia correlata che non correlata:

- **Lo sviluppo interno** è comunemente adottato nei casi di diversificazione correlata e implica l'uso delle risorse interne dell'azienda per lo sviluppo e il lancio di nuovi prodotti. Questa soluzione può richiedere investimenti significativi, come l'assunzione di personale aggiuntivo o la creazione di nuove infrastrutture, ma generalmente comporta costi inferiori rispetto alla diversificazione non correlata, dal momento che utilizza risorse interne dell'azienda anziché richiedere investimenti esterni o acquisizioni. Un esempio di sviluppo interno nel contesto della diversificazione correlata è rappresentato da **Max Mara**, marchio italiano di moda femminile che ha ampliato la propria offerta introducendo linee di accessori come borse, scarpe e sciarpe utilizzando le risorse interne dell'azienda.
- **Le joint venture**, o alleanze strategiche, implicano la creazione di accordi di collaborazione a lungo termine tra imprese, in cui vengono messe in comune prodotti, tecnologie o conoscenze. Queste imprese, spesso concorrenti, mantengono la propria indipendenza e stabiliscono un accordo reciproco per ottenere una posizione di

⁵² <https://www.armani.com/it-it/experience/armani-casa/at-your-home>

⁵³ <https://www.armanidolci.com/it/storia.html>

leadership sul mercato. Attraverso una joint venture, un'azienda può accedere facilmente a nuovi settori di business, beneficiando della collaborazione con un'altra già presente in quel settore, e così implementare strategie di diversificazione. Un esempio di joint venture fu quella che nel 2011 unì il brand americano **Target** con il brand italiano **Missoni**, collaborazione che ha prodotto una collezione di oltre 400 articoli, tra abbigliamento per donna, uomo e bambino, oltre a set da letto e accessori per la tavola, tutti in vendita per un periodo di un mese⁵⁴.

- **Le attività di fusione e acquisizione** sono le più complesse, ma spesso utilizzate nei casi di diversificazione non correlata, cioè quando si desidera entrare in nuovi mercati competitivi. Nelle fusioni, due o più aziende si uniscono, creando una nuova entità e combinando in essa risorse, competenze e strutture di entrambe, beneficiando di sinergie significative, come economie di scala e diversificazione del portafoglio prodotti.

D'altro canto, nelle acquisizioni, un'azienda ne acquista un'altra, acquisendo così anche il controllo dei suoi asset, dei suoi marchi e delle sue operazioni; questo approccio consente di sfruttare la reputazione e le strutture di brand già esistenti, riducendo anche i tempi di sviluppo rispetto allo sviluppo interno, anche se, allo stesso tempo, comporta anche rischi e sfide, che possono essere evitati solamente con un'attenta pianificazione e analisi delle operazioni coinvolte⁵⁵. Un esempio significativo di acquisizione nel corso degli anni è stata quella del Gruppo **Kering** nei confronti di marchi importanti, di cui alcuni italiani, come **Gucci**, **Bottega Veneta**, **Dodo** e **Pomellato**. Queste acquisizioni hanno contribuito a rafforzare la presenza e l'influenza di Kering nel settore del lusso, ampliando il portafoglio di marchi iconici⁵⁶.

2.5. *Internazionalizzazione: l'approccio ai mercati globali*

Un'altra strategia sempre più adottata dalle aziende del settore moda per sfruttare e ampliare i vantaggi competitivi in mercati diversi da quello di origine è l'internazionalizzazione. Implementare una strategia di internazionalizzazione significa identificare il posizionamento geografico che consente all'impresa di ottimizzare i suoi risultati.

⁵⁴ <https://www.elle.com/it/moda/tendenze/news/g845709/joint-venture-di-moda-le-ultime-collaborazioni-sotto-il-segno-dello-stile/>

⁵⁵ <https://www.matchplat.com/diversificazione-di-prodotto-perche-e-come-svilupparla/>

⁵⁶ <https://www.kering.com/it/talenti/chi-siamo/il-nostro-gruppo/>

È importante sottolineare che questo non riguarda esclusivamente i mercati di sbocco, ma può includere anche la scelta dei mercati per l'approvvigionamento, i luoghi per ricerca e sviluppo, le sedi di produzione, i paesi in cui vendere i prodotti, le piazze finanziarie⁵⁷ dalle quali ottenere capitale, oppure tutte queste attività simultaneamente. Tali scelte non possono essere disgiunte le une dalle altre, devono coerenti tra loro per garantire un vantaggio competitivo sostenibile. Infatti, la scelta di espandersi in un mercato estero deve essere strettamente collegata alla selezione dei prodotti offerti in quel mercato; questi potrebbero differire da quelli venduti sul mercato interno, poiché potrebbero non avere vantaggi competitivi all'estero o potrebbero non soddisfare le esigenze specifiche dei consumatori locali⁵⁸.

L'internazionalizzazione, in sostanza, rappresenta il movimento lungo uno dei quattro assi fondamentali che definiscono la strategia aziendale:

1. Geografico;
2. Del prodotto offerto;
3. Dei segmenti di mercato serviti;
4. Delle tecnologie impiegate.

Nel percorso di internazionalizzazione, a prescindere dall'asse scelto, si presentano diverse questioni che devono essere affrontate, ancor prima di valutare le problematiche specifiche del processo. Per un'impresa che intende espandersi a livello internazionale, infatti, è cruciale valutare innanzitutto quale parte della filiera necessita di un riposizionamento geografico e quindi determinare se sia opportuno internazionalizzarsi nel mercato di sbocco, negli approvvigionamenti, nella produzione, nella ricerca e sviluppo, o in più di una di queste fasi.

Una volta presa questa decisione, è fondamentale identificare non solo la necessità di espandersi a livello internazionale, ma anche verso quale paese farlo, considerando se sia preferibile iniziare dai paesi più vicini fisicamente o culturalmente per poi espandersi verso quelli più lontani, oppure se utilizzare criteri differenti, e, in questo caso, individuare quali.

⁵⁷ Mercati o luoghi, fisici o virtuali, dove si svolgono operazioni di scambio di strumenti finanziari, come azioni, obbligazioni, valute e derivati che facilitano l'accesso al capitale di rischio e al credito per le imprese, contribuendo al loro sviluppo e crescita

⁵⁸ Strategie di internazionalizzazione, EGEEA, pp. 41-42, Milano, 2013

Scelto l'anello della filiera da riposizionare e individuato il paese più adatto, la questione successiva riguarda le modalità di internazionalizzazione. L'impresa dovrà decidere se affidarsi a transazioni di mercato, come esportazioni o acquisti all'estero, oppure controllare direttamente la parte della filiera situata nel mercato estero, e con quale grado di controllo.

Infine, è essenziale definire quale assetto organizzativo sarà necessario per realizzare un riposizionamento geografico che sia vantaggioso e che permetta di guadagnare o mantenere un vantaggio competitivo sostenibile.

Per compiere queste scelte è essenziale integrare diversi elementi chiave.

Innanzitutto, è necessario un impianto teorico-concettuale tipico della gestione strategica, che definisce le relazioni tra una serie di variabili fondamentali; queste includono il ciclo di vita del settore, la struttura domanda-offerta nelle varie fasi, l'effetto delle economie di scala sulla dinamica competitiva e l'impatto dei costi di trasporto sulla mobilità del prodotto.

Successivamente, è cruciale eseguire una serie di analisi.

Questo processo inizia con la raccolta di informazioni che delineano la struttura del campo competitivo e i fattori critici di successo specifici per quell'area.

Si passa poi all'esame delle competenze distintive e dei punti deboli dell'impresa, per identificare il posizionamento che consenta di ottenere e mantenere un vantaggio competitivo. Tale posizionamento deve permettere all'impresa di raggiungere un equilibrio sostenibile, sia a livello economico (tra ricavi e costi), finanziario (tra entrate e uscite di cassa), sia patrimoniale (tra capitale di rischio e capitale di debito).

Gli strumenti concettuali della strategia consentono di gettare il ponte tra le condizioni necessarie affinché un'impresa riesca a reggere o superare la concorrenza e ciò che l'impresa stessa, in base alla sua storia, alle sue risorse e alle competenze accumulate o che può accumulare, è in grado di realizzare⁵⁹.

L'internazionalizzazione, nel concreto, comporta poi alcune problematiche specifiche che non possono essere ignorate, perché rischiano di compromettere il successo dell'espansione internazionale dell'impresa:

⁵⁹ Strategie di internazionalizzazione, EGEA, pp. 49-50, Milano, 2013

- **Ostacoli dei confini e delle dogane**, ad eccezione dei paesi all'interno di un'unione doganale come il mercato unico europeo dal 1993⁶⁰; in alcuni contesti, il rischio non si limita solo ai costi delle importazioni o ai prezzi delle esportazioni, ma può mettere a rischio la capacità stessa di ottenere beni dall'estero o di spedire merce all'estero;
- **Confini valutari**, che introducono limiti legati alle valute e agli scambi monetari tra nazioni e che sono sempre più difficili da prevedere, in quanto piuttosto variabili;
- **Discontinuità normativa e giurisdizionale**, che implica difficoltà e costi di adeguamento alle nuove condizioni operative, oltre a diversi rischi associati alla protezione dei diritti rispetto all'attività svolta nel paese di origine;
- **Barriere linguistiche**, che influenzano il processo informativo, rendendolo più costoso;
- **Discontinuità nel contesto**, che, quando è così diverso da quello di partenza, obbliga a sviluppare una nuova formula imprenditoriale⁶¹.

Sebbene possa sembrare che tutte le imprese abbiano un motivo per internazionalizzarsi, esistono ancora situazioni in cui la motivazione non è così forte. Tuttavia, quando ci sono motivazioni per internazionalizzare le attività, queste possono derivare da fattori esterni o interni all'azienda:

- **Motivazioni interne**, quelle legate alla volontà di sfruttare o rafforzare un vantaggio competitivo già esistente relativo all'azienda o ai suoi prodotti sui mercati internazionali, con l'obiettivo di aumentare contestualmente il proprio potere di mercato. La possibilità di estendere tali vantaggi su nuovi mercati dipende dalla capacità dell'impresa di comprendere e soddisfare i fattori critici di successo specifici di tali mercati, introducendo un certo grado di incertezza nel processo decisionale. Altre imprese possono invece essere motivate internamente dalla ricerca di nuove fonti di vantaggio competitivo all'estero, al fine di consolidare la propria posizione sia sul mercato domestico sia su quello internazionale.
- **Motivazioni esterne**, quelle legate alle condizioni ambientali che impongono all'azienda una serie di vincoli e opportunità, tali per cui spesso l'internazionalizzazione diventa una via obbligata per l'azienda al fine di adattarsi a tali condizioni, evitando così di essere esclusa dal mercato o di subire una perdita di competitività.

⁶⁰ Iniziativa dell'Unione Europea finalizzata a creare un'unica area economica senza frontiere interne, permettendo la libera circolazione di beni, servizi, persone e capitali tra i paesi membri dell'UE

⁶¹ Strategie di internazionalizzazione, EGEA, pp. 41/46, Milano, 2013

Nel processo di internazionalizzazione, solitamente, sono presenti sia motivazioni interne che esterne. Tuttavia, è importante sottolineare che per guidare l'azienda lungo questo percorso, tali stimoli, interni o esterni, devono incontrare un'accoglienza positiva da parte del management aziendale. Quest'ultimo deve possedere una serie di caratteristiche, tra cui un orientamento verso i mercati esteri, competenze linguistiche, capacità manageriali e una solida comprensione delle opportunità, ma anche dei costi e quindi dei rischi e delle incertezze associati ai mercati internazionali. In particolare, l'incertezza può derivare da fattori non conosciuti, come può essere il contesto normativo attuale estero, o da fattori inconoscibili, come possono essere le mosse di potenziali entranti o l'andamento delle valute⁶².

In base a quanto detto finora, si intende che l'internazionalizzazione è il risultato di un processo che porta al progressivo stiramento spaziale della catena del valore dell'impresa oltre i confini nazionali, che può portare l'impresa a conquistare nuovi risultati, ma, se mal gestita, può anche comportare rischi significativi e conseguenze negative. Pertanto, è essenziale che le imprese adottino un approccio ponderato e ben strutturato, valutando attentamente i rischi e adottando misure per mitigarli.

Prima di intraprendere un'espansione internazionale, come già evidenziato, uno dei primi aspetti da considerare è la selezione del paese in cui farlo. Questo processo decisionale può essere suddiviso in due fasi; la fase della selezione dei "candidati", durante la quale vengono esaminate tutte le opzioni disponibili per individuare le nazioni che presentano caratteristiche congruenti con gli obiettivi dell'impresa, e la fase della selezione dei "vincitori", in cui vengono scelte, tra i candidati, solamente le nazioni che possiedono una maggiore importanza strategica o attrattività per l'impresa. La selezione delle nazioni che possono essere considerate come candidati potenziali nel processo di internazionalizzazione dipende dagli obiettivi specifici dell'impresa.

Questi obiettivi possono essere legati alla ricerca di mercati di sbocco per i propri prodotti o alla ricerca di mercati delle risorse che possano aumentare l'efficienza o il valore dell'offerta aziendale.

⁶² Strategie di internazionalizzazione, EGEEA, pp. 54-55, Milano, 2013

L'insieme di tali obiettivi identifica quattro tipologie di nazioni diverse che risultano attraenti:

- Come mercati di sbocco per i prodotti presenti nel portafoglio dell'impresa;
- Come mercati delle risorse che consentono di acquisire fattori produttivi, come materie prime o manodopera, a costi inferiori;
- Come mercati delle risorse che consentono di acquisire fattori produttivi, come conoscenza e know-how, per aumentare il valore dell'offerta aziendale;
- Come paesi in cui localizzare il coordinamento di alcune attività.

Invece di concentrarsi su 193 stati, questa suddivisione permette di restringere l'analisi ad un gruppo specifico di nazioni, rendendo il processo decisionale più mirato e focalizzato sulle aree geografiche che offrono le migliori opportunità in linea con gli obiettivi dell'impresa⁶³.

Una volta identificato il gruppo di nazioni candidate che soddisfano i requisiti minimi necessari per gli obiettivi strategici dell'impresa, la fase successiva consiste nel valutare quale tra queste nazioni presenti un maggiore grado di attrattività. L'attrattività di una nazione può essere definita come il risultato di un insieme di fattori positivi e negativi, suddivisi in cinque categorie: fattori economici, politici, culturali, demografici e competitivi.

1. **I fattori economici** riguardano:

- a. **Le risorse naturali:** valutazione della disponibilità quantitativa e qualitativa e del loro peso nell'economia nazionale, dato che indicano il grado di sviluppo;
- b. **Il mercato del lavoro:** analisi della quantità e la qualità della manodopera;
- c. **Il capitale:** considerazione del reddito nazionale e del potere d'acquisto; una nazione con redditi medi-bassi è caratterizzata da una domanda altrettanto esigua, in cui il potere di acquisto è limitato;
- d. **Le infrastrutture:** valutazione della loro distribuzione e qualità;
- e. **La tecnologia:** analisi del divario tecnologico tra l'impresa e la nazione di destinazione per determinare l'eventuale necessità di acquisizione o trasferimento di know-how.

⁶³ Strategie di internazionalizzazione, EGEEA, pp. 71/74, Milano, 2013

2. **I fattori politici** riguardano:

- a. *L'instabilità politica*: coinvolge il modo in cui avvengono i cambi di governo, che possono essere democratici o autoritari;
- b. *L'ideologia politica*: influisce sulle attività delle imprese, determinando il tipo di relazione con il governo e le restrizioni imposte alle imprese straniere;
- c. *Il grado di sviluppo e la tipologia delle istituzioni*: istituzioni deboli possono causare problemi come inefficienze e lentezza dei servizi, con conseguenze negative per le imprese;
- d. *Le relazioni internazionali*: possono costituire opportunità oppure restrizioni per le attività delle imprese;
- e. *Il sistema di incentivi*: se previsto, può essere utilizzato per attrarre investimenti esteri.

3. **I fattori culturali**, che riguardano:

- a. *La struttura sociale*: comprende l'individualismo e il collettivismo, che influenzano l'approccio verso l'indipendenza personale o la responsabilità verso il gruppo sociale;
- b. *La religione*: influenza i comportamenti lavorativi, i consumi, le attività finanziarie e può generare tensioni politiche;
- c. *Il linguaggio*: ha un impatto significativo nel marketing, nella comunicazione e nella gestione delle relazioni tra partner diversi.

4. **I fattori demografici**, che possono essere analizzati attraverso i tassi di crescita della popolazione, la struttura per fasce d'età, l'urbanizzazione e i movimenti migratori.

5. **I fattori competitivi**, che rappresentano le variabili che influenzano la concorrenza in un settore e possono essere ricondotti alle forze individuate da Porter: intensità della concorrenza, il potere contrattuale dei fornitori, il potere contrattuale dei clienti, le barriere all'entrata e le minacce di sostituzione.

Ciascuno dei fattori esaminati può presentare sia opportunità che rischi. L'attrattività di una nazione è determinata dal confronto tra le opportunità offerte e i possibili rischi. Le nazioni più attraenti sono quelle che offrono alte opportunità e bassi rischi, mentre quelle meno attraenti presentano poche opportunità e rischi elevati, ma ci sono anche situazioni intermedie che richiedono una valutazione equilibrata⁶⁴.

⁶⁴ Strategie di internazionalizzazione, EGEA, pp. 75/83, Milano, 2013

Nel 1975 nacque la Giorgio Armani S.p.A., con un modesto capitale di dieci milioni di lire (circa cinquemila euro), cofondata esclusivamente da Giorgio Armani e Sergio Galeotti: Armani come mente creativa e Galeotti come manager. Già l'anno successivo, nel 1976, l'azienda registrò ricavi di 569 milioni di lire (circa 294 mila euro), un risultato notevole considerando il breve periodo dalla sua fondazione. Negli anni seguenti, l'azienda fu caratterizzata da una crescita eccezionale: nel 1982 il suo fatturato triplicò raggiungendo i 50 miliardi di lire nel 1984, equivalenti a circa 25,82 milioni di euro.

Nel 1985, a soli dieci anni dalla fondazione dell'azienda, Sergio Galeotti morì a causa di una grave forma di leucemia. Giorgio Armani, in una recente intervista di U La Repubblica di giugno 2024, definisce il suo braccio destro come l'incontro che gli ha cambiato la vita, riconoscendolo come una figura chiave che gli ha permesso di concentrarsi sullo sviluppo dello stile mentre Galeotti gestiva gli aspetti aziendali. La sua scomparsa segnò un momento estremamente difficile per Armani, che si trovò ad affrontare il duplice ruolo di stilista e imprenditore con grande dolore e un iniziale senso di sconvolgimento emotivo.

Molti non credevano che Giorgio Armani sarebbe riuscito a proseguire da solo, prevedendo per lui un crollo psicologico e un futuro incerto per la sua azienda. Tuttavia, la storia del gruppo Armani racconta una realtà ben diversa. Da quel momento in poi, infatti, la maison di moda ha prodotto capi prêt-à-porter conosciuti e amati in tutto il mondo, creazioni immaginate per durare nel tempo poiché concepite con il principio del "*less is better*", ossia "meno è meglio", sostenendo che il buon design non debba seguire le mode passeggere, né incoraggiare il consumo irresponsabile. Il marchio si è poi espanso, includendo occhiali, pelletteria, profumi, oggettistica per la casa, fiori, dolci, e abbigliamento per bambini e adolescenti, arrivando persino a dare il nome a hotel di lusso nel cuore di Milano e Dubai.

Il gruppo Giorgio Armani, che nel 2025 celebrerà il suo 50° anniversario, ha continuato negli anni a dimostrare la solidità del suo modello di business. I dati del 2023 confermano la sua posizione di leader tra le aziende italiane di moda non quotate, con un fatturato di 2,35 miliardi di euro, in crescita del 16,5% rispetto all'anno precedente. Nel corso della sua carriera, il fondatore Giorgio Armani ha ricevuto numerosi premi, riconoscimenti e lauree honoris causa sia in Italia che all'estero.

Uno dei più recenti e significativi è quello del 2021, quando il Presidente della Repubblica Sergio Mattarella ha conferito a Giorgio Armani il titolo di Cavaliere di Gran Croce dell'Ordine al Merito, la più alta e prestigiosa onorificenza della Repubblica Italiana, assegnata per altissime benemeritenze con decreto presidenziale⁶⁵.



Figura 6: immagine tratta dal libro “Per amore”

3.2. *I valori che guidano il Gruppo: presente e futuro*

Il Gruppo Armani è radicato nella realtà italiana, ma allo stesso tempo si contraddistingue per la sua visione e cultura cosmopolita, caratteristiche che lo rendono unico.

I valori del Gruppo sono enunciati all'interno del Codice Etico, le cui norme sono dettate da un preciso impegno sociale e morale e guidano le azioni di tutti coloro che operano in nome e per conto della società. I manager, in quanto leader dei loro team, sono responsabili di rappresentare i seguenti valori:

- **Integrità, trasparenza e condivisione:** i dipendenti e collaboratori del Gruppo Armani devono mantenere un comportamento etico e trasparente, condividere informazioni e conoscenze, anteporre il bene aziendale agli interessi personali, esprimere opinioni con rispetto e affrontare direttamente le situazioni senza critiche inutili;

⁶⁵ G.A, *Per amore*, Mondadori Electa, pp. 37/195, 2022

- **Fiducia:** il Gruppo Armani mira a stabilire efficaci relazioni d'affari solo quando tra le parti si instaura una profonda fiducia;
- **Spirito di squadra:** i dipendenti e collaboratori del Gruppo Armani devono favorire il lavoro di squadra, agire lealmente per il bene comune, creare un clima di fiducia, essere umili e curiosi, e contribuire con la loro unicità;
- **Trasparenza e completezza delle informazioni:** i dipendenti e collaboratori del Gruppo Armani devono garantire trasparenza e completezza dell'informazione nelle attività istituzionali, nella gestione delle risorse finanziarie e nella rendicontazione contabile;
- **Responsabilità verso la collettività:** i dipendenti e collaboratori del Gruppo Armani devono instaurare un dialogo continuo con gli stakeholder e promuovere lo sviluppo sociale, economico e occupazionale nel rispetto degli standard e dei diritti internazionali;
- **Politica nei confronti del personale:** la politica del Gruppo verso il personale si focalizza su un ambiente di lavoro rispettoso delle leggi e dei valori etici, garantendo riservatezza delle informazioni, dignità e rispetto per tutti i dipendenti e collaboratori. Si oppone a ogni forma di discriminazione, sfruttamento e molestia, promuovendo la sicurezza sul lavoro e riconoscendo i diritti sindacali, oltre a supportare la formazione professionale;
- **Tutela e valorizzazione della diversità:** il Gruppo si oppone a qualsiasi forma di discriminazione basata su diversità di razza, lingua, colore, fede, religione, opinione politica, nazionalità, etnia, età, sesso, orientamento sessuale, stato coniugale, invalidità, aspetto fisico e condizione economico-sociale. Vieta inoltre la concessione di privilegi basati su tali caratteristiche;
- **Tutela e rispetto per l'ambiente:** il Gruppo considera la tutela ambientale fondamentale per la propria attività, impegnandosi nel rispetto e nella salvaguardia dell'ambiente e del territorio, impegnandosi a adottare elevati standard di compatibilità e sicurezza ambientale⁶⁶.

⁶⁶ Codice etico Giorgio Armani S.p.A.: <https://ddf95m9s3iunr.cloudfront.net/wp-content/uploads/2021/12/Code-of-Ethics-2018-Armani-Group-IT.pdf>

Il Gruppo si impegna poi attivamente nel promuovere una cultura aziendale basata sull'etica e la legalità, facilitando segnalazioni di violazioni di legge, del Codice Etico e delle procedure aziendali tramite un canale dedicato gestito esternamente dal 2023, garantendo l'anonimato e la riservatezza delle informazioni segnalate per proteggere l'identità del segnalante⁶⁷.

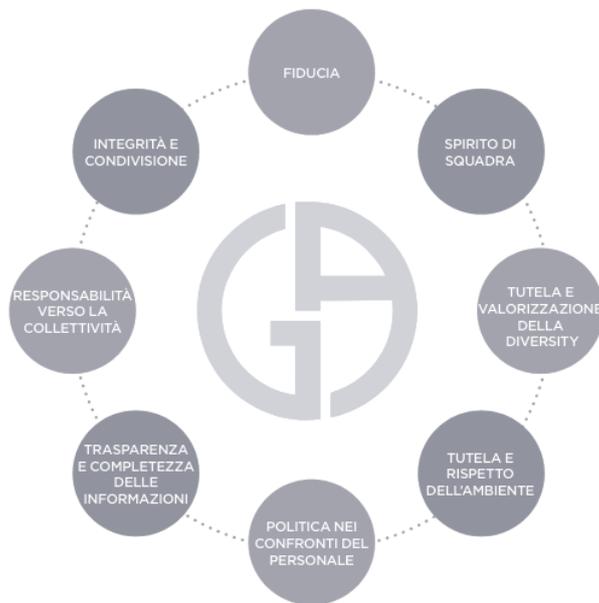


Figura 7: immagine tratta dal Report di sostenibilità Armani 2020, <https://armanivalues.com/it/download/>

Uno dei principi fondamentali per Giorgio Armani è sempre stata l'indipendenza della sua azienda, mantenuta nel corso degli anni nonostante le molteplici fusioni e acquisizioni che hanno ridefinito il settore del lusso italiano. Tuttavia, è inevitabile che arrivi il momento in cui il controllo dovrà passare a nuove mani. Giorgio Armani, come spiega nel suo libro *“Per amore”* e in varie interviste rilasciate, ha già preparato un piano di successione, creando una Fondazione a tal proposito, di cui però deterrà personalmente i dettagli fino a quando sarà in grado di guidare il suo impero. Assicura che *“ci sarà un Armani dopo Armani”*, curato dalle persone che gli stanno intorno, appassionati e determinati, una successione elaborata in modo tale da garantire una transizione senza intoppi. Inoltre, Giorgio Armani rivela che l'azienda resterà aperta a diverse possibilità per il futuro, compresa un'eventuale acquisizione o quotazione in Borsa, pur auspicando che ciò avvenga il più lontano possibile nel tempo⁶⁸.

⁶⁷ <https://armanivalues.com/it/overview/il-gruppo-armani-e-la-governance/>

⁶⁸ G.A., *Per amore*, Mondadori Electa, pp. 196/199, 2022



“Quando le cose si fanno col cuore e con la mente,
quando si inventa mettendo davvero in gioco se stessi,
il tempo è solo una variabile relativa”.

Figura 8: immagine e testo tratti dal libro “*Per amore*”

Nel settore del lusso italiano, l'incertezza per il futuro è piuttosto comune, con la presenza di alcune aziende ancora indipendenti e controllate da famiglie, come Salvatore Ferragamo, Prada, Moncler ed Ermenegildo Zegna, che tuttavia non raggiungono le dimensioni dei potenti rivali francesi LVMH⁶⁹ e Kering⁷⁰, in continua espansione imprenditoriale.

Infatti, negli ultimi 20 anni, diverse aziende italiane del lusso hanno optato per la vendita ai francesi; Bernard Arnault, azionista di maggioranza di LVMH, ha arricchito il suo portafoglio con circa 75 marchi, tra cui Fendi, Loro Piana e Bulgari. Kering, sua rivale, possiede Gucci e ha una quota del 30% in Maison Valentino, con opzione di acquistare la restante percentuale⁷¹.

⁶⁹ LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SE, multinazionale francese proprietaria di oltre settanta marchi divisi in aziende di alta moda, orologi, gioielli, vini e distillati, editoria, cosmetici e alberghi di lusso

⁷⁰ Gruppo internazionale del settore lusso, con sede a Parigi, che gestisce lo sviluppo di una serie di Maison di prestigio del mondo della moda, della pelletteria e della gioielleria

⁷¹ <https://it.fashionnetwork.com/news/Giorgio-armani-non-esclude-una-fusione-o-una-quotazione-nel-suo-piano-di-successione,1626112.html>

3.3. *L'adesione al Fashion Pact e il piano di sostenibilità 2019-2030*

In un mondo in cui le risorse naturali sono sempre più limitate e le sfide ambientali ed economiche diventano sempre più pressanti, la sostenibilità si è affermata come un elemento cruciale per il successo e la responsabilità a lungo termine di qualsiasi settore. Nell'ambito della moda poi, l'importanza della sostenibilità è ancora più evidente, poiché, come già detto, l'industria dell'abbigliamento ha un impatto significativo sull'ambiente e sulle comunità. Riconoscendo questa realtà, nel 2019, il Gruppo Armani ha aderito al Fashion Pact, un'iniziativa globale di grande rilevanza che unisce oltre 250 delle principali aziende nel settore della moda. Presentato per la prima volta alla vigilia del vertice G7 di Biarritz⁷² nell'agosto 2019, il Fashion Pact si propone di definire un percorso condiviso per ridurre l'impatto ambientale dell'industria della moda. Gli obiettivi del Fashion Pact si concentrano su tre aree chiave: clima, biodiversità e oceani, in linea con le indicazioni scientifiche per la salvaguardia degli ecosistemi naturali e la mitigazione dei cambiamenti climatici. Fin dalla fase iniziale di elaborazione del Fashion Pact, il Gruppo Armani ha partecipato attivamente per contribuire a rendere l'iniziativa un efficace strumento di raggiungimento di obiettivi di sostenibilità concreti e ambiziosi. Il piano d'azione sulla sostenibilità del Gruppo, già attivo nelle stesse aree identificate dal Fashion Pact, è stato ulteriormente consolidato e integrato, posizionando il Gruppo Armani come un protagonista nella trasformazione del settore della moda.

A partire dal 2021 poi, il Gruppo Armani ha ulteriormente potenziato il suo processo di pianificazione strategica, definendo un percorso basato su tre aree prioritarie - People, Planet e Prosperity - in linea con i principali standard internazionali di sostenibilità definiti nel 2019⁷³.

Per ciascuna delle tre aree, sono stati individuati obiettivi specifici di natura quali-quantitativa:



Figura 9: <https://armanivalues.com/it/overview/valori-e-visione/>

⁷² Riunione annuale dei capi di stato e di governo dei paesi membri del Gruppo dei Sette (G7), composto da Canada, Francia, Germania, Italia, Giappone, Regno Unito e Stati Uniti. Durante l'incontro nel 2019 a Biarritz, si è discusso di diverse tematiche globali, tra cui il cambiamento climatico e lo sviluppo sostenibile

⁷³ <https://armanivalues.com/wp-content/uploads/2021/12/Sustainability-Report-2019-Armani-Group-IT.pdf>

- **People** (benessere delle persone, sviluppo dei talenti, inclusione e unicità): promuovere la diversità, l'equità e l'inclusione, sostenere progetti di women empowerment, implementare politiche di welfare e di attrazione dei talenti e sensibilizzare sulle tematiche di salute e sicurezza sul lavoro, anche in ambito di sostenibilità;
- **Planet** (tutela ambientale e uso efficiente delle risorse): ridurre del 50%, rispetto al 2019, le emissioni assolute in atmosfera entro il 2030, promuovere l'eco-design e progetti di circolarità, adottare il 100% di carta certificata entro il 2030, sostenere progetti di rigenerazione degli ecosistemi e tutela della biodiversità ed infine eliminare la plastica monouso dai packaging entro il 2030;
- **Prosperity** (nuovi modelli di business per la creazione di valore economico, sociale e ambientale e azioni a vantaggio della collettività): promuovere l'approvvigionamento sostenibile di materie prime, con l'obiettivo del 25% di materie prime a ridotto impatto ambientale entro il 2025, adottare il 100% di materie prime tracciate entro il 2030, comunicare con clienti e stakeholder sulle tematiche di sostenibilità, misurare l'impatto delle iniziative sociali, ambientali e culturali per supportare le comunità globali. Infine, stabilire relazioni solide e durature con i fornitori e valutare le loro prestazioni sulla base di criteri sociali e ambientali⁷⁴.

3.4. *Diversificazione: i marchi del Gruppo*

“Ho iniziato creando vestiti. Un passo dopo l’altro, mi sono avventurato altrove.

Il mio nome compare su una linea di cosmetici e profumi, che sono diventati una voce consistente della mia notorietà. Creo arredi. Ho immaginato gli interni di due alberghi, ai quali ho anche dato il mio nome, uno a Milano e uno a Dubai. [...] Ho aperto caffè in tutto il mondo, luoghi di ristoro e di incontro. Dai jeans all’underwear⁷⁵, dall’Alta moda alle borse e agli orologi, offro un pezzo della mia visione a tutti. [...] Ho messo il mio marchio sui dolci, e creo divise per gli sportivi sponsorizzandone le squadre. Collaboro con giovani registi. [...]

Quando individuo una nuova sfida che per me potrebbe essere di arricchimento creativo e di interesse imprenditoriale, la affronto. [...] Qualcuno mi accusa di incoerenza o megalomania, io rispondo che si tratta semplicemente di stile e prospettiva per il futuro della mia impresa. La coerenza è nel metodo”. (G. Armani, *Per amore*, Mondadori Electa, 2022, pp. 136-137).

⁷⁴ https://armanivalues.com/wp-content/uploads/2023/08/Bilancio-di-Sostenibilita%CC%80-2022_Gruppo-Armani.pdf

⁷⁵ Termine inglese per indicare la biancheria intima, maschile o femminile

Come Giorgio Armani stesso racconta, il suo impero abbraccia diversi settori, dimostrando una straordinaria capacità di diversificazione e rispondendo alle critiche di incoerenza con la convinzione che il vero stile risieda nel metodo e nella capacità di mantenere sempre al centro delle iniziative la propria identità e i propri valori. Questa capacità di spaziare tra diversi settori mantenendo un'identità coerente e riconoscibile, unita alla capacità di innovare e rispondere alle esigenze del mercato, rappresenta un esempio significativo di come la diversificazione possa diventare una strategia di successo nel mondo del business, che, se sfruttata al meglio, consente di acquisire e mantenere una posizione di rilievo a livello globale.

Attualmente, il Gruppo Armani si concentra su tre marchi principali: Giorgio Armani (GA), Emporio Armani (EA) e A|X Armani Exchange.

GIORGIO ARMANI

Elegante e moderna, la collezione Giorgio Armani, nata nel 1975 con la fondazione dell'azienda, include abiti, accessori, orologi e occhiali, che si caratterizzano per l'eccellenza artigianale, l'attenzione ai dettagli, la purezza delle linee e l'uso di materiali di alta qualità, tutti valori tradizionalmente legati al marchio. La linea femminile offre soluzioni per la donna contemporanea, adatte sia al lavoro che alle serate eleganti. La linea Uomo reinterpreta il classico in chiave contemporanea offrendo anche un servizio di "*Made to Measure*⁷⁶". Più recentemente, nel 2019, è stata lanciata la prima collezione di Alta Gioielleria firmata Giorgio Armani, caratterizzata da creazioni frutto di un lavoro artigianale attento e raffinato.

GIORGIO ARMANI PRIVÉ

Al mondo del lusso Giorgio Armani si riconduce poi anche la collezione Haute Couture Giorgio Armani Privé, creata nel 2005, che rappresenta la più alta espressione di invenzione, eleganza e ricercatezza dello stile Armani. Frutto di un altissimo *savoir faire* artigianale, la collezione risponde alle esigenze di una clientela sofisticata e selezionata con capi unici di estremo lusso realizzati a mano e prodotti interamente in Italia.

⁷⁶ Termine che si riferisce all'abito che nasce da un modello prestabilito - uguale per tutti e diviso per taglie - e che viene adeguato alle necessità del cliente quanto alle lunghezze, alle larghezze e dettagli

EMPORIO ARMANI

Con una forte impronta dinamica e metropolitana, la linea Emporio Armani, lanciata nel 1981, rispecchia le caratteristiche di eleganza dell'estetica Armani, declinata con un linguaggio incisivo e contemporaneo. La collezione propone un'ampia scelta di capi e accessori, tra cui occhiali, orologi e gioielli. L'iconico logo è ormai sinonimo di uno stile che si rivolge a target diversi, compresi i più piccoli, con un messaggio trasversale. Curiosamente, il simbolo non è stato frutto di uno studio o di un progetto, ma è nato per caso, nell'urgenza dell'ex socio Sergio Galeotti di definirlo rapidamente per la linea, come raccontato dallo stesso Giorgio Armani in varie interviste rilasciate a Vogue e nel suo libro "Per amore".



Emporio Armani include anche la linea sportiva EA7, introdotta nel 2004 per offrire agli appassionati di sport un abbigliamento tecnico che riflettesse lo stile distintivo di Armani.

EA7 celebra il mondo dello sport e i suoi valori, simboleggiati dal numero "7": gioco di squadra, passione, stile, coraggio, sacrificio, determinazione e fiducia. L'impegno e l'interesse di Giorgio Armani per lo sport si riflette anche con l'acquisizione, nel 2008, della squadra di pallacanestro dell'Olimpia Milano, che ha ottenuto il trentesimo scudetto nella stagione 2022-2023, dimostrandosi un pilastro nel panorama sportivo italiano. Inoltre, nel 2012, il marchio ha realizzato anche le divise della Nazionale italiana per le Olimpiadi di Londra.



A|X Armani Exchange, nata nel 1991, rivisita gli stili dell'abbigliamento metropolitano, rendendo i valori del mondo Armani accessibili a un pubblico più giovane. La collezione è essenziale, contemporanea e inclusiva e si ispira alla realtà di strada: propone capi e accessori accessibili e versatili, per un pubblico trasversale, senza distinzioni di genere, età e provenienza, sostituendo l'espressione individuale alle convenzioni tradizionali legate al mondo della moda.

FOOD & BEVERAGE

Il settore food & beverage di Armani ha fatto il suo ingresso nel 1998 con l'apertura di un caffè e un ristorante a Parigi. Successivamente, Armani ha aperto nuovi punti di ristoro in diverse città di rilievo a livello internazionale, tutti con diversi concept e menu; a Milano e Bologna in Italia, a Tokyo in Giappone, a Monaco di Baviera in Germania, a Dubai negli Emirati Arabi Uniti, a New York negli Stati Uniti, a Cannes in Francia e addirittura a Il Cairo, in Egitto. Più recentemente, si sono sviluppati anche gli eleganti club Armani, attualmente a Milano e a Dubai, locali di spicco al centro della vita notturna, che garantiscono agli ospiti lo stesso livello di eccellenza che contraddistingue lo stile Armani, anche grazie a DJ di fama internazionale e programmazioni musicali diverse per ogni serata.

☒ ARMANI / CASA

Dal 2000 Armani/Casa rappresenta la visione lifestyle di Giorgio Armani, affermandosi come leader internazionale nel settore dell'arredamento di lusso. La filosofia estetica di Armani/Casa si fonda su linee essenziali e proporzioni impeccabili, arricchite da materiali pregiati, finiture raffinate e tessuti eleganti. Oltre alla produzione di mobili e complementi d'arredo, il brand ha sviluppato, nel 2004, l'Interior Design Studio⁷⁷, che offre servizi a privati e *property developers*⁷⁸ sotto la direzione artistica di Giorgio Armani. Il servizio completo di interior design offerto riguarda una varietà di progetti, da appartamenti in luoghi esclusivi, a yacht e aerei privati, o ville esotiche e complessi residenziali prestigiosi, con l'obiettivo di rendere ogni progetto unico, rispondendo alle specifiche esigenze del cliente.

ARMANI / FIORI

Nelle boutique Armani/Fiori, inaugurate inizialmente nel 2000 a Milano e oggi presenti in diverse città del mondo, i clienti possono usufruire di un servizio completo e su misura, che include la selezione dei fiori, la loro disposizione e un'ampia scelta di oggettistica, vasi e

⁷⁷ Azienda o gruppo di professionisti specializzati nella progettazione e realizzazione di spazi interni funzionali ed esteticamente piacevoli

⁷⁸ In italiano, "promotori immobiliari", sono professionisti o aziende che si occupano di acquistare, sviluppare e migliorare proprietà immobiliari, seguendo tutte le fasi del progetto fino alla vendita/affitto delle proprietà finali

*cachepot*⁷⁹. Le composizioni, ricercate e particolari, sono racchiuse in eleganti vasi caratterizzati da linee pure e materiali pregiati. Con un design moderno che privilegia l'essenzialità delle forme geometriche, queste creazioni sono perfette per eventi importanti, feste, avvenimenti e anniversari, o semplicemente per dare un tocco unico e sofisticato a studi professionali e abitazioni.

GIORGIO ARMANI beauty

Le creazioni Armani beauty, che spaziano dalle fragranze al make-up e alla cura della pelle, si distinguono per la creatività dello stilista e per l'attenzione ai dettagli di eccellenza. I prodotti Armani beauty mirano a rivelare la bellezza naturale che risiede in ognuno di noi ed esaltano quindi l'idea un aspetto naturale e semplice, ispirandosi alla perfezione della natura stessa, un impegno che dura da oltre ventiquattro anni. Il sito ufficiale online offre il servizio di "virtual try-on"⁸⁰, che consente di sperimentare tutte le iconiche proposte di make-up Armani in qualsiasi momento e luogo, utilizzando semplicemente la fotocamera del proprio cellulare.

ARMANI / DOLCI

Armani/Dolci, fondato nel 2002, celebra la tradizione dolciaria torinese con un impegno verso l'uso di materie prime italiane di alta qualità, come la nocciola Piemonte IGP⁸¹, i pistacchi di Bronte, il latte delle Alpi piemontesi, la menta e lo zafferano piemontesi. Inizialmente concepita a Milano, l'offerta è ora disponibile in quindici punti vendita globali, offrendo una vasta gamma di prodotti dolci, tra cui praline, cioccolatini, tavolette di cioccolato, creme spalmabili, marmellate, miele, tè, biscotti e zucchero. Dal gennaio 2019, tutto il cioccolato è prodotto in collaborazione con Guido Gobino, rinomato artigiano del cioccolato in Italia.

Il packaging riflette lo stile distintivo di Armani, caratterizzato da un design sofisticato e sobrio.

⁷⁹ Letteralmente “nascondi vaso”, è un complemento d'arredo, di forma simile a un vaso, che non presenta il foro nella parte inferiore per drenare l'eccesso di acqua, così da non rovinare il mobile su cui viene appoggiato

⁸⁰ Tecnologia speciale che, sfruttando l'intelligenza artificiale, genera un modello 3D dettagliato basato su una foto per simulare realisticamente l'aspetto di abiti, accessori e trucchi su chiunque

⁸¹ Il termine significa “indicazione geografica protetta” e indica un marchio d'origine attribuito dall'UE ai prodotti agricoli e alimentari con una determinata qualità, reputazione o ulteriore caratteristica dipendente dall'origine geografica

ARMANI

Hotels & Resorts

Gli Armani Hotels & Resorts sono stati inaugurati nel 2005 grazie a una partnership tra Giorgio Armani S.p.A. ed Emaar Properties⁸². Progettati per eccellere nel lusso, offrono servizi che mirano a superare le più elevate aspettative, con un impegno costante per stile e design distintivi. La catena include l'Armani Hotel Dubai e l'Armani Hotel Milano.

In alcuni comparti, il Gruppo Armani opera attraverso accordi di licenza, collaborando con licenziatari che garantiscono competenza ed eccellenza; gli accordi si estendono a categorie diverse dal tessile e dall'abbigliamento, come cosmetici (in collaborazione con L'Oréal), occhiali (con Luxottica), orologi e gioielli (con Fossil), e dolci (con Guido Gobino)⁸³.

3.5. Internazionalizzazione: il Gruppo nel Mondo

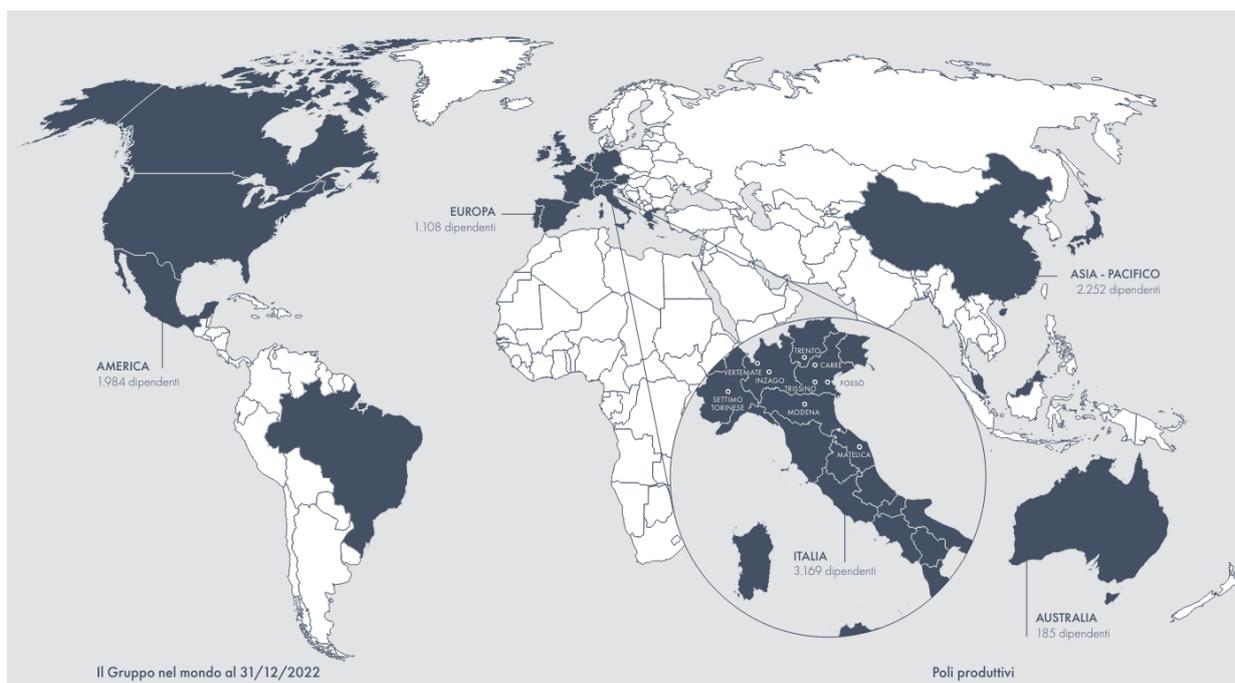


Figura 10: immagine tratta dal Report di sostenibilità Armani 2022, <https://armanivalues.com/it/download/>

⁸² Azienda del settore edile, nata nel 1997 a Dubai, proprietaria del Burj Khalifa, il grattacielo più alto del mondo

⁸³ <https://armanivalues.com/wp-content/uploads/2021/12/Sustainability-Report-2019-Armani-Group-IT.pdf>

Il report annuale ufficiale del Gruppo Armani riporta che, al 31 dicembre 2022, il Gruppo comprendeva società dislocate in tutto il mondo, la maggior parte delle quali interamente controllate dalla capogruppo Giorgio Armani S.p.A., con sede centrale a Milano, che fornisce da sempre supporto operativo e gestionale a livello globale. Nel 2022, il Gruppo contava 8.698 dipendenti, registrando un incremento del 5% rispetto al 2021 e del 6% rispetto al 2020, distribuiti in diverse aree del mondo. Questi dati riflettono la visione e la cultura cosmopolita del Gruppo, che, pur mantenendo un forte radicamento nella realtà italiana, è presente nella maggior parte dei principali Paesi a livello internazionale, disponendo di una rete distributiva globale ben strutturata, con 623 negozi di proprietà (oltre a quelli in partnership), situati nelle vie del lusso più importanti e prestigiose del mondo, sia per il loro impatto visivo e di immagine, sia per la loro importanza commerciale.

Come si può vedere dall'immagine, il Gruppo Armani opera direttamente in America (Stati Uniti, Canada, Messico e Brasile), in Europa (Italia, Belgio, Olanda, Francia, Germania, Austria, Portogallo, Spagna, UK, Irlanda, Svizzera, Monaco, Grecia), in Asia e Pacifico (Giappone, Cina, Hong Kong SAR, Macau SAR, Malesia, Singapore) e in Australia.

Nonostante la sua presenza globale, il processo produttivo del Gruppo Armani è prettamente centralizzato in Italia e gestito dalla controllata G.A. Operations S.p.A., che opera attraverso stabilimenti propri e accordi con produttori e partner esterni alla società.

I principali poli produttivi si trovano a Modena, Trissino (VI), Fossò (VE), Trento, Settimo Torinese (TO), Matelica (MC), Carrè (VI), Inzago (MI) e Vertemate (CO). Successivamente, attraverso il canale di vendita al dettaglio gestito dalle sue società controllate, il Gruppo Armani distribuisce direttamente ai consumatori finali le linee di prodotto realizzate dalla G.A. Operations S.p.A.



Figura 11: immagine tratta dal Report di sostenibilità Armani 2022, <https://armanivalues.com/it/download/>

Nel 2022, il Gruppo Armani ha ottenuto un importante riconoscimento, figurando tra le sette aziende italiane inserite nella Global RepTrak100⁸⁴, la classifica delle cento aziende con la miglior reputazione a livello globale stilata da The RepTrak Company⁸⁵. Con un incremento di sei posizioni rispetto all'anno precedente, il Gruppo si è classificato al quarantasettesimo posto nella graduatoria generale, posizionandosi primo tra le aziende italiane di moda e quinto nel settore a livello mondiale, dato che sottolinea ulteriormente la presenza e l'influenza del Gruppo Armani nel panorama internazionale⁸⁶.

In base a quanto detto finora, si può affermare che la straordinaria crescita e il successo globale di Armani sono il risultato di una strategia sapientemente integrata che combina diversificazione e presenza internazionale. Armani ha infatti dimostrato una notevole capacità di adattarsi e innovare, diversificando il proprio portafoglio attraverso numerosi marchi che abbracciano una vasta gamma di settori e ambiti. Dai raffinati capi d'abbigliamento ai lussuosi accessori, dai ristoranti di alta classe ai sofisticati club, il marchio Armani è sinonimo di eccellenza e stile inconfondibile. Questa diversificazione ha permesso al brand di raggiungere una clientela eterogenea e di rispondere a esigenze diverse, consolidando la sua presenza nel mercato del lusso.

Parallelamente, Armani ha saputo espandersi efficacemente nei mercati internazionali chiave, pur mantenendo i poli produttivi centralizzati in Italia, patria della qualità artigianale e del design raffinato. Questa espansione globale non ha mai compromesso l'essenza del marchio, che ha continuato a rappresentare l'eleganza e la qualità italiana, portando all'estero i valori e l'estetica distintivi che le contraddistinguono. La fedeltà alle radici italiane si riflette in ogni segmento del business, assicurando che l'essenza di Armani rimanga intatta e ben riconoscibile, pur adattando alcuni dei suoi marchi, come ristoranti e caffè, alle caratteristiche culturali distintive delle città in cui si trovano.

Il successo di Armani dimostra come un'integrazione coerente dei due approcci possa portare a risultati straordinari. Da un lato, il legame con la tradizione italiana assicura un'identità forte e riconoscibile, basata su qualità artigianale, design raffinato e attenzione ai dettagli.

⁸⁴ Classifica annuale della reputazione aziendale delle principali aziende mondiali che mostra come gli stakeholder si sentono, pensano e agiscono nei confronti delle aziende a livello globale

⁸⁵ Società leader mondiale nella misurazione e consulenza sulla reputazione aziendale

⁸⁶ https://armanivalues.com/wp-content/uploads/2023/08/Bilancio-di-Sostenibilita%CC%80-2022_Gruppo-Armani.pdf

Dall'altro, la strategica espansione internazionale permette di adattare l'offerta alle specificità dei vari mercati globali, raggiungendo una clientela più ampia e diversificata senza mai compromettere l'essenza del brand. Questo equilibrio consente di creare una solida reputazione e una presenza influente in un settore altamente competitivo come quello della moda.

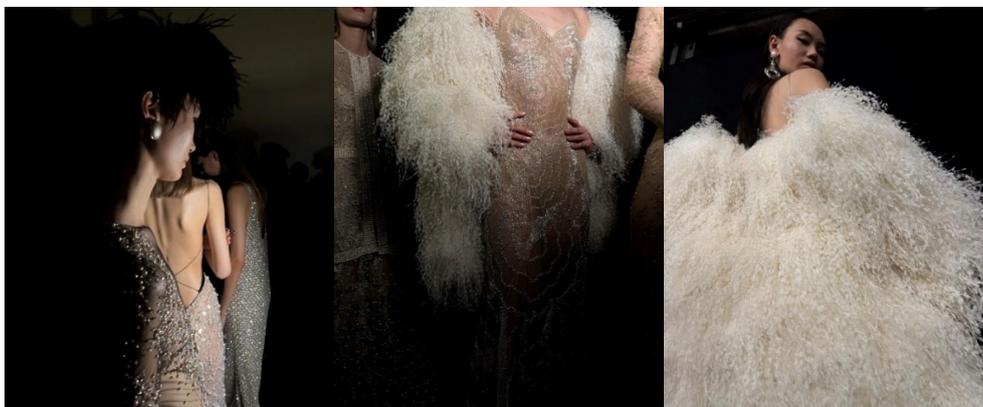


Figura 12: immagini tratte dalla pagina Instagram dell'Azienda. Giorgio Armani Privé FW 2024-2025, Parigi

3.6. Risultati finanziari e valore aggiunto

I risultati del Gruppo Armani nel 2022 mostrano un notevole miglioramento rispetto al 2021, consolidando un recupero netto non solo dal 2020, anno segnato dalla pandemia, ma anche rispetto al 2019 pre-pandemia. I ricavi hanno raggiunto i **2,352** milioni di euro, con un incremento del 16% rispetto ai 2,02 milioni del 2021, nonostante un contesto economico e politico complesso. La solidità finanziaria del Gruppo ha permesso di supportare adeguatamente le necessità di gestione e autofinanziamento dei programmi di investimento. Alla fine del 2022, le disponibilità liquide nette del Gruppo Armani, ossia la somma di denaro contante e risorse liquide disponibili, ammontavano a 1.018 milioni di euro, rispetto ai 1.120 milioni di euro del 2021. Il patrimonio netto, che rappresenta il valore residuo degli attivi aziendali dopo aver sottratto tutte le passività, era, nel 2022, pari a 2.145 milioni di euro, in aumento rispetto ai 2.108 milioni di euro dell'anno precedente.

Risultati di sintesi (Mln di €)			
	2022 ¹⁰	2021 ¹⁰	2020 ¹⁰
Ricavi consolidati	2.352	2.019	1.599
Risultato operativo al lordo di ammortamenti e svalutazioni delle immobilizzazioni (EBITDA)	519	435	263
Risultato operativo (EBIT)	214	171	(30)
Utile netto	162	170	90

Figura 13: immagine tratta dal Report di sostenibilità Armani 2022, <https://armanivalues.com/it/download/>

Il valore aggiunto si definisce come la differenza tra il valore della produzione e i costi intermedi. Questa misura consente al Gruppo di valutare sia l'andamento economico della gestione sia la capacità di creare valore economico da distribuire agli stakeholder.

Nel 2022, il valore economico è stato suddiviso in tre categorie: generato, distribuito e trattenuto dal Gruppo. La parte trattenuta assicura la continuità e la stabilità finanziaria ed economica dell'azienda⁸⁷.

GRI 201-1 Valore economico generato e distribuito (k di €)	
	2022 ¹⁰
Valore economico generato dal Gruppo	2.374.200
Ricavi	2.352.330
Altri proventi	4.664
Proventi finanziari	8.037
Rettifiche di valore di attività finanziarie	-
Svalutazione crediti	(1.207)
Differenze di cambio	14.468
Proventi/oneri della vendita di attività materiali e immateriali	-
Rettifiche di valore di attività materiali e immateriali	(4.092)
Valore economico distribuito dal Gruppo	2.042.925
Costi operativi	1.330.720
Remunerazione dei collaboratori	500.569
Remunerazione dei finanziatori	20.993
Remunerazione degli investitori	134.955
Remunerazione della Pubblica Amministrazione ¹¹	53.039
Liberalità esterne	2.649
Valore economico trattenuto dal Gruppo	331.275
Ammortamenti	301.201
Accantonamenti	2.927
Riserve (variazione delle)	27.147

Figura 14: immagine tratta dal Report di sostenibilità Armani 2022, <https://armanivalues.com/it/download/>

- **Valore economico generato:** il totale delle entrate create dal Gruppo ammonta a **2.374,2** milioni di euro, derivato principalmente da ricavi (2.352,33 milioni di euro), altri proventi, proventi finanziari, e differenze di cambio positive;
- **Valore economico distribuito:** il totale di **2.042,925** milioni di euro è stato distribuito tra i vari stakeholder e include costi operativi, remunerazione dei collaboratori, dei finanziatori, degli investitori, contributi alla Pubblica Amministrazione e liberalità esterne, ossia donazioni e contributi elargiti a enti esterni all'azienda;
- **Valore economico trattenuto:** la somma di **331,275** mila euro rappresenta la parte del valore economico che il Gruppo ha mantenuto internamente, utilizzata per ammortamenti, accantonamenti e riserve, garantendo continuità e stabilità finanziaria al Gruppo.

⁸⁷ https://armanivalues.com/wp-content/uploads/2023/08/Bilancio-di-Sostenibilita%CC%80-2022_Gruppo-Armani.pdf

A livello geografico, nel 2022, il gruppo Armani ha ottenuto risultati molto positivi in Europa e in America, con un aumento dei ricavi rispettivamente del 24% e del 19,5% rispetto al 2021, grazie al graduale allentamento delle restrizioni sanitarie e alla ripresa dei viaggi. Al contrario, in Asia, il Gruppo ha registrato una flessione del 6,3%, a causa dei prolungati lockdown e delle severe limitazioni alla mobilità, particolarmente in Cina, dove le restrizioni sono state rimosse solo all'inizio del 2023.

Anche il primo trimestre del 2023 si è chiuso positivamente per il gruppo Armani, con un aumento dei ricavi netti del 18%, confermando la solidità della redditività gestionale. A livello geografico, si osserva un andamento più equilibrato tra le regioni: l'Asia è in ripresa con un incremento del 14%, l'Europa continua a crescere con un +22%, mentre in America, sebbene il trend sia positivo con un +10%, si prevede un rallentamento, che si spera venga compensato dalla dinamica positiva in Asia⁸⁸.

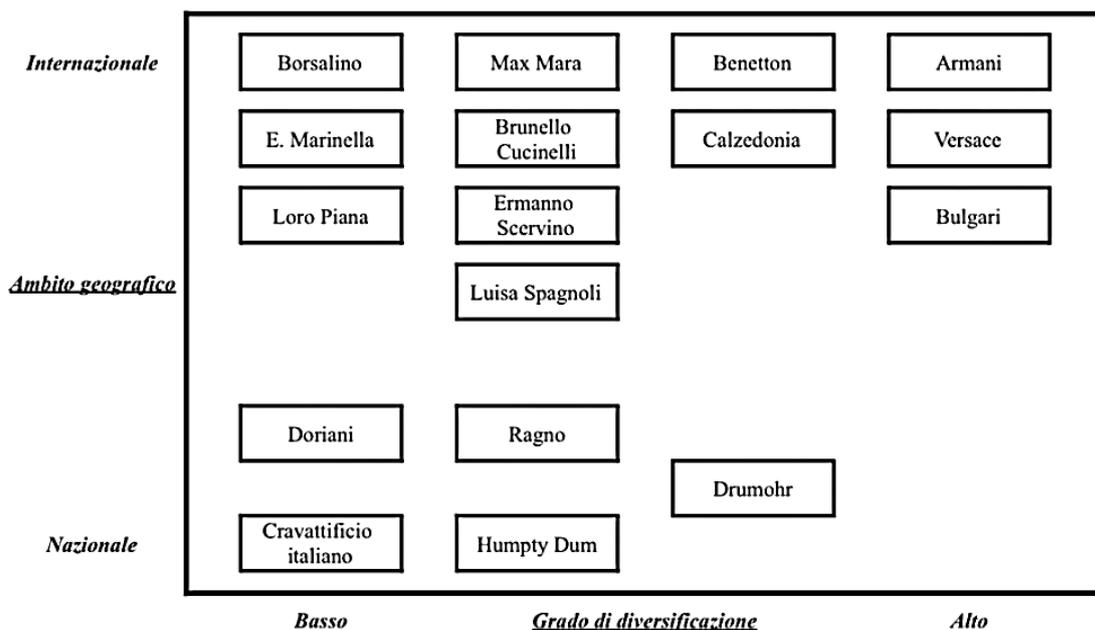
Alla luce di questi risultati, è evidente come che i numeri ottenuti dal gruppo Armani nel 2022 e nel primo trimestre del 2023 dimostrino l'efficacia delle strategie adottate nel corso degli anni. La significativa crescita in Europa e America, nonostante le sfide globali, e la ripresa positiva in Asia, evidenziano la capacità del Gruppo di adattarsi alle mutevoli condizioni di mercato. Il miglioramento della redditività e l'aumento dei ricavi, anche in un contesto economico e politico complesso a causa dell'emergenza sanitaria causata dal virus SARS-CoV-2, confermano la solidità delle decisioni strategiche del Gruppo. Effettivamente, l'implementazione di diversi approcci strategici, rivolti a diversi consumatori, settori e mercati geografici, ha senza dubbio permesso ad Armani di cogliere le opportunità di crescita e di mantenere una posizione di rilievo nel panorama globale.

⁸⁸ <https://amp24.ilsole24ore.com/pagina/AEs61hXD>

CONCLUSIONI

Questo lavoro ha cercato di dimostrare il potenziale di una gestione strategica integrata nel raggiungimento di risultati sostenibili a lungo termine nel settore della moda in Italia. Se la prima sezione della mia tesi si è concentrata soprattutto sull'esame dell'evoluzione della moda italiana negli anni, sul suo valore economico e sociale e sulle caratteristiche teoriche del mercato, la seconda e la terza sezione si sono invece soffermate maggiormente sul concetto di strategia e sui diversi approcci strategici adottabili dalle aziende per conseguire o mantenere un vantaggio competitivo rispetto ai competitors. Nella seconda sezione ho infatti analizzato le strategie di diversificazione e internazionalizzazione come strumenti per accedere ai mercati globali e ampliare le opportunità di crescita, mentre nella terza, tramite il caso studio Giorgio Armani S.p.A., ho voluto portare un esempio concreto di come l'integrazione di diversi approcci strategici possa rivelarsi non solo vantaggiosa, ma necessaria per garantire il successo in un settore altamente competitivo come quello della moda.

Alla luce dello studio finora svolto, è ora possibile valutare come i diversi approcci strategici si combinino per formare diversi modelli di business. L'introduzione di una matrice che identifica tali modelli per grado di diversificazione e grado di internazionalizzazione agevola la comprensione delle configurazioni aziendali, che riflettono il modo in cui un'azienda organizza le sue risorse e le sue attività per raggiungere i suoi obiettivi aziendali.



Per quanto riguarda aziende con un basso grado di diversificazione ma sviluppate a livello internazionale, possiamo identificare alcune realtà sartoriali che producono articoli di alta qualità Made in Italy. Un primo esempio è **Borsalino**, azienda con una lunga storia di artigianato e design nel settore della moda. Borsalino concentra la propria produzione principalmente su cappelli, berretti e pochi accessori come sciarpe, foulard e guanti. Allo stesso modo, **E. Marinella** si focalizza prevalentemente su cravatte, accessori in seta e articoli di pelletteria. Anche **Loro Piana** opta per una diversificazione piuttosto limitata, concentrando la produzione sull'utilizzo di fibre naturali di alta qualità, come il cashmere, la lana vergine, la seta e il cotone pregiato.

Spostandosi, nella matrice, sempre nell'ambito internazionale, ma con un grado di diversificazione più elevato rispetto ai primi esempi, possiamo trovare aziende come **Max Mara**, **Brunello Cucinelli**, **Ermanno Scervino** e **Luisa Spagnoli**. Queste aziende si distinguono nel settore della moda per un focus sull'abbigliamento di alta qualità. Mantenendo una diversificazione limitata, si concentrano strategicamente sull'eccellenza nei capi di abbigliamento che offrono, evitando di espandersi in settori diversi.

Diversamente, **Benetton** e **Calzedonia** hanno adottato strategie volte a espandersi in settori diversi rispetto al business originale, motivo per cui sono posizionate in uno spazio della matrice con un più elevato grado di diversificazione. Benetton, oltre al settore dell'abbigliamento, si è estesa, ad esempio, anche nel settore delle infrastrutture stradali. Nel 1999, la famiglia Benetton e altri investitori hanno infatti acquisito il 30% di Autostrade S.p.A. dall'Iri⁸⁹ per 2,5 miliardi di euro, avviando la privatizzazione. Nel 2003, hanno completato l'acquisizione del restante capitale, ottenendo il controllo maggioritario, tornato sotto gestione pubblica nel 2021⁹⁰. Calzedonia, d'altra parte, ha diversificato la propria attività nel settore della moda al di là del core business delle calze, incorporando marchi come Intimissimi, Tezenis, Falconeri e Signorvino, quest'ultimo specializzato nell'enogastronomia con vini italiani di alta qualità. L'inclusione di quest'ultimo nel portfolio di Calzedonia dimostra come l'azienda abbia abbracciato settori diversi, in questo caso quello del food and beverage, aggiungendo esperienze di consumo complementari alla sua offerta originaria nel settore della moda.

⁸⁹ Istituto per la Ricostruzione Industriale (in acronimo IRI); è stato un ente pubblico economico italiano con funzioni di politica industriale

⁹⁰ <https://tg24.sky.it/economia/autostrade-italia-concessione>

Infine, **Armani**, **Bulgari** e **Versace** sono posizionate, nella matrice, in un quadrante con il massimo grado di diversificazione, poiché ognuna di queste ha esteso le proprie attività in diversi settori, oltre che in diverse parti del mondo, inclusa l'ospitalità, che è comune a tutte e tre. Armani gestisce due hotel, uno a Milano e uno a Dubai, mentre Versace ha presenza in Australia, Dubai e Macau. Bulgari ha hotel a Milano, Londra, Dubai, Bali, Pechino, Shanghai, Parigi, Tokyo e Roma e ha in programma l'apertura di un resort alle Maldive nel 2025, oltre a due hotel a Miami Beach e Bodrum nel 2026.

Per quanto riguarda lo sviluppo prettamente nazionale, troviamo aziende che, rispetto ad altre ampiamente consolidate all'estero, operano prevalentemente sul mercato italiano. Un primo esempio è **Doriani**, che si è sviluppata a livello nazionale e opera principalmente sul mercato italiano. Sebbene venda anche all'estero, la sua clientela straniera è costituita maggiormente da turisti che acquistano sul territorio italiano, il che indica un grado di internazionalizzazione basso, non paragonabile a quello di altre aziende consolidate all'estero.

Lo stesso vale per **Cravattificio Italiano**, azienda di Siena che dal 1973 produce cravatte e accessori in seta. Questa azienda è un riferimento di fiducia per la qualità e il design dei suoi prodotti esclusivamente Made in Italy, apprezzati anche dai clienti stranieri, pur mantenendo un focus principale sul mercato nazionale.

In merito a **Ragno** e **Humpy Dum**, queste operano prevalentemente, se non esclusivamente, in Italia. Ragno concentra la sua produzione sull'abbigliamento uomo e donna e sul beachwear, con 30 negozi diretti, tutti situati nel territorio italiano. Humpy Dum, brand più recente nato nel 2017, produce interamente Made in Italy con un'impronta esclusivamente artigianale, offrendo abbigliamento e accessori come piccole borse, bigiotteria e occhiali da sole. Questa leggera diversificazione le colloca, all'interno della matrice, più a destra rispetto alle aziende precedentemente citate. Anche in questo caso, è possibile che i prodotti vengano venduti all'estero tramite piattaforme online, ma il focus rimane principalmente nazionale.

Infine, parlando di **Drumohr**, è un'azienda nata in Scozia, ma dal 2006 è di proprietà della famiglia Ciocca, nota famiglia di calzettai, che ha trasferito la produzione dalla Scozia in Italia, dove, ad oggi, l'azienda opera prevalentemente. Infatti, sebbene Drumohr serva anche clienti stranieri, questi acquistano principalmente i suoi prodotti durante i propri soggiorni in Italia per vacanze o affari. Diversamente dalle altre aziende sopra citate, il Gruppo Ciocca ha investito per la prima volta anche nel settore dell'hospitality, realizzando il progetto The Blade Suite.

Questo consiste in sette suite di lusso situate nell'area di Corso Como a Milano, progettate per offrire un'esperienza di soggiorno eccezionale sia per viaggi di lavoro che per vacanze. Ogni suite prende il nome dalle più rinomate zone di Milano, riflettendo l'eleganza e la raffinatezza della città. L'espansione nel settore dell'ospitalità conferma l'intenzione del Gruppo Ciocca di diversificare le proprie attività, motivo per cui si posiziona, nella matrice, in uno spazio con grado di diversificazione maggiore.

Alla luce del discorso conclusivo, risulta evidente che la diversificazione è un processo che avviene generalmente dopo lo sviluppo internazionale, poiché richiede risorse aggiuntive per poter investire in settori diversi da quello di origine. Pertanto, è piuttosto ragionevole non trovare (o trovare pochi) esempi di modelli prettamente nazionali e altamente diversificati, mentre risulta più facile riscontrare esempi di modelli di business internazionali che hanno raggiunto un grado significativo di diversificazione. In ultimo, è importante sottolineare, come premesso nelle introduzioni di questo lavoro, che non è necessario adottare un approccio classificatorio per comprendere i diversi modelli di business, i quali possono variare notevolmente, come evidenziato chiaramente dalla matrice, a seconda delle aziende e dei loro obiettivi e in base alle risorse disponibili, alle capacità distintive e chiaramente alle singole strategie attuate. È importante invece osservare come la combinazione della dimensione internazionale e del grado di diversificazione delle attività e dei prodotti delle diverse aziende del settore possa creare esperienze aziendali uniche nel corso del loro sviluppo, come nel caso della Giorgio Armani S.p.A., che ha trovato nell'integrazione strategica la sua forza distintiva.

BIBLIOGRAFIA

ANTONIO FOGLIO, *Il marketing della moda. Politiche e strategie di fashion marketing*, Franco Angeli, Milano, 2007

C. DEMATTE (a cura di), F. PERRETTI (a cura di), E. MARAFIOTI (a cura di), *Strategie di internazionalizzazione*, EGEA, 23 settembre 2013

GIORGIO ARMANI, *Per amore*, Mondadori Electa, 2022

VITTORIO CODA, GIORGIO INVERNIZZI, PAOLO RUSSO, *La strategia aziendale*, McGraw-Hill Education, Milano, 2017

ARTICOLI

Cristina Gennari, *“La corsa al ribasso della moda veloce”*, *Il sole 24 ore*, 21 settembre 2023

Matteo Sportelli, *“Armani dopo Giorgio Armani: “Per la successione un gruppo di persone scelte da me”.”*, *Forbes*, 19 aprile 2024

Parlamento europeo, *“L'impatto della produzione e dei rifiuti tessili sull'ambiente”*, 29 dicembre 2020

Selene Oliva, *“Walter Albini, lo stilista che inventò il prêt-à-porter italiano”*, *Vogue*, 9 maggio 2023

SITOGRAFIA

<https://amp24.ilsole24ore.com/pagina/AEs61hXD>

<https://armanivalues.com/it/overview/il-gruppo-armani-e-la-governance/>

<https://armanivalues.com/wp-content/uploads/2021/12/Sustainability-Report-2019-Armani-Group-IT.pdf>

https://armanivalues.com/wp-content/uploads/2023/08/Bilancio-di-Sostenibilita%CC%80-2022_Gruppo-Armani.pdf

<https://ddf95m9s3iunr.cloudfront.net/wp-content/uploads/2021/12/Code-of-Ethics-2018-Armani-Group-IT.pdf>

https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/it/ip_22_2013

https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/it/qanda_22_2014

<https://forbes.it/2024/04/19/armani-dopo-giorgio-armani-per-la-succeSSIONE-un-grupPO-di-persone-scelte-da-me/>

<https://marketingstrategy.solutions/idee/matricE-di-ansoff-le-strategie-di-diversificazione/>

<https://tg24.sky.it/economia/autostrade-italia-concessione>

https://www.areastudimediobanca.com/sites/default/files/202402/CS_Report_Fashion_2024_0.pdf

<https://www.armani.com/it-it/experience/armani-casa/at-your-home>

<https://www.armanidolci.com/it/storia.html>

<https://www.elle.com/it/moda/tendenze/news/g845709/joint-venture-di-moda-le-ultime-collaborazioni-sotto-il-segno-dello-stile/>

<https://www.europarl.europa.eu/topics/it/article/20201208STO93327/1-impatto-della-produzione-e-dei-rifiuti-tessili-sull-ambiente-infografica>

<https://www.italiaculturale.it/la-prima-sfilata-di-moda-in-italia/>

<https://www.kering.com/it/talenti/chi-siamo/il-nostro-grupPO/>

<https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legge:2009;135~art1>

https://www.treccani.it/enciclopedia/i-percorsi-della-moda-made-in-italy_%28Il-Contributo-italiano-alla-storia-del-Pensiero:-Tecnica%29/

<https://www.vogue.it/moda/article/walter-albini-biografia-completa>

RINGRAZIAMENTI

Desidero innanzitutto ringraziare il mio relatore, il Prof. Carmine Tripodi, per l'ispirazione nella realizzazione di questo lavoro, che mi rappresenta a pieno.

Un grazie speciale va ai miei genitori, per il sostegno e l'entusiasmo costante, per essermi sempre vicini e supportare ogni mia decisione. Spero di rendervi sempre orgogliosi di me.

*Grazie alle mie sorelle, Christine e Nicole, le mie prime sostenitrici in tutto.
Vi prometto di essere lo stesso per voi, sempre.*

Grazie ai miei nonni e ai miei zii, per l'incoraggiamento e la fiducia in ogni fase del percorso.

Grazie a chi ha condiviso insieme a me le difficoltà e le soddisfazioni di questo primo grande traguardo, dall'inizio alla fine, sempre in complicità e mai in competizione.

Grazie a chi è stato una spalla fidata negli anni e continua ad esserlo, anche a distanza.

Infine, grazie a chi mi sta insegnando che da soli si può tutto, ma insieme è ancora più bello.