

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

La complessità del sistema moda e, come conseguenza, della realtà aziendale genera la compresenza di due nuclei all'interno del sistema azienda: quello creativo, orientato alla creazione di un'identità stilistica permanente, nonché all'identificazione dei temi stilistici stagionali e delle conseguenti collezioni, e quello manageriale, che deve saper imporre sul mercato un'identità di marca, attraverso adeguate strategie di prodotto ed un corretto posizionamento.

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

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

ELISA GIACOSA è Ricercatore confermato in Economia Aziendale presso la Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Torino, dove è titolare dei corsi di Ragioneria ed Economia aziendale dell'e-commerce. La sua attività di ricerca è incentrata sui temi di accounting, digital business management e fashion management.

€ 43,00



E. GIACOSA – L'ECONOMIA DELLE AZIENDE DI ABBIGLIAMENTO



ELISA GIACOSA

L'ECONOMIA DELLE AZIENDE DI ABBIGLIAMENTO



G. GIAPPICHELLI EDITORE

L'ECONOMIA DELLE AZIENDE
DI ABBIGLIAMENTO

In copertina:

“La forza dei blu”, connubio tra moda ed arte realizzato in esclusiva dal “poeta del colore” Ugo Nespolo per il Gruppo Miroglio.

L'autrice ringrazia il Maestro Ugo Nespolo e il Gruppo Miroglio per la gentile concessione.

ELISA GIACOSA

L'ECONOMIA DELLE AZIENDE DI ABBIGLIAMENTO

Prefazione di
Flavio Dezzani



G. GIAPPICHELLI EDITORE – TORINO

© Copyright 2011 - G. GIAPPICHELLI EDITORE - TORINO

VIA PO, 21 - TEL. 011-81.53.111 - FAX 011-81.25.100

<http://www.giappichelli.it>

ISBN/EAN 978-88-348-1889-3

Stampa (D): L.E.G.O. S.p.A. - Lavis (TN)

Fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume/fascicolo di periodico dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, comma 4 della legge 22 aprile 1941, n. 633 ovvero dall'accordo stipulato tra SIAE, AIE, SNS e CNA, CONFARTIGIANATO, CASA, CLAAI, CONFCOMMERCIO, CONFESERCENTI il 18 dicembre 2000.

Le riproduzioni ad uso differente da quello personale potranno avvenire, per un numero di pagine non superiore al 15% del presente volume, solo a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da AIDRO, via delle Erbe, n. 2, 20121 Milano, telefax 02-80.95.06, e-mail: aidro@iol.it

*Ad Alberto, amorevole compagno di vita,
e a Gregorio, essenza dei giorni miei*

A Diletta, vicina seppur lontana

*A Margherita, per la sua voglia di moda,
a Claudia e a Paola,
per il loro sogno di creare qualcosa di grande*

Al Professor Dezzani, prezioso Maestro

“L’abbigliamento non è altro che un riflesso del cuore”

COCO CHANEL

*“Scrivo per un’infinità di motivi.
Non certo per divertimento.
Ci faccio una fatica nera.
La più facile delle mie pagine esce spensierata
da una decina di penosi rifacimenti”*

BEPPE FENOGLIO

INDICE

	<i>pag.</i>
<i>Prefazione</i>	XV
<i>Introduzione</i>	XVII

PARTE PRIMA

LE AZIENDE DI ABBIGLIAMENTO NEL SISTEMA MODA

CAPITOLO 1

IL “SISTEMA MODA” ED IL “SISTEMA AZIENDA”

1.1. La “filiera della moda”	3
1.2. Il “sistema moda”	4
1.3. Il fenomeno moda ed il rapporto con l’abbigliamento	9
1.4. Caratteristiche oggettive delle imprese di abbigliamento	12
1.4.1. I bisogni umani	13
1.4.2. Le tipologie di attività economica	15
1.4.3. L’istituto “azienda di abbigliamento”	16
1.5. Caratteristiche soggettive delle imprese di abbigliamento	22
1.5.1. Il soggetto giuridico	22
1.5.2. Il soggetto economico	23
1.5.3. I soggetti del rischio nell’impresa di abbigliamento	27
1.6. Il “sistema azienda” operante nell’abbigliamento	30

CAPITOLO 2

L’AMBIENTE DI UN’AZIENDA DI ABBIGLIAMENTO

2.1. L’ambiente di riferimento	37
2.2. L’ambiente generale	39
2.2.1. I sub-sistemi dell’ambiente generale	39
2.2.2. L’influenza dell’ambiente generale sul sistema delle informazioni e delle decisioni	45

	<i>pag.</i>
2.3. L'ambiente specifico	48
2.4. Le relazioni tra l'impresa di abbigliamento ed il suo ambiente	49
2.5. Le relazioni azienda-ambiente secondo il modello "input-output"	51
2.5.1. Gli input di un'azienda di abbigliamento	52
2.5.1.1. I fattori produttivi	53
2.5.1.2. I vincoli ed i condizionamenti ambientali	59
2.5.2. Gli output di un'azienda di abbigliamento	61
2.5.2.1. I prodotti di un'azienda di abbigliamento	61
2.5.2.2. I condizionamenti all'ambiente	63
2.6. Il settore di riferimento	64
2.7. Il mercato	65
2.8. L'andamento del tessile-abbigliamento	68
2.8.1. La domanda di mercato	68
2.8.2. L'offerta di mercato	70

CAPITOLO 3

IL MERCATO DEL LUSSO ED IL FENOMENO DELLA CONTRAFFAZIONE

3.1. Il rapporto tra moda e lusso	81
3.2. Le caratteristiche dell'offerta di lusso	82
3.3. Il settore ed il mercato del lusso	84
3.4. L'andamento del mercato del lusso	87
3.5. Le strategie di crescita nel mercato del lusso	91
3.6. Il fenomeno della contraffazione nel comparto moda	94

CAPITOLO 4

L'ANALISI STRATEGICA

4.1. La definizione di strategia	97
4.1.1. La formula imprenditoriale	100
4.1.2. Il rapporto tra strategia e gestione operativa	102
4.2. L'arena competitiva	103
4.3. L'analisi delle opportunità di mercato	104
4.4. La segmentazione del mercato	105
4.4.1. La segmentazione di settore	106
4.4.2. La segmentazione di mercato	109
4.5. La definizione del <i>target</i>	110
4.6. Il posizionamento strategico	112

PARTE SECONDA
GLI EQUILIBRI DEL SISTEMA IMPRESA

CAPITOLO 5
GLI EQUILIBRI ECONOMICO, FINANZIARIO E PATRIMONIALE

5.1. La durabilità e l'autonomia	117
5.2. L'equilibrio economico	121
5.2.1. Le condizioni di equilibrio economico	123
5.2.2. L'economicità	125
5.2.3. La redditività	129
5.2.3.1. La redditività operativa	131
5.2.3.2. La redditività globale	135
5.3. L'equilibrio finanziario	137
5.3.1. Le problematiche della gestione finanziaria	137
5.3.2. Le condizioni di equilibrio finanziario	141
5.3.3. La liquidità	144
5.4. L'equilibrio patrimoniale	146
5.4.1. L'indipendenza finanziaria	147
5.4.2. La solidità del capitale	147
5.5. L'interrelazione tra gli equilibri economico, finanziario e patrimoniale	148

PARTE TERZA
LE AREE FUNZIONALI CARATTERISTICHE IN UN'AZIENDA
DI ABBIGLIAMENTO

CAPITOLO 6
GLI APPROCCI OPERAZIONALE E FUNZIONALE APPLICATI
AD UN'AZIENDA DI ABBIGLIAMENTO

6.1. L'analisi sistemica dell'impresa e del management	157
6.1.1. L'aspetto oggettivo della gestione	158
6.1.2. L'aspetto soggettivo dell'organizzazione e quello cognitivo della rilevazione	163
6.2. L'analisi sistemica di natura operativa	165
6.2.1. La definizione di processo	165
6.2.2. La mappatura dei processi in un'azienda di abbigliamento	167
6.2.3. La trasversalità di un processo	170

	<i>pag.</i>
6.3. L'analisi sistemica di natura funzionale	171
6.3.1. Le aree funzionali operazionali	175
6.3.1.1. Le aree funzionali caratteristiche	175
6.3.1.2. Le aree funzionali integrative	177
6.3.2. Le aree funzionali di controllo e di informazione	180

CAPITOLO 7

L'AREA CARATTERISTICA DEL PRODOTTO E STILE

7.1. Le finalità dell'area ricerca e sviluppo nell'impresa di abbigliamento	187
7.2. L'atteggiamento aziendale nei confronti dei mutamenti ambientali	190
7.3. L'atteggiamento innovativo in un'azienda di abbigliamento	191
7.4. La creatività diffusa	195
7.5. L'oggetto dell'atteggiamento innovativo	198
7.5.1. L'atteggiamento innovativo sui processi	198
7.5.2. L'atteggiamento innovativo sui prodotti	201
7.6. L'analisi di una tendenza di moda	203
7.6.1. Il processo di ricerca interna all'impresa	204
7.6.2. L'operato di altri attori della filiera della moda	205
7.7. I "nuclei" dell'attività di ricerca e sviluppo in un'azienda di abbigliamento	206
7.7.1. Il nucleo creativo	207
7.7.2. Il nucleo manageriale	209
7.7.3. Le relazioni tra il nucleo creativo e quello manageriale	210
7.8. L'articolazione dell'attività di ricerca e sviluppo in un'azienda di abbigliamento	212
7.8.1. L'attività di ricerca	212
7.8.2. L'attività di sviluppo	215
7.9. La collezione	218
7.9.1. Il timing di una collezione	220
7.9.2. La fase realizzativa di una collezione	222
7.9.2.1. Definizione degli orientamenti generali della collezione	223
7.9.2.2. Definizione della struttura e del piano della collezione	224
7.9.2.3. Sviluppo operativo della collezione	225
7.10. Razionalizzazione del processo di creazione di collezione	226
7.10.1. Creazione di team di prodotto	226
7.10.2. Creazione di una collaborazione di filiera	227
7.11. Le interrelazioni tra la funzione Prodotto e Stile e le altre aree funzionali	228

CAPITOLO 8

L'AREA CARATTERISTICA DELLA PRODUZIONE E LOGISTICA

8.1. Il ruolo della Produzione e Logistica in un'azienda di abbigliamento	231
8.2. Il ciclo produttivo nel segmento dell'abbigliamento	234
8.3. Le modalità produttive	239
8.3.1. Il modello del programmato	239
8.3.2. Il modello del pronto moda o <i>fast fashion</i>	240
8.3.3. Il modello misto del pronto-programmato	243
8.4. Le fasi del processo produttivo-logistico	243
8.5. Il contributo del <i>supply chain management</i>	245
8.6. I fenomeni di decentramento produttivo e di delocalizzazione produttiva	249
8.6.1. Il decentramento produttivo	249
8.6.2. La delocalizzazione produttiva	250
8.7. Il <i>licensing</i>	254
8.7.1. L'oggetto del <i>licensing</i>	255
8.7.2. La selezione del licenziatario e la gestione del rapporto di licenza	255
8.7.3. Le tendenze in atto del <i>licensing</i>	257
8.8. I percorsi di crescita in termini di capacità produttiva	260
8.8.1. La strategia di integrazione	262
8.8.1.1. L'integrazione verticale	264
8.8.1.2. L'integrazione orizzontale	266
8.8.1.3. L'integrazione parziale	267
8.8.1.4. Alcuni dati relativi ai processi di integrazione	268
8.8.2. La sub-fornitura	272
8.8.2.1. Le ragioni della sub-fornitura	273
8.8.2.2. Le modalità operative della sub-fornitura	274
8.8.2.3. I vantaggi e gli svantaggi della sub-fornitura	276
8.8.3. Le alleanze strategiche	277
8.8.3.1. Le tipologie di alleanze strategiche	279
8.8.3.2. Gli effetti di un'alleanza strategica	281

CAPITOLO 9

L'AREA CARATTERISTICA DEL MARKETING E COMMERCIALE

9.1. Il ruolo del Marketing e Commerciale in un'impresa di abbigliamento	283
9.2. Le relazioni tra l'area Marketing e Commerciale e le altre aree funzionali e con l'ambiente	285
9.2.1. Le variabili controllabili	285
9.2.2. Le variabili parzialmente controllabili	286
9.2.3. Le variabili non controllabili	287

	<i>pag.</i>
9.3. Il piano di marketing	288
9.4. Lo studio del mercato	289
9.5. La variabile prodotto all'interno del <i>marketing mix</i>	292
9.5.1. Le tipologie di prodotto nel segmento dell'abbigliamento	294
9.5.2. Le parti che compongono un prodotto	295
9.5.3. La standardizzazione o la personalizzazione del prodotto	302
9.5.4. La marca	304
9.5.4.1. Gli elementi che compongono una marca	309
9.5.4.2. L'identità di marca	310
9.5.4.3. Il valore di una marca	311
9.5.4.4. I vantaggi di una marca	313
9.5.5. Il ciclo di vita del prodotto	315
9.6. La variabile prezzo all'interno del <i>marketing mix</i>	318
9.6.1. Le variabili che influenzano la fissazione del prezzo	320
9.6.2. Le politiche di prezzo in situazioni particolari	322
9.7. La variabile promozione all'interno del <i>marketing mix</i>	325
9.7.1. Le forme di promozione	327
9.7.2. Gli strumenti per la promozione	329
9.7.2.1. Gli strumenti stagionali	329
9.7.2.2. Gli strumenti istituzionali	333
9.7.2.3. Gli strumenti relazionali	335
9.7.3. La pubblicità	336
9.7.3.1. Le varie forme di pubblicità	336
9.7.3.2. L'organizzazione della pubblicità	337
9.7.3.3. La programmazione e creazione di una campagna pubblicitaria	338
9.7.3.4. L'andamento degli investimenti pubblicitari	341
9.8. La variabile distribuzione all'interno del <i>marketing mix</i>	343
9.8.1. Le tipologie di canali distributivi	346
9.8.2. L'intensità della distribuzione	349
9.8.3. La segmentazione della rete di vendita al dettaglio	351
9.9. Il processo di vendita	357
<i>Conclusioni</i>	361
<i>Bibliografia</i>	363
<i>Appendice</i>	383

PREFAZIONE

La moda costituisce un simbolo dell'eccellenza italiana riconosciuto a livello internazionale ed una voce importante del *Made in Italy*: le imprese nazionali non producono e commercializzano semplici beni, ma simboli, qualità e creatività.

Il sistema moda è un contesto caratterizzato sia da aspetti creativi legati allo stile, sia da esigenze innovative. Il nucleo creativo e quello manageriale, a prima vista in competizione, debbono operare in modo complementare: l'impresa non sopravvive nel lungo periodo se dispone di una gamma produttiva creativa, ma non rispetta gli equilibri economico, patrimoniale e finanziario e viceversa. L'azienda deve saper possedere un'offerta accattivante, pur sempre nel rispetto delle regole base degli equilibri di gestione e del segmento di mercato a cui si rivolge: se la creatività del bene comporta un elevato prezzo dello stesso, ciò è giustificato solo se il segmento è pronto a riceverlo.

Il sistema moda è stato interessato, nell'ultimo decennio, da forti modificazioni finalizzate al raggiungimento di un maggior grado di flessibilità nei confronti della variabilità dei bisogni dei consumatori. La forte concorrenza, in prevalenza asiatica, ha portato molte aziende a dislocare la fase produttiva (in tutto o in parte) in Paesi caratterizzati da un minor costo della manodopera.

Inoltre, si è assistito all'ingresso in nuovi ambiti produttivi rispetto a quello originario: l'azienda è diventata multiprodotto, con un'offerta di tipologie merceologiche facenti parte di più settori o del medesimo di appartenenza.

Questo libro analizza i processi di management più rappresentativi che caratterizzano le aziende di abbigliamento. Adottando un approccio "funzionale", sono messe in evidenza le tipicità delle aree funzionali caratteristiche, che maggiormente rispecchiano l'oggetto dell'attività economico-produttiva dell'impresa stessa.

L'illustrazione dell'attività di alcuni grandi gruppi operanti nel campo dell'abbigliamento (nel lusso o nella moda *low cost*) ha l'obiettivo di chiarire, più nel dettaglio, come la forza di un brand possa creare fedeltà nel consumatore.

FLAVIO DEZZANI

INTRODUZIONE

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Torino, maggio 2011

PARTE PRIMA

**LE AZIENDE DI ABBIGLIAMENTO
NEL SISTEMA MODA**

CAPITOLO 1

IL “SISTEMA MODA” ED IL “SISTEMA AZIENDA”

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

1.1. La “filiera della moda”

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.2. Il "sistema moda"

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

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

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

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

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

- primarie: esse effettuano la produzione di fibre, filati e tessuti e riforniscono le aziende che producono abbigliamento;
 - secondarie: esse impiegano le materie prime prodotte dalle aziende primarie e realizzano i capi finiti.
- F. FONTANA-M. CAROLI, *L'industria della moda in Italia. Strutture del settore, dinamiche competitive e lineamenti di politica industriale*, in *Quaderno di Ricerca* n. 4, Rirea, Roma, 2004, p. 27.

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

- meccanotessile;
- terziario avanzato.

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

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

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

b) pelli-calzature-accessori.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

²¹ Tale vantaggio competitivo può derivare:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- sia dai consumatori: esistono due modalità attraverso le quali i consumatori generano nuove tendenze:
 - la prima è quella di una moda "dall'alto verso il basso": le classi più benestanti, per distinguersi dalle altre, dettano la moda, trasferendo poi la loro impostazione fashion agli strati sociali più bassi che puntano ad una imitazione; quando la tendenza si è particolarmente diffusa, esse passeranno a nuove mode;
 - la seconda è quella di una diffusione dal basso verso l'alto: è la moda *street-style*³¹ che deriva dalle usanze che provengono dalla strada nelle fasce giovanili. I consumatori della moda sono, a volte, anche i produttori delle idee: una sorta di "consumatori-produttori"³².

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

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

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

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

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

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

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

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

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

mento delle tradizioni di generazione in generazione³⁵. Mentre il costume è tanto più avvertito quanto più è riconosciuto ed accettato nel tempo (nonostante esso vari nello spazio per renderlo consone alle caratteristiche dell'ubicazione geografica e del tessuto sociale), la moda è, per definizione, un cambiamento continuo di oggetti, comportamenti e significati³⁶.

Moda ed abbigliamento sono due fenomeni differenti³⁷. Per moda si intende un alfabeto le cui lettere hanno significati diversi in relazione all'epoca in cui sono impiegate: un esempio su tutti è la minigonna che, da capo scandaloso quando fu creata, è divenuta un oggetto irrinunciabile nell'armadio di adolescenti e pubblico femminile, perché estremamente di moda. L'abbigliamento è, invece, la modalità con cui si compongono le varie lettere dell'alfabeto moda: ogni maniera espositiva crea un articolo di abbigliamento con sue specificità, estetica e funzionali.

L'abbigliamento riguarda tutta la società, in quanto è concepito come il rifiuto del corpo nudo con la conseguente necessità di ricoprirlo con indumenti; al contrario, la moda è prerogativa non della società nel suo complesso, ma di coloro che trasformano l'abito in una manifestazione di preminenza del proprio ruolo in una determinata realtà³⁸. La moda è un'usanza che appartiene al sociale, al contrario l'abbigliamento è una questione individuale, in quanto ogni persona crea il proprio stile, scegliendo e combinando i capi che più riflettono il proprio stile di vita.

Se, in prima battuta, la terminologia "di moda" possa far pensare soltanto all'abbigliamento (come la minigonna, la scarpa con il tacco, il collo di pelliccia), ormai è fashion anche una motocicletta, un *i-pod*, un personal computer portatile, un monopattino, la religione orientale, il *pilates*, salutarsi dandosi tre baci: questo dimostra che i comparti coinvolti dall'evoluzione della moda sono molteplici, facendo della moda un fenomeno ampio e capillare.

1.4. Caratteristiche oggettive delle imprese di abbigliamento

L'individuazione delle caratteristiche oggettive di un'azienda di abbigliamento è riferita alla sua funzione, intesa come strumento del suo sistematico operare in ambito economico. Al fine di delineare le caratteristiche distintive legate all'oggetto aziendale, è opportuno concentrare l'attenzione:

- sulla finalità dell'azienda stessa, ossia sulla ragione del suo operare, rappresentata dalla soddisfazione dei bisogni umani;
- sull'attività economica posta in essere dall'azienda finalizzata alla soddisfazione dei bisogni umani;
- sull'"istituto azienda" che pone in essere la suddetta attività economica.

³⁵ P. VOLONTÈ, *La creatività diffusa*, cit., p. 33 ss.

³⁶ J.C. FLUGEL, *Psicologia dell'abbigliamento*, Franco Angeli, Milano, 1992, p. 158 ss.

³⁷ C. AMATULLI, *Moda Marketing Linguaggi Segni*, cit., p. 18.

³⁸ E. MORINI, *Storia della moda. XVIII-XX secolo*, Skira, Ginevra-Milano, 2000, p. 9.

1.4.1. I bisogni umani

Gli individui perseguono molteplici obiettivi di varia natura e grado, il cui perseguimento fa sorgere bisogni da soddisfare: i bisogni rappresentano la richiesta di un bene necessario per rispondere alle necessità della vita e sono avvertiti come percezione e cognizione di una mancanza³⁹. Il consumatore si crea uno schema dei propri gusti, che viene influenzato dalle aspirazioni, attese e desideri⁴⁰.

Secondo la teoria di Maslow, i bisogni umani sono classificabili in fisiologici, di sicurezza, di affetto ed affiliazione, di stima di se stesso e da parte di altri soggetti, di auto-realizzazione. Tali classi di bisogni sono tra loro collegate ed avvertite dall'individuo secondo una scala di priorità, a seconda della concezione che egli assume per adesione esplicita ad un insieme di valori, ideologici, filosofici, religiosi e culturali, oppure per le esperienze di vita passate⁴¹. Se la persona non è in grado di soddisfare una classe di bisogno, essa non avvertirà quelli della classe superiore (ad esempio, se l'individuo non ha la possibilità economica di soddisfare il bisogno fisiologico di coprirsi, certamente non avvertirà quello di affermarsi nella società grazie ad un capo di lusso)⁴².

L'insieme dei bisogni avvertiti dall'uomo, di varia natura, agisce in modo complementare ed interattivo sulla condotta dell'uomo: non sono le singole esigenze avvertite dall'uomo a dettare il suo comportamento, quanto piuttosto l'insieme delle stesse, che si influenzano in modo complementare ed interattivo⁴³.

Nel sistema moda, i bisogni umani da soddisfare sono classificabili in due tipologie⁴⁴:

a) bisogno essenziale o primario: è quello di vestirsi e di disporre degli oggetti necessari per poter affrontare le condizioni esterne dettate dal clima (ad esempio, in inverno è necessario coprirsi, come in estate sono appropriati abiti leggeri) e le condizioni derivanti dalla situazione da affrontare (ad un evento di gala, l'abito deve essere elegante, mentre durante il jogging occorre essere sportivi);

b) bisogno secondario o voluttuario: sono collocabili i seguenti bisogni:

– quello creativo, derivante dal desiderio di "adornare" il proprio corpo, inventando o imitando un look da sfoggiare in varie situazioni attraverso il quale l'uomo diventa se stesso⁴⁵;

– quello accessorio, volto a sentirsi costantemente "alla moda" per poter sfoggiare i colori, i tagli, i modelli dettati periodicamente dalle collezioni della stagione in corso;

³⁹ G. AIROLDI-G. BRUNETTI-V. CODA, *Corso di Economia aziendale*, Il Mulino, Bologna, 2005, p. 17 ss.

⁴⁰ U. BOCCHINO, *L'economia delle imprese dolciarie*, Giuffrè, Milano, 1993, p. 215.

⁴¹ E. BORGONOVÌ, *L'economia aziendale negli istituti pubblici territoriali*, Giuffrè, Milano, 1973, p. 1.

⁴² A. PAVAN, *L'amministrazione economica delle aziende*, Giuffrè, Milano, 2008, p. 3 ss.

⁴³ L. AZZINI, *Istituzioni di economia d'azienda*, Giuffrè, Milano, 1978, p. 3.

⁴⁴ A. AMADUZZI, *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, Utet, Torino, 1961, vol. I, p. 11.

⁴⁵ G. ERNER, *Victimes de la mode?*, La Découverte, Parigi, 2004, p. 200.

– quello sociale, legato alla volontà di dimostrare l'appartenenza ad una determinata classe o gruppo sociale o di ostentare il proprio benessere⁴⁶, ove la moda rappresenta uno *status symbol*;

– quello comunicativo, spinto dalla necessità di comunicare con un linguaggio fatto di elementi materiali (come gli abiti) ed immateriali (come la marca di quell'abito).

I bisogni primari vengono soddisfatti da beni necessari, mentre quelli secondari da beni voluttuari. Sia che si tratti di un bene materiale dalle caratteristiche standardizzate, oppure sia personalizzato o rappresenti un'opera d'arte, tali beni sono accomunati, per esigenze di bilancio dell'azienda che li produce e vende, dalla necessità di trovare una collocazione sul mercato⁴⁷.

I bisogni sono appagabili attraverso beni economici, privati o pubblici⁴⁸, ovvero quei beni la cui presenza è scarsa⁴⁹. La scarsità delle risorse a disposizione fa sì che, in un primo luogo l'individuo tenda a soddisfare i bisogni marcatamente primari (come il coprirsi), ma all'aumentare del reddito il suo comportamento sia soggetto a mutazioni. Egli tende sia a privilegiare articoli differenti in termini di qualità, prestazioni e prezzo in grado di soddisfare il medesimo bisogno (una borsa di Prada è in grado di contenere gli oggetti nello stesso modo di quella di Carpisa) sia di appagare bisogni secondari, quali la volontà di essere alla moda o di giocare con il proprio look ed anche a mutare i propri atteggiamenti al consumo.

Lo sviluppo culturale, economico e sociale ha portato alla manifestazione di bisogni sempre più ampi ed articolati: da semplici esigenze di sopravvivenza, si è giunti a bisogni più sofisticati, quali quelli di appagamento culturale ed estetico, di benessere sociale e di manifestazione di uno *status*⁵⁰.

I bisogni umani nel sistema moda possono essere:

– già esistenti nell'individuo: egli li manifesta sul mercato ed effettua una ricerca volta all'acquisto di un bene con funzionalità precise. Si pensi alla necessità di acquistare un grembiolino per il figlio con l'inizio della scuola;

– generati dalle aziende: attraverso un'offerta accattivante, esse inducono in tentazione il potenziale cliente. Lo stilista idea una linea per creare un desiderio, dal quale far nascere nuovi bisogni non ancora manifestati o avvertiti dall'individuo. Oltre alla capacità creativa dello stilista, contribuiscono una pubblicità accattivante ed una modalità distributiva che trasformi l'acquisto in un momento coinvolgente, un passatempo, un momento di *windows shopping*, un'occasione di socializzazione. A questo ultimo proposito, accanto ai negozi tradizionali sono sempre più di moda i *flagship store* (come lo

⁴⁶ R. CAPPETTA-V. PERRONE-A. PONTI, *Competizione economica e competizione simbolica nel fashion system*, in *Economia & Management*, n. 2, 2003.

⁴⁷ R. PISTOLESE, *La moda nella storia del costume*, Cappelli, Rocca San Casciano, 1981, p. 259.

⁴⁸ G. FARNETI, *Economia d'Azienda*, Franco Angeli, Milano, 2007, p. 1.

⁴⁹ G. FERRERO, *Impresa e management*, cit., p. 2.

⁵⁰ G. MELIS, *Elementi di Economia Aziendale*, Giuffrè, Milano, 2001, p. 3.

store Armani di via Manzoni a Milano piuttosto che le Nike Town), ampi negozi di grandi firme che, grazie ad elementi architettonici studiati nei dettagli, rispecchiano i valori della marca ed abbracciano il potenziale acquirente in un luogo di intrattenimento, oltre che di acquisto, dotato di angolo high-tech, luoghi di ristorazione e di incontro.

1.4.2. Le tipologie di attività economica

L'attività dell'uomo in campo economico è orientata alla soddisfazione dei bisogni manifestati dagli individui. L'uomo non agisce da solo nell'intento di realizzare le finalità a cui aspira, ma opera in gruppi sociali: il raggiungimento di un fine individuale non è perseguito individualisticamente, ma con uno sforzo congiunto volto al bene comune⁵¹.

Tale bene comune va oltre il bene dei singoli individui, in quanto vengono a crearsi delle conoscenze o una disponibilità di beni a disposizione dell'intera comunità. Il dispiegarsi dell'attività economica si articola nella durevole e coordinata attività rivolta ai bisogni da soddisfare⁵².

L'attività economica posta in essere dall'uomo nell'ottica del soddisfacimento dei bisogni umani può essere classificata in relazione alle caratteristiche distintive legate alla configurazione del suo oggetto⁵³:

- attività di consumo: essa è orientata a soddisfare i bisogni (o una classe di bisogni) di uno specifico individuo o gruppo di individui, direttamente ed in modo durevole⁵⁴; dal suo canto, l'attività di consumo stimola e configura quella di produzione;
- attività di produzione: essa è volta al soddisfacimento della domanda di mercato e non all'appagamento dei bisogni di un individuo o gruppo di individui individuati. L'esigenza umana viene soddisfatta non direttamente mediante un'attività di consumo, ma indirettamente con un'attività di produzione. Un'azienda di abbigliamento effettua un'attività di produzione per il mercato.

L'attività economica utilizza i beni economici nel rispetto dei principi della minimizzazione del sacrificio e della massimizzazione dell'utilità⁵⁵: secondo il primo principio, i beni, essendo disponibili in misura scarsa, vengono impiegati in modo attento e scrupoloso nella consapevolezza che gli stessi potrebbero essere adoperati per la soddisfazione anche di altri bisogni; secondo il secondo principio, si punta a ricavare il maggior frutto partendo da dati mezzi a disposizione.

⁵¹ L. AZZINI, *Istituzioni di Economia d'azienda*, cit., p. 7 ss. E. BORGONOVÌ, *L'economia aziendale negli istituti pubblici territoriali*, cit., p. 2.

⁵² P. ONIDA, *Economia d'azienda*, Utet, Torino, 1971, p. 4 ss.

⁵³ G. FERRERO, *Istituzioni di economia d'azienda*, Giuffrè, Milano, 1968, pp. 4, 15. G. MELIS, *Elementi di Economia Aziendale*, cit., p. 6 ss.

⁵⁴ G. FERRERO, *Impresa e management*, cit., p. 2.

⁵⁵ G. FERRERO, *Impresa e management*, cit., p. 113 ss. E. BORGONOVÌ, *Il comportamento economico della persona*, in E. BORGONOVÌ (a cura di), *Il controllo economico nelle aziende sanitarie*, Egea, Milano, 1990, p. 3. G. FARNETI, *Economia d'Azienda*, cit., p. 7. S. SARCONI, *L'azienda*, Giuffrè, Milano, 1997, p. 27.

Tale attività economica, grazie al progresso scientifico e tecnologico, è divenuta sempre più specializzata e può fare affidamento su continui miglioramenti nei processi e sull'innovazione di prodotti. Essa comprende i processi di selezione dei fattori produttivi da utilizzare, la fase di trasformazione degli stessi, la realizzazione dei prodotti finiti e la loro collocazione sul mercato. Inoltre, altri momenti fondamentali che compongono l'attività economica sono quelli legati al consumo di beni, al risparmio e ai successivi investimenti, i quali permettono il rinnovamento del ciclo produzione-scambio-consumo-risparmio. Infatti, il consumo ha come presupposto la produzione e lo scambio, mentre il processo di investimento è reso possibile grazie ad antecedenti operazioni di risparmio⁵⁶.

1.4.3. L'istituto "azienda di abbigliamento"

Si è detto che, al fine di soddisfare i propri bisogni, gli individui si aggregano tra loro secondo diverse forme e modalità: nel momento in cui tale aggregazione assume principi di comportamento duraturi nel tempo e presenta una relativa autonomia, essa diventa un'aggregazione istituzionale o un "istituto"⁵⁷.

L'azienda rappresenta un esempio di istituto economico sociale⁵⁸ ed è l'ordine economico secondo il quale si sviluppano le attività economiche poste in essere dagli istituti⁵⁹. L'azienda è lo strumento del sistematico operare dell'uomo in campo economico volto al soddisfacimento di bisogni umani⁶⁰⁻⁶¹, ossia l'unità di base nella quale si svolge l'attività economica⁶².

⁵⁶ G. MELIS, *Elementi di Economia Aziendale*, cit., p. 3 ss.

⁵⁷ M. SAITA, *I fondamentali dell'economia e strategia aziendale*, Giuffrè, Milano, 2005, p. 7. Per "istituto" si intende un complesso di elementi e fattori, energie e risorse personali e materiali, presentanti determinati requisiti (l'istituto è duraturo, dinamico, ordinato secondo proprie leggi, autonomo, volto al raggiungimento di fini comuni). C. MASINI, *Lavoro e Risparmio*, Utet, Torino, 1983, p. 10 ss. Esempi di istituti sono la famiglia, le aziende e gli istituti pubblici territoriali. E. BORGONOVÌ, *L'economia aziendale negli istituti pubblici territoriali*, cit., p. 5.

⁵⁸ S. CORBELLA, *La costituzione dell'azienda*, in S. CORBELLA-M. NOVA-N. PECCHIARI, *Elementi propedeutici al corso di contabilità e bilancio*, Guerini, Milano, 1994, p. 11.

⁵⁹ G. AIROLDI-G. BRUNETTI-V. CODA, *Corso di Economia aziendale*, cit., p. 45.

⁶⁰ G. FERRERO, *Istituzioni di economia d'azienda*, cit., p. 4. La dottrina propone diverse definizioni di azienda, in relazione a differenti aspetti di osservazione della stessa. In virtù di tali aspetti di analisi, è possibile enunciare le seguenti definizioni di azienda (G. FERRERO, *Istituzioni di economia d'azienda*, cit., p. 12 ss.):

– definizioni volte ad esaltare "le caratteristiche statico-strutturali" dell'azienda: quest'ultima viene definita come "un'organizzazione di persone e di beni al servizio di un ente" volto al raggiungimento di determinati obiettivi;

– definizioni che esaltano i "caratteri dinamico-operativi e la permanente unità economica" del sistema azienda: esso viene presentato come un complesso economico mobile, volto sistematicamente al raggiungimento degli obiettivi (per queste due prime definizioni, si veda V. VIANELLO, *Istituzioni di ragioneria generale*, Dante Alighieri, Milano, 1935, p. 5; G. ZAPPA, *Tendenze nuove negli studi di ragioneria*, Istituto Editoriale Scientifico, Milano, 1927, p. 30; G. ZAPPA, *Il reddito d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1946, pp. 32; A. AMADUZZI, *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, cit., pp. 18-22; A. CECCHERELLI, *Istituzioni di ragioneria*, Le Monnier, Firenze, 1955, p. 6; P. ONIDA, *Economia d'azienda*, Utet, Torino, 1960, pp. I-III, sub b);

L'azienda di abbigliamento trova fondamento nell'esistenza di bisogni umani (primari e voluttuari) che sempre si rinnovano e che vengono soddisfatti mediante un'attività di produzione di prodotti di abbigliamento e di altri articoli: la finalità dell'azienda di abbigliamento è, quindi, la soddisfazione di bisogni umani attraverso un'attività di produzione per il mercato⁶³.

Dal momento che l'azienda nasce quando diversi individui si aggregano per perseguire comuni obiettivi economici, essa può essere intesa come un'unità economica idealmente posizionata tra individuo e società⁶⁴. Essendo l'espressione dell'umano operare in campo economico, essa è un'istituzione sociale, poiché creata dagli individui per raggiungere finalità umane nell'ambito della collettività organizzata⁶⁵. Ne deriva

– definizioni che mettono in rilievo caratteristiche di natura non economica del sistema azienda, quanto piuttosto esaltino la sua "funzione sociale": l'azienda si attegga a "comunità di lavoro" e "cooperazione umana" nella quale convergono una molteplicità di interessi economici e sociali (G. ZAPPA, *L'economia delle aziende di consumo*, Giuffrè, Milano, 1962, p. 299 ss.; P. ONIDA, *Economia d'azienda*, cit., p. 94-III; C. MASINI, *L'organizzazione del lavoro nell'impresa*, Giuffrè, Milano, 1960, p. 37 ss.);

– definizioni che evidenziano l'aspetto della "durabilità" del sistema azienda, "fatto per durare e atto a perdurare" (G. ZAPPA, *Le produzioni nell'economia delle imprese*, I, Giuffrè, Milano, 1957, p. 34 ss.).

⁶¹ Secondo un'altra accezione, il fine dell'azienda è la produzione di remunerazioni, con particolare riferimento al lavoro ed al capitale di rischio impiegati. Esso è, infatti, il fine perseguito dalle due principali categorie di persone che apportano il loro contributo in azienda, quali i lavoratori ed i prestatori di capitale a pieno rischio. Se il fine dell'impresa è rappresentato dalla produzione di redditi (ossia la remunerazione del fattore lavoro e dal capitale proprio), la produzione economica di beni e la loro commercializzazione è il mezzo mediante il quale ha luogo tale produzione di redditi. G. AIROLDI-G. BRUNETTI-V. CODA, *Corso di Economia aziendale*, cit., p. 22. Secondo questa impostazione, la funzione economica dell'azienda diventa la produzione di ricchezza o di valore. R. FERRARIS FRANCESCHI, *L'azienda: caratteri discriminanti, criteri di gestione, strutture e problemi di governo economico*, in E. CAVALIERI-R. FERRARIS FRANCESCHI, *Economia Aziendale, Vol. I, Attività aziendale e processi produttivi*, Giappichelli, Torino, 2008, p. 27 ss. Il fine che accomuna tutte le aziende è la creazione di valore sia per l'azienda stessa sia per le diverse categorie di portatori di interessi nei confronti dell'azienda stessa; poi, ogni azienda presenterà anche finalità particolari. Il valore creato rappresenta la differenza tra il valore economico della produzione ed il valore dei fattori produttivi consumati. E. CAVALIERI, *Creazione di valore, economicità ed equilibrio nel sistema d'impresa*, in E. CAVALIERI-R. FERRARIS FRANCESCHI, *Economia Aziendale, Vol. I, Attività aziendale e processi produttivi*, cit., p. 217. G. BRUNI, *Contabilità per l'alta direzione*, Etas, Milano, 1999, p. 7. G. BRUNI, *Analisi del valore: il contributo dell'activity based management*, Giappichelli, Torino, 1994, p. 1. Si parla di creazione di valore in quanto i beni prodotti dall'impresa debbono presentare caratteristiche di utilità, ossia debbono rappresentare delle soluzioni al soddisfacimento dei bisogni umani e trovare una loro collocazione sul mercato. P.M. FERRANDO, *L'impresa ed il processo di creazione del valore*, in L. FADDA-P.M. FERRANDO-F. FONTANA-M. ZUCCARDI MERLI, *Complementi di Economia Aziendale*, seconda edizione, Giappichelli, Torino, 1995, p. 5.

⁶² G. MELIS, *Elementi di Economia Aziendale*, cit., p. 5.

⁶³ Secondo impostazioni di studio più avanzate, la finalità dell'azienda è la creazione di valore per gli *stakeholders*. M. SAITA, *I fondamentali dell'economia e strategia aziendale*, cit., p. 7. La soddisfazione di bisogni umani posta in essere dalle imprese è un fatto puramente incidentale ed indipendente dalla volontà del soggetto economico. U. BERTINI, *Il sistema d'azienda*, Giappichelli, Torino, 1990, p. 46.

⁶⁴ A. BERETTA ZANONI, *Strategia aziendale*, Cedam, Padova, 2008, p. 71.

⁶⁵ U. BERTINI, *Il sistema d'azienda*, cit., p. 34.

che essa ha una propria funzione sociale, in quanto è volta al miglioramento delle condizioni di vita degli individui e della collettività intrecciati con l'operato dell'azienda⁶⁶ e che l'individuo è posto al centro degli studi in ambito economico⁶⁷.

Il carattere dell'unità dell'azienda deriva dal fatto che gli elementi che la compongono sono interrelati tra loro e complementari ed operano verso un fine comune, che è quello dell'azienda⁶⁸. Essendo una coordinazione economica in atto finalizzata al soddisfacimento dei bisogni umani, l'azienda è un istituto economico atto a perdurare che pone in essere le attività di produzione, acquisizione e consumo della ricchezza⁶⁹.

Nel porre in essere la sua attività, l'azienda gode di autonomia economica, intesa come possibilità di ordinare autonomamente lo svolgimento della propria gestione finalizzata al raggiungimento delle finalità istituzionali⁷⁰. Tale autonomia economica può essere limitata dall'appartenenza ad un gruppo aziendale (che nel campo della moda hanno un peso rilevante: il Gruppo LVMH e quello PPR sono un esempio), poiché non vi è la possibilità di ordinare lo svolgimento della gestione in modo indipendente, senza condizionamenti⁷¹. Tale limitazione, che da alcuni autori porta a considerare il gruppo non un sistema di imprese, quanto un'unica impresa⁷², è invece vista da altri influente, in quanto ogni impresa facente parte di un gruppo deve disporre della propria autonomia economica esercitata da un proprio soggetto operativo: se tale autonomia viene a mancare, non vi è neanche l'azienda, ma solamente una divisione del gruppo.

Il sistema economico è caratterizzato dalla presenza di un variegato complesso di organismi produttivi che partecipano alla soddisfazione dei bisogni umani nel rispetto di precise regole di mercato: la varietà di aziende è giustificata dall'altrettanta varia richiesta delle persone e dei gruppi di individui⁷³. In relazione alle caratteristiche che distinguono l'oggetto del loro operare, è possibile effettuare la seguente classificazione di azienda⁷⁴:

- “azienda di consumo” o “azienda di erogazione”⁷⁵: essa effettua un'attività di consumo ed è, quindi, orientata a soddisfare direttamente ed in modo durevole i bisogni

⁶⁶ R. FERRARIS FRANCESCHI, *Finalità dell'azienda e condizioni di funzionamento*, Seu, Pisa, 1984, p. 231. S. CRICCHIO, *Il sistema informativo del bilancio di esercizio*, Giuffrè, Milano, 1997, p. 17.

⁶⁷ G. AIROLDI-G. BRUNETTI-V. CODA, *Corso di Economia aziendale*, cit., p. 17.

⁶⁸ S. SARCONI, *L'azienda*, cit., p. 54. E. VIGANÒ (a cura di), *Azienda. Primi contributi di una ricerca sistematica per un rinnovato concetto generale*, Cedam, Padova, 1997, p. 34 ss.

⁶⁹ G. ZAPPA, *Tendenze nuove negli studi di Ragioneria*, cit., p. 30. G. ZAPPA, *Le produzioni nell'economia delle imprese*, cit., p. 65.

⁷⁰ G. FERRERO, *Le determinazioni economico-quantitative d'azienda*, Giuffrè, Milano, 1967, p. 72 ss.

⁷¹ S. BERETTA, *Il controllo dei gruppi aziendali*, cit., p. 1 ss.

⁷² L. AZZINI, *I gruppi aziendali*, Giuffrè, Milano, 1975, p. 26 ss.

⁷³ L. D'ALESSIO, *Il budget nel sistema di bilancio dello Stato*, Giappichelli, Torino, 2002, p. 1.

⁷⁴ G. FERRERO, *Istituzioni di economia d'azienda*, cit., p. 16 ss. A. AMADUZZI, *Manuale di Economia aziendale*, Cacucci, Bari, 1993, p. 46 ss.

⁷⁵ L'azienda di consumo pone in essere una produzione volta a soddisfare i bisogni di specifici soggetti interni all'azienda (si pensi all'azienda familiare, ossia alla famiglia, ed al soddisfacimento dei suoi compo-

(o una classe di bisogni attuali o futuri) di determinati soggetti individuabili come beneficiari del consumo;

- "azienda di produzione" o "azienda di produzione per il mercato" o "impresa": in tale categoria rientra l'azienda di abbigliamento, che effettua un'attività di produzione di mercato di beni o servizi collegati messi a disposizione di terzi, che a loro volta potranno impiegarli nella produzione di altri beni o servizi oppure utilizzarli per il diretto godimento di propri bisogni. L'impresa di abbigliamento effettua un'attività di produzione nella previsione di una futura domanda di mercato (in tal caso la produzione è per il magazzino) oppure realizzando beni in virtù di uno specifico ordine del cliente (produzione su commessa o su ordinazione)⁷⁶. L'azienda di abbigliamento è volta al soddisfacimento della domanda di mercato e non è orientata all'appagamento del bisogno di uno specifico individuo o gruppo di individui determinati⁷⁷;

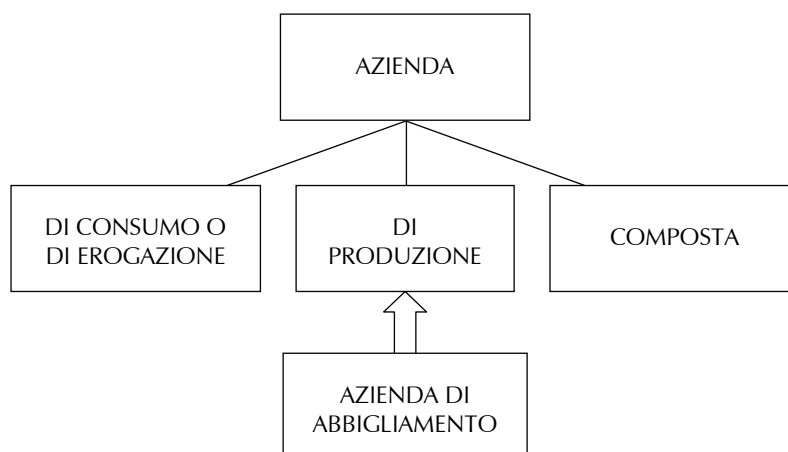
- "azienda composta" o "mista", da intendersi come una categoria intermedia rispetto alle precedenti: in essa, il nucleo produttivo è strumentale alla realizzazione del nucleo erogativo⁷⁸. Rientra in questa categoria un bar, i cui utenti possono essere non solo i clienti, ma tutta la famiglia del gestore del locale.

menti). L'azienda di erogazione in senso stretto è volta al soddisfacimento di bisogni di individui o enti esterni nel cui interesse l'azienda è stata costituita (come negli enti di beneficenza, ove i mezzi acquisiti sono volti al soddisfacimento dei bisogni di persone esterne ai fondatori degli enti stessi). L'azienda di erogazione va considerata distintamente dall'eventuale nucleo produttivo che crea la ricchezza; inoltre, i mezzi disponibili debbono essere completamente investiti nel soddisfacimento dei bisogni degli individui esterni, affinché non si crei una gestione patrimoniale fruttifera. Nella letteratura, è stato affermato che l'azienda di pura erogazione è frutto di mera astrazione in quanto qualsiasi azienda non può prescindere da qualche attività di produzione a carattere erogativi. La famiglia è sicuramente un esempio di azienda di consumo, dove ogni attività viene svolta per soddisfare i bisogni dei propri componenti (si pensi alla coltivazione dell'orticello per i consumi domestici ed alla creazione di alimenti per i componenti familiari). G. FERRERO, *Istituzioni di economia d'azienda*, cit., p. 7. P. ONIDA, *Economia d'azienda*, cit., p. 6. L.C. LUCIANETTI, *L'economia dell'azienda familiare*, Giuffrè, Milano, 1984, p. 14 ss. S. ARDUINI, *Le aziende non profit. Il controllo dell'efficacia e dell'efficienza*, Giappichelli, Torino, 1996, p. 4 ss. C. BIANCHI, *Il modello aziendale come modello di economicità*, Edizioni Kappa, Roma, 1993, p. 23 ss. A. AMADUZZI, *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, cit., p. 74.

⁷⁶ G. MELIS, *Elementi di Economia Aziendale*, cit., p. 7.

⁷⁷ P. ONIDA *Economia d'azienda*, cit., p. 6 ss.; G. FERRERO, *Istituzioni di economia d'azienda*, cit., p. 7 ss. Occorre precisare che nell'attività di trasformazione dei fattori produttivi è percepibile un'attività di consumo dei fattori stessi. E. CAVALIERI, *Appunti di economia delle imprese*, Edizioni Kappa, Roma, 1993, p. 39. L'attività di produzione è fortemente correlata all'attività di consumo: da un lato, l'impresa produce i beni economici volti al soddisfacimento dei bisogni, dall'altro distribuisce ricchezza che permette agli individui di acquistare i suddetti beni economici e di consumarli. La demarcazione tra aziende di produzione ed aziende di consumo non è sempre di chiara definizione, tanto che alcuni autori circoscrivono una "zona grigia" fra le due categorie di aziende. N. ROSSI, *Le gestioni erogatrici private*, Utet, Torino, 1965, p. 2 ss.

⁷⁸ G. FERRERO, *Istituzioni di economia d'azienda*, cit., p. 18 ss., P. ONIDA, *Economia d'azienda*, Giuffrè, cit., p. 11 ss. A. AMADUZZI, *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, cit., p. 20.

Figura 1.1 – *Classificazione delle aziende*

Fonte: elaborazione personale

L'attività di produzione esercitata da un'impresa di abbigliamento può essere orientata all'appagamento della domanda di mercato:

- mediante prodotti presentanti caratteristiche standardizzate. Si pensi alla catena Zara, la cui produzione è costituita da prodotti realizzati in serie;
- mediante una produzione realizzata “su misura” in seguito all’ordinativo di uno specifico cliente. È il caso di una piccola camiceria che realizza solamente capi su misura: la produzione ha luogo nel momento di ricevimento dell’ordine derivante dal cliente ed il capo è confezionato in relazione alle misure di quello specifico soggetto;
- sia attraverso prodotti presentanti caratteristiche standardizzate sia con beni realizzati su misura. Si pensi ad Armani S.p.A., la cui produzione è costituita da prodotti realizzati in serie, con le collezioni Giorgio Armani, Giorgio Armani Privè, Armani Collezioni, Emporio Armani, Armani Jeans. Inoltre, l’azienda realizza importanti capi su misura disegnati appositamente per una clientela selezionata: si pensi alle attrici che si rivolgono allo stilista per la scelta di un pezzo unico da indossare alla premiazione di un Oscar piuttosto che ad una nobildonna che commissiona l’abito da sposa in esclusiva.

Inoltre, tale attività ha per oggetto sia un prodotto dal contenuto emozionale (grazie all’operato di stilisti e creativi che creano prodotti di elevato livello qualitativo, stilistico ed innovativo) sia razionale (data la necessaria presenza di manager adibiti a problematiche di gestione, organizzazione e rilevazione). I componenti creativi e manageriali sembrano apparentemente in discordanza: al contrario, essi creano un connubio senza il qua-

le l'azienda non potrebbe sopravvivere sul mercato⁷⁹. Non è sufficiente che l'impresa sia formata da un buon team di stilisti, se poi gli aspetti manageriali dovessero essere sottovalutati; ovviamente, vale anche il ragionamento contrario: l'apporto dei creativi è fondamentale affinché l'impresa possa dotarsi di prodotti che colpiscano l'interesse ed il gusto dei consumatori. Di conseguenza, i creativi debbono rispettare i vincoli imposti da una oculata gestione; dal loro canto, chi si occupa di amministrazione, deve contemplare le richieste spesso inconsuete dei creativi che, più degli altri, identificano sul mercato l'impresa e ne creano la sua immagine. La concretizzazione dell'attività creativa comporta, spesso, la realizzazione di una moltitudine di modelli, tessuti e colori, che inevitabilmente portano alla crescita dei costi di produzione: diventa compito del management quello di saper coniugare tali esigenze con i vincoli di bilancio.

L'azienda è oggetto di studio dell'Economia Aziendale, ossia la scienza che studia i criteri che stanno alla base della conduzione di ogni tipo di azienda, indipendentemente dall'oggetto di produzione. Tale dottrina si occupa di individuare i criteri da seguire nell'assunzione di decisioni operative razionali e responsabili, nella corretta organizzazione delle risorse a disposizione e nella ricerca di innovazione di prodotto e processo, con il fine ultimo di soddisfare i bisogni umani e migliorare la qualità di vita degli uomini⁸⁰.

La scienza dell'Economia Aziendale apre la *black box* (scatola nera) a cui viene paragonata l'azienda e ne investiga ed interpreta la logica di funzionamento, nella consapevolezza della sua unicità a sistema, dinamicità e complessità⁸¹: l'azienda viene posta al centro dell'analisi e da essa si risale allo studio del contesto economico-sociale nel quale l'azienda è inserita⁸². Dal momento che l'azienda è un istituto fatto di persone e svolge un'attività economica per le persone, ossia per soddisfare i bisogni umani, l'individuo è posto al centro degli studi in ambito economico-aziendale⁸³.

L'Economia Aziendale, incentrando il suo campo d'indagine all'azienda, privilegia l'aspetto sistemico della stessa, focalizzandosi sulla coordinazione dei fenomeni che in essa si manifestano e sulla dinamicità dei processi economici che essa pone in essere⁸⁴. Tali fenomeni debbono essere di ordine strettamente economico, ossia legati all'attività che pone in essere il principio economico per il quale si tende ad un determinato risultato con il minimo impiego di risorse⁸⁵. Attraverso l'insegnamento dell'Economia aziendale e le sue classificazioni e formulazioni in apparenza astratte, è possibile compren-

⁷⁹ S. TERZANI, *Controllo di gestione nelle imprese di alta moda*, cit., p. 3 ss.

⁸⁰ G. CATTURI *L'azienda universale*, Cedam, Padova, 2003, p. 30.

⁸¹ A. TESSITORE, *Documenti predisposti a supporto del gruppo di lavoro sulla cultura aziendale*, in AA.VV., *Appunti per un dibattito sulla cultura aziendale*, Sidrea, Firenze, 2006, p. 19.

⁸² V. CODA, *Economia aziendale: alla ricerca di punti di convergenza*, in AA.VV., *Appunti per un dibattito sulla cultura aziendale*, Sidrea, Firenze, 2006, p. 11 ss.

⁸³ G. AIROLDI-G. BRUNETTI-V. CODA, *Corso di Economia aziendale*, cit., p. 17.

⁸⁴ R. FIUME, *Lorenzo De Minico. Maestro della scuola napoletana*, Giappichelli, Torino, 2004, p. 22.

⁸⁵ E. BORGONOVÌ, *L'economia aziendale negli istituti pubblici territoriali*, cit., p. 5.

dere sia aspetti della vita reale sia quelli del mondo delle aziende⁸⁶. L'Economia Aziendale non si concretizza in un insieme di tecnicismi da applicare alle attività ed ai processi posti in essere dall'azienda; al contrario, essa interpreta la società come un insieme organizzato di più istituzioni, ognuna con funzioni e ruoli differenti, rappresentate dalle aziende⁸⁷.

L'Economia Aziendale, al pari del dinamico contesto nel quale le aziende operano, si presenta come una disciplina caratterizzata da continuità e rinnovamento, che porta, da un lato, ad un costante ampliamento dei suoi confini e modelli concettuali e, dall'altro, alla definizione di una serie di aree specialistiche di studio tra loro interdipendenti, volte all'approfondimento dei contenuti⁸⁸.

1.5. Caratteristiche soggettive delle imprese di abbigliamento

La delimitazione delle caratteristiche soggettive di un'impresa di abbigliamento richiede la specificazione dei seguenti concetti:

- il soggetto giuridico;
- il soggetto economico;
- i soggetti del rischio nell'impresa di abbigliamento.

1.5.1. Il soggetto giuridico

La precisazione del soggetto giuridico di un'impresa di abbigliamento deriva dal fatto che l'azienda pone in essere un'intensa attività che, sotto il profilo giuridico, è costituita da fatti giuridici. Con riferimento al soggetto titolare dell'azienda, nel nostro ordinamento normativo l'azienda è riconosciuta non come un soggetto di diritto, quanto piuttosto come un oggetto di diritto; essa è infatti definita dal codice civile come un "complesso di beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa".

Inoltre, non viene stabilito alcuno *status* per il soggetto in quanto titolare dell'azienda, tranne che per l'imprenditore, ossia "la persona nel cui nome viene esercitata, ed alla quale vengono riferiti i diritti e gli obblighi che nascono dalla costituzione dell'azienda e dal suo esercizio". Ciononostante, si definisce "soggetto giuridico" o "titolare" dell'azienda la persona nel cui nome l'attività d'impresa viene esercitata e riferiti i diritti e gli obblighi derivanti dalla costituzione e dalla gestione⁸⁹. Il soggetto giuridico può far capo ad una persona fisica oppure ad una persona giuridica, la quale può essere privata o pubblica. Nel presente testo, il campo di analisi è circoscritto, con riferimento al sog-

⁸⁶ F. CESCO-A. GARLATTI (a cura di), *Economia aziendale. Casi e studi*, Cedam, Padova, 2005, p. VII.

⁸⁷ F. FAVOTTO, *Economia aziendale*, McGraw-Hill, Milano, 2001, p.8.

⁸⁸ R. DI PIETRA, *La comunicazione dei comportamenti aziendali mediante i dati contabili*, Cedam, Padova, 2005, p. X.

⁸⁹ G. FERRERO, *Istituzioni di economia d'azienda*, cit., p. 49. P. ONIDA, *Economia d'azienda*, cit., p. 13 ss. G. FARNETI, *Economia d'Azienda*, cit., p. 13 ss. G. MELIS, *Elementi di Economia Aziendale*, cit., p. 16.

getto giuridico, alle persone giuridiche, in particolare quelle private (e non quelle pubbliche che non sono frequenti nel campo della moda).

L'analisi dell'azienda non può limitarsi a considerazioni meramente "giuridico-formali", in quanto essa deve porre enfasi anche agli aspetti economico-aziendali. L'azienda deve mostrarsi come un'entità compiuta, oggettivamente e soggettivamente autonoma, ossia caratterizzata sia da un'oggettiva capacità di esistere sia da elementi di indipendenza soggettiva. A tal proposito, la prassi identifica l'azienda in relazione all'individualità del soggetto che attribuisce titolarità all'attività umana in campo economico; quando, però, si analizza l'azienda nelle sue condizioni di esistenza ed operatività, il solo approccio giuridico deve essere completato da quello di natura economica. Diversamente, sarebbe impossibile poter formulare un giudizio di operatività aziendale sul piano economico (si pensi alla necessità di capire se l'azienda possiede una propria autonomia in senso economico).

1.5.2. Il soggetto economico

Per "soggetto economico" si intende la persona o il gruppo di persone che, di fatto, possiede ed esercita il potere nell'azienda, in subordine soltanto ai vincoli di carattere giuridico ed etico⁹⁰. Operativamente, il soggetto economico è rappresentato dall'organo amministrativo nel quale si concentra o fa capo il potere decisionale⁹¹, ossia il soggetto che determina l'azione dell'azienda⁹² e ne influenza il modello di alta direzione che esprime il suo operato⁹³. Il soggetto economico esercita il supremo potere volitivo ed ha facoltà di scelta e di decisione o direttamente, se rappresenta il massimo organo volitivo, oppure indirettamente, se delega altri soggetti a rappresentarlo nel massimo organo aziendale ed a esercitare la potestà del comando.

Il soggetto economico esercita il suo potere ricorrendo alle regole di governance: per governance si intende l'insieme dei principi, delle istituzioni e dei meccanismi di funzionamento che regolamentano l'esercizio del potere di comando nell'ambito di un'azienda, assicurando adeguata protezione agli interessi degli investitori nell'ambito di aziende di grandi dimensioni ad azionariato diffuso, dove è presente una marcata frattura tra proprietà e gestione⁹⁴.

⁹⁰ G. FERRERO, *Istituzioni di economia d'azienda*, cit., p. 48 ss. L'identificazione del soggetto economico è una condizione necessaria per definire il fine istituzionale dell'istituto economico: ciò significa che l'azienda non ha dei fini propri, ma persegue i fini del suo soggetto economico. Solo in via derivata, si parla di finalità dell'azienda. G. CERIANI, *Lezioni di Economia aziendale*, Cedam, Padova, 1996, p. 27.

⁹¹ P. ONIDA, *Economia d'azienda*, cit., p. 21 ss. G. MELIS, *Elementi di Economia Aziendale*, cit., p. 16. F. RANALLI, *I concetti di imprenditore e di soggetto economico nelle loro mutue relazioni*, in E. CAVALIERI-F. RANALLI, *Economia aziendale. Vol. II. Aree funzionali e governo aziendale*, Giappichelli, Torino, 1999, p. 323.

⁹² G. FARNETI, *Economia d'Azienda*, cit., 10.

⁹³ G. BRUNI, *Contabilità per l'alta direzione*, Etas, Milano, 1990, p. 19 ss.

⁹⁴ R. VIGANÒ, *Introduzione*, in V. MAGGIONI-L. POTITO-R. VIGANÒ, *Corporate governance: governo, controllo e struttura finanziaria*, Il Mulino, Bologna, 2009, p. 11. D.M. SALVIONI, *Il sistema di governo aziendale*, in D.M. SALVIONI (a cura di), *Corporate governance e sistemi di controllo della gestione aziendale*, Franco Angeli, Milano, 2004, p. 23.

Nell'ambito del soggetto economico, è possibile distinguere un soggetto economico di diritto, individuato in linea di diritto nella proprietà, da un soggetto economico di fatto, che realmente detiene funzioni decisorie a lui assegnate dal soggetto economico di diritto, soprattutto con riferimento a funzioni decisorie di estrema specializzazione⁹⁵.

Mentre il soggetto giuridico può essere sia una persona fisica sia una persona giuridica, il soggetto economico è sempre formato da persone fisiche, poiché solo gli individui possono esercitare la funzione volitiva e le connesse attività di governo dell'impresa: tale attività di governo economico⁹⁶ rappresenta un'attività complessa volta ad assicurare un soddisfacimento equo dei molteplici interessi che confluiscono nell'azienda. Se il soggetto giuridico è, quindi, sempre individuabile, poiché assume la titolarità dell'azienda, il soggetto economico (soprattutto se non coincidente con quello giuridico) presenta difficoltà di identificazione⁹⁷.

Il soggetto economico è caratterizzato da "autonomia", ossia indipendenza nelle decisioni di condotta aziendale rispetto ad altri soggetti che detengono il potere volitivo in aziende diverse da quella considerata⁹⁸. Grazie alla sua autonomia nelle scelte, il soggetto economico si crea un proprio "dominio operativo", ossia lo spazio nel quale porre in essere rapporti diretti e specifici con altri soggetti economici. Tale autonomia può essere considerata solo in senso relativo, in quanto limitata e condizionata da leggi che regolano l'operato dell'azienda. L'esistenza dei confini dell'azienda è una condizione necessaria affinché la stessa possa essere distinta dal suo contesto, il sistema impresa possa essere individuato e sia possibile delineare l'area di azione del soggetto economico: in questo modo, è possibile definire "quanto sta dentro il sistema", "quanto sta fuori il sistema" e "quanto sta né dentro né fuori"⁹⁹.

La definizione di opportuni strumenti di governance è una condizione importante sia per perseguire le strategie (in quanto essi conferiscono efficacia al posizionamento competitivo grazie ad un processo decisionale rapido ed efficace) sia per raggiungere i risultati sociali (poiché offrono delle garanzie agli *stakeholders* e la possibilità di dialogo ai vari livelli della struttura) ed i risultati economico-finanziari (in quanto i portatori di capitale di comando possono supportare i fabbisogni finanziari). La qualità della propria governance influenza la capacità di conquistare la stima degli investitori, attraendo così nuove fonti di finanziamento, e crea consenso. A. LAI, *Un modello interpretativo del sistema aziendale*, in A. TESSITORE-A. LAI (a cura di), *Profili competitivi, organizzativi ed economico-finanziari di imprese agro-alimentari: casi e problemi*, Franco Angeli, Milano, 2004, p. 27. T. ONESTI-M. ROMANO-M. TALIENTO, *Discontinuità di governance e dinamica del valore d'azienda*, in V. MAGGIONI-L. POTTITO-R. VIGANO, *Corporate governance: governo, controllo e struttura finanziaria*, cit., p. 177.

⁹⁵ R. FERRARIS FRANCESCHI, *L'azienda: caratteri discriminanti, criteri di gestione, strutture e problemi di governo economico*, in E. CAVALIERI-R. FERRARIS FRANCESCHI, *Economia Aziendale, Vol. I, Attività aziendale e processi produttivi*, cit., p. 80.

⁹⁶ D.M. SALVIONI, *Le misure economiche nei processi di governo d'impresa*, in D.M. SALVIONI (a cura di), *Introduzione all'analisi dei costi*, Giappichelli, Torino, 2002, p. 3.

⁹⁷ G. FERRERO, *Istituzioni di economia d'azienda*, cit., 48 ss.

⁹⁸ G. FERRERO, *Istituzioni di economia d'azienda*, cit., 70 ss.

⁹⁹ S. GARZELLA, *Il sistema d'azienda e la valorizzazione delle "potenzialità inespresse"*, Giappichelli, Torino, 2005, p. 5.

In particolare, il confine di un'azienda è collocato là dove termina l'influenza dell'azione di governo della stessa ed opera il governo di un'altra azienda: è quell'area di passaggio entro la quale il soggetto economico esercita la sua influenza ed il suo controllo sulle risorse ed attività¹⁰⁰. Pertanto, la soggettiva indipendenza dell'azienda, influenzata dall'azione e dall'autonomia del suo governo, è il criterio base per l'individuazione dei confini dell'azienda stessa¹⁰¹.

La delimitazione dei confini aziendali può seguire differenti criteri¹⁰². Secondo un primo criterio, l'azienda può essere delimitata dalla sua struttura giuridica formale, costituita dagli elementi della sua struttura che costituiscono, per la legge vigente, un campo d'azione degli organi di governo economico dell'impresa. Un secondo criterio delinea tali confini come il campo d'azione a cui, di fatto, si estende l'influenza degli organi di governo economico: se, ad esempio, l'operato del personale di un'azienda è, di fatto, determinato dagli organi di governo economico di un'altra impresa, significa che i confini della prima rientrano nei confini della seconda. È il caso di gruppi aziendali, per i quali l'ambiente di una singola impresa può essere l'ambiente di insiemi di aziende facenti parte del medesimo gruppo.

Certamente, i confini di un'impresa sono modificabili: essi debbono essere presieduti da parte degli organi di governo economico, in merito alla dimensione aziendale da assumere, all'integrazione orizzontale o verticale da adottare, al grado di interna zionalizzazione, al ricorso all'esternalizzazione, ecc.

La crescita dimensionale delle aziende di abbigliamento, la complessità del contesto nel quale l'impresa opera e delle conseguenti decisioni da intraprendere hanno portato l'ingresso di manager nel governo di grandi imprese, favorendo la distinzione tra proprietà dell'azienda ed il suo governo e controllo¹⁰³. I confini del soggetto economico si ridefiniscono nel momento in cui diventa marcata la funzione sociale dell'azienda e crescono i compensi ad esso assegnati¹⁰⁴.

In relazione all'assetto proprietario dell'impresa¹⁰⁵ ed alla stabilità della stessa, è possibile individuare due modelli di governance diffusi nel campo della moda¹⁰⁶, che definiscono variamente il soggetto economico¹⁰⁷:

¹⁰⁰ S. GARZELLA, *I confini dell'azienda*, Giuffrè, Milano, 2000, p. 26 ss.

¹⁰¹ G. FERRERO, *Istituzioni di economia aziendale*, cit., p. 85.

¹⁰² G. AIROLDI-G. BRUNETTI-V. CODA, *Corso di Economia aziendale*, cit., p. 309 ss.

¹⁰³ G. ZANDA, *La grande impresa*, Giuffrè, Milano, 1974, p. 268.

¹⁰⁴ A. BERETTA ZANONI, *Lo sviluppo degli studi economico aziendali negli Stati Uniti d'America: pensiero e opere di William Andrew Paton tra Economia e Ragioneria*, Rirea, Roma, 2002, p. 44.

¹⁰⁵ F. CUOMO-A. ZATTONI, *L'impatto della tutela legale degli azionisti sull'assetto proprietario delle imprese. Un'analisi longitudinale sulle imprese italiane quotate*, in V. MAGGIONI-L. POTTITO-R. VIGANÒ, *Corporate governance: governo, controllo e struttura finanziaria*, cit., p. 411.

¹⁰⁶ G. DONNA, *Soggetto economico e modelli di governance*, in F. FAVOTTO *Economia aziendale*, cit., 42 ss.

¹⁰⁷ L. CASELLI, *Teoria dell'organizzazione e processi decisionali nell'impresa*, Giappichelli, Torino, 1966, p. 68 ss.

a) l'impresa padronale: la proprietà è concentrata in uno o pochi soggetti ed alle loro famiglie. È ben identificabile la figura dell'imprenditore, che spesso coincide con lo stilista, che detiene (da solo o con la sua famiglia) la maggioranza delle quote di proprietà che gli conferiscono il controllo ed il governo dell'impresa. Pertanto, l'imprenditore assume le vesti di soggetto economico. Gli esempi sono molteplici: Armani, Zegna, Miroglio, Benetton, Loro Piana, Cavalli, Missoni, ove la proprietà è concentrata nella famiglia, con alcuni dei suoi componenti a capo della gestione. In essa è presente un allineamento naturale¹⁰⁸ tra gli interessi perseguiti dagli azionisti e quelli del management nell'inseguire la creazione di valore¹⁰⁹ nel lungo periodo e, quindi, la sopravvivenza dell'azienda. Spesso, i fini dell'azienda vengono associati a quelli perseguiti dall'imprenditore; tale impostazione non è perfettamente corretta, in quanto essa non possiede propri fini, ma al contrario tali finalità sono il frutto di una scelta del soggetto economico che la governa. Per meglio dire, l'azienda possiede delle funzioni da svolgere e non dei fini da raggiungere¹¹⁰. L'impresa padronale mostra notevoli vantaggi, tra i quali: la fedeltà ad un sistema di valori che accomunano l'impresa di generazione in generazione; la completa dedizione all'impresa vista come un patrimonio da tramandare.

¹⁰⁸ R. TISCINI-F. DI DONATO, *Controllo familiare ed earnings quality nelle società quotate*, in V. MAGGIONI-L. POTITO-R. VIGANÒ, *Corporate governance: governo, controllo e struttura finanziaria*, cit., p. 459.

¹⁰⁹ Creare valore significa realizzare qualcosa che valga la pena, ossia che abbia meritato gli sforzi, le energie e le risorse impiegate per ottenerla: la creazione di valore è, quindi, la molla che porta alla creazione di una nuova impresa, alla sua esistenza e continuità, così come la sua cessazione deriva all'incapacità di creare valore. I giudizi sull'attitudine dell'azienda nel creare valore sono molteplici: si pensi ai clienti che giudicano la congruenza del prezzo di un prodotto con le sue prestazioni, qualità e significati, alla valutazione dei dipendenti circa l'entità della retribuzione comparata con l'apporto lavorativo prestato all'azienda, al giudizio degli investitori a titolo di capitale di rischio che debbono giudicare il rendimento comparato al rischio imprenditoriale. G. DONNA, *La creazione di valore nella gestione dell'impresa*, Carocci, Roma, 1999, p. 25. La creazione di valore è un obiettivo proficuo e coerente con la soddisfazione dei bisogni umani: un'azienda che non è in grado di produrre valore nel lungo termine, ha scarsa ragione di esistere, in quanto non possiede l'attitudine a soddisfare congruamente le aspettative degli stakeholder. A. MELIS, *Creazione di valore e meccanismi di corporate governance*, Giuffrè, Milano, 2002, p. 11 ss. La ragione essenziale della sopravvivenza dell'impresa nel lungo termine è la creazione di nuovo valore. L. GUATRI, *Manifesto dell'impresa valore: appello ad un comune impegno per la definizione dell'impresa moderna*, in *Finanza, Marketing e Produzione*, 2/1992, p. 10. La soddisfazione degli interessi dei soggetti coinvolti dall'attività di impresa non è possibile, se non venisse creato e poi distribuito nuovo valore. A. DEL POZZO, *Gli indicatori del processo del valore e le relazioni con gli stakeholder. Mutamenti di prospettiva*, Giappichelli, Torino, 1999, p. 330 ss. La generazione di nuovo valore rappresenta la condizione essenziale per ogni decisione aziendale. G. GANDINI, *L'analisi dei costi*, in D.M. SALVIONI (a cura di), *Introduzione all'analisi dei costi*, p. 24. L'impresa è orientata alla creazione e diffusione di valore, inteso come valore economico attribuibile ai beni di natura materiale ed immateriale che siano utili a soddisfare i bisogni umani. Considerando l'aspetto distributivo di ricchezza, l'azienda riveste una funzione sociale nei confronti dei soggetti privati e pubblici. G. BRUNI, *Analisi del valore: il contributo dell'activity based management*, cit., p. 1.

¹¹⁰ S. SCIARELLI, *Il Sistema d'Impresa*, Cedam, Padova, 1985, p. 50.

dare agli eredi; la flessibilità nella presa di decisioni e nel rispondere alle sollecitazioni dell'ambiente esterno. Gli svantaggi sono, invece, legati: alla dipendenza finanziaria dal patrimonio dell'azionista di riferimento che si ripercuote sulle possibilità di crescita; alla difficoltà a trattenere manager di alto livello professionale meno attratti da un ambito che conferisce loro poca autonomia; come conseguenza, possono crearsi delle situazioni di discontinuità legate al passaggio generazionale, se nell'ambito della famiglia manca una figura altrettanto carismatica e preparata a sostituire l'imprenditore;

b) l'impresa manageriale: in essa, il ruolo che nell'impresa padronale era dell'imprenditore viene suddiviso tra gli azionisti, che si dividono la proprietà dell'azienda senza avere ruoli nella sua gestione, ed i manager, ossia soggetti con poteri di gestione, comando e governo, ma che generalmente non detengono la proprietà. Il soggetto economico è rappresentato dai manager. È un esempio di impresa manageriale il Gruppo PPR.

Nel campo della moda, sono frequenti i casi di aziende facenti parte di un gruppo: è il caso di Gucci appartenente al Gruppo PPR o Dior e Louis Vuitton appartenenti al Gruppo LVMH. Le aziende appartenenti ad un gruppo non presentano una assoluta indipendenza del soggetto economico, in quanto dipendenti, per certi aspetti, dalle linee guide imposte dalla capogruppo. Ciononostante, data l'importanza sia sotto il profilo delle quote di mercato detenute sia della notorietà del marchio, il presente lavoro analizza anche le imprese facenti parte di un gruppo, seppur non dotate di piena indipendenza del soggetto economico.

1.5.3. I soggetti del rischio nell'impresa di abbigliamento

I soggetti del rischio d'impresa sono i soggetti sui quali si riversa il rischio legato all'esercizio dell'azienda¹¹¹. Il rischio è una condizione dell'esistenza umana, oltre che un inevitabile elemento del contesto di ogni azienda¹¹², è una condizione di incertezza ed aspettativa che rappresenta le gioie proprie della vita dell'impresa, rendendone stimolante l'avventura imprenditoriale¹¹³. Il rischio è l'incertezza concernente il futuro, da cui deriva uno stato di indeterminatezza completo o parziale sui riflessi derivanti dalla verifica di un evento futuro¹¹⁴, è una condizione ineliminabile a causa dell'incertezza e della non perfetta conoscenza di quanto avverrà in futuro¹¹⁵: si pensi ad un andamento sfavorevole del tasso di cambio per un'impresa fortemente internazionalizzata, oppure all'ingresso di un nuovo concorrente molto aggressivo, oppure all'in-

¹¹¹ G. FERRERO, *Impresa e management*, cit., p. 121.

¹¹² P. BASTIA, *Sistemi di pianificazione e controllo*, Il Mulino, Bologna, 2001, p. 20.

¹¹³ G. BRUNI, *Contabilità per l'alta direzione*, cit., p. 32. N. DI CAGNO, *Il rischio e l'assicurazione*, in N. DI CAGNO-T. ONESTI, *L'economia delle imprese di assicurazione e la stima del capitale economico*, Giappichelli, Torino, 1998, p. 3.

¹¹⁴ A. CANZIANI, *La strategia aziendale*, Giuffrè, Milano, 1984, p. 98 ss. N. DI CAGNO-S. ADAMO, *Amministrazione e controllo delle imprese di assicurazione*, Giappichelli, Torino, 2000, p. 4.

¹¹⁵ F. CULASSO, *Gestione del rischio e controllo strategico*, Giappichelli, Torino, 2009, p. 74.

certezza che la linea creata per la successiva stagione non riscuota successo. Accanto ad un andamento sfavorevole, vi è però anche la possibilità di un andamento favorevole per l'impresa: ad esempio, la possibilità di realizzare un fatturato più elevato rispetto a quello previsto.

Un'azienda di abbigliamento è fortemente soggetta al cosiddetto "weather risk", ossia il rischio meteorologico: la variabile meteorologica influenza il settore, che subisce l'effetto positivo o negativo delle variazioni del tempo esercitate sul livello di ricavi e di costi¹¹⁶. I consumatori possono essere influenzati dal clima nelle loro scelte di acquisto: un'estate molto lunga e calda prolunga l'acquisto dei capi della collezione estiva, mentre un inverno anticipato crea la necessità per i punti vendita di rifornirsi anticipatamente dei capi della collezione A/I, influenzando l'operato delle aziende di abbigliamento, così come un inverno mite riduce la vendita di capi pesanti, come pellicce e cappotti.

Nell'ambito di un'impresa di abbigliamento, tale rischio prende il nome di rischio economico generale d'impresa¹¹⁷, rappresentato dall'eventualità che l'azienda non presenti, nel lungo periodo, una stabilizzata capacità di remunerare in modo congruo i fattori produttivi impiegati; da ciò deriva una incapacità di attrarre e trattenere tali fattori con forza propria. Il rischio economico generale si differenzia a seconda del soggetto sul quale il rischio grava:

– si tratta di un rischio patrimoniale: esso è riferito al soggetto che ha apportato capitale a pieno rischio o con il vincolo del credito di fornitura o di finanziamento nell'impresa (si pensi al socio fondatore, agli azionisti, ai fornitori, agli istituti di credito ed agli altri finanziatori);

– in alternativa, tale rischio è di natura extra-patrimoniale: essa grava sui soggetti i cui interessi sono differenti rispetto a quelli precedenti (è il caso dei dipendenti, che rischiano di perdere la retribuzione o la fonte di lavoro, e dell'Amministrazione finanziaria, che rischia di perdere il tributo o la fonte di tributi)¹¹⁸. Anche la collettività subisce il rischio extra-patrimoniale, non direttamente collegato alla singola impresa, ma all'insieme di imprese che operano nel suo tessuto sociale¹¹⁹.

¹¹⁶ G. OSSOLA, *I derivati meteorologici (weather derivatives)*, Giuffrè, Milano, 2003, p. 3 ss.

¹¹⁷ G. FERRERO, *Impresa e management*, cit., p. 117 ss. L.M. MANZI, *L'impresa concessionaria autostradale*, Giuffrè, Milano, 2000, p. 83. L'insieme di rischi a capo dell'azienda costituisce il cosiddetto "sistema economico generale": esso rappresenta la massima configurazione di rischio riguardante la combinazione produttiva dell'impresa in grado di influenzare marcatamente i suoi andamenti economici e finanziari; tale rischio generale non è ricollegabile ad un evento particolare, ma è l'effetto congiunto del verificarsi di diversi eventi sfavorevoli a capo dell'azienda, legati all'essenza dell'azienda: in particolare, alle dinamiche del suo ambiente, settore e mercato. Tale rischio è tanto più avvertito quanto maggiore è il grado di coscienza e consapevolezza del soggetto economico in materia di rischio. U. BERTINI, *Introduzione allo studio dei rischi in economia aziendale*, Cursi, Pisa, 1969, pp. 11, 38.

¹¹⁸ G. FERRERO, *Istituzioni di economia d'azienda*, cit., p. 40. F. DEZZANI, *Rischi e politiche d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1971, p. 25.

¹¹⁹ G. FERRERO, *Impresa e management*, cit., p. 122.

Il rischio totale che caratterizza i risultati di un investimento deriva dall'effetto congiunto di due tipologie di rischi: quello economico e quello finanziario. Il rischio economico è legato alla variabilità dei risultati della gestione operativa, mentre quello finanziario è collegato alle scelte di indebitamento effettuate all'interno della gestione finanziaria¹²⁰.

Il manifestarsi del rischio ha un'influenza sull'equilibrio economico, in quanto potrebbe incidere, in maniera positiva o negativa, sull'entità dei costi e dei ricavi, così come sull'equilibrio finanziario, influenzando il volume e l'epoca di manifestazione delle uscite e delle entrate finanziarie.

Le politiche di fronteggiamento del rischio possono essere:

- di natura preventiva (come l'adozione di misure di sicurezza dei magazzini e dei sistemi di controllo sulla qualità dei prodotti realizzati);

- volte al trasferimento dello stesso a soggetti terzi¹²¹. Tale trasferimento può essere duplice: nello spazio, se vi è la sottoscrizione di un contratto assicurativo che cede a terzi il manifestarsi del rischio; nel tempo, se l'azienda non cede all'esterno il rischio, ma pone in essere una politica di autoassicurazione¹²² (costituendo o incrementando delle riserve¹²³ di autoassicurazione). In questo ultimo caso, essa anticipa la sopportazione delle conseguenze economiche del manifestarsi del rischio mediante l'assunzione di quote dell'onere ripartite per tutto il periodo di possibile manifestazione del rischio stesso, senza far gravare tutto il rischio sull'esercizio in cui esso potrebbe manifestarsi¹²⁴, la cui entità deriva da stime e congetture¹²⁵. La politica di autoassicurazione, così come quello del risparmio, non si dimostrano efficaci per far fronte a quegli eventi negativi di manifestazione incerta, catalogati come rischi puri¹²⁶.

¹²⁰ L. OLIVOTTO, *La valutazione economica dell'impresa*, Cedam, Padova, 1983, p. 71.

¹²¹ F. DEZZANI, *Rischi e politiche d'impresa*, cit., p. 36.

¹²² G. FERRERO, *L'autoassicurazione nell'economia e nelle rilevazioni d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1955, p. 2. G. FERRERO, *Impresa e management*, cit., p. 120.

¹²³ In tale contesto, la riserva è intesa come un insieme di potenzialità a disposizione dell'azienda alla quale si fa ricorso quando precise circostanze lo richiedano. Tali riserve vanno intese come riserve operative, poiché investono tutta l'attività di governo dell'azienda al fine di fronteggiare eventuali situazioni di difficoltà generate dalla variabilità ambientale. Le riserve diventano il risultato delle politiche aziendali poste in essere per fronteggiare il sistema di rischi. F. CERBIONI, *L'economia delle riserve nell'azienda contemporanea*, Giuffrè, Milano, 1995, p. 59 ss. E. CAVALIERI, *Le riserve nell'economia dell'impresa (riserve di bilancio, riserve operative, riserve di ricettività)*, Cedam, Padova, 1983, p. 157 ss. Inoltre, la formazione di fondi rischi creati in funzione di manifestazione di eventi sfavorevoli non è sostitutiva della creazione di riserve in qualità di fondi di sicurezza ultra previsionali.

¹²⁴ G. FERRERO, *Impresa e management*, cit., p. 120.

¹²⁵ A. PROVASOLI, *Il bilancio d'esercizio destinato a pubblicazione*, Giuffrè, Milano, 1974, p. 9 ss.

¹²⁶ P.E. CASSANDRO, *Le gestioni assicuratrici*, Utet, Torino, 1975, p. 6.

1.6. Il “sistema azienda” operante nell’abbigliamento

L’impresa di abbigliamento, indipendentemente dal soggetto, dalla dimensione o dalla natura giuridica, può essere definita come un “sistema”¹²⁷. Il sistema azienda è composto:

- dall’elemento umano: inteso come individui o gruppo di individui che operano in essa (stilisti, creatori di moda, sarte, ricamatrici, manager, direttori, amministrativi, ecc.) apportando un flusso di energie e capacità oppure di mezzi (da cui deriva la dotazione patrimoniale dell’azienda)¹²⁸. Le relazioni tra i singoli individui e l’azienda sono regolati dal criterio dello scambio¹²⁹: ad esempio, le persone apportano la loro attività lavorativa e ricevono, in cambio, una remunerazione. Il fattore umano nell’ambito di un’azienda di abbigliamento riveste un peso particolarmente rilevante: infatti, se da un lato è portatore di forza lavoro, dall’altro è messaggero di desideri, valori, ispirazioni ed attitudini. Si pensi ad uno stilista che, spesso, identifica l’impresa: la rappresenta, ne crea lo stile, è fautore del successo o insuccesso della stessa;
- da quello materiale: rappresentato dai mezzi di produzione (impianti produttivi, attrezzature per la lavorazione, negozi aziendali di proprietà, ecc.) e dal capitale monetario.

Gli elementi che compongono il sistema, interrelati e complementari tra loro, permettono lo svolgimento dell’attività d’impresa¹³⁰: il fattore umano apporta forza lavoro, mentre quello materiale è un fattore indispensabile per il compimento dell’attività economica¹³¹.

In virtù della proprietà “olistica” dei sistemi¹³², l’impresa diventa inscindibile nei suoi due componenti, ossia quello umano e quello materiale: tale sistema “interconnesso variamente perturbato” presenta caratteristiche complessive differenti da quelle delle singole parti che lo compongono, poiché l’azienda risulta essere un complesso differente dalla somma dei suoi componenti, con proprietà diverse rispetto a quelle delle sue parti costitutive¹³³. L’azienda, considerata come entità in funzionamento, è un si-

¹²⁷ G. FERRERO, *Impresa e management*, cit., p. 5. Per “sistema” si intende un insieme concepito in modo unitario in virtù delle relazioni che legano le sue componenti, in modo diretto o indiretto. P. SARACENO, *La produzione industriale*, L.U.E., Venezia, 1970, p. 59.

¹²⁸ C. CARAMIELLO, *L’azienda*, Giuffrè, Milano, 1993, p. 37.

¹²⁹ R. FERRARIS FRANCESCHI, *L’azienda: forme, aspetti, caratteri e criteri discriminanti*, Edizioni Kappa, Roma, 1995, p. 21.

¹³⁰ G. FERRERO, *Impresa e management*, cit., p. 6.

¹³¹ Oltre ai suddetti due elementi, di identificazione immediata, vi è la presenza di un terzo elemento, quello dell’organizzazione: tale elemento esprime il modo in cui il fattore umano si applica in modo dinamico a quello capitale. C. CARAMIELLO, *L’azienda. Operazioni di gestione e “dinamica dei valori”*, Giuffrè, Milano, 1989, p. 35.

¹³² La proprietà olistica dei sistemi deriva da “olismo”, ossia dalla teoria biologica che attribuisce all’organismo maggior valore di compiutezza e di perfezione rispetto alla somma delle sue parti costitutive. G. FERRERO, *Impresa e management*, cit., p. 6. G. MELIS, *Elementi di Economia Aziendale*, cit., p. 35.

¹³³ G. ZAPPA, *Il reddito d’impresa*, cit., p.13.

stema complesso, in quanto non è scindibile nei suoi elementi costitutivi; al contrario, essa è un aggregato di elementi che la compongono, se considerata all'atto della costituzione o della liquidazione¹³⁴.

Per sua natura sistemica, le componenti del sistema sono reciprocamente concatenate tra loro in una fitta rete di relazioni, tanto che la modificazione di una di essa si riflette sulle rimanenti¹³⁵: l'azienda si qualifica, pertanto, non soltanto per gli elementi costitutivi, ma anche per le relazioni che vengono a crearsi tra gli stessi¹³⁶. Se viene meno tale coordinazione tra le sue parti componenti, non c'è più l'azienda¹³⁷.

Il sistema impresa è caratterizzato da due principi fondamentali¹³⁸:

– l'“unitarietà pur nella sua molteplicità”: l'impresa è un complesso economico che si presenta unitario, i cui componenti sono avvinti da relazioni di complementarietà, connessione e interdipendenza; quanto detto vale nonostante la sua molteplicità. Le relazioni tra le operazioni che compongono l'attività d'impresa conferiscono all'azienda un connotato di unità ed unicità; infatti, ogni fatto di gestione ha significato se considerato nell'ambito del sistema di gestione e, al contempo, esso riflette l'azienda nella quale ha vita: “ogni operazione dell'azienda è tutta l'azienda, come in ogni atto dell'uomo è tutto l'uomo”. Non sarebbe possibile analizzare un atto di gestione, senza collocarlo all'interno del sistema azienda¹³⁹;

– la “permanenza nella sua mutabilità”: l'azienda perdura nonostante l'incessante mutare delle variabili interne che la costituiscono e di quelle esterne che la influenzano. Si pensi ai cambiamenti delle mode, piuttosto che al turnover del personale che opera in azienda: nonostante tali modificazioni, l'azienda continua a vivere ed a svilupparsi. Tali variabili possono modificarsi, ma il sistema permarrà (fino a che l'azienda non si liquida o il complesso non si dissolva), a patto che perdureranno le relazioni tra le parti e gli elementi che compongono l'azienda: tali mutamenti hanno luogo senza fratture e senza rompere la continuità del sistema dinamico delle relazioni tra gli elementi componenti.

Le peculiarità del sistema azienda sono riconducibili nelle seguenti¹⁴⁰:

- sociale;
- teleologico;

¹³⁴ G. FERRERO, *Istituzioni di economia d'azienda*, cit., p. 5 ss.

¹³⁵ G. FARNETI, *Economia d'Azienda*, cit., p. 3.

¹³⁶ F. FAVOTTO, *Economia aziendale*, cit., p. 4.

¹³⁷ E. VIGANÒ, *L'economia aziendale e la ragioneria*, Cedam, Padova, 1996, p. 25.

¹³⁸ G. ZAPPA, *Il reddito d'impresa*, cit., p. 12. P. ONIDA, *Economia d'azienda*, cit., p. 4.

¹³⁹ P. ONIDA, *Economia d'azienda*, cit., p. 5.

¹⁴⁰ G. FERRERO, *Impresa e management*, cit., p. 5 ss. G. MELIS, *Elementi di Economia Aziendale*, cit., p. 35 ss. L'azienda è un “sistema continuo, dinamico, misto, relativo ed aperto”, in quanto essa pone in essere delle relazioni e accadimenti con altri sistemi generali (di specie diversa e di ordine inferiore). C. MASINI, *Lavoro e risparmio*, Utet, Torino, 1970, p. 18 ss.

- economico;
- aperto;
- dinamico ¹⁴¹.

Essa è definibile come un sistema “sociale”, in quanto rappresenta lo strumento dell’umano operare in campo economico. L’impresa, quindi, diventa funzionante ed operativa in virtù della presenza e dell’attività svolta dal fattore umano che in essa opera. Il fenomeno azienda può essere indagato solo partendo dall’uomo, fino a giungere alla società ¹⁴². Il sistema azienda non possiede una sua capacità cognitiva distinta da quella degli individui che la compongono: esso, al contrario, sintetizza i processi cognitivi individuali ¹⁴³.

Essa non ha una finalità propria, se non quella scandita dal fattore umano che la conduce: pertanto, essendo lo strumento mediante il quale l’elemento umano soddisfa

¹⁴¹ Oltre a tali caratteristiche elencate, il sistema risulta essere:

- complesso: in esso vi operano una moltitudine di variabili tecniche, finanziarie, economiche, socio-culturali e psicologiche, in continua relazione tra loro. Tali elementi interni che conferiscono complessità sono individuabili, di volta in volta, nella dimensione organizzativa (numero di individui, ruoli, integrazione tra gli stessi), nei processi di produzione (tipologie di tecnologie), nella dimensione economica delle attività (entità degli investimenti necessari); gli elementi esterni che rendono il sistema complesso sono, principalmente, il dinamismo e l’imprevedibilità del contesto esterno. probabilistico e dotato di equifinalità;
- probabilistico: la previsione dei comportamenti dei soggetti e dei risultati che verranno conseguiti è dettata da probabilità;
- dotato di equifinalità: il sistema ha la capacità di raggiungere le medesime situazioni finali sotto il profilo produttivo, commerciale, economico e finanziario, pur facendo utilizzo di strutture e processi produttivi alternativi ed adottando atteggiamenti variabili nei confronti dell’ambiente. L’azienda manifesta caratteristiche di equifinalità, in quanto persegue i suoi obiettivi attraverso l’adozione di politiche e comportamenti differenti.

G. MELIS, *Elementi di Economia Aziendale*, cit., p. 37 ss. F. PEZZANI, *Il quadro di riferimento: il controllo delle aziende*, in E. BORGONOVÌ (a cura di), *Il controllo economico nelle aziende sanitarie*, cit., p. 91. A. PAVAN, *L’amministrazione economica delle aziende*, cit., p. 39. M. LACCHINI, *Strategia aziendale. Elementi di teoria*, Giappichelli, Torino, 1988, p. 14 ss. M. DE SARNO, *Aspetti e problemi di organizzazione aziendale*, Intercontinentalia, Napoli, 1969, p. 98 ss. S. CRICCHIO, *L’impresa come momento di origine e di diffusione di fenomeni macro-economici*, Giuffrè, Milano, 1980, p. 39.

Inoltre, il sistema impresa può essere considerato:

- cibernetic: esso è assoggettato a stimoli e turbative provenienti dall’esterno e richiede meccanismi di autoregolazione volti all’attuazione di comportamenti adattivi (reazione agli stimoli) e proattivi (anticipatori o innovatori); senza i suddetti meccanismi cibernetic, il sistema sarebbe destinato alla distruzione;
- finalistico: esso è orientato ad un fine che coinvolge tutta la gestione nell’ambito della selezione dei processi, dell’impiego delle risorse, dei tempi e delle modalità di azione.

P. BASTIA, *Principi di economia aziendale*, cit., p. 115 ss. R. FIUME, *Riflessioni sul ruolo di visione e missione nell’economia delle aziende*, in *Rivista italiana di ragioneria e di economia aziendale*, 5-6/2000, p. 284 ss.

In aggiunta, il sistema impresa è dotato di particolari vie di regolazione, in quanto dispone di strumenti che le permettono di orientarsi costantemente verso gli obiettivi prefissati. E. LAGHI, *La nota integrativa e l’informazione esterna d’impresa*, Giappichelli, Torino, 1995, p. 4.

¹⁴² A. CECCHERELLI, *Economia Aziendale e amministrazione delle imprese*, Barbera, Firenze, 1948, p. 53.

¹⁴³ D. DALLI, *Il controllo nell’economia delle imprese industriali*, Guerini, Milano, 1996, p. 133.

in modo sistematico i propri bisogni di vestirsi e di ricercare un look, il sistema impresa è "teleologico", in quanto orientato dall'uomo, finalizzandolo a soddisfarne i bisogni. Ne deriva che il sistema non è spontaneo, poiché è progettata dal fattore umano che ne finalizza la sua funzione.

L'impresa è un sistema "economico", poiché utilizza, nello svolgimento della propria attività, beni scarsi, per i quali deve porre in essere una scelta di priorità in merito al loro impiego. Si pensi a quelle aziende di piccole dimensioni che non possono contare su ingenti finanziamenti da parte di fondi di investimento (peraltro sempre più presenti nel settore moda), a nuove realtà create da giovani stilisti privi di forza contrattuale e di un nome sul mercato oppure ancora a quelle aziende, anche molto note sul mercato, caratterizzate da disequilibrio patrimoniale, finanziario ed economico. Ogni decisione strategica ed operativa deriva da una scelta di priorità con riferimento all'utilizzo delle risorse finanziarie a disposizione. Dal momento che i beni impiegabili nel raggiungimento degli obiettivi aziendali sono scarsi, il complesso operare dell'azienda è legato all'applicazione del principio di razionalità, al fine di ottenere il miglior risultato possibile, a parità di altre condizioni, con il minor dispendio di risorse¹⁴⁴.

L'impresa di abbigliamento è un sistema "aperto"¹⁴⁵, in quanto, per soddisfare i bisogni umani, pone in essere una serie di relazioni con il suo contesto esterno. Infatti, l'azienda non può vivere isolata e sopravvivere in circostanze di isolamento, ma, al contrario, è considerata un elemento complementare del sistema di mercato che ne condiziona la sua attività. Inoltre, ogni azienda, ponendo in essere degli scambi di mercato, è complementare e interdipendente con le altre aziende che vi operano. Pur nella interdipendenza aziendale dettata dagli scambi di mercato, l'azienda mantiene una sua autonomia economica che, al contrario, non possiedono le singole attività economiche poste in essere che sussistono solo perché c'è l'azienda¹⁴⁶.

In relazione ai condizionamenti provenienti dall'ambiente esterno, da cui derivano vincoli che limitano la propria libertà¹⁴⁷ ed opportunità da cogliere, l'impresa deve concedersi di essere influenzata e reagire solo ai condizionamenti ambientali che le siano favorevoli o a quelli affrontabili con opportune strategie selettive: l'impresa diventa un sistema "selettivamente aperto", con un'apertura nei confronti del proprio ambiente relativa e non assoluta¹⁴⁸. Il sistema impresa è un sistema aperto verso l'esterno, in continuo rapporto di interazione con il suo ambiente, ma dotato di una capacità di chiusura

¹⁴⁴ A. PASTORE, *La funzionalità economica dell'impresa*, Cacucci, Bari, 1984, p. 23.

¹⁴⁵ G. FARNETI, *Economia d'Azienda*, cit., p. 3. L. VON BERTALANFFY, *Teoria generale di sistemi*, edizione italiana, Ame, Milano, 1983, p. 224. Un sistema aperto si differenzia da un sistema chiuso, nel quale i rapporti di relazione tra gli elementi costitutivi è circoscritto entro confini definiti. F. VERMIGLIO, *Il bilancio sociale nel quadro evolutivo del sistema di impresa*, Grafo, Messina, 1984, p. 54

¹⁴⁶ G. FERRERO, *Istituzioni di economia d'azienda*, cit., pp. 8-9.

¹⁴⁷ M. LACCHINI, *Strategia aziendale. Elementi di teoria*, cit., p. 34.

¹⁴⁸ L. BRUSA, *Strutture organizzative d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1986, p. 2. P. MIOLO VITALI (a cura di), *Corso di Economia Aziendale*, Giappichelli, Torino, 2000, p. 24. A. PAVAN, *L'amministrazione economica delle aziende*, cit., p. 40.

che lo rende almeno relativamente autonomo rispetto al suo contesto: ciò non significa che il sistema sia isolato, quanto piuttosto che i risultati dei fatti amministrativi posti in essere ricadono entro i confini dell'azienda¹⁴⁹.

Se le relazioni intraprese tra l'impresa e l'ambiente esterno sono gestite in modo flessibile, il sistema impresa è giudicato "dinamico", ossia in grado di percepire gli stimoli derivanti dal vasto ed instabile contesto esterno (rappresentato dal mondo economico-sociale generatore di bisogni da soddisfare e di attività poste in essere dall'uomo¹⁵⁰), di coglierne le opportunità ed i vincoli e di adottare un atteggiamento di adattamento alle mutevoli condizioni dell'ambiente che lo circonda. In tal modo, il sistema impresa tende al raggiungimento di una condizione di equilibrio dinamico nell'ambito di ogni nuova situazione venutasi a creare¹⁵¹, in continua variabilità, che permette al sistema impresa di durare illimitatamente¹⁵². L'azienda diventa uno strumento economico mobile nell'ambito della sua complessità, in quanto essa permane nonostante la mutabilità degli elementi costitutivi del sistema stesso e l'evoluzione delle condizioni esterne ed interne¹⁵³.

Se l'impresa vuole sopravvivere, essa deve essere caratterizzata da omeostasi, ossia della capacità di mantenere il suo equilibrio dinamico, nonostante le condizioni di un ambiente a volte turbolento¹⁵⁴. Si pensi alla situazione nella quale si crea l'esigenza di produrre un particolare capo d'abbigliamento, non inserito nella collezione, che sta arrecando grande successo per la concorrenza, piuttosto che alla necessità di trasferire il reparto produttivo in un'altra ubicazione, dopo che un evento naturale ha reso inaccessibile quello preesistente.

Il mantenimento dell'equilibrio dinamico richiede l'adozione di un meccanismo di autoregolazione o "feed-back" o controllo interno in grado di fornire informazioni di ritorno con riferimento ai risultati raggiunti, rendere possibile il raffronto con gli obiettivi prefissati ed identificare i provvedimenti correttivi necessari. Deve trattarsi di un meccanismo di controllo chiuso, ossia senza il coinvolgimento di interventi esterni, che viene regolato nei punti di manifestazione di scostamenti tra obiettivi prefissati e risultati raggiunti¹⁵⁵. Il meccanismo di *feed-back* diventa un meccanismo organizzativo

¹⁴⁹ S. TAGLIAGAMBE-G. USAI, *Organizzazioni, soggetti umani e sviluppo economico*, Giuffrè, Milano, 1999, p. 189 ss.

¹⁵⁰ G. FERRERO, *Istituzioni di economia d'azienda*, cit., p. 5. A. AMADUZZI, *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, cit., p. 200 ss.

¹⁵¹ G. FERRERO, *Impresa e management*, cit., p. 10.

¹⁵² S. CATUOGNO, *Cenno alle teorie interpretative del concetto di azienda*, in E. VIGANÒ (a cura di), *Azienda. Primi contributi di una ricerca sistematica per un rinnovato concetto generale*, cit., p. 35.

¹⁵³ G. FERRERO, *Istituzioni di economia d'azienda*, cit., p. 6.

¹⁵⁴ G. FERRERO, *Impresa e management*, cit., p. 8. S. CRICCHIO, *L'impresa come momento di origine e di diffusione di fenomeni macro-economici*, cit., p. 38. A. PAVAN, *L'amministrazione economica delle aziende*, cit., p. 41.

¹⁵⁵ G. FERRERO, *Impresa e management*, cit., p. 8. Il *feed-back* è composto da tre elementi: il *detector*, che misura i fenomeni; il *selector*, che effettua un confronto con i valori desiderati e predefiniti; l'*effector*,

a disposizione del management per monitorare la gestione, mentre non è considerabile uno strumento di controllo-verifica dall'alto, poiché permette l'apprendimento ed il miglioramento dei suoi utilizzatori. È basato su flussi informativi che mettono in comunicazione una serie di soggetti e differenti strutture produttive, rendendo trasparenti le informazioni da un punto all'altro dell'impresa: generalmente, i meccanismi di *feed-back* sono rappresentati dai sistemi di pianificazione e controllo direzionale¹⁵⁶. Se i meccanismi di controllo interno vengono attivati in caso di scostamenti tra gli obiettivi programmati ed i risultati effettivi si tratta di "*feed-back*", mentre se vengono posti in essere in relazione a modifiche degli scenari ambientali ipotizzati in sede di redazione dei piani e programmi si tratta di "*feed-forward*"¹⁵⁷.

che pone in essere azioni di correzione che, in caso di scostamenti, riportano il sistema ai valori prefissati. A. PAVAN, *L'amministrazione economica delle aziende*, cit., p. 42.

¹⁵⁶ P. BASTIA, *Principi di economia aziendale*, cit., p. 120 ss.

¹⁵⁷ G. AIROLDI-G. BRUNETTI-V. CODA, *Corso di Economia aziendale*, Il Mulino, Bologna, 1989, p. 74.

CAPITOLO 2

L'AMBIENTE DI UN'AZIENDA DI ABBIGLIAMENTO

SOMMARIO: 2.1. L'ambiente di riferimento. – 2.2. L'ambiente generale. – 2.3. L'ambiente specifico. – 2.4. Le relazioni tra l'impresa di abbigliamento ed il suo ambiente. – 2.5. Le relazioni azienda-ambiente secondo il modello "input-output". – 2.6. Il settore di riferimento – 2.7. Il mercato. – 2.8. L'andamento del tessile-abbigliamento.

2.1. L'ambiente di riferimento

Il contesto esterno ove l'impresa di abbigliamento pone in essere la propria attività economica può essere esaminato in virtù di differenti proiezioni. La conoscenza del suo contesto e la consonanza con lo stesso rende strategico un comportamento dell'impresa che tenga costantemente in considerazione le dinamicità e la turbolenza ambientale, nel breve e nel lungo termine¹.

In generale, è possibile definire "ambiente" tutto quanto circonda l'azienda; ciononostante, ai fini delle problematiche di amministrazione aziendale, è opportuno delimitare il concetto di ambiente, considerando come tale solo quanto possa influenzare la struttura ed il comportamento dell'azienda². Pertanto, l'ambiente è l'insieme delle condizioni e circostanze esterne materiali, sociali, economiche e culturali nell'ambito delle quali l'uomo vive ed opera in gruppo³.

È nell'ambiente che l'impresa trova le sue condizioni di vita, di sopravvivenza e di sviluppo⁴: esso è inteso come l'habitat entro il quale l'impresa agisce ed evolve, creando una serie di elementi che esercitano sull'impresa impulsi propulsivi o limitanti la sua attività e sui quali l'operato aziendale può, a sua volta, creare un'influenza. Nell'ambiente operano un insieme di forze, funzionanti continuamente con varia intensità, e raccogliibili, per semplicità di analisi, in categorie pressoché omogenee: si tratta di

¹ A. PAOLINI, *Il monitoraggio ambientale*, in L. MARCHI-A. PAOLINI-A. QUAGLI, *Strumenti di analisi gestionale*, Giappichelli, Torino, 1997, p. 103.

² L. BRUSA, *Strutture organizzative d'impresa*, cit., p. 11.

³ E. LONGO, *Ambiente e Impresa: scenari, organizzazione, normative e controlli*, Etas, Milano, 1993, p. 1.

⁴ G. FERRERO, *Impresa e management*, cit., p. 125.

forze esogene di natura internazionale, istituzionale, demografica, psicologica, tecnologica, monetario-bancario-finanziaria, strutturale e funzionale dei settori economici. Nell'ambiente è presente l'insieme di quei soggetti che, in via diretta o indiretta, sono interessati all'andamento dell'impresa⁵: l'ambiente si esprime con il tessuto economico e sociale nel quale le aziende agiscono e del quale sono le cellule componenti⁶.

Il sistema moda è stato interessato negli ultimi dieci anni da forti cambiamenti in chiave di "mutazione genetica dell'impresa"⁷, che hanno creato la necessità di ridefinire o ripensare alcuni caratteri istituzionali delle imprese, oltre che i rapporti della stessa con l'ambiente esterno. Tale processo di mutamento ha interessato sia l'habitat naturale dell'azienda, modificando gli scenari sociali, culturali, economici e tecnologici nei quali essa opera, sia l'assetto operativo aziendale.

La gestione dell'ambiente esterno è forse la primaria funzione dell'impresa, volta all'intuizione dei cambiamenti esterni ed alla loro anticipazione con opportune strategie, adeguando la struttura interna dell'impresa ai suoi piani e programmi. Le altre attività poste in essere fanno parte di un'ordinaria amministrazione.

Nonostante il forte condizionamento dell'ambiente sull'impresa, essa non sarà mai completamente vincolata dallo stesso: l'azienda è comunque un soggetto attivo, in grado di individuare e selezionare delle alternative di scelta, ossia dotato di autonomia di scelta. Tale autonomia, anche se influenzabile da condizionamenti interni o esterni, non può essere annullata, perché in quel caso verrebbe meno l'azienda⁸.

L'azienda pone in essere, nell'attuazione dei propri ordini combinatorio, sistematico e di composizione, una serie di rapporti continuativi con il suo ambiente. Più l'ambiente si evolve, anche per l'effetto del progresso tecnologico che ha abbattuto le barriere spaziali e temporali, più aumentano gli interessi esterni nei confronti dell'azienda e, quindi, le relazioni tra l'azienda e l'esterno. L'azienda diventa, da mero strumento per il conseguimento di fini privatistici, un istituto interrelato con quanto la circonda: da un'azienda/organismo privato, si è passati ad un'azienda/istituzione⁹.

⁵ R.E. FREEMAN, *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Pitman, Marshfield Mass., 1984, p. 24. I soggetti interessati all'andamento dell'azienda sono i cosiddetti *stakeholders*, i quali partecipano a vario titolo alla vita aziendale: si pensi agli azionisti, manager, dipendenti, clienti, creditori, amministrazione pubblica, investitori. Tali soggetti sono portatori di interessi differenti: ad esempio, gli azionisti sono interessati alla distribuzione di dividendi ed alla massimizzazione del valore delle azioni. Per porre in essere una buona condotta di governo, gli *stakeholders* dovrebbero andare oltre agli interessi individuali e privilegiare una cooperazione volta al raggiungimento dei fini aziendali. F. FORTUNA, *Corporate Governance. Soggetti, modelli e sistemi*, Franco Angeli, Milano, 2001, p. 56 ss.

⁶ B. CAMPEDELLI, *Analisi aziendale: strumenti concettuali, metodologici e di valutazione dell'impresa*, Giappichelli, Torino, 1998, p. 125.

⁷ B. CAMPEDELLI, *Analisi aziendale: strumenti concettuali, metodologici e di valutazione dell'impresa*, cit., p. 5.

⁸ G. FERRERO, *Le determinazioni economico-quantitative d'azienda*, cit., p. 71.

⁹ G. DI STEFANO, *Il sistema delle comunicazioni economico-finanziarie nella realtà aziendale moderna*, Giuffrè, Milano, 1990, p. 3.

2.2. L'ambiente generale

Se la visione sottostante l'osservazione è ampia, si parla di ambiente generale, inteso come il quadro di riferimento da cui l'impresa trae le condizioni di vita e di esistenza. In prima approssimazione, l'ambiente generale è costituito dal Paese o dai Paesi nei quali l'impresa ha sede e principalmente opera. Ad esempio, per una catena multinazionale come Zara operante in varie nazioni, l'ambiente generale è costituito da tutte le nazioni teatro del suo operare. Un'azienda operante esclusivamente in Italia, invece, non può esimersi dal riconsiderare in senso più allargato il suo territorio geografico di riferimento, individuando tutto il contesto europeo come il proprio ambiente generale, in quanto la sua libertà di azione è influenzata da organismi comunitari operanti su scala europea e dalla creazione di un mercato senza barriere¹⁰. Il fenomeno della globalizzazione dell'economia ha, in sostanza, rivoluzionato l'habitat naturale dell'impresa¹¹.

L'ambiente generale è l'insieme di condizioni e fenomeni esterni che hanno un'influenza significativa sulla struttura e la dinamica dell'impresa; esso è circoscritto a quelle condizioni e fenomeni che vincolano, stimolano ed indirizzano le scelte dell'impresa in maniera apprezzabile¹². In esso, opera un insieme di forze con intensità continua e variabile, con differenti gradi di omogeneità, classificabili nelle seguenti tipologie: internazionali, istituzionali, demografiche e psicologiche, tecnologiche, monetario-bancario-finanziarie, strutturali e funzionali dei settori economici¹³.

L'azienda pone in essere una serie di scambi con il suo ambiente: in primo luogo, quelli di acquisizione dei fattori produttivi (che comportano un'uscita monetaria, attuale o futura) e, successivamente, di cessione degli output realizzati (che generano un'entrata monetaria, attuale o futura). Inoltre, l'interazione con l'ambiente si basa anche su un'autonoma produzione di informazioni, legate al suo operato: si pensi all'attività di promozione e comunicazione, oltre che all'insieme di informazioni economico-finanziarie destinate ai soggetti interessati all'impresa¹⁴. L'interdipendenza tra gli scambi reali di input e di output ed i flussi monetari rappresenta una delle peculiarità più significanti del sistema della produzione, mettendone in evidenza la natura tecnico-finanziaria della gestione¹⁵.

2.2.1. I sub-sistemi dell'ambiente generale

L'ambiente generale è anch'esso un sistema in quanto è costituito da una molteplicità di elementi in relazione tra loro, quasi una serie di "gironi danteschi"¹⁶ che si articolano

¹⁰ G. DONNA, *L'impresa competitiva. Un approccio sistemico*, cit., p. 13.

¹¹ B. CAMPEDELLI, *Analisi aziendale: strumenti concettuali, metodologici e di valutazione dell'impresa*, cit., p. 12.

¹² G. AIROLDI-G. BRUNETTI-V. CODA, *Corso di Economia aziendale*, cit., p. 308.

¹³ A. CANZIANI, *La strategia aziendale*, cit., p. 24 ss.

¹⁴ G. MELIS, *Elementi di Economia Aziendale*, cit., p. 22.

¹⁵ U. BERTINI, *Il sistema d'azienda*, cit., p. 56.

¹⁶ M. SAITA, *I fondamentali dell'economia e strategia aziendale*, cit., p. 21.

intorno all'impresa. Tali elementi, variamente combinati, possono essere distinti ai fini della presente analisi nei seguenti sub-sistemi, i quali influenzano l'impresa con una serie di input e vengono condizionati, a loro volta, dall'operare delle imprese con una serie di output¹⁷. In ogni sotto-sistema, l'impresa interagisce con numerosi soggetti (dipendenti, istituti di credito, clienti, fornitori, amministrazione pubblica, ecc.) con i quali instaura rapporti di natura durevole o temporanea. Tale ambiente è poi immerso in un macroambiente, di natura economica, politica, demografica, sociale e culturale legato ad un Paese o ad un sistema con confini più vasti¹⁸.

Nell'azienda, trovano equilibrio le varie forze economiche, sociali, culturali, naturali, politiche, tecnologiche ed economiche operanti nell'ambiente circostante: in essa hanno luogo dei fenomeni micro i quali, combinati con altri fenomeni micro aventi luogo in altre aziende, prendono la forma di fenomeni macro-economici.

L'impresa può essere paragonata ad una cellula di un organismo vivente, rappresentato dal suo ambiente¹⁹. Essa, quindi, non è considerabile soltanto come un organismo a dimensione economica, ma anche sociale, culturale, politica, naturale e tecnologica: essa è un organismo a più dimensioni. Inoltre, nel continuo relazionarsi tra aziende, viene a crearsi un corpo sociale²⁰, nel quale l'organismo aziendale trova le sue basi e la spiegazione del suo divenire²¹.

I sub-sistemi suddetti sono così classificabili:

- a) ambiente fisico-naturale;
- b) ambiente culturale;
- c) ambiente tecnologico;
- d) ambiente sociale;
- e) ambiente politico-legislativo;
- f) ambiente economico.

A) L'ambiente fisico-naturale

Esso è composto da fattori naturali (ad esempio il clima) e da altri sviluppati dall'uomo (come l'urbanizzazione). Gli input che ne derivano possono riguardare:

¹⁷ G. FERRERO, *Impresa e management*, cit., p. 126 ss. B. CAMPEDELLI, *Analisi aziendale: strumenti concettuali, metodologici e di valutazione dell'impresa*, cit., p. 64 ss. G. MELIS, *Elementi di Economia Aziendale*, cit., p. 25 ss. M. SAITA, *I fondamentali dell'economia e strategia aziendale*, cit., p. 21.

¹⁸ V. CODA, *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino, 1988, p. 13.

¹⁹ S. CRICCHIO, *L'impresa come momento di origine e di diffusione di fenomeni macro-economici*, Giuffrè, Milano, 1980, p. 42. Al contrario, Zappa mette in evidenza più le differenze che le similitudini tra organismi aziendali ed organismi viventi. G. ZAPPA, *Tendenze nuove negli studi di ragioneria*, cit., p. 30.

²⁰ F. BESTA, *La Ragioneria*, Valuardi, Milano, Vol. I, 1909, p. 154 ss.

²¹ A. CECCHERELLI, *Introduzione allo studio della ragioneria generale. Gli organismi aziendali*, Le Monnier, Firenze, 1923, p. 17 ss.

– le risorse di cui il sistema impresa necessita: in termini di disponibilità, localizzazione e prezzo. Il suo influsso determina la scelta del portafoglio prodotti, delle tecnologie impiegate e dell'ubicazione dell'impresa: si pensi alla localizzazione degli stabilimenti produttivi nei mercati asiatici, ove il costo della manodopera è inferiore rispetto a quello italiano. Anche il sistema di comunicazione e trasporti disponibile in una determinata area può influenzare l'operato dell'impresa, rendendolo difficile o costoso (ad esempio, nel caso in cui le risorse non siano facilmente disponibili o i mercati di sbocco siano lontani, l'azienda si troverebbe costretta ad affrontare problematiche logistiche a volte onerose nella loro risoluzione). Si pensi agli input del mercato cinese in termini aeroportuali: sei dei dieci maggiori porti al mondo sono cinesi, mentre il primo in assoluto è quello di Singapore, che concentra i maggiori traffici dell'area pacifica. Ciò arreca vantaggi alla delocalizzazione in Cina, che si aggiungono a quelli legati al basso costo della manodopera;

– i fattori demografici: essi influenzano l'operato dell'impresa, in termini di popolazione e tasso di incremento, grado di urbanizzazione, processi migratori, segmentazione per età, sesso, categoria sociale, occupazione svolta, natalità e mortalità, ecc.

Gli output che l'impresa riversa nell'ambiente fisico-naturale possono concretizzarsi:

– nel mancato rispetto dell'ambiente e delle risorse naturali: l'inquinamento dell'aria, dell'acqua e del suolo e la distruzione irreversibile e sistematica delle risorse naturali a causa di un incurante processo produttivo ne sono un esempio. Lo stimolo ecologico²² impone all'azienda l'adozione di ingenti investimenti per sottostare a normative specifiche volte a ridurre l'inquinamento ambientale;

– in una modifica dei caratteri demografici in termini di urbanizzazione ed immigrazione: essa crea conseguenze di carattere socio-culturale. Si pensi al grado di urbanizzazione generato nel luogo in cui viene ubicato uno stabilimento produttivo in Cina.

B) L'ambiente culturale

Esso è il contesto entro cui si formano le ideologie ed i valori degli individui, o gruppi di individui, che dettano il loro comportamento all'interno di una determinata comunità.

Gli input derivano da quei valori culturali propri di una comunità che hanno una incidenza diretta sui consumi: il peso dell'istruzione a vari livelli, l'elevatezza culturale della popolazione, il peso assunto dalla religione ed i diversi stili di vita delle persone volti a dedicare maggiore attenzione alla cura della propria immagine. In relazione ad essi, l'impresa deve configurare il portafoglio prodotti (ad esempio, per alcuni mercati, le aziende inseriscono nella gamma produttiva i veli che obbligatoriamente le donne debbono indossare; al contrario, esse non producono la minigonna, se non ammessa), la strategia nei confronti del personale e l'impostazione verso l'ambiente che la circonda.

²² B. CAMPEDELLI, *Analisi aziendale: strumenti concettuali, metodologici e di valutazione dell'impresa*, cit., p. 7. P. MIOLO VITALI, *Problemi ecologici nella gestione delle aziende*, Giuffrè, Milano, 1978, p. 94 ss.

L'impresa influenza fortemente l'ambiente culturale in quanto può essere, da un lato, fortemente irrispettosa nei confronti dei suddetti valori e, dall'altro, attenta alla sua funzione sociale. Si pensi alla moda che "viene dal basso", ossia alla manifestazione di un look da parte dei ragazzi della strada che può fare tendenza ed essere recepito dagli stilisti nelle collezioni. Principalmente, la moda "viene dall'alto", ossia è dettata dalle case di moda, e poi adottata dai consumatori che diventano ambasciatori delle idee creative degli stilisti.

Indipendentemente dall'origine delle mode, l'impresa di abbigliamento deve generare profondi impulsi al cambiamento dei costumi e delle condizioni di vita. In ogni collezione è rappresentata la cultura dell'azienda, ossia il modello di convinzioni e valori condivisi che danno significato al comportamento dei membri della stessa²³. Allo stesso tempo, quando l'azienda effettua un approvvigionamento dall'ambiente, essa viene influenzata dalla cultura dell'ambiente. Ne deriva che l'azienda è un "convertitore di cultura", in quanto è un polo di partenza e di arrivo di valori culturali²⁴. Cultura ed economia si relazionano vicendevolmente, contribuendo alla crescita del valore dell'azienda; al contrario, un impoverimento culturale porterebbe a lungo andare ad una decadenza aziendale²⁵.

C) L'ambiente tecnologico

Esso è l'insieme delle conoscenze tecniche della collettività, perseguite sia sul campo della ricerca sia su quello della sperimentazione. Il progresso tecnologico ha attraversato tutta la gestione aziendale, influenzando sia le attività produttive, sia quelle di supporto e riservandosi sulle caratteristiche del prodotto²⁶.

Esso è un input nel momento in cui si manifesta come uno stimolo per l'impresa che voglia adottare tecniche moderne e specializzate volte a nuovi prodotti o processi o al miglioramento di quelli esistenti: si consideri l'impiego di sofisticate tecnologie per la produzione di tessuti cosiddetti "tecnici" o all'incremento dell'efficacia e dell'efficienza dei processi produttivi grazie al ricorso all'automazione produttiva. L'impresa deve perseguire un approccio volto alla flessibilità tecnologica dei processi, nel quale il progresso tecnologico non è considerato una variabile esogena, quanto piuttosto un elemento facente parte della relazione individuale tra impresa e tecnologia. Attraverso il ricorso ad una variegata gamma di tecnologie e metodiche produttive, l'azienda si impregna di un carattere di immaterialità, grazie al contributo delle risorse immateriali impiegate nelle varie fasi produttive.

²³ S.M. DAVIS, *Managing Corporate Culture*, Ballinger Publishing Company, Cambridge, Mass., 1984, p. 1.

²⁴ G. CATTURI, *L'azienda universale*, cit., p. 94.

²⁵ G. BRUNI, *L'azienda come sistema convertitore di valori economici in valori culturali*, in AA.VV., *Atti del XXI Convegno annuale Accademia italiana di Economia Aziendale, "La gestione e la valorizzazione dei beni artistici e culturali nella prospettiva aziendale"*, Aidea, Siena 30-31 ottobre 1998, p. 6 ss.

²⁶ B. CAMPEDELLI, *Analisi aziendale: strumenti concettuali, metodologici e di valutazione dell'impresa*, cit., p. 10 ss.

Il progresso tecnologico diventa un output nel momento in cui l'impresa sia in grado di produrre innovazione ed influenzare l'ambiente, cedendo il know-how acquisito sotto forma di nuovi prodotti e nuove modalità di consumo.

D) L'ambiente sociale

Esso è costituito dalla struttura della società e dalla sua articolazione in gruppi o classi, dalle relazioni esistenti tra tali gruppi e dalla possibile mobilità sociale.

Gli input derivanti dalla stratificazione sociale e dalla mobilità sociale incidono sia sull'organizzazione formale dell'impresa, per quanto attiene alla suddivisione delle funzioni e delle posizioni di potere assunte al suo interno dal personale, sia sull'organizzazione informale, per quanto concerne il costituirsi di gruppi spontanei di individui e la loro libertà nel manifestare il proprio pensiero. Tale ambiente influenza l'impresa con altri input, quali la costituzione di fasce politico-sociali con lo strumento delle organizzazioni rappresentative di categorie sociali che, spesso, vincolano le scelte aziendali, e del clima sociale sintomatico della conflittualità tra classi sociali, che va ad incidere sulla funzionalità e sul funzionamento dell'impresa.

Gli output sono rappresentati dal rafforzamento o dalla modificazione degli stessi influssi ambientali che operano come input e dalla trasformazione strutturale del tessuto sociale in relazione allo sviluppo dell'industrializzazione e all'espandersi delle dimensioni aziendali. La moda è un fatto sociale²⁷: esso caratterizza, in modo marcato, la civiltà ed il costume di un popolo, coinvolge in primo luogo il corpo e poi ogni mezzo di espressione e linguaggio dell'individuo. La moda riflette quanto accade nel mondo e si adatta a qualsiasi luogo (con abiti adatti a rispondere alle condizioni climatiche di quel territorio), popolo (si pensi agli abiti delle tribù africane che possono non sembrare vesti in senso stretto, ma che in realtà rispecchiano la loro arte di adornarsi), mentalità (vi è un abito per ogni stile di vita e mestiere) e religione (si pensi al velo imposto dalla religione)²⁸. Il fenomeno moda è uno strumento di espressione dell'identità sociale che fa ricorso a forme di manifestazione non verbale, come gli abiti, gli accessori ed ogni altro elemento del look. I forti cambiamenti in atto hanno influenzato la mutazione demografica nei Paesi industrializzati, l'incremento dei potenziali acquirenti nei Paesi dei nuovi ricchi (come la Russia) e la sempre maggiore diffusione del lavoro femminile che impatta anche sui consumi di abbigliamento formale.

E) L'ambiente politico-legislativo

Esso è rappresentato dal regime politico e dall'ordinamento giuridico e legislativo.

Gli input derivanti sono principalmente volti a configurare il clima politico ed il quadro legislativo che influenzano il funzionamento delle istituzioni pubbliche e le nor-

²⁷ S. SEGRE, *Made in Italy*, Guerini, Milano, 1999, p. 19.

²⁸ C. AMATULLI, *Moda Marketing Linguaggi Segni*, cit., 2005, p. 15.

me che disciplinano l'operato delle imprese. Con riferimento all'ambiente politico, l'attività economica dell'impresa può essere influenzata dalla forma di governo, dalla sua stabilità, dall'efficienza della pubblica amministrazione, dalle scelte politiche nei confronti del settore moda e della tutela del Made in Italy (si pensi all'imposizione di dazi sull'importazione di capi derivanti da determinati Paesi oppure al funzionamento della pubblica amministrazione). Con riferimento all'ambiente legislativo, gli input sono rappresentati dalla legislazione in materia di diritto societario, del lavoro, della concorrenza, della normativa fiscale, della sicurezza sul lavoro.

L'impresa può esercitare un certo potere sulle forze politiche, derivante dalla sua dimensione e dalla forza contrattuale a livello nazionale e internazionale. Ne derivano delle pressioni sia sulle forze di governo sia sulle oligarchie dominanti nell'ambiente.

F) L'ambiente economico

Esso è configurabile come il sistema generale dell'economia che detta le "regole di vita" all'interno di una collettività. L'ordinamento economico può assumere tre differenti vesti²⁹, ma quello nel quale operano le aziende di abbigliamento trattate nel presente testo è quello ad economia di mercato.

Gli input derivanti da tale ambiente possono essere rappresentati: dal grado di libertà dell'impresa a seconda del modello di ordinamento economico operante e dalla struttura e situazione economica del Paese (espressa attraverso parametri esprimenti l'origine e la destinazione del prodotto nazionale lordo, lo stadio di sviluppo dell'economia espresso da indici di situazione economica, la situazione finanziaria e monetaria e dalle relazioni economiche e commerciali con l'estero).

Gli output sono riscontrabili nel ruolo svolto dall'impresa nel produrre e distribuire ricchezza, attraverso i beni e servizi prodotti, e nella remunerazione dei fattori produttivi impiegati, sotto forma di retribuzioni, interessi, dividendi, imposte e tributi, ecc. Il peso degli output è tanto più ampio quanto maggiori sono le dimensioni rivestite dall'impresa nel suo contesto.

²⁹ I modelli possibili sono i seguenti:

– il modello di "economia di mercato": è il mercato ad operare come "meccanismo di regolazione della vita economica", l'impresa privata capitalistica opera come strumento di azione, il meccanismo di formazione dei prezzi è regolato dal mercato ed i mezzi di produzione sono di proprietà privata;

– il modello di "economia pianificata": è lo Stato a dettare le leggi economiche mediante un proprio piano governativo mentre l'impresa è priva di una sua vitalità economica. I mezzi di produzione sono statali ed i prezzi vengono dettati dallo Stato. La produzione della ricchezza non si realizza mediante lo scambio di mercato, ma attraverso le politiche di piano dettate dallo Stato volte a coordinare i bisogni pubblici e privati da soddisfare, da un lato, ed i consumi, investimenti e remunerazione della forza lavoro, dall'altro;

– il modello di "economia mista": esso contempla il combinarsi di un operare privato all'interno di un contesto in parte influenzato dall'intervento statale. Lo Stato può svolgere un ruolo di integrazione, di condizionamento o di sostituzione dell'iniziativa privata.

G. FERRERO, *Impresa e management*, cit., p. 140 ss.

2.2.2. L'influenza dell'ambiente generale sul sistema delle informazioni e delle decisioni

L'ambiente generale influenza e condiziona, nel rispetto di un meccanismo dinamico di continuo adattamento dell'impresa nel proprio ambiente³⁰:

a) il sistema delle informazioni: esso alimenta il processo decisionale e comunica con i vari interlocutori esterni; a tal fine, l'informazione è un fattore critico per intraprendere delle decisioni, a maggior ragione se tale decisione ha luogo in condizioni di incertezza. Il sistema informativo aziendale dà vita ad un complesso di elementi informativi finalizzati ad un obiettivo comune e tra loro interdipendenti³¹;

b) il sistema delle decisioni o del management: esso esprime la dimensione soggettiva dell'azienda ed è a sua volta articolato nei sottosistemi della pianificazione, dell'organizzazione e del controllo. Le decisioni rappresentano le premesse alle successive azioni, ossia il presupposto per marcare loro dei criteri di scelta, dei connotati di giudizio e di valutazione, degli indirizzi, delle propensioni e delle caratterizzazioni³². Tali decisioni vengono prese nell'ambito di un processo decisionale, inteso come l'organizzazione della condotta conseguente in merito ad una serie di variabili, quali: gli obiettivi, i ruoli, le tempistiche, le predilezioni, le prelezioni, le esclusioni ed i confronti.

Il processo decisionale fa sì che le azioni poste successivamente in essere siano riferibili ad una comune azione organizzata. L'attività decisionale è, quindi, un processo attraverso il quale un soggetto (persona, gruppo sociale, macchina) definisce un comportamento da seguire, selezionandolo tra diverse possibili alternative³³. È nell'ambito del sistema delle decisioni che ha luogo la formulazione delle decisioni razionali³⁴. Tali

³⁰ G. FARNETI, *Economia d'Azienda*, cit., p. 5 ss.

³¹ D.M. SALVIONI, *Le misure economiche nei processi di governo d'impresa*, in D.M. SALVIONI (a cura di), *Introduzione all'analisi dei costi*, p. 9.

³² P. BASTIA, *Sistemi di pianificazione e controllo*, cit., p. 22 ss.

³³ S. BARALDI, *Il margine di contribuzione: una grandezza a supporto del processo decisionale d'impresa*, in S. BARALDI-C. DEVECCHI, *I sistemi di pianificazione programmazione e controllo*, Vol. I, Giappichelli, Torino, 1995, p. 41.

³⁴ Ogni decisione deriva da un processo di valutazione a tre dimensioni, ossia dalla stima del grado di validità economico-finanziaria, di validità competitiva (per accertare la possibilità di creare condizioni competitive) e di validità etico-sociale (per valutare l'efficacia dei risultati ottenuti). P. MIOLO VITALI, *Il sistema delle decisioni aziendali*, Giappichelli, Torino, 1993, p. 20. Le decisioni possono essere classificate in virtù degli obiettivi delle stesse:

– decisioni strategiche: fanno riferimento al ruolo che l'azienda si propone di assumere nel suo ambiente al fine di raggiungere i propri scopi;

– decisioni tattiche: derivano dalle precedenti ed hanno l'obiettivo di dotarsi della capacità produttiva adatta per raggiungere gli obiettivi prefissati, oltre a munirsi di una "capacità di riserva" da impiegare nella gestione futura;

– decisioni operative: sono volte all'utilizzo ottimale delle risorse nel conseguimento degli obiettivi.

P. PISONI, *Il sistema informativo dell'impresa*, Giuffrè, Milano, 1979, p. 10 ss.

decisioni vengono prese in condizioni di incertezza³⁵ circa l'andamento di variabili sia interne sia esterne ed il derivante esito delle operazioni di gestione: si pensi alla nascita delle nuove mode, alle mosse della concorrenza, all'andamento dei cambi della valuta e dei prezzi dei fattori produttivi, alle decisioni della pubblica amministrazione e ad altri elementi del quadro ambientale.

A tale condizione di incertezza, che nel sistema impresa è ineliminabile³⁶, si aggiunge quella di una asimmetria informativa³⁷, che porta alla valutazione di un insieme limitato di alternative possibili. L'atteggiamento che ne deriva è quello di una razionalità intenzionale, ma limitata, alla ricerca della soluzione giudicata in quel momento la migliore³⁸. Si vengono a creare delle situazioni di rischio, legate alla possibilità di un andamento sfavorevole circa il verificarsi di avvenimenti futuri³⁹.

Il sistema decisionale manifesta un fabbisogno di informazioni, sia a livello direzionale, sia a livello di singole aree funzionali: tale fabbisogno viene soddisfatto dal sistema informativo. Le informazioni prodotte dal sistema informativo sono correlate e integrate tra loro, tanto da generare un sistema delle informazioni⁴⁰ e rappresentare la linfa vitale dell'intero sistema organizzativo dell'impresa⁴¹: se il sistema delle informazioni supporta quello delle decisioni e delle operazioni, in senso inverso il sistema delle decisioni e quello delle operazioni alimenta il sistema delle informazioni. Il ruolo delle informazioni in azienda è fondamentale, in quanto esse permettono la conoscenza delle operazioni aziendali, la rappresentazione delle problematiche da sciogliere e, come ultimo, il supporto per il processo decisionale⁴².

La raccolta, l'elaborazione ed il trattamento delle informazioni costituiscono una condizione indispensabile affinché l'azienda possa raggiungere il successo: senza tali informazioni, verrebbe meno la possibilità di valutare le proprie attività, competenze e risultati, i propri concorrenti, fornitori, clienti, altri partner commerciali e, in genere, ogni attore sociale coinvolto dalla funzionalità aziendale. In altri termini, le informazioni permettono⁴³:

³⁵ G. FERRERO, *Impresa e management*, cit., p. 116 ss. G. FERRERO, *Istituzioni di economia d'azienda*, cit., p. 36 ss. L. OLIVOTTO, *Valore e sistemi di controllo*, McGraw-Hill, Milano, 2000, p. 33 ss.

³⁶ M. CATTANEO, *Le misurazioni aziendali*, Giuffrè, Milano, 1959, p. 158 ss.

³⁷ P. BASTIA, *Sistemi di pianificazione e controllo*, cit., p. 45. F. ALVINO, *La qualità della comunicazione economica tra divergenze d'interessi ed asimmetrie informative*, in *Rivista italiana di ragioneria e di economia aziendale*, 5-6/1999, p. 258 ss.

³⁸ G. MELIS, *Elementi di Economia Aziendale*, cit., p. 137. P. BASTIA, *Sistemi di pianificazione e controllo*, cit., p. 29.

³⁹ F. DEZZANI, *Rischi e politiche d'impresa*, cit., p. 17.

⁴⁰ L. MARCHI-S. BRANCIARI, *Il sistema informativo e il controllo dei processi*, in L. MARCHI (a cura di), *Introduzione all'economia aziendale*, Giappichelli, Torino, 1998, p. 76.

⁴¹ V. MAGGIONI, *Il sistema informativo aziendale*, Cedam, Padova, 1983, p. 23 ss.

⁴² L. MARCHI-D. MANCINI (a cura di), *Gestione informatica dei dati aziendali*, Franco Angeli, Milano, 1999, p. 11.

⁴³ D.M. SALVIONI, *Comunicazione economico finanziaria e analisi della concorrenza*, in D.M. SALVIONI (a cura di), *L'efficacia della comunicazione economico-finanziaria e l'analisi della concorrenza*, Giappichelli, Torino, 2002, p. 13 ss.

- un corretto svolgimento dei processi decisionali;
- un collegamento tra decisione e successiva azione;
- una verifica dei risultati delle attività ed una eventuale azione correttiva delle stesse.

Le informazioni, opportunamente articolate ed elaborate, sono oggetto di un processo di comunicazione sia in ambito interno, in quanto esse vengono fornite ai soggetti interessati al fine del processo decisionale, sia in ambito esterno, al fine dell'acquisizione del consenso nell'ambiente sulla proposta progettuale dell'impresa. Quando tale comunicazione aziendale ha per oggetto le risultanze elaborative basate su tematiche reddituale, patrimoniale e finanziario, si tratta della comunicazione economico-finanziaria⁴⁴, il cui peso sta fortemente aumentando anche in Italia, a causa dell'arricchito ruolo dei mercati mobiliari come canali di finanziamento e del processo di globalizzazione dei mercati dei capitali⁴⁵.

Le scelte di un'azienda sono maturate in un percorso circolare costituito dal pensiero, dal giudizio, dalla decisione, dalla scelta ed, infine, dall'azione; la scelta diventa l'inizio di un progetto di perlustrazione del possibile, finalizzato a porre in essere un'attività che conservi o sviluppi le ipotesi di avvio. L'insieme delle scelte aziendali che definiscono l'orientamento di fondo e che caratterizzano la condotta aziendale (la quale è influenzata dal sistema dei valori aziendali volti a mantenere l'identità aziendale⁴⁶ costituiscono la cosiddetta "formula di funzionamento" dell'azienda⁴⁷.

⁴⁴ D.M. SALVIONI, *La comunicazione economico-finanziaria nell'evoluzione telematica dei flussi informativi*, in D.M. SALVIONI-C. TEODORI (a cura di), *Internet e comunicazione economico-finanziaria d'impresa*, Franco Angeli, Milano, 2003, p. 18 ss.

⁴⁵ A. QUAGLI-C. TEODORI, *Presentazione*, in A. QUAGLI-C. TEODORI (a cura di), *I siti web e la comunicazione ai mercati finanziari*, Franco Angeli, Milano, 2005, p. V. La comunicazione economico-finanziaria può avere natura obbligatoria (*mandatory disclosure*), ossia derivante da imposizioni di legge e miranti a far conoscere l'azienda agli stakeholders che presentano caratteristiche, interessi ed obiettivi conoscitivi differenti, oppure volontaria (*voluntary disclosure*) ossia prodotta autonomamente e complementare alla precedente. La comunicazione economico-finanziaria è certamente ausiliata dal ricorso al web, che permette un potenziamento del processo informativo sia a livello quantitativo sia a livello qualitativo. G. FIORI-R. TISCINI-F. DI DONATO, *Corporate governance, evoluzione normativa ed informazione esterna d'impresa*, in D.M. SALVIONI (a cura di), *Corporate governance e sistemi di controllo della gestione aziendale*, cit., p. 36. M. VENEZIANI, *L'informativa economica nei siti web delle imprese quotate italiane*, in D.M. SALVIONI-C. TEODORI (a cura di), *Internet e comunicazione economico-finanziaria d'impresa*, cit., p. 115 ss. G. GANDINI-L. BOSETTI, *Internet e comunicazione economico-finanziaria negli Stati Uniti*, in D.M. SALVIONI-C. TEODORI (a cura di), *Internet e comunicazione economico-finanziaria d'impresa*, cit., p. 315. A. QUAGLI, *La fornitura di servizi per le online investor relations*, in A. QUAGLI-C. TEODORI (a cura di), *I siti web e la comunicazione ai mercati finanziari*, cit., p. 105 ss.

⁴⁶ L'identità profonda di un'azienda è rappresentata dall'individuazione delle proprie finalità, responsabilità, ruoli nei confronti dell'ambiente esterno in cui essa opera. Tale dimensione è volta ad identificare il suo orientamento strategico di fondo. F. FAVOTTO-S. BOZZOLAN, *Evoluzione degli approcci per l'analisi economico-finanziaria d'impresa: alla ricerca di una sintesi in chiave decisionale*, in AA.VV., *Economia e finanza aziendale. Scritti in onore di Edoardo Ardemani*, Giuffrè, Milano, 1997, p. 213.

⁴⁷ D. CAVENAGO, *Scelte aziendali ed economicità*, Giuffrè, Milano, 1990, pp. 29, 39 ss.

2.3. L'ambiente specifico

Accanto all'ambiente generale, è possibile raffigurare un ambiente specifico, ossia il contesto ristretto all'impresa che influisce sulla sua attività⁴⁸, costituito soprattutto dai gruppi sociali ed economici attraverso i quali l'impresa intrattiene con maggiore sistematicità i rapporti di scambio con il suo mercato⁴⁹. L'ambiente specifico è dato dall'insieme di relazioni poste in essere tra l'impresa ed i fornitori, clienti, finanziatori, lavoratori, concorrenti⁵⁰ e Stato⁵¹, ossia dal contesto nel quale l'impresa, fin dalla sua nascita, ha affermato la sua business idea⁵². Pertanto, l'ambiente specifico è un'area univocamente precisata in termini geografico-politici che presenta una serie di componenti sempre riconducibili alle caratteristiche dell'ambiente generale⁵³: esso ha una ripercussione più diretta sull'economia dell'impresa, in quanto influenza la definizione e le modalità di perseguimento degli obiettivi. Al contrario, gli elementi dell'ambiente generale si interpongono in modo più filtrato, generalmente attraverso l'effetto esercitato sugli operatori che costituiscono l'ambiente specifico⁵⁴.

Nell'ambiente specifico, l'impresa acquisisce le condizioni di produzione e pone in essere un'attività competitiva legata alla vendita dei suoi prodotti: tanto più è vasto il business, come tipologia e limiti geografici, tanto più i confini dell'ambiente specifico si allargano⁵⁵. Esso è anche definito microambiente o ambiente istituzionale, inteso come quel contesto dell'ambiente che più direttamente è collegato all'impresa⁵⁶.

La distinzione tra ambiente generale ed ambiente specifico, che è certamente utile per gerarchizzare il grado di influenza esercitato sull'impresa, non è così netta, in quanto essa dipende fortemente da un sub-sistema ad un altro⁵⁷. Come l'ambiente generale, anche l'ambiente specifico è suddivisibile in varie componenti (di natura fisico-naturale, culturale, tecnologica, sociale, politico-legislativa, economica); inoltre, quest'ultimo può

⁴⁸ G. FERRERO, *Impresa e management*, cit., p. 146.

⁴⁹ L. BRUSA, *Strutture organizzative d'impresa*, cit., p. 11.

⁵⁰ I concorrenti sono gli avversari che, presentando particolari caratteristiche produttive, commerciali, organizzative, economiche e finanziarie, debbono essere messi a confronto con i punti di forza e di debolezza dell'azienda. A. CANZIANI, *Le strategie d'impresa*, in AA.VV., *Crisi di impresa e sistemi di direzione*, Etas, Milano, 1977, p. 17.

⁵¹ A. PAOLINI, *Il monitoraggio ambientale*, in L. MARCHI-A. PAOLINI-A. QUAGLI, *Strumenti di analisi gestionale*, cit., p. 103.

⁵² A. QUAGLI, *Il comportamento strategico delle piccole imprese*, in L. MARCHI-A. PAOLINI-A. QUAGLI, *Strumenti di analisi gestionale*, cit., p. 198.

⁵³ F. GIUNTA, *La creazione di nuove imprese*, Cedam, Padova, 1993, p. 102.

⁵⁴ E. CAVALIERI-F. RANALLI, *Appunti di economia aziendale*, Kappa, Roma, 1995, p. 41.

⁵⁵ G. MELIS, *Elementi di Economia Aziendale*, cit., p. 30.

⁵⁶ M. SAITA, *I fondamentali dell'economia e strategia aziendale*, cit., p. 21.

⁵⁷ L. BRUSA, *Strutture organizzative d'impresa*, cit., p. 16.

essere descritto in relazione al settore di attività economica dell'impresa. I sottosistemi di cui si compone l'ambiente specifico possono essere classificabili nei seguenti⁵⁸:

- il sottosistema competitivo: in esso si sviluppano le relazioni tra l'azienda ed i clienti, i fornitori ed i concorrenti attuali e potenziali;
- il sottosistema sociale: in esso sono identificabili gli individui che apportano le risorse, i consensi ed i contributi necessari al funzionamento dell'impresa. Si pensi al titolare della proprietà, agli altri azionisti, ai manager, ai lavoratori, ai finanziatori ed alla pubblica amministrazione.

2.4. Le relazioni tra l'impresa di abbigliamento ed il suo ambiente

Al pari degli organismi viventi, l'azienda di abbigliamento tende a rigenerarsi secondo un processo continuo, influenzato non soltanto da forze interne, ma anche da condizioni ambientali, rispettando un interscambio continuo azienda-ambiente di riferimento⁵⁹. La moda è, per definizione, un percorso incessante di rinnovamento e rivisitazione di uno stile.

L'impresa pone in essere delle relazioni con il suo contesto esterno, in quanto essa non è autosufficiente nello svolgimento del ruolo di intermediazione tra risorse disponibili e bisogni umani da soddisfare; pertanto, essa si rivolge al mercato sia per l'approvvigionamento di fattori produttivi sia per la collocazione dei suoi prodotti⁶⁰. Tali relazioni sono tanto più marcate quanto più sedimentato è l'orientamento dell'impresa al suo mercato, in modo particolare se l'ambiente si presenta fortemente dinamico e competitivo⁶¹: in particolare, tanto più l'azienda rinnova la sua linea produttiva in virtù di ogni nuova tendenza e tende ad imporre la propria tendenza, tanto più il rapporto di interscambio è marcato. Inoltre, tali relazioni seguono una duplice relazione, dall'ambiente all'impresa e dall'impresa all'ambiente⁶²: l'ambiente influenza l'operato aziendale in quanto suggerisce bisogni da soddisfare e nuove tendenze, dal suo canto l'azienda riversa le proprie creazioni sul mercato, soddisfacendo bisogni già manifestati oppure facendo sorgere nuovi bisogni.

Il processo di relazione tra azienda ed ambiente si articola senza soluzioni di continuità: alcuni scambi possono essere misurabili, mentre altri attraversano i confini dell'azienda e sono quasi impercettibili⁶³: mediante una serie di scelte, l'azienda qualifica, oltre a se stessa, anche il suo contesto operativo ed i suoi interlocutori.

⁵⁸ V. CODA, *L'orientamento strategico dell'impresa*, cit., p. 17.

⁵⁹ U. BERTINI, *Il sistema d'azienda*, cit., p. 33.

⁶⁰ O. PAGANELLI, *Il sistema aziendale*, Clueb, Bologna, 1976, p. 9 ss.

⁶¹ B. CAMPEDELLI, *Analisi aziendale: strumenti concettuali, metodologici e di valutazione dell'impresa*, cit., p. 67 ss.

⁶² V. CODA, *L'orientamento strategico dell'impresa*, cit., p. 11.

⁶³ S. GARZELLA, *Il sistema d'azienda e la valorizzazione delle "potenzialità inesprese"*, cit., p. 3 ss.

Ogni relazione che si viene ad instaurare tra l'impresa ed il suo ambiente crea un effetto a catena, in quanto tale azione si combina con le scelte delle altre aziende, andando ad influenzare il sistema competitivo⁶⁴. Non esiste una sola moda per stagione, ma la tendenza stagionale è l'effetto combinato delle creazioni di più aziende, alcune di esse con maggiore peso rispetto ad altre nel saper influenzare tali orientamenti.

Le relazioni tra il mercato e l'impresa erano considerate complementari: se l'azienda poneva in essere un'attività di produzione, acquisendo dal mercato degli input e cedendo degli output, il mercato aveva la funzione di coordinamento attraverso il sistema dei prezzi. Successivamente, la letteratura riconosce l'impresa ed il mercato come due strutture alternative e confrontabili tra loro, attribuendo all'impresa la funzione di coordinamento dell'attività economica, in alternativa al mercato. Si pensi ad un'innovazione tecnologica che può aver luogo quasi interamente all'interno di un'azienda oppure essere il frutto dell'operato di più aziende tra loro distinte: nel primo caso, è l'impresa che funge da coordinatore, nel secondo caso è il mercato ad avere tale ruolo⁶⁵. I rapporti di scambio con le altre unità economiche operanti all'esterno sono la manifestazione di vita dell'impresa, che vive in quanto tesse relazioni con il suo contesto esterno⁶⁶.

Con tutti i suoi interlocutori, l'azienda pone in essere un insieme di relazioni istituzionali, ossia legate alla tipologia del rapporto esistente, e collaterali di natura cognitiva, le quali collaborano alla formazione delle idee e contribuiscono alla creazione della conoscenza spendibile nella gestione d'impresa⁶⁷. Di conseguenza, l'azienda è un centro nodale di un intenso intreccio di relazioni con il suo ambiente, continuamente in evoluzione e rinnovamento⁶⁸.

L'impresa rappresenta sia uno strumento di produzione della ricchezza, sia di distribuzione⁶⁹ della stessa nell'ambiente, creando benessere e crescita dei consumi: sono esempi la distribuzione di dividendi agli azionisti, di interessi ai finanziatori, di retribuzioni ai lavoratori, di tasse, imposte e contributi alla pubblica amministrazione. Tale ricchezza viene distribuita sia attraverso l'offerta della produzione sia mediante il pagamento del corrispettivo ai fattori produttivi impiegati⁷⁰.

La produzione di nuova ricchezza è considerabile la finalità di ordine generale dell'esistenza dell'azienda, la cui ragione d'essere consiste nell'attitudine durevole a produrre un output che abbia un valore superiore rispetto a quello delle risorse che sono

⁶⁴ M. RISPOLI, *Sviluppo dell'impresa ed analisi strategica*, Il Mulino, Bologna, 1998, p. 102 ss.

⁶⁵ P. BASTIA, *Gli accordi tra imprese*, Clueb, Bologna, 1989, p. 28 ss.

⁶⁶ G. CATTURI, *Produrre e consumare ma come? Verso l'ecologia aziendale*, Cedam, Padova, 1990, p. 18.

⁶⁷ A. QUAGLI, *Introduzione allo studio della conoscenza in economia aziendale*, Giuffrè, Milano, 1995, p. 52.

⁶⁸ S. GARZELLA, *I confini dell'azienda*, cit., p. 26 ss.

⁶⁹ P. ONIDA, *Economia d'azienda*, cit., p. 82 ss. G. CERIANI, *Lezioni di Economia aziendale*, cit., p. 32.

⁷⁰ G. MELIS, *Elementi di Economia Aziendale*, cit., p. 28.

state consumate per creare il suddetto output (principio del marginalismo⁷¹). Questa capacità rende l'azienda un'entità ben accolta nella sua collettività, la quale trarrà beneficio dell'operato dell'azienda stessa. In caso contrario, essa distruggerebbe ricchezza con la produzione di nuovo output e non verrebbe accettata dalla comunità, in quanto essa non ne trarrebbe alcun beneficio⁷². La ricchezza prodotta viene quantificata dalla differenza tra il fondo di ricchezza all'inizio del periodo considerato ed il fondo di ricchezza alla fine del periodo stesso; la necessità di misurare la ricchezza prodotta è legata, da un lato, all'esigenza di controllo dell'attività durante la vita dell'impresa e, dall'altro, alla destinazione della ricchezza prodotta (piuttosto che all'attribuzione delle responsabilità per la distruzione di ricchezza)⁷³. Affinché possa essere creata ricchezza, è necessario che la funzione tecnica legata ai processi di trasformazione venga inserita in una funzione più ampia volta alla creazione di ricchezza⁷⁴; se così non fosse, nessun individuo sarebbe disposto ad investire un quantitativo di denaro per ricavarne uno di minore entità.

2.5. Le relazioni azienda-ambiente secondo il modello "input-output"

Le relazioni tra l'impresa ed il suo ambiente possono essere schematizzate secondo un modello "input-output"⁷⁵, secondo il quale i beni impiegati nel processo di trasfor-

⁷¹ E. BORGONOVÌ, *Il comportamento economico della persona*, in E. BORGONOVÌ (a cura di), *Il controllo economico nelle aziende sanitarie*, cit., p. 3.

⁷² F. FAVOTTO, *Economia aziendale*, cit., p. 5.

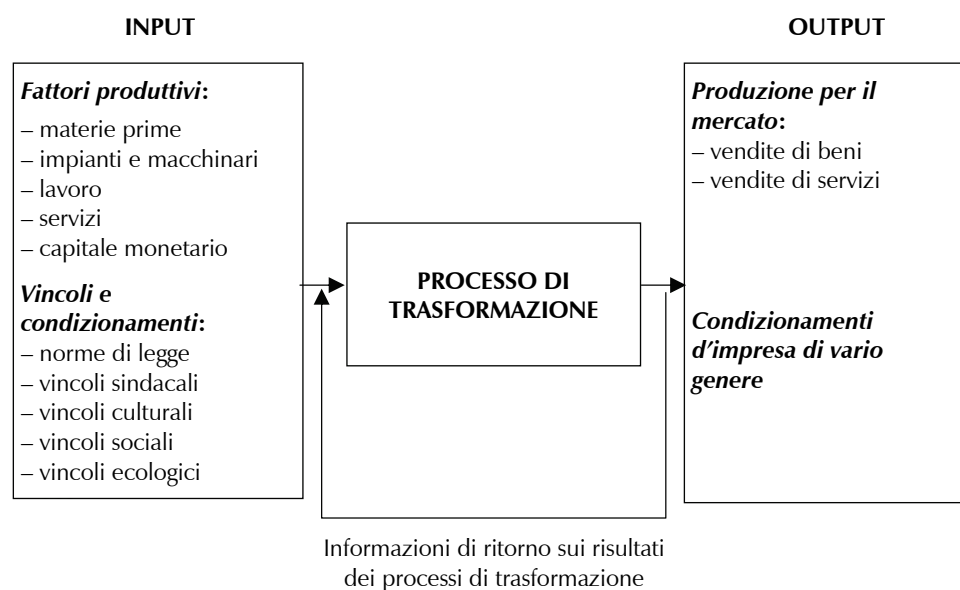
⁷³ G. CAPODAGLIO, *Le valutazioni aziendali ordinarie*, Clueb, Bologna, 1997, p. 13 ss.

⁷⁴ R. FERRARIS FRANCESCHI, *Finalità dell'azienda e condizioni di funzionamento*, cit., p. 90.

⁷⁵ V. CODA, *L'orientamento strategico dell'impresa*, cit., p. 2 ss. A. RUGIADINI, *Organizzazione d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1979, p. 10. G. FERRERO, *Impresa e management*, cit., p. 10. Secondo il modello input-output, l'impresa viene rappresentata come un complesso insieme di variabili strutturali (o input), di comportamenti (variabili intercorrenti) e risultati (output) legati tra loro in stretta relazione ed in modo dinamico con l'ambiente esterno: è la gestione che collega le variabili strutturali, quelle intercorrenti e quelle rappresentate dai risultati. Il modello input-output mette in luce il ruolo del processo di trasformazione dei fattori produttivi in prodotti: da costi a ricavi, da capitale a utile, grazie all'operato della gestione. S. BOZZOLAN, *Bilancio e valore*, McGraw-Hill, Milano, 2001, p. 15. G. OSSOLA, *L'economia delle aziende di gestione aeroportuale*, Giappichelli, Torino, 1996, p. 260. Tale processo di trasformazione interna va tenuto in considerazione anche nell'analisi delle problematiche del controllo, diversamente il rischio sarebbe quello di portare avanti un'indagine incompleta perché solo basata sulle relazioni tra impresa ed ambiente. F. AMIGONI, *I sistemi di controllo direzionale. Criteri di programmazione e di impiego*, Giuffrè, Milano, 1979, p. 5. Il modello "input-output" non è esente da limitazioni, in quanto esso parte dal presupposto che l'impresa di nuova costituzione sia sorta non in modo spontaneo, ma dall'idea di un imprenditore; inoltre, il modello considera che le varie fasi costituenti il processo di avvio avvengano in modo cronologico. Al contrario, l'aspetto più importante non è tanto legato all'atto di creazione di una nuova azienda, quanto piuttosto che la stessa si rilevi di successo. F. GIUNTA, *La creazione di nuove imprese*, cit., p. 46.

mazione perdono la loro utilità, ma viene creata nuova utilità inglobata⁷⁶ nei prodotti realizzati; in particolare, l'entità dell'utilità generata deriva dal confronto tra l'utilità degli input impiegati e quella degli output generati. Tale valore è quanto il mercato, facendo riferimento al sistema dei prezzi, assegna al prodotto rispetto al valore dei beni impiegati per la sua produzione⁷⁷.

Figura 2. 1 – *L'impresa nel suo ambiente*



Fonte: G. FERRERO, *Impresa e management*, cit., p. 10.

2.5.1. Gli input di un'azienda di abbigliamento

Gli input che l'azienda di abbigliamento ricava dal suo ambiente sono così classificabili⁷⁸:

- a) fattori produttivi;
- b) vincoli e condizionamenti.

⁷⁶ G. FARNETI, *Economia d'Azienda*, cit., p. 2.

⁷⁷ G. MELIS, *Elementi di Economia Aziendale*, cit., p. 5.

⁷⁸ G. FERRERO, *Impresa e management*, cit., p. 11 ss.

2.5.1.1. I fattori produttivi

Il sistema impresa si procaccia dall'esterno le "energie" o input⁷⁹, ossia tutti i fattori produttivi da utilizzare nell'ambito dell'attività economica: i fattori della produzione costituiscono i primi elementi caratteristici della struttura tecnica ed organizzativa dell'azienda⁸⁰. Se la teoria economica classica li individua nella terra, nel lavoro e nel capitale (forza lavoro apportata dagli stilisti, disegnatori, sarti, modelle, fotografi, operai, ecc., capitale monetario, tecnologie produttive e design, materie prime quali filati, tessuti, pellame, accessori, fonti di energia, ecc.), è necessario includere anche la capacità imprenditoriale, ossia la capacità dell'imprenditore o del management nel saper combinare gli altri tre fattori produttivi nell'atto di realizzazione la produzione⁸¹.

Se si considerano i fattori produttivi o input impiegati nell'attività economica di produzione in una concezione più ampia, si parla di "condizioni di produzione"⁸²: esse includono ogni elemento o circostanza che, in modo diretto o indiretto, concorre a rendere possibile e ad attuare (o, al contrario, ostacolare) l'effettuazione dell'attività produttiva. L'insieme delle condizioni di produzione è costituito da elementi materiali ed immateriali, facenti parte del sistema impresa oppure derivanti dall'ambiente esterno. Esempi di combinazioni produttive sono i seguenti: le materie prime, le merci ed i servizi, le immobilizzazioni, il lavoro, la terra, i beni pubblici ed i beni liberi.

Di seguito, sono analizzati i principali fattori produttivi impiegati in un'azienda di abbigliamento, oltre alla loro modalità di approvvigionamento e remunerazione e di trasformazione.

A) Il fattore umano

Quello umano, insieme a quello dei beni economici, rappresenta l'elemento costitutivo dell'azienda⁸³ ed è costituito sia dai soggetti che danno l'avvio e l'impulso all'azienda (l'imprenditore o fondatore che, spesso, coincide anche con lo stilista) sia dagli individui che concretizzano, a differenti livelli, gli indirizzi stabiliti⁸⁴. Senza l'elemento umano, la sola presenza di fattori fisici e materiali non permetterebbe all'azienda di

⁷⁹ Oltre alle variabili input derivanti dall'esterno o variabili ambientali, l'impresa è condizionata dalle variabili individuali: esse sono legate al profilo personale del nucleo imprenditoriale che promuove l'idea d'impresa, che ha influenza sul successo imprenditoriale. Si pensi alla personalità dell'imprenditore, al sistema dei valori che animano il suo atteggiamento (toccando la sfera culturale ed etica), alle sue competenze, conoscenze ed abilità tecniche, F. GIUNTA, *La creazione di nuove imprese*, cit., p. 49 ss.

⁸⁰ R. FERRARIS FRANCESCHI, *L'azienda: forme, aspetti, caratteri e criteri discriminanti*, cit., p. 26.

⁸¹ G. CATTURI, *Lezioni di economia aziendale*, cit., p. 225.

⁸² G. AIROLDI-G. BRUNETTI-V. CODA, *Corso di Economia aziendale*, cit., p. 23.

⁸³ M. GIANNINI, *Le risorse umane come fattore strategico ed organizzativo*, Giappichelli, Torino, 1990, p. 28.

⁸⁴ P. DI CAGNO, *Politiche retributive e relativi aspetti evolutivi*, in P. DI CAGNO-A. VENTURELLI, *Governance e strumenti di incentivazione azionaria per la componente personale: aspetti gestionali e contabili*, Cacucci, Bari, 2007, p. 15.

funzionare⁸⁵, in quanto la funzione da esso esercitata è essenziale per lo svolgimento delle operazioni che compongono la gestione: ne rappresenta l'unico elemento motore⁸⁶ e conferisce esclusività all'intero sistema. Si pensi alla genialità dello stilista, la cui personalità ed estro caratterizza lo stile della maison.

Il fattore umano rappresenta il soggetto aziendale dell'impresa e, ad esso, sono riferibili i risultati dell'attività economica posta in essere: le persone che operano in azienda (imprenditore, management, dipendenti) e gli altri stakeholder⁸⁷ sono la "platea" a cui fa riferimento l'attività d'impresa⁸⁸. Il soggetto aziendale è formato sia dal soggetto economico (l'imprenditore o il management) sia da altri soggetti che si relazionano con l'azienda, internamente ed esternamente. Si è assistito, infatti, ad un reindirizzamento dell'orientamento aziendale, da un'ottica incentrata sulla *shareholder view* verso una *stakeholder view*⁸⁹.

La forza lavoro opera in modo organizzato con l'obiettivo di porre in essere le attività di consumo e/o quelle di produzione di beni economici. L'elemento umano si combina con i mezzi a disposizione dell'azienda generando un complesso unitario ed inscindibile, in modo coordinato, complementare e dinamico nei confronti dei bisogni da soddisfare⁹⁰.

Negli studi economico-aziendali, il fulcro di attenzione è rappresentato dalla persona nella sua totalità, secondo cui l'individuo pone in essere l'attività economica in quanto mezzo con il quale è possibile raggiungere i propri fini; inoltre, ogni individuo è parte di un gruppo, di un sistema impresa, di una collettività e, più in generale, della società, che influenza l'uomo nelle sue scelte economiche.

La presa di decisioni di un individuo è dettata da preferenze o gusti, influenzati da una serie di fattori, quali:

- i bisogni umani primari, come la necessità di vestirsi;
- la disponibilità dei beni richiesti in un determinato momento e ambito, che creano le premesse per effettuare un acquisto: se il cliente ha le idee non chiare in merito alle caratteristiche dell'oggetto di cui necessita, è necessario che lo stesso sia non solo disponibile sul mercato, ma anche rintracciabile dal consumatore stesso;
- le esperienze passate, che alimentano il capitale personale influenzando le prese di decisioni future. In tale contesto, gioca un ruolo fondamentale la forza del brand: la soddisfazione o meno circa le prestazioni di un brand precedentemente scelto incide fortemente sul successivo riacquisto del medesimo;

⁸⁵ F. CERBIONI, *Il sistema informativo e il controllo dei processi*, in L. MARCHI (a cura di), *Introduzione all'economia aziendale*, Giappichelli, Torino, 1998, p. 269.

⁸⁶ M. DE SARNO, *Gli equilibri d'impresa nei loro diversi riflessi contabili*, Cedam, Padova, 1992, p. 6.

⁸⁷ M. LACCHINI, *Strategia aziendale. Elementi di teoria*, cit., p. 84 ss.

⁸⁸ G. FARNETI, *Economia d'Azienda*, cit., p. 8.

⁸⁹ A. LAI, *Paradigmi interpretativi dell'impresa contemporanea*, Franco Angeli, Milano, 2004, p. 46.

⁹⁰ G. FERRERO, *Istituzioni di economia d'azienda*, cit., p. 5.

– il comportamento degli individui che compongono il proprio gruppo sociale, nei confronti dei quali l'individuo ha spirito di imitazione, tentativo di primeggiare o desiderio di accettazione. Un acquisto può essere dettato dalla frenesia di essere maggiormente alla moda rispetto ad un conoscente, piuttosto che dal tentativo di poter far parte di un gruppo ristretto di persone nelle quali l'individuo si riconosce.

Nel campo della moda, le scelte sono influenzate in misura minore dai bisogni umani primari, mentre hanno forte influenza le altre variabili suddette. Inoltre, il comportamento all'acquisto è dettato da un principio di razionalità limitata, poiché il soggetto pone in essere la sua scelta pur nella consapevolezza di non aver definito con precisione il bisogno da soddisfare, di non aver preso ad esame tutte le alternative possibili, di essere giunto ad una decisione in quanto i tempi stavano per scadere, quando le ultime ricerche non davano più origine a soluzioni alternative accettabili e, infine, quando la ricerca ha portato ad una soluzione soddisfacente in relazione alle attese, che si sono riadattate durante il processo di ricerca⁹¹.

B) Il fattore capitale

Oltre a quello umano, altro importante fattore produttivo utilizzato dall'impresa nel campo della moda è il capitale. Esso rappresenta la totalità dei beni economici, di natura materiale, immateriale e finanziaria, dei diritti reali e di credito posseduti dall'impresa ed è contraddistinto dalla sincrona presenza delle seguenti caratteristiche nei suoi componenti⁹²:

- la coordinazione: i componenti del capitale risultano coordinati tra loro nella scelta del loro impiego, generando una maggiore efficienza operativa;
- la disponibilità: i beni debbono essere disponibili nel momento in cui si manifesta la necessità di impiego, indipendentemente che essi siano di proprietà dell'azienda o di soggetti terzi (si pensi ai beni presi in leasing o in affitto). Tale disponibilità deve rispettare le richieste del mercato, variabili a seconda delle tendenze di moda e della situazione congiunturale dei consumi;
- l'unitarietà: i componenti del capitale debbono essere considerati nella loro unitarietà con riferimento al contributo da essi fornito all'attività produttiva. Inoltre, ogni qual volta venga inserito un nuovo bene nel processo produttivo (come un nuovo impianto per la produzione di una nuova linea di abbigliamento), la struttura preesistente pone in essere un riassetamento, seppur mantenendo la sua entità unitaria;

⁹¹ G. AIROLDI-G. BRUNETTI-V. CODA, *Corso di Economia aziendale*, cit., p. 24 ss. G. ZANDA, *La grande impresa*, cit., p. 217. S. BARALDI, *Il margine di contribuzione: una grandezza a supporto del processo decisionale d'impresa*, in S. BARALDI-C. DEVECCHI, *I sistemi di pianificazione programmazione e controllo*, cit., p. 46. A. GRANDORI, *I processi decisionali nelle imprese*, in A. GRANDORI-C. DEVECCHI, *I processi decisionali d'impresa. La scelta dei sistemi informativi*, Giuffrè, Milano, 1983, p. 25 ss.

⁹² M. DE SARNO, *Gli equilibri d'impresa nei loro diversi riflessi contabili*, cit., p. 7 ss.

– l'utilità: ogni componente deve presentare una sua utilità nell'ambito del raggiungimento dei fini aziendali, seppur nel rispetto della distinzione tra beni principali e beni accessori;

– la strumentalità: ogni componente del capitale è strumentale al raggiungimento dei fini aziendali. La funzione singola di ciascuno di essi si abbina a quella degli altri componenti e concorre ai fini dell'impresa. Ad esempio, un macchinario per la produzione di singole parti che compongono un capo non ha ragione di sussistere se non considerato nell'ambito dell'intera struttura produttiva;

– l'elasticità: i componenti del capitale debbono sapersi adattare alle mutevoli esigenze dell'azienda, a sua volta condizionata dalle richieste del mercato, tanto che essi debbono essere intersostituibili e variabili, nella qualità e nella quantità. Si pensi alla necessità di riadattare una catena produttiva per la realizzazione di una linea di abbigliamento differente rispetto a quelle fino a quel momento prodotte.

Il fattore capitale può vincolarsi all'azienda in virtù delle seguenti tipologie di vincoli⁹³:

- vincolo del pieno rischio: è rappresentato dal capitale apportato dal proprietario dell'impresa individuale oppure dagli azionisti se si tratta di una società. Il vincolo del pieno rischio è meno intenso, se i portatori del capitale rispondono limitatamente per il conferimento effettuato, mentre è più intenso quando la responsabilità è illimitata e solidale, per la quale i portatori del capitale rispondono anche con il patrimonio personale. La remunerazione di tale capitale dipende dai risultati economici realizzati attraverso l'attività d'impresa e si manifesta sotto forma di partecipazione agli utili (in qualità di prelevamento di utili da parte del proprietario, quote di utili distribuiti ai soci, dividendi agli azionisti). La base per la remunerazione consiste negli utili netti rimanenti, dopo aver remunerato tutti gli altri fattori produttivi utilizzati (gli stilisti, i disegnatori, le sarte, gli operai, i dipendenti, i fornitori di beni, gli istituti finanziari, compreso anche lo Stato);

- vincolo del rischio limitato: è rappresentato dal capitale approvvigionato dall'eterno con il vincolo del debito. Si tratta di un rischio limitato, poiché i creditori hanno diritto sia al rimborso del capitale o al ritorno in forma liquida del denaro sia alla remunerazione sottoforma di interessi sul capitale prestato o di interessi impliciti e indistinti come nel caso dell'indebitamento verso i fornitori derivante da una dilazione nel pagamento. Tale diritto compete loro prima della soddisfazione dei portatori di capitale a pieno rischio. Si pensi al finanziamento proveniente dai fornitori di tessuti ed altri mezzi produttivi (mediante la dilazione del pagamento dei debiti), dagli istituti di credito, dagli obbligazionisti, dal personale (con riferimento al trattamento di fine rapporto maturato), ecc.

L'impresa di abbigliamento pone in essere relazioni di approvvigionamento di beni strumentali, effettuando importanti investimenti durevoli di capitale⁹⁴. Tali investimenti possono rientrare nelle seguenti tipologie:

⁹³ G. FERRERO, *Impresa e management*, cit., p. 13.

⁹⁴ G. FERRERO, *Impresa e management*, cit., p. 21.

- investimenti di sostituzione: essi sono destinati a continuare la produzione esistente, senza arrecare modifica né alla capacità produttiva dell'impresa, né alla sua produttività. Si pensi alla funzione di sostituzione di un impianto produttivo a causa del suo logorio fisico, oppure all'impiego di una nuova sarta che ne sostituisce una che ha cessato il rapporto di lavoro dipendente con l'azienda;
- investimenti di razionalizzazione ed ammodernamento: essi sono volti a modificare l'efficienza produttiva, ossia la produttività, entro i limiti della preesistente capacità produttiva. Si pensi a quegli investimenti che sostituiscono beni strumentali economicamente obsoleti, ossia non al passo con il progresso tecnologico;
- investimenti di espansione: essi sono indirizzati ad accrescere la preesistente capacità produttiva, attraverso l'integrazione di investimenti già esistenti o la sostituzione di altri insufficientemente dimensionati. È il caso della costruzione di un nuovo stabilimento produttivo, in grado di incrementare il numero di abiti realizzati in un giorno;
- investimenti strategici: essi sono volti ad incrementare lo sviluppo dell'impresa in futuro, mirando ad obiettivi più lontani ed ancorati all'innovazione del prodotto e/o di processo tecnico-produttivo. Si pensi alla sostituzione del direttore creativo di un'impresa di moda, che viene sostituito da un soggetto che meglio riesce ad incarnare il pensiero del management ed anche i desideri del mercato.

C) L'attività di approvvigionamento dei fattori produttivi e la loro remunerazione

L'acquisizione degli input è resa possibile attraverso uno scambio di mercato con il quale l'impresa, sostenendo un costo, si approvvigiona di un volume di beni e servizi da inserire nel processo produttivo⁹⁵. Il prezzo che viene pagato dall'azienda all'atto dell'acquisto viene definito "prezzo-costo", che rappresenta la sintesi economica delle condizioni di mercato dei fattori produttivi acquistati. In alternativa all'acquisto, l'impresa può ottenere la disponibilità del fattore produttivo attraverso la costruzione interna (se si tratta di un bene) oppure mediante la formazione (se si tratta di fattore umano). Si pensi alla realizzazione interna di un particolare tessuto con il quale realizzare un capo d'abbigliamento, piuttosto che all'attività di addestramento di un gruppo di giovani e promettenti stilisti da parte del maestro stilista.

In un contesto sempre più globalizzato che caratterizza il comparto della moda, l'attività di approvvigionamento di alcuni fattori produttivi può essere posta in essere in una moltitudine di mercati, anche distanti tra loro, nazionali o internazionali (si pensi all'approvvigionamento di tessuti in seta o alla realizzazione di capi o di semilavorati, per i quali i mercati est-asiatici si presentano alquanto competitivi con riferimento al costo delle materie prime ed a quello di produzione). Al contrario, con riferimento ad altri fattori produttivi, le negoziazioni possono aver luogo in mercati più ristretti, ove l'offerta è concentrata in ridotti punti di fornitura: è il caso dell'attività di

⁹⁵ G. FERRERO, *Impresa e management*, cit., p. 18 ss.

approvvigionamento della lana *merinos* da parte delle aziende che realizzano capi in lana pregiati, per i quali optano per una delle migliori lane al mondo.

I fattori produttivi da impiegare nel processo produttivo debbono essere remunerati in modo congruo. Una remunerazione è considerata congrua se è in grado di attrarre e trattenere i fattori produttivi necessari, qualitativamente e quantitativamente, per lo svolgimento dell'attività d'impresa attuale e futura⁹⁶. Non è considerata una remunerazione congrua quella offerta dall'azienda al suo stilista che, dopo la realizzazione della sua prima collezione, opta per la concorrenza disposta ad offrirgli un contratto più vantaggioso rispetto al precedente, giudicato non concorrenziale. Allo stesso modo, anche una super remunerazione non è considerabile congrua, in quanto non necessaria sia rispetto alle prestazioni offerte da quello stilista sia rispetto alle possibili offerte derivanti dalla concorrenza.

Nel caso in cui l'impresa fosse impossibilitata a remunerare congruamente gli input impiegati, per un lasso temporale più o meno lungo, essa si troverebbe in una situazione di vitalità economica riflessa, in quanto non godrebbe della capacità di rispettare i propri impegni con l'ambiente esterno. Si pensi alle situazioni di crisi finanziaria che coinvolge il settore tessile in Italia in questi ultimi anni a causa della quale gli operai non hanno percepito il salario pattuito per un certo numero di mesi.

Il fattore umano impiegato dall'azienda di abbigliamento non può essere considerato solamente su un piano economico, poiché esso non è paragonabile ad un input qualsiasi⁹⁷. Questo perché il fattore umano è portatore di aspetti extraeconomici, quali i valori culturali, etici e sociali. L'imprenditore che non dovesse prendere in considerazione tali aspetti potrebbe dover affrontare un abbassamento del livello di rendimento dei propri dipendenti, che si troverebbero insoddisfatti delle condizioni economiche e lavorative (legate al rapporto con la proprietà, la dirigenza ed altre figure professionali) e predisposti ad un fenomeno di turnover da un'impresa all'altra.

Ne consegue che il trattamento congruo del fattore umano fa riferimento sia alla remunerazione percepita, ma anche alle condizioni lavorative ed ai valori aziendali che sono fonte di soddisfazioni immateriali, anch'esse variabili che incidono sulla capacità di attrarre e trattenere i fattori produttivi da parte dell'azienda. È il caso, tra gli altri, dell'azienda Brunello Cucinelli, fondata nel 1985 da Brunello Cucinelli e divenuta famosa nel mondo per le sue collezioni in cashmere a colori. Secondo il fondatore è fondamentale "Rendere più umano il lavoro, mettere l'uomo al suo centro. Ho sempre coltivato un sogno, quello di un lavoro utile per un obiettivo importante. Sentivo che il profitto da solo non bastava e che doveva essere ricercato un fine più alto, collettivo. Ho capito che a fianco del bene economico si pone il valore dell'uomo, e che il primo è nulla se privo del secondo. Dare all'impresa un senso che vada oltre il profitto, e reinvestire per migliorare la vita di chi lavora, per valorizzare e recuperare le bel-

⁹⁶ G. FERRERO, *Impresa e management*, cit., p. 16.

⁹⁷ G. FERRERO, *Impresa e management*, cit., p. 17.

lezze del mondo". Si tratta di una teoria che si concretizza in quello che Brunello Cucinelli considera il "bene supremo", che ha come fulcro l'uomo. Nei processi produttivi dell'azienda Brunello Cucinelli, l'uomo è al centro, ed il lavoro eleva la dignità dell'uomo e l'affettività che ne deriva al posto di lavoro.

D) La trasformazione degli input

I fattori produttivi approvvigionati dall'impresa subiscono un processo di trasformazione⁹⁸. La trasformazione operata dall'impresa non è esclusivamente fisica, in quanto:

- può coinvolgere, oltre i fattori produttivi materiali (come i tessuti che vengono trasformati in abiti piuttosto che il pellame che si trasforma in borse), anche i condizionamenti dell'ambiente che, a causa della loro natura, non sono passibili di trasformazione fisica;
- può riguardare una trasformazione di "utilità" o trasformazione economica, in quanto essa muta le condizioni di utilità, ossia di disponibilità qualitativa e quantitativa dei beni economici utilizzati⁹⁹. Si pensi ad un'impresa di abbigliamento che produce e vende in negozi aziendali: oltre alla produzione di articoli di abbigliamento, essa si occupa della loro distribuzione e commercializzazione, attività che rende disponibili gli stessi in luoghi sempre diversi, senza mutarne le caratteristiche merceologiche durante il processo di distribuzione. Si tratta, invece, di trasformazione fisica quella effettuata da un'impresa che confeziona abiti trasformando materialmente il fattore produttivo (tessuto, filato, ecc.) in un prodotto finito, quale l'abito.

Il procedimento di trasformazione è aperto nel caso in cui¹⁰⁰:

- gli input derivano dall'esterno, cioè dall'ambiente;
- gli output sono destinati all'esterno, ossia all'ambiente;
- un insieme di input è destinato, per qualche tempo, a rimanere all'interno dell'azienda per costituire la struttura operativa che pone in essere la trasformazione ed accrescere la dimensione del sistema.

2.5.1.2. I vincoli ed i condizionamenti ambientali

Si è detto precedentemente che l'impresa attinge dall'esterno non solo input rappresentati dai fattori produttivi impiegati, ma anche condizionamenti di vario genere. Tali condizionamenti provenienti dall'ambiente esterno possono rappresentare¹⁰¹:

⁹⁸ G. FERRERO, *Impresa e management*, cit., p. 29. G. AIROLDI-G. BRUNETTI-V. CODA, *Corso di Economia aziendale*, cit., p. 21. G. MELIS, *Elementi di Economia Aziendale*, cit., p. 8.

⁹⁹ N. LATTANZI, *Fenomeno aziendale e dinamica ambientale*, in L. ANSELMINI-N. LATTANZI, *Elementi di management e dinamica aziendale*, Giappichelli, Torino, 2002, p. 36.

¹⁰⁰ P. MELLA, *Indici di bilancio*, Il Sole 24 Ore, Milano, 1998, p. 27.

¹⁰¹ G. FERRERO, *Impresa e management*, cit., p. 127. R. CORTICELLI, *La crescita dell'azienda: armonie e disarmonie di gestione*, Giuffrè, Milano, 1979, p. 30. Tali condizionamenti fanno riferimento anche ai

- opportunità: se si tratta di condizioni favorevoli che producono dei vantaggi per l'impresa. Esse generano delle sollecitazioni o stimoli di mercato (si pensi ad un abbassamento del carico fiscale o all'introduzione di incentivi all'ammodernamento degli impianti produttivi, piuttosto che al fenomeno di internazionalizzazione e globalizzazione in atto¹⁰²);

- vincoli: se si tratta di condizioni negative che limitano la libertà di scelta e di condotta dell'impresa (si pensi, al tetto massimo di beni importabili dai mercati asiatici)¹⁰³. Tali vincoli possono essere rappresentati da normative legislative (si pensi al divieto di utilizzare tessuti di provenienza asiatica giudicati dannosi per le loro qualità intrinseche), da vincoli ecologici finalizzati a contrastare l'inquinamento ed a proteggere l'ambiente (come, ad esempio, la normativa che legifera lo smaltimento delle acque derivanti dagli stabilimenti di tintura dei tessuti), da vincoli culturali (come la necessità per il responsabile delle risorse umane di permettere agli operai di religione islamica di rispettare il carattere festivo della notte durante il periodo di Ramadan e, quindi, di non lavorare durante i turni notturni), ecc.

Sulla base di tali opportunità e vincoli, che rappresentano delle forze esterne positive o negative¹⁰⁴, l'impresa pone in essere un processo di differenziazione nel suo ambiente, ossia basa il suo sviluppo mediante la differenziazione delle proprie combinazioni prodotti-mercato rispetto a quelle dei concorrenti; inoltre, affinché tale differenziazione possa perdurare, essa pone in essere opportuni adattamenti ed innovazioni alle suddette combinazioni¹⁰⁵. La moda di una maison deve, in primo luogo, differenziarsi da quella delle altre case e, dall'altro, risultare innovativa rispetto a quella delle stagioni passate, seppur nel rispetto dell'identità profonda che caratterizza lo stile del brand.

L'adattamento dell'impresa ai vincoli e condizionamenti provenienti dal suo ambiente è un processo continuo, in quanto il contesto esterno è più che mai in continuo e rapido divenire; di conseguenza, tale arrangiamento non va effettuato in relazione alla condizione attuale della realtà ambientale, quanto piuttosto a quella che si ipotizza che diverrà in futuro¹⁰⁶.

modi di essere dell'ambiente, in quanto comprendono condizioni strutturali, fortemente legate all'ambiente. P. DUBINI-C.E. SCHILLACI, *L'influenza delle variabili ambientali nella decisione di avviare una nuova impresa*, in G. LORENZONI-A. ZANONI (a cura di), *Gli studi sull'imprenditorialità in Italia*, Bulzoni, Roma, 1988, p. 83.

¹⁰² S. SCIARELLI, *Il sistema d'impresa: strategie, politiche e tecniche di gestione dell'impresa industriale*, Cedam, Padova, 1991, p. 229.

¹⁰³ G. FERRERO, *Impresa e management*, cit., p. 12 ss.

¹⁰⁴ G. DI STEFANO, *La composizione delle forze interne ed esterne*, in L. MARCHI (a cura di), *Introduzione all'economia aziendale*, cit., p. 426.

¹⁰⁵ S. CRICCHIO, *L'impresa come momento di origine e di diffusione di fenomeni macro-economici*, cit., p. 34.

¹⁰⁶ G. PADRONI, *Struttura organizzativa e condizioni di economicità*, Giuffrè, Milano, 1979, p. 55.

I fattori ambientali condizionano l'impresa in modo dinamico, in quanto caratterizzati intrinsecamente da variabilità: si pensi alle mode che caratterizzano generazioni, momenti, stagioni, epoche e gruppi sociali. Ogni aspetto dell'ambiente di riferimento può incidere sull'amministrazione aziendale, apportando una variabilità stagionale (come la moda di un colore che caratterizza le collezioni di una sola stagione), piuttosto che tendenziale, ossia di lungo periodo (come la moda della minigonna). Un'impresa che voglia mantenersi competitiva, non può esimersi dal saper affrontare e reagire alle conseguenze derivanti dai cambiamenti dell'ambiente circostante; seppur non perfettamente elastica ai cambiamenti, data l'intrinseca anelasticità strutturale, il suo management deve adottare un comportamento flessibile nei confronti delle modificazioni dell'ambiente, aggiustando le intraprese politiche e strategie. Attraverso un management elastico, l'impresa può arrecare benefici economici: una collezione attenta alle mode può generare profitti, al contrario se essa si basa su stili non recepiti dai consumatori può non essere feconda. Nonostante l'alternarsi di fasi favorevoli e sfavorevoli, l'obiettivo aziendale rimane quello di produrre a condizioni economiche, necessarie al fine della curabilità e sopravvivenza sul mercato.

Gli input rappresentati dai condizionamenti derivanti dall'esterno necessitano un'adeguata integrazione e composizione con le risorse interne, rappresentate dai fattori produttivi e della loro combinazione; se l'azienda non fosse in grado di fronteggiare positivamente tali forze esterne, con un adeguato anticipo, la sua funzione economica verrebbe messa in pericolo¹⁰⁷.

2.5.2. Gli output di un'azienda di abbigliamento

In seguito al processo di trasformazione e di negoziazione, l'impresa cede all'ambiente esterno i cosiddetti output, così classificabili:

- prodotti;
- condizionamenti dell'ambiente determinati dalla partecipazione dell'impresa alla vita di mercato e dal suo permanere nell'ambiente di riferimento¹⁰⁸.

2.5.2.1. I prodotti di un'azienda di abbigliamento

Per prodotto si intende non solo un bene materiale (come abiti, accessori, ecc.) ma anche un servizio, qualunque sia la natura dell'attività economica dell'azienda dalla quale proviene (come il servizio di sartoria per il riadattamento di un capo appena acquistato). La produzione è considerabile come il valore monetario del flusso dei beni pro-

¹⁰⁷ R. FERRARIS FRANCESCHI, *L'azienda: caratteri discriminanti, criteri di gestione, strutture e problemi di governo economico*, in E. CAVALIERI-R. FERRARIS FRANCESCHI, *Economia Aziendale, Vol. I, Attività aziendale e processi produttivi*, cit., p. 39.

¹⁰⁸ G. FERRERO, *Impresa e management*, cit., p. 35 ss.

dotti e dei servizi prestati in un determinato intervallo temporale, ottenuto grazie alla combinazione dei fattori produttivi impiegati¹⁰⁹.

Il valore creato dall'azienda per il soddisfacimento dei bisogni umani è compattato in "contenitori" adatti al loro trasferimento, rappresentati dall'offerta produttiva (le collezioni) e dai servizi correlati pre e post-vendita, che manifestano il messaggio produttivo e sociale dell'impresa; attraverso tale messaggio, l'azienda ricerca la soddisfazione del cliente mettendo a disposizione una gamma di prodotti sul mercato, realizzati grazie alla combinazione di risorse impiegate nel rispetto di una miscela esclusiva, creativa e ricettiva alle sollecitazioni esterne¹¹⁰.

Se l'obiettivo dell'impresa è quello di soddisfare i bisogni umani, è necessario che i prodotti realizzati vengano trasferiti sul mercato mediante un processo distributivo, che comporta uno scambio di mercato. Tale scambio permette il passaggio di un bene economico da un soggetto che ne dispone ad un altro che ne fa richiesta, richiedendo il pagamento di un prezzo. La distribuzione dell'oggetto prodotto può essere effettuata:

- direttamente dalle unità produttive alle unità di consumo, ossia dal produttore al consumatore, senza alcuna forma di intermediazione: si pensi all'azienda che, mediante propri dipendenti, si occupa del trasporto dei capi nei negozi, di proprietà oppure di terzi soggetti. Il passaggio distributivo non coinvolge un soggetto terzo che si occupa del trasferimento dei beni dal produttore al negozio;
- indirettamente dalle unità produttive alle unità di consumo, mediante l'ausilio di un soggetto intermediario che si occupa del trasferimento dei beni dal produttore ai negozianti. Si pensi ad una società di logistica o ad un vettore al quale l'azienda produttrice si appoggia per effettuare il trasporto dei beni.

Lo scambio di mercato si attua nella forma di scambio monetario¹¹¹, ossia in denaro o credito monetario, in quanto la moneta è l'espressione della capacità di acquisto per le entità che ne dispongono¹¹². Il prezzo di vendita rappresenta la sintesi economica delle condizioni di scambio concordate durante la trattativa commerciale tra venditore ed acquirente e, moltiplicato per le quantità vendute, permette l'ottenimento del cosiddetto ricavo proporzionale.

L'azienda è costantemente orientata alla ricerca e mantenimento di un equilibrio tra l'insieme dei costi sostenuti ed il complesso dei ricavi conseguiti, il quale rappresenta la base per la remunerazione dei fattori produttivi impiegati nell'attività economica. Il flusso¹¹³ totale dei ricavi deve essere dotato di sufficiente capacità remunerativa

¹⁰⁹ G. CATTURI, *Lezioni di economia aziendale*, cit., p. 221.

¹¹⁰ B. CAMPEDELLI, *Analisi aziendale: strumenti concettuali, metodologici e di valutazione dell'impresa*, cit., p. 69.

¹¹¹ G. AIROLDI-G. BRUNETTI-V. CODA, *Corso di Economia aziendale*, cit., p. 118.

¹¹² P. ANDREI, *Note introduttive allo studio dell'economia delle aziende di credito*, in A. TANZI-P. ANDREI-S. AZZALI (a cura di), *Saggi vari di Economia Aziendale*, Giappichelli, Torino, 1991, p. 113.

¹¹³ Per flusso si intende l'insieme di operazioni di carattere omogeneo poste in essere nell'arco di tempo considerato. Le cause dei flussi sono i fatti amministrativi. Tali flussi si concretizzano in una massa di beni

dei fattori utilizzati; le variabili che lo determinano sono sia i volumi fisici di vendita (numero di capi d'abbigliamento, di scarpe, di borse venduti, ecc.) sia il listino prezzi applicato, che deriva, a sua volta, dalla politica di vendita. Se, dal sul canto, il flusso dei ricavi deve essere ottimale, anche il corrispondente flusso di costi deve essere dotato di re-integrabilità.

2.5.2.2. I condizionamenti all'ambiente

L'influenza ambientale non è unidirezionale, in quanto anche l'azienda può creare dei condizionamenti al suo contesto¹¹⁴. Essendo parte integrante dell'ambiente esterno, il sistema impresa produce non solo beni e servizi, ma anche condizionamenti di vario genere, che possono essere positivi (si pensi alla formazione della comunità o all'imposizione di una moda) o negativi (come i fenomeni di inquinamento dell'ecosistema)¹¹⁵.

Tale capacità dell'azienda di condizionare il suo ambiente cresce con l'aumento delle sue dimensioni e, per conseguenza, dell'attività pubblicitaria effettuata: dall'altro canto, però, il suo operato sarà oggetto di maggiore attenzione e controllo da parte delle forze sociali e politiche, al fine di salvaguardare l'interesse dei cittadini¹¹⁶. Nel rapporto di condizionamento vicendevole tra azienda ed ambiente, le condizioni dell'ambiente sono prevalentemente determinate dall'attività delle aziende, ma l'evoluzione dell'impresa è guidata dall'ambiente che la circonda¹¹⁷: come ribadito precedentemente, le mode possono derivare anche dalla strada ed influenzare l'operato del team creativo.

Un atteggiamento etico rientra tra questi condizionamenti, poiché il contesto socio-economico spinge le aziende ad una competizione basata su comportamenti etici e responsabili, volti ad un interesse non individuale ma collettivo¹¹⁸ e rispettoso di tutte le antitesi e unilaterali¹¹⁹. L'impresa, infatti, agendo all'interno di una società, deve "rendere conto" ad essa, rispondendo della propria condotta, al pari di un individuo che vive all'interno di una comunità¹²⁰. Un'azienda che pone in essere delle scelte etiche per non incorrere in sanzioni o per incrementare il suo profitto non è considerabile

o mezzi finanziari in movimento da un'azienda ad un'altra. G. CATTURI, *Teorie contabili e scenari economico-aziendali*, Cedam, Padova, 1989, p. 9.

¹¹⁴ R.W. SCOTT, *Le organizzazioni*, Il Mulino-Prentice Hall International, Bologna, 1994, p. 41.

¹¹⁵ G. FERRERO, *Impresa e management*, cit., p. 35.

¹¹⁶ G. MELIS, *Elementi di Economia Aziendale*, cit., p. 29.

¹¹⁷ G. CATTURI, *Teorie contabili e scenari economico-aziendali*, cit., p. 1 ss.

¹¹⁸ E. CAVALIERI, *Intervento introduttivo*, in E. CAVALIERI (a cura di), *Economia ed etica aziendale*, Giappichelli, Torino, 2002, p. 4.

¹¹⁹ T. BIANCHI, *L'etica nelle gestioni bancarie*, in E. CAVALIERI (a cura di), *Economia ed etica aziendale*, cit., p. 49.

¹²⁰ M. BERGAMIN BARBATO-C. MIO, *Corporate social responsibility: verso un modello di governo dell'impresa*, in D.M. SALVIONI (a cura di), *Corporate governance e sistemi di controllo della gestione aziendale*, cit., p. 145.

un'azienda etica; al contrario, essa pone in essere un comportamento etico se da ciò le possono derivare degli svantaggi: una scelta che non ha un costo o uno svantaggio non è una scelta etica. L'impiego di manodopera minorenni in Paesi sottosviluppati, che arreca un minor costo del lavoro, è un esempio di scelta non etica.

Se il management effettua delle scelte non etiche perché orientato alla massimizzazione del profitto, tale comportamento è irrispettoso del contesto in cui opera e non sarà in grado di aggiudicarsi il consenso sociale necessario per la sopravvivenza dell'azienda: la conseguenza sarà l'insuccesso e l'impossibilità dell'azienda a perdurare¹²¹. Un buon management è quello capace di realizzare gli obiettivi di gestione corrente e di sviluppo nel tempo nel rispetto di una serie di regole di condotta basata su valori etici fondamentali, formalizzati o meno, quali onestà, fedeltà, affidabilità, giustizia, equità, lealtà, trasparenza, ricerca del benessere collettivo, distribuzione della ricchezza, ecc.¹²². Non è un buon manager, al contrario, colui che raggiunge gli obiettivi, senza rispettare valori e regole¹²³.

2.6. Il settore di riferimento

Il settore¹²⁴ è delimitabile come l'insieme di tutte le imprese assimilabili a seconda di uno o più dei criteri suddetti:

- il processo di acquisizione dei fattori produttivi;
- il processo di produzione dei beni e servizi;
- il processo di distribuzione degli stessi.

A seconda dell'obiettivo perseguito con l'osservazione e del criterio di classificazione utilizzato, l'impresa di abbigliamento può appartenere ad un settore piuttosto che ad un altro¹²⁵. Si pensi alle aziende monoprodotto che realizzano solo camicie: con riferimento al criterio legato al processo di produzione, tutte le aziende che soddisfano tale requisito appartengono al medesimo settore.

Il settore è un insieme di aziende con combinazioni economiche simili ed operanti nei medesimi mercati e nelle stesse strutture di domanda ed offerta¹²⁶; in altri termini,

¹²¹ R. FERRARIS FRANCESCHI, *Etica ed economicità*, in E. CAVALIERI (a cura di), *Economia ed etica aziendale*, cit., p. 24 ss.

¹²² L. D'ALESSIO, *La comunicazione etico-sociale nella piccola e media impresa*, in L.G. MIGLIACCIO (a cura di), *Le "rivoluzioni" contabili di inizio millennio*, Franco Angeli, Milano, 2005, p. 43.

¹²³ V. CODA, *Etica e valori imprenditoriali*, in E. CAVALIERI (a cura di), *Economia ed etica aziendale*, cit., p. 35.

¹²⁴ G. FERRERO, *Impresa e management*, cit., p. 46.

¹²⁵ G. FERRERO, *Impresa e management*, cit., p. 46.

¹²⁶ G. AIROLDI-G. BRUNETTI-V. CODA, *Corso di Economia aziendale*, cit., p. 309.

per settore si intende l'insieme omogeneo di aziende legate tra loro da relazioni di interdipendenza (di concorrenza o di altro tipo)¹²⁷.

Fermo restando la validità del concetto di settore, occorre precisare che ogni azienda è una realtà unica ed irripetibile, con propri percorsi di sviluppo che, solo in misura approssimativa, possono essere indicativi del proprio settore¹²⁸. I confini dei settori sono mobili, in quanto, in seguito a strategie innovative, può variare l'arena competitiva e mutare i clienti ed i fornitori: i settori possono disgregarsi e ristabilirsi in nuovi contesti¹²⁹.

2.7. Il mercato

Nell'ambito di un particolare settore, l'impresa è rappresentabile con un suo mercato specifico, dove ha luogo l'acquisizione dei fattori produttivi e la cessione dei prodotti. Il mercato può essere considerato:

– sia come un insieme di scambi: secondo questa accezione, il mercato è lo spazio, fisico o virtuale, dove ha luogo l'incontro della domanda dei consumatori e dell'offerta delle aziende; in esso, i consumatori rivelano i propri bisogni e le imprese rendono disponibile la loro produzione. Il mercato fisico per eccellenza è rappresentato da negozi, boutiques, stores, outlets, centri commerciali, ecc. Considerando il mercato secondo un'impostazione virtuale, anche il sito internet di una casa di moda ne costituisce il mercato, in quanto in esso può aver luogo la transazione commerciale;

– sia come un insieme di relazioni: nel rispetto di questo significato più ampio, il mercato è definibile come il complesso coordinato di relazioni tra i soggetti coinvolti (azienda produttrice, azienda distributrice, clienti finali, ecc.); nell'ambito del suo mercato di riferimento, l'azienda intrattiene rapporti di scambio con una serie di attori. Le relazioni poste in essere con il mercato sono collocabili a monte del processo produttivo (i fornitori di fattori produttivi, i façonisti, i conto terzisti) oppure a valle (gli stocchisti, i rivenditori, i negozianti, i clienti finali se la vendita avviene direttamente in propri negozi aziendali). Dal momento che il mercato opera come struttura di coordinamento impersonale ed alimenta le opportunità di scambio tra soggetti ed operatori economici in virtù del sistema dei prezzi¹³⁰, esso è considerabile come un complesso dinamico di negoziazioni con oggetto una determinata classe di beni.

Il mercato è lo scenario dove l'impresa trova più immediata collocazione della sua offerta produttiva, nei confronti del quale viene posta in essere la produzione e dal quale

¹²⁷ G. AIROLDI-G. BRUNETTI-V. CODA, *Corso di Economia aziendale*, cit., p. 313 ss.

¹²⁸ E. GIANNESI, *Lezioni di economia aziendale*, Pisa, Libreria Scientifica Giordano Pellegrini, 1970, p. 103 ss. G. CATTURI, *Lezioni di economia aziendale*, II vol., Cedam, Padova, 1984, p. 18 ss.

¹²⁹ V. CODA, *L'orientamento strategico dell'impresa*, cit., p. 16.

¹³⁰ P. BASTIA, *Principi di economia aziendale*, cit., p. 169.

essa si approvvigiona delle risorse di cui necessita; il mercato diventa una sorta di arena competitiva, nella quale le imprese operano in continua tensione evolutiva tendendo a condizioni di equilibrio durevoli: pertanto, ogni variazione del mercato ha ripercussioni anche sull'operato delle imprese che in esso operano¹³¹. Ogni mossa di un concorrente nel lanciare un nuovo articolo o tessuto o modello crea un effetto sull'operare dell'azienda che, se vuole rimanere al passo con i tempi, deve adottare un comportamento altrettanto innovativo.

Esso è anche definito microambiente o ambiente istituzionale, inteso come quel contesto dell'ambiente che più direttamente è collegato all'impresa¹³². Osservare l'impresa non solo dal punto di vista interno, ma anche con riferimento alle relazioni poste in essere con il suo mercato significa apprezzare la sua attitudine nel soddisfare i bisogni primari e voluttuari della clientela, che rappresenta una capacità fondamentale in un contesto sempre più marcatamente imprevedibile e caratterizzato da forte concorrenza come quello della moda¹³³.

I caratteri distintivi di un mercato sono soggetti a variazioni nel tempo: possono mutare le qualità dei beni negoziati (grazie al miglioramento tecnologico ed al processo di innovazione), i prezzi di vendita, i costi dei fattori produttivi (si pensi al costo della manodopera, fortemente influenzato dalla delocalizzazione che ha caratterizzato l'ultimo decennio), le condizioni di pagamento e di incasso, il grado di internazionalità delle imprese e così via.

Il mercato dell'impresa può essere¹³⁴:

- attuale: se si focalizza l'attenzione sulla clientela già acquisita. In tal caso esso è esprimibile con la quota di mercato posseduta. Il mercato attuale di una casa di moda è costituito dall'insieme di clienti che attualmente si riforniscono da quella azienda;
- futuro: se si considera l'evoluzione che il mercato "attuale" potrà avere nel futuro in relazione alle scelte effettuate dall'azienda stessa.

L'impresa opera su più mercati, in quanto il suo mercato specifico può essere definito mediante criteri settoriali¹³⁵:

a) con riferimento ai processi economici di acquisizione dei fattori produttivi: l'impresa opera nei mercati di approvvigionamento delle materie prime, nel mercato dei capitali, in quello del lavoro, ecc.;

b) con riferimento ai processi economici di produzione: l'azienda è operante nel mercato delle tecnologie ed in quello del lavoro;

¹³¹ B. CAMPEDELLI, *Analisi aziendale: strumenti concettuali, metodologici e di valutazione dell'impresa*, cit., pp. 63, 91.

¹³² M. SAITA, *I fondamentali dell'economia e strategia aziendale*, cit., p. 23.

¹³³ B. CAMPEDELLI, *Analisi aziendale: strumenti concettuali, metodologici e di valutazione dell'impresa*, cit., p. 80.

¹³⁴ G. FERRERO, *Impresa e management*, cit., p. 153 ss.

¹³⁵ L. BRUSA, *Strutture organizzative d'impresa*, cit., p. 15 ss.

c) con riferimento ai mercati di sbocco dei prodotti aziendali: i bisogni esistenti sul mercato possono essere soddisfatti:

- con prodotti identici (una medesima tipologia di jeans prodotto da aziende differenti);
- con prodotti dello stesso tipo ma con caratteristiche differenti sotto il profilo qualitativo, della forma, della presentazione, ecc. (due tipologie di jeans, un paio con i brillantini ed un paio con decorazioni floreali prodotti dalla medesima azienda);
- con prodotti di tipo diverso (il bisogno di coprirsi può essere soddisfatto sia con un giubbino in pelle sia con un giacchino in tessuto).

La struttura del mercato di un'azienda di abbigliamento può essere articolata in fasce con ampiezza di clientela decrescente¹³⁶:

- fascia bassa o *mass market*: è la fascia dei prodotti basic disponibili a prezzi modesti, acquistati dalla maggior parte dei consumatori per occasioni di vita quotidiana, lavoro e divertimento. Tali prodotti sono caratterizzati da un prezzo basso e da limitati connotati stilistici;

- fascia media o *bridge*: è caratterizzata da prodotti con un certo contenuto creativo ad un prezzo raggiungibile dalla maggior parte dei fruitori, rivolti soprattutto ad un target che non ricerca esclusività nel bene acquisito, ma è interessato alla moda di quella determinata stagione (si pensi ai giovani). È un segmento che ha avuto origine dal mercato americano dei *department store* e che deve il suo successo alla capacità di rendere disponibile le novità in tempi brevi, utilizzabili in occasioni di vita quotidiana, lavoro e divertimento;

- fascia medio-alta o *diffusion*: essa è indirizzata ad un target ristretto di persone che possono contare su un certo benessere, interessate alla qualità seppur ad un prezzo consistente. I prodotti sono caratterizzati da elevato contenuto innovativo oppure qualitativo, generalmente impiegati sia in contesti di vita quotidiana, sia in situazioni informali ma anche mondane. Vi si collocano le seconde e terze linee degli stilisti: è il caso di Versus (Versace), Emporio Armani (Giorgio Armani), D&G (Dolce & Gabbana), Blugirl (Blumarine) ed altri ancora;

- fascia alta: vi fanno parte i prodotti definiti nel linguaggio comune di “alta moda”, ossia di elevatissima qualità e prezzo raggiungibile da pochi eletti, unici nella loro ricercatezza creativa, veri status symbol per chi ha il privilegio di indossarli. Vi si collocano due fasce intermedie:

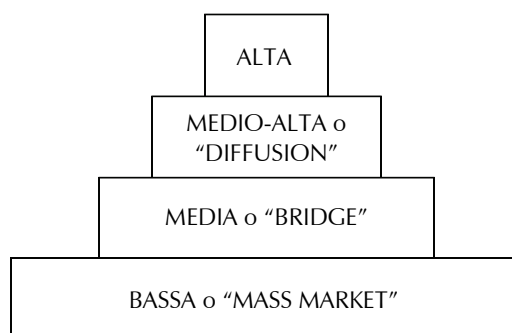
- *couture* o *haute couture*: tale comparto ha segnato la nascita dell'alta moda, prima francese e poi italiana. Essa si è sviluppata a Parigi nell'ottocento come lavorazione artigianale di un capo realizzato personalmente da uno stilista sulle misure di un determinato

¹³⁶ S. TERZANI, *Controllo di gestione nelle imprese di alta moda*, cit., p. 9 ss.

cliente. Oggigiorno, tale fenomeno è sempre più ridimensionato, interessando all'incirca duemila clienti al mondo che li impiegano in occasioni uniche (tipicamente, esponenti delle case reali o del jet set internazionale o miliardari);

– *prêt-à-porter* o *ready to wear*: tale comparto è nato nel corso degli anni settanta e vede Milano come la sua capitale. I beni presentano prezzi elevati ma non inaccessibili ed alti contenuti stilistici nonostante non siano pezzi unici (come avviene per l'*haute couture*); sono rivolti a soggetti benestanti ed appassionati della moda e sono identificati sul mercato da un brand di grande impatto, per il quale le aziende effettuano ingenti investimenti pubblicitari.

Figura 2.2 – La struttura del mercato della moda per fasce



Fonte: elaborazione da S. TERZANI, *Controllo di gestione nelle imprese di alta moda*, cit., p. 10.

2.8. L'andamento del tessile-abbigliamento

Per analizzare il mercato delle aziende di abbigliamento, è necessario operare una distinzione tra:

- a) la domanda di mercato;
- b) l'offerta di mercato.

Per ciascuna di essa, è opportuno definire alcuni dati dell'intero comparto del tessile-abbigliamento in Italia, di cui la produzione di abbigliamento è un segmento.

2.8.1. La domanda di mercato

Se si analizzano nel dettaglio i vari settori della moda con riferimento ai principali Paesi clienti della moda italiana, la situazione è la seguente.

Tabella 2.1 – I principali Paesi clienti della moda italiana (2009) con confronto rispetto al 2008

Tessile			Abbigliamento		
Paese	Mln Euro	Var.	Paese	Mln Euro	Var.
Germania	692,7	- 23,7%	Francia	1.328,6	- 6,3%
Francia	523,1	- 22,7%	Germania	989,9	- 7,2%
Romania	359,5	- 20,1%	Svizzera	882,6	- 15,9%
Spagna	356,7	- 29,5%	Spagna	786,2	- 19,0%
Tunisia	325,1	- 18,9%	Russia	759,2	- 31,6%
Hong Kong	258,9	- 31,2%	Stati Uniti	617,6	- 28,9%
Regno Unito	230,2	- 32,8%	Regno Unito	583,6	- 16,8%
Turchia	195,7	- 28,2%	Giappone	492,7	- 12,6%
Stati Uniti	186,4	- 41,8%	Grecia	383,6	- 16,7%
Polonia	179,3	- 21,3%	Paesi Bassi	350,5	- 15,1%
UE 27	3.382,4	- 24,2%	UE 27	6.142,2	- 11,4%
Extra UE 27	2.270,7	- 26,8%	Extra UE 27	4.843,7	- 22,0%
Mondo	5.653,1	- 25,3%	Mondo	10.986	- 16,4%
Pelle-calzature			TOTALE		
Paese	Mln Euro	Var.	Paese	Mln Euro	Var.
Francia	1.036,3	- 7,7%	Francia	2.888,0	- 10,3%
Germania	833,0	- 14,4%	Germania	2.515,0	- 14,6%
Svizzera	718,2	- 18,1%	Svizzera	1.730,9	- 18,1%
Stati Uniti	552,1	- 31,6%	Spagna	1.545,5	- 21,8%
Regno Unito	413,7	- 18,1%	Stati Uniti	1.356,0	- 32,1%
Spagna	402,5	- 19,5%	Russia	1.238,4	- 34,2%
Russia	395,3	- 37,9%	Regno Unito	1.227,5	- 20,7%
Hong Kong	384,3	- 21,0%	Hong Kong	957,0	- 23,4%
Giappone	323,1	- 8,1%	Giappone	912,0	- 12,1%
Romania	292,8	- 24,3%	Romania	804,5	- 21,0%
UE 27	4.615,6	- 13,9%	UE 27	14.140,2	- 15,6%
Extra UE 27	3.963,1	- 22,9%	Extra UE 27	11.077,5	- 23,3%
Mondo	8.578,8	- 18,3%	Mondo	25.217,7	- 19,2%

Fonte: Camera Nazionale della Moda, gennaio 2010.

Anche per il 2010, i migliori clienti si confermano la Francia e la Germania, che rappresentano, globalmente, il 25% delle esportazioni: inoltre, tali mercati hanno incrementato gli acquisti di tessile-moda italiana del 10% rispetto all'anno precedente. La Cina rappresenta il 2% dell'export, mentre Hong Kong il 4%: in tali mercati, la crescita delle esportazioni è stata interessante, registrando rispettivamente un incremento del 28,9% e del 33,8%¹³⁷.

Il mercato cinese merita alcune precisazioni a parte, in quanto esso rappresenta un'opportunità per il *Made in Italy*. Tale mercato è considerabile un'“eldorado” per la moda italiana: si stima che il mercato cinese possa divenire, tra cinque-sette anni, un contesto interessante al pari del Giappone e, tra venti-venticinque anni, il secondo o primo mercato per il *Made in Italy*. Le ragioni sono le seguenti: in primo luogo, dal punto di vista anagrafico i facoltosi cinesi hanno quindici anni in meno rispetto alla media mondiale e sono in costante aumento; inoltre, la ricchezza è distribuita sulla quasi totalità del territorio del Paese, nel quale sono presenti oltre quaranta città con oltre un milione di abitanti. Ne consegue che il business della moda può essere effettuato non solo a Pechino, Hong Kong e Shanghai: le case di moda hanno, quindi, orientato i loro interessi verso il mercato cinese già a partire dagli anni novanta, partendo dai brand di sartoria maschile. La tabella che segue dimostra la marcata presenza del *Made in Italy* nella terra del drago, accanto a quella di altre nazionalità¹³⁸.

Tabella 2.2 – I negozi in Cina dei principali brand (2010)

Brand	Totale (2010)	Aperture nel 2010
Armani	116	26
Cerruti	100	25
Zegna	75	0
Canali	74	12
Burberry	50	50
Gucci	48	8
Ferragamo	45	10
Louis Vuitton	37	7
Tod's Group	37	5
Trussardi	33	1
Hermès	32	4
Dolce & Gabbana	26	11
Prada	25	5
Gianni Versace	25	0

¹³⁷ F. GIBELLINO, *La Cina saluta il boom del retail di lusso*, in *MilanoFinanza*, febbraio 2011, p. VII.

¹³⁸ F. GIBELLINO, *La Cina saluta il boom del retail di lusso*, cit., p. VII.

Brand	Totale (2010)	Aperture nel 2010
Bottega Veneta	22	6
Versace Collection	19	0
Loro Piana	12	0
Miu Miu	11	1
Just Cavalli	11	0
Class Cavalli	10	0
Sergio Rossi	10	0
Versus	8	0
Balenciaga	5	3
Chanel	5	0
Boucheron	3	0
Yves Saint Laurent	3	0
Roberto Cavalli	2	0
Stella McCartney	2	0
Versace Jeans	2	0

Fonte: F. GIBELLINO, *La Cina saluta il boom del retail di lusso*, cit., p. VII.

Attualmente, i cinesi vestono in media in modo modesto e indifferenziato rispetto alle varie occasioni di vita quotidiana. Le aziende italiane hanno difficoltà a competere sia con i colossi della distribuzione sia nella gamma più bassa, nella quale è molto aggressiva l'industria cinese. Si tratta però di un mercato con forti potenzialità di crescita, in quanto si prevede che, nel giro di pochi anni, il target inizi a innalzarsi. L'Italia potrà giocare un ruolo importante nella fascia media.

Il governo cinese ha approvato l'aumento del costo del lavoro, dimostrando di voler penalizzare l'industria *labour intensive* (come quella di calzature e abbigliamento) e di voler sviluppare le produzioni *hi-tech*. Le produzioni di beni di gamma superiore hanno buone possibilità di sbocco sul mercato cinese, perché l'aumento dei salari porta con sé più capacità di spesa. Inoltre, la gestione della logistica è favorita dagli accordi tra Italia e Cina (come quello tra Genova e Tianjin). Si consideri che attualmente è il Giappone, più della Cina, il nostro più importante mercato per i beni di consumo in Asia. In Giappone resiste il *Made in Italy* tradizionale legato all'agroalimentare, alla moda-abbigliamento e all'arredo casa.

2.8.2. L'offerta di mercato

La moda rappresenta un segno distintivo dell'economia del nostro Paese nel mondo. Il *Made in Italy*, che deve la sua robustezza anche ad altri settori (alimentari, meccanica, mobili, ecc.), vede nella moda uno degli emblemi dell'eccellenza italiana: in

questo contesto, le aziende nazionali non si limitano a vendere semplici *commodities*, ma valori, simboli, eccellenza, qualità e differenziazione dell'offerta. Ciò ha permesso anche ad aziende sconosciute di guadagnare spazi sul mercato grazie ad un effetto "di validazione"¹³⁹ della qualità generalmente presente nei prodotti *Made in Italy*.

Nella mente del consumatore, il Paese d'origine di un marchio ha un effetto nella percezione della qualità del prodotto abbinato; occorre però precisare che l'origine del marchio non coincide sempre con il luogo di produzione dei beni: sono tipici i casi di prodotti griffati con un marchio italiano che, però, vengono confezionati in altre nazioni, generalmente a basso costo di manodopera (tale indicazione è visibile sull'etichetta del prodotto).

Nel campo della moda, il *country of origin* può generare una determinata percezione sulla qualità del prodotto ed indurre l'individuo all'acquisto: è quanto avviene nei confronti della moda italiana e francese, universalmente riconosciuta come emblema di qualità e ricercatezza, e non nella produzione cinese e di altri Paesi asiatici. Il delicato rapporto costi/benefici applicato alla decisione di un'azienda di delocalizzare la produzione in tali zone a basso costo lavorativo prende in considerazione, da un lato, la riduzione dei costi e, dall'altro, l'eventuale perdita di immagine nella percezione del cliente che apprende dall'etichetta che il capo è *Made in China*, *Made in Bangladesh* o *Made in Taiwan*.

Al fine di garantire al consumatore la qualità originale italiana, l'Istituto Tutela Produttori italiani ha introdotto la certificazione "100% Made in Italy". I requisiti di tale certificazione sono i seguenti:

- il prodotto deve essere realizzato interamente in Italia;
- i semilavorati impiegati devono essere italiani;
- i materiali usati devono essere di prima scelta;
- lo stile e la progettazione devono essere italiani;
- la lavorazione deve riflettere la tradizione italiana¹⁴⁰.

L'Italia deve il proprio vantaggio competitivo ad un mix di creatività, esperienza e tecnologia; in particolare¹⁴¹:

- alla completezza delle fasi facenti parte delle filiere del tessile-abbigliamento e pelle-calzature-accessori;
- all'imprenditorialità diffusa fatta di piccole, medie e grandi imprese. Tra queste ultime, si pensi ai gruppi di famiglia quali Zegna, Loro Piana, Armani, Miroglio, Max Mara, Armani, Marzotto ed altri ancora;
- all'innovazione tecnologica del settore del meccanotessile italiano che, grazie alla vicina ubicazione con le imprese clienti (ossia quelle di produzione di moda) permette un conseguente rinnovamento anche sui filati e sui tessuti;

¹³⁹ E. CORBELLINI-S. SAVIOLO, *La scommessa del Made in Italy e il futuro della moda italiana*, Etas, Milano, 2004, p. 24.

¹⁴⁰ www.fashionmagazine.it.

¹⁴¹ S. SAVIOLO-S. TESTA, *Le imprese del sistema moda*, cit., p. 48 ss.

- alla ricerca applicata posta in essere in ogni fase delle filiere produttive; al contrario, l'Italia si presenta meno competitiva sull'attività di ricerca di base su fibre e materiali (sulla quale, al contrario, sono molto aggressive le aziende americane, giapponesi e tedesche);
- all'attività di design e modellistica, rese possibili da scuole di formazione di elevato livello e da possibilità di esperienze formative in leggendarie case di moda;
- alla produzione, dove il nostro Paese ha scelto di mantenere un posizionamento su quei prodotti più difficili da imitare, ossia quelli di fascia alta e medio-alta, altamente creativi e tecnologicamente avanzati; ciò è dimostrato dal fatto che il *prêt-à-porter* internazionale è spesso prodotto, in virtù di contratti di licenza, da aziende italiane;
- ai processi distributivi, poiché il mercato italiano presenta una forte incidenza di spesa sui prodotti dedicati alla persona se si considera il reddito disponibile (rispetto a quello di altri Paesi industrializzati);
- alla capacità comunicativa, grazie alle sfilate ed alle fiere settoriali, da sempre veri e propri momenti non solo espositivi ma anche di manifestazione della creatività.

Di seguito, sono riportati i dati relativi all'industria italiana del tessile, abbigliamento, pelle, pelletteria, calzature nel 2009 e 2010.

Tabella 2.3 – Il settore tessile-moda in milioni di euro

Indicatore	2009	Var. % rispetto al 2008	2010	Var. % rispetto al 2009
Fatturato	46.312	- 15,4	49.660	+7,2
Valore della produzione	33.036	- 16,7	35.193	+6,5
Esportazioni	22.243	- 19,7	24.550	+ 10,4
Importazioni	15.856	- 10,7	18.205	+ 14,8
Saldo commerciale	6.387	- 35,6	6.345	- 0,7
Aziende (numero)	54.493	- 3,7	53.086	- 2,6
Numero addetti (migliaia)	482,3	- 5,1	458,6	- 4,9

Fonte: Sistema Moda Italia su dati ISTAT, Movimprese, Sita Ricerca e Indagini interne, 2011.

Il 2010 è stato l'anno della ripresa per il tessile-moda italiano. La crescita del fatturato rispetto all'anno precedente è stata pari al 7,2% e quella del valore della produzione del 6,5%. L'export è stato interessato da una ripresa, tanto che esso è aumentato del 10,4% rispetto al 2009. La maggior parte delle esportazioni è stata destinata ai punti vendita di aziende italiane ed ha, a sua volta, alimentato il fatturato delle stesse. Dal momento che le importazioni sono cresciute del 14,8% (tale dato è correlato alla crescita del fatturato del settore), il saldo commerciale con l'estero si è attestato all'incirca sugli stessi livelli del 2009. All'interno del comparto, però, la crescita è segnata da dif-

ferenti velocità: l'industria laniera ed il tessile, che si collocano all'inizio della filiera, hanno beneficiato per primi dalla ripresa, raggiungendo rispettivamente una crescita del 20,7% e del 16,5%; la nobilitazione è cresciuta del 15,8%, l'industria del cotone e lino del 13,5%, l'industria serica del 7,4%, il tessile-moda del 7,2%, la maglieria del 7,1%, il tessile per la casa del 4,4%, la calzetteria del 2,3% e, ultimo comparto della filiera a beneficiare della ripresa, è stato l'abbigliamento, con una crescita limitata all'1,9%¹⁴².

Il 2009, al contrario del 2010, è stato un anno negativo per l'industria italiana, così come per quella della moda, che ha registrato un calo di fatturato senza precedenti rispetto agli ultimi venti anni; infatti, durante la crisi del 2002-2005, la flessione del fatturato era stata meno intensa, ossia pari al 12%. Nel 2009 il calo del fatturato è stato pari al 15,4%, dell'export pari al 19,7% e dell'import pari al 10,7%. Tutte le componenti del sistema moda hanno sofferto la crisi, in particolare il tessile.

La tabella che segue riporta il peso del comparto dell'industria italiana del tessile-moda con quella manifatturiera nel 2009 e 2010.

Tabella 2.4 – Peso % del tessile-moda sull'industria manifatturiera italiana (2009)

Indicatore	2009	2010
Valore aggiunto	8,9	8,8
Occupazione	10,9	10,5
Esportazioni	8,0	7,6
Saldo commerciale	13,0	15,0 (*)

(*) Dato soggetto a revisione

Fonte: Sistema Moda Italia su dati ISTAT, Movimprese, Sita Ricerca e Indagini interne, 2011 e 2010.

Confrontando il comparto dell'industria italiana del tessile-moda con quella manifatturiera nel 2010, il valore aggiunto prodotto rappresenta l'8,8% del totale (8,9% nel 2009), l'occupazione pesa per il 10,5% (10,9% nel 2009), le esportazioni per il 7,6% (8% nel 2009), mentre il saldo commerciale per il 15% (quest'ultimo pesava per il 24,2% nel 2006, per il 19,9% nel 2007, per il 12,9% nel 2008 e per il 13% nel 2009).

Il ruolo del tessile-moda italiano nell'ambito nell'industria del manifatturiero europeo nel 2009 è di seguito rappresentato.

¹⁴² F. GIBELLINO, *La Cina saluta il boom del retail di lusso*, cit., p. VII.

Tabella 2.5 – Peso % del tessile-moda italiano sull'industria manifatturiera UE27 (2009)

Indicatore	Peso %
Fatturato	27,7
Imprese	42,5

Fonte: Sistema Moda Italia su dati ISTAT, Movimprese, Sita Ricerca e Indagini interne, 2010.

Nel 2009, il fatturato delle imprese italiane del tessile-moda ha rappresentato il 27,7% del fatturato complessivo dell'industria manifatturiera dell'Unione europea (UE 27), mentre le imprese italiane operanti nel tessile-moda rappresentano il 42,5% di quelle europee.

Analizzando poi la composizione della struttura industriale del tessile-abbigliamento in Italia, essa è costituita da una filiera completa, rappresentata da imprese che si occupano delle diverse fasi a monte della filiera (filatura, tessitura, nobilitazione, confezione di intimo, abbigliamento e biancheria per la casa). Anche nella lavorazione delle fibre, il tessuto italiano è ricco di aziende che lavorano il cotone, la lana, la seta, il lino e le fibre artificiali e sintetiche.

La produzione di settore è presente su tutto il territorio nazionale, con forti concentrazioni nei distretti¹⁴³ industriali di Biella (per la lana maschile), Carpi ed altre aree all'interno delle province di Treviso, Vicenza, Bari e Varese (per la maglieria), Como (per la seta), Prato (per la lana), Arezzo e Firenze (per la pelletteria), la riviera del Brenta (per le scarpe), Castelfelfredo (per le calze da donna), contraddistinti da sinergie tra le aziende. Le imprese produttive risultano di piccola e media dimensione, sono specializzate e si rivolgono a nicchie di mercato; nel segmento di lusso, al contrario, sono presenti anche gruppi multinazionali impegnati sia nella produzione sia nella distribuzione.

Il riferimento ai distretti industriali merita il cenno a quello di Prato, nel quale ha avuto luogo una vera e propria scalata ai capannoni e alle fabbriche degli italiani da

¹⁴³ Il distretto è un sistema complesso concentrato in un territorio circoscritto caratterizzato sia da una concentrazione di numerose imprese appartenenti ad un medesimo settore e specializzate su singole fasi del ciclo produttivo sia da componenti di natura sociale, culturale, territoriale. Il distretto si caratterizza anche per una comunità locale integrata, fatta da aziende, istituzioni pubbliche, scuole formative ed enti di protezione sociale che si identificano nel distretto, per la tendenza all'aggregazione in gruppi, per la concorrenza tra le unità produttive che svolgono la medesima attività. V. ANTONELLI, *I network system: un modello economico-aziendale*, in V. ANTONELLI-R. D'ALESSIO-G. IULIANO, *I Network System*, Giappichelli, Torino, 2004, p. 2 ss. A. CAMUFFO, *Caratteri strutturali ed evolutivi delle imprese tessili e dell'abbigliamento italiane*, in A. CAMUFFO-A. COMACCHIO, *Strategia ed organizzazione nel tessile-abbigliamento*, Cedam, Padova, 1990, p. 90 ss. Il distretto può essere considerato come una concentrazione spaziale e settoriale di imprese ed istituzioni che, abbinata ad economie esterne (quali disponibilità di materie prime, semilavorati, tecnologia, manodopera generica e specializzata, capitali) facilita lo sviluppo di una efficienza collettiva. S. ALBERTINI, *La gestione delle risorse umane nei distretti industriali*, Etas, Milano, 2002, p. 3.

parte dei cinesi. A Prato¹⁴⁴, storico insediamento cinese, si registra la più alta incidenza di cinesi sul totale della popolazione che nel resto d'Europa. Quello di Prato è l'unico distretto industriale d'Italia che, nei due anni più terribili per l'economia mondiale, ha continuato a galoppare incurante della crisi (anche se nessuna statistica lo ha attestato, in quanto esso si nutre di illegalità e manodopera clandestina). In esso vengono fabbricati abiti *low cost* in una sorta di fabbrica di moda *Made in Italy*, paragonabile per dimensioni a colossi come Zara e H&M. Il distretto conta 3.400 aziende (sulle 4.500 imprese orientali attive a Prato), 40.000 addetti di cui quasi 30.000 clandestini, due miliardi di giro d'affari per almeno il 50% realizzato in nero. La produzione è di 1 milione di capi d'abbigliamento al giorno, 360 milioni all'anno, tutti cuciti da immigrati cinesi che, in larga parte, lavorano per aziende cinesi senza tutele né garanzie.

Tale fenomeno si sta estendendo agli altri principali distretti della moda italiana, da quello delle calze di Mantova a quello delle scarpe attorno ad Ascoli Piceno, da quello dei divani di Forlì a quello dei mobili della Brianza. Gli imprenditori cinesi sono in crescita anche in Emilia Romagna, dove (sempre nei quattro settori indicati) costituiscono il 33,9% dell'impresa locale; in Abruzzo essi rappresentano il 26,8%, in Veneto il 25,95%, in Lombardia il 20,4%.

I cinesi regolari si sono insediati nelle stesse zone di produzione e nelle stesse filiere dove preesisteva il manifatturiero italiano. Essi non hanno generato nuovi insediamenti produttivi, ma sono subentrati agli italiani, alcuni dei quali hanno gettato la spugna pressati dalla concorrenza asiatica.

Alla produzione italiana sono riconosciuti caratteri di qualità ed eccellenza. A tal fine, le variabili fondamentali sono rappresentate dall'innovazione sui materiali, sui prodotti e sui processi, dal grado di competenze e conoscenze, dalla flessibilità operativa e gestionale, dal buon gusto universalmente riconosciuto alla moda italiana.

Il tessuto imprenditoriale italiano è costituito da una varietà di aziende¹⁴⁵:

- aziende di grandi dimensioni: operano in un mercato internazionale, producono una gamma variegata di articoli (capi di abbigliamento, borse, scarpe ed altri accessori, abbinando spesso anche l'attività tessile), si rivolgono ad un target sia maschile sia femminile e possiedono un brand molto noto. Sono esempi: Gruppo Miroglio, Gruppo Marzotto, Gruppo Ermenegildo Zegna, Gruppo Loro Piana, Gruppo Benetton, Gruppo Max Mara, Stefanel e Gruppo Benetton;

- case di moda con griffe famose: sono realtà operanti in un contesto internazionale con una vasta gamma di prodotti di abbigliamento, accessori, profumi, cosmesi, arredamento per la casa (inizialmente operanti sull'abbigliamento, la notorietà del brand ha trainato le aziende anche verso altre categorie merceologiche). Essi realizzano internamente la fase produttiva oppure affidano la produzione all'esterno, gestendo le li-

¹⁴⁴ P. JADELUCA, *La Cina produce nella porta accanto Il boom delle imprese del Dragone*, in *Affari & Finanza*, 25 gennaio 2010. S. PIERACCINI, *L'assedio cinese. Il distretto senza regole degli abiti low cost di Prato*, Gruppo 24 Ore, Milano, 2010.

¹⁴⁵ S. SAVIOLO-S. TESTA, *Le imprese del sistema moda*, cit., p. 63.

cenze dei propri marchi. Rientrano in questa categoria: Missoni, Valentino, Armani, Versace, Cavalli, Prada, ecc.;

- aziende di medie dimensioni: operano su segmenti di mercato specifici (come abbigliamento, intimo, calzetteria) con una gamma produttiva più limitata, possiedono propri marchi, spesso gestiti in licenza. Il loro mercato è generalmente quello nazionale, spesso con spinte verso una politica di internazionalizzazione. Ne sono esempi: Gruppo Corneliani e Gruppo La Perla;

- aziende con dimensioni medio-piccole: esse hanno una gamma produttiva specializzata (come abbigliamento donna, abbigliamento uomo, scarpe, camicie), operano prevalentemente nel mercato nazionale con un proprio marchio, spesso fornito in licenza. Appartengono a questa categoria: NeroGiardini, Mazzini, Coccinelle;

- aziende internazionali di grandi dimensioni: svolgono l'attività di distribuzione al dettaglio in negozi di proprietà o in franchising, operando in un mercato globalizzato. La gamma distribuita comprende abbigliamento, scarpe, borse ed altre accessori, si posizionano generalmente su un mercato di massa, non effettuano direttamente l'attività di produzione, ma si limitano al controllo del design ed alla gestione della logistica. Sono esempi: Zara, H&M, Promod, Gap, ecc.;

- aziende subfornitrici delle realtà appartenenti alle categorie precedenti: esse operano in qualità di terzisti (con realtà di piccole o medie dimensioni che producono interamente il capo o il semilavorato quasi ultimato) oppure di *façonisti* (con dimensioni più piccole, spesso artigianali che si occupano delle fasi di confezione e finissaggio su semilavorati forniti dal committente).

Di seguito, sono analizzati i fatturati 2010 e 2009 delle principali aziende del panorama dell'abbigliamento, italiane ed estere.

Tabella 2.6 – I principali gruppi di abbigliamento italiani per fatturato 2010 e 2009 (in milioni di euro)

Azienda	Fatturato 2010 (milioni di Euro)	Fatturato 2009 (milioni di Euro)
Gucci	2.669	2.266
Benetton	2.053	2.049
Prada	2.046	1.561
Armani	1.580	1.518
Coin-Oviesse	1.736	1.285
Gruppo Only The brave (Diesel)	1.300	1.272
Dolce & Gabbana	1.028	1.030
Miroglio	997	930

segue

Azienda	Fatturato 2010 (milioni di Euro)	Fatturato 2009 (milioni di Euro)
Geox	850	865
Gruppo E.Zegna	963	797
Tod's	788	713
Ferragamo	782	621
Bottega Veneta	511	402
Loro Piana	480	394
Replay	243	272
Versace	292	268
Aeffe	219	217
Roberto Cavalli	176	188

Fonte: siti aziendali, MilanoFinanza, Il Sole 24 Ore.

Tabella 2.7 – *I principali gruppi dell'abbigliamento esteri per fatturato 2010 e 2009 (in milioni di euro)*

Azienda	Fatturato 2010 (milioni di Euro)	Fatturato 2009 (milioni di Euro)
LVMH	20.320	17.053
Nike	15.096	13.937
PPR	14.605	13.584
H&M	13.906	11.348
Inditex	12.527	11.084
Adidas	11.990	10.381
Gap Inc.	10.851	9.896
Vf Corp	5.642	5.030
Hermes	2.401	1.914
Hugo Boss	1.729	1.562
Guess	1.532	1.575
Mango	1.270	1.144
Timberland	1.057	886

Fonte: siti aziendali, MilanoFinanza, Il Sole 24 Ore.

Il tessuto imprenditoriale italiano è frammentato in più aziende, se confrontato con quello francese, dove la dimensione dei gruppi francesi del lusso sta ancora incrementando grazie alle acquisizioni di brand in settori anche diversificati. Le imprese italiane presentano per lo più una struttura prevalentemente familiare, mentre quelle francesi nella maggior parte dei casi fanno capo a holding di investimento e sono gestite da manager. L'impresa a conduzione familiare accentra, di regola, in un'unica persona la figura dell'imprenditore stilista: essa presenta elevata flessibilità gestionale, ma al contempo fa un ridotto ricorso alla delega ed alla formalizzazione dei ruoli tra i vari collaboratori, è costituita da modeste dimensioni e disponibilità finanziarie.

Questo fa affiorare il problema del passaggio generazionale: se nelle maison francesi questo è stato già risolto da alcuni anni, andando ai manager il ruolo di couturier come Chanel, Dior e Yves Saint Laurent, anche in Italia hanno avuto luogo i primi passaggi di mano a figure manageriali: Versace, Ferragamo e Missoni sono alcuni esempi.

Le principali società italiane ed estere quotate nei mercati europei ed operanti nel sistema moda sono elencate nella tabella seguente.

Tabella 2.8 – *Principali titoli della moda quotati nelle borse europee*

Azienda	Borsa	Capitalizzazione (milioni di euro)
Adidas	Francoforte	8.942
Aeffe	Milano	85
Antichi Pellettieri	Milano	25
Benetton	Milano	967
Burberry	Londra	5.897
Geox	Milano	1.110
Gruppo Coin	Milano	971
H&M	Stoccolma	34.066
Hermès	Parigi	5.634
Hugo Boss	Francoforte	1.972
Inditex (Zara)	Madrid	35.475
LVMH	Parigi	54.578
Piquadro	Milano	115
Puma	Francoforte	3.494
Safilo	Milano	736
Stefanel	Milano	41
Tod's	Milano	2.510

Fonte: Pambiancoveek, aprile 2011.

Dalla tabella precedente emerge che le aziende italiane della moda e del lusso quotate sul mercato dei capitali sono in numero ridotto, costituendo anche una percentuale modesta della capitalizzazione totale sul mercato azionario.

La scelta di quotarsi in borsa e di aprirsi al capitale derivante dal mercato borsistico è certamente una scelta strategica, finalizzata a conciliare gli obiettivi di crescita dell'impresa con quelli di solidità, di internazionalizzazione, di diversificazione e di sviluppo dei mercati o prodotti¹⁴⁶. La strada della quotazione in borsa è sempre di attualità; dopo la crisi dell'11 settembre 2001, le imprese italiane del sistema moda a quotarsi nella borsa italiana sono state le seguenti: Geox, Antichi Pellettieri, Aeffe, Piquadro e Damiani. Altre hanno annunciato un interesse per la quotazione, che però non è ancora avvenuta: Ferragamo, Brunello Cucinelli e Paciotti sono le più note.

In particolare, la quotazione di Ferragamo, sulla Borsa di Milano, è prevista per fine giugno-inizi luglio 2011, con una quota di capitale messa sul mercato pari al 25% (stima), mentre quella di Prada, sulla Borsa di Hong Kong, avrà inizio il 24 giugno 2011, con una quota di capitale messa sul mercato pari al 16,5%.

¹⁴⁶ C. DEVECCHI, *Conclusioni*, in C. DEVECCHI-F. ANTOLDI-A. CIFALINÒ, *La quotazione delle imprese*, McGraw-Hill, Milano, 2003, p. 123.

CAPITOLO 3

IL MERCATO DEL LUSSO ED IL FENOMENO DELLA CONTRAFFAZIONE

SOMMARIO: 3.1. Il rapporto tra moda e lusso. – 3.2. Le caratteristiche dell’offerta di lusso. – 3.3. Il settore ed il mercato del lusso. – 3.4. L’andamento del mercato del lusso. – 3.5. Le strategie di crescita nel mercato del lusso. – 3.6. Il fenomeno della contraffazione nel comparto moda.

3.1. Il rapporto tra moda e lusso

Spesso, moda e lusso sono termini impiegati come sinonimo; in realtà, essi debbono essere intesi separatamente. In primo luogo, perché esiste una grande varietà di prodotti della moda in grado di soddisfare ogni tasca: vi è un target di fascia alta, di fascia media ed infine bassa: la moda, quindi, non comprende soltanto beni di lusso. Inoltre, il lusso comprende certamente prodotti della moda, ma essi rappresentano soltanto una delle categorie merceologiche del lusso: non è, infatti, possibile identificare il “settore dei beni di lusso” ed un solo mercato dei beni ad alto valore simbolico¹.

Nel comparto dell’abbigliamento, un brand diventa “di lusso” se è in grado di imporre uno stile classico che, di stagione in stagione, si materializza in sempre nuovi ed innovativi articoli capaci di vendere anno dopo anno. Si pensi al brand Chanel, indiscutibile icona del lusso, caratterizzato da uno stile immutato nel tempo: ciononostante, ogni collezione deve sapersi innovare rispetto alle precedenti al fine di incontrare i gusti e la voglia di novità della clientela. Coco Chanel fu tra le prime a capire che “per essere insostituibile, una persona dovesse essere innanzitutto diversa”.

La definizione di lusso non è univoca². In senso restrittivo, un brand è “di lusso” se molto esclusivo e quasi l’unico, nella sua categoria di prodotto, ad identificare uno *status*

¹ Questo è dimostrato dal fatto che gli analisti finanziari fanno riferimento all’hard luxury identificando le aziende nel campo dell’orologeria di marca e della gioielleria di marca, le cui azioni sono quotate nei mercati regolamentati. Gli economisti industriali, invece, non identificano un mercato dei beni di lusso in senso stretto: pertanto, sotto il profilo tecnico, il mercato dei beni di lusso non esiste, poiché non rilevato dalle statistiche ufficiali. F. MOSCA, *Marketing dei beni di lusso*, Pearson, Milano, 2010, p. 16.

² Secondo Oscar Wilde, il lusso consiste in cose, oggetti, beni di cui spesso diciamo che faremmo volentieri a meno. E anzi le butteremo via di tutto cuore se non fossimo certi che altri le raccoglierebbero subito.

symbol di rarità, sofisticazione e buon gusto³. Se così fosse, sarebbe solo la Rolls Royce un'auto di lusso, mentre la Ferrari non sarebbe considerata tale a causa del colore rosso troppo sgargiante; così come solo il Dom Perignon sarebbe l'icona del lusso per lo champagne, Hermès nelle pelletteria, Armani e Valentino nel *prêt-à-porter*. In senso più ampio, ed avvicinandosi alla concezione odierna, alla percezione del consumatore nonché al posizionamento delle marche, un brand è di lusso se caratterizzato da esclusività, con contenuto creativo ed emotivo per il consumatore; in questa definizione, rientrano molti dei prodotti di moda.

Il lusso può essere definito come un comportamento che trova appagamento da atti di acquisto superflui e non necessari, aventi applicazioni variegata come l'abbigliamento, il trascorrere il tempo libero, la scelta nell'arredo per la propria abitazione, l'auto, l'alimentazione ed altre situazioni ancora. Facendo riferimento alla piramide dei bisogni di Maslow, il lusso è collocato in almeno due dei cinque livelli, ossia risponde ai bisogni sociali (quali il senso di appartenenza e l'amore) ed ai bisogni di stima (ossia l'autostima, l'approvazione degli altri, lo *status*); inoltre, vi si potrebbe aggiungere il bisogno di sicurezza (se si fa riferimento al ricorso di bodyguard personali per questioni di protezione)⁴.

Moda e lusso possono essere così coniugati. Un prodotto è considerato "di moda" se ha raggiunto un diffuso apprezzamento da parte di un determinato pubblico in un certo contesto. Un prodotto è "di lusso" se è in grado di comunicare un modo di essere e di vivere elegante, raffinato, attento allo stile ed alla qualità delle sue componenti intrinseche: i suoi attributi giustificano un prezzo più alto rispetto ad altri beni con le medesime funzioni, ma privi di fattori tangibili ed intangibili che implicano la qualifica di lusso⁵. Sia la moda, sia il lusso sono fenomeni ormai diffusi in variegati segmenti di consumo ed in molteplici momenti di vita quotidiana: abbigliamento, borse, pelletteria, auto, vacanze, alimentazione, gioielli, orologi, occhiali, arredamento, ecc.

3.2. Le caratteristiche dell'offerta di lusso

Affinché possa essere considerato di lusso, un prodotto deve presentare le seguenti caratteristiche⁶:

- presentare doti di qualità intrinseca oppure innovativa⁷: il prodotto deve essere creato con materie prime di indiscussa qualità attraverso processi produttivi di elevato

³ M. CHEVALIER-G. MAZZALOVO, *Luxury brand management*, Franco Angeli, Milano, 2008, p. 13 ss.
E. CORBELLINI-S. SAVIOLO, *Managing Fashion and Luxury Companies*, Etas, Milano, 2009, p. 19 ss.

⁴ C. CIAPPEI-M. SURCHI, *Il lusso nel dettaglio*, Firenze University Press, Firenze, 2008, p. 39 ss.

⁵ S. MODINA, *Il business della moda*, Franco Angeli, Milano, 2004, p. 10.

⁶ M. BRUCE-T. HINES, *Fashion Marketing. Contemporary Issues*, Elsevier Ltd, Riverport, 2007, p. 131 ss.

⁷ M. LOMBARD, *Produit de luxe ... les clés du succès*, Economica, Paris, 1989.

grado di efficacia ed efficienza, anche grazie a competenze tecniche specifiche del personale adibito alla lavorazione; in alternativa o in aggiunta, deve possedere un forte carattere innovativo. Ad esempio, le scarpe di Sergio Rossi sono considerate di lusso perché riflettono una lavorazione creativa tipica dello stile *Made in Italy*, sono confortevoli nel loro utilizzo e realizzate con materiali pregiati e di qualità;

- possedere un contenuto artistico: ossia derivare da una profonda ed articolata attività di ricerca estetica del gusto e del bello, che a volte prevarica la sua funzionalità;

- essere molto costoso: l'inaccessibilità derivante dal prezzo elevato stimola il desiderio del cliente e rende quel bene ancora più esclusivo ed unico. Spesso, il prezzo non è giustificato dal valore intrinseco dei materiali e dal processo produttivo, quanto piuttosto dall'immagine del brand sul mercato (il prezzo di una borsa può anche essere cinquanta volte il suo costo);

- derivare da lavorazione artigianale: diventa un fattore differenziale che un oggetto sia realizzato a mano (come un capo di *haute couture*) oppure anche solo immaginare che lo sia (un profumo proviene da una lavorazione di massa, ma il consumatore ama credere che essa derivi direttamente dal laboratorio dello stilista). Durante le visite ai luoghi produttivi di Louis Vuitton, ad esempio, si viene portati nei laboratori francesi di Asnières, dove abili specialisti lavorano la pelle a mano; quelli sono però gli articoli fatti su misura, mentre i prodotti facenti parte delle collezioni e presenti nei negozi derivano da una lavorazione automatizzata. Il consumatore ama però credere che il lusso provenga da design e produzione a mano, anche in virtù del messaggio pubblicitario effettuato dalle aziende;

- utilizzare un sistema distributivo selettivo: i prodotti debbono essere venduti in boutique monomarca o corner specializzati all'interno di un negozio, ubicati nelle vie centrali di grandi città o luoghi turistici esclusivi (Montecarlo, Porto Cervo, Capri, ecc.): ad esempio, gli articoli Chanel sono venduti o in boutique monomarca oppure in corner ben distinti all'interno di boutique di alto livello. Da un lato, essi rincorrono la clientela di riferimento nei principali luoghi di vita, lavoro e svago, dall'altro viene garantito un forte servizio di personalizzazione che arreca beneficio all'immagine del brand;

- avvalersi di una politica comunicativa di grande impatto: l'oggetto di lusso è sostenuto da una comunicazione alquanto onerosa per la casa di moda, che spesso fa ricorso a testimonial molto noti (come attori e modelle), ampi spazi pubblicitari in riviste specializzate, giornali, luoghi pubblici e televisioni;

- avere valenza internazionale: il brand deve essere conosciuto e riconosciuto in tutto il mondo o quanto meno, nei luoghi dove vi è benessere economico. Esso deve necessariamente possedere negozi nelle più prestigiose vie della moda (a Parigi, Londra, New York, Los Angeles, Milano, Hong Kong, Ginevra, Dubai, ecc.) ed essere riconosciuto ed apprezzato anche da persone appartenenti a nazionalità differenti a dimostrazione dell'internazionalità dello stesso. Un manager francese ed uno italiano, dotati di elevata potenzialità di spesa e appartenenti alla medesima classe sociale, hanno un comportamento simile all'atto dell'acquisto, in quanto si dirigono verso lo stesso paniere

di beni di alta gamma; ovviamente, tale comportamento differisce se si paragona un banchiere svizzero con un capo ufficio della medesima nazionalità. Ciò dimostra che esiste un segmento transnazionale di consumatori accomunati da medesime caratteristiche, ma da differente nazionalità: i poli del lusso debbono, quindi, aggregare in sistemi omogenei transnazionali i segmenti di Paesi differenti che però presentano similitudini di comportamento. Nonostante la sua valenza internazionale, esso deve possedere quelle caratteristiche che connotano la sua provenienza geografica: nelle boutique Gucci nel mondo, ci si aspetta di respirare un'atmosfera fatta di musica e colori che ricordano l'Italia. La riconoscibilità e valenza internazionale del brand entra in gioco anche nella valutazione del potenziale di area geografica⁸, in quanto occorre considerare il business generato dalla clientela che, dal luogo di residenza, si trasferisce all'estero per lavoro o vacanza (ad esempio in Europa nei mesi caldi), effettuando consumi di beni di lusso a volte superiori rispetto a quelli compiuti nel mercato domestico.

3.3. Il settore ed il mercato del lusso

Non è possibile identificare un settore dei beni di lusso, in quanto esso coinvolge più settori. Nei mercati facenti parte di questi settori si commercializzano prodotti e servizi ad elevato valore simbolico, che comunicano uno stile di vita elegante, prestigioso, raffinato e attento alle tendenze. I molteplici settori legati al lusso sono i seguenti⁹:

- l'abbigliamento: vi si collocano, in primo luogo, il *prêt-à-porter* uomo e donna (con marchi come Valentino, Armani, Versace, Chanel, Dior), ma anche altri marchi selettivi nella distribuzione seppur con prezzi più accessibili (si pensi a Prada e Gucci). Non vi fanno parte marchi come Zara ed H&M, in quanto non selettivi nella distribuzione e con un approccio differente al prodotto, sia in termini di prezzo che di qualità intrinseca e contenuto creativo;
- gli accessori di moda: tale categoria comprende quegli elementi del look differenti dall'abbigliamento, ossia borse e pelletteria, scarpe, cinture, occhiali, cravatte, accendini, penne, ecc. Si pensi alle borse di Louis Vuitton, Chanel, Dior ed Hermès;
- la gioielleria e gli orologi: fanno ricorso ad una distribuzione in gioiellerie e negozi altamente selezionati;
- i profumi e cosmetici: come nel punto precedente, anch'essi fanno ricorso a punti vendita molto limitati (si pensi alle creme per il viso Carita Paris, dall'elevato costo);
- i vini e liquori: seppur venduti non solo in negozi specializzati ma anche in supermercati (quindi, con una distribuzione non selezionata), essi hanno un prezzo elevato che ne comporta un consumo selettivo da parte di una clientela con potenzialità di spesa;

⁸ B. GEHRKE-M. SPORTELLI, *La sfida del lusso negli Emirati Arabi Uniti*, in *Economia & Management*, 4/2010, p. 26 ss.

⁹ M. CHEVALIER-G. MAZZALOVO, *Luxury brand management*, cit., p. 14 ss.

- le automobili di lusso: sono caratterizzate da un brand con posizionamento esclusivo, un approccio distributivo selettivo, un prezzo elevato ed una ricercatezza qualitativa. Vi si collocano certamente Rolls Royce, Ferrari, Mercedes, BMW, Audi, Bentley, Maserati, Porsche;
- il turismo di lusso: esso comprende gli hotel di lusso, le attività di crociera, gli yacht privati, i voli aerei di altissima gamma e confort; per queste tipologie di prodotto, il consumatore si attende non solo un servizio eccezionale, ma anche design di elevato livello, qualità del cibo e la possibilità di vivere un'emozione unica. Sono esempi il Gruppo Azimut-Benetti ed il Gruppo Ferretti per la nautica;
- il settore del mobile e dei beni per la casa: in tale ambito, molte case di moda hanno lanciato la loro linea, portando la charme del brand anche tra le pareti di casa: è il caso di Versace, Armani, Blumarine ed altri ancora.

Il mercato allargato dei beni di lusso è la somma di numerose nicchie di mercato, con elevato fatturato e numerosità di consumatori se considerate globalmente. Tale mercato può essere paragonato ad un'arena dove entrano in competizione imprese di settori diversi che si rivolgono alla stessa tipologia di consumatori. Infatti, nel processo di acquisto, il consumatore è influenzato da fattori che rimangono immutati indipendentemente dalla categoria merceologica acquistata in quel momento. Che si tratti di una borsa o di una bottiglia di vino, il suo comportamento è omogeneo e guidato dal valore simbolico della marca. Se la marca ha una sua identità di lusso e rappresenta il suo stile di vita, essa è in grado di attrarlo sull'acquisto di una pluralità di prodotti, anche di categorie differenti, sempre nell'ambito dello stesso brand¹⁰.

Il mercato allargato del lusso è caratterizzato dalla presenza sia di grandi gruppi sia di piccole e medie realtà operanti su nicchie di mercato. I grandi gruppi sono conosciuti in tutto il mercato per un brand di elevato livello, operano su settori molteplici e fanno derivare la loro fortuna dall'identificazione del cliente nell'identità del loro brand. Essi competono nel mercato allargato con una politica caratterizzata da alti volumi ed alta redditività e detengono la leadership di mercato a livello globale: si pensi a LVMH, Gucci, Richemont, Hermès e Chanel.

Tali gruppi hanno sviluppato strategie di diversificazione, usando marchi diversi e creando i cosiddetti "poli del lusso", adottando due possibili diversi modelli di business¹¹:

- modello europeo: esso è tipico delle aziende europee con una storia e tradizione di un grande stilista-artista, da cui deriva la popolarità del brand. Le sue creazioni sono rappresentate da pezzi unici e creativi presentati nelle sfilate (come le creazioni di haute couture); il brand però viene legato anche a linee più commerciali e con meno contenuti creativi (come la seconda linea) fino ad arrivare alle licenze di profumi e co-

¹⁰ F. MOSCA, *Marketing dei beni di lusso*, Pearson, Milano, 4 ss.

¹¹ R. CAPPELLARI, *Il marketing della moda e del lusso*, Carocci Editore, Roma, 2008, pp. 30, 70 ss. J.N. KAPFERER, *The new strategic brand management*, Kogan Page, Londra, 2004, p. 69.

smetica concesse per lo sfruttamento del marchio. I ricavi derivano dalle categorie più commerciali e dalle licenze (che, al contrario delle prime, sono maggiormente accessibili), mentre le prime linee spesso lavorano in perdita; queste ultime, però, sono indispensabili per alimentare la reputazione del brand e la sua desiderabilità. Vi si collocano aziende come Dior, Chanel, Valentino;

- modello americano: esso prevede una serie di attività con la stessa importanza sotto il profilo della manifestazione del marchio, tutte volte a valorizzarlo e non a banalizzarlo. Tali attività sono rappresentate dalle diverse linee e dalle licenze, nelle quali è presente l'identità di marca, anche se le fasce di prezzo dei vari prodotti possono essere alquanto differenti. Sono esempi Ralph Lauren, Hugo Boss ed Armani. Nella fattispecie, Ralph Lauren ha ampliato la propria gamma con il tessile casa ed i complementi d'arredo che contribuiscono, al pari dell'abbigliamento, a valorizzare lo stile di vita Ralph Lauren; allo stesso modo, la Giorgio Armani opera con prodotti con fasce di prezzo variegata (la linea haute couture e quella Emporio Armani presentano notevoli differenze in termini di prezzo), ma in esse è presente l'impegno creativo dello stilista: quando Armani ha aperto la spa, egli ha rafforzato ulteriormente il "mondo Armani", grazie alla scelta dei materiali ed alla creazione di un ambiente sofisticato e al tempo stesso creativo.

È frequente la crescita per acquisizioni di brand. Tale scelta di manifesta di successo nel lungo termine, se le aziende sono in grado di cogliere le specificità settoriali della marca e le eventuali differenze rispetto all'originario *core business*: esse debbono puntare non solo alla massimizzazione dei risultati su un orizzonte di breve termine, ma anche alla creazione di valore simbolico per il cliente nell'ottica di lungo termine. Come ultimo, è necessario un bilanciamento tra autonomia dei brand ed integrazione, tendenza alle sinergie e mantenimento delle singole identità di brand¹².

Le aziende operanti nel lusso generalmente sono caratterizzate da livelli di redditività contabile superiori rispetto al costo del capitale, soggetti però a forti fluttuazioni cicliche, e da un crescente peso degli *intangibles* nel capitale investito, nel quale spicca il valore del brand¹³.

Non è scontato che applicare una *brand extention* sia la strategia più proficua; essa potrebbe arrecare sovraesposizione del marchio e renderlo meno desiderabile nella percezione del consumatore. Ad esempio, Gucci porta avanti una politica di contenimento dell'estensione per non compromettere l'immagine del proprio marchio.

¹² L. CARCANO-B. ROVETTA, *Strategia multi-brand per i beni simbolici*, in *Economia & Management*, 5/2009, p. 62 ss.

¹³ C. DELLA BELLA, *Value-value compagnie nel settore del lusso*, Egea, Milano, 2002, p. 19 ss.

3.4. L'andamento del mercato del lusso

Il 2010 è stato caratterizzato dalla ripresa del mercato del lusso, superando il trend più che positivo del 2007, e distaccandosi dall'andamento negativo negli anni precedenti a seguito della crisi finanziaria americana del 2008. Il giro d'affari stimato per il 2010 è pari a 172 miliardi di euro, segnando una crescita del 12% rispetto all'anno precedente. Si prevede per il 2011 una crescita dell'8%, toccando un fatturato di 185 miliardi di euro¹⁴. Nel 2009, il mercato del lusso mondiale aveva generato un giro d'affari pari a 153 miliardi di euro, con una riduzione dell'8% rispetto al 2008¹⁵.

Di seguito, è riportato l'andamento del fatturato del mercato mondiale del lusso (2007-2010), con le previsioni per il 2011.

Tabella 3.1 – *Andamento del fatturato mondiale del lusso*

Anni	Miliardi di euro
2007	170
2008	167
2009	153
2010	172
2011 (stime)	185

Fonte: Altgamma, maggio 2011.

Analizzando la provenienza geografica del fatturato mondiale del lusso previsto per il 2011, quello statunitense si conferma il primo mercato con una quota del 28%; esso è seguito dal Giappone (10,5%) e dalla Grande Cina, ossia Cina, Hong Kong, Macao e Taiwan (10,2%). Nel mercato europeo, il primo mercato è l'Italia (9,6%), seguita dalla Francia (7,3%).

Il mercato del lusso è stato caratterizzato da forti cambiamenti nei consumi: in primo luogo, i bisogni della clientela da soddisfare sono divenuti sempre più esigenti e volti alla ricerca dell'articolo di assoluta qualità, con un brand riconosciuto e in assoluto *status*. Inoltre, il mercato si è arricchito dei nuovi ricchi cinesi e degli altri Paesi emergenti, che mediamente hanno circa venti anni in meno rispetto alla media e sono molto legati alla tecnologia digitale (nella ricerca di informazioni e nell'acquisto). Si stima che il mercato cinese del lusso, di gran lunga interessante, diventerà nel giro di

¹⁴ Tutti i dati sul mercato del lusso nel 2010 e sulle previsioni per il 2011 sono tratti da ALTAGAMMA, *Osservatorio Altgamma – scenario 2011*, Milano, maggio 2011.

¹⁵ Tutti i dati sul fatturato 2009 del lusso sono tratti da ALTAGAMMA, *Altgamma Worldwide Markets Monitor*, Milano, aprile 2010.

cinque anni il terzo mercato del lusso mondiale, dopo gli Stati Uniti ed il Giappone¹⁶. Su tali nuovi mercati, le aziende focalizzeranno grande attenzione nei prossimi due-tre anni: grande interesse riscuote il mercato russo, nel quale si prevede una crescita annua tra il 5% ed il 10%, quello medioorientale, con una crescita stimata del 10%-12% grazie all'apertura di nuovi negozi, quello brasiliano, per il quale si stima un incremento tra il 10 ed il 15%.

Riferendosi alle categorie merceologiche del lusso, si stima per il 2011 una crescita dei vari segmenti rispetto al 2010, in particolare: per l'abbigliamento un 10% (sia l'abbigliamento donna, sia il menswear), per l'hard luxury (gioielli, orologi, penne, ecc.) un 11,5%, per pelletteria ed accessori un 12,5%, per l'art de la table (piatti, bicchieri, posate, ecc.) un 3,8%, per profumi e cosmetica un 6,5%. Le previsioni sui mercati sono tutte in crescita, tranne che per il Giappone: in particolare, il Giappone, duramente colpito dal terremoto, dovrebbe essere interessato da una contrazione del 9%, il Medio Oriente da una crescita del 7%, gli altri Paesi asiatici del 20% (trainati dalla Cina), l'Europa da un rialzo del 7%, l'America Latina del 12,5%, gli Stati Uniti del 9% ed il resto del mondo del 9%. Si prevede ancora che l'EBITDA per il 2011 possa raggiungere il 13%.

A seguire, è dettagliata la provenienza per categoria merceologica del fatturato mondiale del lusso.

Tabella 3.2 – *Provenienza per principali categorie merceologiche del fatturato mondiale del lusso*

Area geografica	2009	2010 (rispetto al 2009)	Previsioni per il 2011 (rispetto al 2010)
Abbigliamento	27%	+8%	+10,0%
Profumi e cosmetici	24%	+2%	+6,5%
Accessori (borse, scarpe, occhiali, ecc.)	24%	+16%	+12,5%
Gioielli, orologi e preziosi	19%	+13%	+11,5%
Art de la table (piatti, bicchieri, posate)	4%	+0%	+3,8%

Fonte: Altagamma, aprile 2010, ottobre 2010 e maggio 2011.

Nell'ambito dell'Europa, le aziende italiane e quelle francesi godono di un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti che permette loro di detenere anche oltre metà della quota di mercato mondiale per certe categorie merceologiche, come nell'abbigliamento, pelletteria, calzature, profumi, cosmetica e occhiali. Tali imprese devono il

¹⁶G.CRIVELLI, *Il lusso globale dribbla la recessione*, luxury24.ilsole24ore.com, maggio 2011.

loro successo all'elevato livello qualitativo dei prodotti ed alla capacità di innovare anche nelle linee standardizzate. Con particolare riferimento al tessuto imprenditoriale italiano, i distretti industriali rappresentano un punto di forza per la nostra economia, in quanto essi ospitano tante piccole realtà artigianali specializzate e dotate di flessibilità produttiva.

In Francia, il mercato del lusso è detenuto da pochi gruppi: tra questi, LVMH, PPR, Chanel. Il tessuto imprenditoriale italiano presenta una situazione frammentata, fatta di diverse aziende che hanno saputo ritagliarsi una posizione anche nei mercati esteri. Tra questi vi sono: Armani, Dolce & Gabbana, Prada, Gucci, Ferragamo, Loro Piana, Tod's, Zegna, Versace, Aeffe, Cavalli, ecc.

L'andamento del mercato del lusso dipende principalmente dai seguenti drivers¹⁷:

- il tasso di crescita del PIL: è un fattore determinante per lo sviluppo del mercato del lusso, che influisce sulla marcata relazione tra benessere economico e domanda per i beni di lusso;
- andamento dei tassi di cambio: essa influenza in modo particolare l'attività delle imprese del lusso, incidendo direttamente sui ricavi da vendite worldwide ed indirettamente sul potere di acquisto e la possibilità di viaggiare dei turisti che in Italia amano spendere;
- le potenzialità di spesa dei HNWI (High Net Worth Individuals): la domanda di beni di lusso è influenzata dal numero e dalla dimensione della ricchezza degli High Net Worth Individuals;
- il reddito disponibile dei soggetti non rientranti nella categoria dei HNWI (High Net Worth Individuals): la domanda dei beni di lusso dipende anche dal reddito disponibile dei potenziali consumatori di beni facenti parte della categoria di lusso intermedio e di quello accessibile;
- andamento dei mercati emergenti: esse rappresentano una delle maggiori opportunità di crescita per le aziende del settore lusso, quali la Cina e l'India;
- operazioni di concentrazione degli attori del settore: esse hanno portato alla creazione di due poli d'eccellenza nel lusso, ossia PPR e LVMH;
- la bontà dei canali distributivi: essi devono essere in grado di diffondere l'immagine del brand anche all'estero,;
- l'espansione del canale internet: tale strumento di vendita rappresenta ad oggi una quota ridotta delle vendite, ma con forti potenzialità di crescita in quanto la clientela di riferimento sta acquisendo una sempre maggior confidenza con questa tecnologia;
- il mercato della contraffazione: tale fenomeno costituisce uno dei maggiori problemi per l'industria del lusso, in particolare nei paesi in via di sviluppo (specialmente in Estremo Oriente). La contraffazione colpisce negativamente non solo le vendite, ma anche l'immagine del marchio, che ne perde la sua esclusività;

¹⁷ PRICEWATERSHOUSECOOPERS, *Il mercato del lusso. Andamenti, sfide e opportunità*, 2009, p. 2.

- l'estensione del brand: è sempre più frequente l'estensione del brand a nuovi prodotti al fine di incrementare i fatturati, fare l'ingresso in nuovi mercati o rinnovare l'immagine della marca.

Il leader nel lusso mondiale è il Gruppo LVMH, derivante dalla fusione nel 1987 tra Louis Vuitton (azienda leader nella pelletteria) e Moët Hennessy (operante nel settore dei vini e liquori). Con un fatturato 2010 pari a 20.320 milioni di Euro, è un gruppo multiprodotto e multimarca che detiene sessanta prestigiosi marchi nell'ambito di sei aree strategiche di attività, che occupano la prima o la seconda posizione nel mercato mondiale nelle loro categorie¹⁸: pelletteria e abbigliamento, vini e liquori, gioielli e orologi, profumi e cosmetica, grande distribuzione, altri settori. Tra gli altri, i principali marchi sono i seguenti: Louis Vuitton, Loewe, Celine, Berluti, Kenzo, Givenchy, Marc Jacobs, Fendi, Pucci, Donna Karan, Thomas Pink, Chaumet (pelletteria e abbigliamento); Guerlain, Acqua di Parma, Christian Dior Parfums, Kenzo Parfums (profumi e cosmetica), Moët & Chandon, Dom Perignon, Hennessy (vini e liquori); Zenith, TAG Heuer, Dior Watches, De Beers, Chaumet, Bulgari (gioielli e orologi); Sephora, DFS, Le Bon Marché Rive Gauche, La Samaritaine (grande distribuzione). È marcata la politica di integrazione di variegata marche appartenenti sia al ramo abbigliamento/accessori (che costituisce il core business) sia ad altri settori non correlati, con l'intento di offrire sui mercati internazionali una qualità ed un gusto di vivere occidentale.

Il Gruppo PPR (Pinault Printemps Redoute), con un fatturato 2010 pari a 14.605 milioni di Euro, opera con due tipologie di attività, definite "universi" di attività: il lusso, orientata al mercato mondiale di fascia medio-alta, con una crescita più forte (i marchi detenuti sono i seguenti: Gucci, Bottega Veneta, YSL Couture, Balenciaga, Boucheron, Sergio Rossi, Alexander McQueen, Stella McCartney); la distribuzione, rivolta ad un mercato di massa, in un mercato stabile e maturo. Tali ambiti di azione sono differenti ma anche complementari, in termini di cicli economici e mercati di sbocco. Le performances in entrambi sono legate all'attenta gestione dei marchi detenuti, alla qualità del servizio alla clientela ed all'esperienza nella distribuzione.

Richemont opera nel settore gioielli ed orologi con un fatturato 2010 pari a 6.890 milioni di euro ed i seguenti principali marchi: Cartier, Piaget, Van Cleef & Arpels, IWC, Vacheron Constantin, Baume&Mercier, Panerai, Jaeger-LeCoultre, Montblanc.

Le piccole e medie realtà imprenditoriali operano su piccole nicchie di mercato e possono contare su prodotti riconosciuti di lusso anche sui mercati internazionali: esse ottengono bassi volumi di vendita nei singoli mercati, ma un'alta redditività. È il caso di Godiva, azienda leader nel mercato globale del cioccolato di lusso, che però detiene piccole quote di mercato nei singoli Paesi.

¹⁸ S. WETLAUFER, *The perfect paradox of star brands*, in *Harvard Business Review*, Cambridge, ottobre 2001, p. 117.

3.5. Le strategie di crescita nel mercato del lusso

Le strategie di crescita nel mercato del lusso sono molteplici¹⁹:

- possedere una sola marca su un solo prodotto: è il caso delle imprese di piccole dimensioni che, non essendo dotate della capacità finanziaria per espandersi, puntano ad una visibilità in una nicchia definita. È il caso di alcune cantine vitivinicole piemontesi anche note all'estero che limitano la loro produzione al vino, senza diversificare su altri settori, oppure nel campo della moda l'azienda Marinella di Napoli che limita la propria produzione alle cravatte da uomo;
- possedere una sola marca su più categorie di prodotti: è il caso delle aziende di abbigliamento dove il nome della maison è apposto su più categorie merceologiche, come scarpe, borse, abbigliamento, oggettistica per la casa, ecc. Si pensi a Versace, Armani, Cavalli ed altri ancora;
- operare con più marche su un'unica categoria di prodotto: è la strategia tipica dei gruppi derivanti da operazioni di aggregazione, che possiedono più marchi ma operano su un solo settore. È il caso di Richemont nel campo degli orologi;
- operare con più marche su più categorie di prodotto: è il caso dei grandi gruppi multiprodotto e multimarca, come LVMH o di PPR.

I clienti per eccellenza del lusso sono coloro che dispongono di disponibilità finanziaria liquida, ossia non investita in beni patrimoniali con tempi di investimento medi o lunghi: in altri termini, sono i soggetti che dispongono del cosiddetto *argent de poche* (denaro in tasca)²⁰. Il lusso non è soltanto un fenomeno per pochi eletti. Ne è possibile distinguere tre diversi livelli²¹:

- il lusso inaccessibile: è rappresentato da articoli esclusivi, poco accessibili (ossia con prezzi elevati), rari (ossia poco distribuiti), realizzati in numero limitato (come una Rolls Royce) o addirittura in pezzi unici (come un capo di haute-couture), spesso creati a mano e ad un prezzo elevatissimo, come un abito di haute couture. Come tali, il target è rappresentato da un numero limitato di persone al mondo. È l'unica forma di lusso degna del nome che porta: difficilmente, il lusso estremo diventa democratico, non abbraccia i grandi numeri, ma punta su edizioni limitate (altri esempi sono la bicicletta Seventy personalizzabile con diamanti, il sarcofago rivestito in oro con maniglie di cristallo, il pianoforte gioiello con trentamila cristalli Swarosky incastonati a mano, la barca con motore Ferrari Testarossa). Esso permette all'azienda produttrice

¹⁹ F. MOSCA, *Marketing dei beni di lusso*, cit., 14 ss.

²⁰ A. TARTAGLIA-G. MARINOZZI, *Il lusso ... magia e marketing*, Franco Angeli, Milano, 2006, p. 63.

²¹ M. CHEVALIER-G. MAZZALOVO, *Luxury brand management*, cit., p. 16. J.N. KAPFERER, *The New Strategic Brand Management*, cit., p. 69 ss. M. BRUCE-T. HINES, *Fashion Marketing. Contemporary Issues*, cit., p. 138 ss. U. OKONKWO, *Luxury Fashion Branding*, Palgrave, Macmillan, New York, 2007, p. 237 ss.

di raggiungere buoni profitti, nonostante un volume di vendita più ridotto. Il lusso inaccessibile ha come target i HNWI (High Net Worth Individuals), ossia le persone con un patrimonio netto pari o superiore al milione di dollari, con quantità enorme di denaro non investito e disponibile per acquisti di impulso o irrazionali. Nella concezione prevalente, i beni di lusso non apportano benefici funzionali rispetto ai beni comuni (ad esempio, un orologio Cartier permette di visualizzare l'orario esattamente come uno Swatch) e, quindi, sono alla portata esclusiva dei soggetti extra ricchi²²;

- il lusso di livello intermedio: esso si materializza in repliche molto costose di pezzi individuali ed unici, realizzati comunque in numero limitato ma non personalizzati, come un costoso capo di abbigliamento fatto a mano e copiato da un articolo di haute couture;

- il lusso accessibile: è rappresentato dai prodotti realizzati in aziende e laboratori su larga scala con prezzi più abordabili, spesso ispirati agli articoli del lusso inaccessibile. L'ottica dell'offerta del lusso accessibile è quella di ampliare la disponibilità di beni con valore simbolico ad un target più ampio: si pensi ai profumi griffati i quali hanno un prezzo avvicinabile ad un target maggiore rispetto a quello dei capi di haute couture. Attraverso questa fascia, il lusso, che in passato era un mercato specialistico e per pochi fortunati clienti, è divenuto un mercato trasversale, globale e più accessibile²³. Se, da un lato, tale forma di lusso permette alle aziende di incrementare i propri fatturati, dall'altro esso può arrecare una perdita di immagine del brand, a causa di una smisurata massificazione. Nell'ambito di questa fascia, è possibile identificare un segmento più alto del lusso accessibile, al quale appartengono quei consumatori che, saltuariamente, possono permettersi una spesa²⁴ di qualche centinaia di euro nell'acquisto di una borsa, di qualche migliaia di euro per un gioiello, fino ad arrivare anche al milione di euro per la propria abitazione, senza dover scegliere in via alternativa tra un genere di acquisto rispetto ad un altro. Questa fascia di lusso si allontana alla visione tradizionale secondo la quale prodotto di lusso voleva dire un oggetto molto costoso ed esclusivo e, come tale, appannaggio di pochi eletti: oggi, oltre al desiderio di possedere un bene del lusso, vi è anche quello di spuntare il prezzo migliore per prodotti di alta qualità ed un brand catalogato di lusso, facendo una vera e propria caccia al tesoro²⁵ tra boutique ed outlet, in periodi di stagione piena o di saldi. Si è venuto a creare un fenomeno del cosiddetto "nuovo lusso" o "neo-lusso" secondo cui, ai clienti più facoltosi spinti dalla ricerca in stagione del bene di qualità e poco sensibili al prezzo, si affiancano quelli che puntano ad un bene di lusso che rivesta in loro una certa importanza, in stagione piena ad un premium price oppure in periodo di sconti se si tratta di un marchio soggetto a sconti.

²² B. DUBOIS-P. DUQUESNE, *The market for luxury goods: income versus culture*, in *European Journal of Marketing*, 1993, p. 35 ss.

²³ E. CORBELLINI-S. SAVIOLO, *L'esperienza del lusso*, Etas, Milano, 2007, p. 3.

²⁴ C. CIAPPEI-M. SURCHI, *Il lusso nel dettaglio*, cit., p. 39.

²⁵ R. CAPPELLARI, *Il marketing della moda e del lusso*, cit., p. 18.

Il lusso diventa più democratico attraverso il fenomeno del *trading up*: i consumatori fissano l'ammontare del proprio reddito da destinare ai prodotti del lusso accessibile, pur nella consapevolezza di dover limitare le spese su altri generi di acquisti (sui quali fanno *trading down*²⁶. L'intento²⁷ è quello di entrare in possesso di prodotti e servizi caratterizzati da un livello più elevato di qualità, raffinatezza ed attrattiva rispetto ad altri della stessa categoria merceologica, non presentanti però un livello di prezzo così irraggiungibile, oltre che di soddisfare bisogni emotivi ed emozionali legati all'auto-realizzazione ed all'affermazione nel contesto sociale. Il lusso accessibile è considerato l'erede della rivoluzione della qualità, iniziata negli anni ottanta: i prodotti sono dotati di una maggiore qualità, più elevata di quella dei beni tradizionali, sono di natura artigianale anche se non completamente realizzati a mano o assemblati a mano (per essere precisi, si tratta di un artigianato di massa, in quanto il modello o il processo di base non cambia da pezzo a pezzo), il consumatore esige che siano privi di difetti ed imperfezioni di manifattura e montaggio e, in caso contrario, l'azienda ponga in essere un'attenta attività di assistenza post-vendita. Inoltre, tali beni rifiutano le classi sociali, in quanto non sono commercializzati come prodotti d'élite. I clienti del nuovo lusso mettono in competizione nella loro scala di desideri varie categorie di oggetti del lusso, tra i quali debbono fare una scelta (non disponendo delle disponibilità finanziarie per permettersi tutto): ad esempio, essi debbono scegliere tra una borsa oppure un abito poiché la loro esigenza è quella di ostentare un marchio, non tanto quella delle funzionalità intrinseche del bene in sé (contenere oggetti per la borsa e coprirsi per l'abito). Si consideri che la fascia del lusso accessibile rappresenta il 98% del business derivante dal lusso. È quello di occhiali, scarpe, pellicce e pelletteria, abbigliamento e calzature. Un esempio di lusso accessibile è la scarpa di Tod's, a maggior ragione se acquistata in periodo di saldo. Il lusso accessibile genera un'opportunità per le imprese che lo producono e commercializzano, in quanto i beni permettono la creazione di margini di profitto più elevati dei prodotti tradizionali di fascia media, ma con volumi di vendita più alti rispetto a quelli dei beni che appartengono al lusso intermedio o inaccessibile.

Mentre il lusso inaccessibile punta a valori di esclusività (una Rolls-Royce è apprezzata perché rara), il prodotto del nuovo lusso è più accessibile, ma comunque meno accessibile di quelli tradizionali di fascia media. Di seguito, vengono confrontate le caratteristiche dei suddetti beni.

²⁶ M.J. SILVERSTEIN-N. PIANON-F. LALATTA COSTERBOSA, *Caccia al tesoro*, Etas, Milano, 2006, p. 4 ss.

²⁷ M.J. SILVERSTEIN-N. FISKE, *Trading up. La rivoluzione del lusso accessibile*, Etas, Milano, 2004, p. 4.

Tabella 3.3 – Caratteristiche a confronto dei beni del lusso inaccessibile e del lusso accessibile

Attributo	Beni tradizionali	Beni del lusso accessibile	Beni del lusso inaccessibile
Percezione	Insignificante	Coinvolgente	Distaccato
Disponibilità	Onnipresente	Accessibile	Esclusivo
Prezzo	Basso costo	Premium	Molto caro
Quantità	Prodotto per la massa	Artigianato di massa	Fatto a mano
Aspirazione sociale	Conformismo	Ricerca dei valori	Elitismo

Fonte: M.J. SILVERSTEIN-N. FISKE, *Trading up. La rivoluzione del lusso accessibile*, cit., p. 55.

Da ciò deriva che il lusso è sia quello esibito, derivante dall'ostentazione del proprio benessere o successo sociale mediante oggetti preziosi, molto costosi ed appariscenti (tipicamente grazie a materiali o loghi e marchi molto evidenti) sia quello discreto ed esclusivo, basato su un prodotto unico e raro realizzato grazie a competenze e conoscenze scarsamente diffuse (è il caso di Bottega Veneta, che non dispone di un proprio logo, ma che basa le proprie competenze distintive su una particolare tecnica di lavorazione della pelle)²⁸.

3.6. Il fenomeno della contraffazione nel comparto moda

Il comparto della moda è uno dei più colpiti dal fenomeno della contraffazione, anche a causa del contesto globalizzato dove operano le imprese, dell'estensione del valore del marchio mediante il ricorso allo strumento delle licenze e del difficile controllo dei fornitori. I falsi capi di abbigliamento e accessori Made in Italy generano per le imprese italiane una perdita pari a 12 miliardi di euro all'anno ed una ricaduta occupazionale negativa di 20 mila posti di lavoro²⁹, con danni più rilevanti a carico delle imprese della Lombardia (con perdite stimate in 2,4 miliardi di euro, di cui solo 0,8 miliardi di euro circa a Milano). Nel 2009, i sequestri effettuati dalla Guardia di Finanza in Italia sono ammontati ad oltre 112 milioni di prodotti falsi, registrando un'impennata nel settore moda con oltre 19,5 milioni di pezzi requisiti. In ambito mondiale, la contraffazione industriale e commerciale ha rappresentato nel 2009 l'8% del commercio mondiale³⁰. Si tratta di un giro d'affari che sta minacciando l'economia nazionale e mondiale ed il suo sviluppo nel breve e nel lungo termine, arrecando un

²⁸ S. TERZANI, *Controllo di gestione nelle imprese di alta moda*, cit., p. 16 ss.

²⁹ Camera di Commercio di Monza e Brianza, marzo 2010.

³⁰ Stime per il 2009 del WTO (*World Trade Organization*).

danno economico (secondo le stime del Censis, la sconfitta della contraffazione garantirebbe circa 130 mila nuovi posti di lavoro), ma anche una minaccia per la sicurezza dei consumatori a causa dell'impiego di materiali e procedimenti produttivi non a norma.

Se la contraffazione, negli anni passati, interessava solo i beni di lusso, allo stato attuale il fenomeno rappresenta un'industria che fabbrica e commercializza oggetti di consumo di ogni genere: oltre ad articoli di moda, anche penne a stilo e addirittura medicinali. Ciononostante, le tipologie di beni più imitate rimangono i capi di abbigliamento, gli accessori, le cinture, le borse, gli occhiali e le calzature. Con riferimento ai Paesi produttori di fasi, stanno emergendo la Turchia, la Tunisia e la Grecia.

L'oggetto più contraffatto è la borsa, che costituisce il 70 per cento del mercato illegale, seguito dalle cinture e dalla piccola pelletteria (20 per cento). L'Italia è uno dei Paesi maggiormente colpiti dalla contraffazione: si colloca tra i primi acquirenti al mondo e detiene la terza posizione come produzione di oggetti contraffatti. In ambito europeo, il mercato contraffatto ha provocato una perdita di 250 mila posti di lavoro in 10 anni. Nell'ultimo anno, il 9 per cento degli italiani ha acquistato almeno un prodotto contraffatto: si è trattato principalmente di borse (il 38 per cento degli ultimi acquisti) e cinture (il 29 per cento). Secondo un rapporto annuale della Guardia di Finanza, sono oltre 90 milioni i prodotti contraffatti sequestrati complessivamente, nell'ambito dei quali 14 milioni quelli del comparto moda-accessori³¹.

Occorre precisare la differenza intercorrente tra imitazione e contraffazione. Per "imitazione" si intende la ripresa dello stile e del colore di un marchio famoso, che viene mutato leggermente nel suo nome. Ne sono esempi gli abiti B&G, che vogliono imitare quelli Dolce & Gabbana (D&G), i pantaloni Badidas (invece di Adidas), le scarpe Nice (invece di Nike) ed altri ancora. Generalmente, essi sono commercializzati sulla spiaggia, in strada, in alcuni mercati ed anche negli appartamenti di chi li commercializza.

Per "contraffazione" si intende la produzione di una merce molto simile all'originale, con lo stesso marchio ed apparentemente le stesse caratteristiche intrinseche. Anche il copyright viene fedelmente riprodotto e il modello risulta essere una copia dell'articolo autentico. Sono esempi le borse Louis Vuitton, Prada e Gucci che sono soliti vendere gli extracomunitari sulle spiagge e nelle vie della città.

Il danno economico al settore non è tanto quello arrecato dall'acquisto spinto dalla consapevolezza che si tratti di un falso (come il comprare una borsa di Gucci su un marciapiede della strada), quanto piuttosto quello derivante dagli acquisti effettuati con la convinzione che si tratti di un prodotto autentico. Ovviamente anche la prima transazione arreca un danno, poiché genera una sovraesposizione del marchio riducendo la sua desiderabilità³².

³¹ Milano cronaca, febbraio 2010.

³² R. CAPPELLARI, *Il marketing della moda e del lusso*, cit., p. 63.

CAPITOLO 4

L'ANALISI STRATEGICA

SOMMARIO: 4.1. La definizione di strategia. – 4.2. L'arena competitiva. – 4.3. L'analisi delle opportunità di mercato. – 4.4. La segmentazione del mercato. – 4.5. La definizione del *target*. – 4.6. Il posizionamento strategico.

4.1. La definizione di strategia

Si è detto che l'impresa e l'ambiente sono collegati da relazioni biunivoche, poste in essere nell'ambito di un modello "input-output". Tale relazione può essere approfondita mediante un'analisi strategica.

La letteratura¹ fornisce diversi significati di strategia aziendale, che possono essere raccolti nelle differenti accezioni che seguono (le cosiddette "quattro P"):

– strategia intesa come piano (*plan*): la strategia è intesa come la disposizione consapevole di una serie di attività, che fornisce una guida per affrontare le varie situazioni. Ad esempio, un'azienda di abbigliamento sportivo segue una strategia per entrare nel mercato dei prodotti casual oppure per superare un concorrente. Secondo questa accezione, la strategia viene definita anticipatamente rispetto all'esecuzione delle attività; inoltre, essa è orientata al raggiungimento di un predeterminato obiettivo. L'esplicitazione di una strategia può avvenire in modo formale attraverso un piano;

– strategia come modello (*pattern*): la strategia viene intesa come uno schema che orienta un insieme di azioni;

– strategia come posizione (*position*): la strategia è la forza mediatrice tra azienda ed ambiente di riferimento, ossia tra il tessuto interno e quello esterno. Volendo combinare le suddette tre definizioni, è possibile affermare che la posizione di un'azienda sul mercato è assunta come un obiettivo da raggiungere attraverso la predisposizione di un piano d'azione oppure un modello di comportamento;

– strategia come prospettiva (*perspective*): facendo riferimento al contesto interno all'azienda, la strategia è una prospettiva che consiste in un orientamento strategico di

¹ G. INVERNIZZI (a cura di), *La strategia aziendale: definizioni a confronto*, in G. INVERNIZZI (a cura di), *Strategia aziendale e vantaggio competitivo*, McGraw-Hill, Milano, 2008, p. 7 ss.

fondo. La strategia diventa il carattere dell'impresa, assumendo lo stesso ruolo della personalità per l'individuo.

L'individuazione di una definizione di strategia non è univoca, ma divenuta oggetto di dibattito². Una prima definizione, che risale all'inizio degli anni sessanta, vede la strategia come la determinazione delle mete fondamentali e degli obiettivi di lungo periodo perseguiti dall'azienda, la scelta dei criteri d'azione ed il tipo di utilizzo delle risorse di cui l'azienda dispone al fine di realizzare i predetti obiettivi³. Le definizioni a seguire si differenziano sulla base dei seguenti elementi di riflessione⁴:

- l'oggetto ed il contenuto della strategia;
- l'inserimento delle finalità nella definizione di strategia;
- la considerazione della definizione degli elementi costitutivi all'interno di una strategia;
- l'identificazione della strategia come un disegno enunciato in via anteriore e rappresentato da decisioni, oppure come un percorso fatto da decisioni e azioni e formulato a posteriori.

² Di seguito, vengono proposte alcune definizioni di strategia:

– la strategia è un flusso di decisioni intraprese dal top management che caratterizzano, con scopo propositivo, la vita di un'azienda nel suo complesso; tale processo decisionale è volto a diramare delle indicazioni politiche e governare il rapporto tra impresa ed ambiente. M. LACCHINI, *Strategia aziendale. Elementi di teoria*, cit., p. 53;

– la strategia guida ed indirizza lo sviluppo ed il cambiamento di un'azienda nel corso della sua vita. I.H. ANSOFF, *La strategia d'impresa*, Franco Angeli, Milano, 1974, p. 11;

– la strategia non può essere considerata un'attività posta in essere una volta per tutte, senza richiedere un continuo monitoraggio dell'ambiente, della clientela e dell'operato dei concorrenti, per comprendere dove si colloca il vantaggio sui rivali; diversamente, non sarebbe possibile porre in essere le giuste mosse nell'ambito di un contesto fortemente competitivo e dinamico, con il rischio di seguire strategie adatte a situazioni ormai passate o di non individuare delle probabili opportunità per l'azienda. A. CALDARELLI, *ABM e Benchmarking*, cit., p. 11;

– la strategia aziendale definisce gli obiettivi di fondo dell'attività e le formule che il management deve seguire per portare l'azienda al successo, misurato dalla creazione e dall'accrescimento del valore; essa consiste nell'impiego consapevole di processi, metodologie e strumenti che permettono sia di individuare i contenuti della strategia e le condizioni affinché essa possa realizzarsi sia di verificare se lo sviluppo dell'impresa rispetta le linee definite ed, eventualmente, di modificarne il suo avanzamento. G. CORBETTA (a cura di), *La gestione strategica*, in G. BRUNETTI-V. CODA-F. FAVOTTO, *Analisi, previsioni, simulazioni economico-finanziarie d'impresa*, cit., p. 77;

– la strategia è un mezzo rispetto al fine da raggiungere, rappresentato dagli obiettivi di lungo termine. La strategia decide la modalità di raggiungimento di tali obiettivi, oltre ai criteri di decisione ed azione: in particolare, come soddisfare i clienti, come contrastare la concorrenza, come individuare l'ambito di azione nel quale competere. G. PELLICELLI, *Strategie d'impresa*, Egea, Milano, 2005, p. 8.

³ A. CHANDLER, *Strategy and Structure: Chapters in The History of American Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge (Massachusetts), 1962, p. 48 (traduzione italiana *Strategia e struttura: storia della grande impresa americana*, Franco Angeli, Milano, 1976).

⁴ D. DEPPERU, *Il processo di formazione delle strategie competitive*, Egea, Milano, 2001, p. 9.

La strategia è il modello di ricerca del successo imprenditoriale adottato oppure che si intende seguire, dove il “successo imprenditoriale” non è quantificabile a priori, ma trova definizione nel modello stesso. Ad esempio, una strategia incentrata sull'impiego di un innovativo tessuto contiene l'idea di poter raggiungere il successo grazie a quella iniziativa.

La strategia delinea l'“identità dell'impresa, attuale o potenziale, definendo che cosa fa o desidera fare, perché lo fa o vuole fare, come lo fa o vuole fare”, rapportandola alla relazione biunivoca tra l'impresa ed il suo ambiente⁵. Tale identità viene sviluppata:

a) mediante ideali, persuasioni, comportamenti che delineano il cosiddetto “orientamento strategico di fondo”. Per “orientamento strategico di fondo” si intende l'identità profonda dell'azienda, ossia quella parte non visibile del disegno strategico. Esso è costituito da idee, valori, comportamenti che, nonostante la loro impalpabilità, trovano manifestazione nelle scelte e comportamenti visibili dell'azienda: a tal fine, è necessario che lo stesso sia incardinato nella cultura aziendale ad ogni livello gerarchico. L'orientamento strategico di fondo può essere paragonato al “DNA” dell'impresa;

b) attraverso degli indirizzi strategici (o strategie) che portano ad una concretizzazione del suddetto orientamento strategico di fondo. In senso gerarchico, tali indirizzi strategici si pongono a livello inferiore rispetto all'orientamento strategico di fondo, dal quale derivano. Queste strategie si collocano secondo tre posizioni gerarchiche:

– l'azienda nel suo complesso: si pensi alle strategie di gestione del personale o delle risorse finanziarie, che riguardano l'intero sistema aziendale;

– una specifica area strategica di affari: l'“area strategica di affari” (ASA) o *strategic business unit* è costituita da una o più combinazioni prodotto/mercato/tecnologia che si configura come una unità di sintesi e responsabilità reddituale. Essa possiede una sua struttura economica ed esigenze di conduzione strategica in virtù delle caratteristiche della propria arena competitiva⁶. Attraverso l'identificazione di un portafoglio di ASA è possibile perimetrare il “territorio competitivo” nel quale l'azienda intende svolgere la sua attività: tanto più chiari sono i confini di tale territorio, tanto maggiore sarà mirata la strategia⁷. I concetti di ASA⁸ e di sistema competitivo hanno tra loro una correlazione biunivoca: l'impresa monobusiness, che possiede una sola area di affari, ha una sola arena competitiva con un unico sistema competitivo di riferimento; al contrario, l'impresa multibusiness è contraddistinta da più arene competitive, in quanto essa è impegnata su più campi di attività attraverso un portafoglio strategico di ASA. Esempi di strategie nell'ambito di un'ASA sono quelle di fabbricazione e di vendita di

⁵ V. CODA, *L'orientamento strategico dell'impresa*, cit., p. 24 ss.

⁶ V. CODA, *L'orientamento strategico dell'impresa*, cit., p. 50 ss.

⁷ G. DONNA, *L'impresa competitiva. Un approccio sistemico*, cit., p. 7.

⁸ Le ASA sono delle “imprese nell'impresa” o delle “quasi-imprese”, ognuna con un proprio sistema competitivo e problematiche strategiche. A livello di singole ASA sono riconducibili gli obiettivi di posizionamento competitivo e gli indirizzi per conseguirlo e, solo considerando le ASA, possono essere individuati gli elementi volti a valutare una strategia. G. DONNA, *L'impresa competitiva. Un approccio sistemico*, cit., p. 15 ss.

un prodotto. L'identificazione di una o più ASA non esime il management dal tralasciare una visione organica e sistemica dell'impresa: le singole ASA debbono essere considerate come un tassello elementare dal punto di vista strategico ed un elemento strumentale al raggiungimento della vitalità economica del sistema impresa;

– un'area funzionale: tale strategia è orientata specificatamente ad una funzione aziendale.

La strategia fissa e formalizza gli obiettivi che l'organizzazione aziendale deve raggiungere e supporta il processo decisionale, fornendo delle linee guida da rispettare nella presa di decisioni ad ogni livello (al vertice ed in contesti più operativi); in tal modo, essa funge da strumento di coordinamento e comunicazione tra il vertice aziendale e le altre strutture operative⁹.

La strategia risulta essere collegata all'“essenza” dell'impresa fatta di tre aspetti:

– quello interno: facendo riferimento alle relazioni interne all'impresa (si pensi alle relazioni tra il nucleo creativo e quello manageriale);

– quello esterno: se si considerano i rapporti con l'ambiente esterno;

– quello relazionale: legato all'interagire con tutti i soggetti istituzionali del sistema competitivo (fornitori, clienti, produttori di prodotti sostitutivi, concorrenti e concorrenti potenziali) e gli altri interlocutori sociali ed al posizionamento nell'ambiente e nei sub-ambienti¹⁰.

L'analisi della strategia aziendale rappresenta un passaggio estremamente utile al fine di comprendere l'insieme di ogni manifestazione vitale dell'impresa stessa. Tale linea strategica riflette gli obiettivi perseguiti e, di conseguenza, i comportamenti assunti al fine del raggiungimento degli stessi. A tal fine, occorre considerare l'impresa nella sua complessità, investigando il collegamento vigente tra caratteri istituzionali, linee funzionali e rapporti posti in essere all'interno dell'impresa e con il suo ambiente: solo in questo modo, è possibile intendere il fenomeno aziendale.

Ogni strategia si caratterizza con degli obiettivi, che debbono essere fissati in modo semplice, coerenti tra di loro e legati ad un orizzonte di medio/lungo termine; inoltre, essa si contestualizza all'ambiente competitivo dell'impresa, deve essere consona alle competenze e conoscenze delle risorse a disposizione dell'azienda, si avvale di strutture organizzative e sistemi di gestione e controllo che siano compatti con la strategia stessa.

4.1.1. La formula imprenditoriale

La strategia, nella sua fase attuativa, si concretizza attraverso la cosiddetta “formula imprenditoriale”, ossia la risultante di un insieme di scelte di fondo relative ai seguenti oggetti di osservazione¹¹:

⁹ D. DEPPERU, *Il processo di formazione delle strategie competitive*, cit., p. 12.

¹⁰ B. CAMPEDELLI, *Analisi aziendale*, cit., p. 100.

¹¹ V. CODA (a cura di), *La valutazione della formula imprenditoriale*, in G. INVERNIZZI (a cura di), *Strategia aziendale e vantaggio competitivo*, cit., p. 54 ss. V. CODA, *L'orientamento strategico dell'impresa*, cit., p. 72 ss.

a) il sistema competitivo o i sistemi competitivi: in tale ambito d'azione, l'azienda stabilisce delle relazioni con clienti, fornitori e concorrenti, creandosi una collocazione e rivestendo un certo ruolo;

b) il sistema di prodotto offerto¹²: esso è caratterizzato da elementi materiali (si pensi alla qualità dei tessuti, alla ricercatezza dei bottoni, alla vestibilità degli stessi) ed immateriali (come lo *status* che ne consegue, il prestigio, il senso di appartenenza ad una classe sociale), dagli eventuali servizi collegati (come il servizio di sartoria e riparazione o la dilazione di pagamento), dalle condizioni economiche di acquisto (come la possibilità di pagamento dilazionato o di ricezione di uno sconto). Nell'ambito del sistema competitivo, il sistema di prodotto viene confrontato con quello dei concorrenti;

c) il sistema di interlocutori sociali: in tale ambito, l'azienda pone in essere delle relazioni con i finanziatori (di capitale a pieno rischio o a titolo di credito), con i prestatori di lavoro, con le loro rappresentanze sindacali e con l'amministrazione pubblica. Attraverso tali rapporti, l'azienda assume un ruolo nell'ambito del mercato del credito, in quello del lavoro e nella sua collettività;

d) la proposta progettuale dell'impresa: in modo differenziato per ogni interlocutore sociale, l'azienda offre loro prospettive (lavorative, di credibilità finanziaria, di sviluppo futuro, di ricompensa) chiedendo in cambio un contributo (come la prestazione lavorativa, la concessione di un prestito, la sottoscrizione di un aumento di capitale sociale) oppure un consenso (ad esempio, dalle organizzazioni sindacali). Anche la proposta progettuale si confronta con quella della concorrenza, risultandone più o meno conveniente ed allettante;

e) la struttura (si pensi alla struttura atta a produrre o a vendere oppure alla struttura patrimoniale-finanziaria): con essa, l'impresa si presenta sul mercato attraverso un sistema di prodotto, rivolgendosi ai soggetti interessati ai quali comunica una proposta progettuale.

Gli elementi costitutivi della formula imprenditoriale possono essere collocati nell'ambito di due sotto-sistemi, tra loro collegati:

– il sotto-sistema che identifica il “modo di essere” dell'impresa nell'ambito del suo sistema competitivo: vi fanno parte il sistema prodotto ed il sistema competitivo;

– il sotto-sistema che individua il “modo di essere” dell'impresa nei confronti delle forze economiche, politiche e sociali dalle quali attinge risorse e consensi: vi fanno parte il sistema degli interlocutori sociali e la proposta commerciale.

L'elemento comune tra i due sotto-sistemi, una sorta di “area comune”, è rappresentato dalla struttura ed il tutto è impregnato dal comune orientamento strategico di fondo.

Se si pone l'attenzione alle relazioni tra i componenti della formula imprenditoriale intese in senso dinamico, i rapporti osservabili possono essere così delineati:

¹² G. AIROLDI-G. BRUNETTI-V. CODA, *Corso di Economia aziendale*, cit., p. 333. G. DONNA, *L'impresa competitiva. Un approccio sistemico*, cit., p. 11.

– con riferimento al primo sotto-sistema: la struttura determina il sistema prodotto; il sistema prodotto contribuisce a plasmare il sistema competitivo e permette all'impresa di ricavare un suo ambito operativo; il sistema competitivo trasmette alla struttura sia una serie continua di flussi informativi che fungono da stimolo per un suo adattamento di breve o lungo periodo, sia i corrispettivi derivanti dagli scambi posti in essere tra l'impresa ed il suo sistema competitivo;

– con riferimento al secondo sotto-sistema: la struttura manifesta la proposta progettuale; la proposta progettuale crea l'interesse delle forze sociali; queste ultime offrono le collaborazioni di cui essa necessita.

Il processo di sviluppo di una strategia è da considerarsi sincrono, in quanto al suo interno non sono identificabili in maniera netta una fase di formulazione da quella di realizzazione della strategia: esse fanno parte di un momento unico ed integrato¹³.

Con il termine "visuale strategica" si intende la capacità dell'impresa di valutare gli impatti delle decisioni e delle azioni passate e future sulle condizioni di economicità di lungo periodo, anche tenendo conto della dinamicità ambientale; così facendo, la gestione non procede casualmente basandosi soltanto sulla quotidianità. La visuale strategica differisce dalla pianificazione strategica, ossia quell'attività che delinea esplicitamente l'azione futura e gli obiettivi di lungo termine cui tendere: la pianificazione strategica presuppone la visuale strategica ed è un possibile effetto, dal suo canto la visuale strategica ispira il modo d'essere e di operare delle imprese¹⁴.

4.1.2. Il rapporto tra strategia e gestione operativa

La strategia è fortemente interrelata con la gestione operativa, ma non coincidente: per gestione si intende, infatti, l'insieme delle attività operative che permettono il funzionamento delle varie aree funzionali. Affinché si possa trattare di strategia è necessario, invece, che siano presenti le seguenti condizioni¹⁵:

– facoltà di prendere decisioni: chi decide fa strategia, mentre chi esegue gli ordini non si occupa di strategia;

– importanza delle decisioni intraprese: sono strategiche le decisioni che condizionano in modo preponderante l'orizzonte futuro dell'azienda;

– intervallo temporale di riferimento: il lasso temporale della strategia è di medio/ lungo termine.

Il comportamento dell'impresa è dettato dal sistema di strategie e politiche aziendali, fissate e poi seguite dal management, con riferimento al sistema impresa nel suo

¹³ A. SINATRA, *Da manager a imprenditore interno*, in G. INVERNIZZI-M. MOLTENI-A. SINATRA, *Imprenditorialità interna: lo sviluppo di nuove attività nelle imprese*, Etas Libri, Milano, 1988, p. 8.

¹⁴ A. QUAGLI, *Il comportamento strategico delle piccole imprese*, in L. MARCHI-A. PAOLINI-A. QUAGLI, *Strumenti di analisi gestionale*, cit., p. 183.

¹⁵ M. SAITA, *I fondamentali dell'economia e strategia aziendale*, cit., pp. 29, 122 ss.

complesso ed in modo differenziato per ASA e per aree funzionali. In tale ambito, mentre gli obiettivi strategici sono orientati ad un orizzonte di medio-lungo termine, quelli tattici proiettano l'operato del management su un orizzonte di breve termine dando origine alle politiche aziendali¹⁶. Ad esempio, una strategia di espansione viene resa operativa grazie ad una politica di investimenti. Seppur differenti, strategia e gestione operativa debbono garantire una flessibilità di comportamento dell'impresa alle mutevoli condizioni ambientali.

Certamente, una buona gestione operativa è condizione necessaria per una valida strategia e viceversa; inoltre, la strategia è considerabile come una componente specifica della gestione, che influenza, in modo diretto o indiretto, ogni decisione aziendale. Considerando che il contesto aziendale è fortemente competitivo e la strategia è un modello di regolazione del rapporto tra l'impresa ed il suo ambiente, ne deriva che il fenomeno strategico concerne il governo della competizione, volta alla sopravvivenza durevole dell'azienda¹⁷.

4.2. L'arena competitiva

Affinché l'azienda possa competere con successo, essa deve giocare la sfida concorrenziale avvalendosi di un vantaggio competitivo superiore rispetto a quello degli avversari. A tal fine, però, è necessario definire chi sono i rivali: i loro punti di forza e debolezza, le loro strategie e le possibili loro contromosse in risposta alle azioni delle aziende rivali. L'analisi dei concorrenti viene effettuata in relazione a quattro criteri¹⁸:

- a) la gamma di prodotti: considerando un solo prodotto oppure una gamma di prodotti;
- b) i segmenti di clienti: ossia prendendo ad esame un solo segmento oppure più segmenti;
- c) l'orizzonte geografico di azione dell'azienda: riferendosi ad un contesto limitato oppure, se si tratta di un'azienda multinazionale, un orizzonte più ampio;
- d) le attività che costituiscono la catena del valore: considerando una sola attività oppure più attività.

L'individuazione dei concorrenti e delle loro caratteristiche permette di circoscrivere la cosiddetta "arena competitiva", ossia il contesto entro il quale i vari competitors si affrontano. Nell'ambito dell'arena competitiva, le aziende operanti possono essere suddivise in "gruppi strategici", costituiti da imprese con strategie alquanto omogenee, con gli stessi mercati ed in concorrenza tra loro¹⁹. Ad esempio, nell'ambito del mer-

¹⁶ G. FERRERO, *Impresa e management*, cit., p. 158 ss.

¹⁷ A. BERETTA ZANONI, *Strategia aziendale*, cit., p. 83.

¹⁸ G. PELLICELLI, *Strategia aziendale*, cit., p. 124 ss.

¹⁹ G. PELLICELLI, *Strategia aziendale*, cit., p. 133.

cato del lusso, fanno parte dello stesso gruppo strategico: Louis Vuitton, Hermès, Escada, Chanel, Gucci, Prada, Valentino ed altre. A livello di prodotti con fascia di prezzo bassa, fanno parte del medesimo gruppo strategico tra gli altri: Zara, Motivi, Oltre, Fiorella Rubino, Z&M e Mango. Il gruppo strategico costituisce, quindi, un livello intermedio di analisi che si colloca tra il settore economico e l'azienda.

Le altre aziende facenti parte del proprio gruppo strategico sono considerabili i concorrenti sui quali focalizzare la massima attenzione, anche se le mosse degli attori facenti parte di altri gruppi non vanno comunque trascurate: il successo o insuccesso di una strategia non è derivante soltanto dalla bontà della stessa, ma anche dalle contromosse dei concorrenti.

4.3. L'analisi delle opportunità di mercato

Dopo aver analizzato l'ambiente competitivo, occorre focalizzare la propria attenzione sulla domanda, ossia sui bisogni che l'azienda deve soddisfare. L'individuazione delle opportunità²⁰ è un processo complesso e non solo oggettivo, in quanto esso è manovrato anche dalla capacità del management nel saper cogliere aspetti, stimoli, richiami e segnali dal mercato. Vi sono manager più conservatori, che rimangono legati ai prodotti ed ai mercati che già conoscono, mentre altri sono più innovativi e propendono per la ricerca del nuovo.

In primo luogo, occorre definire il mercato dal quale poi cogliere le opportunità:

- può essere un mercato generico: è quello dove operano più venditori di prodotti sostituibili tra loro, ma differenti sia per le caratteristiche fisiche sia per la destinazione: ad esempio, i prodotti per il tempo libero possono essere rappresentati da una tuta da ginnastica, da un costume da piscina, da un completo da tennis, dall'abbigliamento per equitazione, da un completo da *running* o un look *casual* per andare a fare shopping in centro. La definizione di questo mercato e dei suoi confini è difficile, in quanto le varie attività effettuabili durante il tempo libero sono in competizione tra loro: l'acquirente considera tali modalità di trascorrere il tempo libero come l'una in sostituzione dell'altra e, di conseguenza, le aziende che offrono tali prodotti sono messe in concorrenza. Facendo riferimento a tale ottica di mercato, l'impresa viene giovata di nuove opportunità derivanti da un contesto più allargato, correndo però il rischio di disperdere energie su troppi aspetti;

- può essere un prodotto-mercato: è quello nel quale i venditori offrono prodotti sostituibili tra loro e simili per le caratteristiche fisiche e per la loro destinazione. Ad esempio, è un prodotto-mercato quello che raggruppa i venditori di jeans: in esso, l'acquirente confronta le marche, i prezzi, le differenze estetiche e farà la sua scelta. I produttori di jeans sono in competizione tra loro. Se un'azienda definisce il proprio mercato

²⁰ G. PELLICELLI, *Il marketing*, Wolters Kluwer, Milano, 2005, p. 150 ss.

secondo l'ottica del prodotto-mercato, essa concentrerà la propria attenzione e risorse su un contesto più limitato, perdendo spesso nuove opportunità invece presenti nel mercato generico più allargato.

Una corretta definizione di mercato deve essere compatibile con le risorse a disposizione: un'impresa di abbigliamento può puntare ad un mercato nazionale, se ha a disposizione le risorse necessarie per aprire e gestire una catena; al contrario, la limitazione delle risorse le permetterà una definizione di mercato più ristretto.

Dopo aver definito il proprio mercato, l'azienda deve stimare il mercato potenziale, ossia il mercato che potenzialmente intende servire, in termini di previsioni di volumi di vendita e/o di numero di clienti a cui poter effettuare una vendita. Si tratta di una quantificazione difficile, poiché occorre calcolare il numero di soggetti che manifesteranno nella prossima stagione il bisogno di acquistare un determinato prodotto: tra questi, vi sono soggetti che hanno già effettuato lo stesso acquisto nella stagione passata, che ancora non possiedono quel bene, che sono fedeli alla marca oppure infedeli e propensi al nuovo. La stima del mercato potenziale deriva anche dalla considerazione del tasso di sviluppo o di crescita di quel mercato, poiché la domanda è costantemente alimentata sia da nuovi clienti, sia da clienti già posseduti che rinnovano un acquisto. Dalla definizione del mercato potenziale deriva l'entità della quota di mercato potenziale.

Come ultimo, l'azienda valuta e seleziona le opportunità derivabili dal suo mercato potenziale. Tale processo valutativo e selettivo è influenzato:

- dagli obiettivi perseguiti: essi possono anche limitare le opportunità (si pensi all'impossibilità di aprire nuovi punti vendita in Cina, mercato con forte potenzialità, poiché l'obiettivo perseguito nel breve-medio termine è quello di rilanciare la presenza nel mercato europeo);
- dalle tendenze manifestate dall'ambiente: nel campo della moda è fondamentale seguire le tendenze manifestate in una stagione perché esse possono creare degli effetti che si trascineranno anche sulle stagioni successive, per le quali le collezioni dovranno prenderne atto;
- dalle risorse a disposizione dell'impresa: esse stanno alla base del compimento di un determinato investimento, che evidentemente non può essere realizzato se le stesse non sono disponibili. Lanciare un nuovo prodotto potrebbe essere giudicato un'opportunità valida, ma non perseguibile se mancano le potenzialità finanziarie.

4.4. La segmentazione del mercato

Il mercato potenziale è composto da clienti che manifestano bisogni in parte simili ed in parte differenti. Un'azienda non è in grado di offrire la gamma di prodotti che possa soddisfare tutti i bisogni manifestati dal mercato; al contrario, essa deve effettuare delle scelte in termini di ambito d'azione sul quale operare.

Segmentare il mercato significa individuare, nell'ambito della domanda potenziale, bisogni da soddisfare con caratteristiche simili ai quali l'impresa può dare risposta con la medesima combinazione di marketing mix²¹. Il mercato viene suddiviso in parti (o segmenti) costituiti dai clienti con esigenze ed attese simili da appagare. L'impresa passa da un approccio "a pioggia", con il quale si sarebbero dispersi gli sforzi di marketing, ad un approccio "mirato", concentrandosi sui potenziali clienti che manifestano il maggior interesse verso l'offerta aziendale²². Il mercato viene visto come un insieme di segmenti eterogenei, nei quali sono presenti potenziali consumatori con bisogni simili: l'impresa si concentra su uno o più segmenti, ai quali viene destinato un programma specifico del marketing.

Spesso il prodotto offerto su più segmenti può essere leggermente modificato (ad esempio, per un segmento il capo viene realizzato in un tessuto meno pregiato, mentre per l'altro segmento lo stesso modello è confezionato con un materiale più pregiato) oppure essere il medesimo, ma sostenuto da una pubblicità differente (uno stesso pantalone in tessuto tecnico viene elogiato per la sua comodità, riferendosi al segmento dell'abbigliamento per il tempo libero, ma anche per la sua versatilità che lo rende adeguato per una tenuta da ufficio abbinandolo ad una camicia ed una giacca più elegante, per il segmento dell'abbigliamento classico).

In relazione all'oggetto che viene segmentato, i procedimenti di segmentazione sono duplici:

- a) segmentazione di settore;
- b) segmentazione di mercato.

4.4.1. La segmentazione di settore

La segmentazione di un settore è un procedimento più ampio rispetto a quello della segmentazione di un mercato (ricompreso all'interno del settore). Mentre la segmentazione del mercato viene effettuata identificando i bisogni della domanda, quella del settore dell'abbigliamento fa ricorso a quattro macrocriteri, all'interno dei quali è possibile identificare ulteriori microsegmenti²³:

1. fascia prezzo: tale criterio viene impiegato con particolare riferimento all'abbigliamento esterno e permette la distinzione nei seguenti cinque micro-segmenti²⁴:

²¹ G. PELLICELLI, *Strategie d'impresa*, Egea, Milano, 2010, p. 186. M. BRUCE-T. HINES, *Fashion Marketing. Contemporary Issues*, cit., p. 76. E. CORBELLINI-S. SAVIOLO, *Managing Fashion and Luxury Companies*, cit., p. 101 ss. M. McDONALD-B. ROGERS, *La gestione dei clienti strategici*, Franco Angeli, Milano, 1998, p. 85 ss.

²² P. KOTLER-G. ARMSTRONG, *Principi di marketing*, Pearson, Milano, 2006, p. 237.

²³ S. SAVIOLO-S. TESTA, *Le aziende del sistema moda*, cit., p. 122 ss.

²⁴ Tali segmenti sono stati analizzati nel Capitolo 2.

- a) *couture*;
- b) *prêt-à-porter*;
- c) *diffusion*;
- d) *bridge*;
- e) *mass market*.

Con riferimento ai beni del lusso, la distinzione è la seguente: lusso inaccessibile, lusso intermedio e lusso accessibile²⁵;

2. tecnologia: essa è la modalità di svolgimento dei processi economici aziendali. I possibili criteri di segmentazione possono essere i seguenti:

- a) materia prima impiegata: lana, cotone, pelle, tessuto, maglia, ecc.;
- b) categoria merceologica del prodotto realizzato: pantalone, gonna, camicetta, capo-spalla, ecc.;
- c) know-how incorporato nei processi aziendali e nell'offerta:
 - maison o griffe: sono realtà basate su competenze artistico-progettuali, con un forte orientamento al prodotto, un'offerta diversificata, la concessione di una serie di licenza. Si pensi ad Armani, Valentino, Roberto Cavalli, Gianfranco Ferrè, Laura Biagiotti;
 - marchi industriali: sono realtà sia produttive sia commerciali, con un'ampia gamma produttiva, un orientamento al mercato. Si pensi a Diesel, Max Mara, Miroglio, Zegna;
 - marchi insegna: sono realtà distributive che possono anche avere competenze nell'organizzazione della filiera produttiva che sta a monte. Sono esempi: Benetton, Stefanel, Zara, Gap, Promod;

3. funzioni ed occasione d'uso:

- a) la funzione d'uso descrive il tipo di utilizzo per il quale il prodotto è stato realizzato e dipende dalla funzionalità tecnica del prodotto: abbigliamento esterno, intimo e costumi da bagno;
- b) l'occasione d'uso fa riferimento alle occasioni di vita per le quali il bene è stato pensato: occasioni formali (distinte in giorno/lavoro e sera/cerimonia), occasioni informali (occasioni metropolitane/tempo libero fuori città), *sportswear* (sport leggero/sport attivo);

4. gruppi di clienti: tale criterio segmenta il settore secondo una logica di mercato, distinguendo tra:

- a) canale intermedio: esso si articola secondo i seguenti possibili criteri:
 - canale diretto e indiretto: il canale diretto mette in contatto l'azienda con il consumatore finale, senza alcuna forma di intermediazione, come avviene per i negozi aziendali, i cataloghi per corrispondenza, i siti internet aziendali; il canale indiretto mette in contatto l'azienda ed il consumatore mediante il ricorso ad un intermediario e si distingue ulteriormente in canali generalisti e canali specializzati;

²⁵ Tali segmenti sono stati analizzati nel Capitolo 3.

– formato distributivo: deriva dalla combinazione di un insieme di elementi che riguardano il punto vendita, quali l'ubicazione, la dimensione, l'assortimento, il livello di prezzo, il servizio al cliente;

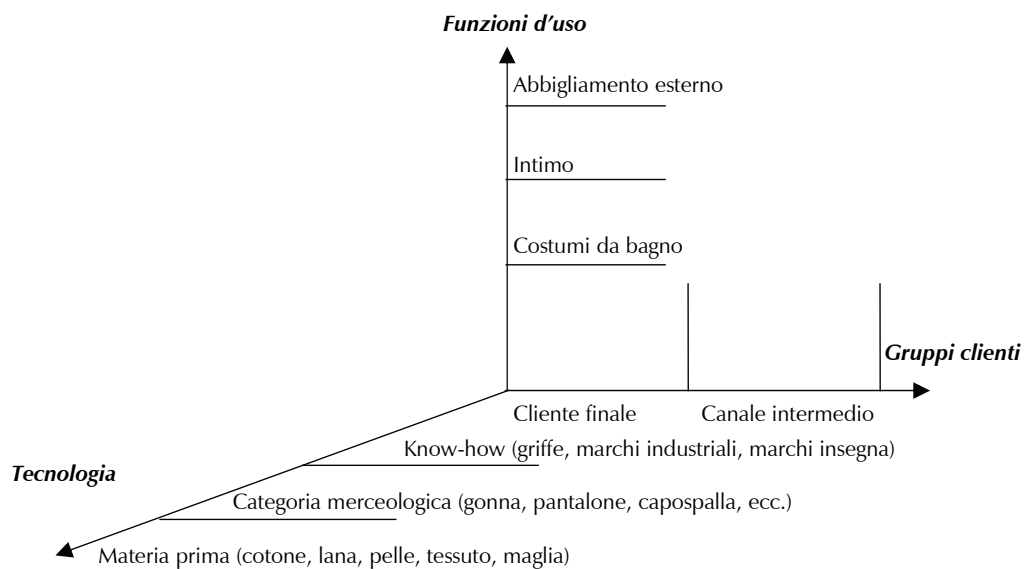
– modello proprietario: si distingue tra negozi indipendenti, catene con proprietà centralizzata e negozi in franchising²⁶;

b) cliente finale: i criteri di segmentazione possono essere molteplici ed i principali sono i seguenti: età, sesso, ubicazione, classe sociale, reddito, stile di vita, comportamento all'acquisto, livello di istruzione.

I macrocriteri della tecnologia, funzione d'uso e gruppi di clienti possono essere utilizzati in modo combinato tra loro: ad esempio, dall'unione tra i criteri della funzione d'uso e dai gruppi di clienti secondo il criterio del sesso si generano i seguenti segmenti: abbigliamento esterno donna, abbigliamento esterno uomo, abbigliamento esterno bambino; abbigliamento intimo donna, abbigliamento intimo uomo, abbigliamento intimo bambino; costumi da bagno uomo, costumi da bagno donna, costumi da bagno bambino.

²⁶ Il *franchising* è un contratto tra l'azienda produttrice (*franchisor*) ed il negoziante (*franchisee*), giuridicamente ed economicamente indipendenti l'una dall'altra. Il contratto prevede che il *franchisee* possa utilizzare la formula commerciale del *franchisor* (marchio, know how, segni distintivi), ricevere tutto l'assortimento da vendere e l'assistenza necessaria per la messa in atto del proprio negozio e l'attività di vendita successiva. In cambio, il *franchisee* deve pagare un diritto di affiliazione iniziale ed una *royalty* sul venduto ed accettare le direttive strategiche imposte dal *franchisor*. Il *franchisor* vuole assicurarsi la vendita dei suoi prodotti in una determinata area geografica mediante un punto vendita spesso già funzionante, avvalersi della competenza e conoscenza del territorio del titolare del punto vendita, ottenere pagamenti dei prodotti in modo regolare, senza dover effettuare gli investimenti iniziali necessari per la creazione di un negozio proprio. Dal canto suo, il *franchisee* (che deve preoccuparsi del recupero dei mezzi finanziari atti ad avviare l'iniziativa commerciale) ha i seguenti vantaggi: riceve la gamma da mettere in vendita, viene assistito nella formazione del personale di vendita, riceve i benefici dell'attività di promozione e comunicazione posta in essere dal *franchisor*, usufruisce del nome, della reputazione, del marchio e dell'immagine del produttore, gode di un'esclusività territoriale per tutta la durata del contratto; il contratto può prevedere l'impegno del *franchisee* di ritirare e vendere un certo quantitativo di prodotti. Tale forma contrattuale è utilizzata sia nel mercato nazionale sia in quella internazionale. A. FOGGIO, *Il marketing della moda*, Franco Angeli, Milano, 2007, p. 245 ss. Inoltre, è frequente l'applicazione di regolamenti che permettono al *franchisor* la possibilità di verificare attraverso delle ispezioni l'operato delle aziende franchisee, analogamente a quanto avviene nell'ambito di un'azienda giuridicamente unitaria. P. BASTIA, *Gli accordi tra imprese*, cit., p. 42 ss. A.M. DELRE, *Le aziende fashion del Made in Italy nell'economia globalizzata*, Cacucci, Bari, 2005, p. 20 ss.

Figura 4.1 – Segmentazione del settore abbigliamento secondo la combinazione di tecnologia/funzioni d'uso/gruppi di clienti



Fonte: S. SAVIOLO-S. TESTA, *Le aziende del sistema moda*, cit., p. 123.

4.4.2. La segmentazione di mercato

La segmentazione di un mercato viene effettuata identificando i bisogni della domanda e procedendo con l'individuazione delle seguenti categorie di mercato:

- le occasioni d'utilizzo di un prodotto: abbigliamento esterno (formale, informale, sportswear); intimo (notte/giorno); costumi da bagno;
- i gruppi di consumatori finali: uomo (giovane/adulto); donna (giovane/adulta); bambino (neonato/junior)
- i formati distributivi: distribuzione intensiva, distribuzione selettiva, distribuzione esclusiva.

Ad esempio, incrociando i criteri occasioni d'uso e gruppi di consumatori finali, una possibile segmentazione è riportata nella tabella seguente.

Tabella 4.1 – Esempio di segmentazione di mercato

Gruppo di clienti Occasione d'uso	Uomo		Donna		Bambino	
	Giovane	Adulto	Giovane	Adulto	Neonato	Junior
Abbigliamento esterno: – Formale – Informale – Sportswear						
Intimo: – Notte – Giorno						
Costumi da bagno						

Fonte: S. SAVIOLO-S. TESTA, *Le aziende del sistema moda*, cit., p. 137.

La segmentazione è stata favorita dalla tecnologia che ha permesso il raggiungimento di economie di scala anche su impianti più piccoli volti alla produzione di un quantitativo ridotto di beni. Inoltre, essa ha avuto un impulso da una domanda di mercato sempre più diversificata (ad esempio, le aziende di abbigliamento sportivo non si limitano a creare un unico modello di T-shirt per l'attività fisica, ma la loro offerta prevede una maglia per l'aerobica, una per il tennis, una per il *running*, una per la passeggiata, ecc.). Come ultimo, quando si entra in un mercato dove i concorrenti possiedono quote di mercato, la tendenza è quella di focalizzarsi su un segmento dello stesso.

4.5. La definizione del *target*

Dopo aver definito i vari segmenti, l'azienda deve definire il proprio *target*, ossia uno o più segmenti nei quali concentrare le risorse e competenze specifiche.

È nel proprio *target* che l'azienda dovrà far valere le proprie competenze distintive, ossia l'insieme di capacità e conoscenze che essa possiede a livello di eccellenza²⁷, il fulcro vitale da cui deriva la possibilità di differenziarsi ed emergere. Nel lungo periodo, l'azienda deve manifestare l'attitudine a realizzare, a costi inferiori ed anticipando i concorrenti, quelle idoneità che le permettono di creare prodotti innovativi, al fine di creare nuove tendenze, soddisfare nuovi bisogni di mercato oppure creare nuovi bisogni²⁸.

²⁷ G. DONNA, *L'impresa competitiva. Un approccio sistemico*, cit., p. 16 ss.

²⁸ C.K. PRAHALAD-G. HAMEL, *The Core Competence of the Corporation*, in *Harvard Business Review*, 3/1990, p. 81 ss.

Per valorizzare al massimo il proprio patrimonio di competenze distintive, l'azienda deve "far leva" sulle proprie risorse-chiave, valorizzandole e facendole fruttare. A tal fine, le principali scelte possibili possono essere le seguenti²⁹:

a) concentrazione delle risorse ed energie: l'azienda evita la dispersione di energie, riducendo il portafoglio di competenze distintive e diminuendone il ventaglio. Vengono banditi atteggiamenti esageratamente ambiziosi, che non siano successivamente sostenibili dalla disponibilità di risorse e capacità; al contrario, vengono focalizzate le attenzioni sui campi di azione nei quali l'azienda può avvantaggiarsi di eccellenza creativa e, nel caso in cui effettui internamente la produzione, anche esecutiva;

b) accumulazione di competenze distintive: l'azienda effettua un investimento continuo per alimentare e consolidare il proprio patrimonio di risorse-chiave. Ciò ha luogo nel rispetto di un piano di lungo termine che preveda favorisca l'accumulazione e/o la conservazione delle proprie competenze distintive;

c) integrazione delle competenze distintive: affinché sia profittevole, il patrimonio deve essere costituito da competenze complementari e sinergiche tra loro, in una sorta di osmosi che favorisca l'originalità del sistema prodotto;

d) conservazione delle competenze: in qualità di bene prezioso, al pari degli altri *assets*, esse vanno costantemente preservate ed alimentate, affinché siano profittevoli nel lungo termine. La sospensione della produzione di un prodotto e la sua sostituzione con un altro è una scelta da ponderare, in quanto il mercato potrebbero non essere saturo oppure non pronto ad accettare un surrogato.

Nell'intento di definire il proprio target, l'azienda può effettuare le seguenti scelte:

- operare su un solo segmento di mercato: essa concentra le proprie risorse su un unico segmento, al quale dedica un programma di marketing. È la tipica mossa di un'impresa di piccole dimensioni, o fortemente specializzata, o appena entrata in un mercato dove vi è una forte concorrenza. I vantaggi sono legati alla conoscenza approfondita del campo d'azione più limitato e ad una pubblicità mirata alla creazione dell'immagine di un solo prodotto; il rischio evidente è quello di focalizzarsi su un segmento nel quale la domanda potrebbe calare e richiedere un repentino riadattamento del proprio know-how, capacità produttiva e distributiva verso nuovi segmenti;

- operare su più segmenti: l'impresa offre più prodotti, ciascuno dei quali è destinato a segmenti differenti (ad esempio, Cavalli realizza la collezione Roberto Cavalli per un segmento più esigente e quella Just Cavalli per il segmento più giovane e con inferiori potenzialità di spesa). A tal fine, la struttura produttiva deve essere adatta per una produzione diversificata ed il marketing deve saper organizzare più programmi di marketing. L'azienda ha il vantaggio di frazionare i rischi su più segmenti, di vendere potenzialmente una maggior quantità spalmata su più prodotti e di distribuire con il medesimo canale prodotti diversi. Al contempo, però, si trova a dover sostenere maggiori

²⁹ G. DONNA, *L'impresa competitiva. Un approccio sistemico*, cit., p. 20 ss.

costi, a parità di volumi, rispetto al marketing di massa legati alla gestione della varietà in termini di ricerca e sviluppo, produzione, promozione, pubblicità, distribuzione e post-vendita. Inoltre, corre il rischio che un prodotto sia in concorrenza con un altro suo prodotto (ad esempio, il Gruppo Miroglio possiede linee di prodotto ben differenziate e con target differenti che non risultano in competizione l'una con l'altra: Elena Mirò per il conformato, Motivi per la linea giovane e fast-fashion, Caractère per il segmento più classico, ecc.).

4.6. Il posizionamento strategico

Dopo la decisione del *target* sul quale operare, l'azienda deve decidere il proprio posizionamento strategico, ossia la posizione che intende occupare in un determinato contesto competitivo³⁰.

Posizionare vuol dire creare un'identità o un'immagine del prodotto e comunicarla ai potenziali consumatori: dopo la definizione del segmento di mercato nel quale operare, l'azienda deve esaminare la posizione dei concorrenti e scegliere quella che intende assumere³¹. Partendo dal presupposto che il target può essere accomunato da caratteristiche sociali o di personalità, piuttosto che di motivazioni d'uso di un prodotto o di modalità d'uso³², il processo di posizionamento è quel meccanismo mediante il quale la marca investe una porzione di contenuto o un'idea e si appropria di un territorio proprio, definendo il proprio discorso e l'insieme dei suoi valori³³. Il processo di posizionamento, inteso come la pratica di rivolgere un richiamo a una porzione prescelta dei clienti potenziali, riguarda la collocazione della propria marca, di un prodotto o di una collezione nella percezione dei consumatori appartenenti al target, affinché essa sia avvertita in modo differenziato rispetto a quella dei concorrenti. Sarebbe sbagliato interpretare il posizionamento come il processo che si fa al prodotto, in quanto esso è un meccanismo che avviene nella mente dell'individuo al fine di posizionare il prodotto nella mente del pubblico³⁴.

La percezione di marca deve riguardare sia gli attributi fisici del prodotto, sia quelli intangibili. Ad esempio, le T-shirts Gucci, Cavalli, Diesel, Benetton e Zara possiedono un posizionamento differente l'una dall'altra sia a causa del loro prezzo sia per la differente percezione suscitata nella mente del consumatore a causa dell'immagine del brand.

³⁰ A. BERETTA ZANONI, *Strategia aziendale*, cit., p. 33.

³¹ G. PELLICELLI, *Strategie d'impresa*, Egea, Milano, 2010, p. 189.

³² L. BOGART, *Strategia in pubblicità. Come combinare media e messaggi con mercati e motivazione*, Franco Angeli, Milano, 1990, p. 337 ss.

³³ A. SEMPRINI, *La marca. Dal prodotto al mercato, dal mercato alla società*, Lupetti, Milano, 1996, p. 44.

³⁴ A. RIES-J. TROUT, *Positioning: the battle for your mind*, McGraw-Hill, New York, 2001, p. 2.

Ne consegue che posizionare un prodotto significa³⁵:

- individuare ed applicare i fattori di differenziazione nei confronti della concorrenza;
- mettere sul mercato un prodotto in grado di rispondere alle esigenze del target;
- definire il prezzo che il segmento è pronto a riconoscere per quel prodotto;
- scegliere lo stile per il prodotto;
- adottare una giusta distribuzione, comunicazione e promozione per il prodotto;
- intraprendere una mirata politica di vendita;
- ottenere un livello di profitto soddisfacente.

Il posizionamento può essere posto in essere con riferimento a differenti criteri, tra i quali l'impresa seleziona quello o quelli maggiormente significativi³⁶:

- attributi tangibili del prodotto: si pensi ai tessuti scelti per la loro confezione, alla cura nei dettagli, alla resistenza dei beni;
- attributi intangibili del prodotto: sono esempi la seduzione per la marca di lingerie Victoria's Secret, superamento dei propri limiti per gli orologi Sector, ironia per la linea Motivi;
- rispetto ai concorrenti: se l'azienda decide di puntare su un segmento già presidiato da un concorrente, essa deve creare un vantaggio aggiuntivo (in termini di qualità, innovazione o prezzo) affinché le sia possibile ottenere un proprio spazio. Ad esempio, nel segmento dei jeans già presidiato da Levi's, la Diesel ha puntato sull'originalità dei propri jeans.

L'azienda può effettuare un posizionamento mediante le seguenti due tecniche³⁷:

- posizionamento rispetto al leader del settore: l'impresa si posiziona in relazione al posizionamento del leader, adattando una politica totalmente o parzialmente differente. Tra le varie alternative disponibili, essa può avvalersi di una pubblicità comparativa oppure apportare al proprio bene piccole modifiche in grado di differenziare il prodotto da quello dei concorrenti. Sono esempi le sfide tra Zara ed H&M;
- posizionamento avvalendosi di un'idea: l'azienda posiziona il proprio prodotto in relazione al posizionamento della concorrenza, ma sottolineando alcune particolarità o attributi del proprio bene con i quali essa confida di vincere la sfida competitiva. La battaglia competitiva è posta in essere da aziende di piccole, medie e grandi dimensioni, potenzialmente ubicate in ogni angolo del pianeta ed operanti su molteplici aspetti del business, con le quali è necessario confrontarsi in un'ottica di *benchmarking* e, rispetto alle quali, occorre garantire un'offerta maggiormente competitiva, pena l'estromissione dal mercato³⁸. È il caso

³⁵ A. FOGGIO, *Il marketing nella moda*, cit., p. 156.

³⁶ S. SAVIOLO-S. TESTA, *Le aziende del sistema moda*, cit., p. 154 ss.

³⁷ G. PELLICELLI, *Strategie d'impresa*, Egea, Milano, 2010, p. 189 ss.

³⁸ A. CALDARELLI, *ABM e Benchmarking*, cit., p. 9. Per *benchmarking* si intende la ricerca di eccellenti prassi che conducono ad una prestazione superiore rispetto a quella attualmente conseguita dall'azienda. S. BERETTA, *Il benchmarking nel governo delle attività amministrative*, in S. BERETTA-A. DOSSI-G. MELONI-F. MIROGLIO, *Il benchmarking dei processi amministrativi: metodologie di analisi, misurazione e confronto*, Egea, Milano, 1999, p. 43.

di Geox che punta a distinguersi grazie alla capacità delle proprie scarpe di “respirare”.

Il processo di posizionamento si articola nei seguenti passaggi³⁹:

a) individuazione del bisogno da soddisfare: occorre definire le necessità e le attese che il prodotto deve soddisfare e poi capire se tale bisogno è già appagato dall’offerta dei concorrenti oppure è ancora insoddisfatto, cioè vi è un vuoto nel quale inserirsi;

b) definizione del segmento di mercato: occorre decidere su quale segmento inserire il prodotto;

c) formulazione del prodotto ideale: occorre definire gli attributi fisici ed intangibili che il prodotto deve possedere per poter soddisfare i bisogni del segmento scelto, ma anche una serie di variabili attinenti quali la politica di prezzo, di distribuzione, di promozione, di vendita;

d) delineazione della mappa della concorrenza⁴⁰: occorre considerare il posizionamento delle altre marche (concorrenti o facenti parte della stessa azienda) presenti nel medesimo segmento, al fine di individuare al meglio le opportunità operative per l’impresa e formulare un eventuale posizionamento alternativo. A tal fine, occorre prendere in esame i punti di forza e di debolezza della concorrenza, l’immagine posseduta dagli altri prodotti, le politiche di vendita, prezzo e comunicazione in atto, le quote di mercato possedute dai concorrenti ed ogni altro elemento che possa definire al meglio la posizione dei competitors;

e) individuazione del posizionamento ideale: esso si ottiene confrontando il posizionamento che sarebbe ottimale per l’impresa con quello che, invece, è giudicato ottimale per il consumatore;

f) verifica dei risultati raggiunti con il posizionamento ideale ed eventuale riposizionamento.

Nel caso in cui i risultati di un precedente posizionamento siano insoddisfacenti, l’azienda può optare per un riposizionamento del proprio prodotto. Esso può far ricorso ad un cambiamento nei benefici attesi dal cliente piuttosto che nella comunicazione dei bisogni ottenibili dal prodotto stesso. Ad esempio, la Levi’s è stata interessata da una politica di riposizionamento del brand 501 nel 2005, a causa del declino della propria marca rispetto a quelle dei concorrenti. Tale riposizionamento è consistito in una campagna pubblicitaria televisiva che metteva la marca al centro ed era rivolta a varie fasce di età, in una produzione di un’ampia gamma di jeans in grado di rispondere a esigenze differenti messi sul mercato a prezzi differenti per rispondere alle esigenze di tutte le tasche.

³⁹ A. FOGLIO, *Il marketing nella moda*, cit., p. 157.

⁴⁰ Il concetto di concorrenza è da intendere in senso allargato, in quanto esso supera i confini classici costruiti intorno al concetto di settore e basati sulle economie di scala e le barriere all’entrata. S. VICARI, *Nuove dimensioni della concorrenza. Strategie nei mercati senza confini*, Egea, Milano, 1989, p. 123.

PARTE SECONDA

GLI EQUILIBRI DEL SISTEMA IMPRESA

CAPITOLO 5

GLI EQUILIBRI ECONOMICO, FINANZIARIO E PATRIMONIALE

SOMMARIO: 5.1. La durabilità e l'autonomia. – 5.2. L'equilibrio economico. – 5.3. L'equilibrio finanziario. – 5.4. L'equilibrio patrimoniale. – 5.5. L'interrelazione tra gli equilibri economico, finanziario e patrimoniale.

5.1. La durabilità e l'autonomia

Il sistema impresa deve godere di caratteristiche di tendenziale durabilità e di autonomia. Per durabilità si intende la capacità dell'azienda di operare nel rispetto di condizioni di vita e di funzionamento che possano farla perdurare nel tempo, nonostante la mutevolezza dell'ambiente. Tale capacità deve manifestarsi in un'ottica di lungo periodo ed indipendentemente dalla permanenza delle persone che, in un dato istante, operano per l'impresa: la durabilità non ha senso soltanto con riferimento ai membri attuali, ma anche nei confronti di quelli futuri e, più in generale, della collettività¹.

Per autonomia si intende la capacità di vivere senza affidarsi a sistematici interventi di sostegno o di copertura delle perdite da parte di terzi, poiché essi rappresentano un ausilio precario e provvisorio. L'autonomia è da considerarsi una condizione primitiva ed irrinunciabile, poiché conferisce garanzia che ogni scelta o decisione sia finalizzata alla funzionalità generale dell'azienda², e qualifica la durabilità. Non vengono preclusi i rapporti di collaborazione ed alleanza tra imprese che, però, non debbono limitare la libertà di scelta, valutazione e presa di decisioni³. Il concetto di autonomia è differente rispetto a quello di indipendenza: essendo un sistema aperto, l'operato dell'azienda è sottoposto a vincoli e condizionamenti derivanti dall'ambiente ed è altresì legato, in

¹ G. FERRERO, *Istituzioni di economia d'azienda*, cit., p. 83 ss. S. SARCONI, *L'azienda*, cit., p. 57. A. AMADUZZI, *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, cit., p. 41. G. AIROLDI-G. BRUNETTI-V. CODA, *Corso di economia aziendale*, cit., p. 163 ss.

² R. FERRARIS FRANCESCHI, *L'azienda: caratteri discriminanti, criteri di gestione, strutture e problemi di governo economico*, in E. CAVALIERI-R. FERRARIS FRANCESCHI, *Economia Aziendale, Vol. I, Attività aziendale e processi produttivi*, cit., p. 60.

³ F. FAVOTTO, *Economia aziendale*, cit., p. 17 ss.

modo diretto o indiretto, ad altre aziende. Ciononostante, ciò non deve essere considerato un ostacolo alla sua autonomia di scelta.

Dall'autonomia aziendale discende il concetto di autonomia dei fini, che tiene separati i fini dell'azienda da quelli perseguiti da altre aziende e dal sistema economico generale⁴. Pertanto, l'autonomia fa risaltare l'identità specifica dell'azienda come un soggetto istituzionale, pur sempre strumentale rispetto alla soddisfazione dei bisogni umani, ma con obiettivi autonomi e sovraordinati rispetto alle posizioni dei singoli individui: se non ci fosse l'azienda, non solo verrebbe meno lo strumento economico, ma non potrebbero essere soddisfatti i bisogni umani⁵.

L'autonomia aziendale può essere intesa in senso soggettivo ed in senso oggettivo⁶:

– in senso soggettivo: si intende l'autonomia del soggetto economico, nella sua libertà di scelta e di governo dell'impresa;

– in senso oggettivo: tale condizione necessita la presenza di condizioni di equilibrio che conferiscono all'azienda una capacità propria di esistenza. Per operare nel mercato in modo durevole, come strumento dell'attività umana in campo economico “fatto per durare” e “atto a perdurare”⁷, l'impresa deve godere di determinate condizioni di operatività che sono influenzate dalle relazioni che essa attua con l'esterno⁸. Tali condizioni di operatività nascono dal complesso sistema di relazioni che l'impresa pone in essere con l'ambiente esterno ed i mercati dove essa opera. Senza tali condizioni di operatività, l'azienda non può esistere come strumento durevole. Il presente capitolo si focalizza sulle condizioni oggettive di autonomia aziendale.

L'analisi del sistema azienda assume la veste di analisi diagnostica, ossia volta all'accertamento ed alla valutazione delle condizioni di equilibrio d'impresa, nel breve e nel lungo periodo. Il suo operare viene analizzato tenendo in considerazione il rapporto dell'impresa con il suo habitat naturale, senza tralasciare gli aspetti riguardanti le caratteristiche strutturali ed organizzative, le scelte gestionali, operative e strategiche, nonché le relazioni poste in essere con altri attori economici facenti parte del suo ambiente, dal quale derivano minacce ed opportunità⁹.

⁴ D. MANCINI, *L'azienda nella “rete” di imprese*, Giuffrè, Milano, 1999, p. 91 ss.

⁵ A. BERETTA ZANONI, *Pianificazione, controllo e bilancio del valore*, Giuffrè, Milano, 1999, p. 41.

⁶ G. FERRERO, *Istituzioni di economia d'azienda*, cit., p. 91 ss.

⁷ G. ZAPPA, *Le produzioni nell'economia delle imprese*, cit., p. 34 ss. L'azienda è un istituto atto a perdurare, ossia un fenomeno che ha senso e che può porre in essere la sua funzione di soddisfacimento del bisogno umano solo se esso è proiettato nel lungo termine; al contrario, i fenomeni speculativi oppure i complessi di operazioni non coordinate a sistema non possono essere considerati azienda. E. GIANNESI, *Appunti di economia aziendale*, cit., p. 39.

⁸ Nel presente paragrafo, si fa riferimento al pensiero di G. FERRERO, *Istituzioni di economia d'azienda*, cit., p. 195 ss.

⁹ B. CAMPEDELLI, *Analisi aziendale: strumenti concettuali, metodologici e di valutazione dell'impresa*, cit., p. 25 ss.

L'analisi sullo stato di salute dell'impresa, attuale o prospettico, è strumentale alle scelte di governo della stessa, sia in senso costruttivo (per determinare le potenzialità ed i limiti delle scelte aziendali) sia in senso patologico (al fine di individuare i segnali di crisi e predisporre le cure).

La finalità conoscitiva dell'analisi aziendale è rappresentata dall'identificazione e comprensione dei meccanismi mediante i quali l'azienda raggiunge le condizioni passate, attuali e future sulle quali si basa la sua esistenza¹⁰. Si effettua una sorta di anamnesi aziendale, affinché sia possibile porre in essere uno studio sulla dinamica delle scelte dell'impresa. Tale indagine analizza la dinamica degli accadimenti aziendali, manifestabili attraverso i risultati gestionali di breve periodo visualizzabili con le tecniche contabili ed il bilancio d'esercizio, ossia lo strumento con il quale, annualmente, si determinano, in senso quantitativo e qualitativo, il reddito d'esercizio ed il patrimonio aziendale¹¹.

Il bilancio risulta il "fulcro"¹² del sistema informativo esterno, ossia il principale strumento di informazione esterna dell'impresa (sempre che lo stesso sia attendibile¹³, in quanto sui risultati in esso contenuti si basano la maggior parte dei giudizi sulle performance raggiunte dall'impresa¹⁴: esso riflette integralmente gli effetti delle dimensioni strategica ed operativa dell'azienda, descrivendo il grado di successo economico, competitivo e sociale raggiunto dall'impresa e rappresentando i termini entro i quali si soddisfano le attese degli *stakeholders*¹⁵. Esso rappresenta la forma minima di conoscenza volta ai soggetti interessati, interni ed esterni; con riferimento a questi ultimi, il documento del bilancio rappresenta l'unica fonte disponibile per entrare in conoscenza del reddito e del capitale di funzionamento¹⁶. Il bilancio ha seguito il processo di trasformazione dell'azienda, passata da mero strumento a scopi privatistici a istituto economico correlato con l'ambiente esterno: anche il bilancio è passato da strumento operativo a carattere privatistico interno a documento con finalità di interesse pubblico¹⁷.

Il bilancio permette, attraverso la sua sintesi e interpretazione, di valutare lo stato di salute dell'azienda, oltre che compararlo con quello delle altre imprese del medesimo

¹⁰ B. CAMPEDELLI, *Analisi aziendale: strumenti concettuali, metodologici e di valutazione dell'impresa*, cit., p. 32 ss.

¹¹ M.S. AVI, *Gli aspetti contabili delle imprese alberghiere*, Giappichelli, Torino, 1995, p. 3.

¹² P. CAPALDO, *Reddito, capitale e bilancio di esercizio*, Giuffrè, Milano, 1998, p. 221.

¹³ AA.VV., *Ricordo di Giovanni Ferrero*, Giuffrè, Milano, 1998, p. 31. S. TERZANI, *Introduzione al bilancio di esercizio*, Cedam, Padova, 1993, p. 9 ss.

¹⁴ G. FIORI, *Finalità, metodologie e limiti delle analisi di bilancio tramite indici*, in C. CARAMIELLO-F. DI LAZZARO-G. FIORI, *Indici di bilancio*, Giuffrè, Milano, 2003, p. 3.

¹⁵ A. PROVASOLI, *Prefazione*, in A. PROVASOLI-A. VIGANÒ, *Bilancio. Valutazioni, lettura, analisi*, Egea, Milano, 2007, p. XIII.

¹⁶ A. AMADUZZI, *Manuale di Economia aziendale*, cit., p. 354. C. TEODORI, *L'analisi di bilancio*, Giappichelli, Torino, 2000, p. 5.

¹⁷ G. DI STEFANO, *Il sistema delle comunicazioni economico-finanziarie nella realtà aziendale moderna*, cit., p. 4.

settore¹⁸, divenendo uno strumento di risposta sempre più puntuale alle aspettative di varie categorie di soggetti¹⁹:

– interni all’azienda: il soggetto economico, gli azionisti, gli obbligazionisti, gli organi direttivi ed esecutivi ed il collegio sindacale;

– esterni all’azienda: i fornitori, i clienti, gli istituti finanziatori, gli organi fiscali, le autorità legislative, gli organismi con finalità di controllo, le organizzazioni sindacali, le pubbliche autorità, gli economisti ed i ricercatori ed i consumatori²⁰.

L’indagine condotta sul bilancio²¹ si concretizza mediante un’analisi di bilancio, alla quale la dottrina economico-aziendale affida capacità segnaletiche, opportunamente integrata con indagini qualitative²² (rilevamenti dimensionali di attività, come la quota di mercato, ed altre misure qualitative, come il grado di fedeltà della clientela) volte a rappresentare valori e caratteri non espressi nel bilancio. Le connotazioni di qualità e quantità sono strettamente collegate tra loro, in quanto si riflettono l’una con l’altra.

L’analisi di bilancio ha il compito di diagnosticare lo stato di salute di un’azienda, attraverso una comparazione nello spazio (in relazione alle altre aziende del medesimo settore) e nel tempo (comprendendo l’evoluzione delle performance dell’azienda con il trascorrere nel tempo), al fine di cogliere quegli “elementi di sintesi” volti a valutare la gestione sotto il profilo patrimoniale, finanziario ed economico²³.

Mediante modelli interpretativi, adeguate riclassificazioni ed elaborazioni, le analisi di bilancio producono delle sintesi di bilancio di forte potenziale conoscitivo²⁴. La suddetta analisi, però, non è in grado, da sola, di cogliere ogni dinamica del sistema impresa, ma va integrata con altri appropriati modelli dimensionali²⁵. In relazione al de-

¹⁸ C. TEODORI, *L’efficacia della comunicazione di bilancio e l’analisi dei concorrenti*, in D.M. SALVIONI (a cura di), *L’efficacia della comunicazione economico-finanziaria e l’analisi della concorrenza*, cit., p. 248.

¹⁹ A. LAI, *Le situazioni di equilibrio economico-finanziario di gruppo*, Franco Angeli, Milano, 1997, p. 16 ss.

²⁰ S. TERZANI, *Introduzione al bilancio di esercizio*, cit., p. 9 ss.

²¹ B. CAMPEDELLI, *Analisi aziendale: strumenti concettuali, metodologici e di valutazione dell’impresa*, cit., p. 40.

²² Un fatto economico è dotato di una connotazione qualitativa se ad essa è attribuibile un’essenza quantitativa che possa definire la natura della qualità stessa. E. CAVALIERI, *Dimostrazioni sperimentali dei principi di economia aziendale e di ragioneria*, Bozzi, Genova, 1970, p. 21.

²³ G. FIORI, *Finalità, metodologie e limiti delle analisi di bilancio tramite indici*, in C. CARAMIELLO-F. DI LAZZARO-G. FIORI, *Indici di bilancio*, cit., p. 13 ss. I. FACCHINETTI, *Rendiconto finanziario e analisi dei flussi*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2002, p. 1 ss. G. FERRERO-F. DEZZANI-P. PISONI-L. PUDDU, *Le analisi di bilancio. Indici e flussi*, Giuffrè, Milano, 2003, p. 3 ss. C. TEODORI, *L’analisi di bilancio*, cit., p. 4 ss.

²⁴ G. BRUNETTI, *Le riclassificazioni delle sintesi di bilancio*, in G. BRUNETTI-V. CODA-F. FAVOTTO, *Analisi, previsioni, simulazioni economico-finanziarie d’impresa*, EtasLibri, Milano, 1995, p. 5.

²⁵ Il modello di seguito proposto non va considerato come esaustivo, ma atto a cogliere i tratti identificativi dell’impresa e giudicare la dinamica delle manifestazioni di vita dell’azienda. Inoltre, l’indagine presenta dei limiti derivanti dalla capacità segnaletica dei valori di bilancio impiegati, derivanti dal fatto

stinatario, ha luogo una scelta di indicatori, che rappresentano utili strumenti di misurazione della performance aziendale e dell'impiego dei vari fattori produttivi, al fine di individuare le informazioni di interesse dell'utilizzatore delle stesse²⁶.

Il punto di arrivo è l'interpretazione delle condizioni economiche, finanziarie e patrimoniali prospettiche del successo dell'azienda, che rappresentano la sintesi delle condizioni operative legate all'efficienza produttiva, alle potenzialità commerciali, all'autonomia finanziaria, alla capacità innovativa, alla razionalità organizzativa ed amministrativa²⁷.

In particolare, il sistema impresa viene indagato nella presenza dei seguenti equilibri interni:

- 1) l'equilibrio economico;
- 2) l'equilibrio finanziario;
- 3) l'equilibrio patrimoniale.

5.2. L'equilibrio economico

L'attività di gestione posta in essere dall'impresa è delimitata da un ciclo economico, che inizia con l'approvvigionamento dei fattori produttivi (tessuti, filati, accessori, altri materiali di produzione, forza lavoro, fattore capitale, ecc.) dai quali originano dei costi e termina con la vendita dei prodotti realizzati (capi di abbigliamento ed altri articoli moda) che produce dei ricavi di vendita²⁸. I flussi dei costi e quelli dei ricavi costituiscono un insieme unitario, ossia un "sistema di costi e di ricavi", che avvalorata l'unità economica della gestione.

Il controllo economico assume una configurazione di sistema logico di strumenti che misura gli effetti economici delle varie decisioni ed operazioni poste in essere e favorisce l'assunzione delle decisioni atte a garantire la duratura vita dell'azienda²⁹.

che tali valori non hanno un significato autonomo, ma possiedono una valenza se considerati nell'ambito del loro sistema complessivo e nelle loro relazioni. B. CAMPEDELLI, *Analisi aziendale: strumenti concettuali, metodologici e di valutazione dell'impresa*, cit., pp. 79, 108. Inoltre, l'espressività del bilancio varia da impresa ad impresa ed anche nel tempo. G. FERRERO-F. DEZZANI, *Manuale delle analisi di bilancio – Indici e flussi*, Giuffrè, Milano, 1979, p. 27 ss.

²⁶ L. BRUSA, *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, Giuffrè, Milano, 2000, p. 308.

²⁷ L. MARCHI, *Caratteri generali dell'analisi economico-finanziaria riferita al profilo strategico*, in L. MARCHI-A. PAOLINI-A. QUAGLI, *Strumenti di analisi gestionale*, cit., p. 5.

²⁸ G. FERRERO, *Impresa e management*, cit., p. 68 ss.

²⁹ E. BORGONOVÌ, *Il comportamento economico della persona*, in E. BORGONOVÌ (a cura di), *Il controllo economico nelle aziende sanitarie*, cit., p. 19.

La grandezza del reddito, che costituisce la differenza tra i ricavi ed i costi d'esercizio³⁰, rappresenta "l'oggetto primario" del sistema contabile³¹, che ne misura la sua entità e provenienza attraverso lo studio delle manifestazioni numerarie e lucrative poste in essere nell'ambito degli scambi tra l'azienda ed il suo mercato e delle valutazioni effettuate a fine esercizio³².

Il reddito ha origine dalla coordinazione e combinazione dei fattori produttivi impiegati nel processo di gestione: tra questi fattori, quello del capitale è condeterminante e rappresenta una complementare condizione, mentre non è predominante sulle altre³³. Il reddito rappresenta, in prima approssimazione, una grandezza in grado di valutare l'efficienza manageriale³⁴, comportando il formarsi o il dissolversi dei capitali³⁵.

Il reddito viene creato nel durante della gestione, per effetto del suo incessante svolgimento, ma viene determinato solo con un procedimento di astrazione, ossia dividendo e dissociando la gestione stessa³⁶. La determinazione del reddito d'esercizio impone l'effettuazione di ragionamenti che, pur considerando il principio della continuità aziendale (*going concern*), richiede l'effettuazione di ipotesi di scindibilità spazio-temporale della gestione³⁷.

L'equilibrio economico, detto anche di autosufficienza economica³⁸, viene analizzato facendo riferimento ai seguenti aspetti:

- le condizioni di equilibrio economico;
- l'economicità;
- la redditività.

³⁰ Come procedimento alternativo, il reddito è determinabile mediante differenza tra l'entità del capitale netto dell'impresa alla fine del periodo di osservazione e quella all'inizio di tale periodo: il reddito è l'incremento che subisce il capitale per effetto della gestione. P. CAPALDO, *Reddito, capitale e bilancio di esercizio*, cit., p. 35.

³¹ Il sistema contabile è un insieme ordinato di rilevazioni dei valori dell'azienda. F. ZAVATTARO, *Premessa: principi generali del sistema di rilevazioni*, in E. BORGONOVÌ (a cura di), *Il controllo economico nelle aziende sanitarie*, cit., p. 143.

³² R. FIUME, *Lorenzo De Minico. Maestro della scuola napoletana*, cit., p. 23.

³³ G. FERRERO, *La valutazione del capitale di bilancio*, Giuffrè, Milano, 1988, p. 7.

³⁴ S. ZAMBON, *Entità e proprietà nei bilanci di esercizio*, Cedam, Padova, 1996, p. 130.

³⁵ G. ZAPPA, *Le produzioni nell'economia delle imprese, Vol. II*, cit., p. 734.

³⁶ G. CERIANI, *Lezioni di Economia aziendale*, cit., p. 108.

³⁷ R. CAMODECA, *L'iter formativo del bilancio di esercizio*, Cedam, Padova, 1996, p. 34.

³⁸ G. MELIS, *Elementi di Economia Aziendale*, cit., p. 104. L'autosufficienza economica, intesa in senso largo, è considerabile come l'attitudine della gestione a remunerare a condizioni di mercato, attraverso i ricavi, tutti i fattori produttivi impiegati (compreso il capitale) che risultano necessari per una vita durevole ed un conveniente sviluppo. Ne deriva che le imprese debbono essere governate nel rispetto dell'economicità, salvo i vincoli che possono derivare da considerazioni di natura non economica. P. ONIDA, *Economia d'Azienda*, Utet, Torino, 1965, p. 58. P. PISONI, *Le caratteristiche del sistema azienda*, in AA.VV., *Lezioni di Economia Aziendale*, Giappichelli, Torino, 1996, p. 30.

5.2.1. Le condizioni di equilibrio economico

Affinché sia presente un equilibrio economico, è necessaria la compresenza di tre condizioni.

A) Prima condizione di equilibrio economico

I flussi di ricavi derivanti dalla cessione dei prodotti debbono essere in grado di coprire con continuità i flussi di costi³⁹ legati all'acquisto dei fattori produttivi, oggetto di misurazioni economiche⁴⁰. I costi esprimono il valore dei fattori produttivi impiegati, comportando dei componenti negativi del reddito, mentre il loro reintegro avviene mediante i ricavi, che rappresentano le risorse riaffluite all'impresa per effetto della vendita dei prodotti realizzati e che comportano dei componenti positivi di reddito⁴¹.

Le imprese debbono conseguire un profitto, al fine di produrre ricchezza in modo superiore rispetto a quella consumata; diversamente, esse perderebbero la loro distinzione principale, diventando delle aziende di erogazione⁴².

Quando i ricavi superano i costi, si crea un *surplus* o reddito netto globale, che rimane dopo la remunerazione di tutti i fattori produttivi impiegati, compresi anche i tributi ed il compenso ai portatori di capitale proprio⁴³. Sotto il profilo economico, tale *surplus* concorre a stabilizzare nel tempo la capacità remunerativa dell'azienda, sotto il profilo patrimoniale ad accrescere il patrimonio e sotto il profilo finanziario a divenire una forma di finanziamento⁴⁴. La parte residua, destinabile a riserve dopo aver remunerato il capitale a pieno rischio, è definita "extra-reddito" (fermo restando che la presenza di un reddito risparmiato non derivi da una non congrua remunerazione di alcuni fattori produttivi impiegati)⁴⁵. A tal fine, l'impresa è definibile come una co-

³⁹ Sono ricavi d'esercizio quelli per i quali il processo produttivo si è concluso e lo scambio ha avuto luogo, verificandosi il passaggio sostanziale e non formale del titolo di proprietà. Sono costi dell'esercizio quelli correlati ai ricavi correttamente riconosciuti. A.M. FELLEGERA, *Le valutazioni di bilancio nella logica civilistica*, in AA.VV., *Il bilancio di esercizio d'impresa*, Giuffrè, Milano, 2003, p. 137.

⁴⁰ Per misurazioni economiche si intendono le attività di rilevazione e rappresentazione sotto veste opportuna di grandezze legate all'attività di produzione, consumo e scambio di beni e servizi; esse permettono al soggetto economico il governo, il coordinamento e la guida dell'azienda. F. AMIGONI, *Le misure del controllo dell'economia dell'impresa*, in F. AMIGONI (a cura di), *Misurazioni d'azienda: programmazione e controllo*, Giuffrè, Milano, 1988, p. 365 ss.

⁴¹ G. FARNETI, *Economia d'Azienda*, cit., p. 24.

⁴² G. CATTURI, *Teorie contabili e scenari economico-aziendali*, cit., p. 170.

⁴³ G. FERRERO, *Impresa e management*, cit., p. 87 ss. L. ZUCCARDI MERLI, *Il sistema informativo contabile per la determinazione dell'equilibrio economico*, in L. ANSELMINI (a cura di), *L'equilibrio economico nelle aziende sanitarie*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano, 1996, p. 41.

⁴⁴ G. FERRERO, *Il controllo finanziario nelle imprese*, cit., p. 10 ss.

⁴⁵ G. FERRERO, *Impresa e management*, cit., p. 87. G. FERRERO, *Istituzioni di economia d'azienda*, cit., p. 205 ss.

ordinazione economica in atto e dinamica che, per sua natura, produce sistematicamente redditi e capitali⁴⁶.

Se il flusso di ricavi non è in grado di coprire quello dei costi, l'azienda sopravvive se la differenza negativa è compensata da altre differenze positive realizzate in passato o da realizzare in futuro⁴⁷. Il venir meno dell'equilibrio economico non compromette la sopravvivenza dell'impresa, che però deve dimostrare un'attitudine all'equilibrio economico⁴⁸.

B) *Seconda condizione di equilibrio economico*

L'impresa deve garantire una remunerazione congrua di tutti i fattori produttivi il cui compenso dipenda totalmente (es. i portatori di capitale di rischio) o parzialmente (es. gli amministratori) dal risultato d'esercizio. La congruità è rapportata alle condizioni di mercato, simili per rischio, nonché alle aspettative dei soggetti che hanno apportato il capitale⁴⁹. Se la remunerazione non è congrua, viene penalizzata la possibilità futura di acquisire i fattori produttivi necessari nei modi e tempi dovuti, in quanto non particolarmente motivati dalla remunerazione percepibile (si pensi a successivi aumenti di capitale sociale, per i quali i soci potrebbero non manifestare l'interesse, piuttosto che all'impossibilità di attrarre la forza lavoro qualificata perché non allettata da un adeguato compenso). Inoltre, in caso di mancata congruità della remunerazione, significa che l'equilibrio economico è raggiunto a scapito di altre categorie di soggetti (si pensi al caso di operai sottopagati).

L'istituto impresa presenta equilibrio economico se è in grado di attrarre risorse sufficienti per ricompensare tutte le condizioni di produzione e di consumo impiegate nel processo produttivo-distributivo⁵⁰.

Tale congruità della remunerazione discende anche dal fatto che l'azienda non è soltanto uno strumento di produzione della ricchezza, ma anche di distribuzione della stessa: si pensi alla distribuzione dei dividendi agli azionisti piuttosto che all'erogazione delle retribuzioni. Se tale distribuzione di ricchezza non avesse luogo, oppure non in modo congruo, si verrebbe a creare una situazione di insoddisfazione oppure di allontanamento dall'azienda stessa, comportando prima o poi effetti negativi sulla produzione.

⁴⁶ A. CANZIANI, *La natura economica dell'impresa*, paper n. 32, Università degli Studi di Brescia, Dipartimento di Economia Aziendale, 6/2004, p. 22.

⁴⁷ S. CRICCHIO, *L'impresa come momento di origine e di diffusione di fenomeni macro-economici*, cit., p. 82.

⁴⁸ M. ZUCCARDI MERLI, *Il sistema informativo contabile per la determinazione dell'equilibrio economico*, in L. ANSELMINI (a cura di), *L'equilibrio economico nelle aziende sanitarie*, cit., p. 41.

⁴⁹ Gli elementi volti ad esprimere la congruità del reddito di periodo sono i seguenti: il tasso di rendimento per investimenti privi di rischio ed il compenso per il rischio derivante dal porre in essere un'attività d'impresa. L. GUATRI, *La valutazione delle aziende*, Egea, Milano, 1994, p. 76 ss.

⁵⁰ G. AIROLDI-G. BRUNETTI-V. CODA, *Corso di Economia aziendale*, cit., p. 162 ss.

La prosperità dell'impresa costruita sulla miseria altrui non è destinata a durare a lungo⁵¹; infatti, il miglioramento delle condizioni di economicità non significa più, come in passato, esclusivamente un maggiore profitto per i capitalisti d'azienda: al contrario, esso vuol dire una maggiore dotazione di risorse per l'impresa, un avanzamento tecnologico, un incremento di competitività ed una maggiore soddisfazione delle attese di tutti i soggetti che partecipano all'attività dell'impresa⁵².

Non si parla di economicità se l'azienda raggiunge l'equilibrio affidandosi a condizioni di acquisto dei fattori produttivi grazie ad una politica di remunerazione non adeguata o insufficiente dei due fattori produttivi fondamentali, ossia il lavoro ed il capitale⁵³.

C) Terza condizione di equilibrio economico

Non è sufficiente che l'andamento della gestione, nel suo complesso, sia positivo, ma è necessario che esso sia raggiunto prevalentemente attraverso la normale attività aziendale o gestione caratteristica⁵⁴. Un buon andamento di gestione tendenzialmente derivante da:

- attività atipiche, ossia quegli accadimenti non strettamente funzionali alla gestione caratteristica perché derivanti da gestioni estranee o collaterali a quella caratteristica (come la gestione legata agli immobili ad uso non industriale)
- attività straordinarie, ossia quelle attività che non si manifestano con regolarità in relazione all'oggetto aziendale, ma *una tantum* (come il conseguimento di una plusvalenza non considerabile come componente ordinario)

significherebbe un'incapacità di esplicare la propria funzione produttiva in aderenza all'oggetto dell'attività economica per cui l'impresa è stata costituita.

5.2.2. L'economicità

Se vengono rispettate le tre suddette condizioni, l'azienda gode di economicità, intesa come capacità di remunerare, con forza propria, in modo congruo e durevole tutti i fattori produttivi impiegati (sia i portatori di interessi istituzionali sia gli altri interlocutori sociali⁵⁵). L'economicità è considerata una caratteristica attitudinale dell'azienda

⁵¹ P. ONIDA, *Economia d'azienda*, cit., p. 81.

⁵² U. BERTINI, *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino, 1991, p. 35.

⁵³ G. AIROLDI-G. BRUNETTI-V. CODA, *Lezioni di economia aziendale*, Il Mulino, Bologna, 1989, p. 337.

⁵⁴ La gestione caratteristica è l'insieme di operazioni legate all'esercizio dell'attività principale e tipica dell'azienda. La gestione straordinaria è il complesso di operazioni non ricorrenti nel breve andare oppure i cui effetti si manifestano nel lungo periodo. La gestione extracaratteristiche o atipica riguarda i fatti amministrativi correlati ad un'attività secondaria dell'azienda G. CATTURI, *L'azienda universale*, cit., p. 102 ss.

⁵⁵ P. ANDREI, *La struttura e il contenuto del bilancio di esercizio*, in AA.VV., *Il bilancio di esercizio d'impresa*, Giuffrè, Milano, 2003, p. 2.

e ne condiziona la sua operatività come strumento durevole dell'operare in campo economico⁵⁶: dal momento che, tra le condizioni di esistenza dell'azienda è collocabile quella della durata, essa è attuabile soltanto se anche la condizione di economicità possa valere nel tempo⁵⁷.

L'equilibrio economico aziendale può essere inteso⁵⁸:

a) in termini oggettivi: esso è presente quando le relazioni tra ricavi e costi sono in grado di soddisfare le attese minime del soggetto economico, rappresentando la base per il raggiungimento di obiettivi futuri più soddisfacenti. Le condizioni minime conferiscono autosufficienza economica ed autonomia all'azienda, seppur nell'ambito di continue interazioni con altre aziende: l'impresa deve impostare la propria condotta per perseguire, in primo luogo, le condizioni idonee a raggiungere un'infinita autosufficienza economica⁵⁹. L'equilibrio oggettivo fa riferimento ad un equilibrio dinamico basato su condizioni di economicità minimali, ma crescenti: esso non punta alla massimizzazione dell'economicità, ma alla prospettiva di una massimizzazione tendenziale; esso non coincide con una situazione di ottimalità, per sua natura statica, quanto piuttosto con condizioni minimali a cui si associa una prospettiva di miglioramento. Pertanto, una situazione di equilibrio minimo permette la remunerazione di tutti i fattori produttivi impiegati (compresi i portatori di capitale di rischio e l'attività manageriale) e lascia spazio per un miglioramento della misura del reddito⁶⁰;

b) in termini soggettivi: l'equilibrio economico, oltre ad assicurare le condizioni di equilibrio oggettivo, permette una remunerazione congrua dell'attività imprenditoriale⁶¹.

Per essere autonoma, l'azienda deve poter offrire un'adeguata remunerazione ai fattori produttivi attinti dall'esterno ed anche al suo soggetto economico (al fine di legarli stabilmente all'azienda); inoltre, essa deve puntare all'ottimizzazione dei rendimenti dei fattori produttivi e perquisire o consolidare la competitività, al fine di rafforzare la sua capacità di mantenere durevoli condizioni di equilibrio economico⁶². Ciò significa che le condizioni di equilibrio vanno da un minimo livello, al di sotto del quale non vi

⁵⁶ G. FERRERO, *Istituzioni di economia d'azienda*, cit., p. 198 ss.

⁵⁷ A. PAOLINI, *Le condizioni di equilibrio aziendale*, in L. MARCHI (a cura di), *Introduzione all'economia aziendale*, cit., p. 481.

⁵⁸ F. RANALLI, *Considerazioni sul tema dell'economicità aziendale*, Clua Editrice, Pescara, 1988, p. 26 ss.

⁵⁹ P. CAPALDO, *La programmazione aziendale con particolare riferimento alla programmazione pluriennale*, Giuffrè, Milano, 1965, p. 202.

⁶⁰ A. BERETTA ZANONI, *Pianificazione, controllo e bilancio del valore*, cit., p. 44 ss.

⁶¹ E. CAVALIERI, *Creazione di valore, economicità ed equilibrio nel sistema d'impresa*, in E. CAVALIERI-R. FERRARIS FRANCESCHI, *Economia Aziendale, Vol. I, Attività aziendale e processi produttivi*, cit., p. 226. G. GALIZZI, *Modelli di controllo del sistema aziendale: il modello contabile*, in AA.VV. (a cura di C. ROSSI), *Temi e applicazioni di Economia Aziendale*, Cisalpino, Bologna, 1994, p. 107. C. ROSSI, *Il sistema aziendale e i suoi modelli generali*, in AA.VV. (a cura di C. ROSSI), *Temi e applicazioni di Economia Aziendale*, cit., p. 50.

⁶² F. RANALLI, *Considerazioni sul tema dell'economicità aziendale*, cit., p. 14.

è interesse a tenere in vita l'azienda, fino ad un livello che permette una remunerazione congrua dei fattori produttivi impiegati, compresi il capitale e l'operato dell'imprenditore.

Non è però sufficiente disporre di risorse preziose, ossia beni tangibili ed intangibili dotati di rarità, versatilità, qualità e complementarità, ma è necessario farle fruttare attraverso processi organizzativi, procedure e tattiche operative, al fine di produrre una rendita economica superiore rispetto alla media⁶³.

L'economicità è considerabile come il più importante criterio di guida, valutazione e controllo dell'amministrazione dell'azienda, in quanto tale criterio dimostra la capacità della stessa di raggiungere le proprie finalità senza la copertura consolidante di altre aziende terze⁶⁴, ossia l'impresa ha l'attitudine a perdurare come strumento economico durevole⁶⁵. Pertanto, l'economicità aziendale osserva l'equilibrio economico della gestione con un punto di vista interno all'impresa, ossia del suo equilibrio economico⁶⁶.

Tale equilibrio economico diventa l'espressione di un aspetto astratto della vita aziendale, poiché rappresenta la sintesi ultima del suo operare nelle varie funzioni e concernente i vari avvenimenti. L'economicità durevole va intesa come lo scopo più ampio e generale della combinazione di elementi posti in essere in azienda⁶⁷, come una condizione necessaria per il funzionamento della stessa al fine di garantirle durabilità ed autonomia⁶⁸.

I risultati d'esercizio derivanti dal bilancio d'esercizio esprimono l'economicità dell'attività d'impresa nel periodo a cui il bilancio è riferito⁶⁹, mentre l'economicità di gruppo è espressa dal bilancio di gruppo, che espone il reddito ed il patrimonio del gruppo stesso⁷⁰.

Non necessariamente l'attitudine all'economicità deve essere costante nel tempo; infatti, è possibile che, in dati periodi, i ricavi siano incapaci di coprire tutti i costi sostenuti e vi siano squilibri economici di breve termine⁷¹: uno *status* di disequilibrio può essere fisiologico, purché ristretto entro certi limiti, oltre i quali diventa fonte di alterazioni patologiche del sistema azienda⁷². Ciò è possibile, ad esempio, negli esercizi di

⁶³ A. DOSSI, *Il benchmarking dei processi amministrativi: contenuti di attività e questioni di metodo*, in S. BERETTA-A. DOSSI-G. MELONI-F. MIROGLIO, *Il benchmarking dei processi amministrativi*, cit., p. 65.

⁶⁴ S. AZZALI, *Le amministrazioni pubbliche aziende pubbliche di produzione*, in A. TANZI-P. ANDREI-S. AZZALI (a cura di), *Saggi vari di Economia Aziendale*, cit., p. 91.

⁶⁵ P. ONIDA, *Economia d'azienda*, cit., p. 55 ss. C. MASINI, *Lavoro e risparmio*, cit., p. 170.

⁶⁶ A. BUCCELLATO, *Il sistema informativo delle aziende pubbliche*, Cedam, Padova, 1992, p. 119.

⁶⁷ R. FERRARIS FRANCESCHI, *Finalità dell'azienda e condizioni di funzionamento*, cit., p. 102.

⁶⁸ F. FAVOTTO, *Economia aziendale*, cit., p. 18.

⁶⁹ L. AZZINI, *Istituzioni di economia d'azienda*, Giuffrè, Milano, 1982, p. 233.

⁷⁰ S. AZZALI, *Il bilancio di gruppo*, in AA.VV., *Il bilancio di esercizio d'impresa*, Giuffrè, Milano, 2003, p. 222.

⁷¹ G. FERRERO, *Istituzioni di economia d'azienda*, cit., p. 198 ss.

⁷² A. PASTORE, *La funzionalità economica dell'impresa*, Cacucci, Bari, 1984, p. 24.

sostenimento di costi legati alla struttura produttiva, i quali non hanno ancora avuto un reintegro per effetto dei ricavi di vendita dei prodotti oppure nelle fasi economiche sfavorevoli⁷³. Tali squilibri creano erosioni di patrimonio, a causa delle perdite d'esercizio, e la necessità di reintegrazione dei mezzi finanziari che vengono assorbiti dai costi non coperti dai ricavi d'esercizio⁷⁴: tale fabbisogno di risorse finanziarie viene fronteggiato con l'apporto di capitale a pieno rischio e, per la parte eccedente, con quello di credito.

Se le condizioni di equilibrio economico possono essere considerate in un'ottica di breve termine, seppur con significato relativo, è nell'ottica di lungo periodo che le stesse hanno una valenza essenziale e di prioritaria importanza, tanto da influenzare le possibilità di evoluzione futura dell'impresa⁷⁵. In altri termini, le condizioni di equilibrio economico non debbono limitarsi ad un tempo circoscritto, quanto piuttosto essere raggiunte in futuro con una certa probabilità⁷⁶.

Le condizioni di equilibrio economico debbono essere raggiunte in modo durevole ed evolutivo: ciò significa che l'azienda, nel corso della sua vita (o ad intervalli più limitati) deve vincolare a sé i fattori produttivi che le conferiscono utilità, remunerandoli congruamente, ed ottenere un risultato economico positivo che permetta anche la remunerazione del soggetto economico sia per la sua attività lavorativa sia per l'apporto di capitale⁷⁷.

Il reddito da perseguire non può che essere riferito al lungo periodo, in quanto solo in questo lasso temporale si possono mettere in azione dei legami grazie ai quali i risultati economici, sociali e competitivi si rafforzano ed alimentano gli uni con gli altri. Al contrario, il reddito su un'ottica di breve periodo, seppur esso sia un obiettivo da inseguire, non deve compromettere il successo duraturo; esso deve essere un mezzo attraverso il quale ottenere le risorse finanziarie per effettuare gli investimenti necessari per garantire lo sviluppo nel lungo termine⁷⁸.

Ne deriva che la capacità di produrre redditi non è da intendere in modo uniperiodale, ma continuata nel tempo, ossia pluriperiodale nell'ambito di un concetto di finalismo reddituale⁷⁹.

Ovviamente, l'apporto del capitale proprio, rispetto a quello di terzi, crea maggiore tranquillità nel poter attendere che il flusso di ricavi rigeneri le risorse necessarie. Se

⁷³ P. ONIDA, *Economia d'azienda*, cit., p. 59.

⁷⁴ G. FERRERO, *Istituzioni di economia d'azienda*, cit., p. 204.

⁷⁵ E. GIANNESI, *L'equazione del fabbisogno di finanziamento nelle aziende di produzione e le possibili vie della sua soluzione*, Giuffrè, Milano, 1982, p. 14.

⁷⁶ C. CARAMIELLO, *L'azienda. Alcune brevi riflessioni introduttive*, Giuffrè, Milano, 1993, p. 76 ss.

⁷⁷ R. FERRARIS FRANCESCHI, *L'azienda: caratteri discriminanti, criteri di gestione, strutture e problemi di governo economico*, in E. CAVALIERI-R. FERRARIS FRANCESCHI, *Economia Aziendale, Vol. I, Attività aziendale e processi produttivi*, cit., p. 48.

⁷⁸ V. CODA, *Fisiologia e patologia del finalismo d'impresa*, in *Aggiornamenti sociali*, 2/1988, p. 134.

⁷⁹ A. CANZIANI, *La strategia aziendale*, cit., p. 52.

non è richiesta una condizione di economicità da raggiungere in modo costante nel tempo, è però necessario che vi sia una stabilizzata attitudine dei ricavi a remunerare i fattori produttivi: l'equilibrio economico di lungo termine può essere raggiunto nonostante periodi di squilibrio economico di breve termine, o viceversa⁸⁰.

Le aziende non dotate di economicità non hanno durabilità nel tempo, ossia sono prive di autonomia economica, in quanto incapaci di operare come strumento economico; ciononostante, esse possono sopravvivere se trovano sostegno in altre economie che le conferiscono una vitalità economica riflessa⁸¹. A tal proposito, essa potrebbe accollare a terzi soggetti la copertura di erosioni del patrimonio (ad esempio, chiedendo ai soci di coprire le perdite) o esonerarsi dal remunerare i fattori produttivi impiegati.

5.2.3. La redditività

Un particolare aspetto di osservazione dell'economicità dell'impresa è quello riferito alla redditività della gestione. Essa rappresenta un astratto momento dell'economicità, considerato con riferimento al capitale proprio o agli altri fattori produttivi che richiedono una remunerazione parziale o totale sulla base dei redditi di periodo⁸². La situazione economica sottintende una rappresentazione temporale della redditività⁸³.

La redditività⁸⁴ misura l'attitudine a produrre in modo stabilizzato nel tempo un livello di reddito sufficiente a remunerare i portatori di capitale proprio, dopo aver remunerato tutti gli altri portatori di fattori produttivi. Tale redditività dell'impresa è considerabile come l'economicità della gestione considerata non in relazione a singoli esercizi, ma su un orizzonte temporale più esteso: l'estensione dell'arco di tempo considerato permette la manifestazione delle capacità operative dell'azienda, non facilmente delineabili nei singoli esercizi, a causa delle mutevoli relazioni tra i ricavi ed i costi⁸⁵.

Si consideri che è alquanto difficile delimitare la prospettiva temporale entro la quale l'azienda debba raggiungere gli obiettivi di redditività: l'incessante susseguirsi di periodi amministrativi non delimitano, infatti, intervalli definiti per la massimizzazione dei risultati reddituali⁸⁶. Ne consegue che il concetto di redditività non è uniperiodale, ma perseguito nel tempo⁸⁷.

⁸⁰ G. FERRERO, *Istituzioni di economia d'azienda*, cit., p. 203 ss.

⁸¹ G. FERRERO, *Istituzioni di economia d'azienda*, cit., p. 202.

⁸² G. FERRERO, *Istituzioni di economia d'azienda*, cit., p. 199.

⁸³ M. BERGAMIN BARBATO, *Il valore segnaletico degli indici di bilancio in rapporto ai criteri seguiti per la loro determinazione*, in V. CODA-G. BRUNETTI-M. BERGAMIN BARBATO, *Indici di bilancio e flussi finanziari*, Etas Libri, Milano, 1974, p. 3.

⁸⁴ La redditività è considerabile, in prima approssimazione, come il rapporto tra una configurazione di reddito ed il capitale necessario per produrre tale reddito. C. TEODORI, *L'analisi di bilancio*, cit., p. 133.

⁸⁵ G. FERRERO-F. DEZZANI, *Manuale delle analisi di bilancio – Indici e flussi*, cit., p. 231.

⁸⁶ S. SCIARELLI, *Il sistema d'impresa*, Cedam, Padova, 1982, p. 52.

⁸⁷ A. TANZI, *Le forze esogene nell'ordinamento economico-ambientale*, in A. TANZI-P. ANDREI-S. AZZALI (a cura di), *Saggi vari di Economia Aziendale*, cit., p. 43.

La presenza di equilibrio reddituale non è una condizione sufficiente affinché vi possa essere anche l'economicità; infatti, nonostante la presenza di un risultato positivo di esercizio, è necessario un connubio tra redditività, equilibrio monetario, efficienza, congruità della remunerazione dei fattori produttivi. Al contempo, però, se il reddito d'esercizio ha un'entità tale da remunerare in modo congruo il capitale di rischio e tutti gli altri fattori produttivi, esso è condizione di esistenza dell'economicità⁸⁸. Si consideri che le condizioni di equilibrio non vanno considerate come una situazione di quiete, quanto piuttosto di condizioni presunte di un moto futuro⁸⁹.

Il reddito può scaturire da differenti attività aziendali ed estensioni delle medesime⁹⁰, derivanti dal fatto che la gestione d'impresa, formata da numerosi accadimenti, processi e combinazioni di processi, necessita una rappresentazione in tipici schemi, capaci di evidenziare i principali aspetti della gestione ed i loro svolgimenti⁹¹.

La gestione, benché unitaria nello spazio e nel tempo, viene suddivisa in aree omogenee, affinché sia possibile apprezzare il loro contributo alla formazione del reddito netto⁹² e misurare le performance raggiunte dai responsabili dell'area con lo scopo di valutare il grado di raggiungimento dei prefissati obiettivi⁹³. In tal modo, si passa da un'"interpretazione contabile" ad una "gestionale" dei valori inseriti nel conto economico⁹⁴. Lo schema di analisi della redditività può essere il seguente⁹⁵:

Ricavi operativi		
– Costi operativi		
Reddito operativo	Confrontato con il capitale investito operativo	Redditività operativa
Gestione finanziaria		
Gestione atipica		
Gestione straordinaria		
Reddito ante imposte		
– Imposte		
Reddito netto	Confrontato con il capitale netto	Redditività globale

⁸⁸ S. SARCONE, *L'azienda*, cit., p. 223 ss.

⁸⁹ A. AMADUZZI, *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, Utet, Torino, 1986, p. 195.

⁹⁰ P. BASTIA, *Principi di economia aziendale*, cit., p. 164.

⁹¹ G. ZAPPA, *Le produzioni nell'economia delle imprese*, seconda edizione, cit., p. 720.

⁹² G. FERRERO, *Impresa e management*, cit., p. 82 ss. G. FERRERO-F. DEZZANI-P. PISONI-L. PUDDU, *Le analisi di bilancio. Indici e flussi*, cit., p. 142. C. TEODORI, *L'analisi di bilancio*, cit., p. 4 ss. A. BROGLIA GUIGGI, *Cash-flow: il contenuto monetario del risultato economico d'esercizio*, in AA.VV., *Economia e finanza aziendale. Scritti in onore di Edoardo Ardemani*, cit., p. 76. A. MAZZOLENI, *La riclassificazione della sintesi reddituale e le analisi di redditività*, in D.M. SALVIONI (a cura di), *Introduzione all'analisi dei costi*, cit., p. 81. R. MACCHIONI, *I componenti straordinari di reddito nell'informazione di bilancio*, Cedam, Padova, 2002, p. 11.

⁹³ M. ZAVANI, *L'analisi dei risultati particolari in economia aziendale*, Pacini Editore Pisa, 1990, p. 14.

⁹⁴ C. TEODORI, *L'analisi di bilancio*, cit., p. 33.

⁹⁵ E. SANTESSO-P. FERRARESE, *Le strutture formali di bilancio*, in AA.VV., *Economia e finanza aziendale. Scritti in onore di Edoardo Ardemani*, cit., p. 389 ss.

Le differenti configurazioni di redditività sono analizzate di seguito:

- a) redditività operativa;
- b) redditività globale.

5.2.3.1. La redditività operativa

Per reddito operativo si intende il reddito derivante dall'area operativa, ossia la gestione caratteristica o tipica dell'azienda, intesa come quella i cui investimenti e realizzi sono determinati da strategie e politiche finalizzate al conseguimento dell'oggetto che caratterizza l'impresa stessa⁹⁶. L'attività caratteristica in un'azienda di abbigliamento è l'insieme di operazioni volte alla produzione e vendita di capi di abbigliamento.

Il reddito operativo deriva dalla somma algebrica di ricavi e costi operativi, ossia quelli imputabili alla gestione caratteristica d'impresa: tra i ricavi, si pensi a quelli derivanti dalla vendita di capi di abbigliamento, tra i costi a quelli legati ai tessuti, bottoni ed altri accessori per le finiture impiegati, al personale impiegato, all'ammortamento degli impianti, macchinari ed attrezzature, ecc. Non sono allocabili tra i ricavi operativi quelli di natura finanziaria, atipica e straordinaria: il reddito operativo, quindi, è un indicatore indipendente dalla modalità di finanziamento adottata dall'impresa, in quanto esso esclude gli oneri finanziari⁹⁷.

Si parla di redditività operativa se si intende la capacità della gestione caratteristica nel remunerare il capitale in essa investito: il coefficiente utilizzato per esprimerla è il ROI o *Return of Investment* (Reddito operativo/Investimento medio operativo) che esprime il tasso di rendimento dell'investimento operativo medio⁹⁸, indipendentemente dal modo di finanziamento scelto⁹⁹.

La redditività operativa dipende prevalentemente dall'attività economico-produttiva svolta, dalla sua forza competitiva da imporre sui mercati di approvvigionamento (per poter acquisire i fattori produttivi in modo efficace ed efficiente) e di sbocco (per realizzare volumi di vendita ad un livello di prezzo in grado di coprire i costi sostenuti e garantire un margine di profitto ritenuto soddisfacente) e da altre variabili interrelate legate alle particolarità di ogni azienda considerata singolarmente¹⁰⁰.

⁹⁶ G. FERRERO, *Istituzioni di economia d'azienda*, cit., p. 199.

⁹⁷ Per maggiore correttezza, gli oneri finanziari esclusi sono quelli espliciti, ossia gli interessi passivi sui finanziamenti. Al contrario, rientrano nel calcolo del reddito operativo gli oneri finanziari impliciti, ossia quelli compresi nel prezzo dei beni acquistati con pagamento differito. V. CODA, *Il concetto di reddito operativo nella riclassificazione del conto economico*, in G. BRUNETTI-V. CODA-F. FAVOTTO, *Analisi, previsioni, simulazioni economico-finanziarie d'impresa*, cit., p. 15.

⁹⁸ G. FERRERO, *Impresa e management*, cit., p. 93.

⁹⁹ F. DI LAZZARO, *L'analisi della redditività*, in C. CARAMIELLO-F. DI LAZZARO-G. FIORI, *Indici di bilancio*, cit., p. 362. Se il tasso di redditività operativa non è influenzato dalla modalità di copertura dei fabbisogni finanziari, essa però è influenzata dalla situazione finanziaria derivante dalla politica delle scorte, delle vendite, della concessione di dilazioni di pagamento ai clienti, della realizzazione delle immobilizzazioni, ecc. A. PASTORE, *La funzionalità economica dell'impresa*, cit., p. 55.

¹⁰⁰ B. CAMPEDELLI, *Analisi aziendale: strumenti concettuali, metodologici e di valutazione dell'impresa*, cit., p. 132.

Il ROI esprime la capacità dell'impresa di generare ricchezza servendo i suoi clienti grazie ad un'efficace relazione posta in essere con il mercato¹⁰¹. Di conseguenza, le variabili¹⁰² che incidono sul ROI possono essere di natura interna ed esterna: i fattori interni concernono il mix di produzione, il volume e la modalità di produzione, mentre quelli esterni riguardano la competitività dell'azienda sul mercato¹⁰³.

Tale indicatore permette di giudicare l'efficienza economica del circuito operativo, evidenziando l'andamento della produzione tipica dell'impresa¹⁰⁴.

La redditività operativa è il frutto del permanere di determinate condizioni interne¹⁰⁵:

- condizioni di attività;
- condizioni di efficienza;
- condizioni di elasticità.

A) Condizioni di attività

Esse esprimono la combinazione, più o meno conveniente, tra la dimensione e la struttura dell'attività economica relativa alla gestione tipica¹⁰⁶. Esse definiscono:

a) il "che cosa" l'impresa deve produrre: la scelta del portafoglio prodotti più adeguato in relazione alla domanda di mercato (si pensi ai gruppi che scelgono di produrre un'offerta diversificata, che comprende abbigliamento, accessori, profumi e cosmetici), la capacità dell'impresa di rispondere in modo tempestivo agli input derivanti dall'ambiente e l'innovazione delle idee e dall'entità creativa, aspetti che nel fashion market hanno un peso fondamentale;

¹⁰¹ L'indice di redditività delle vendite rappresenta il grado di accettazione del prodotto da parte del mercato, oltre che la qualità dell'attività svolta per il reperimento delle risorse; il tasso di rotazione del capitale investito operativo manifesta il rapporto tra la dimensione del mercato conquistato e l'entità delle risorse utilizzate per operare su tale mercato. M. MOLTENI, *Formula imprenditoriale e sintesi di bilancio*, in G. INVERNIZZI-M. MOLTENI, *Analisi di bilancio e diagnosi strategica*, Etas, Milano, 1990, pp. 30, 195.

¹⁰² Facendo riferimento alla scomposizione nei suoi due indici componenti, il ROI può essere scomposto nei seguenti:

- la redditività delle vendite, analizzabile con un conto economico a valori percentuali;
- il tasso di rotazione del capitale investito operativo, esaminabile con gli indici di rigiro e di durata e derivabile da una relazione tra una dimensione operativa espressa dal fatturato ed una dimensione strutturale rappresentata dagli investimenti caratteristici. V. CODA (a cura di), *Le determinanti della redditività operativa*, in G. BRUNETTI-V. CODA-F. FAVOTTO, *Analisi, previsioni, simulazioni economico-finanziarie d'impresa*, cit., p. 44. V. CODA, *Le determinanti della redditività operativa*, in G. INVERNIZZI (a cura di), *Strategia aziendale e vantaggio competitivo*, cit., p. 41.

¹⁰³ S. BOZZOLAN, *L'analisi di bilancio*, in F. FAVOTTO *Economia aziendale*, cit., p. 220.

¹⁰⁴ P. BASTIA, *Il bilancio d'impresa*, Clueb, Bologna, 1989, p. 8. Le condizioni di efficienza economica influenza quelle di economicità: l'efficienza economica esprime un aspetto dell'economicità e rappresenta una caratteristica attitudinale dell'azienda. G. FERRERO, *Istituzioni di economia d'azienda*, cit., p. 211.

¹⁰⁵ Le altre condizioni, di natura esterna, sono quelle legate a circostanze di mercato o dell'ambiente esterno all'impresa. G. FERRERO, *Le analisi di bilancio*, Giuffrè, Milano, 1966, p. 242 ss.

¹⁰⁶ G. FERRERO, *Impresa e management*, cit., p. 97.

b) il “quanto” l’impresa deve produrre: esso si manifesta nel volume di produzione vendibile della gamma produttiva e deriva da previsioni riferite alla domanda e all’offerta di mercato; il “quanto” si concretizza nell’entità del volume di produzione vendibile, che è determinato da una previsione della domanda e dell’offerta di mercato.

La redditività non dipende soltanto dal campo di attività nel quale l’impresa pone in essere la propria attività, ma anche dalla posizione competitiva occupata in quel campo. Inoltre, tale redditività non deriva dall’appartenenza ad un determinato settore, quanto piuttosto dalla capacità dell’azienda di essere profittevole nel lungo andare e di saper competere nel suo settore¹⁰⁷. Ne consegue che il livello di redditività sarà al di sopra della media, se il vantaggio competitivo è superiore rispetto a quello dei concorrenti, e che possono coesistere più aziende con redditività elevata se esse dispongono di differenti vantaggi competitivi.

B) Condizioni di efficienza

Esse riflettono il “come” realizzare il “che cosa” combinato con il “quanto”, con riferimento all’acquisizione dei fattori produttivi ed alla cessione di beni e servizi¹⁰⁸. L’entità del profitto conseguito non si dimostra un efficace misuratore del grado di efficienza, in quanto possono essere presenti delle sacche di inefficienza¹⁰⁹ e di spreco di risorse non emergenti dalla sola analisi della redditività del capitale investito. Sono individuabili due concetti di efficienza:

a) efficienza interna: essa viene anche definita “produttività”, intesa come la capacità di realizzare in modo conveniente ed efficiente le combinazioni operative tra risorse di lavoro ed i mezzi impiegati, contenendo gli sprechi e considerando l’elemento umano

¹⁰⁷ G. DONNA, *L’impresa competitiva. Un approccio sistemico*, cit., p. 5 ss.

¹⁰⁸ G. FERRERO, *Impresa e management*, cit., p. 98 ss. A. PAOLINI, *Le condizioni di equilibrio aziendale*, in L. MARCHI (a cura di), *Introduzione all’economia aziendale*, cit., p. 483.

Il concetto di efficienza si distingue da quella di efficacia, intesa come capacità della gestione di conseguire gli obiettivi programmati di varia natura, a prescindere dall’entità delle risorse impiegate a tal fine. L’efficacia si misura facendo il rapporto tra il risultato ottenuto (a numeratore) e l’obiettivo previsto (a denominatore). G. MELIS, *Elementi di Economia Aziendale*, cit., p. 124 ss. Si pensi al raggiungimento di un dato volume di ricavi di vendita nell’ambito di una determinata area geografica, al numero di intervista poste in essere sul grado di soddisfazione della clientela, ecc. I concetti di efficacia e di efficienza sono da intendersi in senso relativo, ossia in relazione a quanto posto in essere da altre aziende che soddisfano i medesimi bisogni. A. BERETTA ZANONI, *Strategia aziendale*, cit., p. 71. Se con il termine di efficacia operativa si intende la capacità di svolgere meglio attività simili dei concorrenti, esso comprende anche il concetto di efficienza, anche se non si limita a questo. L’efficacia operativa si riferisce anche alle tecniche seguite per impiegare al meglio i fattori produttivi a disposizione. M.E. PORTER, *Strategie e competizione. Come creare, sostenere e difendere il vantaggio competitivo di imprese e nazioni*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano, 1998, p. 25. L’economicità comporta il raggiungimento di un equilibrio tra condizioni di efficienza e di efficacia.

¹⁰⁹ G. CATTURI, *Teorie contabili e scenari economico-aziendali*, cit., p. 171.

un fattore non rapportabile a quello materiale. La produttività si determina rapportando una certa entità di output ottenuto in un lasso temporale con la quantità di input impiegata per produrlo. La produttività, che rappresenta un esempio di misura non monetaria impiegata nell'ambito dei processi di direzione aziendale¹¹⁰, è considerevole il motore della crescita aziendale in condizioni di equilibrio: quando l'impresa presenta una maggiore produttività rispetto ai concorrenti, essa accresce la sua attrattività nell'offerta e viene avvantaggiata la sua crescita dimensionale; al contrario, una crescita senza vantaggio in termini di produttività avrà effetti benefici limitati nel tempo, in quanto surclassati da dinamiche competitive. Inoltre, la produttività, dati i suoi effetti benefici sulla redditività, sulla competitività e sulle performance sociali, produce nuove risorse utili per porre in essere una crescita equilibrata, di natura finanziaria ed umana¹¹¹. In termini quantitativi, ad esempio, l'efficienza si può misurare esprimendo il rendimento del fattore impiegato, come il numero di capi realizzati per ora macchina o per ora addetto. L'efficienza interna è strettamente correlata con l'impiego delle strutture produttive ed è influenzata da modalità alternative nel porre in essere le combinazioni produttive: si pensi ai procedimenti di *just in time* e di *total quality*;

b) efficienza esterna: essa viene definita "competitività", intesa come la capacità di stare sul mercato in termini di costo, qualità, funzionalità e tempestività¹¹², considerando sia le condizioni di disponibilità e di concorrenza nell'approvvigionamento dei fattori produttivi sia quelle competitive legate alla vendita dei prodotti.

C) Condizioni di elasticità

Per elasticità si intende la capacità dell'azienda di adattare, in modo tempestivo e conveniente, i propri processi e combinazioni economiche alle condizioni mutevoli del suo ambiente¹¹³. Tale elasticità è elevata se l'azienda manifesta un'attitudine nel riadeguarsi ai cambiamenti dell'ambiente; al contrario, è scarsa se l'azienda, nonostante le condizioni dell'ambiente siano superate, è costretta a porre in essere i medesimi processi e combinazioni precedenti.

L'elasticità deve essere valutata con riferimento al complesso aziendale e non a singoli fattori o elementi: non è sufficiente, ad esempio, godere di elasticità nell'ambito della funzione Prodotto e stile se poi la struttura produttiva non è in grado di recepire le innovazioni poste in essere¹¹⁴. Le condizioni di elasticità esprimono l'incastro più conveniente tra:

¹¹⁰ M. AGLIATI, *Condizioni di efficacia delle misure non finanziarie nella valutazione delle prestazioni aziendali*, in F. AMIGONI-P. MIOLO VITALI (a cura di), *Misure multiple di performance*, Egea, Milano, 2003, p. 131.

¹¹¹ P. MAZZOLA, *Produttività e crescita delle imprese*, Egea, Milano, 2002, pp. 45, 116.

¹¹² A. CALDARELLI, *ABM e Benchmarking*, cit., p. 5. G. FERRERO, *Impresa e management*, cit., p. 100.

¹¹³ G. FERRERO, *Impresa e management*, cit., p. 101 ss.

¹¹⁴ C. VERGARA, *Le determinazioni del capitale circolante*, Giuffrè, Milano, 1984, p. 67 ss.

a) la rigidità strutturale¹¹⁵ della capacità produttiva: l'impresa presenta rigidità strutturale a causa dei costi fissi, ossia quei costi legati ai fattori produttivi ad acquisizione rigida e destinazione durevole (si pensi agli investimenti immobilizzati);

b) l'elasticità della gestione alle variabili condizioni dell'ambiente, del settore e del mercato: al contrario, essa è legata alla struttura degli investimenti, ossia alla loro natura, durata, liquidità, caratteristiche e deriva dalla mobilità degli investimenti, che decresce passando dalla classe delle disponibilità liquide immediate alle restanti classi delle disponibilità liquide differite, del magazzino e delle immobilizzazioni¹¹⁶. L'elasticità viene conferita dalla presenza di costi variabili legati ai fattori produttivi a disponibilità elastica (si pensi al personale stagionale oppure agli investimenti in capitale circolante¹¹⁷). Ogni impresa tende all'anelasticità: dal momento che risulta difficile agire sulla variabilità delle condizioni esterne, l'azienda deve porre in essere dei provvedimenti di elasticizzazione, mediante la riduzione dei fattori rigidi (come l'affitto di stabilimenti produttivi, il ricorso alla sub-fornitura, il ricorso a stampi e modelli forniti dai clienti), il ricorso a mezzi di produzione ad uso polivalente (ad esempio, una catena di montaggio che sia in grado di realizzare più di una gamma produttiva) e l'abbreviazione del ciclo produttivo (ad esempio, acquistando semilavorati)¹¹⁸.

5.2.3.2. La redditività globale

Per reddito netto si intende il reddito dell'esercizio, ossia riferibile all'esercizio globalmente considerato. Si fa riferimento all'unitarietà delle aree che compongono la gestione dell'impresa: l'area operativa, precedentemente definita, e le restanti aree extra-operative che producono un risultato di natura finanziaria (derivante dalla gestione finanziaria¹¹⁹, un risultato atipico (dall'area atipica¹²⁰, un risultato di natura straordinaria (dalla gestione straordinaria¹²¹ ed, infine, un impatto fiscale dell'area tributaria.

¹¹⁵ G. FERRERO, *Impresa e management*, cit., p. 155 ss.

¹¹⁶ G. FERRERO, *Il controllo finanziario delle imprese*, Giuffrè, Milano, 1984, p. 60. G. FERRERO-F. DEZZANI, *Manuale delle analisi di bilancio – Indici e flussi*, cit., p. 154.

¹¹⁷ Il capitale circolante funge da volano tecnico con riferimento alle sue componenti di magazzino: esse hanno la funzione di ammortizzatore tra il dinamismo e l'inerzia della struttura produttiva ed il dinamismo dei mercati di approvvigionamento e di sbocco. Nell'ambito del capitale circolante, le componenti legate alle liquidità immediate ed ai crediti e debiti a breve termine fungono da volano finanziario, ossia da regolatore elastico tra tempistiche di incasso e di pagamento e tra esigenze finanziarie dell'impresa ed esigenze del mercato. C. VERGARA, *Le determinazioni del capitale circolante*, cit., p. 72 ss.

¹¹⁸ P. CAPALDO, *La programmazione aziendale con particolare riferimento alla programmazione pluriennale*, cit., p. 21 ss. G. FERRERO-F. DEZZANI, *Manuale delle analisi di bilancio – Indici e flussi*, cit., p. 160.

¹¹⁹ Si pensi ai costi ed ai ricavi derivanti dall'approvvigionamento e dall'investimento di natura finanziaria, quali gli oneri e gli interessi attivi bancari, i dividendi da partecipazioni, ecc.

¹²⁰ Si pensi ad investimenti nel campo editoriale piuttosto che in appartamenti ad uso civile per un'azienda che produce e vende abbigliamento.

¹²¹ Sono esempi ricavi e costi derivanti dalla cessione non ricorrente di investimenti precedentemente effettuati.

Si parla di redditività globale per esprimere la capacità remunerativa con riferimento al capitale proprio¹²², che permette una valutazione a posteriori sulla convenienza dell'investimento nell'azienda effettuato dai proprietari ed il confronto con il rendimento di investimenti alternativi, caratterizzati dallo stesso grado di rischiosità¹²³. Il riferimento al soggetto portatore del rischio produttivo rende tale indicatore una misura di redditività soggettiva¹²⁴.

Tale redditività è influenzata da quella della gestione caratteristica, dall'entità dei proventi ed oneri extra-gestionali, finanziari, straordinari e dagli oneri tributari; pertanto, l'analisi della redditività globale deve mettere in evidenza gli influssi delle differenti gestioni sulla formazione del reddito: l'area caratteristica, finanziaria, atipica, straordinaria e tributaria¹²⁵.

La redditività globale rappresenta la capacità di attrarre e trattenere i soggetti portatori di capitale di rischio attraverso una remunerazione congrua, cioè alle condizioni di mercato, dopo aver compensato tutti gli altri fattori produttivi. Infatti, sotto il profilo economico i ricavi sono un mezzo di copertura dei costi di competenza: il surplus che deriva dall'eccedenza dei primi sui secondi esprime il reddito netto globale d'esercizio che costituisce la base per la remunerazione del capitale di rischio. In caso contrario, l'incapacità dei ricavi di coprire i costi genera un risultato negativo o perdita netta d'esercizio.

La redditività globale è espressa dal ROE o *Return on Equity* (Reddito netto/Patrimonio netto). Un livello di ROE può essere considerato soddisfacente e rappresentare un'attrazione nei confronti dei soggetti che apportano capitale a pieno rischio¹²⁶:

- se esso è stato ottenuto dopo aver remunerato in modo congruo tutti i portatori di interessi economici, in particolare riferendosi ai prestatori di lavoro ed ai fornitori degli altri fattori produttivi¹²⁷;
- se esso è superiore rispetto a quello di altri investimenti alternativi e con pari rischiosità;
- se esso non è inferiore ai rendimenti attesi dai portatori di capitale;

¹²² G. FERRERO, *Impresa e management*, cit., p. 93.

¹²³ M. BERGAMIN BARBATO, *Il valore segnaletico degli indici di bilancio in rapporto ai criteri seguiti per la loro determinazione*, in V. CODA-G. BRUNETTI-M. BERGAMIN BARBATO, *Indici di bilancio e flussi finanziari*, cit., p. 10.

¹²⁴ A. PASTORE, *La funzionalità economica dell'impresa*, cit., p. 42.

¹²⁵ S. BOZZOLAN, *L'analisi di bilancio*, in F. FAVOTTO *Economia aziendale*, cit. 219.

¹²⁶ F. DI LAZZARO, *L'analisi della redditività*, in C. CARAMIELLO-F. DI LAZZARO-G. FIORI, *Indici di bilancio*, cit., p. 340. A proposito del ROE, esso può apparire di scarso significato in quanto derivante da stime, previsioni e molteplici congetture che hanno contribuito alla determinazione del risultato d'esercizio. L. AZZINI, *Le situazioni d'impresa investigate nella dinamica economica delle produzioni, Le situazioni patrimoniali*, Vol. I, Giuffrè, Milano, 1957, p. 286.

¹²⁷ M. MOLTENI, *Formula imprenditoriale e sintesi di bilancio*, in G. INVERNIZZI-M. MOLTENI, *Analisi di bilancio e diagnosi strategica*, Etas, Milano, 1990, p. 31.

– se esso è valutato per il suo contributo al raggiungimento di altri obiettivi: si pensi alla possibilità di investire i redditi conseguiti in un investimento nell'ambito di un altro investimento necessario o profittevole.

Le condizioni che influenzano la redditività globale sono le medesime che pesano sulla redditività operativa (condizioni di attività, efficienza e elasticità), alle quali si aggiungono quelle di finanziamento¹²⁸. Queste ultime esprimono la capacità di conseguire una stabilizzata attitudine a fronteggiare, tempestivamente ed economicamente, le uscite monetario-finanziarie a qualsiasi titolo, qualunque sia la fonte di finanziamento (interna od esterna) dei mezzi necessari e sufficienti all'esplicarsi dell'attività d'impresa.

Se l'impresa è dotata di adeguate condizioni di finanziamento, essa riflette un'equilibrata situazione finanziaria, in quanto presenta condizioni di liquidità compatibili dal punto di vista economico con la situazione di redditività. In altri termini, le condizioni secondo le quali un'impresa pone in essere la propria attività di finanziamento hanno una ripercussione, positiva o negativa, sulla redditività d'impresa: si pensi alla bontà delle condizioni con le quali un'azienda ha ottenuto un mutuo dal sistema creditizio, che incidono sulla gestione finanziaria del conto economico.

La massimizzazione del profitto tende ad una politica volta alla redditività globale. In alternativa, il management potrebbe orientarsi verso un equilibrio di massimo livello di redditività tra più variabili¹²⁹: si pensi alla retribuzione dei dipendenti, alla remunerazione degli azionisti ed anche alla possibilità per l'azienda di trattenere risorse finanziarie ai fini di successivi investimenti. Così facendo, si persegue una politica di produttività dell'impresa e non tanto di massimizzare del profitto, orientata all'interesse di tutti i soggetti coinvolti nell'attività dell'impresa.

5.3. L'equilibrio finanziario

L'equilibrio finanziario è analizzabile facendo riferimento ai seguenti aspetti:

- le problematiche della gestione finanziaria;
- le condizioni dell'equilibrio finanziario;
- la liquidità.

5.3.1. Le problematiche della gestione finanziaria

La problematica finanziaria¹³⁰ ha luogo in quanto l'azienda deve reperire e trattenere mezzi finanziari in un'entità tale da poter fronteggiare costantemente gli impegni

¹²⁸ G. FERRERO, *Impresa e management*, cit., p. 102 ss.

¹²⁹ P. ONIDA, *Economia d'azienda*, cit., p. 90 ss.

¹³⁰ G. BRUNETTI, *Gestione delle risorse finanziarie*, in AA.VV., *Crisi di impresa e sistemi di direzione*, Etas, Milano, 1977, p. 70 ss.

finanziari derivanti dagli investimenti immobilizzati e in attivo circolante; inoltre, essa si deve occupare di gestire le eccedenze di liquidità derivanti dallo sfasamento temporale tra riscossioni e pagamenti collegati alla gestione¹³¹.

Si consideri poi che la gestione è caratterizzata da un sostenimento anticipato dei costi rispetto al conseguimento dei ricavi: la gestione impone l'acquisizione di fattori produttivi a fecondità semplice o ripetuta, mentre la vendita dei prodotti finiti ha luogo successivamente. Ciò è evidente nelle imprese di nuova costituzione, ma è altresì presente nelle aziende in funzionamento¹³². In fase di avvio, l'azienda deve disporre delle risorse finanziarie idonee a far fronte ai costi legati agli investimenti nei fattori produttivi ad utilità pluriennale, oltre che per quelli ad utilità semplice, quando i ricavi non sono in grado di reintegrare totalmente i costi. Nel corso dell'esercizio, invece, è necessario che le risorse generate dall'attività operativa e da quella di finanziamento siano autonomamente in grado di rispettare puntualmente gli impegni finanziari; ciononostante, è opportuno che sia disponibile una disponibilità liquida di riserva da poter impiegare in periodi di necessità¹³³. Inoltre, è utile identificare una modalità di investimento redditizia per gli eventuali esuberanti di liquidità.

Ai costi è collegata l'uscita finanziaria, ai ricavi è legata l'entrata di denaro la quale, tipicamente, ha luogo in un momento successivo rispetto all'uscita. La dinamica dei costi e dei ricavi in genere non coincide con la dinamica finanziaria legata al pagamento dei debiti collegati ai costi ed all'incasso dei crediti collegato ai ricavi. Pertanto, il ciclo economico (riferito ai ricavi ed ai costi) differisce dalla dinamica finanziaria delle entrate e delle uscite monetarie. Tale dinamica finanziaria deriva dall'andamento di entrate ed uscite di mezzi finanziari, mutevoli e correlati nel loro avvicendamento, aderenti allo svolgimento della gestione; tali entrate ed uscite hanno una varia origine: il conseguimento dei ricavi d'esercizio ed il sostenimento dei costi per l'approvvigionamento dei fattori produttivi, il sorgere o l'estinzione dei crediti o debiti commerciali o finanziari, i conferimenti o rimborsi di capitale proprio ed i prelevamenti degli utili d'esercizio¹³⁴.

In un'impresa di abbigliamento, le entrate monetarie sono legate, ad esempio, all'incasso dei crediti derivanti dalla vendita dei prodotti dell'abbigliamento ed altri articoli realizzati, mentre le uscite monetarie sono legate, tra le altre, al pagamento dei debiti di fornitura per l'acquisto di tessuti, filati ed altre materie o materiali inseriti nel ciclo produttivo, così come al pagamento dei debiti verso i dipendenti.

La gestione finanziaria dell'impresa ordina e svolge, nel rispetto di principi di convenienza, le operazioni attive e passive di finanziamento considerate nel breve, medio e lungo periodo in adeguati processi e combinazioni, affinché sia possibile il conseguimento

¹³¹ A. NOBOLO, *Variabile fiscale e gestione finanziaria in tempi di inflazione*, Giuffrè, Milano, 1983, p. 68.

¹³² A. PAVAN, *L'amministrazione economica delle aziende*, cit., p. 201.

¹³³ F. PODOGHE, *L'azienda nella fase istituzionale*, Cursi, Pisa, 1984, p. 86.

¹³⁴ G. FERRERO, *Le analisi di bilancio*, Giuffrè, Milano, 1966, p. 109.

mento dei fini istituzionali e nel rispetto dell'unitarietà e continuità della gestione. Essa è volta, quindi, a migliorare l'attitudine di adattamento dell'impresa alle manifestate esigenze finanziarie di raccolta e concessione di finanziamenti, nel rispetto delle tempistiche delle combinazioni produttive e delle condizioni dell'ambiente e con l'ottica di un soddisfacente livello di redditività¹³⁵.

Dal momento che un sufficiente equilibrio finanziario rappresenta un presupposto necessario per sostenere il normale svolgimento della gestione, l'impresa pone in essere un governo dei movimenti finanziari volto a riconoscere l'entità e le caratteristiche delle divergenze tra fabbisogni e fonti di finanziamento ed ad attuare un processo decisionale sulle modalità di reperimento delle risorse finanziarie atte a tale copertura¹³⁶.

Operativamente, è condizione essenziale analizzare la dinamica degli impieghi e delle fonti, per individuare le tempistiche di richiesta di nuovi finanziamenti e quelle di rimborso dei debiti preesistenti. Nonostante la problematica finanziaria debba essere analizzata con un'ottica dinamica, ossia in relazione al trascorrere del tempo, essa viene colta ad una certa data di riferimento e si traduce nella struttura finanziaria ricavabile dallo stato patrimoniale riferita ad un dato istante. In esso sono individuabili due grandezze:

- il fabbisogno finanziario;
- la disponibilità di capitale.

A) Il fabbisogno finanziario

Esso è l'insieme dei mezzi finanziari richiesti dalle esigenze della gestione. Tale fabbisogno è collegabile non solo agli investimenti, ma anche ai rimborsi dei finanziamenti precedentemente ricevuti, così come le fonti di finanziamento sono rappresentate sia dai finanziamenti sia dalla cessione di investimenti precedenti¹³⁷. Esso deriva dal fatto che, generalmente, il flusso delle entrate legate ai ricavi d'esercizio può non essere in grado di coprire interamente il flusso delle uscite legate ai costi d'esercizio: una parte di tali costi deve, quindi, essere finanziata con l'impiego di capitale¹³⁸. Tale grandezza è l'effetto congiunto di una serie articolata di fattori, quali:

- l'andamento della gestione: espresso dal flusso dei ricavi e da quelli dei costi;
- le variazioni subite dal capitale circolante netto, quali i crediti commerciali, il magazzino ed i debiti commerciali, ad esclusione delle disponibilità liquide;
- le variazioni degli investimenti di natura materiale, immateriale e finanziaria, legate a nuovi investimenti ed eventuali cessioni di investimenti preesistenti; il prelevamento di utili da parte degli azionisti.

¹³⁵ D.M. SALVIONI, *Il controllo finanziario della gestione*, Giuffrè, Milano, 1983, p. 5 ss.

¹³⁶ L. OLIVOTTO, *La dinamica finanziaria d'impresa*, Franco Angeli, Milano, 1987, p. 11.

¹³⁷ L. MARCHI-S. MARASCA, *Il sistema delle operazioni e la dinamica dei processi*, in L. MARCHI (a cura di), *Introduzione all'economia aziendale*, cit., p. 68.

¹³⁸ P. ONIDA, *Economia d'Azienda*, cit., p. 407 ss.

Il fabbisogno finanziario ¹³⁹, rilevato in un certo istante, è dato dal valore degli investimenti in attesa di realizzo (sono le forme di impiego di capitale che attendono una riconversione in forma liquida mediante realizzi diretti, come le merci, oppure indiretti, come le immobilizzazioni materiali e immateriali) e dalle somme monetarie esistenti in quel momento: tale fabbisogno varia nel tempo, anche a parità di fabbisogno totale, e dipende da molteplici fattori, quali le caratteristiche dei processi produttivi, le condizioni di pagamento dei debiti e di incasso dei crediti, le politiche aziendali, la situazione dei mercati finanziari.

Nella sua mutevolezza, l'entità del fabbisogno finanziario è costituita da una fascia costante, anche per un lungo lasso temporale, ed una fascia variabile, la quale può generare fluttuazioni anche quotidiane.

B) La disponibilità di capitale

Essa è l'entità dei mezzi monetari che derivano a titolo di capitale di credito oppure di pieno rischio, al netto dei rimborsi di debiti ed i prelevamenti di capitale, poi impiegati nella copertura del fabbisogno finanziario suddetto.

La dinamica finanziaria è influenzata dalle seguenti variabili:

a) endogene: esse presentano caratteristiche differenti a seconda dell'azienda oggetto di analisi e condizionano la durata e la variabilità dei fabbisogni. Sono variabili endogene:

- la natura dell'attività svolta ed il tasso di sviluppo, che hanno un effetto diretto sull'entità, la tipologia e la durata dei fabbisogni;
- la tipologia di soggetto economico, da cui dipende la capacità di credito, il ricorso a fonti di finanziamento alternative, la politica dei dividendi e quella di autofinanziamento ¹⁴⁰, il ricorso all'indebitamento o all'aumento di capitale sociale;
- la propensione al rischio del soggetto economico, che influenza la rischiosità degli investimenti;

b) esogene o ambientali: esse sono collegate all'ambiente di riferimento dell'azienda. Si pensi all'andamento dell'inflazione ¹⁴¹, al tasso di cambio tra valute, al tasso di interesse, agli interventi della pubblica amministrazione a sostegno dello sviluppo delle imprese, all'organizzazione del mercato del credito e della borsa.

¹³⁹ P. ONIDA, *Economia d'Azienda*, cit., p. 396. V. ANTONELLI, *Andamenti e valori nel sistema d'azienda*, Giappichelli, Torino, 2001, p. 182.

¹⁴⁰ P. CAPALDO, *L'autofinanziamento nell'economia dell'impresa*, Giuffrè, Milano, 1968, p. 3 ss.

¹⁴¹ A. NOBOLO, *Variabile fiscale e gestione finanziaria in tempi di inflazione*, cit., p. 3 ss.

5.3.2. Le condizioni di equilibrio finanziario

L'equilibrio finanziario¹⁴² pone in relazione le seguenti coppie di grandezze:

- a) da un lato, il flusso di entrate finanziarie con il flusso di uscite finanziarie;
- b) dall'altro, le fonti con gli impieghi.

A) La relazione tra flusso delle entrate e flusso delle uscite

Il flusso delle entrate (derivante dai ricavi, dai disinvestimenti e dai finanziamenti a titolo di capitale proprio o di terzi) deve essere durevolmente in grado di fronteggiare le uscite (proveniente dai costi, dagli investimenti e dal rimborso dei finanziamenti del capitale proprio o di terzi). Se le entrate monetarie sono superiori alle uscite monetarie, l'impresa genera il cosiddetto "autofinanziamento"¹⁴³, ossia mostra capacità di fronteggiare fabbisogni finanziari senza dover ricorrere, o facendone un minimo ricorso, alla posticipazione dell'indebitamento e/o alla cessione dei beni di proprietà.

La ricercata correlazione temporale tra risorse generate e risorse assorbite è volta ad evidenziare i fabbisogni finanziari e le modalità di copertura degli stessi nei tempi e nelle forme tecniche più opportune e coerenti¹⁴⁴ tra loro, affinché siano evitabili tensioni nella liquidità aziendale; inoltre, tale relazione mette in luce eventuali eccedenze di liquidità, che possono essere investite.

In genere, le imprese ricorrono a fonti di finanziamento, di natura esterna o interna, in quanto il flusso dei costi precede quello dei ricavi e manca la capacità di autofinanziarsi in modo completo: le fonti di finanziamento interne hanno il limite nelle disponibilità del proprietario (nel caso di un'azienda individuale) oppure nell'apporto dei soci (se si tratta di una società) e negli utili non distribuiti. Le fonti di finanziamento esterne sono legate all'affidabilità dell'azienda nei confronti degli istituti di credito ed altri soggetti finanziatori¹⁴⁵. Un'azienda incapace, in via normale, di trovare un equilibrio tra entrate ed uscite monetarie può trovarsi nel cosiddetto "stato di insolvenza", derivante dall'incapacità di far fronte agli impegni finanziari.

La situazione finanziaria dell'impresa viene intesa come attitudine a fronteggiare le uscite imposte dallo svolgimento della gestione, in modo tempestivo ed economico. In un'impresa in funzionamento, la situazione finanziaria è riferita ad un periodo futuro¹⁴⁶,

¹⁴² Mentre l'aspetto economico fa riferimento a ciò che è connesso al processo produttivo inteso in senso ampio, l'aspetto finanziario nasce perché esiste la moneta e la concessione del credito e rappresenta lo strumento con il quale si avvia e si attua la suddetta produzione. A. AMADUZZI, *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, cit., p. 122.

¹⁴³ P. CAPALDO, *L'autofinanziamento nell'economia dell'impresa*, cit., p. 5.

¹⁴⁴ B. CAMPEDELLI, *Analisi aziendale: strumenti concettuali, metodologici e di valutazione dell'impresa*, cit., p. 125.

¹⁴⁵ G. CATTURI, *Teorie contabili e scenari economico-aziendali*, cit., p. 4.

¹⁴⁶ G. FERRERO, *Le analisi di bilancio*, cit., p. 112.

in quanto è fondamentale mettere in relazione le disponibilità monetario-finanziarie su cui l'impresa potrà contare e quelle richieste dallo svolgimento della gestione nel periodo futuro.

La valutazione della situazione finanziaria in un dato istante implica la considerazione dei vincoli esistenti tra l'equilibrio finanziario e quello economico. Infatti, è possibile che i sintomi di breve periodo di efficienza finanziaria non siano anche sintomi di efficienza economica. Ad esempio, se una situazione finanziaria efficiente è collegata ad un complesso di investimenti e disinvestimenti in tutto o in parte improduttivi, tale efficienza è apparente e di certo temporanea. A lungo andare, essa verrebbe a risentire degli errori commessi nel valutare, nel passato, la convenienza economica di alcune operazioni di gestione: una provvista affrettata ed antieconomica di mezzi finanziari, un ricorso a continue dilazioni di pagamento, un ritardo nel regolamento degli scoperti di conto, sono alcuni esempi di situazioni costituenti dei sintomi di inefficienza finanziaria che possono significare peggioramenti nell'andamento economico. L'equilibrio economico viene coinvolto perché una situazione finanziaria in crisi ridurrebbe il campo degli investimenti economici, creerebbe realizzi affrettati ed inopportuni, vincolerebbe le scelte delle condizioni di vendita, tanto da limitare una espansione del volume di affari.

Se persiste l'equilibrio economico in un'ottica di lungo periodo, viene a realizzarsi anche l'equilibrio finanziario, in quanto il flusso di entrate, legate ai ricavi, non può che essere superiore rispetto al flusso di uscite, collegate ai costi. Se, al contrario, l'ottica di osservazione è di breve periodo, la presenza di equilibrio economico potrebbe non accompagnarsi a quella di equilibrio finanziario, a causa di possibili sfasamenti temporali tra uscite ed entrate, legati alle condizioni di pagamento e di incasso ed alla caratterizzazione dei finanziamenti ricevuti e concessi: tali sfasamenti sono destinati a riassorbirsi in un lasso temporale più o meno lungo, ma potrebbero generare situazioni di insolvenza temporanea. Ne deriva la necessità di una compresenza dell'equilibrio economico e di quello finanziario, rapportata allo stesso lasso temporale¹⁴⁷.

L'equilibrio finanziario, al pari di quello economico, deve essere dinamico: i flussi di entrate e di uscite, che si manifestano nell'intervallo di tempo considerato, debbono combinarsi in modo da ottenere equilibri successivi ed, inoltre, tale equilibrio deve essere sempre mantenuto costantemente, a differenza dell'equilibrio economico che, non necessariamente, deve essere costante nel tempo. Inoltre, l'equilibrio finanziario deve essere immediato, nel senso che esso non può venire meno in nessun istante: non è pensabile che l'azienda non sia in grado di far fronte ai suoi impegni finanziari nei confronti dei vari soggetti ad essa collegati, pena la paralisi della sua attività¹⁴⁸.

¹⁴⁷ E. CAVALIERI, *Creazione di valore, economicità ed equilibrio nel sistema d'impresa*, in E. CAVALIERI-R. FERRARIS FRANCESCHI, *Economia Aziendale, Vol. I, Attività aziendale e processi produttivi*, cit., p. 222.

¹⁴⁸ A PAOLINI, *Le condizioni di equilibrio aziendale*, in L. MARCHI (a cura di), *Introduzione all'economia aziendale*, cit., p. 515.

B) La relazione tra fonti ed impieghi

Tale relazione mette in luce il rapporto esistente tra le diverse forme di finanziamento adottate ed i fabbisogni di capitale derivanti dalle varie tipologie di impieghi¹⁴⁹: è necessaria una corrispondenza tra investimenti durevoli e fonti di finanziamento di lungo periodo e tra investimenti a breve termine e finanziamenti di breve periodo. A tal fine, l'analisi finanziaria considera le attività e le passività in relazione alla loro capacità di generare o assorbire mezzi finanziari, ossia di tornare in forma liquida oppure diventare esigibili nell'arco del periodo amministrativo.

L'azienda deve mostrare capacità di copertura finanziaria, fornita dalle diverse fonti di finanziamento, nel far fronte in modo adeguato ai fabbisogni di capitale richiesti dai vari investimenti effettuati; ciò deve avvenire in maniera appropriata ad affrontare i rischi finanziari derivanti da inaspettati aumenti di fabbisogno o riduzioni di copertura, potendo contare su un congruo margine di sicurezza¹⁵⁰.

Le scelte di impieghi in capitale immobilizzato debbono essere supportate da una disponibilità di denaro il cui rimborso rispetti la tempistica del ritorno di tali investimenti: è espressione di equilibrio¹⁵¹ destinare forme di finanziamento dotate di stabilità (quali il capitale proprio e le passività consolidate) a soddisfare fabbisogni durevoli e costanti derivanti dalle immobilizzazioni, mentre le esigenze di fabbisogno variabile debbono essere coperte con capitale di credito a breve o brevissimo termine. Ad esempio, un impianto di lunga realizzazione dovrà essere finanziato con un finanziamento di lungo termine che rispetti l'andamento temporale dei ritorni di tale investimento: solo in questo modo, sarà possibile far fronte agli interessi ed al rimborso sul capitale finanziato mediante i ricavi percepiti dall'investimento effettuato (senza essere costretti a ricorrere alla dismissione). Sarebbe antieconomico, ad esempio, affrontare un investimento in immobilizzazioni facendo ricorso allo scoperto di conto corrente, data l'onerosità di tale forma di finanziamento e lo sfasamento temporale tra l'impiego e la fonte.

Con la stessa logica, le caratteristiche degli investimenti a breve termine devono essere omogenee a quelle delle fonti a breve che li finanziano: l'azienda deve, quindi, presentare un capitale circolante netto positivo, derivante dalla differenza tra le attività correnti e le passività correnti¹⁵².

¹⁴⁹ G. BRUNETTI, *Il sistema dei quozienti di bilancio: alcuni caratteri strutturali e funzionali*, in V. CODA-G. BRUNETTI-M. BERGAMIN BARBATO, *Indici di bilancio e flussi finanziari*, cit., p. 72.

¹⁵⁰ G. CERIANI, *I sistemi di coordinamento degli indicatori e dei quozienti di bilancio*, in G. CERIANI-B. FRAZZA, *Analisi di bilancio*, Cedam, Padova, 2007, p. 54.

¹⁵¹ G. BRUNETTI, *Il sistema dei quozienti di bilancio: alcuni caratteri strutturali e funzionali*, in V. CODA-G. BRUNETTI-M. BERGAMIN BARBATO, *Indici di bilancio e flussi finanziari*, cit., p. 73.

¹⁵² È importante precisare che, tra le attività correnti, vi sono delle forme di investimento che presentano caratteristiche di immobilizzazioni, seppur di entità limitata se rapportata al capitale investito (si pensi alla scorta minima di magazzino o di cassa), così come tra le passività correnti vi sono dei debiti assimilabili alle passività consolidate (come la consistenza minima di debiti verso fornitori). Pertanto, per far fronte a quella parte di attivo circolante che rimane immobilizzata, l'azienda deve disporre di un'entità di finanziamenti di lungo termine tali da coprire abbondantemente l'attivo immobilizzato, in

Tale analisi può essere orientata a giudicare ¹⁵³:

– la destinazione economica degli investimenti: essi vengono suddivisi in attivo immobilizzato ed attivo circolante, permettendo un monitoraggio temporale sul grado di elasticità strutturale dell'impresa;

– l'attinenza gestionale degli investimenti: questi vengono classificati in relazione alla loro strumentalità al processo produttivo ed articolati in patrimonio operativo aziendale (legato al *core business*) e patrimonio impiegato nelle gestioni accessorie (come quelle atipiche): tale distinzione è utile ai fini del calcolo del livello di redditività e la considerazione del livello di rischio del capitale investito e la natura delle fonti di finanziamento impiegate oppure volta ad un orientamento di natura finanziaria.

Tale equilibrio monetario deve operativamente realizzarsi in ogni momento della vita dell'azienda: essa deve godere, in modo continuo nel tempo, delle condizioni che le permettano di far fronte, economicamente, agli impegni di pagamento ¹⁵⁴, disponendo di una massa di finanziamenti atti a coprire gli investimenti imposti dalla gestione e raggiungendo l'uguaglianza tra fonti ed impieghi ¹⁵⁵.

L'analisi dell'equilibrio finanziario viene posta in essere a preventivo, per verificare l'entità e le tipologie di fabbisogni previsti e le possibili modalità di copertura, ed anche a consuntivo, per controllare e valutare la dinamica finanziaria. Con riferimento a quest'ultima analisi, il rendiconto finanziario è un valido strumento che arricchisce l'informativa di bilancio sotto il profilo finanziario ¹⁵⁶.

La situazione finanziaria va condotta in via prospettica, ossia prefigurando i potenziali flussi monetari legati all'andamento della gestione. Tale analisi è strumentale alla scelta futura di consone ed interrelate forme di investimento e di finanziamento: si pensi alla scelta della politica di concessione del credito, di pagamento dei fornitori (sempre che l'azienda abbia sufficiente forza contrattuale), di investimento delle riserve di liquidità in esubero, di scelta tra le varie forme di finanziamento possibili e tra quello di investimento.

5.3.3. La liquidità

Se un'impresa è in equilibrio finanziario, essa è dotata di liquidità ¹⁵⁷, ossia dell'attitudine della stessa nel rispettare tempestivamente (le risorse di capitale debbono essere

modo da finanziare anche una parte dell'attivo circolante. G. CERIANI, *I sistemi di coordinamento degli indicatori e dei quozienti di bilancio*, in G. CERIANI-B. FRAZZA, *Analisi di bilancio*, cit., p. 55.

¹⁵³ B. CAMPEDELLI, *Analisi aziendale: strumenti concettuali, metodologici e di valutazione dell'impresa*, cit., p. 121 ss.

¹⁵⁴ G. FARNETI, *Economia d'Azienda*, cit., p. 174.

¹⁵⁵ S. BIANCHI MARTINI-A. QUAGLI, *I processi di finanziamento*, in L. MARCHI (a cura di), *Introduzione all'economia aziendale*, cit., p. 115.

¹⁵⁶ P. BASTIA, *Il bilancio d'impresa*, cit., p. 96.

¹⁵⁷ G. FERRERO, *Impresa e management*, cit., p. 91.

reperite a tempo debito) ed economicamente (si esclude una liquidità a qualsiasi costo, ma al contrario essa deve essere compatibile con un'equilibrata situazione economica), con le liquidità a disposizione, gli impegni finanziari di breve termine, nell'ambito di un ordinato ed economico svolgimento della gestione.

La liquidità non deve essere raggiunta ad ogni costo, ma deve mostrarsi compatibile nel lungo periodo con l'economicità dell'esercizio¹⁵⁸. L'equilibrio monetario viene controllato secondo un'ottica di breve termine, in quanto esso deve essere costantemente verificato affinché esso non impatti negativamente sull'economico andamento della gestione¹⁵⁹.

Oltre al concetto di liquidità, le condizioni di equilibrio finanziario mettono in luce l'attitudine alla solvibilità, ossia la capacità di far fronte agli impegni finanziari di breve periodo con le risorse della gestione corrente in modo tempestivo ed economico¹⁶⁰. La valutazione della solvibilità riferita è influenzata certamente dalla liquidità aziendale, ma è condizionata anche ad altre variabili legate all'evoluzione dell'assetto economico-finanziario dell'azienda considerata nel suo complesso¹⁶¹:

- la solidità patrimoniale: essa è influenzata dalla dipendenza dell'azienda da finanziatori esterni. La solidità è definita congiuntamente dal grado di indebitamento (rapportando i mezzi di terzi ai mezzi propri) e, se si considera la composizione dell'attivo, dal grado di copertura delle immobilizzazioni con il patrimonio netto;

- la redditività: come già illustrato precedentemente, la dottrina illustra la redditività con una serie di indicatori. I principali sono legati alla redditività delle vendite, del capitale investito nella gestione caratteristica, del capitale proprio e del capitale investito;

- lo sviluppo: esso è un concetto legato alla dimensione aziendale; in particolare, si fa riferimento alla dimensione operativa, misurata dal volume di attività svolta (si pensi al fatturato ed al valore aggiunto) ed alla dimensione strutturale (si pensi al numero di addetti, alla capacità produttiva, all'entità degli investimenti e del patrimonio netto).

Pertanto, intorno ai concetti di liquidità, solidità, redditività e sviluppo, legati da relazioni di interdipendenza, debbono incentrarsi le informazioni relative all'assetto economico-finanziario dell'azienda; ciò è necessario per fornire un giudizio attendibile sulla solvibilità, presente e futura.

Ne consegue che la solvibilità, insieme all'economicità, rappresenta le condizioni necessarie, anche se non sufficienti, sulle quali si basa la sopravvivenza dell'azienda: l'e-

¹⁵⁸ P. ONIDA, *Economia d'azienda*, cit., p. 463. C. CARAMIELLO, *Indici di bilancio*, Ipsoa, Milano, 1986, p. 9.

¹⁵⁹ S. SARCONI, *L'azienda*, cit., p. 224.

¹⁶⁰ A tal fine, è necessario che l'azienda disponga dei mezzi finanziari che, di volta in volta, sono necessari per ottemperare agli impegni di pagamento. C. VERGARA, *Le determinazioni del capitale circolante*, cit., p. 77. G. FERRERO, *Il controllo finanziario nelle imprese*, cit., p. 8.

¹⁶¹ V. CODA, *La valutazione della solvibilità a breve termine*, in G. BRUNETTI-V. CODA-F. FAVOTTO, *Analisi, previsioni, simulazioni economico-finanziarie d'impresa*, cit., p. 140 ss.

conomicità, nel lungo periodo, è influenzata dal rispetto delle necessità finanziarie nel breve periodo, mentre le condizioni di solvibilità nel breve periodo possono danneggiare l'economicità¹⁶². Oltre a tali due condizioni, l'azienda deve puntare alla continuità operativa: deve adeguare costantemente e repentinamente la sua struttura e gestione alle mutevoli condizioni dell'ambiente, al fine di applicare le nuove scoperte scientifiche ai prodotti ed ai processi. Solo in questo modo, essa potrà esplicare nel tempo la sua funzione¹⁶³.

5.4. L'equilibrio patrimoniale

L'equilibrio patrimoniale è raggiunto se vi è un equilibrato rapporto tra fonti di finanziamento (origine interna) e fonti di finanziamento di provenienza esterna¹⁶⁴, ossia tra il capitale di rischio e quello di credito. La presenza dell'equilibrio patrimoniale conferisce all'impresa la solidità patrimoniale, ossia il suo patrimonio netto si presenta in equilibrio rispetto alle fonti di finanziamento¹⁶⁵.

Il rapporto tra fonti di finanziamento mira ad evidenziare la solidità patrimoniale dell'azienda: il patrimonio si intende solido se è in grado di resistere agli eventi negativi, di origine interna o esterna, che possono aver luogo durante la vita dell'azienda. Se l'azienda è solida, essa avrà maggiori probabilità di superare gli effetti negativi di tali avvenimenti, senza compromettere la sua continuità nel tempo¹⁶⁶.

L'indagine patrimoniale è volta a valutare la funzionalità economica della struttura patrimoniale, affinché sia possibile fornire apprezzamenti circa la sua adeguatezza al raggiungimento delle finalità economico-produttive, con riferimento alle dimensioni ed ai caratteri qualitativi delle fonti di finanziamento, oltre al loro grado di correlazione.

A tal fine, il patrimonio o capitale dell'impresa viene misurato in un dato momento della gestione e rappresenta un concetto di "fondo", ossia statico nel momento della valutazione, ma destinato ad osservare la dinamicità della gestione. Seppur il patrimonio venga misurato in un dato istante, l'equilibrio patrimoniale è una condizione prospettica, in quanto le osservazioni prodotte hanno significato solo se si considera la futura gestione¹⁶⁷.

La struttura patrimoniale ha influenza, insieme all'andamento economico, sulla dinamica di natura finanziaria: infatti, il capitale di credito oppure quello di origine

¹⁶² C. VERGARA, *Le determinazioni del capitale circolante*, cit., p. 77. S. CRICCHIO, *L'impresa come momento di origine e di diffusione di fenomeni macro-economici*, cit., p. 82.

¹⁶³ G. CATTURI, *Teorie contabili e scenari economico-aziendali*, cit., p. 170.

¹⁶⁴ P. PISONI, *Le caratteristiche del sistema azienda*, in AA.VV., *Lezioni di Economia Aziendale*, cit., p. 34.

¹⁶⁵ G. FERRERO, *Impresa e management*, cit., p. 90.

¹⁶⁶ G. FIORI, *Finalità, metodologie e limiti delle analisi di bilancio tramite indici*, in C. CARAMIELLO-F. DI LAZZARO-G. FIORI, *Indici di bilancio*, cit., p. 131.

¹⁶⁷ P. BASTIA, *Principi di economia aziendale*, cit., p. 127.

interna viene impiegato in investimenti produttivi, il cui ritorno in forma liquida deve garantire il rispetto degli impegni finanziari con economie terze.

Per valutare la solidità patrimoniale, è necessario esaminare:

- a) la relazione esistente tra il patrimonio netto ed il capitale di debito (o indipendenza finanziaria);
- b) la relazione tra il patrimonio netto ed il capitale sociale (solidità del capitale).

5.4.1. L'indipendenza finanziaria

L'indipendenza finanziaria o autonomia finanziaria attiene alla tipologia di fonti di finanziamento adottate, in relazione alla loro connotazione di rischio aziendale e di autonomia finanziaria rispetto a soggetti esterni.

L'indipendenza o autonomia¹⁶⁸ finanziaria è influenzata dalla capacità del capitale proprio di finanziare gli investimenti aziendali, oltre che dalla sua composizione che ha impatto sul grado di autofinanziamento. L'autonomia finanziaria mostra in quale misura il totale dei mezzi investiti derivi da finanziamenti con capitale di rischio. Da una parte, i mezzi propri non incrementano il rischio di insolvenza dell'azienda e la sua dipendenza finanziaria, in quanto non presentano vincoli di rimborso; dall'altra, i debiti aumentano il rischio di insolvenza e riducono l'indipendenza finanziaria, poiché presentano un obbligo di rimborso e di pagamento di interessi.

Un'azienda che presenti un elevato apporto di mezzi di terzi sul totale dei mezzi acquisiti presenta maggiori condizionamenti esterni, in termini di rimborso e costo dei prestiti, ed una potenziale restrizione alla libertà di amministrare l'impresa. Quindi, si parla di equilibrio patrimoniale se, all'interno delle fonti, vi è predominanza di mezzi propri rispetto a finanziamenti esterni: in tal caso, l'impresa è adeguatamente "capitalizzata". Nel caso contrario, in cui i debiti siano troppo elevati rispetto al totale delle fonti di finanziamento, l'impresa è "sottocapitalizzata". Peggiora la situazione in cui l'azienda non dispone di capitale proprio, ma solo di debiti oppure quando il capitale proprio è negativo ("deficit patrimoniale").

5.4.2. La solidità del capitale

La solidità del capitale mette in evidenza il peso delle componenti patrimoniali diverse dall'apporto dei soci derivanti dalle seguenti variazioni di patrimonio netto:

- integrazioni di patrimonio, mediante utili netti non distribuiti ed accantonati a riserve¹⁶⁹, sovrapprezzi di emissione delle azioni, rivalutazioni patrimoniali. Le politiche

¹⁶⁸ B. CAMPEDELLI, *Analisi aziendale: strumenti concettuali, metodologici e di valutazione dell'impresa*, cit., p. 124.

¹⁶⁹ In tale contesto, la riserva rappresenta una posta del patrimonio netto dell'azienda ed è il risultato di politiche volte a rafforzare la solidità patrimoniale. F. CERBIONI, *L'economia delle riserve nell'azienda*

volte ad accrescere il capitale creano effetti favorevoli sia in termini di solidità patrimoniale sia in termini di solvibilità dell'azienda¹⁷⁰. Il capitale proprio esprime la ricchezza derivante da forza propria atta ad opporsi alle erosioni di patrimonio generate da squilibri economici di breve periodo;

- erosioni di patrimonio, dovute a perdite nette di gestione, distribuzione o utilizzo di riserve¹⁷¹, svalutazioni patrimoniali.

La presenza di un patrimonio netto, interamente o prevalentemente, costituito dal capitale sociale è sintomatico di disequilibrio, poiché verrebbero a mancare le condizioni necessarie a proteggere la ricchezza aziendale da erosioni di patrimonio. Infatti, il peso del capitale di rischio e delle riserve, variamente formate, mette in evidenza il grado di protezione dell'integrità del capitale nei confronti dei rischi di gestione¹⁷².

L'azienda che produce extra-redditi e li impiega nella loro funzione stabilizzatrice non solo si autofinanzia (in senso stretto), ma effettua un'autoregolazione patrimoniale, ossia manifesta l'attitudine a perdurare nonostante eventuali squilibri economici di breve periodo. Grazie a forza propria, essa riesce a fronteggiare gli urti che potrebbero danneggiare l'integrità del suo patrimonio, senza ricorrere ad apporti di economie terze. L'esistenza di tale attitudine conferisce l'autosufficienza patrimoniale all'impresa¹⁷³.

L'impresa presenta condizioni di solidità patrimoniale riflessa, quando essa accolla ad economie terze la copertura di erosioni di patrimonio derivanti da perdite d'esercizio oppure quando eventuali integrazioni di patrimonio derivano da mancata o inadeguata remunerazione del capitale a pieno rischio o di altri fattori produttivi (si pensi al personale). In questo caso, l'autoproduzione di extra-redditi è solo apparente e non reale¹⁷⁴. In una circostanza di solidità patrimoniale riflessa, l'impresa annullerebbe o dilazionerebbe i propri impegni finanziari assunti verso economie terze, generando condizioni di liquidità riflessa e di autofinanziamento non reale.

5.5. L'interrelazione tra gli equilibri economico, finanziario e patrimoniale

Gli equilibri economico, finanziario e patrimoniale sono in relazione tra loro ed intimamente correlati alla gestione e, se raggiunti, creano una sorta di circolo virtuoso che

contemporanea, cit., p. 46 ss. G. CERIANI, *Riserve e politiche di gestione nell'economia delle imprese*, Giuffrè, Milano, 1979, p. 16 ss.

¹⁷⁰ L.F. MARINIELLO, *La solvibilità nelle imprese di assicurazione*, Cedam, Padova, 1993, p. 64.

¹⁷¹ E. CAVALIERI, *Le riserve nell'economia dell'impresa*, cit., p. 39 ss.

¹⁷² B. CAMPEDELLI, *Analisi aziendale: strumenti concettuali, metodologici e di valutazione dell'impresa*, cit., p. 124.

¹⁷³ G. FERRERO, *Istituzioni di economia d'azienda*, cit., p. 207 ss.

¹⁷⁴ G. FERRERO, *Impresa a management*, cit., p. 91.

alimenta sia la durabilità sia la competitività del sistema azienda. Gli indici di bilancio rappresentano un efficace strumento di analisi di bilancio se e solo se essi vengono considerati nell'ambito di un "sistema integrato" o "sistema informativo per indici di bilancio": non è considerabile un equilibrio raggiunto nell'ambito di una sola dimensione strutturale, ma è necessario che tale equilibrio sia interconnesso con gli equilibri delle altre dimensioni. L'equilibrio globale diventa una sorta di "equilibrio tra poli", raggiunto grazie ad un bilanciamento tra gli aspetti osservati di natura patrimoniale, finanziaria ed economica¹⁷⁵.

Se i tre equilibri suddetti sono raggiunti in modo congiunto, l'impresa può definirsi competitiva nel lungo periodo, ovvero capace di adattarsi in modo continuo e flessibile alle esigenze del mercato e di valorizzare i propri punti di forza a svantaggio di altre imprese concorrenti.

Se l'impresa non realizza congiuntamente i suddetti tre equilibri, è interessata da un periodo di crisi. Tale crisi può interessare anche uno solo degli aspetti considerati (ad esempio, quello finanziario, pur in presenza di equilibrio economico) oppure riguardare più aspetti collegati tra loro (come un disequilibrio finanziario che ha ripercussioni sul patrimonio ed intacca anche l'equilibrio economico).

Di seguito, vengono analizzate le seguenti relazioni:

- tra solidità ed economicità;
- tra economicità e liquidità;
- tra solidità e liquidità.

A) Le relazioni tra solidità ed economicità

Le relazioni tra solidità ed economicità sono molteplici. Il risparmio prodotto dall'impresa, derivante dalla quota residua di utile netto accantonabile a riserva, è un fattore di stabilizzazione della capacità remunerativa dei ricavi, dopo aver remunerato tutti i fattori produttivi impiegati; sotto il profilo patrimoniale, tale risparmio è fattore di solidità del patrimonio, perché lo difende dal rischio di erosione per perdite d'esercizio e, a sua volta, genera le premesse per un buon andamento economico¹⁷⁶.

Inoltre, una buona solidità patrimoniale percepita all'esterno migliora l'immagine aziendale e ne rafforza la fiducia nei confronti delle sorti dell'azienda¹⁷⁷. Il raggiungimento della solidità economico-patrimoniale, da un lato, riflette la capacità di autofinanziarsi e, dall'altro, è un presupposto per trattenere i mezzi finanziari già acquisiti e attrarne di nuovi.

Al contrario, uno squilibrio economico genera un'erosione di patrimonio e crea un'esigenza di reintegrare i mezzi finanziari assorbiti dai costi risultati scoperti. La strut-

¹⁷⁵ G. FERRERO-F. DEZZANI-P. PISONI-L. PUDDU, *Le analisi di bilancio. Indici e flussi*, cit., p. 209 ss. C. TEODORI, *L'analisi di bilancio*, cit., p. 183.

¹⁷⁶ G. FERRERO, *Impresa e management*, cit., p. 88.

¹⁷⁷ C. TEODORI, *L'analisi di bilancio*, cit., p. 185.

tura patrimoniale viene indebolita nel caso in cui il mancato reintegro dei costi da parte dei ricavi venga sopperito con l'utilizzo del capitale, che va ad intaccare le basi dell'autonomia sopravvivenza aziendale¹⁷⁸.

Il raggiungimento di equilibri economico-finanziari permette un irrobustimento della struttura patrimoniale, affinché possano essere rispettati i piani e programmi di sviluppo e crescita senza accrescere l'indebitamento oltre il livello fisiologicamente adatto alla tipologia ed al rischio dei vari business intrapresi¹⁷⁹.

Dal canto suo, un buon grado di solidità patrimoniale è condizione per un buon andamento economico, perché non crea la necessità di ricorrere a capitale di debito a condizioni svantaggiose, così come il grado di solidità percepito dai soggetti finanziari esterni ha un impatto sul costo dei nuovi finanziamenti. Come ultimo, il grado di indebitamento finanziario influisce sul meccanismo della leva finanziaria¹⁸⁰, che misura l'effetto trasferito dal ROI sul ROE, in virtù dell'altezza dell'indebitamento¹⁸¹. Il grado di indebitamento finanziario ha un effetto moltiplicatore dello scostamento tra il tasso di redditività operativa ed il costo del capitale di credito:

– nel caso in cui vi sia una differenza positiva tra il ROI ed il costo del capitale di credito, l'impresa è in grado di investire le risorse acquisite con il vincolo del debito ottenendo una redditività dalla gestione caratteristica superiore all'onerosità delle risorse stesse: l'aumento dell'indebitamento influisce positivamente sul ROE, il quale cresce all'aumentare del grado di indebitamento;

– in caso contrario, l'impresa investe le risorse acquisite con il vincolo del debito raggiungendo un ROI inferiore al costo delle risorse stesse: il ROE si riduce all'aumentare dell'indebitamento finanziario.

Tale meccanismo della leva finanziaria è valido nel rispetto di un attento profilo di rischio degli investimenti effettuati.

In conclusione, è considerata accettabile una consistente redditività anche in presenza di una non eccellente solidità, purché l'azienda sia in grado di sfruttare l'effetto leva finanziaria con riferimento ai mezzi di finanziamento esterni. Al contrario, un livello modesto di redditività produrrebbe, nel tempo, un limitato autofinanziamento, con conseguente necessità di indebitarsi, una consequenziale produzione di maggiori oneri finanziari i quali impatterebbero negativamente sul reddito: ne consegue che un livello moderato di redditività richiede, a lungo andare, un'elevata solidità¹⁸².

¹⁷⁸ G. MELIS, *Elementi di Economia Aziendale*, cit., p. 106.

¹⁷⁹ A. LAI, *Un modello interpretativo del sistema aziendale*, in A. TESSITORE-A. LAI (a cura di), *Profili competitivi, organizzativi ed economico-finanziari di imprese agro-alimentari: casi e problemi*, cit., p. 23.

¹⁸⁰ G. FERRERO-F. DEZZANI-P. PISONI-L. PUDDU, *Le analisi di bilancio. Indici e flussi*, cit., p. 189 ss. G. FERRERO, *Finanza aziendale*, Giuffrè, Milano, 1981, p. 160 ss. C. TEODORI, *L'analisi di bilancio*, cit., p. 149 ss. C. CATTANEO, *Il bilancio d'esercizio: sua riclassificazione, lettura e interpretazione*, in AA.VV. (a cura di C. ROSSI), *Temi e applicazioni di Economia Aziendale*, cit., p. 369.

¹⁸¹ F. DI LAZZARO, *Il problema dell'effetto di "leva finanziaria"*, in C. CARAMIELLO-F. DI LAZZARO-G. FIORI, *Indici di bilancio*, cit., p. 394.

¹⁸² C. TEODORI, *L'analisi di bilancio*, cit., p. 185.

B) *Le relazioni tra economicità e liquidità*

Le relazioni tra andamenti economici e finanziari sono molteplici. Di seguito, sono elencati alcuni esempi¹⁸³:

- l'entità delle uscite finanziarie del ciclo monetario è correlata a quella dei costi di acquisto dei fattori produttivi, così come l'entità delle entrate finanziarie dipende dai ricavi d'esercizio;

- i flussi monetari correlati alle forme di finanziamento producono degli oneri finanziari, che generano a loro volta delle uscite di denaro, mentre i movimenti legati ai finanziamenti erogati producono dei ricavi legati ad interessi attivi, che comporteranno un'entrata di denaro;

- le condizioni di acquisto dei fattori produttivi dipendono anche dalla capacità dell'azienda di pagare in contanti piuttosto che con una lunga dilazione, così come le vendite possono essere correlate alla dilazione di incasso concessa ai clienti.

Un appagante livello di redditività operativa è prerogativa per una soddisfacente liquidità; infatti, la differenza tra il flusso di ricavi e di costi monetari della gestione caratteristica determina il flusso di capitale circolante netto della suddetta gestione, dal quale, considerando l'impatto delle politiche in materia di crediti, debiti e magazzino, si individua il flusso di cassa che influisce sul grado di liquidità. In tale ambito, le politiche di capitale circolante producono effetti sia sulla redditività sia sulla liquidità: una maggiore dilazione di credito concessa ai clienti, che potenzialmente genera un incremento del fatturato, ma anche un fabbisogno finanziario; una maggiore dilazione di pagamento ottenuta dai fornitori comporta una posticipata necessità finanziaria, ma un probabile innalzamento dei prezzi di fornitura oppure un mancato ottenimento di sconti sul prezzo; un incremento dello stock di magazzino, da un lato, crea maggiore tranquillità nell'alimentazione del ciclo produttivo, ma dall'altro comporta un incremento degli investimenti in magazzino¹⁸⁴.

Mediante il raggiungimento delle condizioni di equilibrata redditività della gestione, l'impresa dimostra la possibilità di accedere ad un conveniente finanziamento: sia interno (si pensi all'autofinanziamento) sia esterno (attraverso l'acquisizione di capitale sul mercato, imponendo una forza contrattuale che permette all'impresa l'ottenimento dei mezzi finanziari di cui necessita a condizioni vantaggiose)¹⁸⁵.

Il risparmio prodotto dall'impresa rappresenta, sotto il profilo finanziario, un flusso di autofinanziamento in senso stretto, inteso come autoproduzione di capitale, ossia di ricchezza prodotta e risparmiata; inoltre, esso costituisce un presupposto per l'autofinanziamento in senso ampio, il quale comprende, oltre all'autofinanziamento in senso stretto, anche la rigenerazione di capitale derivante dagli ammortamenti¹⁸⁶.

¹⁸³ V. ANTONELLI, *Andamenti e valori nel sistema d'azienda*, cit., p. 198.

¹⁸⁴ C. TEODORI, *L'analisi di bilancio*, cit., p. 187.

¹⁸⁵ G. FERRERO, *Finanza aziendale*, cit., p. 2 ss.

¹⁸⁶ G. FERRERO, *Impresa e management*, cit., p. 88.

Una situazione di equilibrio economico conduce anche alla creazione di riserve di liquidità¹⁸⁷, anche se non è automatico che un equilibrio economico porti ad un equilibrio finanziario: ciò è dovuto allo sfasamento temporale¹⁸⁸ tra il definirsi dell'aspetto economico ed il manifestarsi di quello finanziario, legato al momento di sostenimento dei costi e di conseguimento dei ricavi, da un lato, e della data di incasso del credito e di pagamento del debito. Inoltre, tanto maggiori sono le probabilità di conseguire un surplus, tanto più elevate sono le garanzie del capitale di debito di essere remunerato e restituito. Più elevata è la presenza del capitale di debito, maggiori sono gli oneri finanziari in conto economico che conduce ad una maggiore incidenza della gestione finanziaria sulla gestione globale, influenzando l'equilibrio economico¹⁸⁹.

Al contrario, uno squilibrio di natura economica, che comporta un'erosione di patrimonio, genera esigenze di mezzi finanziari che vengono assorbiti da quei costi non reintegrati dai ricavi. In tale contesto, l'azienda deve dimostrare capacità nel fronteggiare, tempestivamente ed economicamente, le uscite monetarie imposte dalla gestione: ne consegue che la liquidità non è fine a se stessa, ma ha un significato se compatibile con l'equilibrio economico. L'economicità nel lungo crea, quindi, delle condizioni di autonomia economica, ma anche di autonomia finanziaria¹⁹⁰.

Nel caso in cui non vi fosse equilibrio economico della gestione nel breve termine, si verrebbe a creare un maggiore fabbisogno di capitale, resosi necessario per coprire le perdite di esercizio. Ciò non significa che un'azienda in equilibrio economico sia di lungo sia di breve periodo non possa presentare, a priori, delle difficoltà finanziarie: esse potrebbero aver luogo in quanto le uscite legate ai costi di esercizio sono, generalmente, anticipate rispetto alle entrate per ricavi di esercizio.

L'adeguatezza delle forme di finanziamento dipende non soltanto dagli investimenti da realizzare, ma anche dal costo del capitale di credito; quest'ultimo deve essere inferiore rispetto al rendimento derivante da tali investimenti. Inoltre, lo squilibrio tra i flussi economici comporta l'erosione delle disponibilità liquide e crea difficoltà finanziarie nel pagamento dei debiti di fornitura e dei debiti finanziari.

Se le scelte di impiego sono congrue sotto il profilo temporale con quelle di finanziamento, è minore il rischio di dover ricorrere a forme di finanziamento non programmate, le quali risulterebbero maggiormente onerose¹⁹¹.

Eventuali avanzi di liquidità, se investiti accuratamente, portano ad un ritorno economico che può sostenere la redditività operativa e concorrere al finanziamento della crescita aziendale.

¹⁸⁷ A. CANZIANI, *La strategia aziendale*, cit., p. 195.

¹⁸⁸ G. MELIS, *Elementi di Economia Aziendale*, cit., p. 115.

¹⁸⁹ L.M. MANZI, *L'impresa concessionaria autostradale*, cit., p. 94.

¹⁹⁰ G. FERRERO, *Istituzioni di economia d'azienda*, cit., p. 204 ss.

¹⁹¹ C. TEODORI, *L'analisi di bilancio*, cit., p. 185 ss.

La relazione tra liquidità e redditività è collegata anche al fluire del denaro nell'ambito della più ampia gestione: è necessario conciliare due esigenze contrapposte che vedono, da una parte, il raggiungimento di una redditività soddisfacente nel lungo termine e, dall'altra, il mantenimento di un soddisfacente livello di liquidità. A tal fine, è opportuna una accurata politica di tesoreria, volta ad assicurare una adeguata consistenza di liquidità, senza dover trascurare o limitare congruamente l'attività espansiva¹⁹².

È opportuno evitare le punte finanziarie, ossia le eccedenze di uscite rispetto alle entrate, in quanto esse determinano fabbisogni di finanziamento maggiori e collegati componenti negativi di reddito (si pensi agli interessi passivi ed agli sconti passivi); al contempo, è opportuno evitare le stasi finanziarie, ossia le eccedenze di entrate sulle uscite, in quanto esse sono la manifestazione di un impiego non economico del capitale, di origine interna o esterna¹⁹³.

Se vengono a mancare le risorse per pagare i dipendenti, per acquisire materiali di fornitura, per rispettare le scadenze con i finanziatori ed anche i clienti, avvertiti i sensori problematici, tendono a non affidarsi più all'impresa, si vengono a creare una serie di difficoltà: si pensi, in caso di ritardi nei pagamenti dei fornitori o dei dipendenti, al blocco delle forniture ed all'insoddisfazione o al rifiuto dei lavoratori nel continuare a prestare la propria opera. Se la situazione perdura, si viene a creare un circolo negativo che può portare alla cessazione dell'attività d'impresa.

Dall'intensa relazione tra liquidità e redditività consegue che gli obiettivi di controllo finanziario della gestione non debbono limitarsi ai soli aspetti della struttura e situazione finanziaria, ma debbono riferirsi, da un lato, all'esistenza o mantenimento dell'equilibrio tra liquidità e redditività (binomio "liquidità-redditività") e, dall'altro, all'equilibrio strutturale tra fonti ed impieghi (binomio "fonti-impieghi")¹⁹⁴. Pertanto, si conviene che un'equilibrata situazione finanziaria sia una condizione indispensabile per uno svolgimento conveniente della gestione reddituale¹⁹⁵: l'equilibrio economico deve coesistere con un equilibrato reperimento ed impiego delle risorse, le quali vengono costantemente impiegate e disinvestite nei processi economici¹⁹⁶.

C) Le relazioni tra solidità e liquidità

La capacità di disporre, con particolare riferimento all'attività tipica, di risorse finanziarie adeguate alla soddisfazione degli impegni finanziari di breve termine favorisce le condizioni di solidità, in quanto evita il ricorso a finanziamenti non programmati e, quindi, più onerosi. Ne viene migliorata l'immagine dell'azienda anche nei con-

¹⁹² A. PAOLINI, *Le condizioni di equilibrio aziendale*, in L. MARCHI (a cura di), *Introduzione all'economia aziendale*, cit., p. 516.

¹⁹³ C. CARAMIELLO, *Programmi e piani aziendali*, Ipsoa Informatica, Milano, 1988, p. 63 ss.

¹⁹⁴ G. FERRERO, *Il controllo finanziario nelle imprese*, cit., p. 12 ss.

¹⁹⁵ D.M. SALVIONI, *Il controllo finanziario della gestione*, cit., p. 9.

¹⁹⁶ G. FARNETI, *I flussi monetari nell'indagine patrimoniale-finanziaria*, Giappichelli, Torino, 1993, p. 7.

fronti dell'esterno, in particolare il sistema bancario. Inoltre, la presenza di un buon grado di indipendenza finanziaria evita il marcato ricorso a fonti di finanziamento con obbligo di rimborso e di remunerazione, migliorando ulteriormente l'indipendenza finanziaria e incrementando le riserve di liquidità. In caso contrario, il ricorso a fonti di finanziamento esterne riduce la solidità aziendale.

Il raggiungimento di una soddisfacente solidità migliora l'immagine aziendale anche presso gli istituti di credito, aumentando la probabilità di ottenere finanziamenti nei tempi e nei modi richiesti dall'azienda¹⁹⁷.

¹⁹⁷ C. TEODORI, *L'analisi di bilancio*, cit., p. 186.

PARTE TERZA

**LE AREE FUNZIONALI CARATTERISTICHE
IN UN'AZIENDA DI ABBIGLIAMENTO**

CAPITOLO 6

GLI APPROCCI OPERAZIONALE E FUNZIONALE APPLICATI AD UN'AZIENDA DI ABBIGLIAMENTO

SOMMARIO: 6.1. L'analisi sistemica dell'impresa e del management. – 6.2. L'analisi sistemica di natura operativa. – 6.3. L'analisi sistemica di natura funzionale.

6.1. L'analisi sistemica dell'impresa e del management

L'impresa, al fine di soddisfare i bisogni umani, pone in essere un'attività economica i cui momenti sono rappresentati dall'acquisizione dei fattori produttivi, dalla loro trasformazione in output e dalla successiva cessione all'ambiente esterno. Tale attività economica definisce il "management" dell'impresa o amministrazione¹.

Il sistema impresa, essendo caratterizzato dall'unitarietà, sembrerebbe inscindibile, ossia non analizzabile in sub-sistemi; però, data la complessità che lo caratterizza e la sua dinamicità, è opportuno semplificare il contesto di osservazione ed effettuare una scissione in parti, ossia in sistemi parziali meno complessi, relativamente autonomi seppur interconnessi l'uno con l'altro². A tal fine, l'amministrazione dell'impresa può essere osservata nei seguenti aspetti caratteristici³:

- quello oggettivo: riferito alle problematiche di gestione;
- quello soggettivo: riferito alle problematiche di organizzazione;
- quello cognitivo, riferito alle problematiche di rilevazione.

Nell'ambito del sistema azienda, l'attività congiunta del fattore umano (che rappresenta l'aspetto soggettivo) e di quello capitale (aspetto oggettivo) viene posta in essere grazie all'attività di organizzazione, che fissa la modalità di funzionamento dei vari organi, i loro ruoli e responsabilità (aspetto dinamico) e di impiego delle conoscenze scientifiche e tecniche sviluppate dall'attività cognitiva (aspetto cognitivo)⁴.

¹ G. FERRERO, *Impresa e management*, cit., p. 54.

² G. FERRERO, *Impresa e management*, cit., p. 164 ss.

³ G. ZAPPA, *Le produzioni nell'economia delle imprese*, cit., p. 93 ss. P. ONIDA, *Economia d'azienda*, Utet, Torino, 1965, Libro I, p. 3. G. FERRERO, *Impresa e management*, cit., pp. 54, 164 ss. G. CERIANI, *Lezioni di Economia aziendale*, cit., p. 43. F. SUPERTI FURGA, *Reddito e capitale nel bilancio di esercizio*, 2ª edizione, Giuffrè, Milano, 1991, p. 1.

⁴ G. MELIS, *Elementi di Economia Aziendale*, cit., p. 33.

6.1.1. L'aspetto oggettivo della gestione

L'aspetto oggettivo è volto ad osservare il contenuto e l'estensione dell'insieme di operazioni con le quali si materializza la gestione ed è rappresentato dal sub-sistema della gestione del management⁵. La gestione è l'insieme delle operazioni o fatti amministrativi che compongono l'attività economica d'impresa, che modificano qualitativamente e quantitativamente i vari elementi del patrimonio, che vertono sulle risorse disponibili in ogni singola unità economica e che sono poste in essere dagli organi che compongono la struttura nell'ambito dei propri compiti e funzioni⁶. Ne consegue che la gestione prende in osservazione il contenuto "operazionale" dell'attività amministrativa⁷.

Le operazioni di gestione sono anche denominate "fatti amministrativi"⁸: la gestione assume la veste di un complesso unitario di fatti amministrativi, che in modo dinamico si avvicendano, trovando ragione d'essere nelle operazioni già effettuate (si pensi alle operazioni di approvvigionamento, seguita da quelle di trasformazione e dalla successiva vendita) o che contemporaneamente hanno luogo nell'esplicarsi della produzione (si pensi alle attività che hanno luogo nei diversi reparti, stabilimenti o aree funzionali) oppure che si intende porre in essere⁹.

Le operazioni di gestione, articolate in classi di operazioni (in particolare, i finanziamenti, gli investimenti, i disinvestimenti, le remunerazioni ed i rimborsi) vengono strutturate nel cosiddetto "ciclo di vita" o "ciclo di gestione": in tale ottica, la gestione, essendo costituita da classi di operazioni, si raffigura come un sistema di cicli di gestione, che si sviluppa sia nello spazio sia nel tempo. Ogni singola classe di operazioni, caratterizzate da proprie politiche di gestione, non è autonoma rispetto alle altre, ma al contrario interdipendente e complementare: ciò rende la gestione come un fenomeno unitario nello spazio, dal momento che le operazioni si svolgono simultaneamente ed in modo collegato¹⁰.

Le operazioni che compongono la gestione debbono essere osservate nella loro successione temporale, poiché esse sono indirizzate in modo teleologico al raggiungimento di un determinato obiettivo¹¹. Ne consegue che la gestione non si svolge per isolati cicli produttivi, al contrario è un susseguirsi ordinato di eventi, intersecati gli uni negli altri, in modo tale che, in un dato istante, sussistono cicli operativi che stanno per iniziare, altri che sono in pieno svolgimento, altri che volgono al termine¹². Pertanto, un processo produttivo è condizionato dal precedente e subordina quello futuro¹³. Le sin-

⁵ G. FERRERO, *Impresa e management*, cit., p. 54.

⁶ G. CATTURI, *Teorie contabili e scenari economico-aziendali*, cit., p. 1 ss.

⁷ G. FERRERO, *Impresa e management*, cit., p. 54, P. ONIDA, *Economia d'azienda*, cit., p. 3.

⁸ P. MELLA, *Economia aziendale*, Utet, Torino, 1992, p. 216 ss.

⁹ G. MELIS, *Elementi di Economia Aziendale*, cit., p. 62.

¹⁰ G. CERIANI, *Lezioni di Economia aziendale*, cit., p. 44 ss.

¹¹ F. SUPERTI FURGA, *Reddito e capitale nel bilancio di esercizio*, cit., p. 33.

¹² A. DI CARLO, *I crediti di funzionamento*, Cedam, Padova, 1987, p. 14.

¹³ M. ZAVANI, *L'analisi dei risultati particolari in economia aziendale*, cit., p. 52.

gole operazioni di gestione non hanno un significato economico se considerate autonomamente, ma la gestione si presenta unitaria e inscindibile¹⁴.

La gestione diviene l'armonizzata successione di fasi di cicli processuali tipici, suddivisi tra cicli fondamentali e cicli ausiliari: quelli fondamentali riguardano quelle operazioni volte al raggiungimento diretto di fini aziendali, quelli ausiliari comprendono quelle operazioni poste in essere per rendere possibile o conveniente la messa in opera dei cicli fondamentali¹⁵.

L'oggetto di cui si occupa il bilancio è la gestione, intesa come susseguirsi ininterrotto di operazioni nel corso della vita dell'impresa¹⁶.

Il ciclo della gestione è rappresentato dalla sequenza delle seguenti operazioni aziendali, le quali possono comportare effetti di natura finanziaria (movimentazioni di denaro, crediti e debiti) oppure economica (sorgere di costi e di ricavi)¹⁷:

- il finanziamento o provvista di mezzi monetari;
- gli impieghi in fattori della produzione a fecondità ripetuta (come i macchinari) ed a fecondità semplice (come i tessuti);
- la trasformazione degli input in output;
- il realizzo, ossia la vendita degli output sul mercato che porta al ritorno in forma liquida degli investimenti effettuati.

Figura 6.1 – Il ciclo della gestione



Fonte: elaborazione personale.

¹⁴ G. FERRERO, *Istituzioni di economia d'azienda*, cit., p. 115.

¹⁵ T. D'IPPOLITO, *Istituzioni di amministrazione aziendale. L'azienda e le discipline amministrative aziendali*, Abbaco, Palermo, 1964, p. 52.

¹⁶ P. BASTIA, *Il bilancio d'impresa*, cit., p. 8.

¹⁷ M. ZUCCARDI MERLI, *Il sistema informativo contabile per la determinazione dell'equilibrio economico*, in L. ANSEMI (a cura di), *L'equilibrio economico nelle aziende sanitarie*, cit., p. 44. P.M. FERRANDO, *Il ciclo gestionale e le condizioni d'equilibrio dell'impresa*, in L. FADDA-P.M. FERRANDO-F. FONTANA-M. ZUCCARDI MERLI, *Complementi di Economia Aziendale*, cit., p. 37.

La gestione può essere osservata sotto due profili:

– secondo l'aspetto oggettivo: la gestione è la fotografia delle operazioni economiche poste in essere dall'impresa e, in tale contesto, prende il nome di gestione operativa. Le energie umane, composte da capacità imprenditoriali, direzionali ed esecutive, vengono opportunamente combinate con i fattori della produzione per attuare le scelte in termini di gestione¹⁸;

– sotto il profilo soggettivo, la gestione è l'insieme di norme di comportamento dell'imprenditore o del management seguite nell'ambito del processo decisionale, del governo e comando e del controllo della gestione¹⁹.

Gli obiettivi perseguiti dalla gestione sono i seguenti²⁰:

– se si tratta di operazioni interne all'azienda, si parla di gestione interna: esse non comportano scambi di risorse (materiali e finanziarie) con l'ambiente esterno, in quanto isolati dal mercato e non valutati a prezzi pagati o riscossi. Quando le dimensioni dell'azienda aumentano, essa sottrae al mercato una serie di operazioni che vengono poste in essere entro i confini aziendali. Si pensi alla gestione del magazzino degli input, al loro trasferimento da un magazzino all'altro, alla loro predisposizione per l'utilizzo, al processo di trasformazione, alla creazione degli output, al loro trasferimento nei magazzini ed al loro stoccaggio e predisposizione alla spedizione; inoltre, si consideri la direzione, la gestione ed il coordinamento del fattore umano, l'effettuazione dell'attività di ricerca e sviluppo ed all'attività di pianificazione e di amministrazione e controllo;

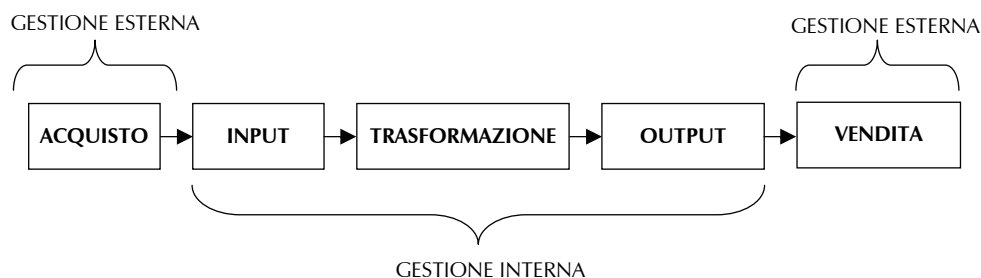
– se si tratta di operazioni poste in essere con l'esterno, si parla di gestione esterna: esse vengono definite da scambi contrattuali con il mercato e valorizzate con il sistema dei prezzi. Vi fanno parte le operazioni di acquisto o approvvigionamento dei fattori produttivi (posti in essere nella fase iniziale del processo produttivo) e di vendita degli output realizzati (avente luogo nella fase finale dello stesso) che comportano uno scambio monetario che si manifesta con l'esborso o l'incasso di moneta, contestuale o dilazionato. Attraverso tali operazioni, si modifica la sfera patrimoniale dell'azienda, rispetto a quella di altre economie²¹.

¹⁸ T. BIANCHI, *La fondazione dell'economia aziendale: il pensiero di Gino Zappa*, in *Saggi di economia aziendale per Lino Azzini*, Giuffrè, Milano, 1979, p. 115.

¹⁹ M. SAITA, *I fondamentali dell'economia e strategia aziendale*, cit., p. 47.

²⁰ G. FERRERO, *Impresa e management*, cit., p. 68 ss. G. FARNETI *Economia d'Azienda*, cit., p. 16. G. MELIS, *Elementi di Economia Aziendale*, cit., p. 61. C. VERGARA, *Le determinazioni del capitale circolante*, cit., p. 71. P. BASTIA, *Principi di economia aziendale*, cit., p. 143. F. FONTANA, *La "gestione organizzata" dell'impresa*, in L. FADDA-P.M. FERRANDO-F. FONTANA-M. ZUCCARDI MERLI, *Complementi di Economia Aziendale*, cit., p. 91.

²¹ P. ONIDA, *La logica ed il sistema delle rilevazioni quantitative d'azienda*, Giuffrè, Milano, 1970, p. 69.

Figura 6.2 – La gestione interna ed esterna

Fonte: elaborazione personale.

La gestione può essere articolata in due sottoaree²²:

– quella operativa o direzione operativa: essa comprende tutte le attività operative poste in essere dall'azienda per il suo funzionamento in vari ambiti: ricerca, produzione, vendite, amministrazione, personale, finanza, ecc.²³. È caratterizzata in prevalenza da sistemi di decisioni programmate, anche di routine;

– quella amministrativa: è contraddistinta da decisioni spontanee e non programmate, prese in prevalenza dal *middle management*.

Se si considera tutta la vita utile dell'azienda, si fa riferimento alla sua gestione totale, che comprende tutti gli avvenimenti dalla fase pre-costituzionale fino alla sua cessazione; al contrario, se si scinde convenzionalmente l'attività economica in periodi amministrativi, si fa riferimento alla gestione parziale di ciascuno dei periodi, i cui fatti economici ne costituiscono l'esercizio²⁴.

Le operazioni che compongono la gestione vengono osservate sotto i seguenti tre profili²⁵:

- aspetto monetario: osservando l'influenza sui flussi monetari di entrata e di uscita.
- aspetto economico: indagando l'effetto sui costi e sui ricavi.

I fatti della gestione vengono osservati, in primo luogo, nel loro effetto sulla gestione finanziaria, legata alla movimentazione del denaro o al sorgere dei crediti o dei debiti; in secondo luogo, se ne indaga l'impatto sulla gestione economica, legata ai costi o ricavi d'esercizio, o sul movimento del capitale di dotazione²⁶. Ad esempio, l'acquisto

²² U. BOCCHINO, *L'economia delle imprese dolciarie*, cit., p. 104.

²³ M. SAITA, *I fondamentali dell'economia e strategia aziendale*, cit., p. 29.

²⁴ A. PAVAN, *L'amministrazione economica delle aziende*, cit., p. 98 ss.

²⁵ A. BERETTA ZANONI, *Strategia aziendale*, cit., p. 76.

²⁶ A. AMADUZZI, *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, Utet, Torino, 1969, p. 125.

di un tessuto, che rappresenta un *inflow* economico per l'azienda, comporta un flusso monetario di uscita monetaria, mentre il ricavo per la vendita di un capo, che rappresenta un *outflow* economico, comporta un flusso monetario di entrata monetaria²⁷.

Il sistema di gestione è il sistema che pone in essere il governo dell'azienda e delle singole attività aziendali: esso è il punto di partenza dell'Economia aziendale in quanto, attraverso l'analisi delle operazioni economiche, è possibile rilevare alcune quantità di rilevante importanza nell'ambito della ragioneria²⁸: il reddito, il capitale ed il cash flow²⁹. La gestione comprende le manifestazioni di vita dell'impresa nell'ambito dei fenomeni di trasformazione e di rendimento della ricchezza³⁰.

La gestione deve essere posta in essere nel rispetto di determinate condizioni, senza le quali non si può parlare né di azienda né di Economia Aziendale³¹. In particolare, le operazioni di gestione debbono aver luogo nel rispetto degli obiettivi aziendali, dei conseguenti programmi pluriennali e successivi programmi operativi annuali: se ciò non avesse luogo, la gestione non condurrebbe al raggiungimento degli obiettivi prefissati in sede di pianificazione strategica. Anche in un'impresa di minore dimensione, nella quale la fase di pianificazione potrebbe non essere formalizzata, la gestione d'impresa deve rispettare i programmi del soggetto economico, i quali in modo implicito racchiudono le linee guida alla base della gestione.

Le scelte del management in tema di gestione sono collegate alla conoscenza delle opportunità e dei rischi legati al ciclo produttivo ed al contesto competitivo; in particolare, tali conoscenze riguardano la disponibilità di risorse umane, tecniche e patrimoniali conformi alle caratteristiche del settore in cui l'azienda opera e consegue il suo vantaggio competitivo. Il grado di conoscenza di tali condizioni di operatività è strumentale al raggiungimento degli obiettivi perseguiti, in quanto permette migliori processi di combinazione e coordinamento di fattori produttivi di cui l'azienda dispone³². Da

²⁷ G. CATTURI, *La teoria dei flussi e degli stocks ed il "sistema dei valori" d'impresa*, Cedam, Padova, 1994, p. 86 ss.

²⁸ La Ragioneria ha il compito di migliorare il potere segnaletico e di comunicazione dei dati derivanti dagli strumenti contabili applicati alla gestione; inoltre, alla Ragioneria spetta il compito di individuare nuovi strumenti di analisi per migliorare la rilevazione e l'interpretazione dei fatti amministrativi contabilizzati. R. DI PIETRA, *La comunicazione dei comportamenti aziendali mediante i dati contabili*, Cedam, Padova, 2005, p. X.

²⁹ M. SAITA, *I fondamentali dell'economia e strategia aziendale*, cit., pp. 37, 47. Il reddito è la misura degli aspetti economici della gestione; il capitale esprime le fonti e gli impieghi legati all'aspetto finanziario della gestione; il *cash flow* è la misura del flusso di entrate ed uscite monetarie relativo all'aspetto finanziario della gestione.

³⁰ A. CECCHERELLI, *Economia aziendale e Amministrazione delle imprese*, Editrice universitaria, Firenze, 1961, p. 114.

³¹ U. BERTINI, *Note sulla "cultura aziendale"*, in AA.VV., *Appunti per un dibattito sulla cultura aziendale*, Sidrea, Firenze, 2006, p. 37.

³² L. GUATRI, *La teoria di creazione del valore. Una via europea*, Egea, Milano, 1991, p. 29. H.A. SIMON, *Casualità, razionalità, organizzazione*, Il Mulino, Bologna, 1985, p. 256 ss.

tutto ciò deriva l'importanza del processo informativo, che deve essere in grado di produrre le informazioni nei modi e nei tempi utili affinché il processo decisionale sia supportato da valide basi informative³³.

6.1.2. L'aspetto soggettivo dell'organizzazione e quello cognitivo della rilevazione

L'aspetto soggettivo osserva l'organizzazione del management, che riguarda l'ordinamento degli organi che prestano la loro attività in azienda e la determinazione e coordinazione delle loro funzioni³⁴. L'organizzazione si sostanzia in organi, relazioni tra organi e funzioni degli stessi, riflettendo l'organigramma (ossia nell'individuazione degli organi con le relative funzioni, analiticamente definite dal mansionario) e l'organico corrispondente³⁵. Tale aspetto soggettivo è volto a comprendere in che modo i vari soggetti partecipano all'attività dell'azienda, indirizzando la loro attività³⁶.

La gestione e l'organizzazione sono legate da relazioni di complementarietà: se la gestione riguarda l'attività amministrativa volta a realizzare l'oggetto economico aziendale, rappresentando la coordinazione operativa del sistema azienda, l'organizzazione ha una funzione strumentale che condiziona la configurazione dell'assetto aziendale (in termini di idoneità strutturale e di adeguatezza dimensionale), conformemente alle esigenze della gestione³⁷. Pertanto, le operazioni che compongono la gestione sono programmate, decise ed eseguite dagli organi dell'impresa: la gestione presenta un perenne connubio "lavoro-capitale" che crea una interdipendenza tra gli organi che pongono in essere le operazioni, le funzioni attribuite ai vari soggetti e le operazioni di gestione che ne derivano³⁸.

Come ultimo, l'aspetto cognitivo dei fatti di gestione aziendale è costituito dagli strumenti di rilevazione quantitativa, contabile o statistica, preventiva e consuntiva, dei fatti di gestione, mezzi finalizzati a generare quelle conoscenze imprescindibili per la conveniente gestione ed organizzazione. Attraverso tali misurazioni, vengono fornite al soggetto economico le informazioni necessarie per un retto operare: tale sistema di rilevazioni amministrative va oltre al solo lato informativo, per estendersi anche a quello interpretativo dei dati aziendali ed alla comparazione di classi di essi che evidenziano la struttura aziendale³⁹.

³³ F. FORTUNA, *Il segmental reporting nel processo informativo d'impresa*, Franco Angeli, Milano, 2004, p. 21 ss.

³⁴ A. AMADUZZI, *Manuale di Economia aziendale*, cit., p. 124. G. FERRERO, *Impresa e management*, cit., p. 54.

³⁵ G. FERRERO, *Impresa e management*, cit., p. 54, P. ONIDA, *Economia d'azienda*, cit., p. 3.

³⁶ A. BERETTA ZANONI, *Strategia aziendale*, cit., p. 77.

³⁷ G. FERRERO, *Le determinazioni economico-quantitative d'azienda*, cit., p. 26.

³⁸ G. FERRERO, *Impresa e management*, cit., p. 56 ss.

³⁹ A. PASTORE, *La funzionalità economica dell'impresa*, cit., p. 9.

L'aspetto cognitivo è la rappresentazione formale di quello oggettivo e soggettivo⁴⁰; ne consegue che il sistema di rilevazione contabile, per rappresentare adeguatamente i fatti economici aziendali, non può prescindere dall'unitarietà della gestione, articolata in un sistema unitario di operazioni, svolte nello spazio e nel tempo⁴¹. Il reddito d'esercizio diventa una grandezza economica fondamentale del sistema contabile, che deriva dalla gestione e la cui determinazione è orientata alla valutazione del capitale di funzionamento⁴². Tale terzo aspetto ideale dell'amministrazione è finalizzato alla produzione di informazioni e di conoscenza, relative sia all'azienda sia al suo ambiente, impiegate dal soggetto economico (e dalle altre persone da quest'ultimo delegate) nella presa di decisioni guidate da un criterio di razionalità economica. Tali informazioni possono avere natura descrittiva oppure quantitativa: l'oggetto di studio della Ragioneria è costituito da quest'ultima tipologia di informazioni⁴³.

I sub-sistemi predetti sono quindi interdipendenti⁴⁴, tanto che l'attività amministrativa dell'impresa viene anche definita "*gestione organizzata*"⁴⁵: l'attività amministrativa viene materializzata dalle funzioni, svolte dalla forza lavoro che opera nell'impresa, assumendo la qualifica di organo aziendale; l'organico pone in essere i fatti di gestione che, combinati, costituiscono la gestione aziendale, oggetto delle rilevazioni quantitative eseguite dagli organi aziendali con uno scopo cognitivo. La gestione è condizionata sotto il profilo qualitativo dalla struttura e dalla dimensione dell'organizzazione, perché esse influenzano l'efficacia delle scelte e la realizzazione delle medesime: si pensi a come la professionalità delle sarte possa influenzare la qualità dei capi realizzati. Inoltre, anche dal punto di vista quantitativo, la gestione è influenzata dalla dimensione dell'attività implicata dalla gestione: la numerosità delle sarte influenza il numero di capi che vengono confezionati. Al tempo stesso, la struttura organizzativa e la dimensione dell'azienda sono influenzate dall'attività di gestione⁴⁶. L'aspetto cognitivo rappresenta poi l'espressione formale di quello oggettivo e soggettivo.

Le problematiche relative alla gestione, organizzazione e rilevazione vengono analizzate anche con riferimento ai sub-sistemi che compongono l'impresa. Tale analisi condotta per sub-sistemi è elaborata seguendo due criteri alternativi:

- secondo un'analisi sistemica di natura operativa;
- secondo un'analisi sistemica di natura funzionale.

⁴⁰ P. ONIDA, *Economia d'azienda*, cit., p. 3.

⁴¹ G. FERRERO, *Le analisi di bilancio*, cit., p. 105.

⁴² P. BOGARELLI, *Il sistema del reddito integrato*, Cedam, Padova, 2007, p. 7 ss.

⁴³ A. PAVAN, *L'amministrazione economica delle aziende*, cit., p. 66.

⁴⁴ G. FERRERO, *Impresa e management*, cit., p. 57 ss.

⁴⁵ G. FERRERO, *Impresa e management*, cit., p. 59.

⁴⁶ G. FERRERO, *Impresa e management*, cit., p. 57.

6.2. L'analisi sistemica di natura operazionale

Dall'analisi globale dell'azienda, osservata orizzontalmente nelle sue problematiche di gestione, organizzazione e rilevazione, è possibile passare ad un'analisi per sottosistemi osservati secondo un'articolazione verticale di processi o combinazioni di processi che, considerati nella loro complessità, formalizzano la dinamica gestionale⁴⁷.

6.2.1. La definizione di processo

Il "processo" è un insieme di attività, in sequenza o in parallelo, che utilizza input di varia natura per realizzare un output, al fine di raggiungere obiettivi predefiniti: i processi rappresentano i "tasselli"⁴⁸ elementari che costituiscono il sistema impresa. Per "attività" si intende un insieme compiuto, ossia omogeneo e sufficientemente autonomo, di operazioni elementari: ad esempio, l'attività di emissione di un ordine di acquisto è costituita da operazioni semplici quali la digitazione dell'ordine al computer e la stampa dell'ordine⁴⁹. Le attività che compongono i processi, che considerate singolarmente non hanno significato, si compongono in coordinazioni significative, con proprie dimensioni e configurazioni, nelle quali sono individuabili le problematiche di gestione, organizzazione e rilevazione⁵⁰.

I processi, opportunamente coordinati tra loro, creano delle combinazioni di processi, ossia un insieme ordinato di processi costituiti da operazioni di varietà diverse, seppur riguardanti lo stesso oggetto di osservazione: si pensi ad operazioni di acquisto, oppure ad operazioni di vendita, o ancora ad operazioni di trasformazione⁵¹. La gestione risulta una combinazione di processi. Le relazioni ed i collegamenti tra processi e combinazioni di processi sono tenute in considerazione dall'analisi sistematica, che osserva l'azienda come un sistema⁵².

⁴⁷ B. CAMPEDELLI, *Analisi aziendale: strumenti concettuali, metodologici e di valutazione dell'impresa*, cit., p. 51.

⁴⁸ G. DONNA, *L'impresa competitiva. Un approccio sistemico*, cit., p. 52.

⁴⁹ L. BRUSA, *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., p. 291. F. CULASSO, *Sistema-impresa e gestione per processi*, Giappichelli, Torino, 1999, p. 28.

⁵⁰ G. FERRERO, *Impresa e management*, cit., p. 169.

⁵¹ F. FONTANA, *La "gestione organizzata" dell'impresa*, in L. FADDA-P. M. FERRANDO-F. FONTANA-M. ZUCCARDI MERLI, *Complementi di Economia Aziendale*, cit., p. 87.

⁵² G. OSSOLA, *Il bilancio delle società di leasing e le direttive C.E.E.*, Giappichelli, Torino, 1994, p. 6.

Figura 6.3 – Relazione tra processi e gestione

Fonte: elaborazione personale.

Le attività che costituiscono un processo hanno, come comune denominatore, l'output finale atteso, mentre le attività poste in essere da una singola area funzionale sono accomunate da una specializzazione tecnica (ad esempio, la funzione Prodotto e Stile pone in essere un insieme di attività di ricerca e di sviluppo).

Attraverso l'individuazione dei processi, l'azienda viene quindi scomposta ed analizzata in una serie di processi. La vita di un'azienda trova realizzazione mediante una sequenza di processi, interrelati tra loro ed orientati, in modo coordinato, al raggiungimento del fine aziendale: tali processi sono legati all'acquisizione, alla combinazione ed all'impiego dei fattori produttivi, nonché alla commercializzazione dei prodotti finiti. L'insieme di processi, tra loro combinati, viene anche definito "sistema delle operazioni aziendali".

Il processo è caratterizzato da input, rappresentati da risorse di varia natura, da un output, costituito dal risultato del processo stesso, ed infine da specifici clienti (interni all'azienda o esterni), che risultano essere i destinatari degli output. Ad esempio, nel processo di vendita di un capo di abbigliamento, l'input è rappresentato dall'ordine del cliente, mentre l'output è la consegna del prodotto finito al cliente stesso. In sintesi, il processo è un flusso continuo di attività, che ha come inizio l'inserimento degli input e come fine la creazione degli output.

Nell'ambito di un processo, più azioni o attività sono collegate tra loro, in quanto ciascuna di esse è l'effetto della precedente e la base di partenza per la successiva (ad eccezione della prima e dell'ultima attività)⁵³.

⁵³ T.H. DAVENPORT, *Innovazione dei processi. Riprogettare il lavoro attraverso l'information technology*, Franco Angeli, Milano, 2003, p. 25.

In tali processi, considerabili come unità economiche relative, sorgono le problematiche di gestione, organizzazione e rilevazione, che trovano una valida impostazione solo facendo riferimento all'unità nel sistema dell'amministrazione d'azienda. L'azienda viene concepita come la più generale combinazione di processi⁵⁴ di natura sia produttiva (volti alla trasformazione fisica di un input) sia economica⁵⁵ (volti alla trasformazione di "utilità" o trasformazione economica, in quanto essa muta le condizioni di disponibilità qualitativa e quantitativa dei beni economici utilizzati); di conseguenza.

Se l'azienda è intesa come la più generale combinazione di processi, le ASA identificate al suo interno, nella qualità di "quasi-imprese", debbono essere lette come sub-sistemi all'interno del sistema-impresa: ne consegue che anche un'ASA è formata da processi e combinazioni di processi⁵⁶.

Tutte le aziende, indipendentemente dalla loro attività o natura, pongono in essere una serie di processi di approvvigionamento, trasformazione, consumo, risparmio ed investimento: in questi termini, si colloca il concetto di azienda come "categoria universale", che comprende sia le imprese di produzione, sia le aziende di consumo, sia quelle miste⁵⁷.

L'attività amministrativa è considerata un processo composito, dove la stretta relazione oggetto-soggetti, uniti al fattore cognitivo, è presente in ogni momento di questo unitario processo, ma anche nelle "minori coordinazioni" identificabili nel processo unitario⁵⁸. Tali "minori coordinazioni di operazioni" sono i processi (si pensi al processo di produzione di un capo, alla sua commercializzazione, ecc.) e le connesse combinazioni di processi finalizzate al raggiungimento di un unico risultato (si pensi ad una serie di processi di produzione di vari accessori o parti che poi vanno a confluire nell'unico processo di distribuzione di un capo).

6.2.2. La mappatura dei processi in un'azienda di abbigliamento

Ogni processo è articolabile in differenti livelli di aggregazione⁵⁹. Prendendo ad esempio il processo di vendita di una linea di abbigliamento:

- il livello di sub-processo è costituito dall'attività di pubblicità e di promozione;
- il livello di segmento nell'ambito dell'attività di pubblicità e di promozione è quello dell'attività di pubblicità;
- il livello di macro-attività nell'ambito dell'attività di pubblicità è quello dell'attività di pubblicità differenziata a seconda dei mezzi impiegati, quali le riviste di moda, i cartelloni pubblicitari, i canali televisivi e radiofonici ed il web.

⁵⁴ G. FERRERO, *Impresa e management*, cit., p. 170.

⁵⁵ G. FERRERO, *Impresa e Management*, cit., p. 63.

⁵⁶ G. DONNA, *L'impresa competitiva. Un approccio sistemico*, cit., p. 52.

⁵⁷ G. FERRERO, *I principi istituzionali dell'economia aziendale*, Intervento tenuto alla Tavola Rotonda organizzata presso l'Università Commerciale Luigi Bocconi, Milano, 1988.

⁵⁸ G. FERRERO, *Impresa e Management*, cit., p. 63.

⁵⁹ F. CULASSO, *Sistema-impresa e gestione per processi*, cit., p. 28.

La letteratura presenta molteplici articolazioni di processi. Tra queste, il pensiero di Porter⁶⁰ introduce il concetto di attività generatrice di valore, suddividendole in:

a) attività primarie: sono le attività poste in essere dall'entrata delle materie prime fino all'assistenza alla clientela che segue la vendita del prodotto. Esse si distinguono nelle seguenti:

- logistica in entrata (ricevimento input, gestione del magazzino, scarico dei materiali ai reparti, ecc.);
- attività di produzione: comprende la trasformazione degli input in output;
- logistica in uscita: comprende la gestione del magazzino prodotti, distribuzione degli stessi, spedizione;
- di vendita/marketing: è la funzione commerciale dell'azienda;

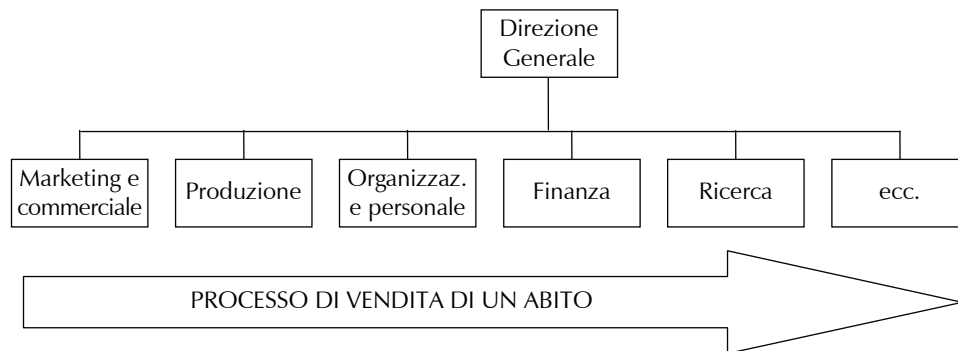
b) attività di supporto alle precedenti: esse hanno il compito di fornire alle attività primarie le risorse necessarie al loro svolgimento: si pensi alle materie prime, al fattore lavoro, alla tecnologia, al capitale finanziario. Si distinguono in:

- processi di ricerca e stile: sono orientati al miglioramento di prodotti e processi;
- approvvigionamento: è l'attività che si occupa di acquisire i fattori produttivi dall'esterno;
- organizzazione/gestione delle risorse umane: essa è volta alla selezione, formazione, valutazione del personale;
- attività infrastrutturale: è volta a vantaggio di tutta la catena del valore (direzione generale, amministrazione, finanza, nucleo legale, gestione della qualità).

Di seguito, viene illustrato graficamente il processo di vendita di un abito. Emerge che la vendita di un abito è un processo che coinvolge trasversalmente più funzioni aziendali: il Prodotto e stile che lo crea sotto il profilo stilistico, la Produzione e Logistica che lo realizza e si occupa della logistica, il Marketing e commerciale che lo commercializza, l'Organizzazione e personale che mette a disposizione il personale in grado di crearlo e realizzarlo, la Finanza che rende disponibili le risorse finanziarie per rendere possibili tutte le operazioni precedenti, ecc.

⁶⁰ Le attività di valore vengono svolte dall'impresa per progettare, produrre, commercializzare, consegnare ed assistere la clientela. Ognuna di queste può generare un vantaggio di costo oppure di differenziazione; inoltre, l'esecuzione delle attività rilevanti in modo più efficace ed efficiente dei concorrenti arreca un vantaggio competitivo all'azienda. M.E. PORTER, *Il vantaggio competitivo*, cit., p. 43 ss.

Figura 6.4 – Il processo di vendita di un abito



Fonte: elaborazione personale.

Identificare i processi all'interno di un'azienda di abbigliamento non è immediato, come al contrario può essere nei confronti delle aree funzionali, in quanto la mappatura dei processi è influenzata dalla specificità di ogni singolo contesto aziendale. Sicuramente, possono essere ritrovati i seguenti processi:

- il ciclo attivo: è il processo di vendita dei prodotti aziendali, che comprende anche l'erogazione dei servizi di vendita e l'incasso dei crediti commerciali;
- il ciclo passivo: è il processo di acquisto di beni e servizi, che comprende anche il successivo pagamento dei debiti di fornitura;
- il processo della ricerca e sviluppo del prodotto: ha il ruolo di innovare, ossia creare nuovi prodotti e processi produttivi;
- il processo produttivo: si occupa di realizzare la produzione aziendale;
- il processo logistico: si occupa di gestire il flusso di materiali, in entrata ed in uscita;
- il processo di manutenzione: pone in essere la manutenzione ordinaria e straordinaria degli stabilimenti produttivi;
- il processo della pianificazione strategica: formula gli obiettivi di lungo termine da raggiungere, definisce le linee strategiche volte al raggiungimento dei predetti obiettivi, individua i piani d'azione che possano tradurre in pratica le scelte strategiche;
- il processo amministrativo e di controllo: produce l'informazione aziendale;
- il processo di organizzazione e gestione del personale: conferisce la struttura organizzativa all'azienda, acquisisce e gestisce il fattore lavoro;
- il processo della finanza: gestisce il fattore produttivo capitale, in termini di reperimento con fonti esterne ed interne, e di investimento.

Nell'ambito di un'impresa di abbigliamento, è fortemente evidente il processo trasversale di ricerca e sviluppo di un nuovo prodotto; esso coinvolge direttamente la funzione

Prodotto e Stile, che ha il ruolo di creare nuove idee e modelli, la funzione Marketing e commerciale, che deve identificare i bisogni da soddisfare e successivamente occuparsi della commercializzazione dei beni prodotti, la funzione Produzione e logistica, che si occupa di valutare la fattibilità tecnica di quanto proposto dalla ricerca e poi di mettere in produzione i beni approvati.

L'osservazione del sistema azienda e la sua scomposizione in operazioni, gruppi di operazioni, processi e combinazioni di processi rappresenta, insieme all'analisi delle condizioni di esistenza dell'azienda, il fondamento stesso che sta alla base dell'economia aziendale.

In un'azienda che confeziona calzature, ad esempio, un processo è l'insieme di operazioni finalizzate all'analisi del mercato, alla creazione di un nuovo tessuto o pellame, alla realizzazione dei capi campione che formano la collezione, al successivo loro confezionamento, alla distribuzione sul mercato e all'espletamento dei servizi post-vendita e di gestione del rapporto con la clientela. Ciascuna operazione che compone il processo suddetto non ha una finalità propria; al contrario, esse presentano un significato solo se coordinate tra loro in un processo.

6.2.3. La trasversalità di un processo

Il ricorso ad un approccio per processi è ascrivibile ad una moltitudine di fattori, quali il dinamismo competitivo, la centralità del cliente nelle scelte di gestione, le modificazioni intervenute nei fenomeni interni ed esterni delle imprese, oltre che gli sviluppi tecnologici nell'ambito del trattamento dei dati aziendali. Questo approccio tende a conciliare esigenze differenti: da un lato, la necessità di rispettare il carattere di unitarietà e di interdipendenza tra le operazioni poste in essere nell'ambito della gestione, dall'altro di individuare ed isolare, seppur in modo astratto e virtuale, i sub-sistemi di operazioni, ossia insiemi di operazioni che, singolarmente, si prestano ad essere analizzati in modo più circostanziato⁶¹.

Tale approccio non porta ad un superamento dell'approccio funzionale e delle strutture organizzative improntate sui centri di responsabilità, ma permette un collegamento tra differenti aree funzionali e/o centri nell'ottica del raggiungimento dei fini aziendali⁶². Ad esempio, il processo di sviluppo di un nuovo prodotto coinvolge più aree funzionali, quali il Prodotto e Stile, la Produzione e logistica ed il Marketing e commerciale, in quanto le attività che compongono il processo hanno luogo nelle suddette aree funzionali. Ne deriva che il processo è anche inteso come un insieme ordinato (perché le operazioni sono tra loro legate in senso temporale e complementare) di operazioni accomunate dalla medesima specie e da un obiettivo comune e trasversale

⁶¹ L. MARCHI-S. MARASCA, *Il sistema delle operazioni e la dinamica dei processi*, in L. MARCHI (a cura di), *Introduzione all'economia aziendale*, cit., p. 1 ss.

⁶² A. MAZZOLENI, *Informazione e comunicazione nel sistema di controllo di gestione*, Franco Angeli, Milano, 2004, p. 178 ss.

rispetto alle funzioni, che debbono collaborare per la messa in opera del processo stesso⁶³: l'obiettivo di un processo è, quindi, raggiungibile solo attraverso il contributo di più aree funzionali.

Figura 6.5 – Il processo di sviluppo di un nuovo prodotto



Fonte: elaborazione personale.

Il confine del processo può cadere all'interno dell'impresa, anche interessare più aree funzionali oppure coinvolgere più aziende. Quindi, l'articolazione di un processo non è vincolata dalla struttura organizzativa, ma al contrario la attraversa in orizzontale, conferendo al processo la caratteristica della trasversalità.

6.3. L'analisi sistemica di natura funzionale

L'analisi per sub-sistemi con la quale indagare il sistema azienda può aver luogo, oltre che con l'approccio operativo, anche con quello funzionale⁶⁴.

Affinché l'istituto impresa possa godere di una vita duratura, è necessario un governo unitario, ossia l'attività posta in essere dai diversi soggetti che lo compongono deve rispettare un disegno armonico ed essere finalizzata ad un obiettivo comune. In altri termini, ogni portatore di interesse deve agire nell'ambito di un sistema unitario che perduri nel tempo⁶⁵. Per rendere, però, analizzabile il sistema impresa, l'approccio

⁶³ G. AIROLDI-G. BRUNETTI-V. CODA, *Corso di Economia aziendale*, cit., p. 73.

⁶⁴ B. CAMPEDELLI, *Analisi aziendale: strumenti concettuali, metodologici e di valutazione dell'impresa*, cit., p. 51.

⁶⁵ G. AIROLDI-G. BRUNETTI-V. CODA, *Corso di Economia aziendale*, cit., p. 121.

funzionale⁶⁶ analizza e suddivide il management dell'impresa in sub-sistemi, rappresentati dalle funzioni o "aree funzionali".

La funzione è l'insieme di operazioni di gestione omogenee sotto il profilo dell'oggetto posto in essere e delle competenze tecniche ed economiche necessarie per il raggiungimento dello scopo⁶⁷: si pensi all'attività di ricerca, a quella di acquisto, di produzione, di vendita, di amministrazione, ecc. Ogni funzione raggruppa i fattori produttivi lavoro e capitale che, combinati, esplicano un gruppo di attività caratterizzate dalla stessa natura.

Tali aree funzionali costituiscono le condizioni interne al sistema azienda, la cui comprensione è indispensabile affinché il management possa guidare, coordinare e controllare l'operato aziendale. Tali condizioni interne differiscono da quelle esterne, rappresentate dall'ambiente esterno all'impresa⁶⁸.

Le aree funzionali trovano espressione nella predisposizione di reparti, divisioni, uffici, caratterizzati dalla medesima competenza tecnica ed economica⁶⁹. I confini delle diverse aree funzionali risultano essere facilmente individuabili, da cui deriva la facile applicabilità di tale approccio.

La differenza tra funzione e processo è sostanziale: il processo è trasversale rispetto alle aree funzionali, poiché è un insieme di attività poste in essere nell'ambito delle varie funzioni con obiettivi comuni da raggiungere; la funzione è un insieme di attività elementari omogenee per le caratteristiche tecniche ed economiche che esse necessitano per il loro svolgimento⁷⁰.

In ogni realtà aziendale, è possibile osservare sia un'articolazione per processi (si pensi al processo di commercializzazione dei prodotti finiti) sia un'articolazione per funzioni (si pensi alla funzione commerciale del Marketing), in quanto si tratta di due estensioni trasversali di una medesima azienda: da un lato, le attività elementari che costituiscono i processi trovano attuazione, per insiemi omogenei dal punto di vista tecnico, nelle funzioni; dall'altro, le funzioni operano, contemporaneamente, per porre in essere più processi⁷¹.

L'approccio funzionale presenta una serie di vantaggi. Esso è quello, tra i due, più semplice ed immediato per interpretare i meccanismi di funzionamento dell'impresa⁷²,

⁶⁶ G. FERRERO, *Impresa e Management*, cit., 174 ss.

⁶⁷ P. MIOLO VITALI (a cura di), *Corso di Economia aziendale*, cit., p. 206. G. DONNA, *L'impresa competitiva. Un approccio sistemico*, cit., p. 55.

⁶⁸ F. FORTUNA, *Il segmental reporting nel processo informativo d'impresa*, cit., p. 24 ss.

⁶⁹ G. MELIS, *Elementi di Economia Aziendale*, cit., p. 42.

⁷⁰ F. CULASSO, *Gestione del rischio e controllo strategico*, cit., p. 82.

⁷¹ A. PAVAN, *L'amministrazione economica delle aziende*, cit., p. 44.

⁷² Se l'approccio per processi ha permesso di formulare i principi generali del management, esso non ha individuato regole di carattere operativo/normativo utili per definire concretamente le funzioni aziendali. In altri termini, l'approccio operativo ha delineato le linee per impostare le problematiche di amministrazione, senza però definirne le risoluzioni operative. Neanche il modello delle Aree Strategiche d'Affari (ASA) è riuscito nell'intento. Al contrario, l'approccio per funzioni ha permesso l'individuazione di

in quanto è un fatto quasi “naturale” articolare l'azienda in funzioni⁷³ e leggere nella “scatola nera” che è l'azienda, poiché ogni impresa deve produrre, vendere, amministrare, ecc. Ogni funzione si avvale di conoscenze e strumenti omogenei nell'esplicazione delle proprie attività ed è quindi caratterizzata da omogeneità; inoltre, i suoi confini sono marcabili in modo chiaro e risulta alquanto efficiente accorpate nel medesimo organo il personale specializzato in un determinato ambito professionale.

L'approccio funzionale esplicita il ruolo, primario e di supporto, e le funzionalità delle diverse aree aziendali, nell'ambito di un dinamico evolversi della gestione. Tale ruolo e contributo delle singole funzioni può essere diversificato anche in aziende operanti nell'abbigliamento, a causa della multiforme natura delle attività economiche, della dimensione delle imprese, del loro stadio di ciclo vitale, delle scelte manageriali, della connotazione nazionale o internazionale, dell'operare in mercati più o meno concorrenziali⁷⁴. Si consideri poi che, sotto il profilo organizzativo, le aree funzionali rispecchiano quasi sempre la struttura organizzativa, poiché le operazioni adibite a ciascuna funzione sono svolte da persone facenti parte del medesimo organo: ad esempio, la creazione stilistica compete allo stilista ed ai suoi collaboratori che, generalmente, sono raggruppati nell'area funzionale del prodotto e stile.

Accanto ai pregi, i principali limiti dell'approccio funzionale sono i seguenti⁷⁵. La gestione per funzioni può risultare a compartimenti stagni, correndo il rischio di perdere di vista l'obiettivo globale dell'azienda per privilegiare i sub-obiettivi di ogni area, sacrificando la soddisfazione del cliente e la possibilità di creare valore per l'azienda: ad esempio, la funzione del Marketing propone a quella della Produzione la realizzazione di una nuova linea produttiva (che richiede nuovi investimenti infrastrutturali), senza considerare la politica di ristrettezza posta in essere dalla Finanza.

Anche l'approccio operazionale presenta dei limiti, legati ad una certa difficoltà nel tradurre i principi generali in indicazioni utili all'individuazione dei processi che compongono la gestione, con riferimento ai loro obiettivi, risorse, soggetti responsabili, ecc. L'approccio per processi ha formulato i principi generali del management, delineando le linee per impostare le problematiche di amministrazione, ma non ha identificato delle regole di carattere operativo necessarie alla definizione delle funzioni aziendali.

Integrare l'approccio per processi con quello per funzioni può rappresentare una soluzione possibile per ovviare a tale difficoltà⁷⁶.

principi di carattere normativo per meglio individuare le problematiche operative del management. G. DONNA, *L'impresa competitiva. Un approccio sistemico*, Giuffrè, Milano, 1982, p. 57.

⁷³ L. BRUSA, *Le aree funzionali dell'azienda: introduzione*, in AA.VV., *Lezioni di Economia Aziendale*, cit., p. 47 ss.

⁷⁴ B. CAMPEDELLI, *Analisi aziendale: strumenti concettuali, metodologici e di valutazione dell'impresa*, cit., p. 56.

⁷⁵ L. BRUSA, *Le aree funzionali dell'azienda: introduzione*, in AA.VV., *Lezioni di Economia Aziendale*, cit., p. 53.

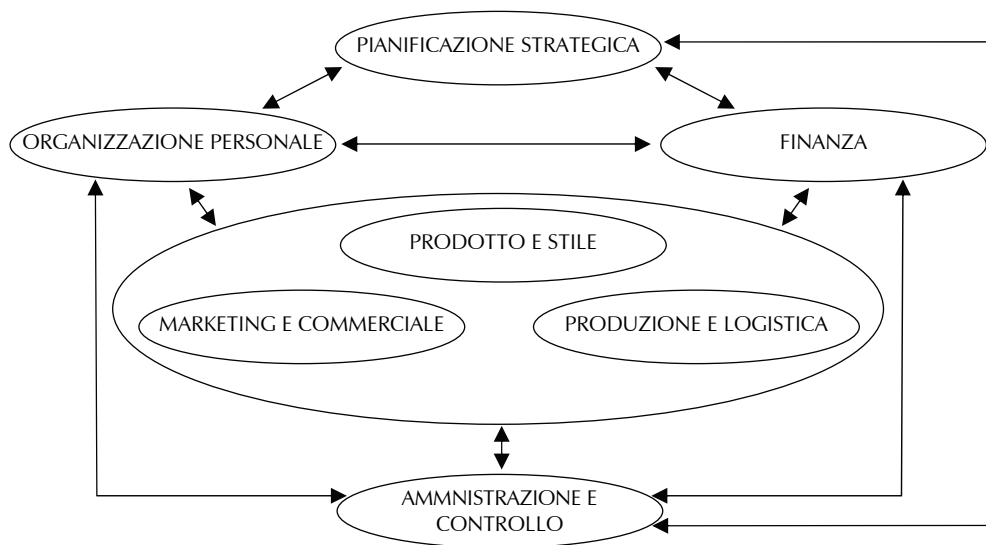
⁷⁶ L. MARCHI-S. MARASCA, *Il sistema delle operazioni e la dinamica dei processi*, in L. MARCHI (a cura di), *Introduzione all'economia aziendale*, cit., p. 5.

Fatte presenti le limitazioni dell'approccio funzionale, nel proseguo del testo viene adottato il suddetto approccio, in quanto la maggior parte delle aziende del contesto analizzato adottano una articolazione per funzioni.

Le aree funzionali generalmente presenti in un'azienda di abbigliamento sono le seguenti⁷⁷:

- pianificazione strategica;
- prodotto e stile;
- marketing e commerciale;
- produzione e logistica;
- finanza;
- amministrazione e controllo;
- organizzazione e personale.

Figura 6.6 – *Le aree funzionali*



Fonte: elaborazione personale.

Non esistono funzioni più o meno importanti di altre nell'ambito del sistema aziendale; è però probabile che, nell'ambito di una fase di congiuntura economica, possano

⁷⁷ G. FERRERO, *Impresa e management*, cit., p. 175.

rivestire particolare peso le aree della finanza e dell'organizzazione, mentre in fase di espansione siano predominanti quella del Prodotto e stile, così come in un contesto di saturazione del mercato sia particolarmente rilevante quella del Marketing e commerciale⁷⁸.

Le aree funzionali sono distinguibili in due diversi raggruppamenti⁷⁹:

- aree funzionali operazionali;
- aree funzionali di controllo e di informazione.

6.3.1. Le aree funzionali operazionali

Le aree operazionali rispecchiano l'operare dell'impresa nell'attuazione della condotta economica prescelta⁸⁰, ossia il suo oggetto specifico.

Esse si distinguono in:

- aree funzionali caratteristiche;
- aree funzionali integrative.

6.3.1.1. Le aree funzionali caratteristiche

Le aree caratteristiche riflettono più marcatamente l'oggetto e l'estensione dell'attività economico-produttiva dell'impresa, la sua iniziativa e specializzazione, formando il "nucleo dell'attività economica svolta dall'impresa"⁸¹ perché sono più direttamente rivolte al perseguimento degli obiettivi di gestione.

Tali aree caratterizzano e distinguono l'attività dell'impresa rispetto a quella posta in essere dalle altre aziende: esse si occupano del prodotto dell'impresa, dalla fase della creazione, alla sua fabbricazione ed, infine, della distribuzione. Esse esprimono l'iniziativa dell'azienda, nel senso che traducono la sua capacità di innovare mediante comportamenti finalizzati *ad hoc*: compito delle stesse è quello di ricercare cosa produrre, individuarne le caratteristiche che meglio possono soddisfare il mercato ed, infine, effettuare la produzione e la commercializzazione.

La gestione caratteristica è l'insieme delle operazioni di gestione che identificano la funzione economico-tecnica dell'azienda⁸²; per un'impresa di abbigliamento, tali operazioni sono rappresentate: dall'attività di ricerca di un nuovo prodotto o processo, dall'acquisizione dei fattori produttivi a fecondità semplice (come i tessuti, i filati, gli ornamenti per i capi) o ripetuta (come gli impianti, i macchinari e le altre attrezzature), dalla loro trasformazione fisico-tecnica ed, infine, dalla loro vendita.

⁷⁸ U. BOCCHINO, *L'economia delle imprese dolciarie*, cit., p. 103.

⁷⁹ G. FERRERO, *Impresa e Management*, cit., p. 177 ss.

⁸⁰ G. FERRERO, *Impresa e Management*, cit., p. 182.

⁸¹ G. FERRERO, *Impresa e Management*, cit., p. 179.

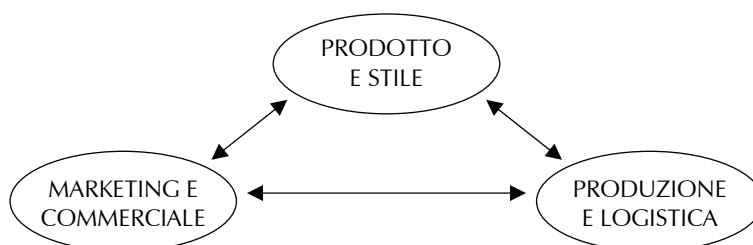
⁸² G. AIROLDI-G. BRUNETTI-V. CODA, *Corso di Economia aziendale*, cit., p. 71.

Le aree caratteristiche sono le seguenti:

- Prodotto e Stile;
- Produzione e Logistica;
- Marketing e Commerciale.

Esse sono così raffigurabili:

Figura 6.7 – *Le aree funzionali caratteristiche*



Fonte: G. FERRERO, *Impresa e management*, cit., p. 179

Segue una breve descrizione delle suddette funzioni, maggiormente dettagliate nei capitoli che seguono.

Il Prodotto e Stile ha il ruolo di innovare, ossia creare nuovi prodotti e/o processi produttivi oppure di migliorare quelli già esistenti. Fa nascere nuove idee e conoscenze, le approfondisce e verifica per poi redigere un piano operativo di lancio del nuovo prodotto o processo. Nel contesto analizzato, tale funzione è fondamentale, data l'evoluzione rapida delle mode imposte dal mercato, ma anche della necessità per le aziende di stimolare rinnovati bisogni di cambiare il proprio look.

L'area del Marketing e Commerciale è l'area che, più di tutte, ha a che fare con il cliente⁸³: si occupa delle relazioni tra l'azienda ed il mercato di riferimento, effettua studi di mercato per determinare le esigenze attuali e future dei consumatori e si attiva affinché vengano realizzati quei prodotti che meglio possono soddisfare le esigenze di mercato. Come ultimo, si occupa di vendere la produzione e di erogare i servizi di customizzazione della clientela. In sostanza, è l'area che "dosa" le politiche concernenti il prodotto, il prezzo, la distribuzione e la promozione con riferimento ai prodotti attuali e futuri. Tale area definisce la "produzione economicamente vendibile"⁸⁴, dopo aver

⁸³ P. KOTLER-G. ARMSTRONG, *Principi di marketing*, Pearson, Milano, 2006, p. 5.

⁸⁴ G. FERRERO, *Impresa e Management*, cit., p. 180.

considerato la dinamica del mercato e dell'ambiente e la capacità dell'impresa di saper intraprendere. È innegabile⁸⁵ il crescente peso della funzione di ricerca di un prodotto e di quella commerciale rispetto a quella produttiva, che spesso viene decentrata presso terzi soggetti: l'obiettivo è quello di concentrarsi sulla ideazione e successiva vendita di un prodotto altamente innovativo oppure differenziato rispetto alla concorrenza o che meglio interpreta il rapporto costi/benefici. Ciò non vale con riferimento alle aziende che producono beni di elevato livello simbolico, per le quali anche la funzione produttiva ha un ruolo rilevante.

La Produzione e Logistica è l'area maggiormente più tangibile dell'impresa, in quanto essa si occupa di produrre, ossia di trasformare le materie prime in prodotti finiti. Essa si interessa del "cosa", "quanto" e "come" produrre, occupandosi anche dell'approvvigionamento dei fattori produttivi, della gestione delle scorte di magazzino e di tutta la movimentazione dei materiali lungo la catena di fornitura.

È nell'ambito del nucleo caratteristico che si formano e si rinnovano le coordinazioni economico-produttive sotto la veste di quei processi, tra loro combinati, che hanno il compito di produrre beni e servizi, definiti dall'area Prodotto e Stile e da quella del Marketing e Commerciale, dopo un'attenta valutazione delle esigenze del mercato. Le suddette aree sono tra loro interdipendenti, in quanto stimulate da un continuo flusso input-output, sia sul piano della cooperazione sia su quello degli stimoli e vincoli: il momento di incontro si concretizza quando un prodotto futuro, in studio dal Prodotto e Stile, deve diventare attuale, per poi essere fabbricato dalla Produzione e logistica e commercializzato dal Marketing e commerciale. Queste tre aree debbono raggiungere una sinergia operativa, con oggetto di osservazione il prodotto.

Al tempo stesso, il nucleo caratteristico è legato alle restanti aree funzionali da rapporti di interdipendenza: sotto il profilo degli output in uscita, in termini di condizionamenti legati ai processi posti in essere dal nucleo caratteristico, che vanno ad influire sull'operare dei processi delle altre aree (ad esempio, l'introduzione di un nuovo prodotto richiede, all'area dell'organizzazione, l'effettuazione di un periodo di formazione del personale che andrà a realizzarlo); con riferimento agli input in entrata, in termini di vincoli imposti alla produzione derivanti da ragioni organizzative, piuttosto che a quelli decretati all'area del prodotto e stile per mancanza di risorse finanziarie da investire dettate dall'area della finanza⁸⁶.

6.3.1.2. *Le aree funzionali integrative*

Le aree funzionali integrative sono quelle che, pur riflettendo il contenuto delle caratteristiche, hanno un carattere integrativo e di supporto, seppur ponendo in essere funzioni indispensabili al fine del raggiungimento dell'oggetto aziendale⁸⁷. Esse ren-

⁸⁵ B. CAMPEDELLI, *Analisi aziendale: strumenti concettuali, metodologici e di valutazione dell'impresa*, cit., p. 57.

⁸⁶ G. FERRERO, *Impresa e Management*, cit., p. 183 ss.

⁸⁷ L. BRUSA, *Lezioni di Economia aziendale*, cit., p. 50.

dono disponibili alle altre aree i fattori produttivi lavoro e capitale in virtù delle loro rispettive esigenze. Le aree funzionali integrative sono le seguenti:

- l'Organizzazione e Personale;
- la Finanza.

Esse non sono certamente meno importanti di quelle caratteristiche: al contrario, esse svolgono attività disomogenee, come l'acquisizione dei fattori produttivi capitale (è il ruolo dell'area Finanza) e lavoro (è il caso dell'Organizzazione e Personale). Sono anch'esse aree operazionali, in quanto anch'esse realizzano il management, ossia pongono in essere l'attività dell'impresa mediante atti e fatti, ognuna nel proprio ambito. A differenza delle precedenti, però, non esercitano funzioni caratterizzanti l'oggetto aziendale⁸⁸.

L'Organizzazione e Personale si occupa del fattore produttivo lavoro, sia a livello direzionale (o manageriale) sia a quello esecutivo (sarte, stilisti, impiegati, operai in genere). Nel suo interno, l'Organizzazione⁸⁹ conferisce all'azienda la struttura organizzativa più adeguata al raggiungimento degli obiettivi prefissati; il disegno della struttura esplicita i seguenti elementi⁹⁰:

- gli organi tra i quali il lavoro è suddiviso;
- le funzioni ed i compiti attribuiti ai suddetti organi;
- le relazioni tra i differenti organi.

L'Organizzazione, quindi, consiste nella disposizione più conveniente delle forze materiali e di quelle personali, il cui operato è volto al raggiungimento dei fini aziendali: pertanto, l'attività dell'Organizzazione non si rivolge soltanto al fattore umano, ma a tutti gli elementi aziendali coinvolti nel funzionamento dell'azienda⁹¹. Il Personale si occupa di selezionare con consapevolezza⁹² ed acquisire il fattore produttivo lavoro e, successivamente, di gestirlo all'interno delle diverse aree funzionali dove esso opera, mediante processi di formazione, valutazione, incentivazione, retribuzione, ecc.⁹³. Le scelte

⁸⁸ G. FERRERO, *Impresa e Management*, cit., p. 185.

⁸⁹ Il termine organizzazione viene usualmente impiegato assumendo una molteplicità di significati:

- in qualità di sinonimo di azienda: inteso come un insieme organizzato di persone e di mezzi volto al raggiungimento di predefiniti obiettivi di gestione;
- riferendosi all'area funzionale dell'organizzazione: l'area dell'organizzazione è, infatti, una delle aree funzionali dell'azienda;
- per riferirsi ad un'attività posta in essere dal management: insieme alla gestione ed alla rilevazione, l'organizzazione rappresenta uno dei tre momenti dell'amministrazione delle aziende;
- come insieme di variabili organizzative: esse hanno per oggetto di osservazione il fattore lavoro, il cui comportamento influisce sul grado di raggiungimento degli obiettivi aziendali. Tali variabili organizzative si articolano nella struttura organizzativa, nei meccanismi operativi e nel modello di direzione. L. BRUSA, *Dentro l'azienda. Organizzazione e management*, Giuffrè, Milano, 2004, p. 5 ss.

⁹⁰ A. RUGIADINI, *Organizzazione d'impresa*, cit., p. 243 ss. L. BRUSA, *Strutture organizzative d'impresa*, cit., p. 51.

⁹¹ N. DI CAGNO-S. ADAMO, *Amministrazione e controllo delle imprese di assicurazione*, cit., p. 155.

⁹² G. FARNETI, *Economia d'Azienda*, cit., p. 37.

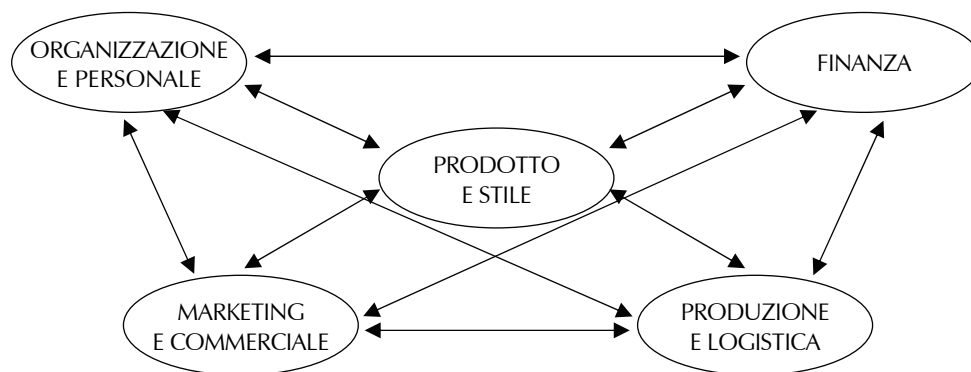
⁹³ L. BRUSA, *Dentro l'azienda. Organizzazione e management*, cit., p. 181 ss.

in materia organizzativa vengono intraprese nel rispetto di quella di pianificazione, al fine di individuare i soggetti responsabili per il raggiungimento degli obiettivi intermedi contenuti nei piani individuati dalla pianificazione strategica⁹⁴.

La Finanza si occupa della gestione del fattore capitale nei suoi momenti di acquisizione ed utilizzazione; in tale funzione rientra ogni decisione ed atto amministrativo riguardante le risorse di capitale, nel momento della loro origine (se si considerano le fonti) e di destinazione (sotto il profilo degli impieghi). Pertanto, tale funzione è competente di tre grandi attività: la politica degli investimenti, la politica dell'indebitamento e la politica dei dividendi⁹⁵. In particolare, la gestione finanziaria conferisce alla gestione una economica liquidità, ossia l'attitudine a fronteggiare i fabbisogni finanziari, in ogni momento di manifestazione, in modo tempestivo ed economico, grazie ad un adeguato reperimento del fattore capitale con fonti esterne ed interne ed un suo congruo investimento nella gestione interna piuttosto che con impieghi esterni⁹⁶. Il fattore capitale, oggetto della funzione Finanza, è elemento fondamentale per la messa in opera delle scelte poste in essere dalle altre funzioni.

Le relazioni di interdipendenza tra le aree integrative e quelle caratteristiche sono illustrate nella figura seguente.

Figura 6.8 – I condizionamenti tra aree caratteristiche ed aree integrative



Fonte: G. FERRERO, *Impresa e management*, cit., p. 187

⁹⁴ G. FARNETI, *Processi e strumenti di programmazione d'impresa: i flussi economico-finanziari*, Giappichelli, Torino, 2007, p. 17.

⁹⁵ C. DEVECCHI, *La funzione Amministrazione-Controllo-Finanza*, in S. BARALDI-C. DEVECCHI, *I sistemi di pianificazione programmazione e controllo*, Vol. I, cit., p. 28.

⁹⁶ G. FERRERO, *Il controllo finanziario delle imprese*, cit., p. 2

Il nucleo caratteristico può generare stimoli e limiti al nucleo integrativo, in termini delle manifestate esigenze connesse allo svolgimento dell'attività economica di produzione per il mercato posta in essere dai caratteristici processi produttivi: ad esempio, una nuova politica di diversificazione produttiva richiede un'adeguata preparazione del personale, nonché la disponibilità di soggetti in grado di saper gestire e coordinare la nuova situazione produttiva⁹⁷.

Le suddette aree integrative condizionano, con stimoli e limiti, le funzioni caratteristiche in termini qualitativo – quantitativi, in quanto possono influenzare gli obiettivi e i risultati delle aree caratteristiche a seconda della loro efficacia ed efficienza di gestione. Inoltre, esse assumono connotati analoghi nelle varie aziende, indipendentemente dalla tipologia di attività economica posta in essere⁹⁸.

La Finanza ricerca le risorse finanziarie indispensabili per rispondere al composito fabbisogno di capitale manifestato dalle aree caratteristiche: attuare gli investimenti programmati (acquisto di macchinari, attrezzature, fabbricati, scorte di magazzino, ecc.), sostenere le spese di esercizio (costi per materie prime, per personale, ecc.), ridurre i debiti o rimborsare il capitale (estinzioni o riduzione di debiti, rimborso di azioni): una mancata disponibilità di denaro può limitare la possibilità di porre in essere le operazioni del nucleo caratteristico (ad esempio, l'ampliamento di uno stabilimento produttivo, esigenza manifestata dalla Produzione).

L'area Organizzazione e Personale, occupandosi del fattore lavoro, influenza l'operare del nucleo operativo, poiché mette a disposizione il personale, in termini qualitativo-quantitativi, per la messa in opera delle attività economiche⁹⁹.

6.3.2. Le aree funzionali di controllo e di informazione

Esse non hanno contenuto operativo, pur facendo costante riferimento ai processi delle aree operazionali: al contrario, tali aree hanno un contenuto operativo non diretto, ma riflesso. Operano globalmente nel sistema impresa affinché le attività delle varie aree siano svolte in sinergia. Il loro obiettivo deriva dall'esigenza cognitiva del management, refrattario a procedere al buio ed a subire il futuro pressoché vivendo alla giornata¹⁰⁰.

Le aree funzionali di controllo e di informazione sono le seguenti:

- l'area della Pianificazione strategica;
- l'area dell'Amministrazione e Controllo.

⁹⁷ G. FERRERO, *Impresa e Management*, cit., p. 186.

⁹⁸ A. PAVAN, *L'amministrazione economica delle aziende*, cit., p. 45.

⁹⁹ G. FERRERO, *Impresa e Management*, cit., p. 188 ss.

¹⁰⁰ G. FERRERO, *Impresa e Management*, cit., p. 178.

L'area della Pianificazione strategica ha una funzione unificante per eccellenza¹⁰¹ ed attiene all'ordinamento ed al coordinamento dell'impresa¹⁰²: essa ha la finalità di individuare, mediante l'enunciazione di ipotesi sul futuro andamento dei fenomeni da esplorare, il divenire della gestione¹⁰³. La pianificazione permette di determinare il "cosa dovrebbe fare" l'azienda per assecondare i bisogni da soddisfare, il "cosa potrebbe fare" l'azienda per valorizzare le opportunità e neutralizzare le minacce provenienti dal contesto esterno e il "cosa può fare" l'azienda in virtù delle risorse disponibili ed acquistabili¹⁰⁴.

La Pianificazione è una particolare tecnologia volta a governare l'attività umana e spostata al manifestarsi di un sistema di rischi e, quindi, alla non controllabilità degli eventi¹⁰⁵. Essa mira alla formulazione degli obiettivi di lungo termine da raggiungere, mediante la stesura di piani pluriennali o piani strategici tempificati e quantificati, alla definizione di scelte strategiche volte al raggiungimento dei predetti obiettivi, all'individuazione di piani d'azione che possano tradurre in pratica le linee strategiche. In tal modo, la pianificazione riflette il "moto" futuro dell'azienda nella sua interezza, fungendo da guida e da controllo per l'azione amministrativa¹⁰⁶.

L'area dell'Amministrazione e Controllo produce l'informazione aziendale, risorsa indispensabile per una attività amministrativa consapevole, ossia condotta per piani e programmi. Tale area produce i flussi informativi aziendali e le quantità che permettono la misurazione dei fenomeni aziendali¹⁰⁷, ponendo in essere un'attività di supporto all'alta direzione al fine di calcolare periodicamente l'andamento dell'attività economica attraverso il bilancio d'esercizio¹⁰⁸.

L'attività di tale funzione è, quindi, caratterizzata da un elevato grado di interfunzionalità, in quanto rivolta all'operato di tutte le altre aree funzionali¹⁰⁹: ogni area funzionale produce dati qualitativo-quantitativi in forma grezza, che debbono essere trasformati ed elaborati per poter poi essere distribuiti sottoforma di informazione richiesta, nei contenuti, tempi e modi richiesti dalle molteplici esigenze aziendali. L'area del-

¹⁰¹ L. BRUSA, *Lezioni di Economia aziendale*, cit., p. 56. L. BRUSA, *Modello base di pianificazione e controllo e tendenze evolutive*, in L. BRUSA-L. ZAMPROGNA, *Pianificazione e controllo di gestione*, Etas, Milano, 1999, p. 14 ss.

¹⁰² G. FERRERO, *Impresa e Management*, cit., p. 189.

¹⁰³ G. FARNETI, *Economia d'Azienda*, cit., p. 60. H. MINTZBERG, *Ascesa e declino della pianificazione strategica*, Isedi, Torino, 1996, p. 2 ss. L. SELLERI, *I budget a lungo termine*, Etas, Milano, 1990, p. 8 ss.

¹⁰⁴ L. GIOVANELLI, *Gli strumenti per programmare la gestione*, in L. ANSELMINI (a cura di), *L'equilibrio economico nelle aziende sanitarie*, cit., p. 95.

¹⁰⁵ P. BASTIA, *Sistemi di pianificazione e controllo*, cit., p. 20.

¹⁰⁶ P.E. CASSANDRO, *La pianificazione aziendale*, Cacucci, Bari, 1978, p. 35 ss.

¹⁰⁷ M. SAITA, *I fondamentali dell'economia e strategia aziendale*, cit., p. 37.

¹⁰⁸ C. DEVECCHI, *La funzione Amministrazione-Controllo-Finanza*, in S. BARALDI-C. DEVECCHI, *I sistemi di pianificazione programmazione e controllo*, cit., p. 17.

¹⁰⁹ G. MELONI, *Il processo di budgeting*, in S. BERETTA-A. DOSSI-G. MELONI-F. MIROGLIO, *Il benchmarking dei processi amministrativi*, cit., p. 293.

l'Amministrazione e Controllo gestisce ordinatamente tale informazione prodotta dalle singole aree¹¹⁰, grazie all'utilizzo di appositi strumenti contabili, organizzativi e tecnologici. Si pensi ai sistemi informativi aziendali¹¹¹, i quali presentano numerose finalità: selezionare ed ottenere dati ed informazioni ai fini decisionali¹¹², immagazzinarli e svilupparne il trattamento degli stessi per scopi successivi, produrre l'informativa volta alla politica d'informazione verso l'esterno¹¹³ ed anche verso l'interno per conoscere e giudicare la gestione e la struttura aziendale, i suoi punti di forza e debolezza e intraprendere razionalmente le decisioni. L'Amministrazione e Controllo, quindi, racchiude sia la funzionalità della ragioneria¹¹⁴ tradizionale, sia quella dei sistemi informativi automatizzati¹¹⁵.

La funzione amministrativa¹¹⁶ ha il compito di produrre quelle informazioni necessarie al mantenimento corretto dei rapporti con una molteplicità di controparti (quali clienti, fornitori, dipendenti, istituti finanziari e pubblica amministrazione): essa si occupa

¹¹⁰ G. FERRERO, *Impresa e Management*, cit., p. 191.

¹¹¹ S. BOZZOLAN, *Bilancio e valore*, cit., p. 2. G. MELIS, *Elementi di Economia Aziendale*, cit., p. 155. S. BERETTA, *Struttura, processi, meccanismi di governo*, in F. FAVOTTO *Economia aziendale*, cit., 123. P. MAGGIOLINI, *Costi e benefici di un sistema informativo*, Etas, Milano, 1981, p. 9 ss. P.F. CAMUSSONE, *Il sistema informativo aziendale*, Etas, Milano, 1998, p. 17. P. BASTIA, *Il bilancio d'impresa*, cit., p. 10.

Il sistema informativo, mediante il ricorso di opportuni meccanismi operativi, garantisce l'unitarietà del sistema impresa. P. PISONI, *Il sistema informativo dell'impresa*, cit., p. 10. L'obiettivo della trasparenza è stato, nel corso del tempo, una necessità sempre più marcata dell'azienda, vista come entità sottoposta ad un bisogno crescente di scambiare informazioni con il suo contesto esterno, e dei mercati, al fine di ridurre l'asimmetria informativa. M. ANDREAS-P. ANDREI, *La rendicontazione sociale nei gruppi aziendali: strumento di governance allargata?*, in V. MAGGIONI-L. POTTITO-R. VIGANÒ, *Corporate governance: governo, controllo e struttura finanziaria*, cit., p. 95. Il sistema informativo aziendale deve rappresentare in modo efficace il sistema impresa e le sue relazioni con l'ambiente, con particolare riferimento alle interrelazioni tra il sistema informativo aziendale e gli elementi quali-quantitativi delle variabili dell'ambiente esterno e dei suoi sub-ambienti. S. CRICCHIO, *Il sistema informativo del bilancio di esercizio*, cit., p. 5. In questi termini, il sistema informativo rappresenta un sottosistema del sistema aziendale, considerando di quest'ultima solo l'aspetto della produzione di informazioni ed influenzando sulla fase di generazione di conoscenza. L. MARCHI, *I sistemi informativi aziendali*, Giuffrè, Milano, 1988, p. 3. A. QUAGLI, *Introduzione allo studio della conoscenza in economia aziendale*, cit., p. 193 ss.

¹¹² A. RUGIADINI, *I sistemi informativi d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1970, p. 70. G. MELIS, *Elementi di Economia Aziendale*, cit., p. 155. S. BERETTA, *Il controllo dei gruppi aziendali*, cit., p. 109.

¹¹³ P. PISONI, *Il sistema informativo dell'impresa*, cit., p. 12 ss.

¹¹⁴ L'essenza della Ragioneria non è basata sulle cifre e sui numeri, quanto piuttosto sui principi che identificano la logica del ragionamento umano. A. AMADUZZI, *L'attualità del pensiero di Giuseppe Cerboni*, Rirea, Roma, 2002, p. 9. Pertanto, la ragioneria non coincide con l'amministrazione, in quanto quest'ultima ha per oggetto interessi materiali, intellettuali e morali di un corpo sociale. Al contrario, la Ragioneria si occupa dell'amministrazione economica di interessi particolari, ossia delle aziende, corpi o enti che vivono nella società.

¹¹⁵ M. SAITA, *I fondamentali dell'economia e strategia aziendale*, cit., p. 37.

¹¹⁶ F. AMIGONI, *Il controllo di gestione e le crisi d'impresa*, in AA.VV., *Crisi di impresa e sistemi di direzione*, Etas Libri, Milano, 1977, p. 114.

della gestione monetaria e finanziaria, della contabilità generale, dei rapporti bancari, della contabilità di magazzino, di ottemperare agli adempimenti legali e fiscali, ecc. La produzione di informazioni è legata anche ad esigenze informative interne, quali la presa di decisioni¹¹⁷.

A tal proposito, il documento di bilancio, seppur richiesto dalla legge, costituisce un sistema che rappresenta in modo compiuto il sistema azienda e le sue relazioni con l'ambiente: di conseguenza, sembra più adeguata la terminologia di sistema informativo di bilancio¹¹⁸ invece di bilancio di esercizio. I fascicoli di bilancio, soprattutto se considerati su un orizzonte temporale ampio, forniscono uno specchio della strategia aziendale e della sua attitudine ad elaborare una visione prospettica dello sviluppo aziendale¹¹⁹. Il bilancio diventa uno strumento di politica aziendale a disposizione del management per fronteggiare le forze esterne all'impresa stessa rappresentate dagli stakeholders (azionisti, fornitori, clienti, finanziatori, dipendenti e Stato)¹²⁰.

L'Amministrazione e Controllo produce quegli strumenti di governo (quali programmi e budget) che permettono al management di guidare l'impresa verso il raggiungimento degli obiettivi prefissati e di controllarne i risultati conseguiti nell'ambito dell'attività del controllo di gestione. Controllare¹²¹ un'impresa vuole dire indirizzare l'attività decisionale dei soggetti che in essa operano ed occuparsi di previsione aziendale (con lo strumento del budget¹²² e di reporting¹²³, fornendo una visione unitaria

¹¹⁷ M. ELEFANTI, *Il processo di introduzione della contabilità dei costi presso una unità sanitaria locale della regione Emilia Romagna*, in E. BORGONOVÌ (a cura di), *Il controllo economico nelle aziende sanitarie*, cit., p. 217. F. FORTUNA, *Il segmental reporting nel processo informativo d'impresa*, cit., p. 36 ss.

¹¹⁸ S. CRICCHIO, *L'impresa come momento di origine e di diffusione di fenomeni macro-economici*, cit., p. 6.

¹¹⁹ M. MOLTENI, *Tendenze evolutive in atto nella comunicazione di bilancio*, in M. MOLTENI (a cura di), *Valore, strategia, bilancio*, Egea, Milano, 2000, p. 31.

¹²⁰ E. LAGHI, *La nota integrativa e l'informazione esterna d'impresa*, cit., p. 9. P. BASTIA, *Il bilancio d'impresa*, cit., p. 7.

¹²¹ F. AMIGONI, *Il controllo di gestione e le crisi d'impresa*, in AA.VV., *Crisi di impresa e sistemi di direzione*, cit., p. 116.

¹²² L. BRUSA, *Contabilità dei costi*, Giuffrè, Milano, 1979, p. 3. M. BERGAMIN BARBATO, *Il controllo di gestione nelle imprese italiane*, Etas, Milano, 1983, p. 10. L. DEL BENE, *Dalla contabilità analitica al budgeting ed al reporting*, in L. ANSELMINI-N. LATTANZI, *Elementi di management e dinamica aziendale*, cit., p. 105. G. GANDINI, *Obiettivi e misure prospettive nel sistema di controllo della gestione*, Giappichelli, Torino, 2000, p. 99 ss. F. CERBIONI, *Il budget nel sistema di controllo di gestione*, Giappichelli, Torino, 2000, p. 1 ss.

¹²³ M. ELEFANTI, *Il processo di introduzione della contabilità dei costi presso una unità sanitaria locale della regione Emilia Romagna*, in E. BORGONOVÌ (a cura di), *Il controllo economico nelle aziende sanitarie*, cit., p. 217. F. FORTUNA, *Il segmental reporting nel processo informativo d'impresa*, cit., p. 36 ss. C. TEODORI, *L'orientamento temporale nelle analisi dei risultati gestionali a fini di controllo*, in D.M. SALVIONI (a cura di), *Introduzione all'analisi dei costi*, cit., p. 479. M. BERGAMIN BARBATO, *Il controllo di gestione nelle imprese italiane*, cit., p. 55. R. GIANNETTI-A. MARELLI, *I percorsi di integrazione delle misure nel sistema di reporting direzionale*, in F. AMIGONI-P. MIOLO VITALI (a cura di), *Misure multiple di performance*, cit., p. 178 ss.

dell'insieme degli elementi derivanti dai processi aziendali¹²⁴. Tale sottosistema individua costantemente gli obiettivi della gestione ed i comportamenti che le varie aree funzionali debbono seguire per raggiungerli: ciò permette, mediante il ricorso di opportuni meccanismi operativi, di garantire l'unitarietà del sistema impresa¹²⁵;

Il concetto di controllo è, quindi, molto vicino a quello di padronanza e conoscenza della gestione¹²⁶. Il controllo è l'insieme di quei processi decisionali volti sia al confronto tra realtà e modello, sia alla verifica a priori della fattibilità dei piani e la compatibilità dei valori in essi contenuti, ossia di una verifica antecedente sul grado di raggiungimento degli equilibri di gestione¹²⁷. Il controllo è rappresentabile come quel processo mediante il quale un elemento (persona, gruppo, macchina, istituzione, norma) influenza in modo intenzionale le azioni di un altro elemento¹²⁸. Il nucleo centrale delle rilevazioni aziendali impiegate nell'ambito del controllo di gestione è la contabilità generale, che mette in evidenza le vicende del patrimonio ed i risultati economico e finanziari conseguiti nel lasso di tempo considerato¹²⁹.

Tale controllo deve essere posto in essere con continuità e rapidità, per far fronte alla variabilità di processo ed evitare l'insorgenza di dinamiche pericolose: il processo di controllo assume la veste di feed-back volto ad eliminare la tendenza al disordine¹³⁰. Inoltre, il controllo si occupa di verificare che la gestione realizzi i piani, di individuare la necessità di modificare i piani predefiniti e di perseguire un utilizzo consono delle risorse per il migliore raggiungimento delle finalità d'impresa¹³¹.

Porre in essere un adeguato controllo di gestione è un'esigenza di tutte le aziende che perseguano i propri obiettivi in modo efficace ed efficiente, favorendo la consape-

¹²⁴ F. FORTUNA, *Il segmental reporting nel processo informativo d'impresa*, cit., p. 37.

¹²⁵ P. PISONI, *Il sistema informativo dell'impresa*, cit., p. 9.

¹²⁶ A. CALDARELLI, *Gli strumenti del controllo di gestione nelle aziende di credito*, Cedam, Padova, 1991, p. 3.

¹²⁷ L. BRUSA, *Il controllo di gestione e il budget*, in L. BRUSA-F. DEZZANI, *Budget e controllo di gestione*, Giuffrè, Milano, 1983, cit., p. 49 ss. P. COLLINI, *Controllo di gestione e processi aziendali*, cit., p. 180 ss. K.A. MERCHANT-A. RICCABONI, *Il controllo di gestione*, McGraw-Hill, Milano, 2001, p. XXI. M. BERGAMIN BARBATO, *Programmazione e controllo in un'ottica strategica*, Utet, Torino, 1991, p. 1 ss. L. ANSELMI, *Controllo di gestione ed attività di programmazione: un approccio aziendale*, in S. MARASCA (a cura di), *Il controllo di gestione negli enti locali*, Giappichelli, Torino, 1998, p. 5 ss. S. MARASCA, *Fabbisogno informativo e variabili organizzative: il "valore aggiunto" dei processi implementativi*, in S. MARASCA (a cura di), *Il controllo di gestione negli enti locali*, cit., p. 13. G. LOMBARDI STOCCHETTI, *Il controllo di gestione nella piccola impresa*, Egea, Milano, 1996, p. 19. G. BRUNETTI, *Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate*, Franco Angeli, Milano, 1989, p. 9. F. AMIGONI, *Sistemi di misure di controllo di gestione, fabbisogni d'integrazione ed evoluzione delle tecnologie*, in F. AMIGONI-P. MIOLO VITALI (a cura di), *Misure multiple di performance*, cit., p. 13 ss.

¹²⁸ F. AMIGONI, *I sistemi di controllo direzionale. Criteri di programmazione e di impiego*, cit., p. 3.

¹²⁹ G. CATTURI, *Teorie contabili e scenari economico-aziendali*, cit., p. 209.

¹³⁰ S. TERZANI, *Lineamenti di pianificazione e controllo*, Cedam, Padova, 1999, p. 201.

¹³¹ G. FARNETI, *Economia d'Azienda*, cit., p. 69.

volezza sul grado di raggiungimento degli obiettivi ed individuandone le responsabilità gestionali degli operatori, anche in ottica di avvio di cambiamenti organizzativi¹³². A tal fine, esso non deve rappresentare una pura ideologia organizzativa, ma deve disporre di concreti strumenti informativi a disposizione dei manager per orientare le proprie decisioni¹³³. Tale attività di controllo deve riferirsi all'intera azienda, per evitare i rischi di budget parziali riferiti a singoli settori o fenomeni ristretti dell'azienda stessa¹³⁴.

¹³² M. ELEFANTI, *Il processo di introduzione della contabilità dei costi presso una unità sanitaria locale della regione Emilia Romagna*, in E. BORGONOVÌ (a cura di), *Il controllo economico nelle aziende sanitarie*, cit., p. 198.

¹³³ A. ZANGRANDI, *Responsabilità nella gestione dei servizi sanitari. Il ruolo della contabilità analitica*, in E. BORGONOVÌ (a cura di), *Il controllo economico nelle aziende sanitarie*, cit., p. 53.

¹³⁴ P. CAPALDO, *La programmazione aziendale, con particolare riferimento alla programmazione pluriennale*, cit., p. 75.

CAPITOLO 7

L'AREA CARATTERISTICA DEL PRODOTTO E STILE

SOMMARIO: 7.1. Le finalità dell'area ricerca e sviluppo nell'impresa di abbigliamento. – 7.2. L'atteggiamento aziendale nei confronti dei mutamenti ambientali. – 7.3. L'atteggiamento innovativo in un'azienda di abbigliamento. – 7.4. La creatività diffusa. – 7.5. L'oggetto dell'atteggiamento innovativo. – 7.6. L'analisi di una tendenza di moda. – 7.7. I “nuclei” dell'attività di ricerca e sviluppo in un'azienda di abbigliamento. – 7.8. L'articolazione dell'attività di ricerca e sviluppo in un'azienda di abbigliamento. – 7.9. La collezione. – 7.10. Razionalizzazione del processo di creazione di collezione. – 7.11. Le interazioni tra la funzione Prodotto e Stile e le altre aree funzionali.

7.1. Le finalità dell'area ricerca e sviluppo nell'impresa di abbigliamento

Nell'ambito di un'azienda di abbigliamento, l'attività di ricerca e sviluppo è finalizzata alla produzione del fattore produttivo “conoscenza”¹ utile alla realizzazione di nuovi processi e/o prodotti o al miglioramento di quelli già esistenti²: l'articolazione di idee e la loro razionalizzazione in strategie vincenti è un tassello per raggiungere il successo dell'impresa.

Il fattore conoscenza è fondamentale nell'ambito aziendale, in quanto l'impresa è qualcosa che va oltre il suo apparato amministrativo volto al coordinamento dei fattori produttivi: essa è un portafoglio di risorse e competenze necessario allo svolgimento dell'attività di produzione³. In realtà, la valorizzazione delle competenze e risorse presenti all'interno dell'impresa non si limita all'attività di ricerca e sviluppo, ma rientra in un processo più vasto, quello dell'imprenditorialità interna⁴.

¹ L. PUDDU, *La ricerca e sviluppo*, in AA.VV., *Lezioni di Economia Aziendale*, cit., p. 161 ss.

² G. MELIS, *Elementi di Economia Aziendale*, cit., p. 45.

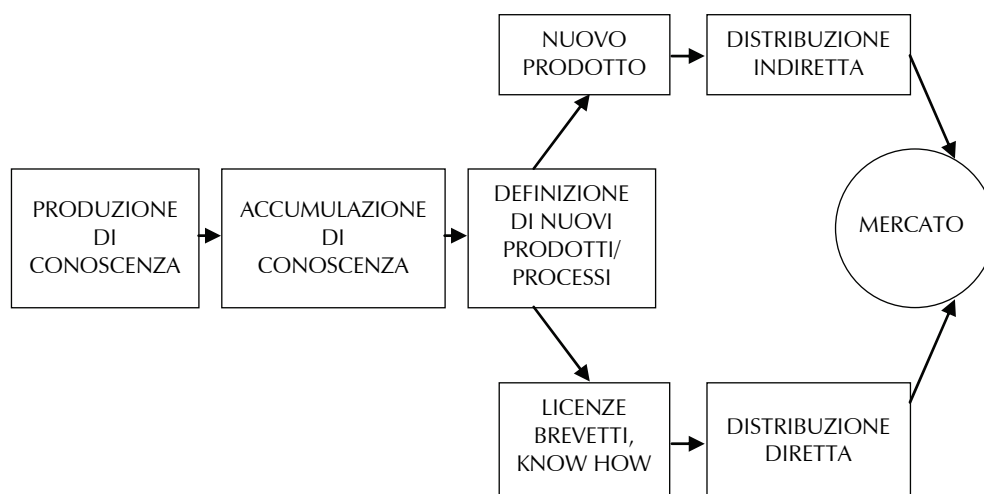
³ A. GARZONI (a cura di), *Risorse e competenze aziendali nella sostenibilità del vantaggio competitivo*, in G. INVERNIZZI (a cura di), *Strategia aziendale e vantaggio competitivo*, cit., p. 199. In alternativa, l'attività di ricerca e sviluppo può essere considerata come l'attività di ricerca di base ed applicata impiegata nelle scienze e nell'attività di *engineering* e la realizzazione e lo sviluppo di prototipi e processi, mentre non vi fanno parte le prove ed i collaudi meccanici dei prodotti, le ricerche di mercato, la promozione alle vendite, i servizi connessi all'attività di vendita, la ricerca nelle scienze sociali o in psicologia e altre attività e servizi tecnici. C. DEVECCHI, *I costi di ricerca e sviluppo*, Giuffrè, Milano, 1979, p. 7 ss.

⁴ G. INVERNIZZI, *I contributi forniti dalla letteratura*, in G. INVERNIZZI-M. MOLteni-A. SINATRA, *Imprenditorialità interna: lo sviluppo di nuove attività nelle imprese*, Etas, Milano, 1988, p. 35.

L'alternativa alla creazione interna di conoscenza è legata alla possibilità del suo acquisto dall'esterno; in particolare, le fonti esterne⁵ possono essere rappresentate dall'acquisto licenze, brevetti o consulenza oppure la co-produzione di nuova conoscenza attraverso la cooperazione⁶ tra aziende. Tale acquisizione esterna, rispetto alla creazione interna, risulta essere un approccio più rapido, anche se necessita di interventi di adattamento ed assimilazione per renderla consono ed applicabile alla realtà aziendale.

Attraverso l'attività di ricerca e sviluppo, la conoscenza viene prodotta autonomamente nell'ambito dell'impresa, poi accumulata mediante sperimentazioni continue, fino a giungere alla definizione di nuovi prodotti o nuovi processi produttivi. Ultimo passaggio è quello della distribuzione di conoscenza, che può avvenire in modo indiretto con la vendita dei prodotti che incorporano anche la conoscenza prodotta; in alternativa, la distribuzione può essere diretta, se ha per oggetto il risultato della sua attività di ricerca e sviluppo sottoforma di licenza di brevetti o di know-how che verrà utilizzato da soggetti terzi⁷.

Figura 7.1 – I passaggi dell'attività di ricerca e sviluppo



Fonte: elaborazione personale.

⁵ V. ANTONELLI, *Il costo delle strategie*, Giuffrè, Milano, 1997, p. 63.

⁶ S. VICARI, *Lo sviluppo di nuove forme di relazione tra imprese*, in AA.VV., *Le alleanze nei settori ad alta tecnologia. Il caso dell'industria aeronautica*, Egea, Milano, 1992, p. 5 ss. A. RIVA, *Rapporti di concorrenza e di cooperazione interaziendale nella strategia innovativa*, in AA.VV. (a cura di A. LASSINI), *Competitività e cooperazione nel processo innovativo dell'impresa*, Franco Angeli, Milano, 1985, p. 87.

⁷ L. PUDDU, *La ricerca e sviluppo nel sistema d'impresa*, cit., p. 10.

L'attività di ricerca e sviluppo favorisce l'instaurazione di un collegamento tra l'azienda ed il sub-ambiente tecnologico, le cui relazioni hanno un'influenza:

- sugli input: il sub-ambiente tecnologico stimola l'impresa con tecnologie sempre più all'avanguardia ed economiche, in termini di risparmi energetici e di materie prime, miglioramento della qualità lavorativa dei dipendenti, riduzione dei costi di produzione, possibilità di impiegare materiali innovativi nella fabbricazione di un capo (si consideri l'impiego dei tessuti tecnici o di altri materiali precedentemente estranei al settore moda);

- sugli output: l'impresa che produce nuova conoscenza genera a sua volta innovazione di prodotto e/o di processo⁸ da trasmettere al suo ambiente, diventando fautrice di un processo di sviluppo tecnologico dell'ambiente stesso. In questo modo, l'impresa introduce delle innovazioni di fondo, arrecando un cambiamento della situazione delle conoscenze economico-tecniche di base⁹. Un nuovo articolo moda innovativo per il mercato, oltre a rappresentare un valore aggiunto per la gamma produttiva dell'azienda che lo ha creato, viene generalmente imitato o preso come spunto anche da altre aziende: un nuovo output, quindi, crea un effetto di propagazione del fattore conoscenza su tutto il mercato.

L'impresa che voglia dotarsi di conoscenza può optare per la sua acquisizione all'esterno, mediante l'acquisto di una licenza d'uso di brevetti, tecniche di processo, ecc. (come l'acquisto del brevetto per poter utilizzare una particolare fibra sottoposta a brevetto); in alternativa, essa può produrla internamente, creandola in economia.

L'attività di ricerca e sviluppo comporta dei rischi per l'impresa, in quanto il sostenimento dei costi correlati (materie prime, materiali vari, manodopera, ammortamento, costi per servizi, ecc.) ha luogo anticipatamente rispetto al conseguimento dei ricavi, di natura non certa (nel caso in cui i risultati fossero nulli, i ricavi sarebbero pari a zero).

Mentre negli ultimi dieci anni si è assistito ad un intenso fenomeno di delocalizzazione produttiva, l'attività di progettazione di una collezione si è fortemente rafforzata, sia nell'ambito interno all'azienda, sia in quello esterno dei fornitori di servizi e dei consulenti. Alle competenze tradizionali legate alla selezione dei materiali, all'identificazione delle componenti estetiche ed alla traduzione finale delle idee in prodotti, si sono aggiunte quelle della conoscenza ed impiego di sistemi informatici di gestione delle immagini in veste digitale, del controllo dell'attività dei macchinari ed impiantistica, nonché della consapevolezza dell'esistenza di nuovi materiali e delle loro prestazioni (ad esempio quelli tecnici)¹⁰.

⁸ R. FERRATA, *Innovazione tecnologica. Politica di prodotto e strategia di diffusione*, Egea, Milano, 1989, p. 9 ss.

⁹ Invenzione ed innovazione non sono da trattare come sinonimi. La ricerca ha come obiettivo un'invenzione. L'attuazione di un'invenzione, nel caso in cui le condizioni dell'azienda e dell'ambiente rendano conveniente l'impiego di tale invenzione, portano all'innovazione. C. MASINI, *Lavoro e Risparmio*, Utet, Torino, 1978, p. 388.

¹⁰ HERMES LAB (a cura di), *Fashion economy*, cit., p. 43.

7.2. L'atteggiamento aziendale nei confronti dei mutamenti ambientali

La natura ed intensità dell'attività di ricerca e sviluppo dipende dall'atteggiamento aziendale nei confronti dei mutamenti dell'ambiente che circonda l'impresa¹¹:

a) atteggiamento di adattamento: l'impresa attende i mutamenti dell'ambiente e, solo successivamente, decide gli arrangiamenti necessari. L'azienda non crea alcuna moda propria, ma attende le mosse della concorrenza e poi imita le creazioni altrui. Tale comportamento passivo non comporta l'attivazione di un'area formalizzata di ricerca e sviluppo. L'impresa che rinuncia allo studio degli avvenimenti futuri ed attende inerte la loro verifica è condannata a fronteggiarli o sfruttarli quando essi sono già in corso, incorrendo certamente in un danno più o meno rilevante a seconda delle circostanze¹²;

b) atteggiamento anticipativo¹³: l'azienda punta a prevenire i mutamenti dell'ambiente, anticipandoli e mettendo a punto i provvedimenti correttivi. L'impresa crea una propria moda, che ritiene possa soddisfare i bisogni che si manifesteranno nella stagione successiva. L'attività di ricerca e sviluppo può essere formalizzata in una funzione autonoma piuttosto che essere svolta in modo indistinto all'interno di un'altra funzione (ad esempio, nell'area Produzione);

c) atteggiamento innovativo: il comportamento dell'impresa punta sia a prevenire i mutamenti dell'ambiente, sia a porre in atto delle scelte innovative in grado di modificare l'ambiente stesso. L'azienda mira a far interiorizzare le proprie scelte nella mente dei consumatori, creando delle tendenze di mercato. L'innovazione è¹⁴ quel fenomeno che porta a modificare il rapporto tra l'impresa e l'ambiente in virtù di nuove e più convenienti condizioni interne ed esterne: senza l'atteggiamento innovativo, è difficile immaginare un'azienda che possa adattarsi alla dinamica ambientale o tentare di modificarla a suo vantaggio, in quanto l'innovazione è l'essenza di un'azienda orientata al suo sviluppo. Non si può considerare innovazione la sostituzione di un vecchio macchinario con uno nuovo: al contrario, l'innovazione è un atteggiamento di cambiamento e crescita culturale della direzione aziendale, nel suo stile, nei metodi, nelle formule organizzative e nella scelta dei processi gestionali¹⁵. Il processo innovativo e, come conseguenza, il ruolo dell'imprenditore nell'ambito di tale processo, è considerato un fattore alla base dell'analisi dinamica del sistema di mercato¹⁶.

¹¹ L. PUDDU, *La ricerca e sviluppo nel sistema d'impresa*, cit., p. 10. V. CODA, *L'orientamento strategico dell'impresa*, cit., p. 12.

¹² C. CARAMIELLO, *L'indagine prospettica nel campo aziendale*, Cursi, Pisa, 1965, p. 175.

¹³ G. MELIS, *Elementi di Economia Aziendale*, cit., p. 45.

¹⁴ V. ANTONELLI, *Il costo delle strategie*, cit., p. 33. L'innovazione può essere: incrementale, se apportano delle novità di modesta entità rispetto a quelle già note sul mercato, oppure radicali, se rappresentano una punta di svolta rispetto al livello innovativo attuale, fungendo da punto nodale dei processi dinamici nell'impresa. A. CANZIANI, *La strategia aziendale*, cit., p. 171.

¹⁵ G. BRUNI, *Contabilità per l'alta direzione*, cit., p. 84.

¹⁶ M. MARTELLINI, *L'impresa tra regolamentazione e concorrenza*, Egea, Milano, 1990, p. 13.

L'innovazione è un processo che può riguardare sia l'attività produttiva sia altre dimensioni della vita dell'azienda: è possibile, quindi, distinguere l'innovazione strategica, dall'innovazione amministrativa ed organizzativa, dall'innovazione tecnologica¹⁷:

– l'innovazione strategica: essa porta a reinventare il proprio posizionamento, incrementando il divario tra i benefici conferiti alla clientela ed i costi sostenuti. A tal fine, l'azienda deve ricercare nuove forme di competizione con riferimento ad almeno una delle seguenti variabili: i clienti a cui rivolgersi, i prodotti da offrire, la modalità con la quale offrire tali prodotti;

– l'innovazione amministrativa ed organizzativa: essa si concretizza nelle diverse aree funzionali, nelle quali vengono ideate le variazioni necessarie per migliorare l'efficienza e l'efficienza delle attività poste in essere, ed anche nell'organizzazione dell'azienda nel suo complesso. Il processo innovativo si materializza in continui processi di apprendimento organizzativo, strategico ed operativo;

– l'innovazione tecnologica: essa porta all'introduzione di nuovi prodotti o nuovi processi produttivi oppure alla modifica di quelli già esistenti. L'impresa, partendo dalle sue conoscenze tecnologiche, realizza dei prodotti collocabili sul mercato oppure dei processi capaci di migliorare le sue performance.

7.3. L'atteggiamento innovativo in un'azienda di abbigliamento

Quando l'azienda segue un atteggiamento innovativo, l'attività di ricerca e sviluppo viene formalizzata in una funzione autonoma all'interno dell'azienda. L'impresa produce innovazione sia al proprio interno sia nell'ambiente che la circonda, al fine di realizzare su scala industriale nuove idee che verranno incorporate in prodotti o processi produttivi.

L'impresa pone in essere un cammino di apprendimento costante e senza fine, contestualizzando l'eccellenza imprenditoriale ad alcuni livelli o aree all'interno dell'azienda, oppure coinvolgendo l'intera azienda. Nel primo caso, l'impresa manifesta doti di eccellenza nel produrre un particolare bene (si pensi all'eccellenza nella lavorazione del pelame da parte di un'azienda diversificata che realizza sia abbigliamento sia accessori); nel secondo caso, il principio della creatività è insito nelle scelte strategiche e traspare nell'attività di ogni area funzionale: è una *forma mentis* ad ogni livello della struttura organizzativa e coinvolge non solo il nucleo creativo, ma anche le sfere gerarchicamente più basse¹⁸.

¹⁷ F. RANALLI, *Un breve profilo della funzione di produzione*, in E. CAVALIERI-F. RANALLI, *Economia aziendale. Vol. II. Aree funzionali e governo aziendale*, cit., p. 109. F. VISCONTI-G. VALENTINI (a cura di), *L'innovazione nella dinamica strategica*, in G. INVERNIZZI (a cura di), *Strategia aziendale e vantaggio competitivo*, cit., p. 278 ss.

¹⁸ V. CODA, *Creatività e sviluppo dell'impresa*, in AA.VV., *Creatività e sviluppo dell'impresa*, Giuffrè, Milano, 1991, p. 8 ss.

La necessità di innovazione deriva dalla variabilità ambientale da dominare e dalla incessante competizione, la quale spinge le aziende, da un lato, ad impiegare al meglio le risorse disponibili e, dall'altro, ad inseguire i processi di apprendimento. I risultati dell'innovazione, solitamente, si diffondono velocemente, poiché sono soggetti a veloci trasferimenti, dall'azienda che li ha generati al mercato: ciò porta anche ad atteggiamenti imitativi, che rende più difficoltoso mantenere a lungo il vantaggio competitivo raggiunto¹⁹. Tale diffusione ha luogo nell'ambito dello stesso settore oppure tra settori diversi: si pensi all'ideazione di un tessuto che, velocemente, entra di dominio comune delle altre aziende di abbigliamento, piuttosto che l'invenzione di una particolare colorazione posta in essere da un'azienda chimica per il settore automobilistico che, ben presto, viene impiegato anche dalle aziende di confezionamento.

Innovare significa intervenire sulla struttura organizzativa, sui meccanismi manageriali, sui processi, sui prodotti e sulle variabili immateriali dell'impresa²⁰: il costo di un atteggiamento innovativo è raffigurabile come una configurazione di costo riferita al sistema impresa nel suo complesso, in particolare derivante dall'insieme di politiche, iniziative e risorse legate all'ideazione, alla formalizzazione ed all'attuazione di un'idea innovativa. Tale atteggiamento innovativo influenza l'operato di tutti gli attori lungo la filiera: i produttori di fibre e tessuti, le aziende di abbigliamento e le aziende del meccanotessile.

La ricerca dell'innovazione influenza la scelta tra produrre internamente o optare per l'outsourcing²¹: nel caso in cui il fattore creatività ed originalità sia preponderante, l'azienda ricorre maggiormente a servizi creativi dati in outsourcing ad aziende specializzate, pur sempre con la supervisione dell'imprenditore o del brand manager che tutela la reputazione del brand nel lungo termine.

La marcata attenzione all'innovazione rende quella della moda un'industria "leggera", ossia flessibile ed efficiente e capace di riqualificarsi velocemente in relazione alle mutevoli condizioni dell'ambiente: il sistema moda è, quindi, considerato altamente innovativo²².

Un'idea innovativa può essere impiegata da parte di un'azienda già funzionante oppure da parte di una nuova impresa: quest'ultima trova la sua massima manifestazione quando è creata intorno ad un'idea intrinsecamente innovativa²³. Si pensi all'azienda Guru, che è nata con l'idea della maglia con la margherita, che ha avuto molto successo soprattutto tra i giovani ed i teen-ager, piuttosto che all'azienda K-way, che inventò il giubbino per la pioggia K-way.

Il legame tra innovazione e sviluppo è marcato, a maggior ragione se il processo innovativo è introdotto in azienda grazie ad importanti investimenti tecnologici, i quali

¹⁹ A. SINATRA, *Da manager a imprenditore interno*, cit., p. 7 ss.

²⁰ P. DRUCKER, *Innovazione e imprenditorialità*, traduzione italiana, Etas, Milano, 1986, p. 71.

²¹ M. RICCHETTI-E. CIETTA, *Il valore della moda*, Bruno Mondadori, Milano, 2006, p. 86.

²² D. SCIPIONI, *Net fashion. Moda, reti e tecnologie*, Cooper, Roma, 2005, p. 21.

²³ F. GIUNTA, *La creazione di nuove imprese*, cit., p. 39.

permettono sia il rafforzamento del ruolo dell'azienda nei business sui quali essa è già presente sia l'ingresso in nuovi business²⁴. In tale contesto, l'innovazione, grazie ad un processo di ringiovanimento e crescita dell'azienda, può concorrere all'incremento della sua competitività, portando ad un incremento di quote di mercato e di aumento degli utili. Nel campo della moda, l'innovazione imprenditoriale è considerabile come una forza trainante dello sviluppo dell'azienda, l'imprenditorialità è un fattore di produzione ed il profitto la sua remunerazione²⁵.

L'innovazione è favorita dall'impiego della tecnologia. Apparentemente, moda e tecnologia sembrano due mondi diversi; in realtà, gli strumenti della tecnologia diventano alleati delle aziende della moda che si trovano a competere in un contesto sempre più globalizzato, nel quale la moda perde i connotati ed i confini territoriali e la tecnologia si presenta come valida alleata strategica in uno scenario *in progress*²⁶. In tale ambito, la tecnologia aiuta la trasformazione dell'idea in un prodotto finito.

La tecnologia rappresenta una dimensione di fondamentale importanza per le aziende di abbigliamento, soprattutto in quelle in cui vi è una cultura "tecnica" del saper fare determinati prodotti o saper effettuare certi processi di trasformazione. Spesso, l'impiego di determinate tecnologie può portare ad un sovvertimento del proprio sistema competitivo di business, in quanto si giunge alla creazione di nuovi prodotti in grado di soddisfare nuovi bisogni. Ne consegue la necessità di una corretta valutazione circa la modifica o l'ampliamento del portafoglio delle tecnologie, in quanto è necessario che il mercato sia pronto per recepire un'innovazione²⁷: dieci anni fa, ad esempio, i consumatori non sarebbero stati attirati da un giubbino con i-pod incorporato.

La tecnologia porta, quando necessario, alla meccanizzazione e all'automazione dei processi produttivi, oppure alla facilitazione ed al perfezionamento dell'attività artigianale; senza la tecnologia le varie funzioni di gestione non potrebbero essere innovate, portando a penalizzare ogni strategia di sopravvivenza e di sviluppo. Il progresso tecnologico ha reso possibile l'incremento del rendimento del lavoro umano, grazie all'ausilio di macchinari e l'effettuazione di una serie di attività negli ambiti della ricerca, della progettazione e dello sviluppo di nuovi prodotti²⁸, capaci di migliorare sia il confort dell'abito inteso in senso fisico sia il benessere psicologico di chi lo indossa.

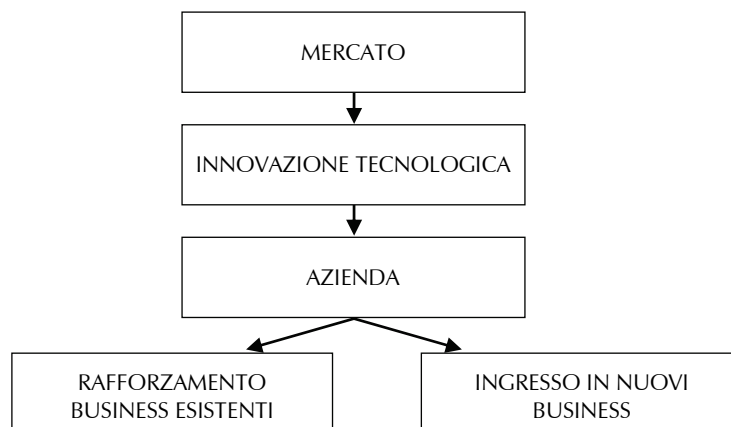
²⁴ G. CERQUA-F. FONTANA, *Manuale della funzione tecnico-produttiva*, Giuffrè, Milano, 1991, p. 8.

²⁵ S. CRICCHIO, *L'impresa come momento di origine e di diffusione di fenomeni macro-economici*, cit., p. 27.

²⁶ M. GARZONI-R. DONÀ, *Moda & tecnologia*, Egea, Milano, 2008, p. 12.

²⁷ G. DONNA, *L'impresa competitiva. Un approccio sistemico*, cit., p. 13 ss.

²⁸ G. ZANDA-M. LACCHINI-T. ONESTI, *La valutazione delle aziende*, cit., p. 231.

Figura 7.2 – Effetto dell'innovazione tecnologica

Fonte: elaborazione personale.

Inoltre, l'alleanza tra moda e tecnologia ha permesso la creazione di materiali innovativi: tessuti tecnologici come il Goretex, poliesteri, moda acrilica, tessuti elastici, antimacchia, antiodore, che non richiedono stiratura, che mantengono la temperatura interna del corpo senza limitare la traspirazione, biodegradabili o derivanti dalla trasformazione di prodotti riciclabili, oppure ancora di scarpe che respirano. La prossima frontiera sarà il materiale a cambiamento di fase, ossia capace di adattare il fattore di isolamento in relazione alla temperatura del corpo umano. Inoltre, tale alleanza ha favorito la dotazione di funzionalità nuove da parte degli articoli della moda, attraverso l'inserimento di tecnologie quali cellulari, iPod, MP3. È il caso di giubbotti con iPod incorporato, capaci di ricevere chiamate dal cellulare oppure in grado di sfruttare l'energia solare per ricaricare cellulari; costumi da bagno dotato di cuffie che permettano l'ascolto della musica anche sott'acqua; culle superavanzate in grado di cullare autonomamente il bimbo attraverso un sistema che si attiva al movimento del pargolo. In particolare, il connubio tra moda di lusso e tecnologia è di grande attualità.

La tecnologia, nel campo della moda così come in altri ambiti, fa sì che si superi la rigidità tradizionalmente legata all'automazione degli impianti e alla massificazione delle produzioni, divenuti condizioni necessarie per ridurre i costi produttivi²⁹. Un nuovo prodotto o un nuovo processo nasce grazie alla combinazione tra più tecnologie disponibili, ciascuna con un impatto differente sulla competitività della nuova creazione.

È possibile distinguere le seguenti forme di tecnologia³⁰:

²⁹ A. SINATRA, *Da manager a imprenditore interno*, cit., p. 7.

³⁰ F. GIUNTA, *La creazione di nuove imprese*, cit., p. 148.

a) di base: sono le conoscenze generali indispensabili per operare in un determinato settore di attività. Non sono considerabili come fattori critici di successo, in quanto esse sono di vasto dominio (si pensi alla modalità di creare il colore verde, partendo da giallo e dal blu);

b) chiave: esse sono caratterizzate da un forte contenuto di novità e, quindi, denotate da criticità. Esse possono influenzare l'entità dei costi sostenuti ed anche le funzionalità dei prodotti e processi realizzati (si pensi ad un nuovo macchinario in grado di sostituire completamente una ricamatrice);

c) emergenti: esse sono in fase iniziale di sviluppo, ma promettono di divenire una fonte di vantaggio competitivo per l'impresa.

Se, da un lato, il settore tecnologico vede ai *brand* di lusso come ad un'opportunità per ricevere impulsi di crescita, dall'altra le griffe percepiscono il fattore tecnologico come un elemento per l'avvicinamento ai nuovi mercati del lusso, quali Cina, India e Russia (mercati caratterizzati da forte ascesa dei consumi sia di lusso sia di tecnologia). Tali mercati hanno però percezioni differenti della moda e della tecnologia: i russi più facoltosi identificano il lusso tecnologico nel jet privato con interni *by* Versace, quelli indiani lo vedono incorporato in un orologio, nei profumi e nei gioielli, mentre i cinesi prediligono i prodotti innovati per la cura del corpo; il mercato globale vede nel telefonino griffato la più riuscita unione tra lusso e hi-tech. Su questo campo vi sono state le alleanze più numerose: si ricordano Prada con LG, Dolce & Gabbana con Motorola, Armani con Samsung. Le case di moda puntano a creare un oggetto del desiderio che sia anche *hi-tech* (un cellulare, un televisore o altro ancora), che poi viene presentato e distribuito nelle boutique o nei negozi, accanto ad abiti, borse, accessori e profumi; diventa importante essere presenti anche nel settore della tecnologia, ovviamente con edizioni limitate, in quanto se di lusso stiamo parlando, anche il prodotto *hi-tech* dovrà rispettare questo canone.

7.4. La creatività diffusa

L'innovazione e la creatività poste in essere nelle aziende di abbigliamento porta ad un fenomeno di "creatività diffusa"³¹, ossia un sistema nel quale il capitale creativo (fatto di know-how, conoscenze, abilità, intuizione, estro) non è appannaggio di un cerchio ristretto di persone (stilista e stretti collaboratori), ma è distribuito sia lungo la filiera produttiva-distributiva, sia nell'atto del consumo da parte del consumatore. Infatti, la moda è creata non solo dallo stilista, ma è alimentata anche dagli altri soggetti che operano in azienda (come responsabili di altre aree funzionali, brand manager, product manager, modellisti, costumisti), da chi si occupa di distribuire i prodotti e

³¹ P. VOLONTÈ, *La creatività diffusa*, cit., p. 12.

venderli al dettaglio e dal cliente³², che deve far proprio uno stile anche abbinando articoli di collezioni e brand diversi per creare un proprio look. Pertanto, la creatività diffusa è il prodotto collettivo³³ delle relazioni e negoziazioni poste in essere dai soggetti coinvolti nella filiera produttiva-distributiva, fino all'atto del consumo.

Tanto è maggiore la concorrenza, tanto più è complicato gestire un'impresa ed assicurarne la sua sopravvivenza nel tempo; a tal fine, la creatività diventa una condizione necessaria, soprattutto se legata ad un disegno di sviluppo: creatività e sviluppo rappresentano, quindi, due valori sui quali si basa il successo imprenditoriale in un contesto fortemente competitivo³⁴.

La creatività è una facoltà dei soggetti che operano nel contesto aziendale, i quali contribuiscono a definire il suo potenziale di innovatività e, come conseguenza, di sviluppo: maggiori sono le doti creative dell'impresa, maggiori sono le sue capacità di sviluppo futuro; al contrario, la mancanza di doti creative nel campo della moda porta l'azienda a spegnersi. Lo sviluppo può essere inteso sia in senso dimensionale, ossia incrementando la gamma produttiva, la sua dimensione, i punti vendita, il numero degli addetti, le quote di mercato, ecc., sia in senso qualitativo, cioè apportando miglioramenti qualitativi ai suoi prodotti³⁵.

Essere creativi significa poter competere e prosperare, aumentare l'efficienza e la produttività, immaginare e porre in essere meccanismi produttivi più economici ed efficaci, migliorare la qualità del prodotto. Gli ingredienti della creatività sono certamente la conoscenza, l'immaginazione, l'intuito ed il talento, mentre la base di partenza è rappresentata dal funzionamento della mente umana, che genera idee e modelli partendo da riflessioni, condizionamenti dall'ambiente ed ingegno. Tali ingredienti debbono creare un terreno fertile affinché il processo di creatività conduca ad un'innovazione³⁶.

In un contesto aziendale, il concetto di creatività assume significato solo se associato a quello di economicità, divenendo una "creatività produttiva": un'idea diventa vincente se, di fatto, essa può essere concretizzata e rispettare il vincolo dell'economicità.

Tale creatività può essere presente su tre livelli ben definiti³⁷:

– a livello imprenditoriale: l'approccio creativo è orientato a tutto il sistema aziendale, ridisegnando sia la missione sia gli obiettivi strategici dell'azienda;

³² P. COLAIACOMO-V.C. CARATOZZOLO, *Mercanti di stile. Le culture della moda dagli anni '20 a oggi*, Editori Riuniti, Roma, 2002, p. 14.

³³ P. VOLONTÈ, *La creatività diffusa*, cit., p. 16.

³⁴ V. CODA, *Creatività e sviluppo dell'impresa*, in AA.VV., *Creatività e sviluppo dell'impresa*, cit., p. 3 ss.

³⁵ C. VERGARA, *Su taluni aspetti di correlazione fra "creatività" e sviluppo dell'impresa*, in AA.VV., *Creatività e sviluppo dell'impresa*, cit., p. 29 ss.

³⁶ C. NENCINI, *Moda e innovazione tecnologica*, Franco Angeli, Milano, 2002, p. 17 ss.

³⁷ U. BERTINI, *Creatività e gestione strategica delle imprese*, in AA.VV., *Creatività e sviluppo dell'impresa*, cit., p. 15 ss.

- a livello manageriale: l'approccio creativo è presente, ma in una determinata area funzionale della gestione e con un approccio più tecnico nella risoluzione dei problemi, ridefinendo gli obiettivi operativi ed i ruoli delle aree funzionali considerate separatamente;
- a livello operativo: esso influenza l'attuazione dei processi e le peculiarità tecniche dei prodotti.

Le suddette tre tipologie di creatività potrebbero anche non coesistere nella stessa impresa: ad esempio, se la creatività imprenditoriale potrebbe esistere anche da sola, al contrario la creatività manageriale è condizione necessaria per quella operativa, così come la creatività imprenditoriale lo è per quella manageriale. Indipendentemente dalla sua tipologia, affinché vi sia creatività, è necessaria l'innovazione.

Un'impresa di abbigliamento che punti all'eccellenza deve reggersi su tre valori imprenditoriali cardine: la qualità, la produttività, ma anche la creatività; tali valori devono essere recepiti da tutto il personale che opera in azienda e caratterizzare la cultura aziendale in modo definitivo nel tempo. La tendenza alla qualità viene ad interessare ogni area funzionale, è una forma mentis non semplicemente legata ad un prodotto, ma alla componente umana che presta l'attività lavorativa in azienda. Si tratta di qualità totale soltanto se vi è presenza congiunta delle seguenti due condizioni: validità temporale permanente e grado di pervasività totale³⁸.

Il fenomeno della creatività diffusa porta ad un coinvolgimento dell'area funzionale di Prodotto e Stile, Marketing e Commerciale e Produzione e Logistica, il cui confronto, nonostante sia difficoltoso a causa degli interessi potenzialmente in conflitto, genera differenti combinazioni di competenze secondo formule innovative. Esse vedono prevalere alternativamente un'area piuttosto che un'altra: la competenza che prevale è quella distintiva dell'impresa³⁹. In particolare, le varie *core competence* (o competenze distintive) possono essere le seguenti:

- l'area creativa rappresentata dal Prodotto e Stile e la figura del brand manager: è il caso dell'azienda nella quale l'imprenditore è anche lo stilista e la funzione Produzione riveste un minor peso, a volte anche posta in essere facendo ricorso alle licenze o alla sub-fornitura, oppure di un'impresa che opera su un mercato di nicchia, puntando a massimizzare i margini ed a fortificare il marchio;
- l'area Marketing e Commerciale e la figura del product manager: essa è preponderante in aziende che realizzano grandi volumi e puntano alla massimizzazione dei ricavi;
- il product manager: esso assume un ruolo chiave in un'impresa distributiva, ponendo in essere le attività tipiche del marketing;
- il product manager ed il brand manager: essi hanno una funzione chiave in imprese che possiedono un marchio industriale, mentre le attività creative vengono esternalizzate.

³⁸ M. SAITA, *Economia della qualità*, Isedi, Torino, 1991, p. 20.

³⁹ M. RICCHETTI-E. CIETTA, *Il valore della moda*, cit., p. 70.

Non sempre lo spirito di innovazione è in grado di coinvolgere le altre aree funzionali differenti dal Prodotto e Stile: spesso, è forte il timore del cambiamento e questo atteggiamento porta a frenare l'innovazione. In tale contesto, è fondamentale l'operato del management, che deve creare un clima favorevole ai processi innovativi, anche coinvolgendo le persone ad ogni livello gerarchico nei vari programmi innovativi⁴⁰.

7.5. L'oggetto dell'atteggiamento innovativo

Gli indirizzi di politica innovativa⁴¹ possono avere per oggetto ambiti ben distinti⁴²:

- a) i processi produttivi;
- b) i prodotti;
- c) le combinazioni innovative "processi-prodotti": esse derivano da tutte le possibili combinazioni innovative tra processi e prodotti⁴³.

7.5.1. L'atteggiamento innovativo sui processi

Innovare un processo⁴⁴ significa introdurre un nuovo metodo di produzione, ossia un meccanismo non ancora utilizzato in azienda: è il caso dell'introduzione dei programmi CAD che permettono di gestire e rielaborare immagini del campionario. In alternativa, l'innovazione di processo può portare ad un nuovo modo di utilizzare un fattore produttivo, con l'obiettivo di incrementare l'efficienza produttiva in termini di costi, qualità e servizio: è il caso della "tintura in capo", che permette di realizzare articoli di abbigliamento che vengono colorati non a partire dal filato, ma una volta ultimati, sfruttando così l'andamento delle vendite dei negozi e adattando l'offerta alle ultimissime tendenze.

L'innovazione⁴⁵ crea la necessità di nuove tecnologie o conoscenze per produrre un bene esistente: è il caso della modificazione di un processo produttivo mediante la sostituzione di un vecchio impianto con impianti automatizzati. In alternativa, l'innovazione può comportare un adattamento o miglioramento ai processi già esistenti: si

⁴⁰ F. DONATO, *Correlazioni tra qualità e controllo nelle aziende sanitarie*, in L. ANSELMINI (a cura di), *L'equilibrio economico nelle aziende sanitarie*, cit., p. 191.

⁴¹ U. BERTINI, *Scritti di politica aziendale*, cit., p. 21 ss.

⁴² L. PUDDU, *La ricerca e sviluppo nel sistema d'impresa*, cit., p. 14 ss.

⁴³ Pertanto, nell'ambito della ricerca e sviluppo, è intesa innovazione quella di carattere tecnologico che porta ad un nuovo prodotto o ad un nuovo processo, in modo radicale o incrementale. G. INVERNIZZI, *I contributi forniti dalla letteratura*, in G. INVERNIZZI-M. MOLteni-A. SINATRA, *Imprenditorialità interna: lo sviluppo di nuove attività nelle imprese*, cit., p. 51.

⁴⁴ G. FARNETI, *Economia d'Azienda*, cit., p. 23.

⁴⁵ E. STAUDT, *La gestione dei processi innovativi*, in F. CORNO (a cura di), *Innovazione e imprenditorialità* Cedam, Padova, 1989, p. 5 ss.

pensi all'introduzione di dispositivi anti-infortunistica, alla sostituzione di componenti di un impianto, alla riduzione dell'emissione di gas inquinanti.

Nell'ambito di un atteggiamento innovativo, l'azienda pone in essere una serie di decisioni non strutturate di cambiamento, poiché vengono seguiti percorsi caratterizzati da iniziali situazioni di rischio e di incertezza, non fondate su routine e consuetudini e su situazioni di repertorio: al contrario, l'azienda deve dimostrare capacità di ricerca, sperimentazione, fantasia, originalità, sfida e visione degli orizzonti futuri⁴⁶. Pertanto, l'innovazione di processo rientra nel processo interno di innovazione imprenditoriale, ossia quella serie di decisioni e comportamenti orientati alla costituzione di nuove aree strategiche di affari all'interno dell'impresa⁴⁷.

L'innovazione di processo conduce ad un miglioramento delle prestazioni, sotto il profilo dell'efficienza, dell'efficacia, della qualità e della tempestività; a tal fine, essa necessita di modifiche nella struttura organizzativa ed operativa e comporta una rivisitazione delle modalità di approvvigionamento e di utilizzo delle risorse⁴⁸.

Possono rientrare tra gli strumenti di innovazione culturale i sistemi di programmazione e controllo ed i sistemi informativi, in quanto essi contribuiscono alla diffusione di linguaggi ed alla produzione di nuove informazioni differenti rispetto a quelle già in circolazione. Con riferimento ai sistemi informativi, l'innovazione è resa possibile dall'*information technology*, che rappresenta una soluzione soddisfacente se non ottimale nella conduzione della gestione⁴⁹, che rende possibile la produzione di maggiori informazioni ad un costo inferiore⁵⁰.

Le esigenze di qualità non sono perseguite soltanto nella produzione finale, puntando a prodotti di qualità in grado di soddisfare le esigenze della clientela, ma altresì, in senso più ampio, nell'effettuazione delle varie fasi del processo produttivo seguendo l'ottica di un *Total Quality Management*, nella tendenza ad impiegare una produzione pulita volta alla tutela dell'ambiente⁵¹.

I vantaggi dell'innovazione possono essere molteplici: riduzione del margine di errore nella fase produttiva, condivisione delle informazioni aggiornate tra le varie funzioni aziendali, tempestività nelle manovre correttive necessarie in caso di *sell-out* negativi, accelerazione del *time-to-market*, aumento della frequenza delle collezioni. Inoltre, in un contesto dove la domanda del mercato è solo parzialmente prevedibile in ter-

⁴⁶ P. BASTIA, *Sistemi di pianificazione e controllo*, cit., p. 32.

⁴⁷ G. INVERNIZZI, *Genesi e valenza della tensione allo sviluppo imprenditoriale interno*, in G. INVERNIZZI-M. MOLTENI-A. SINATRA, *Imprenditorialità interna: lo sviluppo di nuove attività nelle imprese*, p. 95.

⁴⁸ V. ANTONELLI, *Il costo delle strategie*, cit., p. 35.

⁴⁹ C. DEVECCHI, *La funzione Amministrazione-Controllo-Finanza*, in S. BARALDI-C. DEVECCHI, *I sistemi di pianificazione programmazione e controllo*, cit., p. 34.

⁵⁰ T.H. DAVENPORT, *Innovazione dei processi. Riprogettare il lavoro attraverso l'information technology*, cit., p. 124.

⁵¹ E. CAVALIERI, *Intervento introduttivo*, in E. CAVALIERI (a cura di), *Economia ed etica aziendale*, cit., p. 2.

mine di colori, di linee di prodotto apprezzate e di modelli richiesti, la tecnologia⁵² può fornire avanzati sistemi informativi che possano integrare le varie aree funzionali anche sotto il profilo informativo. Come ultimo, la diffusione della ricerca scientifica fa sì che venga accorciato il tempo esistente tra il momento della scoperta e quello dello sfruttamento, generando una tendenza verso nuovi prodotti⁵³.

Affinché sia possibile porre in essere un'innovazione di processo, è necessario che la struttura operativa dell'azienda sia adeguata (ossia mantenuta, rinnovata ed ampliata nel rispetto di mutevoli esigenze) nel rendere possibile l'ideazione, la simulazione e l'ultima fase della sperimentazione in primo luogo delle idee e successivamente dei prototipi. Ciò comporta la necessità di investimenti adeguati, spesso non realizzabili da parte delle aziende di piccole dimensioni. Quando la struttura si dimostra inadeguata, il rischio è quello di non poter procedere con le fasi di innovazione oppure, dopo aver creato un prototipo, di poterlo sfruttare ma a costi troppo elevati.

L'innovazione di processo comporta cambiamenti strutturali che possono arrecare crescita di efficienza produttiva di un prodotto: il ripensamento del modello di business è oggetto di studio del *Business Process Reengineering* (BPR), che analizza e gestisce i cambiamenti dei processi aziendali; le logiche del BPR vengono poi rese operative da strumenti applicativi quali gli *Enterprise Resource Planning* (ERP), che integrano in un unico sistema informativo i processi aziendali. La sfida competitiva ne viene aiutata in termini di: flessibilità operativa ed organizzativa, in quanto l'azienda deve poter rispondere in modo immediato alle repentine dinamiche del mercato, agendo tempestivamente lungo tutta la catena, modificando i piani di lavoro, modificando le variabili del marketing mix; adattamento dell'impresa ai fenomeni *glocal*, emergenti delle differenti richieste nei vari mercati locali su aspetti sia marginali dei prodotti (si pensi alla variazione di una etichetta nel rispetto della normativa di un particolare Paese) sia strutturali (si consideri la necessità di adeguare un modello di abito che copra il viso della cliente in quei Paesi dove la religione impone il velo).

Il progresso tecnologico influenza l'impresa sia sotto il profilo dei prodotti realizzabili, sia sotto quello dei processi produttivi⁵⁴. Ciò vale non soltanto nei settori intrinsecamente orientati alla ricerca ed allo sviluppo (come l'elettronica e la chimica), ma anche nel campo della moda, in quanto moda è, per definizione, ricerca di una tendenza ed obsolescenza dei prodotti della collezione passata.

Quando l'impresa è attraversata dalla rivoluzione tecnologica, il suo carattere tecnologico è palpabile⁵⁵ perché volto alla creazione di risorse e conoscenze di natura immateriale rivolte all'esterno, manifestabili in nuovi prodotti, processi e beni imma-

⁵² R. ARCANGELI, *L'innovazione tecnologica nel sistema impresa*, Franco Angeli, Milano, 1990, p. 77.

⁵³ S. CRICCHIO, *L'impresa come momento di origine e di diffusione di fenomeni macro-economici*, cit., p. 32.

⁵⁴ B. CAMPEDELLI, *Analisi aziendale: strumenti concettuali, metodologici e di valutazione dell'impresa*, cit., p. 11.

⁵⁵ B. CAMPEDELLI, *Analisi aziendale: strumenti concettuali, metodologici e di valutazione dell'impresa*, cit., p. 20.

teriali autonomi che alimentano il patrimonio unico ed irripetibile dell'azienda (come il *brand* aziendale). In alternativa, tali risorse e conoscenze sono finalizzate a rimanere all'interno dell'impresa, in qualità di know-how tecnologici, produttivi, commerciali e gestionali che influenzano la cultura aziendale. Tale cultura aziendale⁵⁶ che viene a crearsi diventa parte integrante del sistema economico e concorre a determinarne la sua evoluzione.

La capacità creativa dell'azienda deve saper percepire in modo proattivo i segnali derivanti dall'ambiente di riferimento, al fine di coglierne i vincoli e le opportunità e saperli sfruttare al meglio, oltre che anticiparli. La cultura aziendale riflette la totalità e la complessità delle relazioni poste in essere dall'azienda, al suo interno e nei confronti dell'esterno: essa è la sintesi di due linee direttrici, derivanti dal governo economico (si pensi alle conoscenze, ai metodi di analisi ed agli strumenti impiegati per il corretto funzionamento dell'impresa) e dalla rilevanza sociale dell'azienda nel suo ambiente di riferimento⁵⁷.

7.5.2. L'atteggiamento innovativo sui prodotti

Innovare un prodotto significa incrementare la varietà di prodotti non presenti sul mercato⁵⁸ oppure introdurre una nuova qualità ad un prodotto già noto. L'innovazione può portare a prodotti nuovi che richiedono conoscenze differenti rispetto a quelle dei prodotti esistenti (si pensi alla creazione di una nuova tipologia di calzatura dotata di suola "che respira") oppure a prodotti adattati o migliorati al fine di soddisfare bisogni modificati⁵⁹ che però non richiedono varianti nelle conoscenze tecnologiche richieste (come l'inserimento a catalogo di nuove varianti di colore su capi già in collezione).

Non è considerabile innovazione quella intrapresa da quelle imprese che imitano le creazioni di altre aziende: quindi, nel campo dell'abbigliamento non è possibile affermare che tutte le imprese effettuino innovazione. Lo stesso vale per quell'azienda che, ad ogni collezione, ripropone le collezioni del passato proprie o di altri concorrenti. Al contrario, si è in presenza di un atteggiamento innovativo se l'innovazione è trattata come un problema strategico⁶⁰, ossia se l'innovazione rappresenta un orientamento della gestione strategica sempre valido nel tempo.

L'innovazione di prodotto è una condizione necessaria⁶¹ per la sopravvivenza delle imprese nel medio/lungo termine ed ha come effetto la creazione di nuovi mercati.

⁵⁶ G. FARNETI, *Economia d'Azienda*, cit., p. 3.

⁵⁷ A. TESSITORE, *Documenti predisposti a supporto del gruppo di lavoro sulla cultura aziendale*, in AA.VV., *Appunti per un dibattito sulla cultura aziendale*, cit., p. 32.

⁵⁸ G. FARNETI, *Economia d'Azienda*, cit., p. 23.

⁵⁹ M. BRUCE-T. HINES, *Fashion Marketing. Contemporary Issues*, cit., p. 179.

⁶⁰ V. CODA, *L'orientamento strategico*, cit., p. 191 ss.

⁶¹ C. DE MATTÈ, *L'innovazione come arma competitiva*, in *Economia e management*, 1/1996, p. 6 ss.

Innovare⁶² non significa semplicemente mantenere una posizione di testa nella corsa tecnologica, mediante importanti investimenti in ricerca e sviluppo: l'impresa deve saper sviluppare la sua organizzazione attraverso un flusso costante di nuovi prodotti e la capacità innovativa deve diventare un elemento strutturale della cultura del management⁶³.

Vi è innovazione di prodotto se esiste un miglioramento del rapporto prestazione/prezzo di quel prodotto⁶⁴: quest'ultimo deve essere in grado di soddisfare i clienti sotto il profilo della qualità e del prezzo, ovviamente concorrendo al mantenimento, ripristino o miglioramento delle condizioni di equilibrio aziendale, agendo sia sull'aumento dei ricavi sia sulla riduzione dei costi; inoltre, tale ragionamento deve poter essere ripetuto su larga scala⁶⁵, in fase produttiva dell'intera collezione.

Prima di mettere in produzione un nuovo prodotto, occorre verificare la fattibilità produttiva dello stesso, in termini di fasi ed operazioni da porre in essere e gestire, di tipologia di materiali da utilizzare, di altre risorse necessarie (come la forza lavoro adeguatamente preparata), oltre che il costo addizionale che comporta la realizzazione dello stesso e la sua convenienza in termini di redditività di quel bene. All'ideazione di un'alternativa di prodotti, è necessario operare una scelta verso quelli più fattibili e profittevoli, ossia in grado di generare un flusso di ricavi capace di reintegrare gli investimenti effettuati a tal fine. Se non venisse posta in essere un'attenta politica innovativa, verrebbero sprecate utili risorse, elevando anche inutilmente i costi dell'innovazione, perdendo la possibilità di seguire percorsi innovativi differenti o complementari.

L'attività di innovazione di un prodotto può essere posta in essere in modo individuale, grazie all'intuizione dello stilista anche coadiuvato dal suo staff creativo, oppure essere derivante da uno studio da parte del complesso aziendale: si pensi all'operare congiunto dell'area Prodotto e Stile e della Produzione e Logistica, grazie al quale un'intuizione o un'idea viene verificata nella sua fattibilità produttiva. A tal fine, possono essere oggetto di innovazione i sistemi operativi⁶⁶ e la cultura aziendale, condizione necessaria affinché sia possibile attuare in modo più efficace ed efficiente un percorso innovativo sui prodotti nell'intero sistema aziendale. Sempre più, il ruolo dell'imprenditore e del management⁶⁷ è quello di perseguire il cambiamento innovativo non solo nei confronti dell'esterno e del mercato, ma anche dell'approccio interno all'organizzazione.

⁶² M. BORONI GRAZIOLI, *Come realizzare l'innovazione rapida dei prodotti*, Edizione Il Sole, Milano, 1992, p. 95.

⁶³ M. SYRETT-J. LAMMIMAN, *Gestire l'innovazione sul campo*, Franco Angeli, Milano, 1999, p. 23 ss.

⁶⁴ S. PODESTÀ-F. ANCARANI, *Innovazione tecnologica e vantaggi competitivi*, in *Finanza, Marketing e Produzione*, n. 3, 1993, p. 85 ss.

⁶⁵ V. ANTONELLI, *Il costo delle strategie*, cit., p. 59.

⁶⁶ G. AIROLDI, *I sistemi operativi*, Giuffrè, Milano, 1980, p. 17 ss. L. GOLZIO, *Strutture e processi organizzativi*, in AA.VV., *Crisi di impresa e sistemi di direzione*, cit., p. 103.

⁶⁷ U. BERTINI, *Scritti di politica aziendale*, cit., p. 29.

L'innovazione di prodotto, oltre a richiedere investimenti rilevanti⁶⁸, necessita di un complesso di conoscenze, competenze e meccanismi mentali⁶⁹ della forza lavoro coinvolta, oltre ad una flessibilità della struttura ed un coinvolgimento dei fornitori nella catena di fornitura⁷⁰. Infatti, per avviare in modo conveniente una nuova linea produttiva, non è sufficiente disporre di macchinari ed attrezzature che, dopo modesti adattamenti, possono essere pronte per l'uso; al contrario, sono necessari anche altri fattori, quali le esperienze, le capacità tecniche, la disponibilità finanziaria, l'apparato distributivo, tutte condizioni non sempre prontamente acquisibili⁷¹.

Seppur all'inizio l'innovazione richieda il sostenimento di ingenti costi, viene a crearsi un meccanismo organizzativo e produttivo, collegato all'apprendimento da parte della forza lavoro, che porta alla riduzione dei costi medi di produzione⁷²; in particolare, si pensi al costo di qualità del processo innovativo⁷³ ed al costo dello sviluppo aziendale⁷⁴ (legato all'acquisizione dei fattori strumentali durevoli e di tutti i servizi collegati alla ricerca, alla riorganizzazione produttiva e di vendita, alla promozione e distribuzione, all'attività amministrativa). Certamente, dato l'impatto della politica innovativa in termini di prodotto, l'azienda deve ponderare la convenienza economica durevole di tale scelta.

7.6. L'analisi di una tendenza di moda

L'analisi di una tendenza di moda è una sorta di *black box*, poiché risulta difficile illustrarne il meccanismo di funzionamento⁷⁵. La creazione di una tendenza di moda è l'effetto congiunto delle seguenti tappe:

- a) il processo di ricerca interna all'impresa;
- b) l'operato di altri attori facenti parte della filiera della moda.

⁶⁸ F. GIUNTA, *La funzione ricerca e sviluppo: aspetti di pianificazione*, Cedam, Padova, 1988, p. 69.

⁶⁹ M. DECASTRI, *Il processo di invenzione e i meccanismi culturali che favoriscono l'innovazione*, in AA.VV. (a cura di M. DECASTRI), *Organizzazione e cultura dell'innovazione in impresa. La funzione ricerca e sviluppo*, Giuffrè, Milano, 1984, p. 129.

⁷⁰ R. CORTICELLI, *L'innovazione in economia aziendale*, Pacini, Pisa, 1991, p. 36 ss.

⁷¹ P. CAPALDO, *La programmazione aziendale con particolare riferimento alla programmazione pluriennale*, Giuffrè, Milano, 1965, p. 19.

⁷² V. ANTONELLI, *Il costo delle strategie*, cit., p. 39. G. PETRONI, *Organizzazione e uomini per l'innovazione*, in AA.VV., *Progettare e gestire l'impresa innovativa. I nuovi percorsi per affrontare la complessità degli anni Novanta*, Etas Libri, Milano, 1992, p. 180.

⁷³ M. SAITA, *I costi di qualità nelle imprese industriali*, Isedi, Milano, 1971, p. 83.

⁷⁴ S.U. PAGNANO, *I costi dello sviluppo nei processi di espansione delle imprese*, in AA.VV., *Scritti in onore di Ugo Caprara*, Vallardi, Milano, Tomo IV, 1975, p. 93 ss.

⁷⁵ M. RICCHETTI-E. CIETTA, *Il valore della moda*, cit., p. 70.

7.6.1. Il processo di ricerca interna all'impresa

Si tratta della ricerca stilistica condotta autonomamente dagli stilisti o dal *design director* o da loro organi di staff⁷⁶. Lo stilista pone in essere una ricerca personale sulle mode in corso mediante un rapporto diretto con il mercato: egli osserva i comportamenti e interpreta segnali, facendosi ispirare da eventi o gesti di vita quotidiana, da un viaggio nelle principali città della moda internazionale, da un film, dalla frequentazione di persone diverse. Inoltre, egli effettua la visita a fiere di settore, al fine di acquisire informazioni di carattere più tecnico, consultare report e materiali vari provenienti da organismi e società di consulenza esterni.

Lo stilista diventa un inventore, un genio, un osservatore di tutte le novità e le tendenze della moda; è tenace, si avvale di una cultura che le deriva dall'essere cittadino del mondo e dal vivere in un villaggio globale⁷⁷. In genere, uno stilista con un forte nome si fa ispirare dalle tendenze di mercato, ma le tratta in chiave personale per evitare di omologarsi alle proposte di altre case e di perdere la propria identità stilistica.

Lo stilista osserva, studia, interpreta i segnali derivanti dall'ambiente esterno e crea: si tratta di passaggi che si susseguono naturalmente, mediante i quali il talento creativo si impone quanto le dottrine più sistematiche, anche riuscendo a dettare una nuova moda. Il creatore di moda deve saper sfruttare l'intreccio di più culture, andando a comprendere le esigenze e le differenze culturali di ogni razza, identificandone gli interessi e proponendo sia articoli in grado di soddisfare ogni individuo sia capi mirati che sappiano sfruttare le loro diversità. La moda diventa un'interpretazione di ciò che lo stilista vede, percepisce e trasforma in un'opera creativa. Quest'ultima è poi nuovamente oggetto di interpretazione nella fase di scelta ed acquisto da parte del consumatore, che riconosce nella stessa l'oggetto in grado di soddisfare i suoi bisogni⁷⁸.

Generalmente, lo stilista opera in modo svincolato dal controllo della produzione e della distribuzione e, raramente, si relaziona con la forza vendita, in quanto il distacco tra le due mentalità sarebbe troppo grande: lo stilista è un creativo, non abituato a relazionarsi con terminologie troppo commerciali, lasciando questo compito ai *visual merchandiser* oppure ai *product manager*.

La sua ricerca si materializza generalmente in una sorta di "carta d'identità" della sua collezione futura: operativamente, cartelloni o *storyboard* che presentano un'idea iniziale dello stile che lo stilista intende interpretare attraverso immagini, fotografie, ritagli di riviste, tessuti, oggetti, ecc. Lo *storyboard* viene presentato all'ufficio Prodotto e spesso anche all'area commerciale; a seguire, l'Ufficio Stile ed il *product manager* arricchiscono lo *storyboard* fino alla fase iniziale di progettazione della nuova collezione.

⁷⁶ G. MARCHI, *Conoscenza di mercato per l'innovazione di prodotto*, Franco Angeli, Milano, 2007, p. 165 ss.

⁷⁷ S. TORCIVIA, *Rodriquez S.p.A.*, in AA.VV., *Creatività e sviluppo dell'impresa*, cit., p. 54.

⁷⁸ C. AMATULLI, *Moda Marketing Linguaggi Segni*, cit., pp. 11, 16.

7.6.2. L'operato di altri attori della filiera della moda

La ricerca di una tendenza di moda coinvolge anche altri soggetti, così classificati⁷⁹:

- i *Bureaux du Style*: sono gruppi di lavoro costituiti da sociologi, stilisti, produttori ed esperti di materiali che operano a stretto contatto con *opinion leader*, a livello nazionale ed internazionale. Essi producono e vendono informazioni sulle tendenze della moda, distinte per categorie merceologiche (abbigliamento classico uomo e donna, intimo, *casual*, borse, cinture, ecc.) e sottospecifiche (colori, filati, tessuti, ecc.). I primi studi di tendenze risalgono alla fine degli anni sessanta in Francia, per poi evolversi in un mercato editoriale e di consulenza specializzata;

- i produttori di fibre ed i segretariati internazionali di fibre: utilizzando le informazioni dei *Bureaux du Style* ed effettuando proprie ricerche, essi informano i propri clienti sulle tendenze di moda attraverso il loro prodotto (le fibre) che deve essere ultimato due anni prima rispetto all'uscita del capo sul mercato;

- le fiere dei filati e tessuti (in Italia, le più importanti sono Pitti filati e Moda In Tessuto, in Francia si ricorda *Première Vision*): sono i luoghi di presentazione della ricerca e sperimentazione delle nuove tendenze sui materiali, costituiti dalle fibre, dai filati e dai tessuti. In questi eventi vengono raccolte e confrontate le tendenze di moda provenienti dai *Bureaux du Style* e dai produttori di semilavorati, al fine di definire le linee guida sulla moda della stagione: ad esempio, in una fiera di filati e tessuti, è già visibile parte del lavoro di orientamento e selezione, in quanto i campioni di materiali presentati includono le tendenze sui colori e temi. Le fiere sono l'occasione per un confronto più diretto tra produttori di semilavorati (fibre e tessuti), la cui conoscenza sulle tendenze dei mercati è manifestata dai loro prodotti, ed aziende dell'abbigliamento, le quali hanno poi il compito di incorporare nel prodotto finito la moda del momento⁸⁰. Nel campo della moda, i processi innovativi si accumulano lungo la filiera: le innovazioni poste in essere nelle fasi a monte della filiera produttiva (ad esempio nei filati e nei tessuti) generano nuove innovazioni più a valle della stessa (ad esempio nell'abbigliamento). Per tale motivo, le fiere rappresentano un momento importante per la definizione di una nuova tendenza. Sulla base delle informazioni acquisite nelle fiere, gli acquisti di filati e tessuti avvengono spesso al buio, ossia prima che le collezioni siano definitive: a volte, si tratta soltanto di un pre-ordine, rappresentato da un impegno globale di capacità produttiva del produttore di filato o tessuti, che in un momento successivo viene corretto e ridefinito nel rispetto delle vendite delle prime settimane;

- gli esperti di trend nei consumi di moda (come l'istituto italiano Eurisko e quello americano Naisbitt): il "trend" è l'identificazione dei fenomeni che identificano le ten-

⁷⁹ S. SAVIOLO-S. TESTA, *Le imprese del sistema moda*, cit., p. 176 ss.

⁸⁰ M. BRUCE-T. HINES, *Fashion Marketing. Contemporary Issues*, cit., p. 180 ss.

denze di natura sociale, culturale, economica presenti nella società, effettuata empiricamente mediante l'osservazione degli avvenimenti che hanno luogo in ambito nazionale ed internazionale. Nel campo della moda, l'attività di tali esperti è più orientata agli aspetti specifici di una tendenza (come modelli, colori ed accessori) e meno alle tendenze generali socio-culturali. I risultati delle analisi delle tendenze vengono presentati in periodici rapporti (*concept boards*), nei quali sono sintetizzati, con immagini e schizzi in bozza di modelli, i campioni di tessuto e gli esempi di accessori sui quali sviluppare la collezione;

- i grossisti ed i dettaglianti: essi sono in grado di produrre informazioni sulle tendenze emergenti e sui comportamenti dei consumatori finali, poiché raccolgono indicazioni sui mercati mediante la loro attività distributiva oppure di vendita. Si tratta della fonte informativa più a valle della filiera, che sconta il minor distacco temporale tra la presa di decisioni in termini di collezione e la manifestazione della tendenza di mercato. Occorre però precisare che la produzione di conoscenza circa le tendenze di mercato è differente a seconda della tipologia di punto vendita considerato come fonte⁸¹:

- i punti vendita monomarca a gestione diretta forniscono le risposte più strutturate in termini informativi, grazie ad un comune sistema informativo, e rispecchiano una fascia di clientela più fidelizzata;

- i negozi multimarca, le cui indicazioni provengono da un target meno fidelizzato e permettono anche di comparare i risultati dei prodotti concorrenti, non ammettono la produzione di dati istantanei ed immediati sulle vendite;

- quelli in franchising non permettono spesso un'interfaccia tra sistemi informativi;

- altri attori della filiera: ossia stilisti indipendenti, esperti di moda, fotografi e riviste specializzate che forniscono valutazioni e suggerimenti sulle tendenze di moda con fotografie, riviste e rapporti.

7.7. I “nuclei” dell'attività di ricerca e sviluppo in un'azienda di abbigliamento

L'attività di ricerca e sviluppo nell'ambito di un'azienda di abbigliamento, se posta in essere da una funzione autonoma, è di competenza di un'area che, in genere, è denominata “Prodotto e Stile” o “Ricerca e Stile”. Diversamente, essa può essere svolta in modo indistinto in un'altra area, generalmente quella di Produzione. Indipendentemente dalla tipologia di bene realizzato, dalla dimensione aziendale e dalla presenza o meno di una funzione autonoma, l'attività di ricerca e sviluppo è sempre presente, in quanto è da essa che vengono poste le basi per la creazione dello stile ed identità creativa. Questo vale anche per le imprese che hanno delocalizzato tutta o parte della fun-

⁸¹ G. MARCHI, *Conoscenza di mercato per l'innovazione di prodotto*, cit., p. 168.

zione produttiva all'estero o presso terzi, ma che mantengono presso di sé la funzione di ricerca e stile sul prodotto.

Nel presente paragrafo, è approfondita l'attività dell'area autonoma Prodotto e Stile.

Il processo di progettazione e sviluppo di una collezione coinvolge trasversalmente più aree funzionali, in quanto esso parte dall'analisi di mercato e termina con la sua commercializzazione (di competenza dell'area Marketing e Commerciale); esso coinvolge anche l'area funzionale della Produzione e Logistica, che materialmente la produce.

Tale processo è definibile come l'integrazione di due nuclei, differenti ma integrati⁸²:

- a) quello creativo;
- b) quello manageriale.

7.7.1. Il nucleo creativo

Esso è campo d'azione dei creativi, ossia dello stilista che dà il nome alla *maison* (Giorgio Armani per Armani, Roberto Cavalli per Cavalli, ecc.) oppure di un *design director*, entrambi affiancati da disegnatori che collaborano nel dar forma alle idee, spesso differenti a seconda della tipologia del prodotto (team di disegnatori per le borse, altro team per le scarpe, ecc.).

L'icona per eccellenza⁸³ dello stilista è rappresentata da Christian Dior, il quale elaborava liberamente i modelli per la nuova collezione su un grande tavolo da disegno nel suo atelier parigino e, prima di ogni sfilata, apportava gli ultimi ritocchi agli abiti delle modelle.

Al nucleo creativo fanno parte uno o più stilisti, che possono essere così classificati:

- stilisti titolari di una *maison*: essi realizzano linee *haute couture* e poi cedono in licenza la propria griffe a soggetti terzi, che si occupano della produzione e commercializzazione delle collezioni. È un esempio Moschino;
- stilisti-impreditori: operano esclusivamente attraverso l'utilizzo del proprio nome (si pensi ad Armani, Miuccia Prada, Domenico Dolce e Stefano Gabbana, Ralph Lauren, Tommy Hilfiger); hanno generalmente iniziato la loro attività come creativi e titolare di una *maison*, per poi incorporare anche le fasi produttive e distributive, facendo diventare le loro aziende dei gruppi integrati. Oltre all'attività creativa, si occupano anche dell'aspetto più manageriale, in genere affiancandosi a manager professionali. Essi accentrano in sé i ruoli di imprenditore, stilista e *art director*. Ad esempio, in un'intervista, Giorgio Armani affermò di vivere come in una sorta di sdoppiamento: in alcuni momenti di sentirsi il creativo ed innamorarsi di quello che crea, in altri momenti, con i conti alla mano, trovarsi a non dover più amare alcuni dei suoi articoli;

⁸² S. SAVIOLO-S. TESTA, *Le imprese del sistema moda*, cit., pp. 174, 184.

⁸³ P. VOLONTÈ, *La creatività diffusa*, cit., p. 11.

- stilisti o direttori creativi: essi lavorano in esclusiva per marche molto note, non rivestendo anche il ruolo di imprenditori (si pensi a Frida Giannini per Gucci, Karl Lagerfeld per Chanel). Hanno, in genere, la missione di rinnovare lo stile di una marca o ridefinire la sua identità; in molti casi, iniziano l'avventura come responsabili di una linea, per poi divenire direttori creativi dell'intera collezione. È fondamentale che il creativo sia coerente con l'identità stilistica dell'azienda affinché anche le sue creazioni possano rispettare lo stile e l'immagine riconosciuti dalla clientela (ad esempio, l'esperienza di Gianfranco Ferrè presso la casa di moda Dior negli anni novanta fu assolutamente fortunata, perché creò nel rispetto dell'identità di marca della maison);

- stilisti libero professionista: sono stilisti *free-lance*, ossia indipendenti, che, in genere, lavorano per più marche meno note, spesso su segmenti della collezione o predefiniti temi stilistici. Con questa soluzione, l'azienda mantiene al proprio interno il presidio dello sviluppo del prodotto. Come nel caso precedente, lo stilista deve far proprio il codice stilistico della marca, per evitare di danneggiare il brand. Le aziende di piccole e medie dimensioni presentano quasi sempre uno stilista *free-lance*. L'azienda può rivolgersi a professionisti esterni anche se possiede un ufficio Prodotto e Stile interno: allo stilista *free-lance* viene chiesto di dedicarsi ad una parte minima della collezione oppure, al contrario, viene data carta bianca con facoltà di scegliere i fornitori, le caratteristiche dei prodotti fino ad impartire indicazioni in produzione, coordinandosi con il proprietario e gli uomini prodotto; in questo ultimo caso, l'ufficio Prodotto e Stile è generalmente costituito da poche persone, che si occupano di coordinare i fornitori con l'attività della Produzione.

La funzione del nucleo creativo si differenzia a seconda dell'orizzonte temporale considerato:

a) lungo periodo: il nucleo creativo deve saper creare una identità stilistica permanente dell'azienda, intesa come l'ispirazione principale che identifica l'azienda in tutte le sue collezioni, come il gioco del polo per Ralph Lauren o il barocco mediterraneo per Versace. Identità stilistica di marca non significa certamente ripetizione delle sue manifestazioni da una stagione all'altra, ma mantenere il brand in sintonia sia con le tendenze di mercato sia con i segni tipici del marchio⁸⁴;

b) breve periodo: tale nucleo ha la responsabilità di fornire le direttive di stile che vengono rispettate nella realizzazione dei diversi prodotti aziendali e che costituiscono l'identità della marca. Si dà l'impronta al marchio, identificando gli elementi coerenti nel tempo che lo rendono unico, reale e autentico⁸⁵.

I componenti del nucleo creativo debbono essere dotati di grande capacità comunicativa ed essere propensi all'innovazione, all'originalità, all'andare a volte contro corrente. L'originalità del creativo ruota attorno alla sua personalità, alla possibilità di indi-

⁸⁴ J.N. KAPFERER, *The new strategic brand management*, cit., p. 222 ss.

⁸⁵ R. CAPPELLARI, *Il marketing della moda e del lusso*, cit., p. 65.

pendenza di scelta, potenzialmente in conflitto con chi si occupa del management: tale originalità trova la massima espressione nelle figure dei cosiddetti "stilisti-artisti", come Agata Ruiz de la Prada, e negli "stilisti-star" come Karl Lagerfeld⁸⁶.

Operativamente, tale nucleo deve progettare e realizzare nuove idee, che debbono essere poi sviluppate e trasformate in prodotti; il nucleo creativo analizza stagionalmente le tendenze di mercato in termini di materiali, modelli e colori e successivamente identifica i modelli in grado di rinnovare i codici stilistici dell'azienda: per codici stilistici si intendono i simboli impiegati per materializzare l'ispirazione stilistica nel tempo, come le meduse e le greche per Versace oppure il cavallino per Ralph Lauren.

Nel momento in cui l'idea viene in mente ad un addetto operante nell'area Prodotto e stile, egli non si limita ad essere un ideatore, ma diventa anche un tecnico creativo; altre volte, l'idea è prodotta esternamente a tale area: ad esempio, essa è generata da un addetto al marketing, valutando le manifestate esigenze della clientela⁸⁷. Per ogni idea, è necessaria la presenza di una figura che promuova l'idea stessa e dia carico al suo sviluppo: tale figura è definita "paladino". Accanto agli stilisti, al *Design Director*, al paladino ed ai disegnatori, vi è anche la figura del Responsabile di linea o capoprogetto, ossia un soggetto che ha la responsabilità dell'iniziativa, il compito di coordinare l'attività dei disegnatori, assemblare il loro operato e far sì che i capi vengano realizzati nel modo corretto e rispettando le tempistiche da modellisti, laboratori e licenziatari, e quella

La filiera della moda è stata oggetto di una trasformazione sintomatica, che ha influenzato anche la struttura organizzativa dell'impresa. L'automazione nei processi, la logica produttiva in un mercato globale, la sofisticazione nelle richieste dei consumatori e la contrazione dei consumi ha portato ad un riadattamento del ruolo degli stilisti, che sempre più debbono adeguarsi ai criteri tecnici della funzione produttiva, nonché alle regole imposte dall'area commerciale. In questi termini, l'attività creativa rappresenta soltanto uno degli anelli⁸⁸ della catena produttiva-distributiva, nel suo momento di ideazione iniziale.

7.7.2. Il nucleo manageriale

Questo nucleo si occupa dell'organizzazione, gestione e rilevazione⁸⁹ d'impresa. Esso è presidiato dal management, in genere con la figura dell'uomo prodotto (o *product manager*). Le sue competenze differiscono a seconda dell'orizzonte temporale considerato:

⁸⁶ C. AMATULLI, *Moda Marketing Linguaggi Segni*, cit., p. 16 ss.

⁸⁷ M. MOLTENI, *Fasi e ruoli nello sviluppo imprenditoriale interno*, in G. INVERNIZZI-M. MOLTENI-A. SINATRA, *Imprenditorialità interna: lo sviluppo di nuove attività nelle imprese*, cit., p. 81 ss.

⁸⁸ D. SCIPIONI, *Net fashion. Moda, reti e tecnologie*, cit., p. 25.

⁸⁹ T. BIANCHI, *La fondazione dell'economia aziendale: il pensiero di Gino Zappa*, cit., p. 115.

a) lungo periodo: l'uomo prodotto deve saper imporre sul mercato un'identità di marca, attraverso adeguate strategie di prodotto ed un corretto posizionamento. In altri termini, l'uomo prodotto⁹⁰ deve raccordare stilisti, modellisti e *marketing manager*, integrando l'operato dello stilista, facendo quadrare i conti al fine di raggiungere gli obiettivi aziendali, anche proponendo la semplificazione di un modello o la riduzione della qualità dei materiali utilizzati, senza tuttavia sminuire la creatività delle collezioni. Egli si occupa delle seguenti attività:

- coordinare le varie attività del processo produttivo;
- dare garanzia sulle linee guida della progettazione;
- supervisionare la selezione dei materiali e l'attività produttiva;
- integrare le varie aree funzionali, affinché esse rispettino un unico filo conduttore che ha come risultato finale il prodotto.

b) breve periodo: l'uomo prodotto ha il compito di studiare il mercato (attuale e potenziale), effettuare un'analisi della concorrenza, prendere ad esame i risultati delle collezioni passate e definire prezzo ed assetto dell'offerta stagionale (marche, numero di collezioni, caratteristiche merceologiche, occasioni d'uso, modelli, varianti di colore) entro il quale i creativi potranno generare le proprie creazioni.

7.7.3. Le relazioni tra il nucleo creativo e quello manageriale

Questi due nuclei, apparentemente in competizione, debbono saper operare in modo autonomo, seppur l'uno nel rispetto dell'altro: l'impresa non può sopravvivere sul mercato nel lungo periodo se dispone di una gamma produttiva altamente creativa, ma non rispetta gli equilibri economico-patrimoniale e finanziario, e viceversa. È necessario, quindi, che il nucleo creativo e quello manageriale operino in modo complementare, affinché sia garantita la possibilità di offrire prodotti alla moda, di qualità ed avvincenti sul mercato, pur sempre nel rispetto delle regole base degli equilibri di gestione.

L'attività dei creativi deve rispettare i vincoli di bilancio imposti dal nucleo manageriale, così come l'operato di questi ultimi deve adattarsi alla natura dell'attività svolta dall'impresa, contemplando la necessità di una creatività diffusa, un rinnovamento dei beni, una innovazione continua ed un arricchimento che non deve mai cessare.

All'interno dell'impresa, i due nuclei devono sapersi confrontare per arrivare ad una soluzione unanime, affinché possa essere perseguita la competitività dell'offerta, seguendo certamente caratteristiche di originalità e creatività. L'operare congiunto delle due componenti viene a generare il cosiddetto "management della creatività". Il nucleo manageriale deve saper coniugare le proprie esigenze di gestione, rispettando la necessità di ampliamento e rinnovamento dell'offerta produttiva già esistente⁹¹.

⁹⁰ M. RICCHETTI-E. CIETTA, *Il valore della moda*, cit., p. 80 ss.

⁹¹ R. CAPPETTA-P. CILLO-A. PONTI, *L'innovazione nel pret-à-porter: un'analisi longitudinale di Vogue Italia (1984-1999)*, in *Economia & Management*, 3/2001.

La conciliazione tra le due componenti non si traduce nella semplice ricerca di un punto di equilibrio tra interessi differenti; al contrario, nel corso del tempo, si è assistito ad una gestione dell'originalità, che si è sviluppata secondo due linee di azione⁹²:

- una graduale frammentazione del know-how creativo: da patrimonio individuale dello stilista, esso è divenuto il risultato di una filiera creativa, posta in essere da una serie di soggetti coordinati dal *couturier*. Il know-how⁹³ è l'elemento sostanziale che caratterizza i modelli produttivi dinamici e la materia prima che alimenta e rende sempre attivo il processo di apprendimento ed innovazione dell'impresa;
- uno sforzo organizzativo e gestionale: esso permette la combinazione dell'attività dei soggetti creativi con quelli che operano nell'ambito delle altre funzioni aziendali. L'interazione tra i vari soggetti coinvolti deve essere elevata: stilisti, ufficio stile, responsabile del marketing, responsabile della produzione, *brand manager* ed imprenditore (se diverso dallo stilista) debbono operare congiuntamente nell'ottica di obiettivi comuni. La struttura organizzativa che deve essere adeguata e strutturata affinché il processo creativo possa essere attuato, avviando a sintesi operativa i risultati della creatività⁹⁴.

Figura 7.3 – Il sottoprocesso creativo e quello manageriale nel breve termine



Fonte: elaborazione personale.

⁹² M. RICCHETTI-E. CIETTA, *Il valore della moda*, cit., p. 63.

⁹³ F.M. CESARONI, *La funzione di produzione nelle piccole imprese*, Aspi, Urbino, Ins-Edit, Genova, 1997, p. 103.

⁹⁴ C. LIPARI, *Alcune annotazioni sulla categoria e sulla funzione "creatività" nei sistemi aziendali*, in AA.VV., *Creatività e sviluppo dell'impresa*, cit., p. 231.

Figura 7.4 – Il sottoprocesso creativo e quello manageriale nel lungo termine



Fonte: elaborazione personale.

7.8. L'articolazione dell'attività di ricerca e sviluppo in un'azienda di abbigliamento

L'attività di ricerca e sviluppo è articolata nei seguenti gruppi di attività:

- a) attività di ricerca;
- b) attività di sviluppo.

7.8.1. L'attività di ricerca

L'attività di ricerca svolge lo studio e l'analisi finalizzati ad aumentare la conoscenza sia scientifica sia tecnica in possesso dell'impresa, da impiegare nella creazione di nuove collezioni o integrazioni delle esistenti e nella produzione delle stesse. All'avvio dell'attività di ricerca, non è possibile misurare il ritorno dell'investimento effettuato per porre in essere l'attività di ricerca stessa⁹⁵.

Essa può riguardare i seguenti ambiti⁹⁶:

⁹⁵ M. CAMPRA, *L'economia delle aziende di software*, Giuffrè, Milano, 1994, p. 102.

⁹⁶ L. PUDDU, *La ricerca e sviluppo nel sistema d'impresa*, cit., p. 22 ss. R. FERRATA, *Innovazione tecnologica. Politica di prodotto e strategia di diffusione*, cit., p. 23 ss. Gli studi in materia di ricerca e sviluppo hanno messo in luce una serie di fasi, che partono dalla ricerca di base e giungono all'introduzione del prodotto innovativo sul mercato (passando dall'invenzione, elaborazione dell'idea, creazione di un prototipo, effettuazione di un test di mercato, valutazione della fattibilità tecnica, ecc.) al fine di promuovere al meglio l'impiego dei risultati della ricerca e sviluppo. M. MOLTENI, *Fasi e ruoli nello sviluppo impren-*

- a) la ricerca di base;
- b) la ricerca applicata.

La ricerca di base non si pone obiettivi specifici di applicazione immediata, se non quelli di acquisire nuove conoscenze scientifiche e tecnologiche. Essa ha una connotazione esplorativa, fornendo le basi per ulteriori analisi e sperimentazioni condotte in sede di ricerca applicata. La ricerca di base si pone l'obiettivo di creare sistemi di conoscenze che non avranno un'immediata e pratica realizzazione⁹⁷. La ricerca di base, pertanto, ha il compito di fornire nuova linfa alla ricerca applicata⁹⁸.

La ricerca applicata, al contrario di quella di base, persegue obiettivi specifici in termini di innovazione di processi o di prodotti che poi possano essere fabbricati su scala industriale. Essa ha obiettivi pratici da conseguire e si interfaccia con problematiche concrete da affrontare e risolvere imposte dalla gestione: la ricerca applicata è la soluzione diretta alle manifestate esigenze dell'impresa. L'attività di ricerca applicata approfondisce, analizza e sperimenta i risultati della ricerca di base per verificare la loro applicabilità; gli ambiti di applicazione non consistono nella realizzazione di un singolo prodotto, ma nella creazione di tecnologie dalle quali la successiva attività di sviluppo possa far nascere nuove idee per lo sviluppo dei prodotti.

L'ottica su cui si fonda l'attività di ricerca applicata può essere molteplice in relazione alla strategia adottata:

- strategia difensiva: l'obiettivo è quello di mantenere il grado di conoscenza già posseduto, ma puntando ad una razionalizzazione dell'attività, come una riduzione dei costi produttivi, un miglioramento qualitativo ed un incremento delle occasioni d'uso dei prodotti già esistenti. Questa è la politica di un'azienda che ha scelto di non dotarsi di un'area autonoma di ricerca e sviluppo;
- strategia d'inseguimento: l'ottica è quella di incrementare le proprie conoscenze per uguagliarle al livello della concorrenza. Questo avviene mediante l'imitazione dei prodotti della concorrenza più tecnologicamente avanzati rispetto a quelli aziendali (spesso incorrendo nel rischio di imitazione illegale o di spionaggio industriale);
- strategia d'avanguardia: l'obiettivo è di accrescere la propria conoscenza, creando dei beni che sul mercato siano riconosciuti come novità, per raggiungere la leadership di mercato. Si tratta della strategia che, più delle precedenti, necessita di investimenti di personale qualificato e di mezzi strumentali. Essa presenta un sistema articolato di rischi⁹⁹:

ditoriale interno, in G. INVERNIZZI-M. MOLTENI-A. SINATRA, *Imprenditorialità interna: lo sviluppo di nuove attività nelle imprese*, cit., p. 71.

⁹⁷ G. ZANDA-M. LACCHINI-T. ONESTI, *La valutazione delle aziende*, cit., p. 233.

⁹⁸ S. CRICCHIO, *L'impresa come momento di origine e di diffusione di fenomeni macro-economici*, cit., p. 32.

⁹⁹ F. GIUNTA, *La creazione di nuove imprese*, cit., p. 159 ss.

– rischio tecnico: è collegato ad un inserimento non tempestivo del risultato della propria ricerca sul mercato (se la concorrente precede l’inserimento in collezione di un nuovo modello sul quale l’azienda sta ancora effettuando lo sviluppo) piuttosto che l’innovazione tecnologica non possa essere applicata concretamente alla produzione;

– rischio economico: i ricavi prodotti dall’innovazione non coprono i costi correlati, a causa di fattori ambientali e temporali. I primi sono legati alle dinamiche del mercato, che potrebbe non accettare il prodotto innovativo, il quale non produrrebbe i ricavi programmati; i secondi sono dovuti ad una introduzione troppo anticipata del prodotto innovativo sul mercato, non ancora pronto ad accettarlo, oppure troppo tardiva e già effettuata dalla concorrenza, piuttosto che ad una estensione del periodo di recupero dell’investimento;

– rischio finanziario: è dovuto alla mancanza di capitali, quantitativamente e qualitativamente adeguati a rispondere ai fabbisogni del processo innovativo in atto;

– rischio di obsolescenza: l’obsolescenza rende superato un processo, un prodotto o un’invenzione. Quando l’obsolescenza ha luogo in modo repentino, l’impresa si trova di fronte ad un patrimonio di conoscenze e competenze ormai sorpassato.

L’attività di ricerca applicata può portare a risultati in termini di:

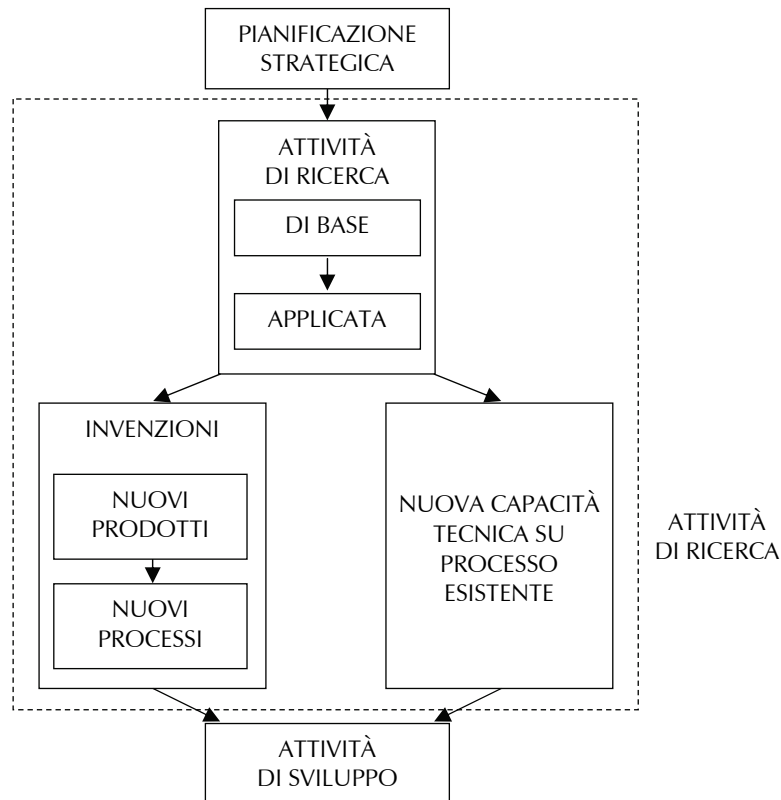
- una invenzione, intesa come una novità assoluta sul mercato: essa è rappresentata da un nuovo prodotto o da un nuovo processo produttivo;
- una conoscenza di processo cosiddetta “know-how”: è una nuova capacità tecnica di esecuzione di una o più fasi di un processo lavorativo già esistente.

È opportuno che l’azienda difenda il risultato della propria attività di ricerca, affinché essa sia tutelata nei confronti della concorrenza. Nel caso di raggiungimento di una assoluta novità, la soluzione più adeguata è il deposito del brevetto¹⁰⁰ (“la scarpa che respira” di Geox è un esempio), che assicura all’azienda creatrice un periodo di sfruttamento esclusivo; nel caso di un’innovazione di più modesto grado, è più adatto il segreto industriale.

In conclusione, l’attività di ricerca (di base ed applicata) si colloca tra la pianificazione strategica, da cui trae gli obiettivi da perseguire, e l’attività di sviluppo, che rappresenta la sua prosecuzione.

¹⁰⁰ C. NENCINI, *Moda e innovazione tecnologica*, cit., p. 86 ss.

Figura 7.5 – L'attività di ricerca



Fonte: elaborazione personale.

7.8.2. L'attività di sviluppo

L'attività di sviluppo costituisce il logico proseguimento dell'attività di ricerca, dalla quale trae i risultati per verificare la possibile realizzazione produttiva. Oltre agli spunti forniti dall'attività di ricerca, essa raccoglie anche idee e suggerimenti da altre aree funzionali: il Marketing, ad esempio, può fornire uno stimolo riguardante un nuovo prodotto dalla manifestazione di nuovi bisogni della clientela; la Produzione può suggerire un adattamento di una fase del processo produttivo al fine di ridurre le emissioni di sostanze inquinanti o diminuire il livello di energia impiegata.

L'attività di sviluppo è volta alla realizzazione di prototipi che presentino condizioni di prospettiva tecnologica, economica e competitiva: in un'azienda di abbigliamento, il prototipo è rappresentato da un modello di capo (di una gonna, di un abito,

di un pantalone, ecc.), tipicamente in un'unica taglia e colore; tra vari prototipi, viene poi fatta la selezione dei campioni da inserire in produzione e, nell'ambito dei campioni selezionati, viene creato il campionario. Mentre nell'avvio dell'attività di ricerca (di base ed applicata) non è possibile quantificare il ritorno dell'investimento effettuato per porre in essere l'attività stessa, nell'attività di sviluppo tale ritorno è misurabile¹⁰¹.

Operativamente, l'attività di sviluppo si occupa di:

a) realizzare: ossia tradurre le idee creative pervenute dall'attività di ricerca in possibili prodotti e processi. Con riferimento ai prodotti:

- vengono elaborati dei progetti per cogliere gli eventuali aspetti di realizzabilità operativa ed effettuati eventuali aggiustamenti;

- fabbricati dei prototipi, per individuare e misurare il grado di difficoltà nella realizzazione di un prodotto, ed operati i relativi aggiustamenti;

- elaborate le prime serie sperimentali, come verifica tecnica di realizzabilità del progetto non solo di un prototipo, ma di una quantità di prodotti significativa, ed effettuati i connessi aggiustamenti;

- creato il piano operativo di fabbricazione, che funge da collegamento tra l'attività di sviluppo e quella di progettazione dell'area Produzione e Logistica. Tale piano deve comprendere sia la distinta base, un documento che descrive la composizione del prodotto e tutti i materiali utili per la sua produzione, sia il ciclo di lavorazione, ossia l'individuazione dei tempi necessari allo svolgimento di ogni singola operazione.

Con riferimento ai processi, le fasi da seguire sono le medesime analizzate per i prodotti (elaborazione dei progetti e connessi aggiustamenti, fabbricazione dei modelli ed aggiustamenti, realizzazione di impianti sperimentali ed aggiustamenti, elaborazione del piano operativo del processo);

b) sperimentare: ossia verificare sul campo le realizzazioni di prodotti o processi. In generale, occorre ricercare un equilibrio conveniente tra il massimo grado di efficienza tecnologica ed il massimo livello di convenienza economica: un processo è valido se raggiunge un livello tecnologico soddisfacente, senza essere inutilmente dispendioso in termini di materie e altri fattori produttivi impiegati. Allo stesso tempo, esso deve essere conveniente sotto il profilo dell'operatività economica, ma non a svantaggio della dell'efficacia e dell'affidabilità. Con riferimento, ad esempio, ai prodotti:

- se si tratta di prodotti destinati ai consumatori finali: è premiante una stretta integrazione con l'area del Marketing e Commerciale, che effettuerà ricerche di mercato, vendite sperimentali e poi la vendita e la successiva assistenza al cliente,

- se si tratta di prodotti destinati ad altre imprese: viene effettuata una sperimentazione in impianti pilota, simulando gli utilizzi da parte delle imprese clienti (ad esempio, un'azienda che produce e vende ad un'altra impresa colli di pelliccia deve poter simulare l'applicazione degli stessi su capi di abbigliamento).

¹⁰¹ M. CAMPRA, *L'economia delle aziende di software*, cit., p. 103.

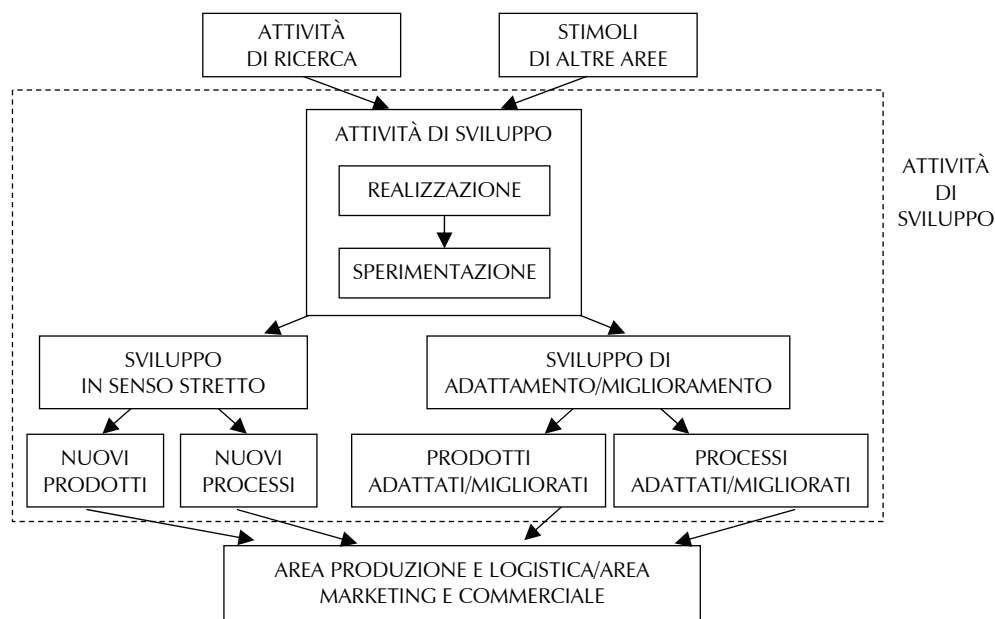
L'attività di sviluppo può riguardare i seguenti ambiti¹⁰²:

a) lo sviluppo in senso stretto: è volto alla diversificazione nei prodotti o nei processi, che richiedono un grado di conoscenza differente rispetto a quella necessaria ai prodotti/processi già esistenti. L'obiettivo è quello di sviluppare nuovi prodotti o processi per nuovi mercati, oppure nuovi prodotti o processi per mercati sui quali l'azienda è già operante;

b) lo sviluppo di adattamento e miglioramento: è finalizzato ad una strategia di individuazione di nuove occasioni d'uso dei prodotti già esistenti (ad esempio, un paio di pantaloni da ginnastica conosciuti sul mercato per la corsa può essere lanciato anche per l'attività aerobica) o di modificazione delle tecnologie impiegate per i processi già in corso di attuazione.

In sintesi, l'attività di sviluppo ha come risultato finale un nuovo prodotto o un prodotto adattato o migliorato, piuttosto che un nuovo processo o un processo adattato o migliorato. Essa si colloca tra i risultati prodotti dall'attività di ricerca e le idee creative provenienti da altre aree funzionali, da una parte, e le aree funzionali della Produzione e Logistica e del Marketing e Commerciale.

Figura 7.6 – L'attività di sviluppo



Fonte: L. PUDDU, *La ricerca e sviluppo nel sistema d'impresa*, cit., p. 34.

¹⁰² L. PUDDU, *La ricerca e sviluppo nel sistema d'impresa*, cit., p. 32 ss.

Ad esempio, la Diesel è un'azienda italiana dal marchio casual che ha sviluppato una creatività diffusa, modernizzando il jeans; ha proposto modelli innovativi fatti di strappi, squarci e tinture originali. L'azienda possiede un elevato know-how nella fase del lavaggio dei capi e nei trattamenti dei tessuti, dedicando un'intensa attività di ricerca sui trattamenti. Inoltre, con l'intento di produrre qualcosa di nuovo ed unico, l'attività di ricerca e sviluppo è focalizzata ad un prodotto che possa mettere a loro agio i consumatori, grazie a modelli larghi e confortevoli.

Altro caso è quello di Pirelli, che ha realizzato dei prodotti che concentrano in un solo pezzo le funzioni di diversi capi ed accessori: è il caso delle maglie, delle calzature e dell'orologio dal disegno industriale, che possono essere utilizzati sia con un look casual sia sotto un abito grigio per andare in ufficio.

7.9. La collezione

La collezione è il risultato "principe" dell'area Prodotto e Stile. Essa è la linea produttiva dell'impresa per una determinata stagione. È formata da un insieme coordinato di prodotti, assimilabili sotto il profilo della tecnologia e materiali impiegati, caratteristiche merceologiche, mercati e occasioni d'uso; ciascun prodotto può presentare varianti di colore e, ovviamente, taglie.

Le collezioni realizzate durante l'anno sono principalmente due (*main collection*)¹⁰³:

- la collezione primavera/estate (P/E);
- la collezione autunno-inverno (A/I).

Se, ad esempio, un'azienda presenta tre linee produttive (uomo, donna e bambino), essa realizza almeno sei collezioni durante l'anno, ossia:

- la collezione uomo P/E;
- la collezione donna P/E;
- la collezione bambino P/E;
- la collezione uomo A/I;
- la collezione donna A/I;
- la collezione bambino A/I.

Molte aziende aggiungono anche:

- una pre-collezione: essa anticipa ciascuna delle due principali collezioni, è caratterizzata da una certa continuità rispetto a quella principale e viene distribuita con tempi di poco anticipati rispetto alla collezione principale per soddisfare le vendite di ini-

¹⁰³ POLIMODA, *Le mille e una maglia. Maglieria italiana: analisi del settore e strategie d'impresa*, Polimoda, Firenze, 1994, p. 29. P. VARACCA CAPELLO, *Lo sviluppo delle collezioni. Logiche e strumenti operativi*, in *Economia & Management*, 6/1993.

zio stagione. Generalmente, esse presentano prezzi maggiormente competitivi rispetto a quelli della *main collection*;

- delle mini-collezioni: sono finalizzate a precise occasioni d'uso (crociera inverno e estate/mare);

- delle collezioni *flash* di aggiornamento: esse hanno l'obiettivo di soddisfare le esigenze che vengono manifestate a stagione già inoltrata, come il periodo delle festività natalizie per la stagione A/I e quelle delle vacanze per la stagione P/E. Inoltre, ripropongono i capi della *main collection* che hanno avuto più successo durante la stagione, nuovi capi oppure capi già presenti di successo in materiali o colori differenti. Per le imprese con griffe note, la *flash collection* è generalmente in parte proposta in sfilata, con ruolo di immagine; nelle aziende del pronto moda, invece, il *flash* è un insieme di articoli in numero estremamente contenuto, proposto durante la stagione nel rispetto delle tendenze ormai emerse e disponibile in via immediata o di poche settimane.

Ogni collezione è costituita ¹⁰⁴:

- da modelli stagionali: essi sono presentati soltanto per quella collezione ed hanno un ciclo di vita di circa venti settimane. Rappresentano circa il 45% del mercato e, in genere, vengono successivamente riproposti dopo un certo numero di stagioni. La possibilità di riproporre un capo stagionale fa sì che la domanda possa essere prevista sulla base dei dati storici;

- da modelli *fashion*: per essi, il ruolo dei creativi è estremamente importante, in quanto essi ricalcano maggiormente le tendenze di moda in atto ed i gusti volubili dei consumatori. Hanno un ciclo di vita di circa dieci settimane, durante il quale le vendite sono concentrate maggiormente nella prima metà.

- da modelli *basic*: ossia continuativi e caratterizzanti più collezioni nel tempo, dove l'intervento dei creativi ad ogni stagione è minimo (si pensi al pantalone in tessuto tecnico di Prada). I capi *basic*, dopo la loro fase di lancio, sono caratterizzati da una lunga fase di maturità (anche di anni) nella quale vi è un assestamento delle vendite, che rende più semplice la previsione della domanda del mercato. La parte variabile di una collezione muta a seconda del posizionamento della marca: ad esempio, è preponderante nella linea classica donna, mentre è meno presente nello *sportswear* uomo.

La collezione è tanto più varia quanto numerosi sono i codici di articolo, ossia i prodotti e, nell'ambito di ciascun prodotto, i tessuti, le taglie, i colori. È variabile se è innovativa rispetto alla collezione della stagione precedente nei suoi componenti distintivi. L'azienda può optare per una specializzazione, ossia dotarsi di una collezione poco varia; viceversa, cercare di colpire segmenti o mercati differenti con un variegato mix di prodotto. In questo secondo caso, può scegliere addirittura di offrire un *total*

¹⁰⁴ Mediamente, si stima che la realizzazione di una collezione implichi il rinnovo di circa l'80% dell'offerta dei prodotti di un'azienda: pertanto, i prodotti basic rappresentano circa il 20% dell'offerta. S. TERZANI, *Controllo di gestione nelle imprese di alta moda*, cit., p. 21.

look, producendo anche articoli differenti dal settore merceologico di attività iniziale: molte aziende che sono partite dall'abbigliamento hanno poi allargato la propria offerta, aggiungendo anche altre tipologie di articoli, come scarpe, borse, occhiali ed accessori vari.

Tanto più è vario il mix produttivo, tanto più è complessa la sua gestione, sia in fase di progettazione, sia in quello di realizzazione e poi di vendita. In particolare, le imprese operanti sul segmento dell'abbigliamento donna devono saper gestire un ciclo produttivo più lungo e complesso, rispetto a quello del segmento uomo, caratterizzato da minore variabilità.

Con riferimento alla fase distributiva, l'azienda deve essere in grado di consegnare la merce al momento giusto, in quanto un ritardo si tradurrebbe in mancate vendite ed un rischio di invenduto per il negoziante; molto apprezzata è la consegna scaglionata durante il periodo di stagione, in funzione delle tipologie di capi ordinati (durante la stagione autunno/inverno, a settembre verrebbero consegnati spolverini, maglie di medio peso, abiti con tessuti di fresco lana, mentre con l'avvicinarsi di novembre le consegne avrebbero ad oggetto giacche a vento, cappotti, sciarpe in lana, ecc.). Inoltre, è un fattore critico di successo per l'azienda produttrice quello di poter garantire alla clientela il riassortimento durante la stagione dei capi con maggiore successo.

Di seguito, vengono analizzati due aspetti fondamentali riguardanti una collezione nell'ambito di un'azienda di abbigliamento:

- il timing della collezione;
- la fase realizzativa di una collezione.

7.9.1. Il timing di una collezione

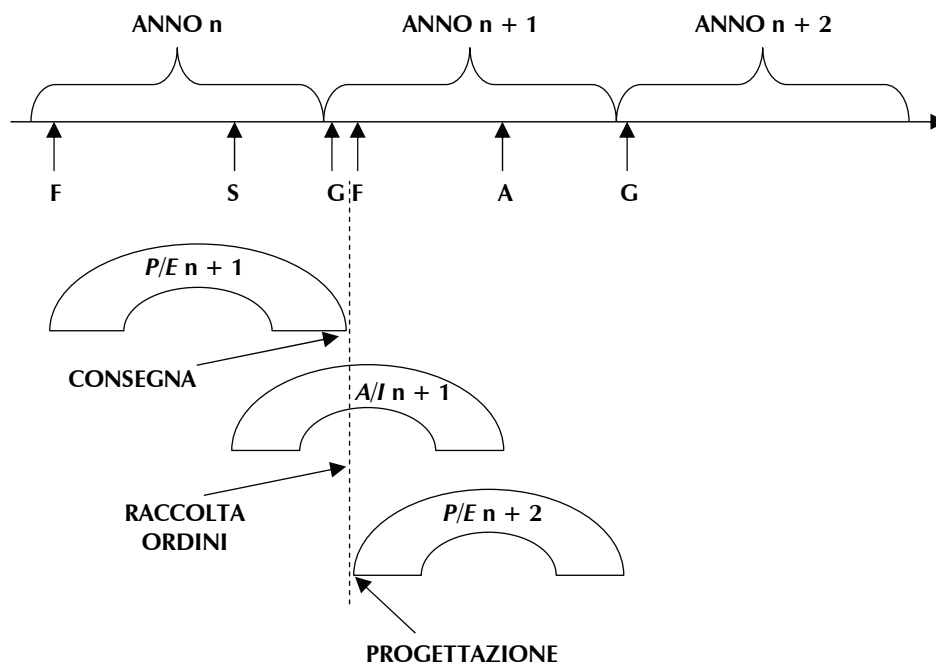
Il timing di ciascuna collezione è molto stringente, poiché le aziende europee di abbigliamento iniziano il lavoro su una collezione circa sei mesi prima della presentazione della stessa. Inoltre, nello stesso arco temporale, l'azienda lavora su tre collezioni: effettua un'analisi dei risultati conseguiti nell'ultima stagione, fa monitoraggio delle vendite della collezione in corso ed ancora crea la collezione futura. È come se, in ogni momento, esistessero tre collezioni da gestire¹⁰⁵:

- la collezione *P/E* dell'anno $n + 1$ concerne il lasso temporale tra febbraio dell'anno n e gennaio dell'anno $n + 1$;
- la collezione *A/I* dell'anno $n + 1$ interessa il periodo che va da settembre dell'anno n ad agosto dell'anno $n + 1$;
- la collezione *P/E* dell'anno $n + 2$ va da febbraio dell'anno $n + 1$ a gennaio dell'anno $n + 2$.

¹⁰⁵ S. TERZANI, *Controllo di gestione nelle imprese di alta moda*, cit., p. 31.

Di conseguenza, a febbraio dell'anno $n + 1$, l'impresa deve consegnare la collezione P/E dell'anno $n + 1$, raccogliere gli ordini della collezione A/I dell'anno $n + 1$ e progettare la collezione P/E dell'anno $n + 2$.

Figura 7.7 – Il timing delle collezioni



Fonte: S. TERZANI, *Controllo di gestione nelle imprese di alta moda*, cit., p. 34.

I ritmi sono tanto più stringenti, quanto più il fattore moda è influente: le attività del ciclo giungono alla conclusione e ripartono ogni quattro-sei mesi: le linee produttive si liberano, la creazione e sperimentazione parte *ex-novo*, ogni distinta base e ciclo riparte da zero¹⁰⁶.

Tale processo illustrato precedentemente interessa varie aree in azienda (osservato, ad esempio, a luglio dell'anno n con riferimento al ciclo di abbigliamento maschile; quello femminile inizia un paio di mesi dopo):

¹⁰⁶ A. SIANESI-G. SPINA-C. CASTELLI, *Configurazione e trend in atto nel fashion*, in *Logistica Management*, 3/2009, p. 50 ss.

- l'area Produzione e logistica: si occupa di consegnare la collezione *A/I* dell'anno n ;
- l'area Marketing e commerciale: effettua le vendite della collezione *P/E* dell'anno $n + 1$;
- l'area Stile e Prodotto: compie l'attività di ricerca e sviluppo della collezione *A/I* dell'anno $n + 1$.

7.9.2. La fase realizzativa di una collezione

Il processo di ricerca e sviluppo di una collezione può essere articolato in sottoprocessi, così distinguibili:

- all'attività di ricerca competono le fasi di definizione degli orientamenti generali della collezione e definizione della struttura e del piano della collezione;
- all'attività di sviluppo compete la fase di sviluppo operativo della collezione.

La realizzazione di una collezione richiede la combinazione degli attributi di originalità con la necessità di rispettare canoni e codici vestimentari accettati o condivisi dal mercato e di legare la ricerca di novità, nuove linee, materiali e colori con vincoli organizzativi e di costo imposti dalla gestione¹⁰⁷.

Inoltre, il processo creativo di una collezione è basato su un modello differente a seconda che l'azienda operi sul programmato oppure sul pronto-moda¹⁰⁸, in quanto questo si ripercuote sui tempi e sulle forme di realizzazione del processo di creazione. In particolare, il ciclo del programmato, essendo impostato su un ritmo stagionale, è caratterizzato da una successione di fasi di progettazione sequenziali e ben precisate; al contrario, il pronto-moda richiede un rinnovamento continuo di nuovi prodotti o minicollezioni che crea la necessità di una progettazione basata su tempi più brevi. Ciononostante, in entrambi i modelli non si presentano sostanziali diversità per quanto concerne le competenze richieste e le attività poste in essere dalla funzione creativa, che saranno operativamente svolte con modalità e tempistiche diverse. Di seguito, si farà riferimento al processo di progettazione di una collezione riferendosi al modello del programmato, che subisce una notevole semplificazione nel caso del pronto-moda¹⁰⁹.

¹⁰⁷ M. RICCHETTI-E. CIETTA, *Il valore della moda*, cit., p. 63.

¹⁰⁸ Il ciclo del programmato e del pronto-moda sono analizzati nel capitolo 8.

¹⁰⁹ Vi sono però imprese che operano con tempistiche molto più ristrette: quelle del pronto moda. Esse si contrappongono a quelle che operano secondo il modello del "programmato". Le fasi di definizione della struttura e del piano della collezione e dello sviluppo operativo divergono a seconda che la collezione sia legata all'abbigliamento maschile o a quello femminile. Il processo produttivo nell'abbigliamento maschile è più lungo e complicato rispetto a quello femminile, in quanto: il sistema delle taglie è più articolato a causa delle varie combinazioni di statura, conformazione e drop volte a creare la sensazione del "capo cucito addosso"; le operazioni di taglio necessitano di maggiore accuratezza se i tessuti presentano motivi a righe o a quadri; un capo strutturato necessita di maggiori operazioni manuali, così come per inserire tasche interne ed esterne; lentezza nelle rimanenti operazioni, quali applicazione di fodere, pre-stiro e stiro. HERMES LAB (a cura di), *Fashion economy*, cit., p. 42.

Il processo di realizzazione di una collezione fa utilizzo di un insieme di risorse, che si differenziano per ogni collezione: ad esempio, il *product manager* può avere competenze in merito all'abbigliamento giovanile piuttosto che a quello per donna, il responsabile marketing può possedere un background maturato nelle imprese del *fast-fashion*, lo stilista può avere un'esperienza nell'ambito dei *luxury goods*.

Nel campo dell'abbigliamento, il sistema produttivo è fortemente decentralizzato e le attività generatrici di valore sono rappresentate da quelle del design, dei servizi e dell'attività commerciale. Recentemente, si è assistito all'evoluzione dell'operato di aziende retail che hanno incorporato anche la fase di ideazione del prodotto: si pensi ad Oviessa (OVS) Industry, che commercializza prodotti con il proprio marchio.

Operativamente, il processo di creazione di una collezione ha luogo dopo l'individuazione delle tendenze di moda e coinvolge non solo il team creativo, ma anche l'area strategica o di brand management, l'area produttiva e quella commerciale. Esso può essere articolato in sottoprocessi così distinguibili¹¹⁰:

- a) definizione degli orientamenti generali della collezione;
- b) definizione della struttura e del piano della collezione;
- c) sviluppo operativo della collezione.

7.9.2.1. Definizione degli orientamenti generali della collezione

L'obiettivo è quello di individuare le caratteristiche più generali della collezione. In questo processo ha un ruolo fondamentale il *merchandiser*, ossia il manager del prodotto. Tale sottoprocesso si articola come segue:

a) analisi delle vendite della stagione precedente: il punto di partenza è di competenza del marketing, che fa ricorso ai dati sulle vendite della stagione precedente. Dal momento che la progettazione di una nuova collezione ha inizio pressappoco alla conclusione della campagna vendite della equivalente collezione dell'anno precedente, l'area Marketing e Commerciale dispone sia delle vendite al cliente *trade* (vendite di *sell-in* al negoziante, centro commerciale, outlet, ecc.) sia delle prime designazioni sulle vendite al consumatore finale (vendite di *sell-out*). Con esse, vengono redatti dei conti economici per collezione. Inoltre, debbono essere considerati altri dati quantitativi riguardanti resi, reclami, difetti, invenduti, oltre ad informazioni qualitative, come suggerimenti provenienti da agenti, dettaglianti e clienti. Vengono individuati gli articoli che hanno ottenuto la maggiore quota dei ricavi, eventualmente da riproporre con opportune correzioni e modifiche, i modelli da modificare marcatamente e quelli da eliminare del tutto; inoltre, vengono definite le caratteristiche dei nuovi modelli da inserire, nonché i livelli massimi di prezzo delle varie componenti di un prodotto (tessuti, ricami, ornamenti);

¹¹⁰ S. SAVIOLO-S. TESTA, *Le imprese del sistema moda*, cit., p. 198 ss. M. BRUCE-T. HINES, *Fashion Marketing. Contemporary Issues*, cit., p. 190 ss.

b) analisi del mercato: l'area del Marketing individua i segmenti di clientela ai quali l'impresa vuole rivolgersi, le tendenze di moda del mercato (nazionale ed internazionale), le mosse della concorrenza, ma analizza anche quanto avvenuto in passato (eventuali linee *basic* da reinserire in collezione, successi ed insuccessi di collezioni precedenti). Inoltre, anche l'industria tessile fornisce importanti indicazioni sulle tendenze di mercato, in quanto essa parte mesi in anticipo rispetto a quelli della confezione (il momento di contatto tra il mondo tessile e quello della confezione è tipicamente quello delle fiere di presentazione di filati e tessuti);

c) definizione dei segmenti di clientela a cui rivolgersi, dei canali di vendita, dei mercati di sbocco e del posizionamento rispetto alle aziende concorrenti. La definizione del posizionamento di mercato interessa in particolar modo i soggetti che detengono una visione strategica dell'azienda, il *brand manager*, l'imprenditore, lo stilista (che nelle *maison* coincide con l'imprenditore) ed il responsabile commerciale, i quali forniranno indicazioni all'Ufficio Prodotto e Stile. Generalmente, il posizionamento di un prodotto è già stato stabilito, in quanto equivale a quello della linea nel quale esso è inserito e necessita di una verifica periodica anche in relazione alle mosse della concorrenza ed al comportamento dei consumatori¹¹¹.

In tale fase, la competenza del Marketing e Commerciale è quella di definire le linee guida e gli atteggiamenti di consumo del consumatore finale; l'area Prodotto e Stile, invece, deve individuare gli obiettivi della collezione sotto il profilo dei codici stilistici (forme, materiali, colori, dettagli, tipologie di articoli) che, soprattutto con riferimento alle aziende operanti su fasce di prezzo alte, rivestono grande importanza. Tale fase si conclude circa quattro o cinque mesi prima della presentazione delle collezioni e da essa ha origine la realizzazione dei modelli.

7.9.2.2. Definizione della struttura e del piano della collezione

Essa rappresenta la fase vera e propria di realizzazione di una collezione, che impegna varie competenze, ossia l'area creativa, l'area produttiva, l'area strategica o di *brand management* e quella commerciale. Se il punto di partenza è affidato al Marketing, che si avvale anche dei risultati della stagione precedente, la fase centrale è competenza dei creativi. Tale fase ha avvio alla conclusione della campagna vendite della collezione dell'anno precedente, ossia quando sono noti i dati relativi alle vendite alla rete vendita (*sell-in*) ed anche le prime indicazioni sulle vendite della rete distributiva ai consumatori finali (*sell-out*). Tale fase comprende le seguenti attività:

a) con riferimento alla struttura: la collezione deve essere programmata, specificando la struttura delle varie linee di prodotto (pre-collezione, *main collection*, collezione *flash*, *cruise collection*) ed i tempi di presentazione delle collezioni ai clienti e di consegna della merce nei punti vendita;

¹¹¹ M. RICCHETTI, E. CIETTA, *Il valore della moda*, Bruno Mondadori, Milano, 2006, p. 63.

b) in merito al piano della collezione: una volta definita la struttura, occorre delineare, per ogni collezione, il piano di collezione o *merchandising plan*, un documento con valore indicativo e di indirizzo, poi eventualmente adattabile durante l'avanzamento del progetto, in genere predisposto in uno o più mesi. Il piano presenta le seguenti informazioni:

- l'articolazione dell'offerta secondo uno dei vari criteri di segmentazione: occasioni di utilizzo del prodotto, categoria merceologica, numero di modelli per categoria merceologica, tipi di materiali, tessuti, colori, abbinamenti dei capi, fascia di prezzo, modalità di produzione del capo interna o esterna nazionale o esterna estera;

- la sequenza delle attività in ordine temporale e le principali scadenze operative a capo delle varie aree o soggetti: generalmente esplicitata in un diagramma di avanzamento con fasi e tempi;

- il grado di innovazione di ciascun segmento di collezione: affinché fin da subito siano quantificati i carichi di lavoro delle risorse umane che saranno impiegate, l'eventuale presenza di *color stories*, ossia di insieme di prodotti che vengono consegnati insieme al punto vendita in quanto coordinabili per una medesima occasione d'uso (ad esempio, la cena di capodanno o la prima comunione di un bambino). Ad esempio, secondo il criterio dell'occasione d'uso, il *merchandising plan* della collezione A/I uomo può prevedere la seguente articolazione, parzialmente così proposta: abbigliamento casual, formato da due giacconi, quattro pantaloni, due imbottiti, tre camicie, due maglioni; abbigliamento formale, composto da due cappotti, tre completi, tre camicie; abbigliamento sportivo, formato da un blazer, tre giaccone, due camicie, una felpa.

7.9.2.3. Sviluppo operativo della collezione

Essa costituisce la fase di industrializzazione della collezione, nella quale le idee vengono materializzate in prodotti industriali¹¹². È possibile che siano necessari opportuni adattamenti e modifiche di quanto deciso nella fase precedente (foggia, tessuti, accessori), che vengono concordati tra Ufficio Prodotto e Stile ed il modellista. Il modellista è la figura che realizza il cartamodello, che poi verrà sovrapposto al tessuto per poter effettuare il taglio, attribuendo al capo una propria vestibilità.

Si tratta della fase più esecutiva che prevede, per ogni articolo della collezione, le seguenti attività:

- a) creazione dei bozzetti da parte degli stilisti;

- b) ideazione del progetto creativo di collezione: questa fase ha il compito di conciliare la creatività degli stilisti (concretizzata nei predetti bozzetti), con i materiali e tessuti disponibili sul mercato di forniture e con la capacità produttiva dell'azienda;

- c) creazione ed analisi dei primi prototipi: viene creato un esempio di modello o prototipo (tipicamente in un'unica taglia e colore), del quale si effettua anche la quan-

¹¹² M. RICCHETTI-E. CIETTA, *Il valore della moda*, cit., p. 81.

tificazione del costo di produzione. Tale prototipo viene realizzato in un tessuto definitivo oppure in uno più economico, nella taglia di campionario, poi indossato ed esaminato per individuare le opportune correzioni. Tali passaggi determinano elevati costi (anche fino a dieci volte quelli della produzione in serie), poiché sono caratterizzati da attività sartoriale;

d) selezione dei campioni: tra i vari prototipi, vengono selezionati i campioni o capo campioni, con i quali verrà realizzato il campionario da presentare ai clienti in vari modelli e tessuti; è in questa sede che viene accertata la congruenza con i costi prefissati all'avvio della progettazione;

e) creazione e presentazione del campionario: viene creato un listino provvisorio di collezione, contenente i campioni precedentemente selezionati, nonché definita una distinta base riportante i materiali da impiegare, le modalità produttive ed i codici dei prodotti. È di fondamentale importanza il lavoro in team tra chi si occupa di produzione e chi è adibito alla commercializzazione: il primo gruppo produce materialmente il campionario e deve saper gestire successive manovre correttive in virtù di future esigenze manifestate in fase di vendita; il secondo gruppo deve tenere in considerazione le esigenze produttive. Il campionario, che nel frattempo è stato prodotto dall'area Produzione e Logistica, viene poi presentato all'area Marketing ed alla rete di vendita, affinché sia ancora possibile ricevere eventuali suggerimenti da coloro che sono più a diretto contatto con il mercato, apportando integrazioni o tagli al campionario stesso (spesso, vengono ammessi alla presentazione anche i clienti più significativi);

f) promozione del campionario: il campionario (corredato del listino prezzi) viene presentato alla clientela ed ai negozi aziendali, facendo ricorso ai canali delle sfilate, fiere e show room.

7.10. Razionalizzazione del processo di creazione di collezione

Come anticipato, il processo di sviluppo di un prodotto è opera congiunta di due nuclei presenti in azienda: quello creativo e quello manageriale.

Al fine di migliorare la razionalità di tale processo, è possibile procedere seguendo due impostazioni¹¹³:

- creando internamente i team di prodotto;
- creando una collaborazione lungo la filiera.

7.10.1. Creazione di team di prodotto

Il ruolo del team di prodotto è quello di indirizzare e verificare l'avanzamento del piano di collezione. Si tratta di team di prodotto costituiti, ciascuno, da soggetti facenti

¹¹³ S. SAVIOLO-S. TESTA, *Le imprese del sistema moda*, cit., p. 208 ss.

parte di aree funzionali differenti: il *product manager*, i commerciali, il responsabile di Produzione e Logistica, il responsabile acquisti. Spesso, in alcune fasi, sono anche ammessi soggetti esterni all'impresa, quali importanti clienti e fornitori strategici. Il coordinamento del team può essere affidato all'area Prodotto e Stile, nel caso di azienda con forte orientamento all'innovazione e identità di marca (si pensi alle case di griffe), oppure all'area Marketing e Commerciale, per le imprese con prodotti di massa e forte orientamento al mercato.

All'interno del team, è fondamentale il dialogo tra gli uomini dello stile e quelli che rappresentano le altre aree funzionali, quali la Produzione e logistica, con l'obiettivo comune di creare collezioni che rispettino le esigenze di mercato, ma anche in linea con quelle più generali dell'impresa. Diventa l'occasione anche per gli uomini dello stile di ragionare in termini manageriali.

Il team si occupa di condividere le esperienze sulle collezioni passate, di porre attenzione sulle tendenze di mercato in corso, di definire gli orientamenti generali di collezione e poi i piani di collezione. Inoltre, esso ha il compito di verificare che l'operato successivo delle varie aree funzionali sia in linea con quanto deciso dal team, pur nel rispetto di un margine di flessibilità che permette alle singole funzioni di affrontare imprevisti oppure opportunità non prevedibili. Il team non va a sostituire, sotto il profilo dell'assetto organizzativo, le aree funzionali; al contrario, esso funge da strumento di coordinamento, guida e verifica tra le stesse.

7.10.2. Creazione di una collaborazione di filiera

Come già ribadito, le aziende che producono capi di moda sono collocate all'interno di una filiera, della quale fanno parte anche fornitori, fornitori dei fornitori, intermediari e clienti. La collaborazione attiva tra i vari attori della filiera favorirebbe il raggiungimento di una serie di obiettivi, quali, tra gli altri:

- vantaggi in termini di costi sostenuti: in particolare, si riducono i tempi ed i costi di sviluppo e di produzione del prodotto, grazie ad un dialogo costruttivo tra i fornitori e l'azienda, all'economia di scala negli acquisti, a tempi più ridotti di fornitura, a maggiore qualità nei rifornimenti effettuati dai fornitori che si sentono maggiormente coinvolti. Anche i costi di distribuzione tendono a scendere, grazie ad una collaborazione costruttiva con gli intermediari che si occupano di effettuare le consegne ai punti vendita;
- vantaggi in termini di creazione dell'offerta: il contatto più diretto con i clienti favorisce senza dubbio l'analisi delle esigenze di mercato e la successiva creazione di un'offerta che, nella sua varietà e variabilità, sia il più possibile soddisfacente per il consumatore finale.

7.11. Le interrelazioni tra la funzione Prodotto e Stile e le altre aree funzionali

La struttura organizzativa dell'impresa presenta un'area autonoma di Prodotto e Stile nel caso di atteggiamento anticipativo o innovativo nei confronti dei mutamenti dell'ambiente circostante. Ogni singola area deve perseguire specifici sub-obiettivi, ma nel rispetto di obiettivi generali posti in sede di pianificazione strategica. Pertanto, è necessaria una adeguata collaborazione partecipativa e reciproca tra le stesse.

Il Prodotto e Stile deve integrarsi con le altre funzioni indispensabili per trasformare il bene da futuro ad attuale: si pensi alle attività di selezione ed acquisto delle materie prime (tessuti, filati, accessori vari), alla gestione delle fasi produttive, alla commercializzazione della collezione, alla raccolta degli ordinativi, alla consegna dei prodotti, all'assistenza alla clientela, alle fasi amministrative legate all'approvvigionamento ed alla vendita.

La chiave di successo dovrebbe essere quella di interpretare le tendenze del mercato nell'ottica della propria identità stilistica: la sola previsione dei bisogni non è sufficiente, è necessario saper proporre al consumatore un'evoluzione sempre nuova di un concetto che egli ha già gradito nella stagione passata, sempre nel rispetto dei propri codici stilistici già riconosciuti sul mercato (se non si proponesse nulla di nuovo, il consumatore sarebbe tentato di non acquistare nulla, ma di usare quanto ha già in armadio).

La strategia innovativa comporta il coinvolgimento organizzativo e gestionale del sistema azienda nel suo complesso e non soltanto dell'area Prodotto e Stile, che deve essere opportunamente integrata con le altre funzioni¹¹⁴. Gli uomini che si occupano di innovazione debbono adottare una mentalità sistematica¹¹⁵, ossia orientata all'intero sistema aziendale e non legata a singole funzioni.

Di seguito vengono analizzate le interrelazioni esistenti tra il Prodotto e Stile e le altre aree funzionali:

- con la Pianificazione strategica: in sede di pianificazione strategica, vengono definiti i sub-obiettivi del Prodotto e Stile e destinate le risorse finalizzate al conseguimento di tali obiettivi. La natura degli obiettivi deve essere in relazione, in primo luogo, con la strategia concorrenziale adottata: in un'azienda la cui sfida competitiva è incentrata sulla riduzione dei prezzi dei propri prodotti, l'area Prodotto e Stile perseguirà obiettivi minimi; al contrario, un'azienda che insegue il progresso tecnologico e l'innovazione ai massimi termini deve poter contare su elevati livelli della propria attività di ricerca e sviluppo;
- con il Controllo: in sede di controllo di gestione, vengono esaminati i risultati ottenuti dall'attività di ricerca e sviluppo per verificare il grado di impiego da parte di altre funzioni, in particolare la Produzione e Logistica ed il Marketing e Commerciale.

¹¹⁴ G. FERRERO, *Impresa e management*, cit., p. 178 ss.

¹¹⁵ P. MIOLO VITALI, *Il sistema delle decisioni aziendali*, cit., p. 159.

Esse devono essere in grado di utilizzare in modo duraturo e conveniente il risultato derivante dal Prodotto e Stile, con un'attenzione costante all'individuazione di sempre nuove possibilità applicative. Le considerazioni del Controllo debbono esprimersi in termini di convenienza economica, affinché sia chiara la necessità o meno di proseguire in una certa direzione piuttosto che abbandonare un progetto di studio e verifiche;

- con la Produzione e Logistica: essa mette in lavorazione un prodotto che è stato approvato ed è pronto per essere trasferito su scala industriale. Le interrelazioni si concretizzano quando il prodotto futuro, su cui sta lavorando il Prodotto e Stile, deve diventare attuale per opera della Produzione, che ne cura la sua realizzazione in serie. Per evitare che l'atteggiamento della sfera produttiva sia di ostruzionismo nei confronti delle novità introdotte dalla precedente attività di ricerca e sviluppo, è auspicabile un rapporto diretto di collaborazione quando ancora è in corso la fase di ricerca e poi di sviluppo, anche eventualmente attraverso il trasferimento di piccole fasi di studio e verifica nell'ambito della unità produttive (pur sempre mantenendo il coordinamento a capo del Prodotto e Stile);

- con il Marketing e commerciale: se il marketing si occupa di commercializzare il prodotto sul mercato lungo tutto il suo ciclo di vita, l'attività di ricerca e sviluppo si colloca nella fase zero di tale ciclo. Anche nella fase zero, comunque, vi è un coinvolgimento del Marketing attraverso una serie di spunti, stimoli, suggerimenti e osservazioni derivanti dal suo essere vicino alle esigenze della clientela e la stima delle potenzialità di mercato di un prodotto nelle sue fasi di vita. Tipica è la tendenza del Marketing a voler spingere la Produzione verso quanto ha avuto successo nella stagione passata, mentre il Prodotto e Stile predilige una visione anticipatoria dei bisogni e la creazione di nuove idee per soddisfarli;

- con l'Organizzazione e Personale: la struttura organizzativa del Prodotto e Stile riflette in genere quella dell'azienda nella quale è inserita (struttura funzionale, struttura multidivisionale, struttura a matrice). Essa deve garantire una adeguata flessibilità organizzativa, utile per soddisfare le esigenze mutevoli imposte dall'innovazione (ad esempio, con la creazione di team per progetti). Inoltre, le persone che operano nel Prodotto e Stile debbono poter contare su un ambiente non ostile al cambiamento, oltre che su un'intensa attività formativa e di aggiornamento;

- con la Finanza: la Finanza assegna le risorse per condurre l'attività di ricerca e sviluppo e, successivamente, effettua i controlli sugli investimenti programmati ed attuati. Tali iniezioni finanziarie permettono, nel breve termine, di attuare dei programmi di ricerca, sperimentazione, sviluppo di nuovi prodotti e/o processi e nel medio-lungo termine di realizzare su scala industriale i risultati dell'attività di ricerca e sviluppo.

CAPITOLO 8

L'AREA CARATTERISTICA DELLA PRODUZIONE E LOGISTICA

SOMMARIO: 8.1. Il ruolo della Produzione e Logistica in un'azienda di abbigliamento. – 8.2. Il ciclo produttivo nel segmento dell'abbigliamento. – 8.3. Le modalità produttive. – 8.4. Le fasi del processo produttivo-logistico. – 8.5. Il contributo del *supply chain management*. – 8.6. I fenomeni di decentramento produttivo e di delocalizzazione produttiva. – 8.7. Il *licensing*. – 8.8. I percorsi di crescita in termini di capacità produttiva.

8.1. Il ruolo della Produzione e Logistica in un'azienda di abbigliamento

L'area della Produzione e Logistica si compone di un insieme di attività volte alla trasformazione di fattori produttivi per la produzione di prodotti (vestito, capospalla, pantalone, semilavorati, ecc.) da immettere sul mercato nei quantitativi, tempi e luoghi richiesti. Inoltre, essa si occupa di gestire il flusso fisico in ingresso di fattori produttivi da immettere nel ciclo produttivo e quello in uscita di prodotti che, transitando tra stabilimenti, reparti e magazzini, vengono poi inseriti sul mercato.

Essa segue l'operato dell'attività della funzione Prodotto e Stile, che trasmette alla Produzione il risultato del suo lavoro, insieme a tutte le specifiche volte all'identificazione di quanto produrre. Inizialmente, la Produzione effettua le verifiche di sua competenza e realizza una copia del prodotto (il campionario); successivamente, si occupa di produrre su scala industriale i capi che sono stati inseriti nella collezione.

Nell'ambito dell'abbigliamento, la logistica assume un ruolo importante, in quanto la localizzazione delle attività, che anni fa venivano poste in essere all'interno di distretti aziendali o in aree ad elevata specializzazione generando limitati spostamenti fisici di materiali, semilavorati e prodotti finiti, è oggi impostata secondo un criterio globalizzato. Inoltre, l'aumentato numero di collezioni genera nuove esigenze in termini di flessibilità, tempistiche di consegna e frantumazione degli ordini, mentre l'ampliamento della gamma produttiva crea svariate casistiche da gestire. Pertanto, la programmazione produttiva e la gestione della logistica debbono essere governate con attenzione.

Più di ogni altra area funzionale, quella della Produzione e Logistica individua il ruolo strumentale dell'azienda in qualità di trasformatore di input in output, in senso fisico

oppure economico, riconquistando il ruolo di “vero cuore” dell’impresa industriale. I fattori che le attribuiscono il ruolo di centralità strategica sono riconducibili essenzialmente alle innovazioni gestionali, intese come modifiche dei processi organizzativi e dei meccanismi di gestione (come il *Just in Time*), ed alle innovazioni tecnologiche, concernenti l’impiego di strumenti di produzione automatizzati (automazione flessibile)¹.

Figura 8.1 – Schema generale della Produzione e Logistica



Fonte: elaborazione personale.

Più nel dettaglio, la Produzione e Logistica presenta i seguenti aspetti operativi²:

- la Produzione realizza il prodotto, facendo utilizzo delle risorse disponibili in azienda quali personale, conoscenze, impianti, attrezzature e magazzino ed effettuando l’approvvigionamento (selezione di fornitori, scelta dei materiali, valutazione del rapporto qualità/prezzo delle offerte dei fornitori, definizione dei tempi di forniture e dei lotti di acquisto, ecc.) di altri fattori produttivi dal mercato³ (tessuti, pellami, energia, servizi, ecc.). Essa deve disporre della capacità produttiva adeguata, in virtù delle scelte effettuate in sede di pianificazione: a tal fine, essa si dota di fattori produttivi strutturali o d’impianto, volti a fornire utilità su più esercizi (come gli impianti, i macchinari, le attrezzature, i brevetti, i marchi), il cui funzionamento necessita di fattori produttivi d’esercizio che si consumano all’atto dell’utilizzo (come le materie prime, le merci, i servizi)⁴. Con il termine produzione, pertanto, si fa riferimento in senso stretto all’attività produttiva che implica una trasformazione materiale dei fattori produttivi; al contrario, la produzione intesa in senso economico è posta in essere dal complesso dell’impresa, ossia da tutte le sue funzioni⁵;

¹ F. BERTI, *Aspetti innovativi di analisi e determinazione dei costi nelle imprese a produzione flessibile*, Cedam, Padova, 1994, p. 39 ss.

² M. BOARIO, *Produzione e logistica*, in AA.VV., *Lezioni di Economia Aziendale*, cit., p. 121 ss.

³ G. MELIS, *Elementi di Economia Aziendale*, cit., p. 46.

⁴ C. CARAMIELLO, *L’azienda, operazioni di gestione e “dinamica dei valori”*, Giuffrè, Milano, 1989, p. 128 ss.

⁵ G.M. GROS-PIETRO, *Sistema aziendale e sistema produttivo*, in AA.VV., *Le «aree funzionali dell’impresa»*, Giappichelli, Torino, 1980, p. 323. G. FERRERO, *Impresa e management*, cit., p. 64.

- la Logistica gestisce i flussi in entrata di input ed in uscita di output, nel rispetto delle tempistiche di produzione e di consegna del prodotto al cliente, con basse giacenze di magazzino e minimi costi di trasporto. Le attività logistiche fanno riferimento sia alla logistica interna (o *Materials Management*) sia alla logistica esterna (o *Delivery*) che, considerate globalmente, sono parte integrante del processo produttivo;
- la Produzione e Logistica si occupa di:
 - acquisire le informazioni che riguardano il prodotto da realizzare;
 - effettuare la scelta tra la produzione interna oppure la sub-fornitura;
 - analizzare i cicli ed i metodi produttivi, nonché il dimensionamento, l'organizzazione ed il layout delle risorse produttive;
 - pianificare la produzione (nel rispetto delle scelte di pianificazione aziendale) e programmare nel dettaglio l'operato dei vari stabilimenti e, al loro interno, dei reparti;
 - gestire l'attività di fornitura con i fornitori (selezione dei fornitori, quantità e tipologie di fattori produttivi da acquistare);
 - gestire l'ingresso dei fattori produttivi;
 - organizzare il processo produttivo ed effettuare materialmente il processo di trasformazione;
 - effettuare il controllo qualità dei prodotti realizzati;
 - garantire il rispetto delle normative di sicurezza sul lavoro nonché quelle di difesa per l'ambiente;
 - analizzare i costi di produzione ed individuare soluzioni alternative maggiormente convenienti;
 - operare la manutenzione degli impianti ed attrezzature.

Il sistema della produzione esprime la dimensione oggettiva dell'azienda: in essa, la componente dei fattori produttivi (materiali e servizi, beni strumentali, fattore umano) si combina nell'ambito del processo produttivo per dare origine agli output. Il fattore capitale partecipa al processo produttivo in maniera indiretta, in quanto esso rende possibile l'acquisizione degli altri fattori produttivi. I fattori produttivi impiegati, differenti tra loro per natura e ruolo, dopo essere stati inseriti nella combinazione produttiva, assumono la veste delle componenti di un sistema⁶. Se gli output trovano apparente origine nella produzione, in realtà essi hanno come fonte primaria il sistema delle decisioni: ogni operazione posta in essere in seno alla produzione è conseguenza delle decisioni precedentemente intraprese⁷.

⁶ U. BERTINI, *Il sistema d'azienda*, cit., p. 54.

⁷ G. FARNETI, *Economia d'Azienda*, cit., p. 4.

8.2. Il ciclo produttivo nel segmento dell'abbigliamento

Il segmento dell'abbigliamento, facente parte del settore tessile-abbigliamento, comprende le fasi produttive collocate a valle della filiera della moda. Il prodotto finito dell'attività produttiva di un'azienda di abbigliamento può essere classificato in⁸:

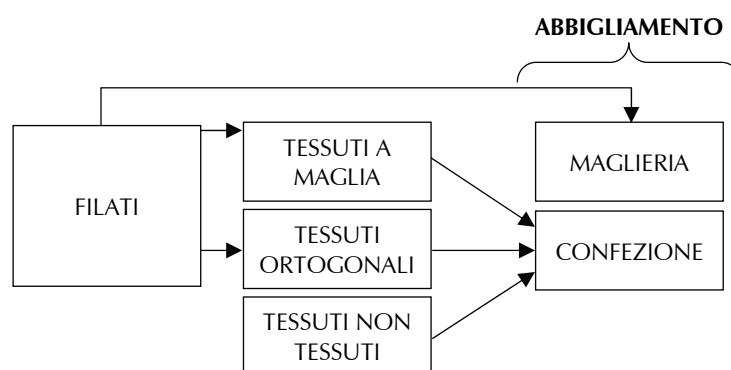
- confezione: articoli di abbigliamento realizzati principalmente in tessuto (abiti, pantaloni, giacche, camicie, completi, spolverini, giacconi, ecc.);
- maglieria (o "maglieria calata"): articoli realizzati in maglia (maglioni, magliette, sciarpe, giacconi di lana, ecc.);
- altri articoli: l'azienda produce anche altri articoli moda, nel caso in cui abbia diversificato la sua produzione verso altri settori. Si pensi alle borse, scarpe, altri articoli di pelletteria, profumi, gioielli, ecc.

I prodotti finiti della confezione e della maglieria possono avere i seguenti utilizzi:

- maglieria esterna;
- intimo e calzetteria;
- capi confezionati.

I prodotti della confezione e quelli della maglieria si differenziano tra loro sia per le differenze tecnologiche richieste dalla struttura produttiva sia per il mercato di sbocco. La confezione utilizza le seguenti materie prime: tessuti ortogonali e quelli in maglia, che vengono tagliati e cuciti, e tessuti non tessuti. La maglieria, invece, impiega il filato laniero, cotoniero o misto.

Figura 8.2 – Il ciclo produttivo dell'abbigliamento

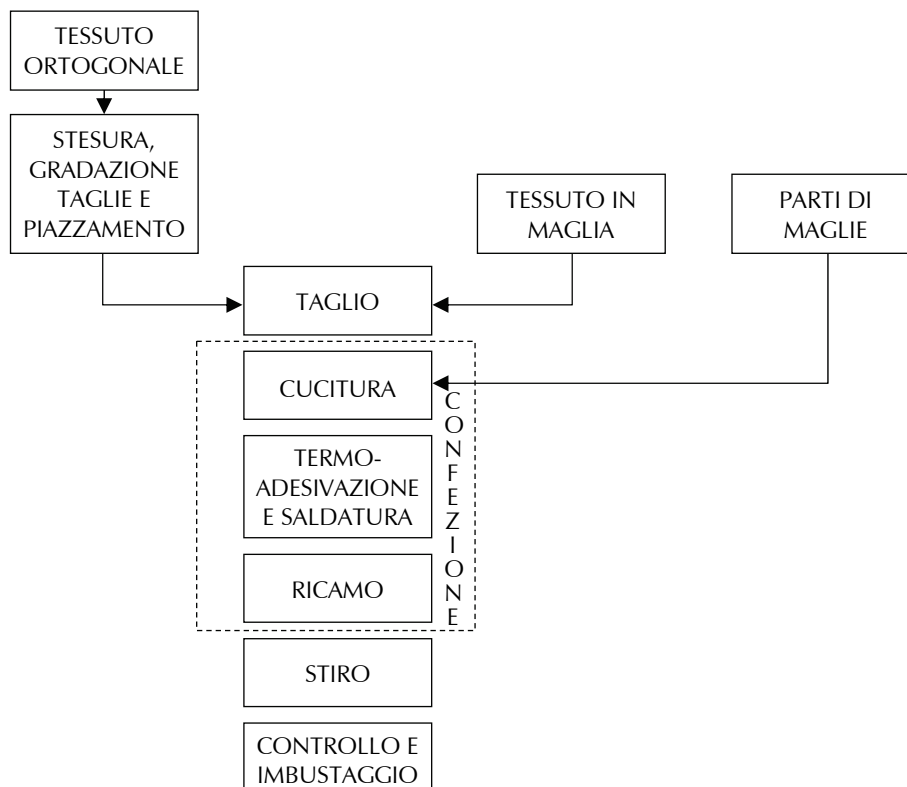


Fonte: S. SAVIOLO-S. TESTA, *Le imprese del sistema moda*, cit., p. 61.

⁸ S. SAVIOLO-S. TESTA, *Le imprese del sistema moda*, cit., p. 60.

Le fasi del ciclo produttivo dell'abbigliamento in tessuto sono indicate nella figura seguente. Al suo interno, quelle che equiparano sia la confezione sia la maglieria sono le seguenti: il taglio, la confezione (suddivisa in cucitura⁹, termoadesivazione e saldatura, possibile ricamo o trapuntatura), lo stiro ed il controllo e imbustaggio del prodotto finito.

Figura 8.3 – Il ciclo produttivo dell'abbigliamento in tessuto



Fonte: S. SAVIOLO-S. TESTA, *Le imprese del sistema moda*, cit., p. 62.

Le diverse fasi del ciclo produttivo nell'abbigliamento in tessuto (in particolare il taglio) sono state coinvolte da processi di automazione; al contrario, la fase di cucitura presenta un'alta incidenza del costo della manodopera che la rende poco competitiva se effettuata nei Paesi industrializzati. Ne consegue che le aziende di abbi-

⁹ La cucitura è, tra tutti, quello con più elevata intensità di lavoro e, quindi, maggiormente eseguita nei Paesi a basso costo di manodopera.

gliamento si distinguono per una differente “combinazione produttiva”¹⁰:

– se è preponderante il fattore lavoro, l’impresa è detta *labour intensive*, ossia ad elevata intensità di lavoro. Si pensi ad un’azienda impostata sulla lavorazione artigianale del pellame, oppure creatrice di abiti di *haute couture*;

– nel caso in cui il fattore predominante sia quello capitale (rappresentato da macchinari, impianti ed altre attrezzature), l’impresa è definita *capital intensive*: è il caso di un’impresa di abbigliamento che produce prodotti di massa, realizzati in via standardizzata.

La lunghezza del *time to market*¹¹ è influenzata da quella della filiera produttiva-distributiva, che coinvolge molti attori ed è alquanto articolata. Le imprese che producono i filati cominciano lo studio di materiali e colori quasi due anni prima dell’uscita del prodotto; a seguire, entrano in gioco: i produttori di tessuti, le aziende di abbigliamento e, come ultime, quelle distributive.

Un’azienda di abbigliamento effettua l’attività di approvvigionamento dei tessuti circa un anno prima della consegna del prodotto, mentre gli ordini vengono ricevuti circa sei mesi prima (con distinzione tra collezione uomo e collezione donna): ciò rende necessaria una previsione delle vendite basata su quanto avvenuto nella stagione precedente, che comporta ovviamente un margine di rischio¹². Di seguito, viene riportata l’articolazione del processo, che inizia dallo studio delle tendenze di mercato in fatto di filati e tessuti fino alla consegna del capo finito nel punto vendita.

Tabella 8.1 – Dallo studio del filato fino al prodotto finito sulla collezione A/I 2011/2012

Fase lavorativa	Tempistica	Eventi collegati
Analisi delle tendenze da parte dei produttori di filati	Ottobre/novembre 2009	
Lavorazione da parte dei filatori e dei tessitori	Marzo 2010	
Presentazione e vendita delle fibre e filati	Giugno/luglio 2010	Pitti filati, Modaprima, Première Vision, Expofil
Presentazione e vendita dei tessuti	Settembre 2010	Moda In, Prato Export, Idea Biella
Presentazione e vendita dei prodotti finiti uomo	Gennaio 2011	Pitti Uomo, Milano Collezioni Uomo
Presentazione e vendita dei prodotti finiti donna	Febbraio 2011	Milano Collezioni Donna
Consegna prodotti finiti nei punti vendita all’estero	A partire da luglio 2011	
Consegna prodotti finiti nei punti vendita in Italia	A partire da settembre 2011	

Fonte: S. SAVIOLO-S. TESTA (elaborazione da), *Le imprese del sistema moda*, cit., p. 69.

¹⁰ M. SAITA, *I fondamentali dell’economia e strategia aziendale*, cit., p. 53.

¹¹ M. BRUCE-T. HINES, *Fashion Marketing. Contemporary Issues*, cit., p. 39.

¹² M. BRUCE-T. HINES, *Fashion Marketing. Contemporary Issues*, cit., p. 57.

Affinché la lunghezza del *time to market* possa ridursi, è necessario che l'avvio del processo produttivo delle aziende di abbigliamento possa partire senza intoppi che potrebbero posticipare la realizzazione dei prodotti finiti e, di conseguenza, la loro collocazione sul mercato. A tal fine, è necessaria la collaborazione tra le varie aree aziendali che operano intorno al capo, dal Prodotto e Stile, al Marketing e Commerciale, alla Produzione e Logistica.

Anche la tecnologia viene in aiuto, mediante la predisposizione di strumenti informatici quali il CAD (*Computer Aided Design*), capace di accelerare l'esecuzione delle attività di disegno, aggiornamento, modifica, simulazione dei prototipi e poi dei campioni: tale programma permette la creazione di un modello sullo schermo del computer, semplicemente cambiando immagini, colori e forme con un semplice click, e di una rivisitazione dei modelli delle collezioni passate con elementari sistemazioni eseguite al computer.

Il miglioramento del processo produttivo non va ricercato solo all'interno dell'azienda, ma anche nell'ambito delle relazioni con gli interlocutori esterni, quali i fornitori, i distributori ed i clienti: la competitività non si raggiunge soltanto con qualità e prezzo, ma è necessario offrire prodotti intelligenti, in tempi veloci e dettati dal mercato. Emerge, pertanto, la necessità di una *partnership* di filiera (di cui si dirà in seguito), ossia una rete collaborativa tra i vari soggetti coinvolti, anche aiutata da modelli organizzativi e gestionali quali il *just in time*, la qualità totale e la produzione snella¹³.

Molte aziende hanno optato per velocizzare il ciclo di lavoro creando delle isole di processo specializzate ed integrate che fossero in grado di operare in modo autosufficiente; in altri casi, si è assistito all'adozione di una struttura produttiva più flessibile e maggiormente integrata con l'ufficio Prodotto e Stile.

La produzione del prodotto è un processo alquanto complesso, la cui articolazione si differenzia fortemente a seconda che l'azienda:

- effettui una produzione in serie di beni standardizzati derivanti da propria progettazione (si pensi alla produzione di jeans Levi's, che risultano in serie e derivanti da un prototipo della Levi's);
- produca, secondo un proprio modello, articoli unici e personalizzati sulle esigenze specifiche della propria clientela (è il caso di un capo di *haute couture* realizzato su misura del cliente che lo ha ordinato);
- faccia ricorso a sub-fornitura, ossia esternalizzi una o più fasi produttive;
- produca su commessa¹⁴ del cliente, nel rispetto di progetti che le vengono forniti (ossia riceva un ordine dal cliente in sub-fornitura). È il caso dell'azienda di abbigliamento che produce in sub-fornitura per un'altra impresa.

¹³ Con riferimento a *just in time*, qualità totale e produzione snella si veda M. BOARIO, *Produzione e logistica*, in AA.VV., *Lezioni di Economia Aziendale*, cit., 1996, p. 147 ss.

¹⁴ A. QUAGLI, *La combinazione dei fattori ed i processi di produzione*, in L. MARCHI (a cura di), *Introduzione all'economia aziendale*, p. 351 ss.

Le attività che caratterizzano la funzione di produzione sono così articolabili¹⁵:

- attività di supporto al management: sono volte all'attività di collaborazione fornita dalla funzione di Produzione e Logistica all'alta direzione, nell'ambito della definizione delle strategie;
- attività strategico-funzionali: si estrisecano nella definizione di strategie funzionali di produzione, nelle scelte di progettazione, di realizzazione ed implementazione dei processi produttivi;
- attività operative: si realizzano nell'attività di produzione vera e propria, resa possibile dallo sfruttamento dei processi produttivi. Hanno carattere ripetitivo e perseguono obiettivi strategico-funzionali predeterminati.

Le attività poste in essere nell'ambito della Produzione si svolgono secondo ottiche differenti, a seconda che se ne consideri l'aspetto tecnico, economico oppure gestionale¹⁶:

- sotto il profilo tecnico: la produzione comprende un insieme di operazioni di trasformazione fisica di input in output. A tal fine, viene messa in relazione la quantità fisica di input e quantità fisica di output;
- sotto il profilo economico: l'ottica di osservazione comprende anche un giudizio di convenienza sulle decisioni intraprese, al fine di individuare la più conveniente combinazione di input che permettano l'ottenimento di output con le caratteristiche richieste. A tal fine, si pone attenzione non soltanto sulla quantità fisica in input e output, ma anche sui costi sostenuti e sui ricavi ottenibili dalla vendita degli output: tale approccio potrebbe individuare delle combinazioni produttive non convenienti sotto il profilo economico;
- sotto il profilo gestionale: esso si rivolge alla gestione delle risorse utilizzate nel processo produttivo, affinché sia possibile monitorare l'efficacia e l'efficienza delle operazioni poste in essere e da svolgere in futuro.

Ad incidere sull'organizzazione e sulla gestione del processo produttivo sono, tra gli altri, i seguenti fattori:

- la responsabilità del progetto: se l'azienda effettua internamente la produzione, essa ne detiene la responsabilità; al contrario, se fa ricorso all'esternalizzazione di quel processo, la responsabilità passa all'azienda terzista. L'orientamento strategico dell'impresa influenza notevolmente la scelta tra produrre internamente (occupandosi della creazione di un marchio e delle collezioni, ma anche della loro produzione) oppure dare in outsourcing l'attività produttiva (detenere il marchio, creare le collezioni e poi assegnare all'esterno la loro messa in opera);

¹⁵ F. RANALLI, *Un breve profilo della funzione di produzione*, in E. CAVALIERI-F. RANALLI, *Economia aziendale. Vol. II. Aree funzionali e governo aziendale*, cit., p. 68.

¹⁶ A. QUAGLI, *La combinazione dei fattori ed i processi di produzione*, in L. MARCHI (a cura di), *Introduzione all'economia aziendale*, p. 349 ss.

- l'ubicazione del processo produttivo o di alcune fasi di esso: un'azienda che effettua tutto il processo produttivo presso un unico stabilimento si avvarrà di un'organizzazione e gestione dello stesso differente rispetto a quella che ha optato per l'attribuzione di alcune fasi presso propri stabilimenti lontani dal principale di assemblaggio (si pensi alla produzione in stabilimenti di proprietà ubicati in Paesi con manodopera a bassi costi) oppure presso stabilimenti di terzi;
- il volume di produzione di ciascun prodotto: un'azienda conto terzista produce una quantità produttiva commisurata alle commesse di uno o più clienti, che possono anche essere spalmate su più prodotti. L'azienda che realizza internamente una produzione monoprodotta si avvale di un processo produttivo differente rispetto ad una produzione su più linee, che richiede la realizzazione di quantità in proporzione più ridotte per ciascuna linea;
- il grado di personalizzazione: un'azienda che lavora in serie e realizza beni standardizzati si avvale di un unico processo produttivo; al contrario, un'azienda che produce esemplari unici e fortemente personalizzati deve poter contare su processi produttivi più flessibili.

8.3. Le modalità produttive

Le differenti modalità di risposta del flusso “ordine-consegna” vedono un diverso peso del fattore tempo, che rappresenta una risorsa critica nell'ambito della ricerca continua dell'impresa di opportunità e competenze finalizzate a mantenere o sviluppare l'attitudine di soddisfare il cliente in modo economico. Le varie possibili modalità di risposta del flusso “ordine-consegna” sono le seguenti¹⁷:

- a) il modello del “programmato” (*make to order*);
- b) il modello del “pronto moda” o “*fast fashion*” (*make to stock*);
- c) il modello misto del “pronto-programmato”.

8.3.1. Il modello del programmato

Esso si basa su un ciclo costituito da: presentazione della collezione, raccolta ordini, produzione, consegna al mercato. Il tempo intercorrente tra l'ordine di acquisto dei materiali e la realizzazione del prodotto (*lead time*)¹⁸ è di circa tre-quattro mesi, mentre il tempo tra l'ideazione del prodotto e la consegna al cliente (*time to market*) è ancora più dilatato, ossia pari a circa nove mesi.

¹⁷ S. SAVIOLO-S. TESTA, *Le imprese del sistema moda*, cit., p. 224 ss.

¹⁸ Minore è il *lead time*, migliore è la previsione circa le vendite della successiva stagione. Si stima che, ad ogni riduzione di tre mesi sul *lead time*, vi sia un miglioramento nelle previsioni delle vendite pari al 4%. C. CIAPPEI-M. SURCHI, *Il lusso nel dettaglio*, cit., p. 100.

L'impresa di abbigliamento ha il vantaggio di minimizzare i rischi di invenduto, in quanto mette in produzione quanto le è stato ordinato, e di disporre di un lungo periodo per gestire la consegna dopo il ricevimento dell'ordine.

Il modello del programmato è stato influenzato dalla presenza di più collezioni da gestire e consegnare (come la *flash*, la pre-collezione, la *cruise*) che hanno richiesto la rimodulazione di tempi e progettazioni produttive: per soddisfare a pieno le esigenze del mercato, ormai tutte le aziende che adottavano solo il programmato hanno affiancato una produzione per il magazzino (o *prompt delivery*), stimando gli ordini futuri e realizzando una quantità di prodotti finiti prima di ricevere gli ordini.

Il modello del programmato è quello tipico dell'azienda di abbigliamento sul segmento del *prêt-à-porter* e sul *diffusion*, dove i fattori creatività ed innovazione sono fondamentali e la presentazione della collezione con le sfilate è un momento imprescindibile per l'immagine del brand.

A causa della volatilità della domanda, si manifesta il rischio di invenduto con un grado differente ai vari stadi della filiera: a monte della stessa, i produttori di filati e tessuti puntano ad un'offerta variegata al fine di garantire un'ampia gamma di scelta ai loro clienti *trade*, in una fase in cui non sono ancora definibili in modo certo le tendenze di moda. Più si scende verso il basso della filiera, minore è la varietà d'offerta, in quanto gli operatori economici (come le aziende confezionatrici) debbono, ad un certo punto, scommettere su particolari categorie di beni con certe varietà.

8.3.2. Il modello del pronto moda o *fast fashion*

Il modello del pronto moda o *fast fashion*¹⁹ si basa sulla produzione non in base agli ordini ricevuti, ma sul monitoraggio frequente delle vendite al cliente distributore. Esso è impiegato da aziende *trend follower* e presuppone l'esistenza di aziende *trend setter* da seguire e imitare.

Il ciclo produttivo-distributivo è più breve rispetto a quello di un'azienda tradizionale. Le tendenze di moda sono monitorate costantemente dai *designer*, che disegnano (in collaborazione con gli *store manager*) i capi, con soli nove mesi di anticipo rispetto alla consegna nei punti vendita. In relazione ai disegni, vengono effettuati gli ordini di acquisto dei tessuti e degli altri componenti necessari; spesso, i disegni vengono ultimati a stagione cominciata, per sfruttare al meglio le manifestazioni della domanda.

In seguito ad un marcato monitoraggio delle preferenze di mercato, vengono emessi gli ordini di produzione, in piccoli lotti, ai fornitori esterni oppure di produzione interna (in genere, vengono realizzate internamente le linee più *fashion*). I prodotti finiti convergono ad uno o più centri di distribuzione, dai quali vengono inviati, circa ogni due settimane, ai punti vendita, che sono di proprietà aziendale. I punti vendita non possono scegliere né l'assortimento, che invece viene fissato centralmente in relazione

¹⁹ E. CIETTA, *La rivoluzione del fast fashion*, Franco Angeli, Milano, 2008, p. 30 ss.

ai report giornalieri di vendita, né il riassortimento. Le scorte nei vari punti vendita si attestano su livelli molto bassi.

Il *time to market* si accorcia notevolmente: esso diventa di venti giorni in alcuni casi, fino ad un massimo di due mesi. I “pronto modisti” accorciano la durata dei processi che compongono il ciclo di acquisto, quello di produzione ed il *lead time* necessario per la disponibilità del bene sul mercato. L'accorciamento del *time to market* è reso possibile grazie alla mancata presentazione del campionario, alla riduzione del *lead time* (che diventa di due-tre settimane) ed alla marcata vicinanza tra disegno e consumatore finale.

Le aziende si appoggiano a cicli produttivi più brevi, presentano un elevato numero di collezioni (addirittura anche settimanale) che contengono un'entità ridotta di campioni, garantiscono una consegna immediata o a brevissimo termine, valutano le tendenze del mercato in occasione di fiere e sfilate e riproducono i modelli facendo utilizzo anche di una rete di laboratori esterni (sono frequenti i casi di riproduzione ed adattamento di caratteri e stili di aziende più note che operano sul programmato).

Vengono mantenute internamente la fasi di design, campionatura, taglio (in genere), finissaggio e spedizione, mentre vengono in genere assegnate a soggetti terzi le lavorazioni intermedie. La flessibilità produttiva, basata sul decentramento, e quella distributiva, incentrata su centri distributivi all'ingrosso ubicati in prossimità dei punti vendita (operanti secondo una struttura reticolare), sono fattori determinanti per il successo dei pronto modisti. La rete di vendita può avvalersi di più riassortimenti all'interno della stagione, però non può contare sulla comunicazione effettuata dalla casa di moda avente per oggetto la collezione che copre tutta la stagione.

Nel modello del pronto moda, si ricerca una strategia operativa definita “*quick response*”²⁰, basata su un coordinamento tra le varie aziende della catena con l'obiettivo di rispondere più velocemente alle mutevoli esigenze del mercato, incrementando l'assortimento e riducendo le scorte di magazzino: si tende, grazie ad accordi di collaborazione, a diminuire il lasso temporale esistente tra la creazione di un capo e la sua consegna ai punti vendita. Gli ordini diventano più frequenti e meno corposi, gli investimenti in magazzino più ridotti e le spese logistiche meno incidenti, grazie al ricorso a centri di distribuzione dislocati sul territorio o la consegna diretta ai punti vendita.

Il fattore prezzo modifica i termini della competizione, in quanto esso diventa un market qualifier, mentre il ruolo di order winner è rivestito dalla varietà e continua disponibilità di nuovi articoli²¹.

Il vantaggio competitivo dei pronto modisti consiste nella capacità di individuare tempestivamente il prodotto che meglio soddisfa una nuova domanda della clientela e rendere disponibile sul mercato tale bene nel minor tempo possibile. A tal fine, tali aziende controllano la catena distributiva, definiscono loro stesse i modelli da produr-

²⁰ C. CIAPPEI-M. SURCHI, *Il lusso nel dettaglio*, cit., p. 103.

²¹ A. SIANESI-G. SPINA-C. CASTELLI, *Configurazione e trend in atto nel fashion*, cit., p. 53.

re (a seconda delle esigenze di mercato captate) senza coinvolgere i confezionisti e terzi, ai quali consegnano i vari modelli definitivi per la realizzazione degli stessi. Vi è una minore complessità di gestione, un forte contenuto moda dei campionari derivante dalle ultime tendenze, un accorciamento del ciclo finanziario ed un veloce riassortimento del punto vendita in relazione all'andamento delle proprie vendite.

Accanto ai suddetti vantaggi, però, il pronto modista non si crea una forte immagine sul mercato (fatta eccezione per i grandi *players* del mercato, come Zara, H&M, Miroglio), a causa dell'assenza di codici stilistici permanenti e di investimenti pubblicitari che invece caratterizzano le aziende principalmente basate sul programmato.

Esse operano sul mercato di massa con un posizionamento medio-basso. Il target di clientela è rappresentato tipicamente da giovani che tendono a mescolare stili e marchi, abbinando capi di lusso ad altri di minor valore commerciale oppure persone con ridotte disponibilità economiche ma attente alle tendenze di mercato.

Ad usare il modello del pronto moda sono sia aziende di piccole dimensioni (spesso con prodotti che imitano le tendenze moda delle case più note) sia aziende di grandi dimensioni; queste ultime possiedono un brand noto, sono fortemente integrate nel processo di commercializzazione (grazie a negozi di proprietà oppure catene in *franchising*), sono capaci di gestire sotto il profilo produttivo, logistico ed organizzativo anche venti collezioni all'anno, meno ampie ma con un rapporto prezzo/qualità altamente competitivo²² e marcatamente allineate alle ultime tendenze del momento.

I due colossi a livello internazionale sono Zara e H&M²³ (si pensi che Zara riesce a cambiare la merce all'interno dei propri punti vendita, tutti di proprietà, ogni tre/quattro giorni, con un ritmo vertiginoso e impensabile per una *maison*); in ambito nazionale vi sono il Gruppo Miroglio, con alcune delle sue linee (Motivi, Oltre e Fiorella Rubino), e Conpibel. I brand italiani del pronto moda sono associati ad un prodotto basico, con qualità medio-bassa ed un prezzo tendenzialmente basso.

Il *fast fashion* ha avuto un grande successo, riportando in cinque anni una crescita di fatturato degli operati mediamente del 15-20% (per contro, la crescita del fatturato degli operatori tradizionali del lusso e dell'abbigliamento femminile del programmato è stata di frazioni di punto), un valore di mercato dell'11%, una duplicazione dei punti vendita anche nelle zone più prestigiose delle città²⁴.

²² Da una ricerca di Bain & Co. condotta nel 2008 emerge che in cinque anni il fatturato delle aziende *fast fashion* è cresciuto mediamente del 15-20% con un valore di mercato dell'11%, mentre il segmento lusso ha registrato una crescita del fatturato dello 0,8%.

²³ L'azienda, anche definita l'Ikea del *prêt-à-porter*, opera con una struttura distributiva capillare e non in *franchising*. I suoi negozi sono grandi spazi ove sono venduti non solo articoli di abbigliamento, ma anche accessori, cosmetica, pelletteria, derivanti da un'intensa attività creativa posta in essere da stilisti con un'età media molto bassa. H&M punta sulla velocità nella fabbricazione degli articoli: sono necessarie solo tre settimane di lavoro affinché un nuovo articolo venga esposto in negozio.

²⁴ M. GARZONI-R. DONÀ, *Moda & tecnologia*, cit., p. 57.

8.3.3. Il modello misto del pronto-programmato

Oggi non è più così marcata la distinzione del “pronto moda” e del “programmato”, ma viene a crearsi un modello misto che opera sia su linee programmate sia su quelle del pronto moda, per sfruttare i vantaggi dell'uno e dell'altro modello. L'obiettivo è quello di associare la qualità ed accuratezza del programmato con la capacità di saper interpretare mutevoli tendenze di moda del *fast fashion*.

Le collezioni principali sono affiancate da uscite *flash* o pre-collezioni rivolte a particolari momenti della stagione (l'arrivo delle vacanze estive) oppure particolari occasioni d'uso (come il look per il capodanno). Molte aziende lanciano, oltre alla collezione principale, sempre una pre-collezione, creando la seguente offerta: pre-collezione *P/E*, collezione *P/E*, pre-collezione *A/I*, collezione *A/I*. Il Gruppo Miroglio è tra questi: le linee Motivi, Oltre e Fiorella Rubino si affiancano ad altre linee del programmato, come Caractère ed Elena Mirò. Il fatturato 2010 è generato per oltre il 40% dal pronto-moda, percentuale tendente alla crescita; in particolare, tale fatturato derivante dal pronto-moda è così generato: la linea Motivi, nata nel 1993, contribuisce per oltre il 50%; la linea Oltre, nata nel 2000, per circa il 30% e, infine, la linea Fiorella Rubino, ultima nata nel 2004, per circa il 20%.

8.4. Le fasi del processo produttivo-logistico

Il processo produttivo-logistico è reso particolarmente complesso, a causa della varietà della gamma offerta dalle aziende e dalla sua stagionalità, in quanto la maggior parte degli articoli di una collezione (fatta eccezione per quelli *basic*) deve essere rinnovata ad ogni stagione. È fondamentale che l'impresa sappia razionalizzare la gestione di tale processo, senza tralasciare l'importanza della diversificazione dell'offerta e della soddisfazione del cliente finale: da luogo esecutivo della creatività dello stilista, la produzione deve diventare un tassello attivo nell'ambito della *supply chain*.

Mediante la già citata collaborazione tra funzioni aziendali, è necessario prevenire i problemi della struttura produttiva già dalla fase di ideazione di un prodotto: la funzione produttiva non deve trovarsi nell'incapacità di fabbricare un bene già approvato dallo Stile per insufficienza della propria struttura produttiva, ma è necessaria una ottimizzazione delle scelte anche nell'operato dei creativi in virtù dei vincoli imposti dalla produzione.

Il ciclo produttivo-logistico gestisce i seguenti articoli:

- materiali di consumo, quali filati e tessuti;
- accessori di consumo necessari per il completamento del capo, quali bottoni, cerniere, fodere, applicazioni varie;
- semilavorati, orientati ad un prodotto finito;
- prodotti già ultimati;
- merci.

Per rendere più efficace ed efficiente l'impiego di tali articoli e la definizione della

composizione del magazzino, la produzione si avvale di un sistema di codifica, ossia applica ad ogni articolo un codice costituito da più segmenti che identificano le caratteristiche del bene (ad esempio, vi è un codice per identificare il modello, la linea, l'anno e la stagione; un altro codice per il settore merceologico ed il colore). Ovviamente ogni capo finito è identificato da una taglia, con scale di misura diverse da Paese a Paese: in Italia, dalla 38 alle taglie conformate, negli Stati Uniti dalla taglia 10 in poi. Come già ribadito, l'offerta di un'azienda è organizzata su due stagioni: la primavera/estate (*P/E*) e l'autunno/inverno (*A/I*).

La fase produttiva segue l'attività dello sviluppo, posta in essere dal Prodotto e Stile, che ha definito il campione da mettere in produzione e la sua distinta base in stretta collaborazione con la Produzione.

Le tappe che caratterizzano, generalmente, l'attività produttiva sono le seguenti:

a) definizione del "ciclo di produzione": con l'ausilio della distinta base, esso ha il compito di presentare le varie competenze, le modalità e le tempistiche di produzione per ogni modello, o addirittura, con un dettaglio maggiore di colore o taglia nell'ambito di ciascun modello;

b) redazione, all'inizio del processo, di un piano sul ciclo di pianificazione preliminare: esso visualizza le fasi più critiche (taglio e confezionamento), al fine di quantificare la numerosità di pezzi da realizzare per ogni fase;

c) definizione ed invio delle richieste ai vari laboratori di produzione interni o esterni: vengono precisati la categoria produttiva (gonna, pantalone, giacca, ecc.), il materiale da impiegare (seta, cotone, lino, ecc.), la fase di lavorazione da effettuare (solo il taglio, oppure taglio/confezione, oppure taglio/confezione/stiratura), la numerosità di capi richiesti, la tipologia di approvvigionamento dei materiali da utilizzare (se forniti dal committente oppure acquistati autonomamente dal laboratorio esterno). Con un solo lancio è possibile abbinare diversi articoli, anche raggruppati per classi di modelli, tessuti e colori differenti (modello/tessuto/colore, modello/tessuto);

d) calcolo del costo di produzione: il costo viene dettagliato per articolo, facendo riferimento al costo medio dei materiali, accessori e semilavorati impiegati, distinto per fornitore e per collezione;

e) controllo di qualità: tale controllo ha luogo al ricevimento degli input ordinati, dei semilavorati o prodotti finiti commissionati all'esterno e al termine della realizzazione interna dei prodotti finiti. Il controllo di qualità viene posto in essere, in genere, a campione;

f) invio dei prodotti finiti al magazzino. Dal momento che vi sono più collezioni, il magazzino prodotti avrà un'elevata giacenza in corrispondenza del picco produttivo della collezione in divenire e una giacenza tendente a zero tra una stagione e l'altra. Sono frequenti i casi di stoccaggio dei prodotti finiti presso terzi, come i laboratori esterni.

Le modalità di gestione delle fasi produttive sono le seguenti²⁵:

²⁵ S. SAVIOLO-S. TESTA, *Le imprese del sistema moda*, cit., p. 220 ss.

- per il magazzino: l'azienda considera il portafoglio ordini esistente in un certo istante, effettua delle stime sulle vendite future e prevede l'entità del portafoglio ordini per l'intera stagione. Su questa stima, viene effettuata una specificazione della quantità da produrre, ovviamente al netto delle giacenze di magazzino e delle quantità già in lavorazione;
- per riga d'ordine: la produzione fa riferimento soltanto al portafoglio ordini esistente.

L'architettura della catena di fornitura di un'azienda dipende dalla strategia adottata in termini di eventuale delocalizzazione produttiva e di outsourcing di una o più fasi produttive. L'azienda può optare:

- per un presidio diretto della maggior parte delle attività lungo la catena di fornitura: la produzione viene effettuata in prima persona oppure vi è un marcato controllo dell'operato dei terzisti che lavorano in qualità di façonisti;
- per l'assegnazione all'esterno della maggior parte delle attività produttive: gli ordini vengono dislocati ad una molteplicità di fornitori, spesso in lotti di piccola entità, ma specializzati nelle richieste. È frequente la rotazione dei fornitori per spuntare un prezzo maggiormente conveniente.

8.5. Il contributo del *supply chain management*

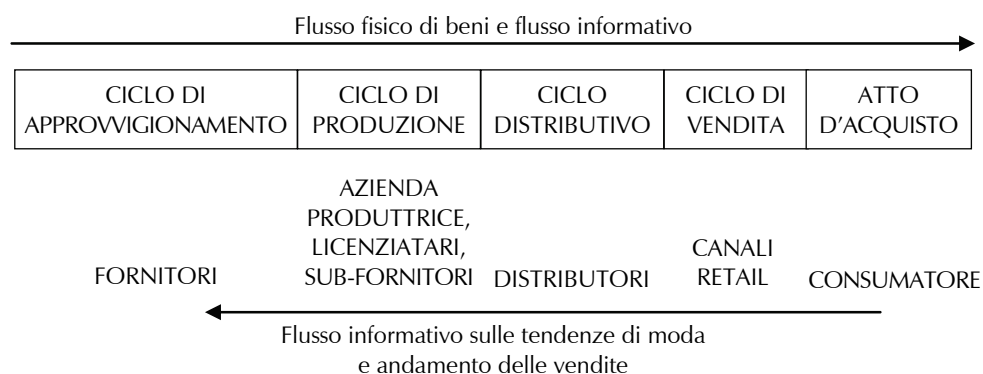
Affinché la filiera della moda non sia soltanto una catena del valore sequenziale (ossia di ogni singola azienda), ma una rete di valore (derivante dall'unione ed intreccio dei singoli valori di ogni attore), occorre collaborazione tra i vari soggetti coinvolti: gli attori debbono considerarsi partner finalizzati non alla trasformazione e distribuzione di un prodotto, quanto piuttosto alla creazione di valore per il cliente²⁶. Una collaborazione di filiera migliora il servizio reso al distributore (grazie a consegne più celeri), al consumatore finale (grazie ad un orientamento maggiore al mercato e meno al prodotto) e facilita l'operato dei vari organi aziendali coinvolti lungo la filiera (incrementando il dialogo e la collaborazione).

Nell'ambito dell'area Produzione e Logistica, risulta di fondamentale importanza porre in essere un efficace ed efficiente *supply chain management* (SCM)²⁷, in quanto i tempi di produzione possono essere lunghi, il ciclo di vita del prodotto è breve e la capacità di risposta dell'azienda agli input del mercato deve essere rapida. Il *supply chain management* rappresenta un fattore critico nella gestione del fashion business²⁸. Esso coinvolge vari soggetti, operanti in varie fasi produttive-distributive, rappresentate di seguito.

²⁶ S. SAVIOLO-S. TESTA, *Le imprese del sistema moda*, cit., p. 72.

²⁷ Sui fondamenti teorici del *supply chain management*, si veda S. GUELFÌ-E. GIACOSA, *Le aziende della net economy*, Giappichelli, Torino, 2003, p. 347 ss. A. CAGLIO-A. DITILLO-P.M. MADINI, *Controllare la supply chain nel settore moda: quale ruolo per il management accounting*, in *Economia & Management*, 1/2006, p. 59 ss.

²⁸ M. BRUCE-T. HINES, *Fashion Marketing. Contemporary Issues*, cit., p. 27.

Figura 8.4 – I cicli del *supply chain management*

Fonte: M. BRUCE-T. HINES, *Fashion Marketing. Contemporary Issues*, cit., p. 42.

Lo schema precedente dimostra che il *supply chain management* gestisce il processo di pianificazione, implementazione e controllo del flusso e stoccaggio di fattori produttivi (quali materie prime, semilavorati e prodotti finiti), oltre che del derivante flusso informativo che lega tutti gli attori coinvolti (dal fornitore fino al cliente). L'ottica deve essere quella, da una parte, di ridurre le scorte di magazzino ed il *lead time*, dall'altra di saper rispondere in modo tempestivo ed efficiente alle mutevoli esigenze della clientela: ad esempio, la scelta di un fornitore non verterà soltanto sul fattore prezzo, ma anche sulla rapidità nelle consegne, sull'assortimento e sul livello qualitativo garantito.

Gestire la catena di fornitura significa definire la tempistica del tagliare, del coordinare i fornitori (locali, nazionali ed esteri), del sincronizzare il flusso di materie in entrata e quello dei prodotti in uscita, che debbono essere opportunamente etichettati, dotati del *packaging* e provvisti di codice a barre. Tale lavoro si moltiplica se l'azienda lavora su più collezioni principali, collezioni *flash*, collezioni *cruise*, ecc. oppure diventa molto più frenetico se l'impresa opera sul *fast fashion*; inoltre, la gestione della *supply chain* si complica nel caso di ricorso a sub-fornitori, che debbono essere coordinati e gestiti ed alla delocalizzazione produttiva in Paesi lontani. A tal fine, l'azienda deve dotarsi di avanzati software dedicati, il più possibile personalizzabili, in grado di supportare il dialogo informativo tra i vari reparti ed anche tra l'azienda ed i suoi fornitori: il flusso operativo, in alcuni casi, è sincronizzato anche su base giornaliera.

Facendo riferimento al flusso informativo, le informazioni economico-finanziarie riguardano principalmente i costi industriali sostenuti nelle lavorazioni commissionate dall'impresa, come i costi per le materie prime, i costi di fase ed i costi di scarti e rilavorazioni. Quelle non di natura economico-finanziaria fanno riferimento alle relazioni

di distribuzione e vendita, come le percentuali di capi esauriti e le transazioni di vendita effettuate dal negoziante, su base giornaliera o settimanale, le percentuali di resi per beni difettosi, l'aumento degli acquisti settimanali e mensili, la percentuale di vendita di nuovi prodotti su base semestrale o annuale²⁹.

Il cambiamento in corso che ha apportato una mutazione genetica nel DNA dell'azienda ha fortemente coinvolto³⁰:

a) i rapporti tra impresa e fornitori: si è passati da un orientamento all'acquisto (volto soltanto all'aspetto negoziale), dove l'obiettivo è focalizzarsi sul fornitore che offre il minor prezzo, ad un orientamento all'approvvigionamento nell'ambito dell'intera catena di fornitura³¹ nel quale la parola d'ordine è il coinvolgimento dei fornitori. L'attenzione viene posta su tutti i costi derivanti da una scelta di approvvigionamento, non solo quelli legati al bene in sé, ma anche a quelli del processo di acquisto. Inoltre, vengono pesati anche i servizi offerti dal fornitore, quali le tempistiche di consegna, la compatibilità dei modelli di gestione della produzione, la disponibilità del fornitore nell'effettuare produzioni personalizzate. Tale relazione tende sempre più ad un rapporto basato sulla fiducia e sulla collaborazione stretta e continua, finalizzato al raggiungimento di migliori risultati qualitativi e quantitativi comuni ed all'integrazione³² tecnica-operativa e strategica. La cooperazione con i fornitori è volta sia al raggiungimento di un vantaggio concorrenziale di costo e/o di differenziazione, sia alla possibilità di esternalizzare delle attività produttive precedentemente non date in outsourcing per ragioni di affidabilità e riservatezza³³. Il rapporto di fornitura non è più inteso un "gioco a somma zero" nel quale l'azienda può guadagnare solo a svantaggio della controparte, ma una relazione nella quale ogni attore coinvolto può trarre vantaggio³⁴. Vengono a crearsi o si rafforzano delle collaborazioni tra aziende sotto la veste di "reti di imprese" o "costellazioni di imprese", che permettono di aggregare competenze e capacità diverse e spesso complementari (seppur correndo il rischio di trovarsi ad operare in un ambiente protetto in modo non naturale, perdendo la capacità di operare autonomamente nel contesto competitivo). Il modello a rete è una modalità astratta di organizzare le

²⁹ A. CAGLIO-A. DITILLO-P.M. MADINI, *Controllare la supply chain nel settore moda: quale ruolo per il management accounting*, in *Economia & Management*, cit., p. 67 ss.

³⁰ B. CAMPEDELLI, *Analisi aziendale: strumenti concettuali, metodologici e di valutazione dell'impresa*, cit., p. 14 ss.

³¹ HERMES LAB (a cura di), *Fashion economy*, cit., p. 88.

³² Per "integrazione" si intende la qualità del rapporto di collaborazione che esiste tra unità organizzative, alle quali viene richiesta un'unità di sforzi per rispondere ad esigenze ambientali. L'integrazione conduce, quindi, ad una relazione tra entità indipendenti, alla loro unione di sforzi volta a migliorare l'efficacia e l'efficienza nell'effettuazione di attività economiche, che diventano spesso indispensabili per poter affrontare le sfide dell'ambiente circostante. HERMES LAB (a cura di), *Fashion economy*, cit., p. 89.

³³ V. CODA, *L'orientamento strategico dell'impresa*, cit., p. 211.

³⁴ M.E. PORTER, *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York, 1985, p. 51 (traduzione italiana *Il vantaggio competitivo*, Edizioni Comunità, Milano, 1987).

forze produttive coinvolte al fine di valorizzare al massimo le interazioni tra i vari soggetti, ognuno con propria autonomia giuridica, decisionale e di iniziativa, che risulta essere fondamentale per alimentare nuovi spunti creativi ed innovativi³⁵. Tali reti generano una rivisitazione delle forme e delle soluzioni organizzative da adottare, rendendo compatibile l'autonomia dei soggetti economici, i quali governano e gestiscono le singole realtà aziendali coinvolte dalla collaborazione³⁶. A tal fine, si fa ricorso a processi negoziali integrativi, che sostituiscono le sole forme negoziali prettamente distributive. La conseguenza è la riduzione del numero di fornitori, con i quali il flusso di cambio non si limita ad un passaggio fisico di materiali o beni, ma è alimentato anche da flussi informativi necessari per alimentare e rendere continua l'interazione commerciale. Il *retailer* deve poter gestire in un'ottica strategica le sue relazioni con gli attori a monte, tanto che, a volte, si assiste anche all'acquisizione di un suo fornitore;

b) i rapporti tra impresa e concorrenti: tale relazione si è inasprita ulteriormente, anche a causa della riduzione dei consumi e alla crisi economica mondiale. Ciò ha comportato con maggiore frequenza fenomeni aggregativi quali acquisizioni e fusioni, dove la tendenza è quella di acquisire un concorrente al fine di acquisire maggiore robustezza;

c) i rapporti tra impresa e distributori: nel caso in cui l'azienda non si occupi anche della commercializzazione dei prodotti, è fondamentale instaurare con il distributore indipendente una stretta collaborazione, disporre di una solida rete di negozi in *franchising* alla quale aggiungere, spesso, dei negozi di proprietà. L'operato del distributore è un tassello importante, in quanto esso concorre a rendere disponibile il prodotto sul mercato nei tempi e nei modi richiesti. Si pensi a Ferragamo che, oltre ai distributori indipendenti rappresentati principalmente dei *department store* americani, può contare su una rete di negozi in *franchising* localizzati in Europa ed Asia e su negozi di proprietà dislocati in tutto il mondo, omogenei nell'immagine e nel clima che si respira in ognuno di questi punti vendita.

Gli strumenti dell'ICT favoriscono la creazione del sistema a "rete", con l'obiettivo della flessibilità gestionale ed operativa³⁷: si pensi ai fornitori, ai fornitori dei fornitori, ai clienti *trade*, ai distributori e ad altri soggetti coinvolti nella filiera. Nell'ambito di un'organizzazione reticolare, dove le differenti configurazioni produttive, ubicazioni geografiche e tipologie di produzioni comportano molteplici esigenze da soddisfare, gli strumenti messi a disposizione dall'ICT facilitano il coordinamento delle varie attività a livello globale³⁸.

³⁵ D. MANCINI, *L'azienda nella "rete" di imprese*, cit., p. 61. K. ZAGHI, *La distribuzione nel sistema moda*, in *Economia & Management*, 5/2003, p. 66.

³⁶ A. LAI, *Paradigmi interpretativi dell'impresa contemporanea*, cit., p. 141.

³⁷ F. BUTERA, *L'orologio e l'organismo*, Franco Angeli, Milano, 1992, p. 284.

³⁸ D. SCIPIONI, *Net fashion. Moda, reti e tecnologie*, cit., p. 22.

L'evoluzione dell'SCM si chiama *Collaborative planning, forecasting and replenishment* (CPFR), ossia pianificazione collaborativa, previsione e rifornimento. Tale modello è volto ad unire in modo dinamico fabbricanti, trasportatori, punti vendita del produttore e clienti finali per migliorare l'efficienza di tutta la catena; ciò è reso possibile grazie ad una pianificazione ed un monitoraggio dei processi di fornitura basati su dati aggiornati, dai quali poter individuare eventuali problematiche ed intoppi per poi mettere a punto il provvedimento correttivo³⁹.

8.6. I fenomeni di decentramento produttivo e di delocalizzazione produttiva

Quello dell'abbigliamento è un segmento ad elevata intensità di lavoro, prevalentemente non specializzato, dove la principale attrezzatura usata è la macchina da cucire di uso domestico in versione industriale. A causa della sua maturità, esso non è stato attraversato da processi di innovazione tecnologica, implicando per le aziende italiane una forte concorrenza da parte di Paesi a più basso costo della manodopera, come quelli asiatici.

Le imprese nazionali, nel tentativo di combattere la concorrenza, stanno percorrendo le seguenti due strade:

- a) il decentramento produttivo;
- b) la delocalizzazione produttiva.

8.6.1. Il decentramento produttivo

Il decentramento produttivo⁴⁰ è il fenomeno mediante il quale vengono affidate (ossia date in *outsourcing*) ad aziende terze, solitamente di piccole dimensioni, alcune fasi del processo produttivo oppure la produzione di semilavorati o parti componenti. Tale decentramento rappresenta una soluzione per raggiungere livelli di elasticità e flessibilità dell'impresa, necessari per adeguarsi alla variabilità della domanda e alla mutevolezza dei bisogni dei consumatori⁴¹, puntando su un serbatoio di capacità produttive supplementari possedute dalle imprese terze.

³⁹ S. FINTONI, *Produrre e distribuire moda*, Franco Angeli, Milano, 2008, p. 65 ss.

⁴⁰ G. FARNETI, *Economia d'Azienda*, cit., p. 33. Il decentramento produttivo può anche essere interno, se le varie fasi del processo produttivo sono realizzate in stabilimenti o unità produttive di proprietà fisicamente separate o con tempistiche differenti, con l'obiettivo di sfruttare al massimo la capacità produttiva dell'impresa. F. RANALLI, *Un breve profilo della funzione di produzione*, in E. CAVALIERI-F. RANALLI, *Economia aziendale. Vol. II. Aree funzionali e governo aziendale*, cit., p. 76 ss.

⁴¹ F.M. CESARONI, *La funzione di produzione nelle piccole imprese*, cit., p. 108.

L'azienda ha la possibilità di rispondere ad una domanda eccedente rispetto alla propria capacità produttiva, sia in termini quantitativi sia qualitativi, evitando investimenti espansivi che incrementerebbero la sua rigidità strutturale. Infatti, trasferendo all'esterno alcune delle sue funzioni produttive (come quella di trasformazione fisica), l'azienda punta ad un recupero di elasticità⁴²: essa delega una serie di fasi a soggetti terzi specializzati in un rispettivo ambito di azione e, così facendo, ha la possibilità di concentrarsi su attività di *core business*. Ovviamente, se per assurdo, tutte le aziende nazionali ricorressero all'esternalizzazione delle loro attività ricorrendo agli stessi fornitori, esse perderebbero l'unicità della loro offerta⁴³.

Le imprese terze a cui viene affidata la produzione, caratterizzate da una flessibilità strutturale, conferiscono all'impresa la possibilità di modificare rapidamente la sua gamma produttiva, senza dover sostenere costi aggiuntivi. Ciò concorre a sopperire a deficienze produttive della propria struttura oppure a minimizzare i costi, conferendo flessibilità operativa necessaria per rispondere alle mutevoli esigenze del mercato in modo rapido ed economico. Per quanto concerne l'abbigliamento maschile, le realtà imprenditoriali presentano generalmente una integrazione produttiva, mentre quelle legate all'abbigliamento femminile ricorrono ad aziende terze alle quali affidare lavori in sub-fornitura.

Quando il decentramento produttivo diventa una scelta non occasionale, ma basata sulla consapevolezza che la singola impresa non è in grado di affrontare la complessità esterna e disporre delle risorse e del know-how necessario per essere competitiva, vengono ad instaurarsi dei rapporti di coordinamento interaziendale basati su una scelta sistematica di allocazione delle risorse dell'impresa⁴⁴, mediante i quali le imprese possono interagire con la complessità del sistema scientifico-tecnologico e la variabile domanda di mercato⁴⁵.

8.6.2. La delocalizzazione produttiva

A partire dagli anni '90, la marcata concorrenza dei mercati asiatici ha reso frequente il ricorso alla delocalizzazione produttiva, intesa come il trasferimento, in tutto o parte, del processo produttivo in un'altra regione o Paese, in genere in via di sviluppo o in transizione. Se, in senso stretto, si delocalizza spostando la produzione in un luogo diverso ma pur sempre in una struttura di proprietà dell'azienda, in senso più ampio il termine è utilizzato per intendere lo spostamento della produzione in altri Paesi, presso stabilimenti propri o di terzi.

⁴² G. MELIS, *Elementi di Economia d'Azienda*, cit., p. 132.

⁴³ G. LOJACONO (a cura di), *Driver e impatto sui modelli di business*, in *Economia & Management*, 2/2009, p. 19.

⁴⁴ P.M. FERRANDO, *Subfornitura e approvvigionamenti nell'evoluzione del sistema aziendale*, Franco Angeli, Milano, 1984, p. 123.

⁴⁵ S. ALBERTINI, *Gli accordi strategici*, Egea, Milano, 1991, p. 43.

Ad essere trasferita è la fase produttiva (in tutto o in parte), caratterizzata da elevata intensità di lavoro manuale, standardizzata, poco remunerativa, con basso contenuto tecnologico-innovativo. Al contrario, le attività a maggior valore aggiunto vengono tenute nel luogo di origine, maggiormente dotato di infrastrutture, forza lavoro istruita, disponibilità di ingenti capitali e strutture finanziarie (funzioni dirigenziali, attività di progettazione e rifinitura del prodotto, controllo qualità dei prodotti, commercializzazione). Diventano fondamentali le attività di coordinamento tra le varie fasi del processo di approvvigionamento, trasformazione e vendita.

Se, in anni passati, la prossimità geografica assumeva un ruolo discriminante nel posizionamento della struttura produttiva, dei centri distributivi e nella scelta dei processi di esternalizzazione, oggi la rimozione di vincoli economici ed organizzativi ha permesso l'elaborazione di un nuovo modello di suddivisione del lavoro su una base internazionale: i processi vengono ripartiti su diversi "nodi produttivi" (singole aziende), spesso specializzati e messi in relazione da reti di transazioni, ed il fattore discriminante è la disponibilità di risorse umane, tecniche, finanziarie e di altra natura (clima del Paese, politiche governative, situazione economica, ecc.) a condizioni vantaggiose⁴⁶.

La delocalizzazione può comportare l'invio di materiali in "conto lavorazione", che poi vengono introdotti nel processo produttivo: in questo caso, l'impresa impiega materie prime, italiane o estere, sulle quali ha potuto effettuare un controllo di qualità, segue l'intero processo produttivo delocalizzato e si può permettere una minore programmazione. In genere, tale forma riguarda prodotti più complessi basati su materiali pregiati. Generalmente, nei Paesi dell'est Europa e dell'Africa si invia la materia prima ed importa un semilavorato. In alternativa, la materia prima viene acquistata direttamente nel mercato locale, tipicamente attraverso un ufficio di zona (*buying office*).

Le ragioni che spingono a delocalizzare possono essere legate:

a) all'impresa nazionale: essa dispone di quelle competenze e conoscenze che la rendono capace di progettare un prodotto innovativo e di qualità e di un marchio forte, ma trova maggiormente conveniente la delocalizzazione della fase produttiva. Il suo prodotto risulta comunque apprezzato dal mercato anche se è dichiarato in etichetta che è stato confezionato all'estero (i clienti delle griffe di moda non smettono di essere tali solo perché in etichette vi è riportata la dicitura *Made in China* oppure *Made in Taiwan*). È necessario un controllo marcato sull'attività di produzione all'esterno, tipicamente effettuato da personale tecnico specializzato che, per un certo periodo di tempo, verifica il raggiungimento degli standard qualitativi, delle tempistiche di consegna e di addestramento dei lavoratori stranieri;

b) al Paese dove si delocalizza: le ragioni alla base della scelta di un Paese possono essere molteplici:

⁴⁶ E. BAICI-C. MAININI, *Il distretto tessile-abbigliamento in provincia di Novara*, Franco Angeli, Milano, 2003, p. 14.

- riduzione dei costi di produzione: il Paese estero può presentare abbondanza di manodopera a basso costo e di risorse naturali; di frequente, la produzione non viene venduta sui mercati locali, ma importata nel mercato nazionale e venduta sullo stesso oppure esportata;
- presenza di un mercato di sbocco: il Paese estero può rappresentare un mercato di sbocco attuale o potenziale nel quale l'impresa vuole rafforzare la propria quota di mercato o tentare l'ingresso. Tale mercato di sbocco potrebbe essere lo stesso nel quale si è scelto anche di produrre, oppure un mercato limitrofo: ad esempio, l'azienda può delocalizzare la produzione in Ucraina, puntando al mercato russo come sbocco e risparmiando sui costi di trasporto. La ragione principale di una politica di delocalizzazione dovrebbe essere quella di vendere in mercati emergenti e non solo di una fuga dai costi elevati: può però essere auspicabile una produzione locale per aggirare barriere protezionistiche (dazi doganali) e per risparmiare sui costi di trasporto. La strategia che le aziende debbono adottare è sempre più volta all'economia di prossimità, ossia alla produzione in contiguità dei mercati di sbocco che saranno sempre più la Cina e, in generale, quelli asiatici;
- ragioni di carattere fiscale: per evitare un carico fiscale elevato può essere trasferita l'attività produttiva in un'area caratterizzata dal riconoscimento di agevolazioni fiscali (ad esempio, le economie in via di sviluppo);
- condizioni indotte dall'operatore pubblico del Paese di destinazione: un organismo pubblico può attivare una politica di incentivazione di investimenti internazionali per stimolare gli insediamenti di imprese estere;
- specializzazioni produttive: si sceglie di delocalizzare in un Paese che possiede forti competenze e specializzazioni in ambito specifici. Ad esempio, le imprese turche confezionano jeans di buona qualità, migliori rispetto a quelle cinesi; queste ultime, invece, sono eccellenti nella produzione di magliette di cotone, con prezzi molto convenienti;
- condizioni favorevoli di carattere logistico: il Paese destinatario della delocalizzazione deve presentare un aeroporto con buoni collegamenti ed una città che offra standard di vita accettabili dal personale dell'azienda nazionale che opera in loco.

Gli effetti della delocalizzazione sono molteplici:

- i più noti sono legati alla riduzione dei costi di produzione, sia in termini di manodopera sia di infrastrutture. L'abbondanza di manodopera, anche più qualificata rispetto a quella del Paese d'origine ma ad un minor costo, ne permette l'impiego non solo nelle attività di più basso valore aggiunto (quelle manuali), ma anche in processi di gestione e controllo che richiedono una preparazione tecnica superiore. A volte, delocalizzare è l'unica strada praticabile per mantenersi competitivi nel proprio segmento di mercato;
- il risparmio sui costi di produzione permette l'effettuazione di nuovi investimenti a più alto valore aggiunto, in innovazione, ricerca e tecnologia, oltre che in formazione del personale;

- l'opportunità di entrare in un nuovo mercato di sbocco, rappresentato dal Paese dove si delocalizza, o il mantenimento/incremento della quota di mercato già posseduta;
- superamento di barriere commerciali;
- ottenimento di agevolazioni fiscali;
- l'opportunità di stabilire *partnership* con potenziali concorrenti ubicati o operanti presso il Paese dove si delocalizza;
- la crescita di business addizionali per l'economia italiana legati alla domanda di infrastruttura e di servizi da parte della realtà produttiva che opererà all'estero.

La delocalizzazione non è una moda, né tanto meno un obbligo; al contrario, essa deve derivare da una necessità⁴⁷. L'azienda che opta per questa scelta deve effettuare una verifica sugli effetti della delocalizzazione produttiva, sia con riferimento al suo posizionamento sul mercato, sia in virtù della prospettiva di crescita:

- per ogni prodotto, occorre identificare gli elementi competitivi nel mercato di sbocco, ossia la struttura dei costi produttivi, dei costi di sviluppo e le tempistiche di *time to market*;
- considerare l'impatto dei costi logistici di un eventuale trasferimento di materiali da inserire nel processo produttivo e di quello successivo dei prodotti finiti;
- valutare i rischi legati al cambiamento dei fornitori e la conseguente necessaria gestione degli stessi;
- valutare i sacrifici in termini di tempi di produzione e di consegna, che potrebbero incidere negativamente sui tempi di riassortimento richiesti: spesso, la possibilità di effettuare una pronta consegna di piccoli lotti genera maggiori ritorni di fatturato e di migliori condizioni di incasso dei crediti rispetto ai risparmi nei costi di produzione⁴⁸;
- considerare il rischio di perdita di controllo di qualità e di immagine e di trasferimento di conoscenza ad un'altra impresa;
- analizzare l'operato degli attori finanziari (banche ed altri istituti finanziari) per un eventuale ricorso al capitale di debito e, in generale, le condizioni di stabilità politica, sociale ed economica del sistema Paese;
- prendere in considerazione i rischi legati al cambiamento del tasso di cambio, se il Paese non è aderente all'Unione Europea;
- conteggiare i reali incrementi di produttività degli stabilimenti esteri (nel caso in cui la componente del costo del lavoro di un processo produttivo sia inferiore al 40%, può non essere conveniente delocalizzare in un Paese a basso costo della manodopera).

I Paesi maggiormente interessati alla delocalizzazione produttiva di imprenditori italiani sono la Romania, la Cina e la Tunisia (insieme rappresentano metà delle importazioni di abbigliamento e un quarto di quelle tessili derivanti da Paesi a basso salario). Le regioni più interessate sono il Veneto e la Lombardia.

⁴⁷ M. WEBER (a cura di), *Doing business in China*, in *Economia & Management*, 1/2009, p. 24 ss.

⁴⁸ P. PRETI-M. PURICELLI (a cura di), *Cambiare le regole del gioco per battere la crisi: il caso Patrizia Pepe*, in *Economia & Management*, 2/2005, p. 124.

Ad essere delocalizzate sono le produzioni dei beni in serie, che non presentano caratteristiche complesse e per le quali sia possibile una certa programmazione; l'abbigliamento donna è poco adatto ad essere delocalizzato, a causa della variabilità degli articoli e della minore programmabilità del ciclo produttivo. I luoghi dove delocalizzare variano in relazione all'oggetto produttivo: per i prodotti in seta ed i capi sportivi si opta per la Cina o l'India, per la maglieria si predilige il Portogallo o le Isole Mauritius, per i prodotti in tessuti sono scelti i Paesi dell'est Europa.

8.7. Il *licensing*

Nel segmento dell'abbigliamento, è frequente il ricorso alla forma giuridica del *licensing* (o contratto di licenza)⁴⁹. Con il contratto di licenza, il "licenziante", rappresentato dall'azienda di abbigliamento o dallo stilista titolare del marchio, concede ad un terzo soggetto "licenziatario" (l'azienda produttrice e/o distributrice) il diritto di utilizzo del proprio marchio per la produzione e/o vendita di prodotti specifici (generalmente facenti parte di un settore merceologico). Il contratto specifica: l'ambito territoriale di utilizzo del marchio, i canali per la distribuzione (se prevista dal contratto), la durata della licenza ed il compenso che il licenziatario verserà al licenziante a fronte del diritto di utilizzo del marchio, sotto forma di *royalties* e di contributo pubblicitario, entrambi quantificati da una percentuale sul fatturato.

Nello svolgimento della successiva attività, il licenziatario potrà far utilizzo delle idee, creazioni e forza del brand della maison, oltre che dei materiali e disegni forniti dal licenziante. Di conseguenza, mentre il licenziante produce un marchio ed idee creative (rappresentate dalle collezioni), il licenziatario produce oggetti materiali (ossia abiti, scarpe, borse, ecc.). I due soggetti sono caratterizzati, quindi, da obiettivi, strategie e problematiche differenti.

Attraverso le suddette condizioni contrattuali, il licenziante mantiene il controllo del mercato e gestisce le varie licenze. Al contrario, i costi di produzione e/o distribuzione dei prodotti sono a carico del licenziatario.

Il contratto di licenza è utilizzato quando la produzione interna di un prodotto non è giudicata conveniente oppure perché l'azienda non dispone delle competenze tecniche o della struttura produttiva adeguata: pertanto, l'azienda punta ad una estensione di marca mediante degli accordi con soggetti terzi.

L'azienda licenziante ha l'opportunità di crescere in più segmenti di offerta, accedendo rapidamente alle competenze progettuali e produttive ed ai canali distributivi del licenziatario, senza sostenere i costi ed i rischi dell'investimento⁵⁰. Il licenziante che non dispone delle capacità finanziarie da investire in nuove linee produttive ha la possibi-

⁴⁹ Se il titolare del marchio si spoglia del suo diritto trasferendolo ad un soggetto terzo, il contratto è quello di vendita; se, al contrario, egli detiene la proprietà del marchio, ma ne consenta l'uso ad un terzo, si tratta di un contratto di licenza.

⁵⁰ G. PELLICELLI, *Strategie d'impresa*, cit., p. 324.

lità di sfruttare quelle del licenziatario e di incrementare comunque la diffusione del proprio brand; inoltre, il licenziante potrebbe entrare in un segmento di mercato nel quale non ha alcuna esperienza o entrare in mercati internazionali ancora non battuti. D'altro canto, però, egli corre il rischio di un calo del livello qualitativo del prodotto realizzato dal licenziatario (rischio che può essere evitato fornendo in modo dettagliato le descrizioni analitiche riguardanti la produzione ed effettuando un marcato controllo sulla qualità), oltre che di una riduzione del proprio livello innovativo nei processi produttivi⁵¹.

Il licenziatario, invece, ha l'opportunità di far crescere il proprio giro d'affari, sfruttando la notorietà del marchio del licenziante, e sviluppare un nuovo insieme di conoscenze stilistiche grazie alla collaborazione con il team creativo del licenziante.

8.7.1. L'oggetto del *licensing*

Il *licensing* può avere ad oggetto:

- l'attività di produzione: la licenza concerne solo la produzione, se il licenziante punta a controllare la fase di commercializzazione oppure il licenziatario non dispone della struttura distributiva. La fase distributiva presenta aspetti delicati da gestire, quali la selettività dei canali di vendita e la gestione degli agenti che, almeno nella fase di lancio di un prodotto, dovrebbero essere in numero limitato ed avere, per ogni area geografica servita, l'intera gamma produttiva legata al marchio. Tali agenti vengono pagati dai licenziatari, ma vendono prodotti di una sola marca;
- la produzione ed anche la distribuzione: la licenza concerne sia la fase produttiva sia quella di commercializzazione, per le quali il licenziatario detiene una autonomia di gestione. Le imprese optano per questa possibilità se la forza del loro brand non è sufficiente per garantire loro una visibilità sul mercato, ma è necessario appoggiarsi sulle competenze e possibilità del licenziatario: ad esempio, nel caso della linea bambino le strutture distributive debbono essere specifiche. Gli agenti percepiscono le provvigioni direttamente dai singoli licenziatari, da cui dipendono. L'attività produttiva e distributiva deve rispettare i valori della marca; per questo motivo, oltre alle verifiche effettuate dal direttore commerciale del licenziatario, anche il direttore licenze della maison effettua una supervisione sull'operato degli agenti. Generalmente, un licenziatario produce per diverse marche e, ogni qual volta egli voglia incrementare il suo assortimento, per contratto deve chiedere l'autorizzazione al licenziante.

8.7.2. La selezione del licenziatario e la gestione del rapporto di licenza

Il licenziante seleziona il licenziatario seguendo alcuni criteri di scelta che possono essere i seguenti⁵²:

⁵¹ R.M. GRANT, *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Il Mulino, Bologna, 2006, p. 452 ss.

⁵² B. GIANNELLI-S. SAVIOLO (a cura di), *Il licensing nel sistema moda*, Etas, Milano, 2003, p. 60 ss.

- esperienza del licenziatario: il licenziatario ideale è quello con passate esperienze nella gestione di marche, ma allo stesso tempo con una gestione attuale di un numero limitato di marche nell'ambito di una medesima fascia di mercato;
- affidabilità finanziaria: il licenziatario deve possedere la capacità finanziaria per adeguare la propria struttura produttiva e quella distributiva;
- capacità produttiva: il licenziatario deve possedere una struttura produttiva adeguata alle richieste del licenziante, al passo con l'innovazione tecnologica nei materiali e nelle attrezzature, nella quale operano le competenze umane formate per le varie mansioni; in alternativa, fermo restando il consenso del committente, può avvalersi della sub-fornitura, ma mantenendo la responsabilità della produzione;
- dimensione: la dimensione più adatta del licenziatario dipende sia dal grado di notorietà del marchio da affidare in licenza sia dalla categoria merceologica del prodotto. Nel caso di licenze riferite a prodotti con una marca ancora non conosciuta di abbigliamento ed accessori, è più adatto un licenziatario di medie dimensioni; al contrario, per articoli come occhiali e profumi, è più adeguata una grande dimensione, maggiormente in grado di effettuare investimenti pubblicitari e di comunicazione;
- rete distributiva: se la licenza ha anche per oggetto la distribuzione dei beni, il licenziatario deve possedere una rete distributiva che sappia penetrare i mercati nazionali ed internazionali in modo selettivo, efficace ed efficiente in termini di qualità e rispetto delle tempistiche di consegna.

Il rapporto di licenza viene gestito in fasi successive⁵³:

a) definizione del calendario operativo: il licenziante ed il licenziatario definiscono un calendario operativo che verrà rispettato nei vari stadi della realizzazione della produzione o produzione/distribuzione;

b) trasferimento degli input creativi e stilistici da parte del licenziante: quest'ultimo deve fornire al licenziatario gli input creativi che saranno seguiti per realizzare la collezione, affinché i successivi modelli rispettino l'identità di marca. Il licenziante definisce i colori ed i tessuti da impiegare e fornisce i bozzetti (sotto forma di schizzi o di campioni); il licenziatario prepara i cartamodelli e realizza i prototipi, che vengono sottoposti all'approvazione del licenziante; quando i prototipi vengono approvati definitivamente, il licenziatario realizza i campionari. Seguono le prove dei campionari, testando vari tessuti, decidendo l'abbinamento modello-tessuto e stabilendo il prezzo dei capi; quando la collezione è ultimata, essa viene presentata all'ufficio Stile del licenziante. Dopo eventuali modifiche ed integrazioni, allorché essa diventa definitiva, si avvia la messa in vendita;

c) realizzazione del piano distributivo (nel caso in cui il contratto di licenza preveda anche la distribuzione): si concordano i punti vendita a cui vendere e le politiche di promozione da adottare nel rispetto dei valori della marca.

Se si mettono a confronto due capi, l'uno prodotto in licenza e l'altro realizzato da

⁵³ B. GIANNELLI-S. SAVIOLO (a cura di), *Il licensing nel sistema moda*, cit., p. 76 ss.

un sub-fornitore, è possibile affermare che essi hanno effettuato un percorso simile nell'ambito della filiera: sono stati disegnati da un Ufficio Prodotto e Stile dell'azienda che detiene il marchio, per essi sono stati selezionati i materiali, sono stati creati i modelli con l'indicazione delle specifiche di produzione, si è giunti ad un prototipo, per poi passare alla fase produttiva vera e propria. La maggior parte di tali fasi è posta in essere presso il licenziatario oppure il sub-fornitore, sotto il controllo dell'azienda detentrici del marchio.

8.7.3. Le tendenze in atto del *licensing*

Il fenomeno delle licenze⁵⁴ ha avuto molta diffusione in passato, quando gli stilisti si occupavano principalmente della creazione e del design.

La tendenza attuale delle imprese di abbigliamento di grandi dimensioni è quella di riportare internamente il controllo delle attività, abbandonando lo strumento delle licenze e puntando su una integrazione verticale. Il ritiro delle licenze è stato causato principalmente dalle seguenti ragioni:

- da un lato, evitare il rischio di un abbassamento del livello qualitativo della produzione svolta da un terzo e di un indebolimento dell'immagine nei confronti dei consumatori (per contrastare tale rischio, le imprese committenti debbono fornire specifiche dettagliate sulle caratteristiche tecniche del prodotto ed effettuare meticolosi controlli sulla qualità);
- dall'altro, l'integrazione verticale permette un accorciamento dell'intervallo temporale tra l'ideazione del prodotto e la sua disponibilità sul mercato;
- come ultimo, vi è in corso un processo di rivalutazione⁵⁵ del ruolo assunto dalla funzione produzione nell'ambito del sistema impresa, derivante dalla consapevolezza che lo stadio produttivo contribuisce intensamente al successo delle strategie competitive poste in essere.

Alcune aziende che hanno ritirato le licenze e non hanno ritenuto strategico l'opzione dell'integrazione verticale hanno stretto delle alleanze con operatori già specializzati nel settore, soluzione che permette di disporre in breve tempo delle competenze specifiche, di operare un maggior controllo sulle attività svolte e di sviluppare internamente nuove competenze imparando dal partner.

I casi più noti di ritiro delle licenze hanno coinvolto le seguenti aziende:

- Giorgio Armani⁵⁶: nel 1999, l'azienda ritira da GFT la licenza per la produzione e distribuzione delle linee di abbigliamento Armani Collezioni e Mani (per poi concludere, nel 2000, un accordo con la GFT per l'acquisizione delle attività industriali

⁵⁴ Le informazioni che seguono relative alle vicende sulle licenze sono tratte da C. PAMBIANCO, *I signori dello stile*, Sperling & Kupfer, Milano, 2008, p. 58 ss.

⁵⁵ F.M. CESARONI, *La funzione di produzione nelle piccole imprese*, cit., p. 25.

⁵⁶ R. MOLHO, *Essere Armani*. Baldini Castoldi Dalai editore, cit., p. 224 ss.

di taglio e confezione delle linee Giorgio Armani Collezioni e Mani, assumendo anche il controllo della distribuzione negli USA delle due linee). Nel 2001, l'azienda ritira dalla Vestimenta di Trento la licenza della prima linea Giorgio Armani uomo e donna concessa, creando con Vestimenta una joint venture per le medesime linee. Nel 2001, l'azienda diventa proprietaria della Simint, precedente licenziatario: tutto l'abbigliamento formale è prodotto direttamente da Armani;

- Valentino: l'azienda ritira la licenza data a GFT per la linea di abbigliamento uomo;
- Gianni Versace: l'azienda acquista la Alias, suo licenziatario per le collezioni donna;
- Dolce & Gabbana: l'impresa ritira nel 2006 da It Holding la sua linea di abbigliamento D&G.

Per i grandi marchi, la concessione delle licenze sull'abbigliamento ha ormai avuto termine. Le aziende che hanno ritirato la licenza si sono dotate di una propria struttura produttiva, creandola *ex novo* oppure derivante da acquisti di aziende già operanti (anche ex sub-fornitrici).

Se il rientro dell'attività produttiva non è avvenuto, l'azienda ha mantenuto le licenze oppure ha modificato la natura dei rapporti di licenza, che sono divenuti più lunghi (a volte anche fino a dieci anni) e sui quali vi è un marcato controllo della qualità dei canali distributivi impiegati. Ad esempio, Roberto Cavalli e Laura Biagiotti nel fronte nazionale e Ralph Lauren e Calvin Klein tra le aziende straniere hanno scelto di non far rientrare le licenze, ma di dedicarsi alla fase di creazione dei prodotti ed alla promozione della loro immagine.

Il ragionamento del ritiro delle licenze non vale per le imprese di abbigliamento di medie e piccole dimensioni, che ancora fanno ricorso allo strumento delle licenze, in quanto non dispongono spesso delle strutture adeguate per offrire la varietà produttiva ed il grado di innovazione richiesto dal mercato.

Se il ritiro delle licenze è stata una scelta possibile nell'ambito dell'abbigliamento, questo non è avvenuto per le licenze degli occhiali e dei profumi. Si tratta di settori che richiedono un elevato grado di specializzazione e conoscenza, una rete distributiva consolidata e capillare sui mercati internazionali. Inoltre, il mercato è in mano ad aziende (come Luxottica e Safilo) che, oltre alle licenze su marchi altrui, possiedono brand propri e, come conseguenza, detengono un forte potere contrattuale nei confronti delle maison. Occorre precisare che le licenze sugli occhiali e sui profumi sono una grande fonte di ricavi per le case di moda. Le aziende di piccole dimensioni non fanno ricorso allo strumento delle licenze, in quanto i licenziatari sono poco interessati a brand con bassa notorietà, eccezione fatta per i pochi produttori di nicchia.

Il mercato degli orologi è alquanto particolare, poiché vede la presenza di grandi aziende specializzate con brand molto forti che non necessitano di divenire anche licenziatari di altri marchi (Rolex, Cartier, Swatch, Piquet sono solo alcuni esempi). Inoltre, il grado di know-how richiesto dalla produzione di un oggetto di elevato livello non può essere raggiunto in poco tempo. Pertanto, le case di moda si sono concentrate su linee

di orologi commerciali e con prezzi più economici, alleandosi con i produttori di orologi di fascia media di nazionalità italiana, svizzera ed americana. L'unico caso di azienda italiana ad entrare anche nel mercato degli orologi è stato Bulgari, ma operando con una propria azienda all'avanguardia nel know-how in Svizzera e senza dare licenze; anche Chanel e Dior hanno agito come Bulgari, riuscendo a collocarsi nel segmento di prodotto di alto livello.

Nel settore delle calzature e pelletteria, non esistono licenze in senso stretto affidate dalle aziende di grandi dimensioni, in quanto vi è l'assenza di licenziatari in grado di assicurare ai brand delle maison una capillarità distributiva su scala internazionale. I pochi casi di licenza vedono una distribuzione buona sul territorio nazionale, modesta su scala europea, ma insufficiente in altri Paesi. Gli stilisti si avvalgono di soggetti terzi, almeno nella fase di sviluppo del business, ma in qualità di terzisti per la produzione e non di licenziatari. Sono le stesse case di moda ad occuparsi della commercializzazione, collocando i loro prodotti in negozi aziendali o in punti vendita prestigiosi. I grandi marchi stanno investendo in questo ambito ed operando con proprie strutture: Armani ha acquistato due realtà produttive nelle calzature e pelletteria; Dolce & Gabbana ha costituito una propria azienda in Toscana; Zegna ha creato una joint venture con Ferragamo per le calzature e acquistato una realtà già operante per la pelletteria. Le case di abbigliamento con marchi di media notorietà, che non dispongono della struttura produttiva adeguata, si affidano allo strumento della licenza: sono esempi Krizia, Enrico Coveri, Gian Marco Venturi e Luciano Soprani.

L'Italia presenta una forte presenza di imprese licenziatrici, in vari ambiti, grazie ad una rete capillare di realtà industriali spesso mono prodotto, ma con forti competenze e specializzazione. Il nostro Paese è scelto anche da aziende francesi, molto avanti nella comunicazione del marchio e commercializzazione, ma con minori competenze nella fase produttiva. Di seguito, è presente l'elenco delle operazioni di licenza, in ordine di aziende licenzianti.

Tabella 8.2 – Le principali operazioni di licenza concordate nel 2009

Azienda licenziante	Paese	Marchio	Settore	Azienda licenziataria	Paese	Note
BasicNet	Italia	Superga	Maglieria intimo	Liabel (Eminence)	Italia	Linea Bambino intimo e pigiameria
BasicNet	Italia	Robe di Kappa	Maglieria intimo	Liabel (Eminence)	Italia	Linea Bambino intimo e pigiameria
Carlotta	Italia	Ermanno Ermanno Scervino	Sportswear	IT Holding	Italia	Linee Uomo e Donna
Ermanno Scervino	Italia	Scervino Street	Pelletteria	Sergiolin	Italia	

segue

Azienda licenziante	Paese	Marchio	Settore	Azienda licenziataria	Paese	Note
Fiorucci (Edwin)	Italia	Fiorucci	Pelletteria	Poletti Antonio	Italia	Ombrelli
Fiorucci (Edwin)	Italia	Fiorucci	Accessori	Frangi	Italia	
Fiorucci (Edwin)	Italia	Fiorucci	Abbigliam. bambino	Manifatture Daddato	Italia	
Five Seasons	Italia	Fred Mello	Abbigliam. bambino	Manifatture Daddato	Italia	
Five Seasons	Italia	Puerco Espin	Abbigliam. bambino	Manifatture Daddato	Italia	
Flavio Briatore	Italia	Billionaire	Maglieria intimo	Le Bonitas	Italia	Intimo e mare
Gai Mattiolo	Italia	Mattiolo	Abbigliam.	Sabatini	Italia	
Gai Mattiolo	Italia	Mattiolo	Abbigliam. bambino	IVR	Italia	
Giambattista Valli	Italia	Giambattista Valli	Abbigliam.	Mariella Burani F.G.	Italia	
Guru	Italia	Guru	Calzature	Cappelletti	Italia	
John Galliano	UK	Galliano	Pelletteria	IT Holding	Italia	
John Galliano	UK	Galliano	Abbigliam.	IT Holding	Italia	Linee Uomo e Donna
Les Copains (BVM)	Italia	Les Copains	Calzature	Vittorio Virgili	Italia	
Mila Schön	Italia	Mila Schön	Maglieria intimo	Marcella Intimo	Italia	Intimo, homewear e swimwear
Mila Schön	Italia	Mila Schön	Calzetteria donna	Pierre Mantoux	Italia	
Osman Yousefzada	UK	Osman Yousefzada	Abbigliam.	Vaprio Stile	Italia	
Paris Hilton Entertainment	USA	Paris Hilton	Maglieria intimo	Le Bonitas	Italia	Intimo, mare e sleepwear
Sanrio	Giap.	OMG! Hello Kitty	Abbigliam.	FixDesign	Italia	
Silvio Betterelli	Italia	Silvio Betterelli	Abbigliam.	Sps Manifatture	Italia	

Fonte: PambiancoNews.

8.8. I percorsi di crescita in termini di capacità produttiva

La vita di un'impresa è generalmente legata a quella di altre entità economiche secondo varie modalità⁵⁷, creando una intensa rete di relazioni che vanno a comporre una

⁵⁷ F. BESTA, *La ragioneria*, cit., p. 158.

sorta di “puzzle”⁵⁸. In tale ambito, la concorrenza spinge le aziende a ricercare nuove e più convenienti condizioni di crescita e di sviluppo⁵⁹. Ciò deriva dalla non autosufficienza dell'impresa, se intesa come un sistema chiuso, che non è in grado di porre in essere un controllo ed un governo diretto di tutte le risorse che risultino necessarie per crescere e svilupparsi e che necessita di fattori e competenze posseduti da altre imprese esterne. Ne deriva che l'impresa pone in essere delle forme di cooperazione o di acquisizione che permettono il perdurare dell'istituto economico.

L'impresa che intenda essere vincente, assicurandosi sopravvivenza e continuità in modo duraturo nel tempo, deve perseguire gli obiettivi di crescita, sia in senso dimensionale sia in senso qualitativo. A tal fine, ad in via preliminare, è necessario un processo valutativo del ruolo che riveste l'azienda e della sua posizione competitiva nell'ambiente. Affinché la crescita possa essere attuata, è necessaria sia una sensibilità del management nell'identificare la necessità, le tempistiche e le modalità di crescita, sia una capacità organizzativa che sappia gestire la collegata espansione, sia l'adeguatezza di mezzi finanziari e competenze professionali in grado di gestire gli aspetti di crescita.

Il processo di crescita si muove lungo le seguenti direttrici⁶⁰:

a) non vengono modificati né i prodotti offerti né i segmenti di mercato: ciò è reso possibile utilizzando una potenzialità di domanda non ancora sfruttata, che permette l'incremento dei volumi di vendita ed anche lo sfruttamento di economie di scala, grazie alla ripartizione dei costi fissi su maggiori volumi di produzione. Inoltre, si tenta di catturare i clienti dei concorrenti, incrementando le proprie quote di mercato;

b) si continua ad operare sui medesimi mercati, allargando o rinnovando la gamma produttiva per renderli più funzionali ed attrattivi: si tende a provocare un'espansione della domanda, grazie ad una differenziazione dei prodotti rispetto a quelli della concorrenza;

c) si punta all'ingresso in nuovi mercati, facendo ricorso ai medesimi prodotti: per nuovi mercati si intendono sia i mercati geografici (si pensi all'ingresso delle griffe nei mercati dei nuovi ricchi) sia le categorie di clientela (ad esempio, puntando a soddisfare nuovi bisogni di differenti categorie di soggetti con il medesimo prodotto). In tal modo, il raggio d'azione viene incrementato, facendo sì che le risorse possano essere condivise tra più mercati;

d) si punta sia a rinnovare la gamma produttiva sia ad entrare in nuovi mercati: ciò avviene attraverso programmi di diversificazione e sviluppando economie di scopo.

⁵⁸ M. FAZZINI, *Aggregazioni, accordi e alleanze tra imprese*, Franco Angeli, Milano, 2006, p. 5 ss.

⁵⁹ A. CECCHERELLI, *Introduzione allo studio della ragioneria generale. Gli organismi aziendali*, cit., p. 106 ss. Per crescita si intende l'allargamento delle basi dimensionali dell'azienda misurabile grazie a parametri quantitativi, quali gli investimenti, il fatturato, il valore aggiunto, il numero di addetti, la quota di mercato ed altri. Per sviluppo si intende l'aumento dimensionale in senso qualitativo, basato sul rafforzamento delle prospettive durevoli di equilibrio economico. F. GIACCARI, *Le aggregazioni aziendali*, Caccucci, Bari, 2003, p. 27.

⁶⁰ L. POTITO, *Le operazioni straordinarie nell'economia delle imprese*, Giappichelli, Torino, 2009, p. 5 ss.

Tali obiettivi di crescita possono essere perseguiti per via interna o per via esterna⁶¹:

a) per via interna (crescita interna): la crescita interna può essere raggiunta percorrendo le prime tre direttrici precedentemente illustrate, ossia utilizzando mezzi e risorse di cui si dispone, facendo ricorso all'autofinanziamento, al capitale proprio oppure al capitale di terzi. La crescita interna permette l'acquisizione delle risorse realmente necessarie, al contrario della crescita esterna nella quale vi può essere una duplicazione di risorse o una disponibilità di risorse non necessarie. Inoltre, l'azienda segue un processo di crescita allineato con la sua tradizione, le sue caratteristiche dimensionali ed organizzative e le sue peculiarità, riducendo il rischio di mettere in gioco la propria identità personale. Sotto il profilo giuridico, la crescita interna è riconducibile ad un medesimo soggetto giuridico;

b) per via esterna (crescita esterna): essa ha luogo realizzando delle forme di integrazione con altre imprese, nella veste di fusioni ed acquisizioni, aggregazioni aziendali o relazioni cooperative, anche con l'obiettivo della diversificazione. Pertanto, essa coinvolge più soggetti giuridici autonomi. Tale strada permette di raggiungere obiettivi di crescita in modo più rapido rispetto alla crescita interna, incrementare le dimensioni dell'attività, ottenere la disponibilità di risorse tecnologiche, conoscenze e capacità precedentemente non in possesso, puntare all'ingresso in mercati e settori caratterizzati da barriere di ingresso prima invalicabili ed evitare lunghi ed onerosi percorsi di apprendimento. Emerge la necessità, da un lato, di specializzarsi su proprie competenze distintive, che arrecano un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti e, dall'altro, di istituire un insieme di relazioni con aziende terze per avvalersi delle risorse e conoscenze esterne non possedute che le permettano un rafforzamento della propria posizione competitiva: organizzare un sistema di relazioni esterne diventa una scelta strategica. L'apertura dell'impresa verso l'esterno può seguire differenti impostazioni:

- l'integrazione (verticale, orizzontale o parziale);
- il rapporto di sub-fornitura;
- l'alleanza strategica.

8.8.1. La strategia di integrazione

Il processo di integrazione tra due o più realtà produttive è volto alla condivisione di vantaggi competitivi, quali prodotti, processi e strutture, ma anche capacità relazionali, conoscenza, competenze umane e, in generale, ogni elementi condivisibile e complementare. Si raggiunge un vantaggio competitivo che risulta essere superiore rispetto alla somma dei benefici apportati dalle singole parti, prima che queste siano oggetto di integrazione⁶².

⁶¹ S. ALBERTINI, *Gli accordi strategici*, cit., p. 22 ss. L. POTITO, *Le operazioni straordinarie nell'economia delle imprese*, cit., p. 8 ss. F. GIACCARI, *Le aggregazioni aziendali*, cit., p. 30 ss.

⁶² M. FAZZINI, *Aggregazioni, accordi e alleanze tra imprese*, cit., p. 7.

Esso viene posto in essere mediante l'acquisto di un'azienda già esistente (alcune volte ex sub-fornitrice), la creazione di una nuova azienda o l'alleanze con altre imprese.

L'integrazione persegue strategie di crescita nel medesimo settore o in più settori⁶³. Gli obiettivi perseguiti da una strategia di integrazione sono molteplici⁶⁴:

- riduzione del rischio: la cooperazione tra realtà imprenditoriali permette una ripartizione del rischio dell'iniziativa tra i vari partner coinvolti e, allo stesso tempo, arreca il beneficio della diversificazione produttiva. In genere, l'azienda opera da sola compatibilmente con le sue potenzialità (si pensi ai alla struttura organizzativa, all'apparato produttivo ed alle disponibilità finanziarie⁶⁵ e con il livello di rischio giudicato accettabile: nel momento in cui l'iniziativa imprenditoriale andasse oltre tale limite, l'azienda può rinunciare al progetto produttivo oppure ricercare una cooperazione con l'esterno;
- ottenimento di economie di scala: grazie alla condivisione di risorse materiali ed immateriali, conoscenze e capacità possedute dai partner coinvolti è possibile l'ottenimento di economie di scala su grandi volumi di produzione con la conseguente riduzione del costo unitario di produzione;
- condivisione di risorse complementari: lo scambio di conoscenze, competenze e tecnologia può aver luogo tra imprese di dimensioni differenti, in genere fortemente specializzate in un ambito specifico (si pensi ad un piccolo laboratorio specializzato nella lavorazione del pellame);
- contrasto ai concorrenti: la concorrenza può essere ostacolata anche attraverso l'istituzione di accordi con alcuni concorrenti, al fine di raggiungere una posizione dominante sul mercato;
- ottenimento di una adeguata soglia dimensionale: se l'azienda non possiede la struttura, le competenze o le risorse adeguate per raggiungere la soglia dimensionale richiesta dal mercato, essa può seguire la strada dell'integrazione, nel rispetto del vecchio principio secondo il quale l'unione fa la forza;
- superamento di vincoli governativi o legislativi: quando l'ingresso in un mercato è regolamentato dal governo locale, l'impresa può integrarsi con una realtà locale al fine di bypassare i vincoli burocratici;
- raggiungimento di una crescita internazionale: l'integrazione con realtà locali permette spesso un più rapido ingresso nei mercati internazionali, grazie alla possibilità di affrontare le tipicità locali. Si pensi agli accordi produttivi finalizzati ad insediare l'attività produttiva in Cina o in altri Paesi con bassi costi della manodopera.

Le possibili forme di integrazione sono le seguenti:

⁶³ S. SCIARELLI, *Il sistema d'impresa*, cit., p. 223 ss

⁶⁴ M. FAZZINI, *Aggregazioni, accordi e alleanze tra imprese*, cit., p. 10 ss.

⁶⁵ D. DEPPERU-C. TURATI, *Il disegno organizzativo delle alleanze tra imprese*, in *Sviluppo & Organizzazione*, n. 132, 1992, p. 19 ss. M. FAZZINI, *Aggregazioni, accordi e alleanze tra imprese*, cit., p. 7.

- a) integrazione verticale;
- b) integrazione orizzontale;
- c) integrazione parziale.

8.8.1.1. *L'integrazione verticale*

L'attività produttiva si articola lungo una catena verticale che comprende una serie di attività: la fornitura delle materie prime (lana, seta, cotone, lino, iuta, sisal, canapa, materiali sintetici, ecc.), la produzione di fibre, filati e tessuti, il confezionamento degli articoli di abbigliamento, la loro distribuzione ed, infine, la commercializzazione.

La strategia di integrazione verticale è volta alla crescita verso attività complementari rispetto a quella originaria, puntando ad aumentare il grado di controllo sulla filiera produttiva-distributiva nell'ambito del proprio business⁶⁶:

- a monte: nei confronti di attività più vicine alla fornitura dei fattori produttivi (materie prime, materiali, servizi);
- a valle: verso attività più vicine al cliente finale (distributori, punti vendita).

La strategia di integrazione verticale⁶⁷ permette all'impresa di acquisire il controllo a monte sui propri input o a valle sui propri output oppure su entrambi, in quanto le singole unità integrate operano in fasi differenti del medesimo ciclo produttivo. Inoltre, aumenta il valore aggiunto creato dall'impresa (inteso come differenziale tra ricavi e costi esterni), in quanto viene incorporato il valore aggiunto delle attività internalizzate, precedentemente eseguite all'esterno.

Un'impresa di abbigliamento che acquista un'altra impresa che produce tessuti pone in essere un'integrazione verticale per incrementare il controllo a monte; se l'oggetto dell'acquisto è una catena di negozi al dettaglio, l'integrazione verticale è a valle, con l'ottica di puntare al controllo dei propri output. Ad esempio, Loro Piana, importante produttore di tessuti di alta qualità, ha posto in essere una integrazione verticale, lanciando una propria linea di abbigliamento che viene commercializzata sia in negozi di proprietà sia in altri punti vendita. Aziende che possiedono marchi famosi, come Armani e Valentino, hanno acquistato aziende produttrici (spesso ex sub-fornitrici), mentre imprese di produzione come Aeffe hanno comprato aziende proprietarie di brand già conosciuti sul mercato.

Tale integrazione è elevata, se l'impresa ha la proprietà sia delle imprese che operano a valle (lungo la rete distributiva) sia di quelle che operano a monte (nella produzione di materie prime e semilavorati)⁶⁸. A tal fine, si differenzia tra:

⁶⁶ P. BASTIA, *Principi di economia aziendale*, cit., p. 253. F. GIACCARI, *Le aggregazioni aziendali*, cit., p. 38 ss.

⁶⁷ G. PELLICELLI, *Strategie di impresa*, Egea, Milano, 2010, p. 332 ss. G. MELIS, *Elementi di Economia Aziendale*, cit., p. 57.

⁶⁸ M. SAITA, *I fondamentali dell'economia e strategia aziendale*, cit., p. 139.

– integrazione totale: se l'azienda effettua la produzione di tutti gli input di cui necessita (integrazione totale a monte) oppure dispone di tutti gli output per svolgere la propria attività (integrazione totale a valle);

– integrazione parziale: se l'impresa opta per l'acquisto da soggetti terzi di parte degli input oppure si affida anche ad imprese terze per gli output, come nel caso in cui si avvalga anche di distributori per commercializzare i suoi prodotti, in aggiunta ai propri canali di vendita.

A tal fine, occorre valutare la convenienza a svolgere internamente un'attività situata a monte oppure a valle della catena, piuttosto che acquistare un'impresa già operante in quell'ambito. Il vantaggio emerge da un corretto confronto tra la riduzione dei costi produttivi, derivanti da economie di scala, ed il sostenimento di costi per il coordinamento dei rapporti tra le varie imprese integrate in un'unica catena verticale. Il rischio può essere legato ad un incremento dei costi interni (nel caso in cui i fornitori esterni siano più competitivi), una minore elasticità nell'operatività (se il gruppo diventa molto vasto e tende alla burocratizzazione) ed una difficoltà in un eventuale processo di deintegrazione, dovuto a marcate barriere all'uscita (si pensi all'impossibilità di ridurre il personale).

L'integrazione verticale presenta i seguenti vantaggi:

- alzare le barriere alla concorrenza: i concorrenti potrebbero trovare difficoltà nell'entrare in un mercato oppure aumentare le loro quote, in quanto l'impresa potrebbe controllare la totalità della fornitura piuttosto che un insieme di input critici, condizionando in tal modo l'operato della concorrenza. I prezzi dei fattori produttivi salirebbero, comportando un elevamento dei costi produttivi per le imprese concorrenti;

- migliorare la capacità innovativa: vi è una maggiore capacità di accrescere le conoscenze tecnologiche, grazie all'utilizzo congiunto del know-how delle aziende legate dall'integrazione verticale, che viene controllato e protetto per non perdere il vantaggio competitivo;

- migliorare la qualità dei prodotti: l'azienda ha la possibilità di porre in essere un controllo sui vari passaggi produttivi lungo la catena verticale, al fine di incrementare il livello qualitativo del suo prodotto. Ad esempio, l'azienda di confezionamento che ha integrato la fase di realizzazione dei semilavorati può verificare la qualità degli stessi durante la fase produttiva; se ha integrato la fase distributiva, ha il controllo della fase ultima di contatto con la clientela;

- effettuare un controllo sull'ambiente: grazie all'integrazione delle unità operative poste a valle ed a monte dell'impresa, viene ridotta l'incertezza derivante dall'ambiente;

- ridurre, grazie ad economie di scala, i costi produttivi (con un'integrazione a monte) o distributivi (con una integrazione a valle): l'azienda che integra i fornitori di materie prime e semilavorati riduce il prezzo di fornitura; l'integrazione di aziende distributivi porta ad un abbassamento dei costi distributivi in termini di una gestione più flessibile del magazzino prodotti, di una acquisizione dei margini di profitto tipici nella fase di commercializzazione, generando anche potenzialmente un incremento potenziale dei ricavi grazie ad una gestione più diretta del rapporto con la clientela;

- migliorare la programmazione dell'attività produttiva: le fasi produttive controllate dall'impresa possono essere programmate e coordinate con maggiore flessibilità, incrementando la capacità nel saper fronteggiare repentinamente i cambiamenti della domanda;

- influenzare il prezzo dei prodotti venduti ai concorrenti: nel caso di controllo della catena verticale, l'azienda che rifornisce anche i concorrenti di prodotti non diversamente disponibili sul mercato può applicare loro un prezzo maggiore.

Accanto ai vantaggi suddetti, l'integrazione verticale presenta i seguenti svantaggi:

- mancato risparmio in termini di costi produttivi: non sempre, la catena verticale permette la riduzione dei costi produttivi. Al contrario, spesso i fattori produttivi sono disponibili a costi inferiori se acquisiti all'esterno. Spesso, l'impresa effettua comunque un'integrazione verticale, il più delle volte parziale, per una questione d'immagine, ossia per dimostrare che il prodotto è realizzato internamente;

- obsolescenza nelle tecnologie: il veloce progresso che interessa le tecnologie applicate nel processo produttivo espone l'impresa ad un elevato rischio di obsolescenza delle proprie strutture, rischio che aumenta se la stessa ha optato per una integrazione di più fasi della catena;

- difficoltà nella gestione di una domanda instabile: nel caso in cui la domanda di mercato sia di difficile previsione, l'azienda presenta difficoltà nel coordinare le varie attività svolte lungo la catena verticale. In tale contesto, l'acquisto dall'esterno permetterebbe di gestire in modo più flessibile una domanda instabile;

- decremento della domanda: una riduzione della domanda di mercato si estende lungo tutta la catena. Ad esempio, una contrazione nei consumi di articoli di abbigliamento ha impatto negativo non solo sull'azienda confezionatrice, ma anche sulle imprese dalla stessa integrate, che si occupano della produzione dei semilavorati e, prima ancora, dei tessuti;

- incremento dei costi organizzativi: l'integrazione crea la necessità di coordinamento dell'attività interna, producendo dei costi legati all'organizzazione delle attività delle singole aziende coinvolte; essi vanno messi a confronto con i minori costi di transazione sostenuti;

- mancanza di flessibilità: la struttura che viene a crearsi è complessa e, come tale, può presentarsi incapace di rispondere prontamente alle mutevoli condizioni dell'ambiente.

8.8.1.2. *L'integrazione orizzontale*

L'azienda acquista o crea un'alleanza con altre imprese, spesso concorrenti, che svolgono attività simile nello stesso settore⁶⁹: un'azienda di abbigliamento acquista un'altra impresa che produce abbigliamento per lo stesso segmento oppure per segmenti differenti. Pertanto, l'integrazione orizzontale vede un ampliamento della posizione

⁶⁹ G. PELLICELLI, *Strategie di impresa*, Egea, Milano, 2010, p. 347 ss. G. MELIS, *Elementi di Economia Aziendale*, cit., p. 57. F. GIACCARI, *Le aggregazioni aziendali*, cit., p. 37 ss.

occupata nel settore e nei business nei quali l'azienda è già presente⁷⁰.

L'azienda continua ad operare nel medesimo settore, ma allarga la quota di mercato, si irrobustisce rispetto ai concorrenti rimanenti, si avvale di un'azienda già funzionante e del suo management e crea economie di scala. Pertanto, l'impresa tende ad una crescita nell'ambito della sua attività originaria, aumentando le dimensioni dell'unità produttiva o commerciale posseduta, oppure moltiplicando gli insediamenti produttivi o distributivi, pur sempre mantenendo valide ed attive le competenze, le risorse e le attività che la caratterizzano. Viene, quindi, ampliata la scala dimensionale oppure replicata la sua formula imprenditoriale⁷¹.

I vantaggi di un'integrazione orizzontale possono essere i seguenti:

- raggiungimento di economie di scala: vengono ridotti i costi unitari di produzione, grazie all'unificazione di attività identiche poste in essere nella medesima impresa (rispetto ai costi generati dalla gestione separata di ciascuna attività), in particolare grazie ad acquisti centralizzati, servizi logistici comuni e tecnologie impostabili su vasta scala produttiva;
- completamento dell'offerta: l'azienda acquista o si allea con un'altra impresa per incrementare la propria offerta, generalmente in un segmento nel quale non è ancora presente. Ad esempio, Nike acquistò Umbro, marchio britannico dell'abbigliamento sportivo, per rafforzare il proprio business nel mercato dei prodotti di abbigliamento per lo sport calcistico, oltre che per fortificare la propria presenza nel mercato britannico;
- ingresso o incremento delle quote di mercato: acquistando o alleandosi ad un'altra impresa, l'azienda ha la possibilità di entrare in un nuovo mercato piuttosto che aumentare una quota già posseduta;
- contrasto dell'ingresso di un concorrente nel mercato: l'integrazione orizzontale rende l'impresa più forte e competitiva, maggiormente in grado di creare una barriera all'ingresso di un'altra azienda nel suo mercato;
- acquisizione delle competenze dell'azienda terza: l'impresa ha la possibilità di avvalersi delle competenze spesso specializzate di un'altra azienda, in un contesto nel quale non è ancora operante oppure nel quale non dispone del medesimo grado di know-how.

8.8.1.3. L'integrazione parziale

L'impresa può optare per una soluzione mista, che prevede lo svolgimento di attività al suo interno, ma anche il ricorso alla sub-fornitura. In particolare, in termini produttivi, essa può realizzare internamente parte della produzione (mediante la propria struttura produttiva, l'acquisto o l'alleanza con aziende terze) ed acquistare la ri-

⁷⁰ L. POTITO, *Le operazioni straordinarie nell'economia delle imprese*, cit., p. 7.

⁷¹ P. BASTIA, *Principi di economia aziendale*, cit., p. 169.

manente parte dall'esterno; in termini distributivi, essa può affidarsi alla propria capacità di vendita (con negozi aziendali, sito internet, venditori dipendenti), aggiungendo l'ausilio di distributori terzi.

Questa strategia permette di raggiungere una determinata quantità di produzione con una minore struttura produttiva propria (che richiedere l'effettuazione di investimenti dotati di rigidità), in quanto l'azienda riversa sul mercato la domanda per la quantità che eccede la sua capacità produttiva. Inoltre, contrasta eventuali ritardi nella fornitura, dovuti a incapacità produttiva o difficoltà finanziarie dei fornitori. Come ultimo, è un fattore di stimolo per il miglioramento dei risultati interni delle aziende facenti parte del gruppo, in quanto vi è l'alternativa di rivolgersi all'esterno.

La suddivisione della produzione tra struttura interna e fornitori esterni non permette, però, il raggiungimento dell'economia di scala potenziale, oltre a generare difficoltà nel coordinamento delle varie fasi nei tempi e nelle caratteristiche di produzione.

8.8.1.4. *Alcuni dati relativi ai processi di integrazione*

Come si è detto in precedenza, le integrazioni verticali ed orizzontali vengono poste in essere mediante:

- l'acquisto di un'azienda già esistente;
- la costituzione di una nuova impresa;
- l'alleanza con imprese già esistenti.

Con riferimento alle operazioni di acquisizioni e fusioni (M&A), esse hanno in genere per oggetto delle aziende con un forte brand oppure realtà minori che possiedono una forte specializzazione sul campo (è tipico il caso di acquisizione di un ex-fornitore). Le operazioni di M&A rispettano la tendenza attuale volta alla creazione di grandi gruppi multibrand e multiprodotto.

Le operazioni di M&A realizzate nel 2009 sono state 114, registrando una diminuzione del 6% rispetto all'anno precedente⁷². Di seguito, viene precisato il settore di appartenenza delle aziende acquirenti coinvolte, da cui emerge che il numero più elevato di operazioni è stato realizzato dagli operatori di Private Equity (17% del totale).

⁷² PAMBIANCO, *Operazioni di M&A realizzate nei settori della moda*, in *Pambianconews*, 2010.

Tabella 8.3 – Operazioni per settore di appartenenza dell'acquirente avvenute nel 2009

Settore dell'acquirente	Numero
Fondi di Private Equity	20
Investitori privati	19
Abbigliamento	14
Distribuzione	12
Holding industriali	8
Calzature	6
Sportswear	5
Gioielli e orologi	4
Filati	4
Tessuti	4
Profumi e cosmesi	3
Lusso	3
Arredamento	2
Intimo	2
Varie	8
Totale	114

Fonte: PAMBIANCO, febbraio 2010.

La tabella che segue presenta le maggiori operazioni di M&A nel settore retail-abbigliamento avvenute nel 2009 e nel primo semestre 2010.

Tabella 8.4 – Principali operazioni di M&A nel settore retail-abbigliamento nel 2009 e nel primo semestre 2010

Anno	Società ceduta	Acquirente	Quota rilevata	Valore (milioni di euro)	Paese
2009	Yoox	Mercato	50,1%	105	Italia
	Dem Retail	Gruppo Coin	Nd	Nd (l'operazioni non ha comportato un esborso)	Italia
2010	Saks	Diego Della Valle	5,9%	22	Usa
	Galleria Commerciale Porta di Roma	Allianz-Corio	100,0%	440	Italia
	Saks	Diego Della Valle	4,15%	22	Usa
	Upim	Gruppo Coin	100,0%	44	Italia

Fonte: Rapporto M&A, Kpmg 2010

Di seguito, è presentato l'andamento delle operazioni di M&A realizzate dai gruppi industriali e dai fondi di private equity negli ultimi dieci anni.

Tabella 8.5 – Operazioni di M&A effettuate da gruppi industriali e da fondi di Private Equity negli ultimi dieci anni

Anno	Numero operazioni	% effettuata da Private equity
1998	59	11,9
1999	122	13,1
2000	158	11,4
2001	155	11,6
2002	162	9,9
2003	173	11,6
2004	170	20,0
2005	165	19,4
2006	158	24,7
2007	149	28,7
2008	121	n.d.
2009	141	17,0
Totale	1.733	

Fonte: C. PAMBIANCO, *I signori dello stile*, Sperling & Kupfer, Milano, 2008, p. 177, con aggiornamenti da Pambianconews, febbraio 2010.

Con riferimento ai Paesi di appartenenza, le operazioni hanno avuto la seguente distribuzione:

- 35 hanno avuto luogo tra operatori italiani Italia su Italia (31%), mostrando che l'Italia continua ad avere un peso rilevante;
- 7 tra operatori italiani ed esteri Italia su Estero (6%);
- 8 tra operatori esteri e italiani Estero su Italia (7%);
- 64 tra operatori esteri Estero su Estero (56%), a dimostrazione che i processi di concentrazione hanno nella maggior parte dei casi una valenza globale.

Negli anni 2007-2008-2009, le operazioni di M&A si sono ridotte, passando da 149 nel 2007 a 121 nel 2008, a 114 nel 2009. Su questo trend ha pesato negativamente la crisi finanziaria dei mercati mondiali ed una riduzione dei valori delle aziende: le aziende, se non costrette, preferiscono attendere tempi migliori prima di mettersi sul mercato, per evitare di essere valorizzate a valori di saldo.

Oltre alla numerosità più ridotta, a cambiare è stata anche la qualità delle operazioni: anni fa si assisteva allo shopping di marchi da parte di grandi gruppi (quali LVMH, PPR, Richemont); oggi la tendenza è riassumibile in tre aspetti:

- si assiste alle dismissioni di imprese da parte di gruppi in crisi o falliti (come Mariella Burani e It Holding);
- si ricercano sinergie e integrazioni fra aziende complementari per incrementare la competitività (è un esempio l'operazione Marzotto-Ratti che ha avuto lo scopo di unire i fatturati e ridurre complessivamente i costi);
- sempre più sono protagonisti gli operatori di private equity, sia nelle operazioni di acquisto sia in quelle di vendita.

Il settore dove sono state maggiori le M&A in questi ultimi anni è quello della distribuzione, nel quale l'operazione più importante ha visto l'acquisto della Upim da parte di Coin e l'ingresso di Diego Della Valle nel capitale di Sak's con una quota del 5,9%.

Con riferimento alle operazioni poste in essere dai Private Equity, si ricorda che Valentino è stata acquistata dal fondo Permira, HAL è entrata nel capitale di Safilo e Cape Live ha acquisito Marioboselli.

Altre importanti operazioni hanno visto l'acquisto di Escada da parte di Megha Mittal (figlia del magnate indiano dell'acciaio) e di Diadora da parte della Lir, finanziaria di Mario Moretti Polegato, proprietario di Geox. Gucci ha acquisito due aziende di pelletteria, Toscoval e Valigeria Toscana; Levi's ha acquistato DC Company, un suo licenziatario nelle calzature ed accessori; Calzedonia ha acquistato Falconieri per sviluppare l'offerta di maglieria di fascia alta (cashmere); Luxottica ha acquisita il 40% della catena spagnola Multipotical.

Come ultimo, vi sono state aperture al capitale di aziende importanti, che hanno permesso l'ingresso di capitale a pieno rischio: si pensi a De Grisogono, nel cui capitale sono entrati investitori privati con una quota di minoranza. In Italia, la società Fashion Box, detentrica del marchio Replay, ha venduto una quota di maggioranza alla finanziaria Equibox, una holding costituita dalla famiglia Sinigaglia con il distributore tedesco di Replay.

Il fenomeno della "mergermania"⁷³ continua, in quanto le operazioni di M&A offrono le seguenti possibilità:

- crescere più velocemente per raggiungere dimensioni più elevate: invece di sottrarre una quota di mercato ai concorrenti, l'altra strada può essere quella di acquistare una quota di mercato già detenuta da un'impresa terza. In un mercato globale già saturo di marchi, può essere più oneroso crearne uno nuovo piuttosto che comprarne uno già esistente (è il caso di Luxottica che ha acquistato Oakley);

⁷³ C. PAMBIANCO, *I signori dello stile*, cit., p. 173 ss.

- acquisire le competenze specifiche in settori di diversificazione: è tipico il caso di acquisto di una azienda che precedentemente ricopriva il ruolo di sub-fornitore, grazie alla quale la maison può controllare direttamente la qualità delle fasi produttive e del prodotto finito;
- donare nuova visibilità a marchi che necessitano di un rilancio: è il caso dell'acquisto di Yves Saint Laurent da parte di Gucci Group e di Emilio Pucci da parte di LVMH;
- gestire sotto un unico ombrello i marchi emergenti: i giovani stilisti non possiedono spesso le capacità finanziarie per lanciare il proprio brand a livello nazionale ed internazionale. L'azienda acquirente, al contrario, può finanziare lo sviluppo, occupandosi della comunicazione, dell'apertura di negozi e di innovazione del prodotto. È il caso di Stella McCartney acquistato dal Gruppo Gucci;
- monetizzare il valore della propria azienda: soprattutto nei casi di assenza di eredi che siano in grado o vogliano prendere in mano il timone dell'azienda, sono frequenti i casi di cessione a fondi di investimento o ad altri gruppi industriali, del medesimo settore o di altri settori. Si ricorda la cessione di Conbipel al fondo americano Oaktree e quella di Cerruti al fondo sempre americano Matlin Patterson.

La mergermania ha dei riflessi positivi sulle aziende acquisite, in quanto apporta mezzi finanziari per poter rilanciare un marchio, consolidare o aumentare la quota di mercato, sviluppare nuove idee ed investire nell'innovazione. Accanto a questi vantaggi, vi sono però degli aspetti critici da gestire, legati principalmente a vedute diverse tra investitore (rappresentato dal fondo) e l'imprenditore. Il fondo considera la maison come un oggetto sul quale ha investito e dal quale punta a ricavare nel breve o medio termine una redditività congrua e, in concomitanza di una eventuale cessione, anche una plusvalenza. Al contrario, l'imprenditore punta ad uno sviluppo ed un livello di redditività nel medio-lungo termine. Se poi l'imprenditore è anche lo stilista, la visione è ancora differente rispetto a quella dell'investitore, in quanto lo stilista è più attento alla creatività del suo ruolo e meno agli aspetti di bilancio. Inoltre, il fondo non appartiene al settore della moda e, quindi, non conosce le dinamiche dello stesso.

8.8.2. La sub-fornitura

Il sistema moda è caratterizzato dal fenomeno della sub-fornitura⁷⁴, ossia del trasferimento di una o più fasi produttive ad aziende esterne, nazionali o estere. In genere, le attività che vengono esternalizzate sono quelle che contribuiscono in misura marginale alla creazione del valore.

La sub-fornitura è una strategia di outsourcing, ossia il processo con il quale un'azienda affida stabilmente la gestione operativa di produzione di un prodotto, precedente-

⁷⁴ A. CAMUFFO-A. COMACCHIO, *Strategia e organizzazione nel tessile-abbigliamento*, Cedam, Padova, 1990, p. 69 ss.

mente posta in essere all'interno, ad un soggetto terzo. L'azienda ricorre alla sub-fornitura quando, nell'ambito di una decisione di *make* (produrre internamente) or *buy* (acquistare dall'esterno) è più conveniente la seconda alternativa⁷⁵.

Nel campo dell'abbigliamento, l'outsourcing fa riferimento a sottosistemi di prodotto o ad intere fasi del ciclo produttivo. A tal fine, l'azienda deve porre in essere un'accurata attività di selezione e controllo dei sub-fornitori e trasferimento di dettagliate specifiche di produzione. L'azienda mantiene all'interno il design e lo sviluppo del prodotto, il controllo della catena produttiva, il controllo qualitativo di quanto realizzato esternamente ed il rispetto dei tempi di consegna, il marketing e la distribuzione, la creazione e l'affermazione e sostegno della sua immagine⁷⁶. Essa non entra nel capitale dell'azienda estera, ma sostiene elevati costi organizzativi.

L'Italia è fortemente interessata dal fenomeno di sub-fornitura: vi sono aree altamente specializzate a cui importanti imprese di moda (italiane ed estere) affidano lavorazioni in conto terzi: si pensi al Veneto, alla Toscana, alla Campania⁷⁷.

8.8.2.1. Le ragioni della sub-fornitura

Esistono due principali ragioni per le quali si ricorre ad una sub-fornitura⁷⁸:

- subfornitura di capacità: l'impresa delega all'esterno una o più fasi che potrebbero essere svolte all'interno, grazie a capacità tecniche possedute, ma con investimenti di difficile recupero. In tal modo, essa riesce a soddisfare la domanda di mercato, senza dotarsi di una struttura produttiva sovradimensionata. In questo caso, l'impresa appaltante mantiene una posizione di dominanza rispetto a quelle esterne⁷⁹. È generalmente impiegata nell'affidamento di lavorazioni a terzi di grandi quantità di articoli, generalmente standardizzati: ne ricorrono le aziende con un prodotto di massa, in genere perché non sono in grado di rispettare la totalità degli ordini ricevuti oppure perché reputano conveniente l'esternalizzazione (ed il relativo sostenimento di soli costi di natura variabile);
- subfornitura di specialità: costituisce l'affidamento di lavorazioni a terzi di prodotti che, a causa delle loro qualità intrinseche particolari, l'azienda non sarebbe in grado di produrre, sia per assenza di manodopera specializzata, sia per inadeguatezza della struttura produttiva. In tal modo, l'azienda appaltante riesce ad ampliare la pro-

⁷⁵ L. FADDA, *La conoscenza dei costi nell'ambito delle decisioni aziendali*, in L. FADDA-P.M. FERRANDO-F. FONTANA-M. ZUCCARDI MERLI, *Complementi di Economia Aziendale*, cit., p. 175.

⁷⁶ S. FINTONI, *Produrre e distribuire moda*, cit., p. 62 ss.

⁷⁷ Con riferimento ai distretti della Toscana, si veda L. BACCI, *Distretti e imprese leader nel sistema moda della Toscana*, Franco Angeli, Milano, 2004.

⁷⁸ S. TERZANI, *Controllo di gestione nelle imprese di alta moda*, cit., p. 29.

⁷⁹ F. RANALLI, *Un breve profilo della funzione di produzione*, in E. CAVALIERI-F. RANALLI, *Economia aziendale. Vol. II. Aree funzionali e governo aziendale*, cit., p. 77 ss.

pria gamma produttiva, sfruttando know-how non posseduti. Le aziende terze mantengono la loro autonomia grazie al possesso di competenze specifiche.

Alla base vi è una convenienza a concentrare le proprie forze su alcune attività, esternalizzando le rimanenti a soggetti terzi: da una produzione totalitaria, si è passati ad una produzione specializzata, ottenendo economie di qualità, di quantità e di tempo⁸⁰.

I processi di esternalizzazione di attività, precedentemente poste in essere all'interno dell'azienda, portano alla creazione di nuove forme transazionali sia nell'ambito interno sia nei confronti dei fornitori: mantenendo all'interno le sole attività di *core business* ed affidando all'esterno quelle produttive, la struttura dimensionale si assottiglia e sorge la necessità di meccanismi di governo delle relazioni con i partner commerciali, basate su sistemi di responsabilizzazione degli stessi⁸¹.

La scelta di dare in outsourcing una parte della produzione deve derivare da un'analisi che consideri lo storico della produzione del settore, la situazione politico-economica dei Paesi dove operano i sub-fornitori e le prospettive di sviluppo futuro: l'azienda non può dipendere da un Paese non stabile socialmente o politicamente (si pensi all'Iran o alla Siria), o per il quale sia prevedibile nel breve termine un incremento del costo della manodopera (come per i Paesi recentemente entrati nell'Unione europea). Comunque, l'impresa deve possedere quella flessibilità operativa che le permetta di non interrompere il proprio ciclo produttivo-distributivo qualora l'attività del sub-fornitore dovesse bloccarsi per ragioni legate al sistema Paese (ad esempio, situazione che si sarebbe manifestata nei Paesi dell'estremo oriente se l'epidemia della SARS avesse avuto complicanze ben più gravi)⁸². La scelta migliore sarebbe quella di un outsourcing verso Paesi diversi, potenziando tale diversificazione in caso di situazioni congiunturali che dovessero bloccare la produzione di un fornitore all'interno di una nazione.

La gestione dei *networks* tra l'impresa ed i sub-fornitori è una delle attività poste in essere dall'azienda nella conduzione della quale, per mantenere vantaggio competitivo, occorre mantenere un livello di costo totale inferiore rispetto a quello dei concorrenti: la strategia di un'impresa si manifesta anche nell'organizzazione e relazione delle varie attività, tra le quali si colloca anche la *relationship* con i fornitori.

8.8.2.2. Le modalità operative della sub-fornitura

Le modalità operative con le quali viene posta in essere una sub-fornitura sono le seguenti⁸³:

⁸⁰ C. CARAMIELLO, *L'azienda. Operazioni di gestione e "dinamica dei valori"*, cit., p. 11.

⁸¹ F. TESTA-P. DE VITA (a cura di), *Reti, flessibilità e performance competitive nei settori tradizionali*, Franco Angeli, Milano, 2006, p. 36 ss.

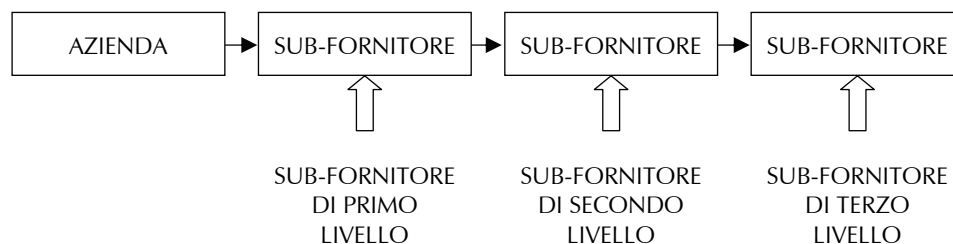
⁸² S. FINTONI, *Produrre e distribuire moda*, cit., p. 19 ss.

⁸³ S. TERZANI, *Controllo di gestione nelle imprese di alta moda*, cit., p. 31.

- modello unidirezionale: l'impresa assegna le disposizioni al terzista, senza che lo stesso possa intervenire attivamente nelle scelte del committente; inoltre, sarà il terzista ad attribuire indicazioni operative ai propri fornitori;
- modello bidirezionale: tra l'impresa ed il suo terzista viene a crearsi un rapporto reciproco di indicazioni e suggerimenti;
- modello multidirezionale: il rapporto reciproco di indicazioni e suggerimenti ha luogo non soltanto tra l'impresa ed il suo terzista, ma anche tra il terzista ed i suoi conto-terzisti.

Se la catena di sub-fornitura non comprende soltanto l'impresa ed il suo terzista, ma altri fornitori del terzista e così via, viene a crearsi una sub-fornitura "a cascata", tipica delle aziende di grandi dimensioni: l'azienda ha il rapporto con il suo sub-fornitore (di primo livello), che a sua volta detiene un rapporto di sub-fornitura con il suo sub-fornitore (di secondo livello) e così via.

Figura 8.5 – La sub-fornitura "a cascata"



Fonte: elaborazione personale.

L'azienda deve decidere se puntare ad imprese nazionali, europee oppure di altri continenti. Un rapporto di sub-fornitura può derivare da una collaborazione di breve periodo oppure da un contratto relazionale, ossia un rapporto di lunga data basato sulla conoscenza e la fiducia tra le parti⁸⁴.

Inoltre, al sub-fornitore può essere affidata:

– esclusivamente la produzione di un prodotto o l'effettuazione di particolari lavorazioni sui capi nel rispetto di specifiche tecniche fornite dall'azienda: l'impresa committente si occupa di tutte le altre fasi a monte ed a valle del processo (quali la realizzazione del disegno, la progettazione del modello, l'acquisto delle materie prime, il controllo di qualità);

⁸⁴ R. CAPPELLARI, *Il marketing della moda e del lusso*, cit., p. 24.

– il sub-fornitore si occupa di più fasi della catena: l'azienda si limita a fornire allo stesso il disegno del capo e, quando il prodotto è ultimato, il sub-fornitore ne effettua la vendita all'azienda committente.

A seconda che le materie prime vengano fornite o meno dal committente, si distingue:

- il cosiddetto “prodotto commercializzato”: l'impresa acquista il prodotto finito senza fornire le materie prime ed i componenti da impiegare nel ciclo produttivo; è quanto avviene tipicamente con i mercati asiatici;
- il “prodotto industrializzato”: l'impresa fornisce i materiali in conto lavorazione. Tale consuetudine, anche denominata “Traffico a Perfezionamento Passivo” (TPP), è tipica dei rapporti con i Paesi più vicini all'Italia, come quelli dell'Europa orientale, dell'Africa del Nord.

8.8.2.3. I vantaggi e gli svantaggi della sub-fornitura

Il ricorso alla sub-fornitura garantisce alle imprese che ne fanno ricorso una serie di vantaggi⁸⁵, quali:

- un livello qualitativo della produzione potenzialmente più elevato: a tal fine, è necessaria la selezione a monte dei sub-fornitori ed un controllo marcato di qualità;
- una maggiore flessibilità della propria struttura produttiva: questo comporta minori costi fissi ed una maggiore capacità di adattarsi alle mutevoli condizioni del mercato. L'impresa può avvalersi della dimensione limitata dei sub-fornitori, caratterizzata da maggiore versatilità produttiva e flessibilità di risposta alle domande del mercato;
- un aumento della competitività ed un ottenimento di migliori performance economiche;
- la possibilità di concentrare gli sforzi e le energie del management su attività strategiche, più rilevanti ai fini del vantaggio competitivo dell'impresa.

Accanto a tali vantaggi, possono manifestarsi però anche degli svantaggi, quali:

- un rapporto di dipendenza troppo forte con i conto terzisti: essi potrebbero detenere una marcata forza commerciale oppure interrompere repentinamente il rapporto di subfornitura. Solitamente le aziende fanno ricorso a più conto terzisti, generando un rapporto di concorrenza tra gli stessi;
- il rischio che i prodotti vengano imitati nell'ambito di una produzione in proprio posta in essere dal sub-fornitore;
- non sempre viene garantito il livello qualitativo espresso nel contratto: questo spiega la presenza, nelle aziende che si affidano alla sub-fornitura, di un team o un ufficio adibito al Controllo Qualità degli articoli prodotti esternamente⁸⁶.

⁸⁵ G. CATTURI, *L'azienda universale*, cit., p. 90. F. GIUNTA, *La creazione di nuove imprese*, cit., p. 165 ss.

⁸⁶ S. TERZANI, *Controllo di gestione nelle imprese di alta moda*, cit., p. 30 ss.

8.8.3. Le alleanze strategiche

L'alleanza strategica⁸⁷ rappresenta un accordo di cooperazione di medio-lungo termine con un soggetto terzo, che diventa partner produttivo e/o commerciale⁸⁸, volto ad una crescita esterna. Tale accordo non si limita ad uno scambio commerciale di beni o servizi, ma comprende un insieme di attività, un processo o una o più fasi di un processo produttivo, che determina il congiungimento delle gestioni delle diverse aziende coinvolte.

Le due entità restano indipendenti sotto il profilo giuridico, ossia mantengono una propria autonomia patrimoniale e, generalmente, anche economica, ma collaborano per raggiungere i medesimi obiettivi: tale cooperazione può riguardare l'attività di ricerca e sviluppo, la produzione e la distribuzione. Nonostante l'autonomia giuridica, le parti effettuano un coordinamento dei vari contributi, definendo anteriormente gli obblighi e gli impegni reciproci⁸⁹.

Tra i casi più noti di alleanze nel campo della moda vi sono la joint venture firmata nel 2000 tra Armani ed Ermenegildo Zegna per la produzione e distribuzione di Armani Collezioni e Mani uomo e quella siglata nel 2001 tra Armani e Vestimenta per la prima linea Giorgio Armani uomo e donna. Inoltre, la joint venture tra Gianni Versace ed Ermenegildo Zegna per le collezioni uomo e quella di Zegna e Ferragamo per la produzione di calzature e pelletteria.

Mentre l'alleanza strategica è caratterizzata da una componente cooperativa che rende il rapporto collaborativo di tipo duraturo e stabile, ponendo le parti coinvolte in un'ottica strategica, nel rapporto di sub-fornitura, il sub-fornitore è in rapporto di dipendenza rispetto alle esigenze, ai piani produttivi ed agli ordinativi del committente.

L'alleanza strategica è considerata una condizione di gestione esterna che ha un impatto diretto sull'economicità dell'entità produttiva⁹⁰, attraverso la quale viene posta in essere una crescita esterna grazie alla coalizione, temporanea o permanente, con altri soggetti terzi. I partners possono essere complementari sotto il profilo dell'attività svolta e rappresentare un'occasione per migliorare la combinazione produttiva, oppure essere concorrenti⁹¹.

⁸⁷ G. PELLICELLI, *Strategie di impresa*, Egea, Milano, 2010, p. 344 ss.

⁸⁸ È possibile distinguere gli accordi dalle alleanze. L'accordo ha un oggetto delimitato e definito, secondo il quale ognuno dei contraenti si assume uno specifico impegno in termini di risorse da investire e di comportamento da adottare; l'obiettivo competitivo ha un ruolo secondario. L'alleanza è stipulata tra soggetti economici con un prioritario obiettivo competitivo. R. FIOCCA-S. VICARI, *Le alleanze interaziendali per l'attuazione di strategie commerciali congiunte*, in R. FIOCCA (a cura di), *Imprese senza confini*, Etas, Milano, 1987, p. 33 ss.

⁸⁹ D. MANCINI, *L'azienda nella "rete di imprese"*, cit., p. 29 ss.

⁹⁰ A. CECCHERELLI, *Economia aziendale e amministrazione delle imprese*, La Barbera, Firenze, 1948, p. 76 ss.

⁹¹ A. CECCHERELLI, *Introduzione allo studio della ragioneria generale. Gli organismi aziendali*, cit., p.106 ss.

La pratica della cooperazione è alquanto diffusa, in quanto apre la strada a molteplici forme di collaborazione⁹² ed alleanze tra aziende di natura giuridica e dimensione differente che, in precedenza, operavano autonomamente. Oggi, le aziende si sentono costrette o proiettate verso sistemi più ampi, che diventano la fonte sia di una parte non trascurabile di risorse materiali ed immateriali necessarie a porre in essere la loro attività produttiva, sia dell'innovazione indispensabile per competere e sopravvivere in un contesto sempre più globalizzato. Tali accordi si stanno trasformando da rapporti basati su regole e rigidità a relazioni sempre più flessibili, incentrati sulla partecipazione e responsabilizzazione⁹³.

Gli accordi di collaborazione istituiti tra imprese sono relazioni cooperative organizzate volte all'interazione tra imprese autonome sul piano competitivo, con lo scopo di valorizzare le complementarità e le competenze specifiche per sfruttare le opportunità derivanti dall'ambiente esterno. Un accordo crea un coordinamento ed una condivisione della catena del valore delle imprese coinvolte: ogni attore punta, quindi, ad estendere la portata della sua catena del valore⁹⁴.

I rapporti di collaborazione tra imprese hanno i seguenti obiettivi:

- garantire uno sviluppo dei soggetti coinvolti: a parità di struttura posseduta dalle aziende, sopperiscono alle limitazioni strutturali, finanziarie e di capacità⁹⁵. Quando l'impresa non è in grado di raggiungere la soglia dimensionale minima per aumentare la quota di mercato, le iniziative di cooperazione con altre imprese possono anche limitarsi ad attività specifiche, senza coinvolgere necessariamente le altre della catena del valore⁹⁶;

⁹² Il concetto di cooperazione fa riferimento ad una relazione tra aziende caratterizzate da complementarità rapporti sviluppati tra imprese che non si occupano di attività tecnicamente complementari. E. COMUZZI, *La misurazione della performance nelle aggregazioni aziendali*, Cedam, Padova, 1996, p. 5 ss.

⁹³ E. CAVALIERI, *Intervento introduttivo*, in E. CAVALIERI (a cura di), *Economia ed etica aziendale*, cit., p. 3.

⁹⁴ S. ALBERTINI, *Gli accordi strategici*, cit., pp. 22 ss., 76 ss.

⁹⁵ Gli accordi di collaborazione possono essere:

- orizzontali, se sviluppati all'interno della stessa attività, indipendentemente dal settore di appartenenza delle aziende coinvolte, e posti in essere con soggetti concorrenti o produttori di beni o servizi diversificati;

- verticali, se attraversano i confini delle attività, coinvolgendo sia operazioni a monte sia operazioni a valle, e vengono posti in essere con fornitori e clienti esistenti. Le imprese coinvolte possiedono presentano, prima dell'accordo, un vantaggio competitivo in differenti attività della catena del valore, che vengono coordinate a seguito dell'accordo;

- obliqui, se effettuato con soggetti appartenenti a settori differenti ed operanti in attività lontane lungo la catena di fornitura. Inoltre, tali accordi possono essere solo di facciata oppure comportare una vera e propria imprenditorialità di gruppo.

A. QUAGLI, *Il comportamento strategico delle piccole imprese*, in L. MARCHI-A. PAOLINI-A. QUAGLI, cit., pp. 83, 98 ss.

⁹⁶ Un accordo è complesso o multi-attività se verte su due o più attività della catena del valore. La stipulazione di un accordo complesso può avere le seguenti ragioni:

– ridurre la *market vulnerability*, ossia il rischio di perdere quote di mercato: ciò è reso possibile incrementando la *manufacturing flexibility*, ossia la velocità di adattamento ai mutamenti di mercato e di tecnologia, e minimizzando il *capital risk*, ossia il rischio legato a contrazioni della domanda nel settore di appartenenza;

– permettere il raggiungimento di economie di scala: grazie alla concentrazione in una medesima unità produttiva di un'attività al servizio di tutte le imprese coinvolte dall'accordo, essi forniscono l'accesso a conoscenze, abilità e competenze non possedute internamente (a maggior ragione se specializzate⁹⁷ e, come ultimo, permettono un riposizionamento competitivo, entrando in un nuovo mercato o sviluppando una nuova tecnologia⁹⁸).

Gli accordi tra imprese costituiscono delle forme di coordinamento dell'attività economica intermedie tra impresa e mercato, nella veste di contratti scritti oppure di situazioni di fatto, secondo i quali le imprese coinvolte collaborano e si coordinano durvolmente. Da ciò deriva che l'azienda ed il suo mercato sono due entità poste agli estremi di un *continuum*, dove è possibile creare una vasta tipologia di accordi contrattuali ed alleanze anche di lunga durata, differenti per forma e contenuti specifici⁹⁹.

Generalmente, nell'ambito della cooperazione, è identificabile un'azienda principale che opera come unico o fondamentale cliente o fornitore per una serie di altre aziende, assumendo una posizione dominante rispetto alle altre. Si viene a creare un network di aziende giuridicamente indipendenti, ma vincolate attraverso degli accordi da restrizioni ed incentivazioni all'impresa capofila, che ha il ruolo di guida unitaria e coordinamento di tutta l'attività posta in essere all'interno del network. L'azienda capofila, attraverso la pianificazione ed il controllo formale, dirige l'operato dei suoi partners commerciali¹⁰⁰.

8.8.3.1. Le tipologie di alleanze strategiche

L'alleanza può derivare:

– da un accordo verticale: esse si sviluppa tra imprese collocate lungo la stessa filiera, ma in stadi successivi, con l'obiettivo di mettere in relazione risorse, competenze ed

– tali attività sono interconnesse l'una con l'altra: ad esempio, un accordo di produzione di una linea di abbigliamento è collegato anche alla sua commercializzazione;

– viene a crearsi una più semplice interazione globale tra imprese piuttosto che l'interazione limitata ad alcune attività; inoltre, può risultare più facilmente gestibile un accordo complesso piuttosto di differenti accordi semplici avente per oggetto una sola attività, ma posti in essere con imprese differenti. S. ALBERTINI, *Gli accordi strategici*, cit., p. 111 ss.

⁹⁷ P.M. FERRANDO, *Subfornitura e approvvigionamenti nell'evoluzione del sistema aziendale*, cit., p. 136 ss.

⁹⁸ S. ALBERTINI, *Gli accordi strategici*, cit., p. 98.

⁹⁹ D. MANCINI, *L'azienda nella "rete di imprese"*, cit., p. 29.

¹⁰⁰ P. BASTIA, *Gli accordi tra imprese*, cit., p. 41 ss.

attività complementari, adottare una divisione del lavoro e puntare ad un obiettivo comune di miglioramento dell'efficacia ed efficienza produttiva. Viene a crearsi una sorta di *network* tra imprese che puntano alla collaborazione a monte ed a valle, creando una situazione a tratti simile a quella di una integrazione verticale"¹⁰¹;

– da un accordo orizzontale: l'alleanza può derivare da accordi tra aziende spesso concorrenti ed operanti in parallelo nel medesimo settore (in alcuni casi anche in settori differenti) che puntano ad una cooperazione volontaria volta al raggiungimento di obiettivi competitivi, diversamente non raggiungibili operando singolarmente. Viene a crearsi spesso un atteggiamento cooperativo¹⁰², ossia caratterizzato da elementi di cooperazione ma anche di competizione. Le imprese coinvolte possono avvalersi di risorse e competenze esterne non possedute singolarmente che, impiegate sinergicamente con le proprie, possono permettere la realizzazione di propri obiettivi strategici: il vantaggio competitivo durevole derivante può essere il risultato della "messa a sistema di un insieme raro" di risorse condivise. Viene a crearsi un'economia di scala su più elevati volumi di produzione, ottenendo una riduzione del costo del prodotto finito, così come una ripartizione del rischio tra i vari partners, soprattutto con riferimento a progetti fortemente innovativi, impegnativi sotto il profilo degli investimenti necessari e con risultati meno certi.

Tra le varie alleanze strategiche possibili vi è quella di *joint venture*¹⁰³, mediante la quale due o più imprese forniscono il capitale volta alla creazione di una nuova azienda indipendente giuridicamente rispetto alle entità fondatrici nella quale esse detengono una partecipazione.

Le alleanze non competitive tra aziende possono essere classificate nelle seguenti¹⁰⁴:

– rapporti collaborativi: sono posti in essere tra imprese che non svolgono attività tecnicamente complementari. Vi è una convergenza di interessi verso comuni risultati, anche se il risultato raggiunto singolarmente deriva in principal modo dall'efficienza individuale di ciascuna azienda. In genere, tali accordi hanno una valenza temporale ed operativa limitata e non escludono la possibilità di porre in essere rapporti di altra natura, anche competitiva, con le medesime imprese: è il caso delle relazioni di "pre-competizione", secondo le quali più entità concorrenti su un prodotto o nell'ambito di un'area geografica pongono in essere un'alleanza per unificare le proprie risorse nell'attività comune di ricerca di base ed applicata;

– rapporti cooperativi: riguardano imprese che presentano una complementarità tecnico-economica delle loro gestioni. Tali accordi sono continuativi nel tempo ed

¹⁰¹ F.M. CESARONI, *La funzione di produzione nelle piccole imprese*, cit., p. 113 ss.

¹⁰² V. DELLA CORTE-M. SCIARELLI, *La coopetition e le scelte di governo possono rappresentare una fonte di vantaggio competitivo sostenibile per i sistemi strategici? Il caso del settore turistico*, in V. MAGGIONI-L. POTTIO-R. VIGANÒ, *Corporate governance: governo, controllo e struttura finanziaria*, cit., p. 305.

¹⁰³ L. D'AMICO, *L'economia delle imprese associative*, Giappichelli, Torino, 1996, p. 89 ss.

¹⁰⁴ G. FERRERO, *Istituzioni di economia d'azienda*, cit., p. 69 ss.

hanno un'ampiezza contenutistica ampia, fortemente contrattualizzati. I risultati comuni sono il frutto dell'operare congiunto, tanto che, a volte, risulta difficile attribuire gli stessi alle singole aziende coinvolte.

8.8.3.2. *Gli effetti di un'alleanza strategica*

Attraverso l'alleanza, i partners possono avvalersi delle capacità, conoscenze e strutture dei propri alleati, maturate in ambiti differenti oppure specializzate nel medesimo settore; diversamente, lo sviluppo interno del medesimo grado di know-how comporterebbe tempi e risorse notevoli, spesso non disponibili.

Invece di porsi come soggetti competitori sul mercato, le aziende coinvolte traggono un mutuo beneficio dalla cooperazione, incrementando la propria competitività su scala anche globale: l'ambito economico, quindi, oltrepassa i confini giuridici dell'impresa, si conseguono economie di scala, si collegano varie fasi interdipendenti in linea verticale, rimanendo in gestione separata da parte di imprese diverse.

Si sfruttano sinergicamente le asimmetrie originariamente presenti nelle singole imprese, si creano economie di integrazione, si estende la propria presenza su nuovi mercati (grazie ad accordi di commercializzazione) oppure si incrementa la possibilità di porre in essere programmi comuni di ricerca in alternativa ad interventi individuali attraverso investimenti congiunti. Ne migliora la capacità innovativa (con accordi di cooperazione tecnologica).

Ad un'impresa autosufficiente che basa il proprio sviluppo su forze e risorse esclusivamente interne, si sostituisce una divisione del lavoro tra più imprese, i cui legami organizzativi non sono casuali e di modesta entità, quanto piuttosto sistematici e di dimensioni quantitativamente rilevanti¹⁰⁵.

L'impresa pone in essere un'alleanza con una entità terza per raggiungere risorse critiche, che diversamente non riuscirebbe ad ottenere con facilità sul mercato: la convenienza di tale alleanza è direttamente proporzionale con le risorse possedute dal partner o sulle quali egli ha influenza.

La cooperazione tra imprese è in relazione alla complementarità delle risorse che esse sono in grado di apportare; pertanto, la convenienza di un'alleanza è direttamente proporzionale all'entità di risorse controllate dagli attori che vi partecipano¹⁰⁶.

¹⁰⁵ E. PONTAROLLO-R. LA ROCCA, *Le trame della maglia, le strategie della moda*, Franco Angeli, Milano, 1992, p. 12.

¹⁰⁶ F. TESTA-P. DE VITA (a cura di), *Reti, flessibilità e performance competitive nei settori tradizionali*, cit., p. 38.

CAPITOLO 9

L'AREA CARATTERISTICA DEL MARKETING E COMMERCIALE

SOMMARIO: 9.1. Il ruolo del Marketing e Commerciale in un'impresa di abbigliamento. – 9.2. Le relazioni tra l'area Marketing e Commerciale e le altre aree funzionali e con l'ambiente. – 9.3. Il piano di marketing. – 9.4. Lo studio del mercato. – 9.5. La variabile prodotto all'interno del *marketing mix*. – 9.6. La variabile prezzo all'interno del *marketing mix*. – 9.7. La variabile promozione all'interno del *marketing mix*. – 9.8. La variabile distribuzione all'interno del *marketing mix*. – 9.9. Il processo di vendita.

9.1. Il ruolo del Marketing e Commerciale in un'impresa di abbigliamento

L'area del Marketing e Commerciale rappresenta un'area operativa caratteristica nell'ambito del sistema impresa, insieme a quelle della Produzione e Logistica e del Prodotto e Stile con le quali realizza il nucleo caratterizzante l'attività dell'impresa.

Contrariamente a quanto può apparire da una osservazione superficiale, questa funzione non si limita a vendere nel mercato di sbocco quanto è stato realizzato dall'area della Produzione e Logistica; inoltre l'area del Marketing e Commerciale non va confusa con la funzione distributiva, che è soltanto una sua parte integrante. Al contrario, essa ha la funzione di gestire le relazioni esistenti tra l'impresa ed il suo mercato di sbocco, per captare e comprendere i bisogni che in esso si manifestano per poi soddisfarli con prodotti e servizi.

L'area del Marketing e Commerciale effettua un'analisi interpretativa della capacità di assorbimento del mercato, attraverso l'analisi dei bisogni della clientela, al fine di individuare le caratteristiche del prodotto aziendale; inoltre, si occupa di collocare i prodotti sul mercato, mediante una attenta attività promozionale e di distribuzione¹. Di conseguenza, la sua funzione è quella di gestire i rapporti di scambio tra l'azienda ed i mercati di sbocco².

¹ G. MELIS, *Elementi di Economia Aziendale*, cit., p. 44 ss.

² F. RANALLI, *Un breve profilo della funzione commerciale*, in E. CAVALIERI-F. RANALLI, *Economia aziendale. Vol. II. Aree funzionali e governo aziendale*, cit., p. 51.

Gli attori di questa relazione sono due:

- l'azienda: essa pone in essere un'attività economica volta al soddisfacimento dei bisogni umani;
- il mercato: esso manifesta bisogni primari e bisogni voluttuari ed assorbe quanto prodotto dall'impresa pagandone il corrispettivo. Per bisogno primario si intende quello di vestirsi e di disporre degli oggetti necessari per poter affrontare le condizioni esterne dettate dal clima e dalle varie situazioni di vita quotidiana; per bisogno voluttuario si intende quello derivante dal desiderio di adornare il proprio corpo e di sentirsi alla moda e di dimostrare l'appartenenza ad una determinata classe o gruppo sociale. Mediante l'osservazione delle dinamiche della domanda di mercato, il Marketing e Commerciale ha il compito di definire la produzione "economicamente vendibile"³.

Questa area funzionale si occupa del complesso di attività che vanno dalla ideazione di un prodotto o di un servizio al loro impiego da parte del cliente: si inizia dalle ricerche mirate a identificare le esigenze di mercato, si prosegue con l'ideazione e la realizzazione del prodotto in grado di soddisfare tali necessità. Dopo la fissazione del prezzo, l'esistenza del prodotto viene comunicata al mercato mediante un'attività di promozione; come ultimo, il prodotto viene venduto e distribuito.

Pertanto, il Marketing e Commerciale mira a soddisfare le esigenze di persone o di altre organizzazioni rendendo loro disponibili, attraverso lo scambio, prodotti o servizi, o sostenendo idee o affermando valori nella società⁴.

Nel segmento dell'abbigliamento, dove la concorrenza è molto elevata e la clientela esigente ed attenta alle evoluzioni del fashion, le aziende sempre più adottano un orientamento al marketing, ossia cercano di ricalcare i trend del momento per essere più avvincenti dei concorrenti. Le aziende abbandonano una logica di marketing orientata al prodotto per adottare quella orientata al cliente (o *customer oriented*), secondo la quale le relazioni con il cliente sono messe al centro di ogni decisioni aziendale ed emerge la necessità di ricercare la propria chiave di identificazione nei bisogni da soddisfare piuttosto che nei prodotti da realizzare⁵. Il cliente ha un preciso valore, inteso come il rapporto tra il valore d'uso del prodotto ed i costi di acquisizione di tale valore d'uso e rappresentante l'elemento di connessione tra la soddisfazione del cliente, la competitività e la redditività aziendale⁶.

³ G. FERRERO, *Impresa e management*, cit., p. 180

⁴ G. PELLICELLI, *Il marketing*, cit., p. 4 ss.

⁵ G. DONNA, *L'impresa competitiva. Un approccio sistemico*, cit., p. 11.

⁶ A. CARÙ-A. CUGINI, *Valore per il cliente e controllo dei costi: una sfida possibile*, Egea, Milano, 2000, p. 31.

9.2. Le relazioni tra l'area Marketing e Commerciale e le altre aree funzionali e con l'ambiente

L'area Marketing e Commerciale pone in essere delle relazioni molto strette con le altre funzioni:

- con la Pianificazione strategica: essa (come ogni altra area) deve raggiungere gli obiettivi imposti in sede strategica;
- con il Prodotto e Stile: essa deve saper interpretare i segnali derivanti dall'ambiente per dare i giusti input al Prodotto e Stile, che deve ideare il prodotto;
- con la Produzione e Logistica: essa deve trasmettere alla Produzione e Logistica i dati relativi agli ordini acquisiti;
- con l'Organizzazione e Personale: per poter operare, essa necessita delle risorse umane adeguate e formate, che vengono messe a disposizione dall'organizzazione e personale;
- con la Finanza: per espletare la sua attività, l'area deve disporre di mezzi finanziari forniti dalla Finanza; ciò vale per ogni tipologia di azienda, di piccole o grandi dimensioni, operanti nel lusso o in un mercato di massa. Si pensi alle maison che investono ingenti quantitativi di denaro in promozione e pubblicità e che dispongono di una rete di vendita esclusiva e selezionata;
- con l'Amministrazione e Controllo: ad essa deve comunicare ogni informazione che riguarda l'attività di vendita.

Ogni funzione è fondamentale, poiché ha un ruolo nell'ambito del sistema impresa. Certamente, dal Marketing e Commerciale dipende l'immagine dell'azienda (ossia l'identità percepita dell'impresa), poiché tale area opera a stretto contatto con la clientela e fa da interfaccia tra l'azienda ed il mercato.

Oltre alle relazioni poste in essere con le altre aree funzionali, il Marketing e Commerciale è fortemente influenzato dalla variabilità dell'ambiente esterno; in particolare, è opportuno effettuare la seguente distinzione⁷:

- a) variabili controllabili;
- b) variabili parzialmente controllabili;
- c) variabili non controllabili.

9.2.1. Le variabili controllabili

Esse sono le variabili sulle quali l'impresa ha il controllo diretto. Esse sono anche denominate variabili del "marketing mix", costituito dalle "4P" tradizionali, ossia⁸:

⁷ A.C. PELLICELLI, *Il Marketing*, in AA.VV., *Lezioni di economia aziendale*, cit., p. 80.

⁸ G. PELLICELLI, *Il marketing*, cit., p. 15. L. MARCHI, *I processi di orientamento delle attività commerciali e vendita di prodotti/servizi*, in L. MARCHI (a cura di), *Introduzione all'economia aziendale*, cit., p. 212 ss.

- il prodotto (*product*) ed i servizi collaterali;
- il prezzo (*price*);
- la distribuzione (*place*);
- la promozione (*promotion*).

Esse sono analizzate di seguito.

9.2.2. Le variabili parzialmente controllabili

Esse sono le variabili sulle quali l'impresa ha un controllo parziale (soprattutto se detiene una posizione dominante sul mercato), anche denominate variabili del "microambiente". Il microambiente è costituito dalle variabili di due tipi di mercati, con i quali l'impresa interagisce⁹:

a) i mercati dei fattori produttivi: in tali ambito, l'impresa pone in essere delle relazioni con persone, imprese ed organizzazioni definiti "fornitori" di fattori produttivi. I fornitori mettono a disposizione tessuti, filati, ornamenti, accessori per adornare un abito, servizi, forza lavoro, fattore capitale, ossia ogni tipologia di fattore produttivo impiegato nel processo di trasformazione. Il comportamento dei fornitori ha incidenza sull'operato dell'impresa: un blocco nelle consegne della merce può creare a cascata una interruzione nella lavorazione e, quindi, posticipare la realizzazione dei prodotti finiti e la loro consegna; un innalzamento del costo del capitale preso a prestito arreca un aumento degli interessi passivi che potrebbe essere riversato sul prezzo dei prodotti finiti; la mancanza di lavoro specializzato può arrecare difficoltà all'interno della Produzione e logistica, ecc.

b) i mercati di sbocco dei prodotti finiti: in tali contesti, l'impresa stringe relazioni con:

- gli intermediari: essi operano lungo il processo distributivo in qualità di grossisti o dettaglianti; soprattutto con riferimento alle catene al dettaglio di grandi dimensioni, esse possono avere forza contrattuale nei confronti dell'impresa ed imporre le tipologie di prodotti che desiderano acquistare;

- i clienti: possono essere classificati in varie classi: individui e famiglie che consumano direttamente il prodotto; imprese ed organizzazioni che impiegano il prodotto acquistato nel loro processo produttivo-distributivo; rivenditori; pubblica amministrazione;

- i concorrenti: i concorrenti possono competere con prodotti differenti per soddisfare la medesima esigenza (si pensi a due imprese, l'una specializzata in piumini d'oca, l'altra in cappotti di cashmere, ma entrambe in grado di soddisfare l'esigenza di ripararsi dal freddo invernale) oppure mettersi in competizione con lo stesso prodotto (come nel caso di due imprese che producono jeanseria). Le mosse passate, attuali e previste dei concorrenti debbono essere analizzate con elevato grado di attenzione.

⁹ G. PELLICELLI, *Il marketing*, cit., p. 80 ss.

Tra i vari modelli che rappresentano le variabili del microambiente, quello di Porter o modello delle “cinque forze” è il più noto ed enuncia che:

- l'azienda ogni giorno si trova a competere con la forza dei concorrenti, per mantenere la propria quota di mercato oppure cercare di conquistare quella altrui;
- oltre ai concorrenti già presenti sul mercato, l'azienda si trova a fronteggiare la forza di nuovi concorrenti, che vogliono entrare nel mercato;
- alcuni fornitori possono detenere una forza contrattuale, con la quale l'impresa deve sapersi confrontare. Ciò vale soprattutto per un'azienda di piccole dimensioni e meno per i grandi gruppi, che effettuano importanti economie di scala e detengono maggiore forza contrattuale nei confronti del mercato di fornitura;
- nell'ambito dei compratori, vi sono acquirenti con notevole forza contrattuale: si pensi alle grosse catene *retail* operanti sul mercato di massa che effettuano grandi ordinativi di merce, piuttosto che alla catena di boutique super lusso presente sia sul mercato nazionale sia su quella internazionale;
- l'impresa deve gestire la forza sprigionata dal rapporto con gli intermediari che fanno da collegamento con la rete di vendita e che devono garantire una consegna nei tempi e modi indicati.

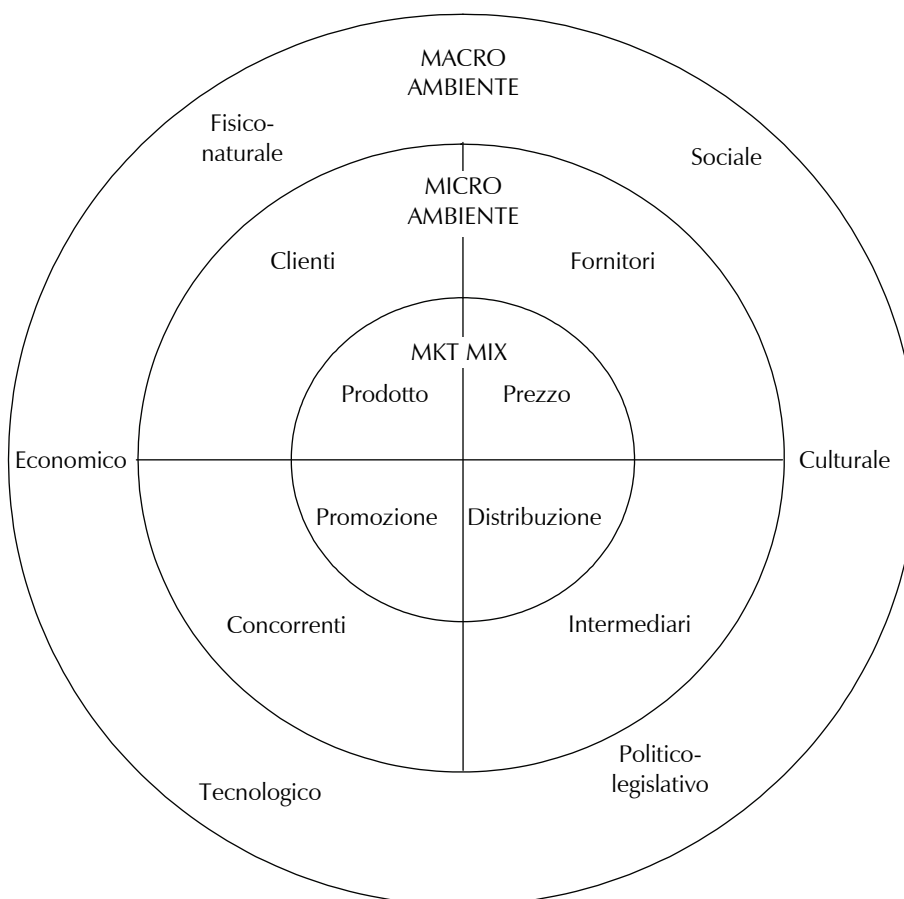
9.2.3. Le variabili non controllabili

Esse sono anche denominate variabili del “macroambiente”, rappresentato dall'ambiente nel quale l'impresa è collocata. L'ambiente condiziona l'operato dell'impresa mediante:

- condizionamenti favorevoli: essi creano un'opportunità per l'azienda. Ad esempio, la potenzialità del mercato cinese per il lusso italiano è un'opportunità da cogliere;
- minacce: esse limitano l'operato dell'impresa. Si pensi alla situazione derivante dall'incremento dei dazi doganali sui prodotti *Made in Italy* imposti in un Paese di sbocco.

Vi sono due atteggiamenti possibili con riferimento alle variabili del macroambiente:

- il primo filone le ritiene “non controllabili”: esse sono imprevedibili ed il management non fa altro che adeguare passivamente le proprie strategie di marketing;
- il secondo filone prevede un atteggiamento più reattivo del management: esso tenda a modificare, almeno in parte, le tendenze dell'ambiente. Ad esempio, un'impresa operante in un mercato saturo può cercare di stimolare la domanda con continua attività di innovazione nei prodotti.

Figura 9.1 – Le variabili che influiscono sul marketing

Fonte: adattamento da G. PELLICELLI, *Il marketing*, cit., p. 82.

9.3. Il piano di marketing

Il piano di marketing deriva dalla pianificazione operativa dell'azienda, posta in essere in seno alla pianificazione strategica. Essa definisce un piano operativo, articolato in piani di funzione, tra i quali vi è il piano di marketing¹⁰. Esso comprende:

¹⁰ L. BRUSA, *La pianificazione strategica*, in AA.VV., *Lezioni di Economia aziendale*, Giappichelli, Torino, 2000, p. 72 ss.

– la strategia di marketing: è il “disegno generale” di quanto l'impresa conta di fare con riferimento ad un certo *target* (ossia la parte di mercato sulla quale l'impresa si concentra in modo specifico), disponendo di un determinato *marketing mix* (ossia l'insieme di azioni che concernono il prodotto, il prezzo, la promozione e la distribuzione definiti per raggiungere un certo target), al fine di raggiungere i propri obiettivi di marketing;

– la “gestione del marketing”: è la successione di fasi e tempi per mettere in pratica la strategia di marketing.

Il piano di marketing parte dall'analisi dei punti di forza e di debolezza dell'impresa, del suo ambiente, della concorrenza fino ad arrivare alla definizione degli obiettivi e strategie di marketing: in questa sede, è fondamentale definire il posizionamento strategico di ciascun prodotto, ossia la posizione di mercato di ogni prodotto e le sue prospettive di crescita nel lungo termine, anche riferendosi ai beni della concorrenza. In secondo luogo, il piano di marketing entra nel merito di ogni prodotto o linea di prodotti o marca¹¹:

a) esaminando il mercato: a tal fine, occorre analizzare i fattori che guidano il comportamento all'acquisto dei consumatori, identificare le opportunità del mercato, farne una valutazione e selezione, operare una segmentazione di mercato e selezionare il proprio target;

b) definendo il *marketing mix* in relazione al target suddetto;

c) ponendo in essere un'attività di controllo per verificare se la gestione operativa del *marketing mix* rispetta il piano di marketing. Essa fa ricorso a varie tecniche che mettono a confronto quanto si prevedeva di fare, da un lato, e quanto è stato realizzato, dall'altro;

d) valutando il raggiungimento degli obiettivi del piano di marketing: occorre valutare se e in quale misura sono stati conseguiti i risultati prefissati (ad esempio, in termini di profitto, di quota di mercato, di ingresso in un nuovo mercato, di lancio di un nuovo prodotto, ecc.).

Di seguito, sono analizzate nello specifico le prime due fasi, che presentano aspetti tipici delle aziende di abbigliamento.

9.4. Lo studio del mercato

La preparazione di un programma di marketing parte dalla definizione del mercato o del segmento del mercato al quale l'impresa intende rivolgersi. A tal fine, essa deve analizzare i fattori che guidano il comportamento all'acquisto dei consumatori, esaminare i metodi per accertare le opportunità del mercato, effettuarne una sua segmenta-

¹¹ G. PELLICELLI, *Il marketing*, cit., p. 70 ss.

zione, definire il proprio target ed il posizionamento strategico¹². Le fasi legate all'accertamento delle opportunità del mercato, alla sua segmentazione, alla definizione del target ed al posizionamento strategico sono state analizzate nel capitolo 4. Di seguito, viene preso ad esame il comportamento del consumatore.

Il comportamento all'acquisto tenuto da un acquirente è un processo articolato, che parte dal manifestarsi di un bisogno da soddisfare: necessità di un indumento che ancora non si possiede, desiderio di essere costantemente alla moda, bramosia di imitazione di uno stile altrui, voglia di rinnovare il proprio guardaroba, ecc. Tali bisogni sono stati classificati in primari e voluttuari.

In un secondo momento, vengono individuate più alternative possibili che possano soddisfare quel bisogno e, per ciascuna, raccolte delle informazioni riguardanti il prezzo, le caratteristiche tecniche del prodotto, gli altri attributi dello stesso; le fonti impiegate sono molteplici, come il passaparola, la televisione, i giornali, le riviste specializzate o internet. Successivamente, ha luogo la valutazione delle alternative possibili, facendo ricorso ad una serie di possibili criteri, quali il prezzo, la qualità o lo *status symbol* che arreca quel bene.

Dopo la valutazione, il consumatore fa la sua scelta: acquistare o non acquistare. Può essere una decisione razionale o impulsiva, oppure ancora manovrata dalla persuasione della pubblicità. Spesso, dopo ogni decisione, il consumatore ha la sensazione di non aver fatto la scelta corretta, soprattutto se il prezzo è elevato con riferimento alle proprie possibilità finanziarie. I pensieri tipici sono i seguenti: si tratta dell'ennesima borsa nera che si aggiunge a quelle già in armadio, il modello non mi calza a pennello, il prezzo non è competitivo, il tessuto non sembra di qualità, ecc.

Entra in gioco la pubblicità, che non si limita a dissuadere, ma deve fornire rassicurazioni post-acquisto, che torneranno utili all'occasione successiva in cui tornerà a manifestarsi un nuovo bisogno; in alternativa, alcune aziende non promettono troppo in sede di promozione per non correre il rischio di generare una forte insoddisfazione nel post-acquisto. Se è tipica la sensazione di aver sbagliato acquisto in concomitanza di un prezzo elevato, si avverte il senso dell'affare se il prezzo spuntato è molto basso in relazione alle proprie finanze.

Gli elementi che guidano il consumatore nelle fasi suddette sono:

a) esterni all'individuo: derivano dalla combinazione di fattori culturali, sociali ed economici e dall'esistenza di gruppi sociali cui fare riferimento:

- i fattori culturali: essi comprendono i valori e le tradizioni della famiglia che contribuiscono a formare la personalità, lo stile di vita del consumatore ed a fornire un *imprinting* che influenza il suo comportamento. La cultura deriva da avvenimenti e circostanze passate, ma viene anche alimentata dalle esperienze continue: si pensi ai giovani che, più degli altri, fanno influenzare la propria moda da coetanei, dall'imitazione di un look osservato in televisione o da indicazioni derivanti dai genitori;

¹² G. PELLICELLI, *Il marketing*, cit., p. 105 ss.

- l'appartenenza ad una classe sociale (accomunata da stessi interessi, capacità economiche, occupazione): essa stimola una uniformità di comportamento da parte dei soggetti che vi fanno parte, generando imitazione negli stili di vita, nelle percezioni e nei valori. L'individuazione delle classi sociali è alquanto difficile, spesso pilotata dal ricorso a criterio di reddito, occupazione e tipologia di abitazione. Non si tratta di criteri che conducono ad uno stesso comportamento: ad esempio, non è detto che tutte le donne con reddito molto elevato abbiano nell'armadio un capo Chanel, in quanto quello stile potrebbe non piacere;

- i fattori economici: il reddito attuale e futuro del consumatore incide direttamente sull'opportunità di fare un acquisto, in particolare occorre fare riferimento al reddito effettivamente spendibile (reddito al quale vengono detratte le tasse e le spese fisse). Inoltre, anche i prezzi dei prodotti sostitutivi ed accessori possono avere un'incidenza, in particolare se il bene alternativo ha un prezzo più vantaggioso oppure se l'acquisto di un prodotto comporta successivamente la nascita di un bisogno ad esso collegato (dopo l'acquisto di un paio di scarpe maculate, in automatico viene il desiderio di una borsa maculata oppure di una cintura maculata). Come ultimo, l'elasticità della domanda influenza i consumi: con riferimento a certi prodotti, il consumatore continua ad acquistarli nonostante la variazione di prezzo (si pensi ai beni di lusso), mentre per altri ne riduce la quantità comprata;

- l'esistenza di gruppi sociali cui fare riferimento: essi influenzano in modo più o meno marcato il comportamento all'acquisto. Nonostante ogni individuo sia caratterizzato da inclinazioni diverse e venga colpito in maniera differente rispetto ad un altro da un fenomeno di moda¹³, il ragionamento si basa su un fondo comune di interesse che tende ad assimilare i componenti del gruppo. Il gruppo (gli amici, i divi cinematografici, le modelle, i componenti del club, ecc.) viene prima osservato, poi imitato e poi interpellato per un giudizio. I comportamenti all'acquisto dei componenti del gruppo sono, infatti, assimilabili: attraverso la loro imitazione, il consumatore spera di potervi far parte ed essere accettato.

b) interni all'individuo: tali fattori riguardano specificatamente un determinato individuo. Tra questi vi sono:

- la percezione: è il meccanismo di raccolta di informazioni, messaggi o altri segnali provenienti dall'ambiente esterno (pubblicità, loghi, marchi, giudizi di altre persone), interpretazione e traduzione delle stesse in decisioni di acquisto. Il processo percettivo è di natura soggettiva, in quanto esso è differente da un soggetto all'altro, e selettiva, poiché ad essere raccolte e notate sono solo alcune informazioni tra quelle disponibili (si notano colori forti e meno quelli tenui, può colpire una musica, un'immagine che riprende uno sfondo marino). La percezione si basa su una serie di principi sui quali la pubblicità fa leva come, ad esempio:

¹³ M. CATTANEO, *Economia delle aziende di produzione*, Etas Libri, Milano, 1974, p. 24.

- la sensazione psicologica: il consumatore attribuisce al bene quanto egli desidera che questo rappresenti (ad esempio, un abito griffato può far percepire allo specchio una linea più sottile, raffinata ed elegante);
- l'uso dei colori: vi sono dei colori che meglio attirano l'attenzione, quali il rosso per gli uomini ed il blu ed il nero per le donne;
- la posizione: il messaggio è meglio percepito se è scritto nella parte alto oppure a sinistra di un foglio oppure di un cartellone pubblicitario;
- il contrasto: ad attirare l'attenzione è il contrasto tra un'immagine grande ed una piccola oppure di due colori differenti l'uno accanto all'altro;
- l'apprendimento: è il processo di condizionamento delle scelte attuali in base alle esperienze passate ed a reazioni già avvenute, legate all'utilizzo di un prodotto, ad informazioni ricevute da altri soggetti, a messaggi pubblicitari osservati o da altre fonti;
- le motivazioni: le ragioni che stanno alla base delle scelte di un consumatore sono molto difficili da inquadrare, poiché influenzate da basi soggettive. A seconda della motivazione che spinge all'acquisto, il comportamento dell'acquirente sarà diverso: se si tratta di una ragione fisiologica, egli sarà più accorto nella scelta e probabilmente più razionale; se si tratta di stima o di realizzazione di se stesso, la scelta può essere dettata dall'impulso e dalla irrazionalità. Ciononostante, è utile fare ricorso ad una scala di priorità in ordine decrescente con la quale le motivazioni vengono soddisfatte:
 - ragioni di natura fisiologiche: l'oggetto acquistato serve prima di tutto per coprirsi;
 - ragioni di stima: con l'acquisto, il consumatore desidera ottenere stima in se stesso e riconoscimento ed accettazione da parte della società o di un gruppo sociale;
 - realizzazione di se stesso: il consumatore desidera sentirsi costantemente alla moda ed affermare la propria capacità di buon gusto;
- l'attitudine: è la predisposizione a comportarsi in un certo modo, rispondendo in maniera quasi sempre uniforme a certi stimoli. Vi sono persone più razionali ed altre più istintive, soggetti più conservatori che sfoggiano un look quasi sempre costante (ad esempio, abiti ed accessori neri per le donne, giacca/pantalone/cravatta per gli uomini) ed altri che invece sono predisposti a mutare il loro stile, a rispondere alle nuove mode ed a desiderare un rinnovamento. Per i primi soggetti, le aziende possono ipotizzare una previsione di comportamento, per gli altri è molto più difficile. Tale attitudine si forma con l'esperienza passata (come per gli acquisti passati, per i quali si è rimasti soddisfatti e grazie ai quali si è creato il proprio stile), con l'informazione (sui nuovi prodotti, sui nuovi punti vendita) e con l'appartenenza ad un gruppo sociale (il cui senso di appartenenza porta ad imitare uno stile altrui).

9.5. La variabile prodotto all'interno del *marketing mix*

Il prodotto di un'azienda di abbigliamento non è solo il capo fine a se stesso (l'abito, la gonna, la maglia, il pantalone, la borsa, le scarpe ed altri ancora), ma un insieme di

attributi tangibili e intangibili (legati al design, allo stile, ai materiali, alla qualità ed al packaging) oltre che un insieme di attese e di benefici¹⁴. Ne deriva il concetto di “prodotto-utilità”, collegato al vantaggio (tangibile e intangibile) che il consumatore si attende dall'acquisto di quel prodotto¹⁵.

Le attese del cliente debbono essere studiate e interpretate se l'azienda vuole arrivare a colpire l'attenzione del cliente con il prodotto giusto: da ciò deriva che, dal momento che le aspettative da soddisfare sono variegate, un medesimo prodotto può essere percepito diversamente dai vari consumatori. Nell'ambito dell'alta moda, le esigenze del cliente sono sempre maggiori, tanto da ricercare e pretendere un mix quasi personalizzato di qualità, prezzo e stile, reso possibile solo con un'attenta gestione sincronizzata dell'operato degli attori facenti parte della filiera.

Il prodotto è lo *status* che esso rappresenta, è la ricercatezza della boutique dove è venduto, è l'accettazione sociale che garantisce, è il sogno di possederlo, è uno stile di vita e di essere. Essa ha una funzione semantica, in quanto ha valore per quanto esso è in grado di comunicare: ad esempio, la Nike punta a comunicare i valori della determinazione, del sacrificio e della vittoria (l'origine del suo nome è legato a Nice o Nike, Dea della vittoria), mentre la Diesel, attraverso i suoi prodotti, comunica l'originalità e l'anticonformismo.

Il prodotto non si limita a soddisfare un bisogno, ma ha un ruolo di supporto alla personalità del consumatore: esso aiuta a comunicare l'immagine personale e ad auto-esprimersi; il bene diventa uno strumento di espressione di chi lo indossa¹⁶. Ad esempio, per sentirsi fashion l'individuo sceglie marche come Gucci, Prada, Louis Vuitton, Chanel ed Armani; quando ha esigenza di vestirsi informale, opta per Timberland, Gant, Burberry e Brookfield, per sentirsi sportivo, indossa Nike, Adidas e Robe di Kappa. In altri termini, il prodotto diventa uno strumento relazionale, poiché comunica un messaggio ed il consumatore ripone nella marca la speranza che questa sia in grado di rappresentare il suo pensiero; la sua scelta in termini di marca sarà volta a quella che meglio è in grado di interpretare il suo bisogno di comunicare, di relazionarsi ed esprimersi, oltre certamente di soddisfare il suo bisogno primario (quale coprirsi, ripararsi dal freddo, effettuare un regalo, ecc.).

L'impresa offre sul mercato uno o più “sistemi di prodotto”; per sistema di prodotto si intende l'insieme unitario di beni e di condizioni di scambio relazionati tra loro in modo interdipendente e complementare¹⁷. Il sistema di prodotto è costituito non solo dal prodotto fisico, ma anche da altri elementi, quali l'ampiezza di gamma, il marchio, il prezzo, le condizioni di pagamento e di consegna, l'assistenza post-vendita ed altri ancora. Ad esempio, il sistema di prodotto di Prada non è rappresentato soltanto

¹⁴ G. PELLICELLI, *Il marketing*, cit., p. 234.

¹⁵ L. GUATRI-S. VICARI, *Il marketing*, Giuffrè, Milano, 1986, p. 597.

¹⁶ E. SACERDOTE (a cura di), *La strategia retail nella moda e nel lusso*, Franco Angeli, Milano, 2006, p. 19.

¹⁷ G. AIROLDI-G. BRUNETTI-V. CODA, *Corso di Economia aziendale*, cit., p. 333. G. DONNA, *L'impresa competitiva. Un approccio sistemico*, cit., p. 11.

dagli articoli materiali commercializzati (abiti, borsa, scarpe, altri accessori), ma da un insieme di elementi intangibili, quali la notorietà del marchio o lo *status* derivante dal possederlo.

Il sistema di prodotto rappresenta l'offerta volta sia a mantenere l'attuale quota di mercato, sia a sottrarre quote di mercato ai concorrenti. A tal fine, è necessario che la combinazione di prodotto tangibile-elementi immateriali sia maggiormente competitiva rispetto a quelle delle aziende concorrenti, grazie: ad una combinazione originale degli elementi che caratterizzano il prodotto (si pensi al design di un prodotto di moda), ad un maggior livello qualitativo (una borsa in vera pelle supera qualitativamente quella in eco pelle), ad un rapporto prezzo/qualità più vantaggioso, ad una attenzione più marcata alle mode, ecc.

L'economicità dell'impresa è influenzata dall'ideazione del sistema di prodotto, in quanto esso genera il conseguimento di componenti positivi di reddito ed il sostenimento di componenti negativi di reddito¹⁸. Più il prodotto incontra i desideri dei consumatori, maggiormente esso è in grado di generare ricavi di vendita; d'altro canto, la creazione e produzione del prodotto comporta il sostenimento di costi, che variano anche in virtù delle sue caratteristiche esterne ed intrinseche (un capo artigianale comporta un costo superiore rispetto allo stesso creato industrialmente, così come l'impiego di tessuti pregiati ed accessori di valore).

9.5.1. Le tipologie di prodotto nel segmento dell'abbigliamento

I beni di consumo possono essere classificati nelle seguenti categorie, in relazione alla frequenza dell'acquisto, al livello di coinvolgimento del consumatore nell'atto di approvvigionamento, al grado di differenziazione e costo del prodotto¹⁹:

a) *convenience good* o *commodity*: è un bene di largo consumo, standardizzato e pertanto scarsamente differenziabile, acquistato frequentemente per soddisfare necessità primarie e del quale il consumatore conosce le caratteristiche. Non viene dedicato tempo per il confronto con altri prodotti offerti, in quanto le differenze di prezzo sono modeste e quelle di qualità di difficile individuazione, ed il suo acquisto ha luogo nel momento in cui si presenta il bisogno. Non è in genere soggetto alle mode, è *unbranded* (senza marca), commercializzato in magazzini popolari, può presentare un prezzo basso ed un minimo contenuto moda (come le camicie *unbranded*) oppure un prezzo medio-basso ed essere continuativo (come il classico *blazer*). I margini di guadagno per l'impresa sono bassi e la competizione si gioca sul prezzo/volume e sull'adeguata ubicazione dei punti vendita;

¹⁸ G. AIROLDI-G. BRUNETTI-V. CODA, *Corso di Economia aziendale*, cit., p. 334.

¹⁹ G. PELLICELLI, *Il marketing*, cit., p. 240 ss., S. SAVIOLO-S. TESTA, *Le aziende del sistema moda*, cit., p. 118 ss.

b) *shopping good*: è un bene che viene acquistato principalmente per soddisfare un bisogno psicologico ed affettivo oppure perché quello già posseduto è giudicato obsoleto o non più alla moda (anche se ancora in grado di rivestire la funzione d'uso). È un bene di marca industriale o commerciale, è caratterizzato da differenziazione, livello di qualità e prezzo elevato, bassa frequenza di acquisto, ridotta sostituibilità e lungo processo di acquisto. Il consumatore effettua un confronto in termini di qualità, prezzo ed altre caratteristiche su un certo numero di prodotti offerti, dando molta importanza agli attributi intangibili ed emozionali. L'acquirente non sempre ha già chiaro quali siano i migliori punti vendita nel quale effettuare le ricerche, ma si propone di creare una propria classifica di negozi alla prima occasione. Sono esempi: gli abiti confezionati, le borse e le scarpe. L'azienda deve sapersi orientare fortemente al mercato ed alle esigenze del cliente, che deve potersi emozionare;

c) *specialty good*: è un bene che, grazie ai suoi attributi fisici o intangibili, è percepito come unico ed esclusivo dal consumatore. Tale unicità deriva dai suoi attributi fisici (come qualità nei tessuti, innovazione nello stile e nei materiali, prestazioni) oppure dall'immagine di marca. Il consumatore ha ben chiara la marca da acquistare ed è disposto a dedicare tempo nella scelta di quello che più lo soddisfa; egli è attirato dalla qualità, innovazione, ricercatezza ed immagine del bene e non è sensibile al prezzo. È considerato un bene unico, tanto da rinviare l'acquisto se non si trova l'articolo o modello desiderato. La distribuzione di tale prodotto è limitata ed il prezzo quasi sempre elevato: si pensi agli abiti di *haute couture* di griffe famose o all'accessorio intramontabile (come la borsa Lady Dior o la Kelly di Hermès o la Chanel). Possono però rientrare anche i cosiddetti "prodotti-fenomeni", ossia beni offerti sul mercato di massa considerati oggetto del desiderio (come le *sneakers* della Nike, lo zainetto Eastpack, i jeans Levi's). L'acquirente conosce i punti vendita dove effettuare le ricerche, che possono anche non essere vicini alla sua abitazione o al luogo di lavoro. L'azienda deve sapersi orientare fortemente al prodotto ed al marchio. Se per i beni *specialty* è più forte l'importanza del cliente e delle sue esigenze e meno quella del prodotto, con i beni *convenience* è determinante la componente razionale legata agli attributi del prodotto.

9.5.2. Le parti che compongono un prodotto

Il prodotto può essere rappresentato graficamente come una figura formata da cerchi concentrici, dove ognuno di essi rappresenta un particolare insieme di attributi organizzato secondo un criterio gerarchico²⁰, dai quali deriva il concetto di "prodotto totale"²¹.

Tali cerchi sono così classificabili:

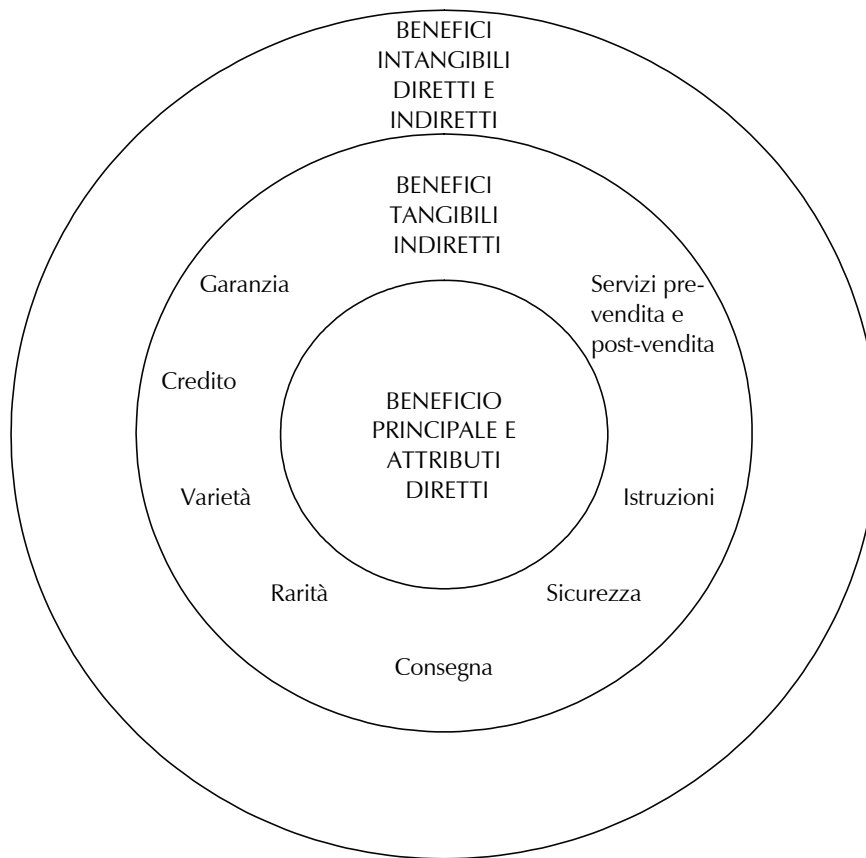
a) il cerchio centrale: esso è costituito dalla parte tangibile del prodotto o dai benefici immediati;

²⁰ G. PELLICELLI, *Il marketing*, cit., p. 234 ss.

²¹ F. GIUNTA, *La creazione di nuove imprese*, cit., p. 148.

- b) il cerchio intermedio: esso è costituito dai servizi forniti dal venditore, ossia i benefici tangibili indiretti;
- c) il cerchio esterno: è costituito da benefici intangibili diretti ed indiretti.

Figura 9.2 – Rappresentazione grafica del prodotto



Fonte: F. MOSCA, *Il marketing dei beni di lusso*, cit., p. 91.

A) Il cerchio centrale

Il cerchio centrale è costituito dalla parte tangibile del prodotto o dai benefici immediati. Vi fanno parte:

- i benefici o i servizi ottenuti con l'acquisto: si fa riferimento al beneficio primario e funzionale nel possedere il bene (ad esempio, un cappotto dà il beneficio di potersi coprire dal freddo);
- gli attributi del prodotto: i principali sono legati alla marca, al *design*, ai materiali, alla qualità, alla sicurezza, al *packaging*, al prezzo, all'unicità, al Paese d'origine.

Quando la cliente compra una borsa di Louis Vuitton, non si è approvvigionata semplicemente di un oggetto nel quale inserire portafoglio, chiavi, cellulari e trucchi; al contrario, la borsa è un oggetto realizzato con determinate caratteristiche, ma è anche qualità nei materiali e nelle finiture, raffinatezza nel design, l'immagine del brand della Maison, la diffusione del marchio a livello mondiale, ecc. Lo stesso vale per una gonna di Zara, nella quale la giovane cliente vede anche un design estremamente al passo con i tempi.

Di seguito, vengono analizzati più nel dettaglio gli attributi facenti parte del cerchio centrale:

a) la marca: è un attributo di forte peso. È costituito dal nome, dal termine, dal simbolo, dal *design* o dalla combinazione di essi che identifica il prodotto dell'azienda e lo differenzia rispetto a quello dei concorrenti²². Nell'ambito delle risorse capaci di influenzare in modo rilevante il successo duraturo di un'azienda, vi è certamente il patrimonio di marca, oltre alla cultura d'impresa ed al sistema informativo²³;

b) il design: è un attributo fondamentale nel campo dell'abbigliamento e significa forma estetica del capo, ma anche caratteristiche tecniche che rendono lo stesso più confortevole da indossare e più sicuro da usare. Esso consente di differenziare il prodotto da una stagione all'altra e rispetto ai concorrenti ed incide fortemente sulla sfera psicologica dell'acquirente. Tale attributo può rendere unico il bene ed esaltare i fattori di differenziazione rispetto ad altri beni che, invece, si limitano a soddisfare il semplice bisogno primario (un abito con un design avvincente non si limita a coprire, ma il taglio delle sue linee può rendere la figura più slanciata);

c) i materiali: anch'essi sono un componente fondamentale del prodotto finito, in quanto conferiscono la morbidezza, la leggerezza del taglio, la capacità di proteggere il soggetto dal caldo piuttosto che dal freddo. Inoltre, la scelta del materiale concorre a giustificare il prezzo del bene: si pensi alle maglie in cashmere, piuttosto che alla camicetta in seta, o agli articoli in vera pelle. Molte case di abbigliamento, nei loro messaggi comunicativi, mettono in risalto la qualità dei materiali impiegati: si pensi ad Ermenegildo Zegna, che impiega le fibre naturali più pregiate acquistandole direttamente nei loro Paesi d'origine (lane australiane, cashmere della Mongolia, mohair del sud Africa, alpaca e vicuna del Perù);

²² F. MOSCA, *Marketing dei beni di lusso*, cit., 98 ss. Tale attributo è approfondito nel paragrafo 9.5.4.

²³ G. GANDINI, *Corporate governance, controllo di gestione e risorse immateriali d'impresa*, in D.M. SALVIONI (a cura di), *Corporate governance e sistemi di controllo della gestione aziendale*, cit., p. 112.

d) la qualità: tale attributo deriva dalla manifattura, dalla bontà dei materiali impiegati e dalla capacità ed esperienza dei confezionatori. È una caratteristica che conferisce al prodotto determinate prestazioni attese dal consumatore, che debbono essere poi mantenute nel tempo (una maglia di lana è di qualità se, nel tempo e dopo vari utilizzi, non si infeltrisce, non perde colore, mantiene la morbidezza, è morbida, è calda, ecc.). La qualità è sempre rapportata al prezzo ed alle attese della clientela. Nel segmento dei beni di lusso, ad esempio, la clientela è disposta a pagare un prezzo più elevato a condizione che il bene sia di elevata qualità. Con riferimento al fattore qualità, con il termine “qualità per il cliente” si intende l’insieme di caratteristiche tecniche richieste dalla clientela nel prodotto, sia all’atto dell’acquisto sia durante l’utilizzo dello stesso (in questo ultimo caso, si parla di affidabilità)²⁴. A tal fine, l’azienda deve identificare i desideri della clientela con riferimento alle caratteristiche qualitative, anche se non tutte incrementano il livello qualitativo del prodotto: ad esempio, un bene di lusso può essere scelto non tanto per la sua qualità, quanto piuttosto per soddisfare il desiderio di ostentazione e raggiungimento sociale. Considerando che in un’azienda di abbigliamento la ricerca della qualità ed il suo controllo rappresenta un elemento non solo fondamentale, ma a volte indispensabile ai fini della sopravvivenza aziendale, se viene a mancare il fattore qualità nell’orientamento strategico di fondo ogni strategia che coinvolge la qualità è destinata a non decollare oppure addirittura a fallire²⁵. Non è possibile puntare ad una produzione di qualità se la filosofia della qualità non è stata interiorizzata all’interno dei vari organi aziendali e nella forma mentis del personale: a tal fine, sono indispensabili fattori intangibili, quali l’orientamento al cliente ed il coinvolgimento della forza lavoro²⁶. L’ottica della qualità è valevole nelle strategie competitive; ad esempio, essa permette di raggiungere i vantaggi di costo, riuscendo ad abbassare il costo della qualità, e di differenziazione, facendo percepire una maggiore qualità nella mente dei clienti rispetto ai concorrenti²⁷. Spesso la qualità del prodotto viene identificata nelle sue caratteristiche qualitative, senza fare una distinzione netta tra qualità e caratteristiche qualitative²⁸; tali caratteristiche qualitative, che hanno una ripercussione diretta sull’immagine di marca nel lungo termine, si distinguono nelle seguenti²⁹:

– caratteristiche qualitative legate direttamente al prodotto: si distinguono le caratteristiche tecniche, ossia le prestazioni del prodotto³⁰ (per un abito, si pensi alla vesti-

²⁴ M. SAITA, *Economia della qualità*, cit., p. 23 ss.

²⁵ M. SAITA, *Economia della qualità*, cit., p. 19.

²⁶ F. DONATO, *Il controllo della qualità*, in L. ANSELMINI-N. LATTANZI, *Elementi di management e dinamica aziendale*, cit., p. 195 ss.

²⁷ M. SAITA, *Economia della qualità*, cit., p. 34.

²⁸ L. GUATRI, *Le aziende industriali. Il Marketing*, Giuffrè, Milano, 1966, p. 27.

²⁹ M. SAITA, *Economia della qualità*, cit., p. 38 ss.

³⁰ A. SINATRA, *Impresa e sistema competitivo: strategie di innovazione, strategie di consolidamento*, Utet, Torino, 1989, p. 178.

bilità, alla versatilità ed alla facilità nell'indossarlo, per una maglia di lana alla capacità di riscaldare) da quelle costruttive, ossia i requisiti che il prodotto deve possedere per garantire le sue prestazioni (se un abito dichiarato in pura seta è stato confezionato, in realtà, in materiale sintetico, esso potrebbe dare origine a reazioni allergiche piuttosto che non essere adatta per un uso formale come originariamente il cliente pensava);

– caratteristiche qualitative legate al servizio: fanno riferimento all'insieme dei servizi offerti alla clientela ed erogati successivamente rispetto all'acquisto. Sono esempi: le condizioni di pagamento (ininfluenti nella vendita diretta al consumatore finale, che solitamente effettua un pagamento immediato, ma importanti nella vendita ad altre imprese, come i distributori ed i punti vendita), la personalizzazione del servizio, la tempestività nelle consegne, la disponibilità in eventuali riparazioni del prodotto;

e) la varietà: è l'attributo sul quale si basa la varietà delle collezioni di un'azienda. Più l'offerta è varia, più si ha la possibilità di incontrare le esigenze della clientela e di raggiungere fasce diverse di mercato. È la logica dei grandi gruppi che, anche grazie ad operazioni di acquisizioni, detengono un portafoglio prodotti *multibrand* variegato in grado di rivolgersi a molteplici segmenti, ma anche una piccola casa di moda può offrire una varietà di prodotto (su articoli, tessuti, colori, ecc.);

f) il prezzo: è l'importo al quale il bene viene venduto. Esso è in parte giustificato dai costi aziendali e per la restante parte derivante dal profitto che l'azienda vuole ottenere. Il consumatore percepisce il prezzo come sinonimo di qualità ed esclusività del prodotto: se il bene ha un prezzo inaccessibile, allora lo si percepisce come un bene di estremo lusso; se il prezzo è molto basso, allora lo si lega all'idea che il bene abbia un ridotto valore. Non fa parte della strategia di una griffe quella di abbassare i prezzi sulla nuova collezione rispetto a quella precedente (tranne ovviamente nel periodo di saldo): ne verrebbe meno la percezione di esclusività ed unicità. Inoltre, alcune case che operano nel super lusso non tagliano i prezzi neanche nella stagione dei saldi: Louis Vuitton è tra questi;

g) il *packaging*: nato come contenitore, oggi è un attributo che dona attrattività al prodotto grazie a giochi di colore, forme e materiali e lo rende uno strumento comunicativo. Esso è divenuto, da semplice imballaggio, uno strumento di divulgazione di un messaggio da parte dell'azienda: accoglie notizie sul prodotto, lo conserva alle variazioni climatiche, comunica sensazioni e porta con sé il marchio. Può essere talmente bello a vedersi che è un peccato cestinarlo, ma è utile riutilizzarlo come portaoggetti (alcune volte, il *packaging* di una borsa di lusso è una graziosa confezione che può essere un raccogli carte sulla scrivania);

h) la sicurezza: se in altri settori la sicurezza è un attributo di fondamentale importanza (si pensi, a titolo di esempio, agli alimentari, ai farmaceutici, alle automobili), anche nella moda è un attributo da considerare: si consideri la sicurezza dei materiali con i quali un capo viene confezionato, piuttosto che l'affidabilità con la quale piccoli ornamenti sono stati cuciti su una tutina da neonato;

i) l'unicità: tale attributo è valido in particolare per i beni di lusso, in quanto essi vengono percepiti come esclusivi ed unici dal consumatore ed acquistati anche se il prezzo è molto elevato. Il prodotto può essere effettivamente un pezzo unico, se si considera un capo di *haute couture* realizzato per una specifica cliente. In genere, il prodotto non è unico in senso stretto, ma legato ad una distribuzione selettiva oppure realizzato con componenti di difficile reperimento: è unico un abito se i punti vendita sono ubicati solo nelle più importanti città dello shopping (si pensi a Chanel, che vende esclusivamente in negozi aziendali ubicati solo nelle più prestigiose città ed in corner separati nell'ambito di boutique altamente selezionate) ed è unico un accessorio realizzato in coccodrillo piuttosto che in struzzo. Alcune volte, tale attributo può essere legato ad edizioni limitate di quell'oggetto o serie speciali legate ad eventuali ricorrenze per l'impresa (ad esempio, cento anni dalla nascita della maison): in quel caso, il numero di pezzi è effettivamente limitato. Gucci, per l'ottantacinquesimo anniversario, ha proposto una collezione in edizione limitata, che comprendeva una vasta gamma di borse, due foulard, un'idea regalo e uno stivale;

l) il Paese d'origine: spesso, viene associato il Paese di provenienza del bene al livello qualitativo dello stesso. Occorre però precisare che il Paese dove esso è stato prodotto può essere differente rispetto a quello dove ha sede l'azienda che mette in marchio: è ormai consuetudine leggere sull'etichetta di un bene, sia di modesto prezzo sia di lusso, che il luogo di manifattura è in estremo oriente. Certamente, la fabbricazione in un Paese con tradizione nel settore (come può essere l'Italia o la Francia) è un presupposto di qualità; al contrario, un capo di abbigliamento fabbricati in Cina piuttosto che in Bangladesh o India, soprattutto se non legato ad un marchio noto, viene percepito di qualità inferiore;

m) i servizi alla clientela: è il pacchetto dei servizi offerti alla clientela, quali tempestività nella consegna, servizi post-vendita, sostituzioni di prodotti o parte di prodotti in garanzia, concessione del credito. La tendenza di aggiungere i servizi è legata alla sempre maggiore concorrenza, che impone di incrementare il valore di un bene standardizzato mediante l'aggiunta di una serie di servizi per differenziare la propria offerta dalla concorrente.

I driver del valore in un'azienda di abbigliamento sono molteplici³¹; in particolare, i principali fattori generatori di valore sono i seguenti:

a) la variabilità: essa fa riferimento alla capacità di innovarsi nei modi e nei tempi nel rispetto delle mutevoli esigenze del suo ambito d'azione. Se un'azienda è in grado di ricreare continuamente le proprie idee e creazioni in virtù di nuove mode o nel tentativo di sollecitare nuovi bisogni negli individui, il valore della sua offerta sarà mag-

³¹ G. MARCHI-G. NARDIN (a cura di), *Internet nell'industria di abbigliamento*, Franco Angeli, Milano, 2004, p.14.

giore. Alla base della variabilità, vi deve essere una creatività diffusa caratterizzante l'area Prodotto e Stile ed una adeguata strategia commerciale;

b) la varietà: è legata all'assortimento dell'offerta di prodotti (linee, colori, varianti, ecc.), che favoriscono una maggiore libertà nella scelta dei capi ed articoli. Più è vasta la varietà, maggiore è il valore attribuito dal cliente a quell'azienda, che gli permette una variegata gamma di beni tra i quali comporre il proprio guardaroba;

c) il prezzo: la variabile prezzo è avvertita diversamente, a seconda della tipologia di beni che si sta considerando. Nel caso di un bene di lusso, il prezzo è un fattore garanzia dell'esclusività e rarità del prodotto: all'aumentare del prezzo, non si assiste ad una riduzione della domanda; nel caso di un bene di fascia media-bassa, il prezzo è un fattore discriminante, insieme ad altri legati alla qualità, alle prestazioni e ad altri attributi del bene.

Le tre variabili, apparentemente alternative ed in competizione l'una con l'altra, sono in realtà avvertite dall'impresa e ricercate in modo congiunto o, per meglio dire, si cerca di gestire al meglio gli effetti delle loro diverse combinazioni. Ad esempio, la riduzione del prezzo di un prodotto è possibile riducendo la varietà e variabilità dell'offerta; la varietà nell'offerta non può essere raggiunta senza scaricare i maggiori costi sostenuti sul prezzo al dettaglio.

B) Il cerchio intermedio

Esso è costituito dai servizi forniti dal venditore, ossia i benefici tangibili indiretti. Vi fanno parte:

- il credito, in termini di dilazione di pagamento;
- la garanzia concessa;
- le istruzioni nell'utilizzo (ad esempio, quelle di lavaggio e custodia nel periodo di cambio stagione);
- le modalità e le tempistiche di consegna.

Quando un mercato non è maturo, la competizione si gioca sugli aspetti tangibili del prodotto; allorché la domanda inizia a saturarsi, il gioco competitivo passa agli attributi; dopo ancora, la sfida si gioca sui servizi, ossia sui benefici tangibili indiretti.

C) Il cerchio esterno

Esso è costituito da benefici intangibili diretti ed indiretti, ossia altri elementi che non fanno parte in modo diretto del prodotto, ma che possono essere aggiunti per incrementarne i benefici, l'attrattività del prodotto e la fedeltà del cliente. Ad esempio, un negozio può assegnare ai propri clienti una scheda per la raccolta punti che viene alimentata con gli acquisti successivi, piuttosto che regalare dei prodotti in concomitanza di un certo quantitativo di spesa.

Dal momento che il prodotto è la composizione di parti tangibili ed intangibili, si rende necessario, ai fini della sua valutazione, considerare non soltanto gli aspetti fisici, ma anche quelli immateriali, tematica quest'ultima di fondamentale importanza nell'ambito della Ragioneria³². Il legame esistente tra risorse immateriali, sviluppo aziendale ed equilibrio economico è determinante e ricco di implicazioni³³.

9.5.3. La standardizzazione o la personalizzazione del prodotto

Il prodotto di un'azienda di moda può presentare le seguenti configurazioni:

a) essere standardizzato: un bene è standardizzato se presenta caratteristiche comuni ad ogni altro pezzo simile, dove il grado di personalizzazione è inesistente. La standardizzazione è tipica dei beni di largo consumo che hanno un target generico. Il mercato accoglie una moltitudine di prodotti di massa, realizzati in serie e senza alcun grado di personalizzazione: possono essere poco costosi (si pensi ai jeans che si possono acquistare al mercato) oppure con un prezzo anche elevato (è il caso dei jeans griffati presenti nelle boutique). La politica della standardizzazione³⁴ è adottata da quelle imprese che offrono il medesimo prodotto, anche in più Paesi, senza apportarvi modifiche significative (limitandosi ad adattare caratteristiche secondarie che necessariamente debbono essere adeguate, quali etichette, manuali d'uso, ecc.). Tale politica è volta all'obiettivo della competitività, attraverso la riduzione dei costi di produzione; ciò è reso possibile grazie alle economie di scala su grandi quantità di beni con medesime caratteristiche ed all'aumentato potere contrattuale nei confronti dei fornitori ai quali si commissiona un grande quantitativo di materie prime, semilavorati e componenti. Nonostante il risparmio sui costi di produzione, essa persegue un buon livello qualitativo del prodotto;

b) essere personalizzato: un prodotto è personalizzato se è stato realizzato apportando delle variazioni rispetto alla versione standard, nel rispetto di manifestate esigenze di uno specifico cliente che percepisce il bene come esclusivo o fatto su misura. La personalizzazione è un elemento che conferisce all'azienda un potenziale vantaggio rispetto alla concorrenza, in quanto offre la possibilità al cliente di far suo quanto da lui acquistato. Una produzione volta a soddisfare le esigenze della clientela (o *customized production*) è una possibilità per adeguarsi in modo repentino alle mutevoli necessità del mercato, senza perdere la leadership³⁵. Vi sono vari gradi di personalizzazione, in relazione al livello di coinvolgimento del cliente³⁶:

³² A. BERETTA ZANONI, *Lo sviluppo degli studi economico aziendali negli Stati Uniti d'America: pensiero e opere di William Andrew Paton tra Economia e Ragioneria*, cit., p. 54.

³³ A. BERETTA ZANONI, *Il valore delle risorse immateriali*, Il Mulino, Bologna, 2005, p. 15.

³⁴ E. VALDANI-G. BERTOLI, *Mercati internazionali e marketing*, Egea, Milano, 2006, p. 334 ss.

³⁵ A. MARTINELLI, *La modernizzazione*, Laterza, Roma-Bari, 1998, p. 124.

³⁶ F. MOSCA, *Marketing dei beni di lusso*, cit., 115.

- la *segmented standardization*: si identificano nel mercato vari gruppi di clienti e ad ogni gruppo vengono attribuite esigenze specifiche. I prodotti vengono personalizzati per soddisfare le necessità di ciascun gruppo. È la strategia seguita per i prodotti di nicchia, che hanno un prezzo medio-alto ed anche un target ristretto;

- la *customized standardization*: la personalizzazione viene effettuata in sede di assemblaggio del prodotto, mentre le componenti vengono realizzate in serie. È una strategia che coniuga i vantaggi della standardizzazione (ossia i bassi costi e le economie di scala) a quelli della personalizzazione (ossia l'unicità e rarità del prodotto finito). Non sempre, essa arreca un incremento di prezzo di vendita, poiché non necessariamente l'azienda sostiene costi di produzione più elevati. È il caso della personalizzazione delle magliette sportive offerte da Robe di Kappa direttamente sul proprio sito, dove il cliente può scegliere il numero ed il nome da far apporre sul retro della T-shirt. Altro esempio è quello della marca storica Longchamp, che realizza accessori in pelle da donna: essa offre la possibilità di assemblare in internet i singoli componenti di una borsa (materiale, colore, tipologia di manico, dimensioni, ecc.), con il risultato di creare un pezzo unico. I singoli componenti della borsa sono realizzati in serie, ma dal loro assemblaggio su misura deriva un prodotto personalizzato;

- la *tailored customization*: la personalizzazione viene effettuata in sede di fabbricazione del prodotto, ma sulla base di un progetto di base standardizzato. Il prodotto si compone di un nucleo centrale con caratteristiche standard non personalizzabili e di altre caratteristiche modificabili. È la strategia adottata dalle camicerie che realizzano camicie su misura: il cliente può scegliere tra vari modelli di collo, polsini, bottoni già predefiniti, oltre che il tessuto, ma la vera personalizzazione sta nel fatto che il capo viene realizzato sulle specifiche misure del cliente. Hermès permette una personalizzazione della fibbia ad H sulle proprie cinture: il consumatore, sul sito internet, può sceglierne il modello, i colori del pellame e la misura; Louis Vuitton permette di far apporre le iniziali del cliente dipinte a mano sui bagagli. Questa politica non si contestualizza soltanto alle fasce di prezzo elevate; al contrario, sono sempre più frequenti i casi di personalizzazione anche per beni meno costosi e più alla portata: ad esempio, Ralph Lauren offre, sul proprio sito, la possibilità di ordinare una camicia con le proprie iniziali, oltre a selezionare i colori del tessuto e dei ricami; Nike offre la personalizzazione della scarpa da ginnastica nell'ambito di varie opzioni;

- la *pure customization*: il cliente è coinvolto in ogni passaggio del processo produttivo, collaborando dalla progettazione fino alla produzione del bene (in genere, però, l'azienda propone una configurazione predeterminata che poi viene adattata ed anche largamente modificata per renderla rispondente alle esigenze del cliente). Per offrire tale servizio, l'azienda necessita di una struttura altamente flessibile. I costi di produzione sono molto alti, così come i tempi del processo. È la strategia tipica perseguita nell'offerta dei beni di lusso della categoria inaccessibile: abiti di *haute couture* commissionati dal cliente, poi creati e confezionati ad immagine e somiglianza di chi li indosserà. La *pure customization* è la consacrazione del lusso inteso come esclusività: ogni cliente facoltoso può disporre di un bene unico, senza rischio di svalutarsi, arrivando ad una cerimo-

nia e notando lo stesso oggetto ad un altro invitato. Ad esempio, Louis Vuitton permette al cliente di effettuare un ordine personalizzato di borsa da viaggio, a partire dalle misure, dal modello, dalla distribuzione dello spazio interno e dal materiale.

Vi è un'ultima strategia di personalizzazione, ossia quella perseguita direttamente dai consumatori più abili nel miscelare stili, tendenze, colori e tessuti e contrari al *total look* di una sola marca. Optare per una griffe "da testa a piedi" è più prerogativa delle copertine delle riviste o della vetrina di un negozio: i clienti sempre più adottano l'approccio del *mix&match*, accostando capi creati da case di moda differenti, dello stesso livello di prezzo oppure con prezzi completamente differenti. Tale fenomeno non dipende dalla disponibilità finanziaria, quanto piuttosto dal desiderio di giocare con la moda e creare il proprio stile: la signora facoltosa può amare lo stile Prada abbinando un capo di Zara, così come trovare avvincente l'abbinamento di un abito di H&M con gli accessori di Gucci.

9.5.4. La marca

La marca è un nome, una parola, un simbolo, un disegno, o una combinazione dei suddetti elementi allo scopo di identificare un prodotto di un venditore o di un gruppo di venditori per renderli differenti da quelli dei concorrenti. Essa rappresenta un contenuto simbolico ed evocativo di differenziazione del prodotto da quello della concorrenza e giustifica il *premium price* che il consumatore è disposto a corrispondere per possederlo rispetto ad un bene non di marca.

La marca è una aggregazione, attorno a specifici segni di riconoscimento, di un complesso di associazioni, aspettative, ai quali i clienti associano un valore che va oltre gli attributi fisici e funzionali dei prodotti che portano quella marca; essa rappresenta il fulcro delle strategie di moda: è passata da un ruolo marginale rispetto al prodotto ad una funzione di creazione e sviluppo del valore dell'azienda nel suo complesso.

Il dizionario inglese prevede quattro definizioni di marca³⁷:

- *brand name*: è l'insieme di parole ed immagini volte a richiamare l'attenzione e differenziarsi dalla concorrenza, eventualmente rafforzato con un logo. Si pensi alla lettera P allungata di Pirelli applicata anche sulla sua linea di abbigliamento, che la rendono particolarmente incisiva all'impatto visuale. Il nome ha la funzione di indicatore della marca, di primo contatto con l'esterno ed il primo mattone della comunicazione perché veicola un messaggio: qualifica l'oggetto (rappresentato dal prodotto) ed anche il soggetto (ossia l'impresa)³⁸. Esso ha la funzione di trasmettere un messaggio senza

³⁷ G. PELLICELLI, *Il marketing*, cit., p. 250 ss.

³⁸ G. FABRIS-L. MINISTRONI, *Valore e valori della marca*, cit., p. 214. AA.VV. (a cura di G. FABRIS), *La comunicazione d'impresa. Dal mix di marketing al communication mix*, Sperling & Kupfer, Milano, 2003, p. 197 ss. M. CHEVALIER-G. MAZZALOVO, *Luxury brand management*, Franco Angeli, Milano, 2008, p. 97.

affermare³⁹: non è il nome a parlare, ma la sua immagine. Esso attribuisce identità viva alla marca e ne rappresenta la sua messa in scena, condensa i tratti pertinenti della marca mediante il ricorso ad elementi formali che si affiancano alla parte verbale⁴⁰. Il *brand name* riassume la filosofia della marca ed i suoi valori⁴¹, ha precedenza rispetto al nome dell'azienda proprietaria del brand tanto che, spesso, il consumatore non è a conoscenza dell'identità dell'impresa produttrice;

- *trade name*: è il nome dell'azienda che produce o commercializza, è protetto dalla legge, può essere legato o meno alla marca dei prodotti venduti. Ad esempio, "Miroglio" è il *trade name* del gruppo, mentre Caractère, Motivi, Elena Mirò sono alcuni marchi dei marchi delle sue linee;

- *trademark*: è il nome della marca, il simbolo o il logo che è stato registrato ed il cui utilizzo esclusivo è protetto legalmente. Il *trademark* è il marchio di fabbrica, fatto di parole o icone, sviluppate per divenire memorabili nella mente dell'individuo⁴²;

- *brand mark*: è l'insieme degli elementi visuali (disegno, simbolo, cifre, lettere, forme geometriche, colori o una combinazione tra questi) che identificano quella marca. Si pensi alla doppia G per Gucci, alla H per Hermès, alle lettere D e G visibili sulle montature di occhiali per Dolce & Gabbana.

La marca ed il prodotto sono due oggetti distinti: il prodotto è il bene realizzato dall'azienda ed ha un ciclo di vita che può essere molto breve, la marca è quanto viene acquistato dal consumatore e fa parte del patrimonio intangibile⁴³ dell'impresa, è un *asset* dell'azienda che permette la differenziazione dei suoi prodotti sul mercato e rafforza il suo vantaggio competitivo.

La marca ha valore se trasmette valori, crea intorno a sé *allure*, rappresenta l'*asset* più importante posseduto dall'impresa ed è una costruzione magica, in quanto trasforma in oro tutto ciò che tocca (fermo restando che il prodotto sul quale la marca è apposta sia un buon prodotto)⁴⁴. La marca è intesa come un motore semiotico, il cui combustibile è rappresentato da materiali diversi come nomi, colori, suoni, concetti, oggetti, sogni e desideri⁴⁵: il risultato creato da tale motore è un universo che attrae il consumatore sia nella fase conoscitiva, sia in quello dell'acquisto.

³⁹ M. BOTTON-J.J. CEGARRA-B. FERRARI, *Il nome della marca. Creazione e strategia*, Guerini e Associati, Milano, 1992, p. 42.

⁴⁰ G. CERIANI, *Il marketing moving: l'approccio semiotico*, Franco Angeli, Milano, 2001, p. 32.

⁴¹ A. SEMPRINI, *La marca. Dal prodotto al mercato, dal mercato alla società*, cit., p. 132.

⁴² G. FABRIS-L. MINISTRONI, *Valore e valori della marca*, cit., p. 57.

⁴³ Il patrimonio intangibile dell'impresa è formato da un insieme di risorse organizzate, rappresentate dalle conoscenze, dalla dedizione e coesione del personale e dalla credibilità dell'impresa. G. INVERNIZZI, *Analisi di bilancio e analisi del patrimonio intangibile*, in G. INVERNIZZI-M. MOLTENI, *Analisi di bilancio e diagnosi strategica*, Etas, Milano, 1990, p. 195.

⁴⁴ G. FABRIS-L. MINISTRONI, *Valore e valori della marca*, cit., p. 14.

⁴⁵ A. SEMPRINI, *Marche e mondi possibili. Un approccio semiotico al marketing della marca*, Franco Angeli, Milano, 1993, p. 55.

La marca comunica al cliente l'origine del prodotto e rappresenta, per il consumatore e per il produttore, una protezione dalla concorrenza, se questa tentasse di offrire un bene in apparenza identico. Esso porta alla costruzione dell'immagine aziendale nella mente del cliente: ogni soggetto ha in testa una serie di "scatole mentali" riferite a determinate categorie merceologiche, nelle quali sono collocate delle marche legate alle categorie stesse⁴⁶. All'atto dell'acquisto, egli opererà per la marca preferita, collocata nella posizione *top of mind* nell'ambito di ciascuna scatola. La marca si svincola dal prodotto a cui è abbinata, rappresenta stili di vita e suggerisce un sistema di valori che crea un senso di appartenenza e di fiducia del consumatore⁴⁷.

La fedeltà del cliente è misurata dall'attaccamento del consumatore alla marca stessa, che ha un effetto sulle vendite e sui profitti futuri, nonché sugli effetti degli attacchi provenienti dalla concorrenza (la concorrenza è meno forte se il cliente è molto fedele). L'obiettivo della marca è quella di conquistare il maggior numero possibile di portafogli del consumatore, di menti dei consumatori e, addirittura, di anime del consumatore⁴⁸.

Un cliente attuale è un valore in quanto può rappresentare una fonte di reddito nel tempo ed il suo tasso di usura è molto più basso rispetto ad un cliente occasionale⁴⁹. Quando il sentimento di fiducia ed appartenenza alla marca diventa molto marcato, totale ed incondizionato, viene a crearsi un legame incorruttibile ed unico, una adesione umana e sincera priva di riserve, una sorta di *commitment*⁵⁰. L'allure generato dalla marca deve sviluppare immediatamente l'effetto memorabilità e notorietà⁵¹, ossia farsi riconoscere e distinguere immediatamente rispetto ad altre marche: quanto più la marca è in grado di venire in mente spontaneamente nella mente del consumatore, tanto più essa ha un grande valore⁵².

La marca rappresenta la "memoria" di un'impresa, che racchiude tutti gli investimenti, le attività di ricerca, le tecnologie di processo e le innovazioni realizzate nel corso del tempo: la marca riassume la storia di quell'impresa⁵³. Essa è la sintesi di risorse dotate di potenziale generativo, in grado di accrescere nel tempo la fiducia e la conoscenza su cui si fonda la marca stessa⁵⁴.

⁴⁶ E. SACERDOTE (a cura di), *La strategia retail nella moda e nel lusso*, cit., p. 21.

⁴⁷ A. DE MARTINI, *La comunicazione people oriented. Un nuovo modello per la comunicazione d'impresa*, Guerini e Associati, Milano, 2002, p. 15 ss.

⁴⁸ J. MARIOTTI, *Smart things to know about brands & branding*, Capstone, Milford, 1999, p. 17 ss.

⁴⁹ D.A. AAKER, *Brand equity. La gestione del valore della marca*, Franco Angeli, Milano, 1997, p. 64 ss.

⁵⁰ J.N. KAPPERER, *Les marques à l'épreuve de la pratique*, Editions d'Organisation, Paris, 2000, p. 200.

⁵¹ G. FABRIS-L. MINISTRONI, *Valore e valori della marca*, cit., p. 57.

⁵² M. LOMBARDI (a cura di), *Il dolce tuono. Marca e pubblicità nel terzo millennio*, Franco Angeli, Milano, 2000, p. 74.

⁵³ A. BURRESI (a cura di), *Il marketing della moda. Temi emergenti nel tessile-abbigliamento*, Firenze University Press, Firenze, 2005, p. 143.

⁵⁴ C. ZARA, *La valutazione della marca: il contributo del brand alla creazione del valore d'impresa*, Etas, Milano, 1997, p. 4.

Spesso, se un marchio viene molto pubblicizzato, gli acquirenti comprano, a prescindere dal prodotto: lo scelgono perché è di moda, si sentono non adeguati se non possiedono il portafoglio di Gucci o la giacca di Armani⁵⁵.

Il più delle volte, si tratta di una marca patronimica poiché è il nome proprio dello stilista fondatore dell'azienda, figura carismatica che dona alla marca la sua essenza e personalità (si pensi a Giorgio Armani, Salvatore Ferragamo, Prada, Gucci, Trussardi, ecc.). Alla marca, si affianca un'identità di marca che è in grado di sviluppare un proprio ambito di azione in modo svincolato rispetto alla figura dello stilista che l'ha creata: ad esempio, la maison Christian Dior ha di recente abbandonato il nome del fondatore, per utilizzare la marca Dior.

Vi sono imprese che vengono identificate dal consumatore sia come marchi sia come catene distributive: le loro marche sono definite "verticali", in quanto attraversano più fasi della filiera, ossia quella produttiva, distributiva e di consumo. Sono esempi Gap e Zara, che rappresentano non solo dei brand molto forti, ma anche dei luoghi di culto dello shopping. I punti vendita racchiudono perfettamente il concetto di *entertainment retailing*⁵⁶, ossia di shopping come momento di divertimento e passatempo: il consumatore che si reca nel negozio ha l'opportunità di immergersi in un'atmosfera unica, perfettamente in linea con il *lifestyle* aziendale, dove la marca fa da filo conduttore per ogni prodotto, evento o manifestazione.

Spesso, una marca è impiegata come "marca ombrello"⁵⁷, per racchiudere una gamma vastissima di prodotti, comunicare uno stile di vita (il cosiddetto *lifestyle*) ed un mondo di riferimento. Tale strategia è volta a raggiungere sinergie tra vecchi e nuovi prodotti, per i quali il denominatore comune è l'affezione ed il senso di appartenenza al marchio.

Non tutte le aziende fanno ricorso ad una marca, in primo luogo perché non dispongono delle capacità finanziarie per lanciare e poi sostenere l'immagine di marca, in secondo luogo perché spesso i loro prodotti non si prestano a possedere una marca: è il caso delle aziende produttrici di particolari materie prime (come filati o tessuti standard, bottoni) che poi hanno impiego nel confezionamento di un capo piuttosto che alle imprese che perseguono la politica del prezzo basso (le aziende che producono e vendono semplici magliette in cotone a pochi euro).

Se l'azienda opta per l'adozione di marca, significa che essa punta non solo al prodotto, ma anche all'identità di tutti gli ingredienti che costituiscono la sua offerta globale: essa pone l'attenzione sulla ricerca di propri caratteri distintivi (in termini di esclusività, rarità, stile, servizio, qualità, assistenza post-vendita, ecc.), che favoriscono l'identità di marca ed il posizionamento nell'immaginario del consumatore⁵⁸. L'impresa può optare per l'utilizzo di una sola marca o di più marche:

⁵⁵ R. MOLHO, *Essere Armani. Baldini Castoldi Dalai editore*, cit., p. 222.

⁵⁶ J.N. KAPFERER, *Les marques à l'épreuve de la pratique*, Edition d'Organisation, Paris, 2002, p. 19.

⁵⁷ G. RANDALL, *Branding*, Kogan Page, London, 1997, p. 17.

⁵⁸ A. BUCCI, *L'impresa guidata dalle idee*, cit., p. 75.

a) in caso di utilizzo di una sola marca, effettuando una diversificazione all'interno della marca: l'azienda opta per impiegare una sola marca per tutte le sue linee produttive. Ad esempio, Gucci utilizza la propria marca su tutti i suoi prodotti (scarpa Gucci, borsa Gucci, abito Gucci, foulard Gucci, ecc.). Ciò permette il raggiungimento di economie di scala in fase di promozione e di pubblicità, in quanto l'immagine della marca beneficia del messaggio di comunicazione al pubblico, anche se questo è riferito ad un oggetto in particolare (quando il consumatore ammira la pubblicità di una borsa di Dior, in automatico la sua mente viene stuzzicata dal desiderio di possedere non solo quella borsa, ma anche un paio di scarpe o un abito con la medesima marca);

b) in caso di impiego di più marche, mediante una diversificazione *multibrand*: l'azienda fa utilizzo di più marche, ognuna delle quali viene legata ad una linea differente (ogni linea può contenere articoli di una o più categorie merceologiche), gestendo un portafoglio marchi. Tale diversificazione può essere posta in essere nell'ambito della moda e del lusso o, più in generale, dell'abbigliamento, oppure prevedere anche altri settori (hotel, resort, imbarcazioni, elicotteri, ecc.). Ad esempio, il Gruppo Tod's possiede più marche (una delle quali identifica anche l'azienda), quali Tod's, Fay ed Hogan. L'azienda può optare:

- per la creazione di sotto-marche rispetto alla principale (è il caso di Roberto Cavalli con Just Cavalli oppure di Giorgio Armani con Armani Jeans ed Emporio Armani);
- per l'acquisto di marchi già presenti sul mercato da sviluppare o rilanciare o creati da giovani stilisti (è quanto seguito dal gruppo PPR che, oltre a controllare il Gruppo Gucci, possiede altri marchi tra i quali Alexander McQueen, Stella McCartney, Bottega Veneta, Sergio Rossi, Yves Saint Laurent, Balenciaga).

L'adozione di più marche permette un'eventuale uscita dal mercato di una marca, in caso di insuccesso, senza condizionare il destino di altri prodotti con marchi diversi. Inoltre, usare marchi distinti è spesso una conseguenza di operazioni di M&A di aziende che possedevano propri marchi già noti sul mercato e che sono stati mantenuti (ad esempio, quando Prada ha acquistato Car Shoe, il marchio è stato mantenuto perché già noto). Si utilizzano marchi separati perché i prodotti presentano caratteristiche nei prezzi, tecnologiche o di segmento completamente diversi (ad esempio, il Gruppo Miroglio fa ricorso a marchi differenti, ognuno con un suo segmento di mercato ben differente: tra questi, Elena Mirò è la linea conformata, Motivi è la linea *fast fashion*, Caractère la linea più ricercata ed elegante).

L'adozione di più marche non permette il raggiungimento di economie di scala nell'attività pubblicitaria e promozionale (poiché ogni marca richiede messaggi separati orientati spesso su target differenti) così come nella gestione della distribuzione (i canali di vendita possono differenziarsi). Inoltre, è necessaria un'attenta integrazione tra realtà differenti, dal momento che, oltre al marchio, l'azienda può aver assorbito anche l'azienda nel suo complesso.

9.5.4.1. Gli elementi che compongono una marca

La marca è l'unione di due elementi ben distinti⁵⁹:

– elementi tangibili: sono quelli che, in modo immediato, identificano la marca ed i prodotti ad essa associati, quali il nome, il logo⁶⁰, i colori, la sigla pubblicitaria; la marca viene ostentata spesso in modo marcato attraverso caratteri cubitali (si pensi a D&G sugli occhiali) oppure in modo più discreto. Il logo, ad esempio, di una marca popolare è un emblema diffuso non solo nell'armadio di facoltosi clienti che si possono permettere shopping di lusso, ma anche sulle magliette e sui cappellini di chi, una volta ogni tanto, si permette un acquisto griffato. È un esempio di elemento tangibile lo *swosh* (il baffo) di Nike: tale simbolo, che sembra rappresentare il senso del movimento, vuole sprigionare l'essenza sportiva ed atletica in ognuno dei consumatori Nike e suggerire di abbandonare la vita sedentaria e fare movimento;

– elementi intangibili: sono quelli immateriali che vengono sviluppati nella percezione del consumatore e che producono in lui un'immagine di marca, come l'idea di appartenenza ad un gruppo sociale, di manifestazione di uno stile di vita, di dimostrazione di un certo livello di reddito, ecc.

Mentre la durata del prodotto è legata alla stagionalità della collezione (a meno che non si tratti di un prodotto continuativo), la marca, grazie alla sua identità, è paragonabile ad un certificato di garanzia sull'offerta dell'azienda, che ha validità in modo trasversale in ogni stagione.

Se stiamo considerando un bene di lusso, la marca è il fattore di più forte differenziazione e posizionamento e permette l'applicazione nel lungo periodo di un premium price, accettato dalla clientela. L'azienda deve saper rinforzare la forza e l'attrattività della propria marca e renderla unica nella mente del proprio target. Anche per i prodotti di massa, la marca ha un suo peso: il mercato è fatto anche di beni poco costosi, ma con marche note e riconosciute (si pensi ai brand del fast fashion come Zara e H&M). Il consumatore, indipendentemente dalle sue potenzialità di spesa, sempre più cerca la marca perché in essa identifica il proprio stile di vita.

La marca permette la distinzione dalla concorrenza e l'associazione di caratteristiche ben definite all'offerta aziendale. In essa, le griffe possono giustificare il prezzo di gran lunga più elevato di un loro capo rispetto a quello di un'altra azienda senza marca ma con le medesime caratteristiche intrinseche (di materiali e di metodi di lavorazione). I consumatori sono disposti a pagare un prezzo così alto per poter indossare un paio di jeans di Gucci piuttosto che una maglia in cotone di Prada: è il successo della marca ottenuto dalle aziende produttrici.

La strategia di marca deve garantire all'azienda sia la possibilità di incrementare il differenziale rispetto ai concorrenti, comunicando l'unicità ed esclusività della propria

⁵⁹ T. VANDERBILT, *L'anima di gomma. Industria e culture della scarpa sportiva*, Feltrinelli, Milano, 2000, p. 74. U. OKONKWO, *Luxury Fashion Branding*, cit., p. 103.

⁶⁰ R. MONACHESI, *Il marchio. Storia, semiotica, produzione*, Lupetti & Co., Milano, 1993, p. XI ss.

offerta, sia l'opportunità di imporre un prezzo più elevato rispetto a quello dei beni simili concorrenti, generando un maggiore profitto. Pertanto, la marca ha una funzione strategica, in quanto è il vettore per auto-alimentarsi e ridurre il rischio imprenditoriale⁶¹.

Nel caso in cui l'azienda possieda un portafoglio di marca, essa deve definire l'elemento di aggregazione nell'ambito della famiglia di marche, ossia un comun denominatore capace di associare in armonia intere famiglie di marche; è nel rispetto di tale identità interna, definita a monte, che vengono successivamente definite ed organizzate con chiarezza e logica interna le varie marche che comporranno il portafoglio⁶².

9.5.4.2. L'identità di marca

Con riferimento ad ogni brand, l'azienda deve definire la cosiddetta "identità di marca", ossia identificare gli elementi coerenti nel tempo che rendono unico, reale e autentico il marchio stesso. La *brand identity* è la sintesi del mondo di riferimento della marca stessa che verte su diverse leve strategiche, che debbono essere decise in modo coordinato tra loro.

L'identità di marca è l'incarnazione della marca⁶³, il suo volto e la sua presenza, è il risultato dell'intreccio tra messaggi, desideri, valori ed altri aspetti tangibili; essa è il *trait d'union* durevole tra marca e clientela, apportando benefici di tipo razionale ed emozionale e credibilità ai prodotti aziendali⁶⁴. Ad esempio, Chanel è riconosciuta per la sua identità basata sull'eleganza e la raffinatezza, Armani per lo stile inconfondibile, Cavalli per la creatività, Ralph Lauren per il suo stile neo-classico angloamericano.

Le principali leve che influiscono sull'identità di marca riguardano⁶⁵:

- lo stile: esso è l'insieme dei codici stilistici che identificano i prodotti di un'azienda e che viene mantenuto da una collezione all'altra, nonostante il passare delle stagioni (come il rosso Valentino, le rose ed i ricami romantici di Blumarine, il riquadro di Burberry);
- l'immagine: essa scaturisce dall'insieme di strategie e di strumenti impiegati per porre in essere l'attività di comunicazione nei confronti del mercato;
- la distribuzione: essa è una delle variabili del *marketing mix* legata alla modalità di presentazione ed al grado di disponibilità del prodotto sul mercato: si pensi ai canali impiegati, all'ubicazione dei punti vendita, al grado di assortimento negli stessi. Le scelte distributive hanno un immediato ritorno d'immagine sul cliente, poiché fanno da anello di congiunzione tra l'azienda ed il consumatore stesso.

⁶¹ E. SACERDOTE (a cura di), *La strategia retail nella moda e nel lusso*, cit., p. 19.

⁶² G. FABRIS-L. MINISTRONI, *Valore e valori della marca*, cit., p. 149.

⁶³ G. FABRIS-L. MINISTRONI, *Valore e valori della marca*, cit., p. 199.

⁶⁴ D.A. AAKER-E. JOACHIMSTHALER, *Brand leadership*, cit., 2001, p. 63.

⁶⁵ L. ROMANAZZI, *Politiche di marketing distributivo delle aziende del settore moda*, cit., p. 19 ss.

9.5.4.3. Il valore di una marca

Il valore di una marca (o *brand equity*) è un elemento di natura intangibile, un valore su cui investire nel tempo per mantenere o conquistare una immagine sul mercato. Esso è dato dalla differenza di prezzo che il consumatore è disposto a pagare per poter disporre di un prodotto di quella marca, rispetto a quanto pagherebbe per quello stesso bene se non fosse di marca⁶⁶.

La differenza tra i due beni può essere esclusivamente la presenza del logo: ad esempio, il consumatore è disposto a pagare un certo prezzo il vassoio di Gucci da inserire nel freezer per produrre cubetti di ghiaccio ed un prezzo di gran lunga inferiore per lo stesso vassoio (medesime dimensioni e qualità di materiali e lavorazione) non di marca.

Il valore della marca non dipende soltanto da quanto l'impresa sta producendo, dal suo bilancio e dai flussi di reddito o di cassa, in quanto occorre considerare anche l'insieme di risorse intangibili accumulate nonché quelle che si possono creare nel futuro: si pensi alla comunicazione, al grado di competenza, al rapporto di fiducia con il cliente, al sentimento di stima dello stesso nei confronti dell'azienda. Pertanto, il valore di una marca non consiste soltanto nei rapporti di scambio posti in essere tra l'azienda e la sua clientela (attuale e potenziale), ma si allarga ad ogni genere di relazione tra l'impresa e l'ambiente esterno.

Esistono varie concezioni e significati di valore di marca, a seconda che tale valore sia impiegato per calcolare il ritorno di un investimento, piuttosto che una posta di bilancio, a seconda che la marca sia venduta oppure acquisita; in altri termini, il concetto di valore della marca (anche definito di *brand equity*) ha una natura multidimensionale. I vari modelli esistenti di determinazione del valore di marca si differenziano tra loro per un diverso peso attribuito agli elementi *hard* (quali quota di mercato, documenti contabili, valore azionario, prezzo di mercato) ed a quelli più *soft* (ossia stima, qualità percepita dal cliente, familiarità, senso di appartenenza)⁶⁷.

Tale *brand equity* è scomponibile nelle seguenti grandezze⁶⁸:

– la *brand awareness*: è la forza del legame esistente nella mente del consumatore tra il brand e la tipologia di prodotto. Tanto una marca è forte, tanto è immediato il collegamento tra il prodotto ed il brand stesso: se, all'esigenza di acquistare un paio di jeans, il pensiero del consumatore va immediatamente a Diesel, Levi's, D&G ed altri, significa che questi brand sono caratterizzati da forte *awareness*;

– la *brand associations*: è la capacità di un brand di mantenere nella memoria del consumatore la *brand awareness*. Se una marca è stata particolarmente soddisfacente, il consumatore tiene vivo il ricordo della stessa nella sua mente;

⁶⁶ R. CAPPELLARI, *Il marketing della moda e del lusso*, cit., p. 62.

⁶⁷ G. FABRIS-L. MINISTRONI, *Valore e valori della marca*, cit., p. 284 ss.

⁶⁸ C. CIAPPEI-M. SURCHI, *Il lusso nel dettaglio*, cit., p. 106.

- la qualità percepita dal cliente: si intendono le caratteristiche qualitative che vengono percepite dal consumatore, nel confronto con le altre alternative di mercato;
- la fedeltà del cliente: essa misura la tendenza a rimanere fedeli ad una marca in caso di successivi acquisti. Ogni volta che il consumatore deve rinnovare un acquisto, legato ad una categoria merceologica in particolare o ad altre categorie, egli ricade sempre sul medesimo brand.

Il valore di una marca sviluppa il cosiddetto *goodwill* di quella marca, ossia una predisposizione psicologica favorevole del consumatore, del distributore (ad esempio, assicurando la presenza della marca in vari punti vendita) e degli altri soggetti appartenenti alla filiera (come i grossisti ed i rivenditori) nei confronti della stessa. Il *goodwill* rappresenta un obiettivo strategico nell'ambito delle strategie di marca, che si denota nel vantaggio intangibile costruito lentamente dalla marca nel tempo, che si manifesta nelle buone impressioni generate nella mente del consumatore e che si concretizza nel sentimento di fiducia ed inclinazione nei confronti di quel brand⁶⁹.

Il valore della marca si trasforma nella vita di un'azienda: nella sua fase iniziale, essa identifica il prodotto; nella fase intermedia, essa funge da garanzia di qualità del bene; nella fase finale, essa identifica l'insieme di valori immateriali che fanno parte dell'azienda, del suo mondo e del suo stile⁷⁰. Sempre più le aziende puntano a far percepire i propri prodotti non come merci, ma come concetti, esperienze e stile di vita⁷¹.

La politica di marca non è prerogativa delle aziende di lusso oppure operanti nella fascia medio-alta del mercato. Anche una maglia con la scritta *United colors of Benetton* è vittima della politica di marca, nonostante il suo prezzo sia modesto. Spesso, la marca è talmente forte che il consumatore non è a conoscenza dell'azienda sottostante il prodotto: l'impresa assume un ruolo istituzionale, ma non una funzione di brand.

Di seguito, viene indicato il valore dei brand di alcune aziende operanti nella moda, facenti parte di una classifica dei cento brand di maggior valore al mondo appartenenti a settori differenti⁷². I dati seguenti dimostrano che le marche rappresentano un *asset* intangibile di notevole entità, a dimostrazione che "*the company brand is the future*"⁷³.

⁶⁹ J.N. KAPFERER, *Les Marques. Capital de l'Entreprise*, Editions d'Organisation, Paris, 2000, p. 19.

⁷⁰ L. ROMANAZZI, *Politiche di marketing distributivo delle aziende del settore moda*, cit., p. 19.

⁷¹ N. KLEIN, *No logo*, Baldini&Castoldi, Milano, 2001, p. 42.

⁷² Ai fini comparativi, le prime posizioni nella classifica 2010 sono le seguenti: 1) Coca Cola (70.452 milioni di dollari); 2) IBM (64.727 milioni di dollari); 3) Microsoft (60.859 milioni di dollari); 4) Google (43.557 milioni di dollari); 5) General Electric (42.808 milioni di dollari); 6) McDonald's (33.578 milioni di dollari). *Best Global Brands 2010*, Interbrand, 2010.

⁷³ G. RANDALL, *Branding*, cit., p. 112.

Tabella 9.1 – Valore dei brand delle principali aziende mondiali

Posizione in classifica 2010	Precedente posizione in classifica 2009	Brand	Paese d'origine	Valore del brand (milioni di dollari)	Variazione del valore rispetto al 2009
16	16	Louis Vuitton	Francia	21.860	4%
21	21	H&M	Svezia	16.136	5%
25	26	Nike	USA	13.706	4%
44	41	Gucci	Italia	8.346	2%
48	50	Zara	Spagna	7.468	10%
62	62	Adidas	Germania	5.495	2%
69	70	Hermès	Francia	4.782	4%
84	78	Gap	USA	3.961	1%
95	89	Giorgio Armani	Italia	3.443	4%
100	98	Burberry	Regno Unito	3.110	0%

Fonte: *Best Global Brands 2010*, Interbrand, 2010.

9.5.4.4. I vantaggi di una marca

Adottare una marca significa dover effettuare forti investimenti per renderla nota sul mercato e poi alimentare le aspettative dei consumatori, ma anche gestire la responsabilità della qualità dei prodotti nei confronti dei consumatori. Accanto a tali oneri, vi è una serie indiscutibile di vantaggi, quali:

- a) la differenziazione del prodotto: il marchio permette l'identificazione di un prodotto sul mercato, rispetto ad altri diversi o con caratteristiche simili. Il consumatore può farsi guidare dalla marca per trovare il bene a cui è affezionato oppure per avvalersi dell'esperienza, della capacità e dell'affidabilità di una azienda: egli vede nella marca un punto di riferimento per il primo acquisto ed anche per quelli successivi, in quanto la può riconoscere;
- b) la facilità nella promozione: un prodotto identificabile da una marca può essere più facilmente promuovibile, in quanto richiamato da un nome, una parola o un simbolo nel messaggio promozionale;
- c) il controllo dei canali distributivi: la marca permette al consumatore di richiedere un particolare oggetto all'interno di un punto vendita, richiamandolo con la marca e guidandolo nella sua ricerca. In quel caso, il commesso gli mostrerà proprio l'oggetto di quella casa, che con la politica di marca riduce il potere dell'intermediario;
- d) l'estensione della marca ad altri prodotti: si intende la politica di sfruttamento di un brand già noto mediante l'introduzione di nuovi prodotti ai quali viene legato lo stesso brand. La logica dell'estensione è quella di valorizzare i principali fattori critici

di successo⁷⁴ su più attività e categorie di prodotti, quali lo stile, il brand, la capacità comunicativa e commerciale.

Una marca vincente è spesso estesa da un prodotto ad altre categorie di prodotti: è la strategia dei gruppi multiprodotto che, forti della loro marca, la declinano su una pluralità di prodotti e categorie merceologiche, che andranno a beneficiare delle caratteristiche di un marchio già apprezzato dal mercato (Gucci ha iniziato con le borse, per poi utilizzare il proprio brand anche su altri articoli).

Alla base vi è la consapevolezza che la marca è un *asset* fondamentale per l'impresa e, come tale, essa può essere sfruttata in vari ambiti d'azione in tutte le sue virtù, con l'obiettivo di massimizzarne la rendita. Mentre la creazione di un nuovo brand può risultare onerosa, può risultare più vantaggioso proiettare i valori e l'*allure* di un brand già noto su altre tipologie di prodotti.

Alla base di un'estensione, vi deve essere coerenza con il livello qualitativo, la mission produttiva ed il posizionamento, i valori e la filosofia dell'offerta originaria. L'estensione di marca è opportuna se l'azienda reputa che i propri clienti siano pronti per accettare nuovi prodotti non "allineati" sotto il profilo merceologico rispetto a quelli già sul mercato, situazione resa più semplice se la novità rispetta lo stile e la personalità dell'offerta preesistente. Con l'estensione di marca, la marca si slega dal prodotto, quasi secondo una logica di smaterializzazione⁷⁵, e diventa promotrice di messaggi e simboli, indipendentemente dal prodotto al quale essa è abbinata: la marca diventa veicolo per far circolare un sistema di valori. L'azienda punta ad offrire un *total look*, in grado di vestire il cliente da testa a piedi. Tale estensione di marca o "*brand extention*" ad un nuovo prodotto può essere duplice⁷⁶:

– se il nuovo prodotto fa parte di una categoria merceologica differente rispetto al *core business* originario, si parla di *category extention*: è il caso di Gucci che, dalle borse, ha legato il proprio marchio anche all'abbigliamento, agli orologi, agli accessori; di Versace che, partendo dagli abiti, ha esteso la propria attività anche agli accessori, agli hotel, alle imbarcazioni, ecc.; di Dior che è legato ad abbigliamento, accessori, profumi, cosmetica, ecc.; di Giorgio Armani, che ha esteso il proprio brand anche agli alberghi e resort di lusso;

– se il nuovo prodotto è rivolto ad un nuovo segmento di mercato nell'ambito della medesima categoria dove l'azienda è già presente, si parla di *line extention*⁷⁷: è il caso di Blumarine che, alla linea donna, ha aggiunto anche quella per bambine "Miss Blumarine".

I vantaggi⁷⁸ dell'estensione di marca sono molteplici:

⁷⁴ S. TERZANI, *Controllo di gestione nelle imprese di alta moda*, cit., p. 52.

⁷⁵ G. FABRIS-L. MINISTRONI, *Valore e valori della marca*, cit., p. 159.

⁷⁶ R. CAPPELLARI, *Il marketing della moda e del lusso*, cit., p. 70.

⁷⁷ AA.VV., *Harward Business Review on Brand Management*, Harward Business School Press, Harward, 1991, p. 105 ss.

⁷⁸ K.L. KELLER, *Strategic brand management. Building, measuring and managing brand equity*, Prentice Hall, Upple Saddle River, 2003, p. 581 ss.

- l'appagamento dei bisogni di un mercato più ampio, allargando il raggio d'azione oltre la produzione originaria;
- la creazione di barriere all'ingresso di concorrenti (che si trovano di fronte ad un'azienda che detiene un brand molto forte e presente con più prodotti);
- il trasferimento al nuovo prodotto delle caratteristiche di un marchio già affermato;
- la creazione di economie di scala e di scopo⁷⁹: è un esempio di economie di scala quello di un'azienda produttrice di abiti da uomo che introduce anche abiti classici da donna oppure, accanto all'abbigliamento da neonati, inserisce anche quello da bambini. L'economia di scopo prevede l'impiego delle stesse risorse su più prodotti, portando alla ripartizione dei costi su un maggior numero di articoli ed all'effettuazione di una serie di attività volte a categorie merceologiche differenti: la ricerca stilistica, la logistica e la distribuzione sono esempi di attività che possono avere per oggetto, con opportune combinazioni di competenze e know-how, categorie merceologiche diverse.

Il rischio⁸⁰ dell'estensione di marca è quello di estendere il marchio in segmenti che non siano coerenti con i valori dello stesso oppure di renderlo meno esclusivo e irraggiungibile, a causa di una diluizione⁸¹ del brand: la marca rischia di venirne sgretolata e indebolita, nel caso in cui l'estensione sia stata compiuta in modo spregiudicato, senza una attenta analisi dei suoi valori di fondo e delle sue attitudini produttive. L'effetto che può verificarsi è quello definito di *stretching*⁸² della marca, ossia di allontanamento improduttivo della marca dalla sua vocazione primaria. Se, da un lato, esiste la probabilità che la marca sia un moltiplicatore di valore⁸³, dall'altro non vi è certezza che questo abbia luogo, generando un effetto dannoso per il valore del brand.

9.5.5. Il ciclo di vita del prodotto

Il prodotto della moda ha una durata limitata: l'intervallo temporale tra la sua introduzione sul mercato e la sua sostituzione rappresenta il "ciclo di vita del prodotto". Eccezione fatta per i prodotti continuativi, gli altri hanno una vita circoscritta ad una stagione, in quanto vengono giudicati obsoleti dal consumatore stesso oppure è l'azienda produttrice che, con la nuova campagna pubblicitaria, li fa percepire tali. Le aziende dedicano continui sforzi per superare la moda della stagione precedente sia in termini di innovazione e creatività nei modelli, sia in termini di investimenti pubblicitari.

I gusti del consumatore sono diventati così mutevoli, da aver generato un'accelerazione dei tempi tale che qualsiasi prodotto rischia di diventare vecchio non appena raggiunge l'apice del successo⁸⁴.

⁷⁹ A.L. SCANNERINI, *Le strategie di diversificazione nelle imprese di alta moda*, cit., p. 46.

⁸⁰ I. ELLWOOD, *The essential brand book. Over 100 techniques to increase brand value*, cit., p. 39.

⁸¹ D.A. AAKER-E. JOACHIMSTHALER, *Brand leadership*, cit., p. 183.

⁸² M. SHERRINGTON, *Added value. The alchemy of brand-led growth*, Palgrave Macmillan, New York, 2003, p. 74 ss.

⁸³ J. MARIOTTI, *Smart things to know about brands & branding*, cit., p. 148.

⁸⁴ H. BLIGNAUT-L. CIUNI, *La comunicazione della moda*, Franco Angeli, Milano, 2009, p. 53.

Il ciclo della moda passa attraverso le note fasi tipiche di ogni prodotto ⁸⁵:

- introduzione: tale fase segue l'ideazione e la progettazione del prodotto da parte dell'area Prodotto e stile. Il prodotto viene introdotto sul mercato, può essere nuovo (e quindi senza concorrenti) oppure avere prodotti sostituiti già noti. Se si tratta di un prodotto nuovo, esso è scelto da pochi distributori e consumatori *opinion leader* che puntano a distinguersi. Il lancio di un prodotto è un gioco di squadra al quale partecipano gli stilisti, i giornalisti ed i clienti *testimonial*;

- crescita e popolarità: se il prodotto è apprezzato sul mercato, esso viene riconosciuto come prodotto di moda e diviene oggetto di acquisto. Se riscuote un particolare successo tanto da diffondersi in un mercato di ampie dimensioni, esso può generare una tendenza di stagione. La crescita viene anche spinta dalla divulgazione posta in essere dai media;

- picco della popolarità: il prodotto ha raggiunto il massimo della sua diffusione. Al raggiungimento del suo picco di successo ⁸⁶, il prodotto inizia a presentare i primi sintomi del suo declino;

- declino: il prodotto ottiene un minore successo in termini di vendite, anche se molti consumatori continuano ad indossarli, e viene acquistato se offerto a prezzi convenienti (come avviene nel periodo dei saldi);

- rigetto: il consumatore non mostra alcun interesse nei confronti del prodotto, anche se proposto a prezzi molto convenienti.

Figura 9.3 – Il ciclo di vita del prodotto



Fonte: A. FOGLIO, *Il marketing nella moda*, cit., p. 61.

⁸⁵ P. KOTLER-G. ARMSTRONG, *Principi di marketing*, cit., p. 351.

⁸⁶ S. TERZANI, *Controllo di gestione nelle imprese di alta moda*, cit., p. 19.

Ogni prodotto ha un suo ciclo di vita: alcuni vengono apprezzati per una sola stagione, altri riscuotono un gradimento per più stagioni; vi sono beni che raggiungono in tempi brevi la popolarità e la mantengono a lungo, mentre altri che impiegano molto tempo per essere apprezzati.

Alcuni prodotti sono caratterizzati da un ciclo di vita tradizionale, nel quale si susseguono le fasi suddette, mentre altri, dopo l'introduzione, ottengono immediatamente un picco nelle vendite per poi esaurire in tempi brevi la loro popolarità. Alcune mode scompaiono più rapidamente di altre, che invece restano sempre attuali a lungo. In particolare, è possibile distinguere diversi cicli di vita della moda⁸⁷:

- ciclo classico: è quello del prodotto classico che ha il pregio di non invecchiare mai, essendo gradito per lungo tempo grazie alla sua semplicità e linearità. L'attenzione del consumatore è sempre viva. Si pensi alla scarpa Chanel oppure alla camicia celeste da uomo;
- ciclo rapido: il prodotto è gradito per una sola stagione e da un numero ridotto di consumatori, a causa della sua troppa estrosa creatività. Si pensi ai pantaloni a zampa di elefante (che periodicamente tornano di moda, ma vengono apprezzati ad intermittenza per una sola stagione);
- ciclo nel ciclo: il prodotto è continuamente riproposto, con piccole modifiche nel tessuto, colore, taglio, dettagli vari. Si pensi ai jeans che fanno parte costantemente delle collezioni, per i quali i produttori si limitano a cambiare qualche particolare (inserimento di *pailletes*, *Swarovski*, applicazioni varie, cambiamento nel colore e nel tessuto, applicazione di tagli);
- ciclo interrotto: si collega ad un prodotto che non viene accettato (per ragioni religiose, sociali, economiche, ecc.) e, quindi, tolto dal mercato per non compromettere l'immagine di marca e proseguire con un bene non redditizio;
- ciclo ricorrente: il prodotto viene ripresentato in periodi successivi, riciclando mode che avevano riscosso successo (si pensi allo stile anni '60 che periodicamente torna sulle passerelle).

Come il prodotto, anche la marca può essere caratterizzata da un suo ciclo di vita⁸⁸. La marca invecchia e declina se non rinnova la sua apparenza oppure perché i prodotti ad essa collegati non sono in grado di rispondere alle mutevoli esigenze di mercato. Oppure perché gli interventi correttivi sono modesti e solo superficiali, senza rispettare le nuove manifestate esigenze in termini di significati, qualità ed innovazione di prodotto, prestazioni dell'offerta, rapporto competitivo nei confronti della concorrenza e sintonia con i valori della società⁸⁹.

⁸⁷ A. FOGLIO, *Il marketing nella moda*, cit., p. 62 ss.

⁸⁸ G. MAZZALOVO-M. CHEVALIER, *Pro logo. Le marche come fattori di progresso*, Franco Angeli, Milano, 2003, p. 155 ss.

⁸⁹ A. BONTOUR-J.M. LEHU, *Lifting de marque*, Editions d'Organisation, Paris, 2002, p. 48.

Le eccezioni esistono: si pensi a marche “sempreverdi” (come Levi’s, Lacoste, Burberry, Dior, Chanel, Louis Vuitton) divenute marche superstar, ossia fenomeni nella cultura e di consumo. Non marche da collezione di altri tempi, ma brand per collezioni attuali, ricercate, desiderate ed apprezzate in tutto in un mercato globale: in altri termini, marche di culto⁹⁰. A tal fine, si è adottata una politica di estrema vicinanza al consumatore e di adattamento ai suoi continui cambiamenti, offrendo sempre nuove proposte innovative ed all’avanguardia (si pensi all’impiego del tessuto tecnico per confezionare i pantaloni, piuttosto che a materiale traspirante nell’abbigliamento sportivo).

Per salvaguardare la continuità nel tempo, l’azienda deve mantenere inalterati i valori della marca (per non incorrere nella perdita di identità), adottando un corretto marketing di marca⁹¹ che preveda, se necessario, modifiche nelle sue espressioni, ossia nel linguaggio ed nei canali impiegati per la comunicazione, anche a costo di un intervento di lifting di marca⁹² (come il rilancio di Gucci messo a punto da Tom Ford e Domenico de Sole o al ricorso degli strumenti on line per la promozione e la commercializzazione). Mentre l’identità di marca è rafforzata dalla continuità, la modernità della stessa è assicurata dall’evoluzione nelle scelte di comunicazione⁹³: in ogni nuova collezione, lo stilista resta fedele alla sua identità (mantenendo costanti i valori di fondo), ma interviene su elementi periferici, reinterpretando creativamente le sue creazioni, nel rispetto di un atteggiamento armonico con la clientela che cambia nel tempo. Ogni intervento correttivo ha il compito di rendere la marca più contemporanea, attuale e dinamica, prevenendo segnali di invecchiamento e declino.

9.6. La variabile prezzo all’interno del *marketing mix*

Per prezzo si intende la quantità di denaro pagata dall’acquirente al venditore per poter disporre del prodotto. Il prezzo viene fissato dall’area Marketing e Commerciale e rappresenta una variabile di estrema importanza nell’ambito della strategia di marketing, poiché da esso dipendono i ricavi di vendita ed i margini di contribuzione, ma anche l’immagine dell’azienda e dei suoi prodotti. Un prezzo elevato, se abbinato ad un buon prodotto, è percepito come qualità, affidabilità, innovazione, ricercatezza e sicurezza, che si concretizzano nel desiderio di possedere quell’oggetto.

Esso può derivare da una contrattazione tra compratore e venditore (si pensa alle tipiche trattative che si svolgono al mercato per l’acquisto di un capo di abbigliamento) piuttosto che essere un prezzo imposto e senza margine di negoziazione (nei negozi

⁹⁰ F. CARMAGNOLA-M. FERRARESI, *Merci di culto. Ipermerce e società mediale*, Castelvechi, Roma, 1999, p. 41.

⁹¹ J.N. KAPFERER, *Re-inventare la marca. Potranno le grandi marche sopravvivere al nuovo mercato?*, Franco Angeli, Milano, 2002, p. 136.

⁹² A. BONTOUR-J.M. LEHU, *Lifting de marque*, cit., p. 30.

⁹³ G. FABRIS-L. MINISTRONI, *Valore e valori della marca*, cit., p. 258 ss.

facenti parte di catene o nei negozi aziendali, il responsabile del punto vendita non ha facoltà di abbassare il prezzo, in quanto esso è stato definito in sede centrale).

Il prezzo rappresenta una fondamentale variabile nell'ambito della strategia *retail*, poiché il consumatore, dinanzi ad una decisione di acquisto, ha come limite il proprio potere d'acquisto e tende a scegliere il prodotto che gli offre il più elevato rapporto qualità/prezzo⁹⁴.

Il prezzo è una variabile controllabile dall'impresa e, in quanto tale, facilmente modificabile in un lasso temporale assai breve; tale cambiamento può essere legato alla necessità di stimolare la domanda, piuttosto che controbattere una mossa della concorrenza. Certamente, la strada del mutamento del prezzo è più immediata (e ovviamente arreca con sé una serie di effetti positivi e negativi) rispetto a quella, molto più lunga e complessa, di inserire un nuovo prodotto o cambiare un canale distributivo (che può richiedere anche anni) o avviare una politica pubblicitaria (che può necessitare mesi).

Inoltre, il consumatore è molto sensibile al fattore prezzo: può non essere in grado di valutare a pieno le differenze tra due prodotti sotto il profilo della qualità, della tecnica di distribuzione e dei servizi post-vendita, ma ha una reazione di fronte al prezzo. In altri termini, il prezzo è comunicazione⁹⁵.

Alcune maison di griffe optano per una strategia di *High/Low Pricing*, ossia fissano un prezzo elevato durante la stagione, per poi ridurlo in periodo di saldi (sono esempi Prada, Gucci, Dior, Tod's e tante altre); altre, invece, impiegano una strategia di *Everyday High Pricing*, ossia il prezzo elevato viene mantenuta per l'intera stagione, senza effettuare sconti (come per Louis Vuitton ed Hermès). Le aziende focalizzate su un mercato di massa adottano la strategia *Everyday Low Pricing*, ossia fissato un prezzo basso (non per forza il più basso della categoria), per poi ridurlo ulteriormente in periodo di saldi.

La fissazione del prezzo è un'attività dinamica nell'arco del ciclo di vita del prodotto; infatti, il livello di prezzo di un prodotto può subire una modificazione in un momento successivo a quello della sua introduzione. Per creare enfasi ed attesa intorno al bene, l'azienda può optare per un'iniziale offerta a pezzi limitati abbinati a prezzi elevati, creando un effetto di rarità; successivamente, essa rende disponibile un'ulteriore quantità di beni, abbassandone il prezzo, con l'effetto di rendere più disponibile ed a maggior portata il bene stesso. È il caso delle maglie con il logo Fiat: al loro lancio, esse erano disponibili in pezzi limitati e le boutique di maggior prestigio ne raccoglievano gli ordini; il prezzo era più elevato rispetto a quello che venne poi fissato in periodi successivi all'introduzione sul mercato del prodotto.

La variabilità del fattore prezzo è tipica del periodo dei saldi di fine stagione, quando esso può venire abbattuto anche fino al settanta per cento del prezzo iniziale. Il bene

⁹⁴ C. CIAPPEI-M. SURCHI, *Il lusso nel dettaglio*, cit., p. 93.

⁹⁵ G. PELLICELLI, *Il marketing*, cit., p. 304.

diventa, quindi, alla portata dei consumatori che non potevano permettersi o volevano effettuare un acquisto a prezzo pieno: nel periodo dei saldi, entra in gioco una vera corsa all'affare, per la quale il cliente è disposto anche a fare lunghe code, investendo tempo ed energia, davanti alla boutique in attesa di entrare (sono rinomate le lunghe code, il primo giorno di saldi, in via Montenapoleone a Milano davanti alle boutique di Gucci, Prada, Tod's ed altre). La politica dei saldi si pone l'obiettivo di incrementare le vendite e ridurre le scorte di magazzino, proponendo di fatto un prodotto a due prezzi differenti: il bene disponibile all'inizio della stagione ad un prezzo elevato (e lo *status* di consumatore sempre all'ultima moda) e lo stesso bene alla fine della stagione ad un prezzo più basso.

9.6.1. Le variabili che influenzano la fissazione del prezzo

La fissazione del prezzo è un passaggio sempre molto complesso, che richiede la considerazione simultanea di una serie di fattori ed anche un certo margine di soggettività. In particolare, nonostante vi siano varie tecniche per la sua determinazione, le variabili che sempre debbono essere prese ad esame sono le seguenti⁹⁶:

a) gli obiettivi prefissati in termini di politica dei prezzi: tali obiettivi rientrano nella prefissata strategia di *marketing mix* che ha comportato la fissazione di obiettivi tra loro coordinati in termini di prodotto, prezzo, promozione e distribuzione, ovviamente derivanti dagli obiettivi generali dell'impresa. La politica dei prezzi persegue i seguenti obiettivi:

- risultati di lungo periodo: il prezzo deve puntare, nel lungo termine, a massimizzare la differenza tra ricavi totali e costi totali. È ammissibile, per brevi periodi, rinunciare a tale obiettivo se questo può migliorare i risultati nel lungo termine: se la domanda è in calo, può essere utile ridurre il prezzo, indirizzandosi poi ad una sua risalita nel medio termine;
- risultati di breve-medio periodo: al contrario dei precedenti, essi mirano a perseguire obiettivi su un orizzonte temporale più circoscritto e sono configurabili con il profitto dell'anno, con il rendimento di un investimento o con il raggiungimento di un certo grado di liquidità;
- quota di mercato: il prezzo viene fissato in relazione alla quota di mercato che l'azienda desidera mantenere o che vuole raggiungere. Certamente il prezzo è in grado di stimolare la domanda di mercato e, di conseguenza, la quota posseduta;
- sostegno della domanda: in periodi caratterizzati dalla crisi dei consumi, la mossa di abbassare il prezzo può essere un'arma per attenuare gli effetti negativi sulla domanda quanto meno nel breve periodo, rinunciando alla massimizzazione del profitto;

⁹⁶ G. PELLICELLI, *Il marketing*, cit., p. 305 ss. C. CIAPPEI-M. SURCHI, *Il lusso nel dettaglio*, cit., p. 93.

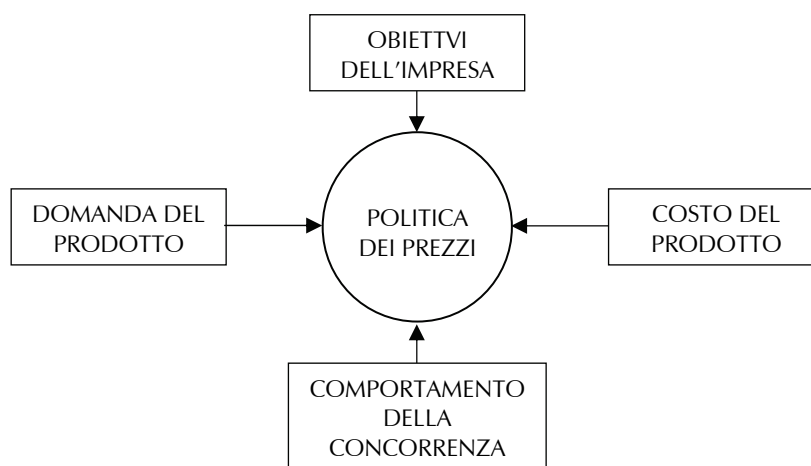
- immagine del prodotto: se il prodotto si deve affermare come di qualità, il prezzo elevato non solo giustifica i costi di produzione, ma è un mezzo per comunicare la superiorità dello stesso in senso assoluto e rispetto ai concorrenti. Anche se la produzione è stata delocalizzata in Paesi asiatici con notevoli risparmi in termini di costi, il prezzo delle griffe non è stato abbassato per non danneggiare l'immagine di un bene di lusso ed elitario;

b) il costo del prodotto: è il limite al di sotto del quale l'impresa non dovrebbe scendere, se non per brevi periodi. Si tratta di una informazione in possesso dell'impresa e, quindi, attendibile. Dato il profitto che si vuole ottenere, si parte dal costo totale e si aggiunge un margine di utile che si desidera ottenere, facendo ricorso a molteplici tecniche (costi medi, *markup*, costi variabili, *break-even point*, rendimento degli investimenti)⁹⁷;

c) la domanda: è la quantità acquistata di un certo prodotto (o che si presume verrà acquistata) in un dato mercato in un determinato lasso temporale; essa è influenzata sia dalla propensione all'acquisto dei consumatori sia dalla capacità di stimolare i consumi di quel particolare bene. Per la maggior parte dei prodotti di largo consumo, la domanda è in funzione inversa al prezzo, ossia scende se il prezzo sale e viceversa, orientando spesso il consumatore verso beni alternativi oppure per una riduzione degli acquisti. In altri casi, come per i beni di lusso, non per forza la domanda si riduce se il prezzo sale; spesso, le maison possono optare per un incremento di prezzo per rendere ancora più elitario il prodotto abbinato ed ottenere ugualmente un innalzamento della domanda: il bene verrà ugualmente acquistato perché ritenuto unico nelle sue qualità o perché la maggior parte dei consumatori dispone di un reddito elevato e non è sensibile al prezzo. Un'azienda che opera su più segmenti di mercato si troverà di fronte a domande con livelli differenti: ad esempio, con la crisi dei consumi, può calare la domanda di beni maggiormente legati alla moda della stagione, ma essere costante quella di prodotti basici;

d) la concorrenza: è utile osservare il comportamento dei concorrenti per accertare le caratteristiche dei loro prodotti e l'entità dei loro prezzi, confrontarle con quelli aziendali e poi prevedere le loro mosse future. È concorrente un'impresa che offre un prodotto tecnicamente simile al proprio (due camicerie sono tra loro concorrenti), oppure un bene differente ma con lo stesso potenziale acquirente (nel mercato del lusso, un'azienda che produce scarpe è in competizione con un'azienda che realizza abiti, in quanto il potenziale compratore è il medesimo, seppur per soddisfare esigenze differenti) oppure un prodotto differente ma in grado di soddisfare il medesimo bisogno (un'azienda che produce piumini d'oca è in competizione con quella che produce cappotti di lana, in quanto entrambi soddisfano il bisogno di coprirsi).

⁹⁷ Con riferimento a tali tecniche, si rimanda a G. PELLICELLI, *Il marketing*, cit., p. 308 ss.

Figura 9.4 – Le variabili che influenzano la fissazione del prezzo

Fonte: elaborazione personale.

9.6.2. Le politiche di prezzo in situazioni particolari

La politica di fissazione del prezzo è influenzata, oltre che dagli elementi precedentemente analizzati, anche da situazioni particolari nelle quali si trova il prodotto. In particolare, tali situazioni particolari possono essere le seguenti⁹⁸:

a) il prodotto è nuovo: esso necessita di un prezzo di lancio affinché il mercato lo accetti. Un prodotto nuovo può distinguersi in due tipologie:

- arrecare innovazione: se il prodotto è innovativo, l'azienda può percorrere due strade:
 - fissare un prezzo relativamente alto (se paragonato ai costi di produzione): in questo modo, si punta alla fascia di consumatori con potenzialità di spesa ed attenti alle novità; inoltre, il prezzo alto è sinonimo di immagine di qualità del prodotto. Generalmente, la domanda si satura velocemente ed il prezzo verrà abbassato affinché altre fasce di consumatori ne siano attratti. L'impresa ha il vantaggio di ottenere buoni profitti prima che la concorrenza parta con l'imitazione del prodotto oppure con il lancio di un prodotto concorrente. Questa strategia viene impiegata quando vi è un numero elevato di acquirenti disposti a pagare fin da subito il prezzo imposto;
 - imporre un prezzo basso: l'ottica è quella di attirare un elevato numero di potenziali acquirenti; quando il prodotto diventerà noto, il prezzo può essere aumentato. In

⁹⁸ G. PELLICELLI, *Il marketing*, cit., p. 324 ss.

genere, la concorrenza non è interessata ad entrare subito nel mercato, poiché i margini di guadagno sono ridotti; successivamente, quando il prezzo viene aumentato, l'azienda possiede già una quota di mercato e detiene un ruolo di leadership. Tale strada viene seguita prevalentemente con i beni ad acquisto ripetuto;

- creare imitazione di quanto già presente sul mercato: se il prodotto è l'imitazione della concorrenza, il prezzo viene fissato in relazione a quanto stanno facendo le altre imprese antagoniste. Se il prodotto già esistente è di alta qualità e con un prezzo alto, occorre competere sul prezzo se il livello qualitativo è il medesimo oppure optare per una minore qualità abbinata ad un prezzo inferiore;

b) l'azienda fa ricorso ad una politica di differenziazione di prezzo: se l'azienda vende lo stesso prodotto in segmenti di mercato contraddistinti da una diversa elasticità della domanda, essa fissa prezzi diversi per i vari segmenti senza metterli in stretta relazione con i costi. Nei segmenti di mercato con domanda anelastica il prezzo sarà alto, mentre in quelli con domanda elastica il prezzo sarà basso. La differenziazione di prezzo si basa su uno dei seguenti criteri:

- caratteristiche del cliente: il prezzo viene stabilito con riferimento alla potenzialità di spesa del compratore, la sua propensione al consumo e la sua capacità di trattare il prezzo;

- caratteristiche del prodotto: due prodotti con costi simili possono avere prezzi molto diversi se ad uno di essi vengono apportate piccole modifiche nelle sue caratteristiche;

- fattore tempo: il prezzo può variare in relazione al momento dell'acquisto, ossia mutare in relazione ai giorni della settimana o alle stagioni (durante i giorni infrasettimanali, quando l'afflusso nei negozi è più basso rispetto a quello del sabato, possono essere effettuate riduzioni di prezzo per incentivare lo shopping; durante i saldi stagionali, i prezzi vengono fortemente ribassati);

- ubicazione dell'acquisto: il prezzo può dipendere dal luogo dell'acquisto (ad esempio, una boutique non facente parte di una catena situata in una località turistica frequentata da gente facoltosa può applicare prezzi più alti);

c) si tratta di un prodotto di lusso: il prezzo deve conferire prestigio al bene. Esso non rispecchia i costi totali del bene, in quanto deve essere elevato per creare un'immagine di ricercatezza, qualità e desiderio. All'aumentare del prezzo, la quantità domandata sale; superato un certo livello, essa comincerà a ridursi;

d) l'azienda sfrutta il prezzo non a cifra tonda: è un prezzo non arrotondato. Soprattutto nella fascia di mercato media e bassa, i consumatori reagiscono positivamente ai prezzi che non raggiungono l'unità, la decina, il centinaio di euro e così via, perché danno l'idea di aver fatto un affare in termini di risparmio (il prezzo di 19,99 euro attira di più rispetto a 20 euro);

e) si tratta di uno sconto o di una facilitazione all'acquisto: se il prezzo di listino è quanto chiesto dal venditore all'acquirente per poter disporre del bene, ad esso possono essere applicati degli sconti o delle facilitazioni dipendenti da varie ragioni, quali:

- sconti stagionali o saldi: sono le riduzioni di prezzo effettuate durante il periodo di fine stagione (gennaio-febbraio e luglio-agosto), quando la domanda è potenzialmente più bassa, con l'obiettivo di liberarsi di beni ormai obsoleti che diventeranno fuori stagione (o percepiti tali dai consumatori più attenti). Oggigiorno, con la crisi dei portafogli, la tendenza sembra quella di riservare parte degli acquisti al periodo dei saldi. Gli sconti possono essere rappresentati da una percentuale sul prezzo di partenza (come gli sconti fino al 50%), piuttosto che dalla definizione di fasce prezzo (ad esempio, gonne da 10 a 30 euro). Si consideri che, attualmente, gli acquisti si concentrano all'inizio della stagione a prezzo pieno ed a fine stagione, quanto il prezzo è scontato: all'inizio della stagione, in quanto il bene conferisce uno *status symbol* se posseduto ed indossato non appena uscito sul mercato; a fine stagione, poiché la convenienza nel prezzo lo rende accessibile ad una fetta di clientela impossibilitata ad acquistarlo a prezzo pieno, che però punta ad emulare il cliente più abbiente seppur con una stagione di ritardo;

- prezzi promozionali: essi si differenziano rispetto agli sconti stagionali, in quanto vengono effettuati per limitati periodi di tempo ed in determinate condizioni, come quelle in cui è necessario rilanciare la domanda in periodi di stagione piena. L'azienda applica un prezzo più basso rispetto a quello di listino oppure, sui prodotti largamente diffusi e standardizzati sui quali è immediato il confronto con la concorrenza, impone un prezzo "civetta", ossia ribassato: l'intento è quello di attirare il consumatore, puntando poi a vendergli altri bene con prezzi non ribassati (ad esempio, il punto vendita fissa un prezzo civetta su una maglia Lacoste, che è facilmente confrontabile; su altri modelli di maglie con altri brand il prezzo rimane lo stesso);

- sconti sulla quantità acquistata: gli sconti vengono applicati in virtù di un grande quantitativo di prodotto acquistato, con l'obiettivo di stimolare l'acquisto di una maggiore quantità di prodotti (ad esempio, con la quarta T-shirt della stessa linea, la quinta è in omaggio) e di non frazionare le proprie spese con i venditori concorrenti. Ciò vale sia negli scambi tra produttore e venditore (il prezzo unitario di un paio di jeans è 60 euro, ma su una partita di 20 paia di jeans il prezzo unitario scende a 50 euro) sia nelle transazioni tra venditore e consumatore finale (su un acquisto di più oggetti anche di tipologie differenti – un abito, due borse, un cappotto, una paio di scarpe – un cliente bravo nella contrattazione può riuscire ad ottenere uno sconto sulla quantità). Tali sconti possono essere concessi sul totale delle ordinazioni effettuate durante un certo arco di tempo (ad esempio, su tutta la stagione) oppure sull'ordinativo di un unico acquisto (come quello effettuato per rifornire il punto vendita all'inizio della stagione);

- sconti per cassa: sono riduzioni di prezzo concesse all'acquirente che paga entro un breve periodo di tempo (ad esempio, uno sconto del 2% per un pagamento a quindici giorni, rispetto ai tre mesi indicati in fattura). Tale riduzione di prezzo è concessa ad un'altra impresa (all'ingrosso o al dettaglio), mentre non viene utilizzata nei confronti del consumatore finale, in quanto egli effettua comunque un pagamento immediato al negoziante. Con tale politica di sconto, l'azienda incrementa la propria liquidità e riduce i rischi di ritardo nei pagamenti.

9.7. La variabile promozione all'interno del *marketing mix*

La promozione è un insieme di attività volte ad informare, comunicare e persuadere i potenziali acquirenti allo scopo di facilitare la vendita di un prodotto o l'accettazione di un'idea. Con la promozione, l'azienda utilizza un canale di comunicazione per cercare di modificare l'atteggiamento del suo interlocutore ed indurlo ad accettare quanto da essa proposto o a preferirlo rispetto all'offerta della concorrenza⁹⁹.

Nel segmento dell'abbigliamento, la comunicazione di un bene è essenziale: non solo fa conoscere il prodotto al mercato, ma gli conferisce un'immagine, alimenta le attese dei potenziali consumatori, crea il desiderio nel possederlo. Il messaggio deve ponderare opportunamente sia le motivazioni individuali del cliente (nonostante la comunicazione sia rivolta ad al target di clientela, è necessario far leva su driver condivisi da più consumatori possibili), sia l'immagine e l'insieme di valori del brand, sia le ultime tendenze di moda, puntando verso un predominio nei confronti dei concorrenti.

Essa si focalizza non solo sul prodotto come oggetto materiale, ma anche sull'immagine di marca. La promozione fa ricorso principalmente a strumenti visivi, quali foto, sfilate, *show room*, *testimonials* famosi, *videoclips*, che sono meglio in grado di attirare l'attenzione dell'utenza e generare interesse ed emozioni.

Con la comunicazione, il nucleo creativo e quello manageriale propongono al pubblico di aderire alle loro scelte in termini di gusto e di tendenze future, cercano di persuaderlo del loro valore, svalORIZZANDO le scelte della concorrenza¹⁰⁰. In particolare, il messaggio promozionale deve convincere l'individuo del fatto che, attraverso quel brand, egli possa non solo "essere", ma anche "apparire", al fine di dimostrare l'appartenenza ad un tessuto sociale con l'obiettivo anche di farsi accettare.

Come detto in precedenza, l'attività promozionale si pone come principale obiettivo quello di convincere il potenziale consumatore a reagire positivamente nei confronti dell'impresa e dei suoi prodotti. Per far ciò, è necessario:

a) stimolare la domanda: occorre distinguere tra:

– domanda primaria: è la domanda di una categoria di prodotti; con riferimento ad essa, la promozione si pone l'obiettivo di far conoscere le caratteristiche del prodotto: ad esempio, l'associazione dei produttori della moda promuove il *Made in Italy* della confezione in cashmere, senza focalizzarsi su una marca in particolare, ma volgendo i propri sforzi sulla produzione italiana;

– domanda specifica: è quella riferita ad un prodotto di una marca in particolare: jeans Gucci, maglie Stefanel, *tailleurs* Armani e così via. Dalla somma di tutte le domande specifiche relative ad un prodotto si ottiene la domanda globale di quel prodotto. Con

⁹⁹ G. PELLICELLI, *Il marketing*, cit., p. 449 ss.

¹⁰⁰ U. VOLLI, *Contro la moda*, Bompiani, Milano, 1988, p. 127.

riferimento alla domanda, l'azienda effettua una promozione per aumentare la quantità di beni domandata dai clienti attuali, per sottrarre clientela alla concorrenza, oppure per incrementare la domanda primaria e beneficiare di un incremento della domanda specifica;

b) comunicare al mercato l'esistenza del prodotto: occorre informare il proprio target delle caratteristiche, prezzo e prestazioni del prodotto. La comunicazione viene effettuata sia con riferimento a nuovi prodotti da commercializzare, oppure quando sono state apportate modifiche a quelli già noti al pubblico. Dopo il passaggio informativo, la comunicazione deve persuadere all'acquisto e convincere successivamente il cliente di aver fatto la scelta corretta, affinché egli ripeta nuovamente l'acquisto in un momento successivo;

c) creare un'immagine dell'impresa o della marca, il più possibile universalmente riconosciuta: occorre comunicare i valori dell'impresa e creare o consolidare l'immagine di una marca. Infatti, la promozione non si limita a comunicare un prodotto, ma anche un insieme di attributi e sensazioni che sono volti a soddisfare le attese del consumatore. In altri termini, la promozione costruisce un'identità al prodotto, ma anche al produttore o venditore.

Alla base delle scelte in materia di promozione, incidono una serie di fattori, quali:

- la natura del prodotto: la pubblicità è adatta se il bene da promuovere è semplice, o già noto nelle sue caratteristiche dal potenziale compratore oppure venduto in un punto vendita organizzato a self-service. Al contrario, se il prodotto è costruito sulle specifiche esigenze del cliente (come un abito da sposa) è indispensabile la vendita mediante personale;
- la caratteristica del mercato: se il mercato è geograficamente molto esteso, la campagna pubblicitaria di carattere nazionale è la scelta corretta; al contrario, per puntare ad un mercato locale, meglio ricorrere ad una campagna pubblicitaria di carattere locale;
- il budget di spesa ed i margini di profitto sul prodotto: la scelta promozionale deve rispettare il budget di spesa stanziata per la promozione, oltre che i margini di profitto sul prodotto. Se il budget è limitato ed i prezzi dei prodotti bassi (ed anche i margini di profitto), è utile una campagna promozionale dai costi contenuti che possa raggiungere il maggior numero possibile di utenza; se, invece, il prezzo ed i margini sono elevati, è possibile far ricorso ad una campagna più onerosa;
- le caratteristiche del segmento di mercato: se il bene venduto è di lusso, la pubblicità deve conferire lo *status* al prodotto, anche ricorrendo a strumenti onerosi, quali il ricorso a personaggi famosi;
- la fase del ciclo di vita del prodotto: nella fase introduttiva, i volumi di vendita sono bassi, il rapporto tra spese promozionali e fatturato è alto ed il messaggio deve essere incentrato sulla novità del prodotto; nella fase di sviluppo, i volumi di vendita sono

in crescita, il rapporto tra spese di promozione e fatturato è sempre alto ma in riduzione ed il messaggio deve puntare sulla creatività del prodotto; in fase di maturità, i volumi di vendita si stabilizzano, vi è un basso rapporto tra spese promozionali e fatturato e occorre evidenziare i vantaggi rispetto alla concorrenza; nella fase del declino le vendite sono calanti, il rapporto tra spese promozionali e fatturato è molto basso e deve essere professato il rapporto di fedeltà alla marca.

9.7.1. Le forme di promozione

Le varie forme di promozione sono molteplici, generalmente utilizzate dall'impresa in forma combinata tra loro (o di *mix di promozione*)¹⁰¹:

a) vendita mediante personale: viene posta in essere da persone che rappresentano l'azienda produttrice ed illustrano direttamente al potenziale acquirente l'offerta con l'ottica di convincerli nell'acquisto. Essa è dunque effettuata da persone ad altre persone, è studiata sulle loro specifiche esigenze e si rivolge ad un numero limitato di acquirenti. In genere, viene impiegata nello stadio finale del processo di acquisto e su segmenti di potenziali acquirenti ben identificati. Si pensi alla promozione effettuata all'interno di un punto vendita specializzato da parte di personale, che illustra alla clientela una nuova linea di abbigliamento sportivo;

b) vendita attraverso la pubblicità: la pubblicità è la presentazione di un prodotto o un'idea ad un ampio numero di potenziali acquirenti, effettuata da un soggetto ben identificato con un messaggio uguale per tutti, facendo ricorso ad un canale non personale (come la televisione, la radio, i giornali, le e-mail, gli elenchi pubblicitari, i cartelloni pubblicitari) e pagando un corrispettivo per il suo utilizzo¹⁰²;

c) promozione delle vendite: essa è volta a stimolare l'acquisto mediante la concessione di sconti, concorsi e altre offerte per incentivare l'acquisto immediato del consumatore. Lo strumento della vendita promozionale trova minore impiego nell'ambito dell'abbigliamento in quanto esso rischierebbe di danneggiare il posizionamento del brand nel lungo periodo, al contrario esso trova larga diffusione nei beni di largo consumo. Costituisce un'eccezione la raccolta punti effettuata da alcuni negozi o outlet, al fine di fidelizzare il cliente, disporre di informazioni sulla sua persona e sul suo comportamento all'acquisto. Oltre alla promozione riservata ai consumatori finali, vi è anche quella destinata alla clientela *trade*, come strumento di incentivazione all'acquisto che, non essendo visibili dal consumatore finale, non produce l'effetto di deprezzare il marchio: le forme tipiche sono rappresentate da regali o viaggi;

d) pubbliche relazioni: sono orientate alla creazione e sviluppo di un'atmosfera di interesse e simpatia nei confronti dell'azienda, della sua marca o di un prodotto pressì

¹⁰¹ G. PELLICELLI, *Il marketing*, cit., p. 450 ss., R. CAPPELLARI, *Il marketing della moda e del lusso*, cit., p. 80.

¹⁰² P. KOTLER-K.L. KELLER, *Marketing management*, Paravia-Bruno Mondadori Editori. Milano, 2007, p. 652. La pubblicità è oggetto del paragrafo 9.7.3.

gli organi di comunicazione, i distributori, i *buyers*, le istituzioni. Di riflesso, esse aumentano l'audience sui consumatori¹⁰³. La promozione dell'immagine dell'azienda o dei suoi brand presso l'opinione pubblica è posta in essere con iniziative principalmente rivolte agli addetti ai lavori (la stampa, in particolar modo quella specialistica) e agli *opinion leader*¹⁰⁴. Le pubbliche relazioni seguono tutte le manifestazioni pubbliche di una marca, ossia le sfilate, la presentazione del campionario, il lancio di una nuova linea, l'apertura di una boutique, gli eventi mondani e benefici, le sponsorizzazioni di manifestazioni sportive, ecc.: in queste occasioni, chi si occupa di pubbliche relazioni seleziona i partecipanti, prende contatti con la stampa, crea le cartelle stampa, organizza conferenze stampa, cercando di ricevere il consenso dei media. L'impresa invia una serie di informazioni ai media, puntando sul fatto che essi le trasmettano senza richiedere un corrispettivo. Le riviste dedicano sempre più spazi per suggerire un look mediante rubriche apposite, speciali sulla moda con indicazioni di fotografie e nominativi delle aziende produttrici; sui quotidiani vengono raccontate le sfilate delle settimane della moda. Il giornalista spesso illustra alcuni dettagli delle creazioni per onor di cronaca, senza che l'impresa debba pagare un corrispettivo di pubblicità; ciononostante, tale articolo concorre ad effettuare una pubblicità, ovviamente in negativo o in positivo. Leggendo un giornale, si distingue molto bene la pubblicità a pagamento (sotto la veste grafica di immagini o loghi) da quella derivante da pubbliche relazioni, che invece è prettamente discorsiva.

Lo strumento delle pubbliche relazioni è giudicato, almeno dal consumatore, più neutrale e garante della credibilità del suo messaggio, se confrontato con il canale della pubblicità; inoltre, dal momento che l'utente è ormai bombardato dalla pubblicità, alcune ricerche in merito fanno emergere una assuefazione del consumatore ai messaggi pubblicitari. In realtà, il confine tra pubbliche relazioni e pubblicità non è così netto, poiché è pratica diffusa (anche se non formalizzata) delle riviste quella di privilegiare l'uscita di articoli riguardanti aziende che investono in pubblicità su quella testata¹⁰⁵;

e) organizzazione o sponsorizzazione di eventi: l'azienda si fa capo dell'organizzazione o della sponsorizzazione di avvenimenti non direttamente collegati con la commercializzazione dei suoi prodotti, ma capaci di creare sinergie atte a rendere visibile e valorizzare il brand o, semplicemente, di far parlare di sé. Si tratta di eventi estemporanei (come la sponsorizzazione di un tour musicale) oppure periodici (come la sponsorizzazione dell'America's Cup da parte di Prada). Tali eventi producono una serie di effetti: attirano l'attenzione sul brand, offrono una notizia alla stampa che ne crea un articolo (si pensi alla sfilata di Fendi sulla Grande Muraglia Cinese nel 2007), generano un business legato alla vendita di prodotti che ricordano l'evento stesso (si pensi alla linea sportiva Luna Rossa di Prada). Al contempo, però, la sponsorizzazione di un

¹⁰³ A. FOGGIO, *Il marketing della moda*, cit., p. 286.

¹⁰⁴ S. SAVIOLO-S. TESTA, *Le aziende del sistema moda*, cit., p. 261.

¹⁰⁵ R. CAPPELLARI, *Il marketing della moda e del lusso*, cit., p. 90.

evento può rappresentare un investimento assai oneroso e richiedere un'intensa attività di marketing: ad esempio, la partecipazione di Luna Rossa alla America's Cup incide sul bilancio di Prada per un centinaio di milioni di euro per ogni sfida; anche eventi di minore enfasi possono comunque assorbire risorse seppur di minori entità, come la partecipazione di una velina all'apertura di una boutique, il cui costo si aggira intorno a qualche migliaia di euro;

f) marketing diretto: si tratta del rapporto diretto tra l'azienda ed il consumatore finale che avviene tramite telefono, mail o posta elettronica. Questa tipologia comunicativa è ancora poco utilizzata nel settore e attualmente si limita principalmente all'invio al cliente di cataloghi e estratti degli stessi e di inviti ad iniziative varie, come un periodo di pre-saldi o l'apertura di un nuovo punto vendita.

9.7.2. Gli strumenti per la promozione

Gli strumenti a disposizione della promozione sono molteplici e vengono scelti in relazione alla strategia di posizionamento ed al contenuto che l'azienda vuole comunicare, oltre che al budget a disposizione. Essi possono essere così classificati¹⁰⁶:

- a) strumenti stagionali;
- b) strumenti istituzionali;
- c) strumenti relazionali.

9.7.2.1. Gli strumenti stagionali

Gli strumenti stagionali vengono rinnovati di stagione in stagione. Essi sono così classificati:

a) le sfilate: rappresentano il momento cruciale della comunicazione, nel quale l'occasione di presentare la collezione diventa un vero e proprio momento di spettacolo. Hanno luogo due volte durante l'anno: all'inizio della primavera (riferite alla collezione *A/D*) e all'inizio dell'autunno (per la collezione *P/E*). Nacquero con l'Alta Moda negli *atelier* parigini in sostituzione delle bambole e delle stampe che venivano impiegate per presentare le collezioni. La sfilata non si limita a presentare la collezione ed esplicitare la creatività del team stilistico, ma è anche la ricostruzione del sogno legato ad un brand, evidenziandone la sua inaccessibilità¹⁰⁷, un momento vistoso di coinvolgimento dei migliori clienti, giornalisti, *opinion leader*, personaggi del mondo dello spettacolo (vi è una vera e propria gara per conquistarsi in prima fila i più importanti nomi del *jet set* internazionale oppure gli attori del momento oppure i direttori delle riviste più *glamour*) e un'opportunità per far parlare di sé i media.

¹⁰⁶ S. SAVIOLO-S. TESTA, *Le aziende del sistema moda*, cit., p. 266 ss.

¹⁰⁷ J.N. KAPFERER, *The new strategic brand management*, cit., p. 91.

La sfilata è un'occasione comunicativa, funzionale e fittizia, strutturata in modo da interessare i media affinché questi ne diano comunicazione ad un pubblico più vasto; essa crea un effetto di comunicazione amplificata, grazie a stravaganze e bizzarrie utili per suscitare l'interesse dei media¹⁰⁸. Con la sfilata, l'azienda mette in scena i propri valori, ossia l'ambiente, la coreografia, la scenografia, le musiche, il casting, il look delle modelle, la regia, le luci: tali elementi sono tra loro combinati in modo da rispecchiare l'identità della marca¹⁰⁹. Spesso, alcuni capi sfilati non sono poi oggetto di produzione, ma sono stati inseriti per fare show; a dimostrazione di ciò, occorre precisare che i *buyers* effettuano gli ordini in un momento successivo o antecedente, ossia quando le collezioni sono oggetto di presentazione con mini-sfilate appositamente organizzate nelle show room, con la possibilità di visionare i capi nei loro tessuti, dettagli e finiture. In relazione alla strategia di posizionamento di marca in rapporto all'elemento tempo, è possibile distinguere quattro tipologie di sfilate¹¹⁰:

- la sfilata rituale: impiegata dalle case di Alta Moda, essa si basa sul concetto di continuità del tempo, mettendo in luce elementi di permanenza nello stile nonostante il trascorrere delle stagioni. La marca è ormai consacrata grazie alla tradizione, al successo e ad una raggiunta notorietà, tanto che non necessita di stravaganze ed eccessi per far parlare di sé di media, ma presenta piccole variazioni di uno stile ormai classico: il target è costituito da una clientela ristretta. Sono esempi le sfilate di Chanel e di Yves Saint Laurent;

- la sfilata *show*: essa interpreta uno stile discontinuo che si rinnova ad ogni collezione, pur mantenendo alcuni riferimenti che ne individuano lo stile. Si fa rappresentante delle ultime tendenze di moda, si rimette in gioco continuamente attraverso un insieme di elementi capaci di innovarsi. È il caso delle sfilate eccentriche di Dior e di Vivienne Westwood;

- la sfilata-rivalorizzazione: essa valorizza la tradizione, riattualizzando gli elementi dello stile del passato. Gli abiti sono i protagonisti principali, tanto che gli elementi scenografici e l'ambientazione della sfilata rivestono un peso marginale. La capacità dello stilista sta nel trovare elementi di originalità, affinché la collezione non sia un copia di quella precedente¹¹¹. È un esempio la sfilata di Armani, il cui stile elegante, raffinato e senza eccessi non necessita di avvenimenti scenografici per ottenere il successo ad ogni uscita: gli elementi dello stile ripercorrono un patrimonio creativo che torna protagonista come filo conduttore di ogni collezione;

- la sfilata-rottura: essa rompe con il tempo passato, è di avanguardia, fa tabula rasa del patrimonio creativo precedente e si rimette in gioco. In genere, segna l'ingresso

¹⁰⁸ U. VOLLI, *Contro la moda*, cit., p. 117.

¹⁰⁹ S. WARGNIER, *Moda e tempo*, in G. CERIANI-R. GRANDI (a cura di), *Moda: regole e rappresentazioni*, Franco Angeli, Milano, 2003, p. 207 ss.

¹¹⁰ G. GALOFORO-M. MONTEBELLI-S. POMODORO, *Moda e pubblicità*, cit., p. 34.

¹¹¹ G. LIPOVETSKY-E. ROUX, *Le luxe éternel. De l'âge du sacré au temps des marques*, Gallimard, Paris, 2003, p. 212.

in scena di un nuovo stilista che non si identifica con il passato ed adatta un nuovo linguaggio stilistico. La sfilata diventa un avvenimento imprevedibile, atto a far parlare di sé per il luogo di ubicazione, per la gestione degli inviti, la scelta del look delle modelle, la scenografia, le luci e la musica. È il caso di Tom Ford che, quando arrivò in Gucci, abbandonò lo stile elegante, sobrio e raffinato per uno più aggressivo e sensuale;

b) i media: di seguito, vengono analizzati quelli maggiormente impiegati dalle aziende di abbigliamento. Quello maggiormente attraente è la stampa, nel quale le imprese della moda investono mediamente il 50% del proprio budget comunicazionale, poiché permette di rivolgersi a pubblici selezionati, dà rilevanza all'immagine, permette una presentazione accurata di servizi giornalistici e fotografici, articoli redazionali e messaggi pubblicitari¹¹². Le varie forme di carta stampata sono le seguenti:

– i quotidiani: essi hanno una notevole valenza informativa grazie alla loro copertura e tempestività e presentano minore capacità di selezionare il pubblico come nel caso dei periodici e della stampa specializzata. L'immagine pubblicata non sempre viene esaltata per la limitatezza della qualità del supporto cartaceo; inoltre, una campagna pubblicitaria su testate di prestigio può risultare onerosa. Alcune importanti case di moda scelgono la pubblicità nella *manchette*, ossia il riquadro presente nella prima pagina accanto alla testata, piuttosto che acquistano più spazi in pagine consecutive per ottenere maggiore visibilità;

– i periodici: essi possiedono un target maggiormente specializzato (ve ne sono di diversi tipi, come femminili, maschili, gossip, mensili, televisivi), che permette la non vanificazione degli ingenti investimenti pubblicitari ed una alta qualità dell'immagine pubblicata, grazie all'uso dei colori ed alla tipologia di supporto cartaceo. Oggigiorno, i periodici sono diventati quasi un catalogo di moda, dato l'enorme numero di pubblicità in essi presenti, generando un rischio di affollamento di pubblicità e la conseguente difficoltà ad emergere. I preferiti dalle case di moda sono quelli di *lifestyle*, in quanto propongono uno stile di vita allineato con quanto il brand propone e suggeriscono al lettore il look da adottare che maggiormente immedesima quello stile di vita (sono esempi Grazia, Vanity Fair, GQ, Vogue);

– le riviste specializzate: esse sono rivolte ad un pubblico selezionato di *buyers*, dettaglianti, giornalisti, esperti del settore, con l'obiettivo di permettere un aggiornamento sulle tendenze della moda e sulle collezioni. Esse hanno un contenuto informativo non solo legato ad immagini, poiché contengono informazioni dettagliate sulle aziende, gli stilisti, le collezioni. Vengono realizzate partendo da materiale informativo fornito direttamente dalle imprese, come comunicati stampa e fotografie, senza però che queste ultime possano controllarne il contenuto, come invece avviene per l'annuncio pubblicitario. Sono esempi di riviste specializzate PambiancoWeek e Fashion;

– la televisione: essa è il principale strumento di comunicazione di massa, in quanto è in grado di raggiungere un audience molto vasto. La pubblicità veicolata è pret-

¹¹² G. GALOFORO-M. MONTEBELLI-S. POMODORO, *Moda e pubblicità*, cit., p. 23.

tamente su prodotti di *mass market*, come profumi, cosmetica e abbigliamento sportivo, mentre non è scelta delle griffe perché il target è troppo dispersivo. Inoltre, la pubblicità in televisione è molto onerosa, se si pensa che il prezzo di listino di uno spot di trenta secondi in prima serata all'interno di una trasmissione importante può raggiungere anche i centomila euro e necessita di continui richiami. Oltre ai differenti costi di acquisto per l'inserzione pubblicitaria sulla stampa rispetto a quello dello spot televisivo, vi è una notevole differenza del costo di realizzazione del messaggio: un servizio fotografico effettuato da un fotografo ed un *art director* di primo livello può raggiungere la cifra di centomila euro, mentre la realizzazione di uno spot da parte di un regista di grido può costare anche diversi milioni di euro (sono esempi lo spot realizzato da David Lynch per il profumo Gucci by Gucci nel 2007 oppure quello di Baz Luhrmann per Chanel No. 5 con Nicole Kidman). Anche in televisione vi sono trasmissioni dedicate alla moda, con un taglio però di costume (come Non solo moda e Oltre Moda);

c) i cataloghi: essi sono costituiti da una brochure che illustra tutta o parte della collezione. Essi possono essere inviati ai clienti (con la logica del *one-to-one marketing*) prima dell'uscita della collezione, abbinati ad inviti personalizzati in occasioni particolari, come l'inizio dei saldi, la presentazione di nuove collezioni o gli auguri per il compleanno, oppure essere disponibili presso il punto vendita o ancora distribuiti con delle riviste. Essi non comprendono rubriche scritte o commenti ai capi facenti parte della collezione, ma soltanto immagini ed indirizzi dello *showroom* e dei punti vendita. Nonostante il catalogo abbia l'opportunità di raggiungere un pubblico più definito rispetto alla pubblicità, tale strumento ha perso importanza a causa dell'aumento dei costi della stampa e l'avvento di forme più interattive di comunicazione;

d) le fiere: esse costituiscono il momento di incontro tra i vari attori che operano lungo la filiera della moda (produttori di filati, produttori di tessuti, stilisti, confezionisti, operatori all'ingrosso, agenzie di pubblicità, produttori di meccanotessile, ecc.). In tali occasioni, vi è la possibilità di confrontarsi sulle dinamiche del mercato e le tendenze della moda, ispirarsi per nuove idee e farsi conoscere dal mercato, presentare le proprie collezioni, verificare direttamente il comportamento dei concorrenti e dei consumatori ed effettuare attività di pubbliche relazioni con la stampa intervenuta nella fiera. Per le aziende di piccole dimensioni, le fiere rappresentano un'occasione di grande visibilità, difficilmente ricreabile con forze proprie; dal loro canto, i buyers possono valutare l'offerta disponibile concentrata in un unico luogo ed avviare trattative di acquisto. Periodicamente, vi sono casi di mancata partecipazione alla fiera da parte di una grande azienda, che punta a differenziarsi dalla concorrenza, optando sull'esposizione delle collezioni in propri punti vendita. Anche le fiere ospitano eventi collaterali, quali sfilate, presentazioni di nuove linee e tavoli di discussione. Le principali fiere di settore sono le seguenti: Milano Collezioni Uomo-Donna, Pitti Filati, Pitti Immagine Uomo, Pitti Bimbo, Roma Alta Moda, Parigi Collezioni Uomo-Donna, Première Vision, New York Collezioni Uomo-Donna, Londra Collezioni Donna;

e) le affissioni: esse erano molto in voga nella prima metà del secolo, per poi diventare obsolete. Negli ultimi anni, sono tornate di moda perché strumenti di forte impatto visivo (grazie alle dimensioni, alla modalità interattiva permessa dalla tecnologia, all'ubicazione in luoghi di passaggio) e con un costo inferiore rispetto a quello di un'inserzione sulla stampa. Anche tale strumento, se impiegato in punti nevralgici, ha un ingente costo: si pensi che rivestire la facciata di un palazzo in corso di ristrutturazione in una via centrale di Milano o acquistare spazi in una grande stazione o aeroporto ha un costo che supera i centomila euro¹¹³.

9.7.2.2. Gli strumenti istituzionali

Essi non sono legati all'offerta di una stagione in particolare, ma sono rivolti all'azienda nel suo complesso. Si classificano nei seguenti:

a) la marca: se la marca è anche il nome dell'azienda, la comunicazione della marca ha funzione istituzionale poiché comunica la missione dell'impresa (si pensi alle campagne di Oliviero Toscani per Benetton nelle quali emergeva il concetto di diversità, colori e unione di razze, di cui il gruppo si fa portavoce, più che le caratteristiche dei prodotti in sé). Se, invece, la marca differisce dal nome dell'azienda, la comunicazione di ogni marca fa emergere le caratteristiche del business specifico;

b) i punti vendita: essi sono il luogo dove vengono esposte le collezioni, ma anche l'ambiente nel quale il consumatore deve provare un coinvolgimento emozionale. È lo strumento che più di tutti crea un contatto diretto tra potenziale acquirente e prodotto; spesso, affinché ad essere protagonista sia la comunicazione di marca, l'arredo del punto vendita è minimalista;

c) le sponsorizzazioni: sempre più spesso, le case di moda si affiancano al mondo dell'arte e della cultura in qualità di sponsor o curatrice di allestimenti di eventi, ma anche al mondo della musica attraverso la sponsorizzazione di tour o concerti. La *sponsorship* artistica diventa un momento di comunicazione nei confronti del target dell'evento sponsorizzato;

d) i *magazine* aziendali: sono riviste dell'azienda con finalità informativa e di fidelizzazione che, oltre ad essere dei cataloghi della collezione, diventano delle *social community*: le lettrici possono fornire suggerimenti alla redazione, scrivere lettere, partecipare a concorso, offrirsi come modelle per un giorno (ne sono esempi MM di Max Mara e Colors di Benetton);

e) il ricorso a testimonial famosi: sempre più spesso, le grandi case di moda fanno ricorso a personaggi famosi il cui stile di vita si rispecchi nel marchio. Essi si impegnano, per contratto, ad utilizzare i prodotti aziendali in determinate occasioni, oltre che a

¹¹³ R. CAPPELLARI, *Il marketing della moda e del lusso*, cit., p. 85.

comparire nella campagna pubblicitaria; l'abbinamento marchio-personaggio famoso è, in realtà, ancora più efficace quando il soggetto viene sorpreso, in momenti di vita quotidiana, ad utilizzare un prodotto con quel brand, anche se la circostanza non è imposta dal contratto. L'immagine del brand ne acquisisce maggiore visibilità, viene attivato un processo di identificazione del consumatore nel personaggio e, come conseguenza, nella marca: l'azienda fa spesso parlare di sé a causa dell'elevato ingaggio riconosciuti ai *testimonial* (che varia da qualche decina di migliaia di euro per personaggi con popolarità nazionale ad importi di un milione di euro per le star di grido). L'impiego di un testimonial può rivelarsi una scelta corretta, in quanto la popolarità del personaggio si riversa sul brand, creando un effetto alone¹¹⁴, ma anche rischiosa, nel caso in cui il testimonial non si dimostri poi perfettamente allineato all'identità di marca: a tal fine, è opportuno identificare in primo luogo la strategia di marca e poi il personaggio. Sono molteplici gli esempi di testimonial: Michail Gorbaciov, Catherine Deneuve e Sean Connery per Louis Vuitton, Madonna per Versace, Sienna Miller per Tod's, Gisele Bundchen per Stefanel. Inoltre, la collaborazione di un'azienda con un testimonial si può materializzare nell'ideazione di una linea per la quale il personaggio riveste il ruolo di *co-designer*: è il caso di Madonna per H&M e di Kate Moss per Topshop. Il personaggio viene selezionato per le seguenti ragioni:

- può assumere il ruolo di “acceleratore di popolarità”: egli non ha particolari affinità con il prodotto, ma è stato scelto per la sua notorietà (si pensi a Kevin Costner per la pubblicità delle scarpe Valleverde);
- per la sua complicità con il prodotto: viene reputato vicino al marchio, per esperienze nell'utilizzo o nel consumo;
- per affinità al prodotto (si pensi ad un nuotatore scelto per pubblicizzare un brand di costumi da bagno)¹¹⁵;

f) il *product placement*: è l'abbinamento di un prodotto o del marchio all'interno di un film, una serie televisiva oppure una trasmissione, che rappresenta un'ulteriore leva nel communication mix aziendale¹¹⁶. Esso si concretizza attraverso l'inserimento di un bene o un marchio, che vive insieme all'azione e trae maggiore visibilità rispetto ad uno spot di pochi secondi. Gli spettatori che hanno scelto quella visione ne sono attirati e, di conseguenza, ne ricordano i particolari, tra i quali anche l'abbigliamento e gli accessori scelti dai protagonisti: si pensi alle scarpe Manolo Blahnik tanto desiderate da Carrie in “Sex and the City” oppure alla citazione delle scarpe Chanel e delle borse Jimmi Choo in “Il diavolo veste Prada”. Inoltre, il *product placement* si può concretizzare in un'attività di sponsorizzazione del film, nel quale il bene viene anche richiamato: si pensi al titolo del film “Il diavolo veste Prada”, che richiama addirittura il brand.

¹¹⁴ G. FABRIS, *La pubblicità, teorie e prassi*, Franco Angeli, Milano, 1992, p. 168.

¹¹⁵ M. LOMBARDI (a cura di), *Il dolce tuono. Marca e pubblicità nel terzo millennio*, cit., p. 64.

¹¹⁶ A. REA-S. D'ANTONE, *Il brand placement: strategia e opportunità nei film italiani*, in *Economia & Management*, 5/2009, p. 65 ss.

9.7.2.3. Gli strumenti relazionali

Questi strumenti sono volti a stimolare la comunicazione relazionale tra l'impresa ed il suo mercato. Vi si collocano:

a) il sito internet aziendale: l'economia digitale è lo "stato" dell'economia che si manifesta attraverso la continua innovazione tecnologica che influenza la produzione di beni e servizi e la distribuzione degli stessi, nonché la comunicazione tra i soggetti dell'economia (i produttori, gli intermediari ed i consumatori)¹¹⁷. Le aziende, nei vari settori economici, sono di fronte ad una vera e propria rivoluzione digitale e non hanno altra scelta se non quella di accettarla¹¹⁸. La novità dell'economia digitale è rappresentata dagli "strumenti" attraverso i quali tali attività possono essere svolte: il sito web rappresenta uno di questi strumenti, valevole anche nelle vendite di prodotti di marca. Le funzioni di un sito web sono molteplici:

- è una vetrina virtuale della collezione: è una sorta di negozio nel quale vengono inseriti i cataloghi delle collezioni ed i video delle sfilate;

- è un canale di commercio elettronico: esso permette la vendita di prodotti. In questo ambito, il sito nutre maggiori probabilità di sopravvivere se opera in qualità di protesi¹¹⁹ di un'azienda off-line, ossia è un canale che si aggiunge a quelli tradizionali per la vendita dei prodotti¹²⁰. Il ricorso ad un sito internet permette l'adozione di una strategia multicanale volta alla collaborazione tra industria e distribuzione, integrando fasi *on line* con fasi *off line* per facilitare il ricorso dell'acquirente e diminuire le difficoltà e restrizioni prodotte in un processo totalmente virtuale¹²¹;

- è uno strumento di comunicazione ed intrattenimento: esso ospita notizie sul mondo dello spettacolo, sulle tendenze della moda, sul panorama cinematografico e musicale e sui luoghi di divertimento;

b) i canali del *direct marketing*: essi si basano sull'invio di un messaggio ai consumatori attuali o potenziali, ai grossisti, ai dettaglianti, ai *buyers*, alla distribuzione organizzata; tale messaggio può contenere le novità informative, estratti di cataloghi, inviti ad inaugurazioni di boutiques, anteprima di inizio saldi ed altre iniziative. Si tratta di un canale non particolarmente costoso, con vasta possibilità di utilizzo e che produce una sensibilizzazione diretta dei soggetti destinatari;

¹¹⁷ S. GUELFU-E. GIACOSA, *Le aziende della net economy*, cit., p. 11.

¹¹⁸ J.F. RAYPORT-B.J. JAWORSKY, *E-Commerce*, McGraw-Hill, Milano, 2002, p. XVII.

¹¹⁹ L. CANTONI (a cura di), *Fashion on-line*, Franco Angeli, Milano, 2003, p. 39.

¹²⁰ Molti fallimenti nel campo del commercio elettronico sono, infatti, riferiti ad esperienze basate su approcci progettuali semplicistici, con una sottovalutazione della necessità dei servizi, nei quali Internet veniva considerato una strategia e non uno strumento. S. VICARI (a cura di), *Il management nell'era della connessione*, Egea, Milano, 2001, p. 332.

¹²¹ C. STEINFELD-H BOUWMAN-T. ADELAAR, *The dynamics of click-and-mortar electronic commerce: opportunities and management strategies*, in *International Journal of Electronic commerce*, 7/2002, p. 93 ss. G. FERRARO, *La pubblicità nell'era di Internet*, Meltemi, Roma, 1999, p. 137.

c) i momenti di *trunk show* e *shopping lunch*¹²²: i primi sono presentazioni delle nuove collezioni riservate ad un numero ristretto di clienti privilegiati, ad esempio organizzate subito dopo le sfilate con l'obiettivo di anticipare ed incrementare gli acquisti. I secondi sono inviti a pranzo, durante il quale il cliente ha la possibilità di effettuare un acquisto in anteprima sulle futura collezione ed anche di socializzare con un ristretto numero di clienti altrettanto privilegiati (ad esempio, Fendi utilizza lo strumento dello shopping lunch nel Regno Unito).

9.7.3. La pubblicità

La pubblicità è senza dubbio la forma maggiormente utilizzata di promozione, indipendentemente dalla dimensione dell'azienda. È uno strumento molto efficace nella vendita di beni sia a basso costo sia con prezzo elevato, grazie dall'utilizzo di immagini, colori e suoni. La pubblicità trasforma la fisicità di un prodotto nell'immaterialità di un sogno¹²³. Essa vuole trasmettere un'idea o un messaggio, funge da catalizzatore per il riconoscimento e la creazione di immagini collettive¹²⁴.

9.7.3.1. Le varie forme di pubblicità

La pubblicità può assumere vesti differenti a seconda di vari criteri di classificazione:

a) l'oggetto della pubblicità: esso può essere duplice:

- può essere l'impresa, con l'obiettivo di promuovere la sua immagine in generale (e non di un prodotto in particolare): si tratta di una pubblicità istituzionale, volta a costruire, mantenere o modificare l'immagine aziendale, diffondendo e consolidando la conoscenza diretta dell'azienda presso il pubblico. Al contempo, però, non si parla dei suoi prodotti, nonostante l'ingente investimento di denaro¹²⁵. Essa pone l'attenzione sui valori, gli obiettivi di lungo termine, le attività svolte, la politica di ricerca e sviluppo condotta, l'etica professata, l'attenzione per i problemi dell'ambiente, il grado di solidarietà nei confronti del prossimo ed il contributo per lo sviluppo economico e sociale del Paese;

- può essere rappresentato da uno o più prodotti dell'impresa: la pubblicità ha l'obiettivo di stimolare la vendita di uno o più prodotti o diffondere l'accettazione di un'idea. Spesso il nome dell'azienda produttrice non è citato. Una pubblicità che ha per oggetto più prodotti viene definita "pubblicità ombrello": essa parte da un format ben identificabile dal consumatore, che ne permette la sua riconduzione alla famiglia di pro-

¹²² U. OKONKWO, *Luxury Fashion Branding*, cit., p. 95.

¹²³ G. FABRIS, *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*, Franco Angeli, Milano, 2003, p. 71.

¹²⁴ J.N. KAPFERER, *The new strategic brand management*, cit., p. 144.

¹²⁵ S. GUERCINI-R. PIOVAN, *Schemi di negoziato e tecniche di comunicazione per il tessile e abbigliamento*, Firenze University Press, Firenze, 2003, p. 58 ss.

dotti (mediante un *jingle* comune o la scelta di un testo simile), per poi fornire l'illustrazione di ogni singolo bene. Se il messaggio pubblicitario ha un suo contenuto principale di natura emozionale, spesso esso presenta anche un nucleo informativo sui benefici e qualità del prodotto stesso: si pensi a Geox che punta sulla comunicazione dei materiali impiegati che permettono alla scarpa di respirare ed a Loro Piana che illustra il processo di produzione del *baby cachemire*;

b) il committente della pubblicità: la pubblicità può essere promossa dal produttore (individualmente o in associazione con altri produttori) oppure dal dettagliante (da solo o in associazione con altri dettaglianti, come quelli facenti parte del centro storico di una città o di un centro commerciale);

c) il destinatario della pubblicità: la pubblicità può essere rivolta ai consumatori finali (individui, famiglie, gruppi sociali, associazioni), ai dettaglianti, ai grossisti, alla pubblica amministrazione o ad altri produttori.

I possibili intrecci tra committente e destinatario danno origine alle seguenti situazioni:

- il produttore (individualmente o in associazione) effettua una pubblicità nei confronti dei seguenti soggetti:

- consumatore individuali: l'obiettivo è quello di incoraggiare la vendita della sua marca o di uno dei suoi prodotti e costruire o rafforzare l'immagine aziendale. Gli strumenti impiegati sono: la radio, la televisione, le riviste, i giornali, i cartelloni pubblicitari, il *direc mail*;

- dettaglianti e grossisti: l'ottica è quella di stimolare l'acquisto dei propri prodotti, anche accumulando scorte di magazzino, i quali a loro volta dovranno promuovere la vendita ai propri clienti. Inoltre, si punta a costruire o alimentare l'immagine dell'azienda. I media impiegati sono: le riviste specializzate, le *news letters* e il *direc mail*;

- altri soggetti (quali pubblica amministrazione, gruppi sociali, altri produttori): l'intento è quello stimolare le vendite e costruirsi un'immagine positiva. Gli strumenti impiegati sono: la stampa specializzata, la radio, la televisione, il *direc mail*;

- il dettagliante (da solo o in associazione) effettua la pubblicità mirata ai consumatori individuali: l'obiettivo è quello di convincerli nella scelta di un determinato punto vendita o catena al dettaglio. Gli strumenti utilizzati sono: i giornali a diffusione locale, la radio, la televisione, le riviste, i cartelloni pubblicitari, il *direc mail*.

9.7.3.2. L'organizzazione della pubblicità

L'organizzazione dell'attività pubblicitaria dipende dalle dimensioni dell'azienda, dalla tipologia di prodotto e delle caratteristiche del target. Le varie possibili configurazioni sono le seguenti:

a) organizzazione interna: la pubblicità viene gestita internamente all'azienda. L'azienda opta per una organizzazione interna in quanto il *fashion designer* è reputato come il soggetto più autorevole per ideare ed interpretare la campagna, dal momento che è il creatore della collezione ed ha una maggiore sensibilità rispetto a pubblicitari esterni. Le casistiche possibili sono le seguenti:

- la pubblicità riguarda aspetti limitati e non è particolarmente complessa: ogni aspetto viene gestito internamente dall'imprenditore oppure dal direttore Marketing e Commerciale, il quale prende contatti con i vari media a cui vuole rivolgersi, compone il messaggio pubblicitario e concorda ogni altro aspetto (tempi, costi, *testimonial*, ecc.);

- l'impresa è di grandi dimensioni ed effettua importanti investimenti in pubblicità: vi è solitamente un team di persone adibito stabilmente a questa attività, che riferisce al direttore Marketing e Commerciale.

Se vi sono poche linee oppure se si opera su mercati limitati, il responsabile della pubblicità predispone i programmi pubblicitari e realizza le campagne, nel rispetto dei piani di marketing; nel caso di una moltitudine di linee produttive e di mercati, vi possono essere più direttori pubblicità oppure l'azienda si appoggia anche ad agenzie esterne. La pubblicità è realizzata da fotografi o registi, spesso molto noti se si tratta di grandi case di moda, i quali collaborano con gli stilisti scegliendo il *mood* della campagna;

b) ricorso ad agenzie di pubblicità: tali soggetti esterni non si limitano al ruolo di intermediari tra l'impresa ed i media che vendono spazi pubblicitari, ma offrono altresì una serie di servizi, quali l'assistenza nelle fasi operative di un programma pubblicitario, l'esecuzione di ricerche di mercato, l'analisi della concorrenza, *tests* di efficacia, misurazione dei risultati ottenuti. Le agenzie sono remunerate a percentuale oppure con un prezzo prefissato nel contratto. Il soggetto che mantiene i rapporti con l'impresa cliente è definito *account* ed è coadiuvato dal *copywriter* (che compone i testi del messaggio), dai creativi (che si occupano della grafica, dei disegni e delle animazioni), dai *media buyers* (che acquistano gli spazi pubblicitari dai media);

c) una combinazione tra lavoro interno e ricorso all'agenzia di pubblicità esterna: il team permanente si occupa di selezionare le agenzie esterne, proporre una o più campagne pubblicitarie, valutare i risultati delle stesse.

9.7.3.3. La programmazione e creazione di una campagna pubblicitaria

La campagna pubblicitaria è una serie di messaggi identici o simili nel loro contenuto, che appaiono su uno o più media nell'arco di un lasso temporale e sono riferiti ad un prodotto o insieme di prodotti. Essa viene programmata in relazione alle linee definite dal piano di marketing in merito alle politiche di prodotto, prezzo, distribuzione e promozione. Una avvincente pubblicità deve illustrare le caratteristiche del prodotto per richiamare la sua attenzione, deve mettere in luce la marca, saper giustificare un prezzo elevato oppure rassicurare sulla qualità in caso di prezzo basso e motivare il potenziale cliente nel raggiungere il punto vendita, organizzato secondo criteri esclusivi, selettivi oppure intensivi.

La programmazione della campagna segue il seguente iter¹²⁶:

a) analisi delle caratteristiche delle seguenti variabili:

- i consumatori: occorre analizzare le esigenze, i desideri, le aspirazioni e le attese che influenzano il comportamento del consumatore, determinato da una serie di fattori sia esterni (come l'appartenenza ad un gruppo sociale) sia interni (dati dai propri bisogni da soddisfare);
- il prodotto: la pubblicità deve certamente illustrare le caratteristiche del prodotto, ma anche porre l'attenzione sulle attese che l'acquirente nutre dall'acquisto di quel bene. Come detto in precedenza, il cliente non si limita a comprare un prodotto, ma anche un insieme di attese, desideri e sensazioni. L'azienda deve valutare l'uso al quale il prodotto è destinato, le sue peculiarità tecniche, la presenza o meno di uno *status symbol* intrinseco nel bene, il posizionamento dello stesso rispetto alla concorrenza, la fase del ciclo di vita che il bene sta vivendo. Inoltre, deve mettere in risalto i fattori dominanti del prodotto, che possono essere quelli qualitativi (se si tratta di un bene di elevata qualità ed innovazione) oppure di prezzo (se l'attenzione del consumatore deve essere rivolta al basso livello di prezzo);
- il mercato: esso è costituito dalla domanda di individui che presentano tra di loro differenze di età, redditi, professioni, ubicazione geografica, abitudini di acquisto. La pubblicità deve sapersi orientare su un segmento di mercato che offra la maggiore redditività; per far ciò, sono necessari studi di mercato relativi alla distribuzione della popolazione sul territorio, alla loro età, reddito e propensione al consumo. Tali studi possono essere stati oggetto di pubblicazione, realizzati precedentemente dall'impresa oppure vi è la necessità di commissionarli ad una agenzia esterna o programmarli nuovamente. L'analisi del mercato produce informazioni che saranno impiegate per definire la tipologia di messaggi che meglio colpisce l'attenzione del consumatore ed i media più adatti da impiegare;
- la concorrenza: è necessario analizzare le campagne pubblicitarie dei concorrenti per mettere in luce gli aspetti che più attirano l'attenzione del consumatore, oltre ovviamente conoscere le peculiarità tecniche e gli attributi dei beni altrui;

b) definizione della strategia della campagna pubblicitaria: sfruttando le informazioni derivanti dalle ricerche suddette (sui consumatori, sul prodotto, sul mercato e sulla concorrenza), occorre stabilire in modo congiunto ed interrelato gli obiettivi specifici di una campagna pubblicitaria, il target su cui puntare, le risorse da assegnare, le caratteristiche del messaggio ed i media da impiegare:

- gli obiettivi: sono gli obiettivi già prefissati in sede di definizione del target del *marketing mix* e del posizionamento del mercato;
- il target: anch'esso è stato definito nel piano di marketing. Le suddette ricerche condotte sui consumatori, sul prodotto, sul mercato e sulla concorrenza contribuiscono

¹²⁶ G. PELLICELLI, *Il marketing*, cit., p. 509 ss.

a meglio definire o addirittura a modificare il target precedentemente definito, costituito dalle persone che l'azienda intende raggiungere con il proprio messaggio. In questo modo, il messaggio è creato su misura del target, affinché esso sia il più adatto possibile alle esigenze da soddisfare;

- il budget: occorre stabilire le risorse da investire nella campagna pubblicitaria secondo criteri differenti, quali ¹²⁷:

- una percentuale sulle vendite: se in passato vi sono stati risultati buoni nel destinare alla pubblicità una percentuale sulle vendite, si applica la stessa percentuale anche sulla pubblicità futura, presumendo di ottenere lo stesso effetto. Si tratta di un metodo pratico, in quanto definisce in modo oggettivo l'entità delle risorse da destinare, ma si basa su un principio di causa-effetto contrario, in quanto è la pubblicità ad influenzare le vendite e non il contrario; inoltre, presenta lo svantaggio di non entrare nel merito di come vengono spese le risorse;

- le risorse a disposizione: dopo aver effettuato una previsione di vendita, si stimano i costi di pubblicità e viene stabilito quanto può essere destinato ad un certo programma di marketing. Si tratta di un modello semplice, preferito dalle piccole imprese e da quelle ad uno stadio iniziale dell'attività di marketing. Tra i suoi svantaggi, vi è certamente quello di non considerare la pubblicità un elemento fondamentale, quanto piuttosto facoltativo, della politica di marketing, al pari del prodotto e della distribuzione;

- lo stanziamento delle risorse necessarie al raggiungimento di specifici obiettivi: viene definito il budget di spesa in relazione agli obiettivi specifici che si vogliono perseguire, per poi confrontare la somma dei costi stimati con i risultati attesi. In sostanza, viene messo a confronto il costo pubblicitario stimato per poter ottenere un certo quantitativo di vendite, mettendo a rapporto le vendite ottenibili grazie all'azione pubblicitaria. All'inizio, l'azienda riesce a vendere anche senza effettuare pubblicità; in un secondo momento, le vendite non crescono nonostante il ricorso alla pubblicità; successivamente, esse crescono con più rapidità dei costi sostenuti; infine, raggiunto un certo livello di vendite, esse rallentano e poi cessano la loro crescita, anche se si continua a fare pubblicità;

- l'imitazione della concorrenza: l'impresa effettua l'investimento pubblicitario in relazione a come si muove la concorrenza. Non è certamente un modello privo di punti deboli, in quanto le decisioni vengono di fatto prese da altri, con il rischio di commettere gli stessi errori altrui, di spendere più del dovuto, di uniformare dopo breve tempo l'azione pubblicitaria. Tra i vantaggi, però, vi è una naturale barriera all'entrata di nuovi concorrenti, se questi non sono in grado di porre in essere con la stessa intensità l'azione pubblicitaria delle aziende già presenti sul mercato;

- il messaggio: occorre stabilire il contenuto del messaggio, che sarà composto da una parte razionale ed una emozionale. Tale contenuto è generalmente differente a seconda

¹²⁷ G. PELLICELLI, *Il marketing*, cit., p. 496 ss.

del media sul quale viene veicolato (con immagini, suoni e parole se passa in televisione, con immagini e parole se va sui giornali o cartelloni pubblicitari, con parole o suoni se passa in radio, e così via);

- i media: in relazione al target da raggiungere, alla tipologia di messaggio da trasmettere ed al momento in cui lo si vuole trasmettere, occorre scegliere uno o più media adatti, tra televisione, radio, giornali, riviste specializzate, internet, *direct mail*.

9.7.3.4. L'andamento degli investimenti pubblicitari

Di seguito, sono presenti gli investimenti pubblicitari sulla stampa italiana effettuati nel 2009 dai cinquanta principali *global brand* della moda e del lusso¹²⁸. Tali investimenti si sono ridotti, anche a favore di forme di comunicazione alternative. La spesa complessiva è stata pari a 126 milioni di euro nel 2009, con una riduzione del 17% rispetto al 2008.

Al vertice si riconferma Dior con 10,3 milioni di euro, pari al 8,2% del totale, nonostante una riduzione del 14% rispetto all'anno precedente. Come seconda, vi è Chanel, che sale di tre posizioni con 6,8 milioni di euro, pari al 5,4% del totale. Le altre Top 5 sono nuove aziende nella classifica: Dolce & Gabbana, con 6,2 milioni di Euro, pari al 4,9% del totale; Cartier, che 5,7 milioni di euro, pari al 4,5% del totale; Louis Vuitton con 5,2 milioni di euro, pari al 4,1% del totale.

Tabella 9.2 – Investimenti pubblicitari dei 50 Global brand della moda e del lusso sulla stampa italiana nel 2009 (migliaia di euro)

Classifica	Brand	2009	Quota di mercato in %	Var. % rispetto al 2008
1	Dior	10.315	8,2	- 14,0
2	Chanel	6.833	5,4	- 7,8
3	Dolce & Gabbana	6.244	4,9	- 15,0
4	Cartier	5.702	4,5	2,8
5	Louis Vuitton	5.230	4,1	21,9
	Totale Top 5	34.323	27,2	- 3,5
	Altri 45 marchi	91.827	72,8	- 21,1
	Totale generale	126.150	100,0	- 17,0

Fonte: PAMBIANCO, *Strategie d'impresa*, febbraio 2010.

¹²⁸ PAMBIANCO, *Strategie d'impresa*, febbraio 2010.

Considerando le varie tipologie di prodotto, i *big spender* sono: Dior per i profumi (1 milione di Euro), Ralph Lauren per l'abbigliamento (1,2 milioni di euro), Louis Vuitton nella pelletteria (4 milioni di euro), Prada negli occhiali (791 mila euro), Benetton nello sportswear (2,3 milioni di euro), Cartier negli orologi (2,5 milioni di euro), Giorgio Armani nell'abbigliamento uomo (1,2 milioni di euro), Tod's nelle calzature (3,2 milioni di euro), Cartier nei gioielli (1,9 milioni di euro), Dior nella cosmetica (4 milioni di euro), Emporio Armani nell'intimo, calze e abbigliamento mare (591 mila euro), Benetton nell'abbigliamento e calzature bimbo (795 mila euro) ed Emporio Armani negli accessori abbigliamento (599 mila euro).

Nell'ambito della carta stampata, i settimanali sono stati i preferiti con il 48,5% del totale, seguiti dai mensili con il 31,2% e dai quotidiani con il 20,3%.

Tabella 9.3 – Investimenti pubblicitari dei 50 Global brand della moda e del lusso per tipologie di carta stampa italiana nel 2009 (migliaia di euro)

Tipologia	Quota di mercato in %
Settimanali	48,5
Mensili	31,2
Quotidiani	20,3

Fonte: PAMBIANCO, *Strategie d'impresa*, febbraio 2010.

Di seguito, sono riportate le prime cinque testate italiane per investimenti pubblicitari dei Global brand nel 2009.

Tabella 9.4 – Le prime cinque testate per Investimenti pubblicitari dei 50 Global brand della moda e del lusso per tipologie di carta stampa italiana nel 2009 (migliaia di euro al netto degli sconti)

Testata	2009
Io Donna	11.610
Vanity Fair	11.491
D La Repubblica	11.069
Corriere della Sera	9.901
La Repubblica	9.862

Fonte: PAMBIANCO, *Strategie d'impresa*, febbraio 2010.

Segue la classifica dei comparti per investimenti pubblicitari del 2009.

Tabella 9.5 – Investimenti pubblicitari dei 50 Global brand della moda e del lusso per principali comparti nel 2009 (migliaia di euro)

Comparti	2009
Profumi	27.300
Abbigliamento donna	19.100
Pelletteria	15.293

Fonte: PAMBIANCO, *Strategie d'impresa*, febbraio 2010.

9.8. La variabile distribuzione all'interno del *marketing mix*

Un buon prodotto ed un prezzo competitivo non sono elementi sufficienti affinché l'offerta sia accattivante: è necessario che il prodotto sia reso disponibile quando e dove è più consono per il consumatore. Il venditore deve saper gestire al meglio il canale distributivo nel quale sono coinvolti vari attori, quali dettaglianti, distributori, gestori di *franchising* ed agenti, il cui contributo incide sul prezzo di vendita del bene (la ricompensa che va ai soggetti intermediari può raggiungere anche la metà del prezzo stesso). La bravura del venditore deve consistere nel saper sedurre il cliente, tanto da essere disposto a privarsi di proprie risorse per entrare in possesso di un prodotto.

Spesso, il potere di controllo sull'attività del venditore è modesto: l'abito posto in una vetrina è stato oggetto di molti passaggi, a partire dalla fabbrica fino al punto vendita, è stato trasportato ed anche rimasto in scorta in magazzini e depositi¹²⁹.

La scelta del canale distributivo è uno degli aspetti cruciali, poiché rete distributiva e punto vendita rappresentano elementi fondamentali nella costruzione di un'identità di marca, sulla quale incide anche la modalità con la quale il bene è presentato e reso disponibile sul mercato¹³⁰. La scelta della vetrina, l'insegna, il *merchandising*, gli arredi, le luci, i manichini, le cabina di prova ed altri ancora sono elementi che contribuiscono a creare ed alimentare il senso della marca¹³¹.

Con particolare riferimento al mercato del lusso, il canale di vendita costituisce un patrimonio fondamentale per mantenere o incrementare il proprio vantaggio competitivo ed anche il "teatro" nel quale la marca può esprimere la sua essenza ed anima ed il consumatore può emozionarsi. Grazie a questo territorio nel quale esprimersi, la marca

¹²⁹ G. PELLICELLI, *Il marketing*, cit., p. 353.

¹³⁰ S. SAVIOLO-S. TESTA, *Le aziende del sistema moda*, cit., p. 240.

¹³¹ G. CERIANI, *Il marketing moving: l'approccio semiotico*, cit., p. 35.

nutre maggiori probabilità di divenire una mega-marca, ossia una marca in grado di generare patrimonio aggiunto intangibile per l'azienda e portare maggiore profittabilità¹³². Aziende del calibro di Louis Vuitton ed Hermès adottano una politica distributiva selettiva e mono-marca, effettuando un controllo sistematico della rete distributiva di proprietà, mentre altre imprese come Armani, Gucci e Prada si sono basate su un *network retail* che abbina negozi di proprietà con altri altamente selezionati.

La variabile distribuzione ha il compito di rendere disponibile il prodotto al potenziale consumatore, mentre con il termine "canale distributivo" si fa riferimento al percorso seguito dai prodotti per transitare dall'azienda produttrice fino al consumatore. Tale percorso è l'intersecarsi di vari fattori, quali i movimenti fisici effettuati dal bene, i trasferimenti di proprietà da un soggetto all'altro, l'operato di vari soggetti intermediari che si interpongono tra produttore e consumatore. Pertanto, sarebbe riduttivo pensare al canale distributivo come al movimento fisico seguito dal prodotto; al contrario, esso è l'insieme di soggetti (persone o aziende) che si occupano di vendere, comprare o detenere il possesso del prodotto lungo il percorso dal produttore al consumatore, nonché l'attività svolta da tali soggetti per stimolare la domanda, trasportare il bene, gestire le scorte di magazzino ed effettuare la promozione¹³³.

Il punto vendita ha un ruolo fondamentale non solo perché in esso è disponibile una gamma di prodotti, ma anche perché in tale ambiente si contestualizza l'interazione tra consumatore e bene, generando una percezione emotiva dall'idea dell'acquisto di quel prodotto. Il punto vendita veicola e vende l'immagine aziendale: tale immagine non dipende solo dal mix di prodotti e servizi, ma anche dal concept che influenza le percezioni della clientela¹³⁴. L'atto del consumo è preceduto da un'attività razionale, ponderata ed esplorativa, strutturata in una intensa frequentazione di punti vendita, con l'intento di trovare la soluzione più adatta a soddisfare il bisogno. Il fare shopping è propedeutico al successivo acquisto, ma anche un'attività di intrattenimento fine a se stessa che genera agio anche se il consumo non dovesse avvenire. A tal fine, il punto vendita deve sviluppare una gradevolezza delle sensazioni nel cliente, deve porre in essere una sorta di spettacolo con oggetto i prodotti messi in vendita, deve essere caratterizzato da un *layout* ed un *internal design* in grado di parlare ai sensi del visitatore: l'esperienza deve essere altamente coinvolgente e sollecitare il desiderio di un ritorno successivo¹³⁵. Il punto vendita deve saper attirare una clientela eterogenea mediante la predisposizione di una molteplicità di linguaggi e messaggi¹³⁶.

L'ultima tendenza del punto vendita è quello di divenire un *concept store*, ossia uno spazio commerciale mono o multimarca dove si vende un oggetto della moda e si costruisce una relazione duratura ed emozionale con il consumatore. Il *concept store* è un

¹³² E. SACERDOTE (a cura di), *La strategia retail nella moda e nel lusso*, cit., p. 19.

¹³³ G. PELLICELLI, *Il marketing*, cit., p. 354.

¹³⁴ K. ZAGHI, *La pianificazione del concept di punto vendita*, in *Economia & Management*, 5/2009, p. 83.

¹³⁵ G. FABRIS, *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*, cit., p. 361 ss.

¹³⁶ C. CIAPPEI-M. SURCHI, *Il lusso nel dettaglio*, cit., p. 117 ss.

luogo creato intorno ad una tematica specifica, dove l'esposizione dei prodotti è creata in un contesto spettacolare, finalizzato a rendere unico lo shopping del cliente: i prodotti vengono presentati in modo accurato in tutti i loro dettagli e l'arredamento è ideato nel rispetto alle necessità comunicative del brand. L'obiettivo non è la vendita occasionale, ma il transito e la fidelizzazione di gruppi di clienti, orientati alla dimensione emozionale dell'atto di acquisto.

Il concept store è pensato per offrire al consumatore non solo la merce, ma qualcosa in più, ossia la fruizione di un'esperienza di tipo emozionale, in cui a essere protagonista è anche il consumatore. Tale esperienza emozionale si concretizza con una comunicazione polisensoriale, che punta al coinvolgimento dei cinque sensi umani del consumatore. Il consumatore non è costretto all'acquisto, ma ha spazio e tempo per convincersi alla spesa, il tutto in uno spazio dotato di forte identità e capacità di attirare la gente¹³⁷: una musica di sottofondo, un ambiente accogliente, una serie di eventi mondani ed un'architettura dalla quale traspira il *lifestyle* dell'azienda rendono coinvolgente la permanenza in quel luogo. È un esempio il megastore di Armani in via Manzoni a Milano.

Se il punto vendita è ubicato nelle principali *location* delle città più prestigiose, esso prende il nome di *flagship store*. Si pensi alle boutiques delle griffe più prestigiose in via Montenapoleone a Milano, nel quartiere Ginza a Tokyo, in rue Faubourg St. Honoré a Parigi, in Bond Street a Londra, in Via Condotti a Roma, nella 57th Street a New York. Il principale obiettivo di un *flagship store* non è il fatturato, quanto piuttosto l'immagine del brand che acquisisce ulteriore visibilità da quella *location*: tanto è vero che, spesso, alcuni capi sono solo esposti e non messi in vendita, quasi come in un museo, oppure solo a questi punti vendita sono destinati prodotti in serie limitate o prodotti altamente personalizzati.

Nel campo dell'abbigliamento, è forse più corretto parlare di fruizione di uno spettacolo creativo, basato sull'osservazione delle creazioni di moda, piuttosto che di consumo: infatti, informarsi sulle ultime tendenze, guardare le vetrine, osservare quanto offerto dalle varie aziende sono azioni non obbligatoriamente legate ad un acquisto, quanto piuttosto ad un avvenimento di divertimento e ricreativo. L'atto del consumo che segue, se ha luogo, è un'azione sociale¹³⁸: mediante l'acquisto di un bene, il cliente si identifica in uno stile, dimostra il suo *status* e l'appartenenza ad un gruppo sociale.

Lo shopping diventa una manifestazione del cosiddetto *window shopping*, durante il quale il potenziale acquirente ama passeggiare nelle vie dei negozi, entrare, curiosare, informarsi, provare, anche senza avere immediata necessità di effettuare un acquisto. L'esempio più eclatante di *concept store* è senza dubbio una *Nike Town*, negozio monomarca di grande dimensione nel quale la maggior parte di superficie è adibita ad attrazioni collegate al mondo Nike (come dimostrazioni di sport in diretta, video e fotografie di uomini sportivi di successo) e non alla vendita dei prodotti.

¹³⁷ S. SAVIOLO-S. TESTA, *Le aziende del sistema moda*, cit., p. 247.

¹³⁸ D. SCIPIONI, *Net fashion. Moda, reti e tecnologie*, cit., p. 44.

9.8.1. Le tipologie di canali distributivi

I possibili canali distributivi impiegati nel segmento dell'abbigliamento sono molteplici¹³⁹. Di seguito, vengono presentate differenti tipologie, in relazione ai seguenti criteri di osservazione:

- a) il numero di intermediari che vi operano;
- b) la tipologia del soggetto intermediario che collega azienda produttrice e consumatore finale.

A) I canali distributivi in relazione al numero di intermediari

Un canale è corto, se non presenta intermediari ed il produttore mantiene un controllo diretto sulla distribuzione, mentre è lungo se ha più intermediari ed il produttore perde il controllo del canale stesso.

I vari canali di vendita possibili sono i seguenti:

a) canale diretto: esso non prevede forme di intermediazione di soggetti esterni, poiché è l'azienda ad occuparsi della gestione del processo distributivo (generalmente, tale forma di distribuzione si adatta ai prodotti ad alto valore simbolico ed a quelli di lusso). Aziende di prestigio come Hermès e Louis Vuitton fanno ricorso esclusivamente al canale diretto, determinando una distribuzione selettiva o esclusiva. Esso permette un contatto diretto tra produttore e consumatore finale, che favorisce l'avvicinamento ed il controllo del mercato, la migliore comprensione delle tendenze della moda e dei gusti e bisogni dei consumatori, la qualità e velocità di risposta al mercato (in modo particolare per le aziende del pronto moda). Si tratta di fattori assai importanti nel campo dell'abbigliamento, che è caratterizzato da un *time to market* e da un ciclo di vita del prodotto ridotti. Inoltre, il ricorso a forme di *retail diretto* è uno strumento che contribuisce a migliorare l'immagine aziendale. La distribuzione diretta fa ricorso ad una forza vendita alle dipendenze dell'impresa: i negozi aziendali (si pensi ai negozi di proprietà Prada), la figura del venditore dipendente, la vendita per corrispondenza, le vendite telefoniche ed la vendita mediante sito aziendale (ad esempio, il sito *www.gucci.com*). Tale impostazione è vantaggiosa per le marche con un'ampia estensione di gamma, per le quali la competizione non si gioca sul prodotto, quanto piuttosto sul grado di assortimento del punto vendita. Implementare una propria rete di vendita *retail* comporta l'adozione di schemi gestionali specifici¹⁴⁰, poiché l'azienda si trova dinanzi ad un'elevata complessità gestionale (è necessario dotarsi di negozi con un'impostazione avvincente ed omogenea, affinché il cliente riscontri in esso lo stile aziendale indipendentemente dall'ubicazione degli stessi) e ad un incremento della rigidità

¹³⁹ G. PELLICELLI, *Il marketing*, cit., p. 355 ss.

¹⁴⁰ S. TERZANI, *Controllo di gestione nelle imprese di alta moda*, cit., p. 36.

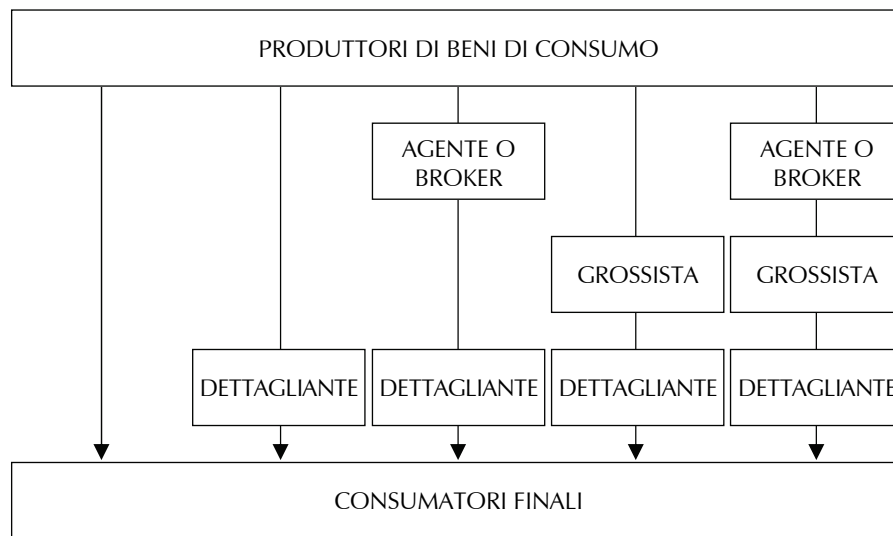
della struttura dei costi e del rischio imprenditoriale (a causa dell'aumento dei costi fissi). Spesso, la distribuzione diretta viene affiancata all'adozione del *franchising*, al fine di incrementare la copertura sul territorio, seppur nel rispetto di un controllo sui canali distributivi;

b) canale indiretto: l'azienda fa ricorso ad intermediari, che si interpongono tra la stessa ed il consumatore finale. La distribuzione indiretta viene scelta per incrementare rapidamente la copertura distributiva sul territorio, seppur nel rispetto del controllo dei flussi informativi derivanti dall'andamento delle vendite. Inoltre, essa è adottata sia quando non vi sono le possibilità di effettuare i necessari investimenti per i canali diretti (poiché la distribuzione indiretta comporta minori costi fissi di gestione) sia quando si punta ad entrare in un nuovo mercato, riducendo al minimo il rischio e facendo ricorso ad una struttura distributiva già operante. Come ultimo, è la scelta obbligata per le piccole imprese che tendano alla notorietà sul mercato internazionale. Accanto a tali vantaggi, il rischio è quello della dipendenza dall'intermediario, che influenza le politiche commerciali, e di un mancato rapporto diretto con il cliente, ma mediato dalla figura dell'intermediario, con l'effetto che i flussi informativi riguardanti le ultime tendenze di moda e le impressioni della clientela ne risultano opacizzati. I possibili canali indiretti sono i seguenti:

- canale con un unico intermediario: il produttore rifornisce il dettagliante, che effettua la vendita al consumatore finale. Attraverso le indicazioni e gli ordinativi del dettagliante, il produttore viene a conoscenza delle richieste del proprio target. Viene saltato il passaggio del grossista, riducendo in tal modo i costi distributivi; al contempo, il dettagliante assume maggiore potere nei confronti del produttore;

- canale con due soggetti intermediari: il produttore rifornisce un grossista, il quale vende ad un dettagliante; in alternativa, il produttore rifornisce un agente o *broker* che, per conto del produttore, fornisce un dettagliante. La figura del grossista è tipicamente impiegata per servire un territorio geograficamente vasto; in genere, egli vende articoli di più aziende ed offre anche servizi collaterali, quali il credito e l'assistenza post-vendita;

- canale con tre intermediari: il produttore rifornisce un agente che, per suo conto, fornisce la merce al grossista, il quale si interfaccia con il dettagliante; in alternativa, l'agente opera tra il grossista ed il dettagliante. Generalmente, l'agente viene impiegato nel caso di vendita di prodotti nuovi che hanno bisogno di essere illustrati in particolare modo. Tale tipologia di canale è frequentemente impiegata nelle vendite all'estero, dove la figura dell'agente locale ha la funzione di introdurre il produttore ai grossisti ed ai dettaglianti.

Figura 9.5 – I possibili canali distributivi

Fonte: G. PELLICELLI, *Il marketing*, cit., p. 355.

Generalmente, l'azienda produttrice non si avvale di un solo canale distributivo, ma fa utilizzo di più canali: ad esempio, il Gruppo Miroglio effettua sia una vendita diretta nei propri negozi aziendali o su internet, sia attraverso i canali indiretti.

B) I canali distributivi in relazione alla tipologia del soggetto intermediario

Considerando la tipologia del soggetto intermediario che collega azienda produttrice e consumatore finale, gli intermediari si differenziano a seconda che acquistino o meno la proprietà del prodotto:

a) se acquistano la proprietà: le figure sono duplici:

- grossista¹⁴¹: è un intermediario che acquista la proprietà dei beni dall'azienda produttrice ed approvvigiona soggetti che li rivendono (dettaglianti o ad altri grossisti), offrendo anche servizi aggiuntivi, quali stoccaggio e dilazioni di pagamento. Egli ordina discreti quantitativi di prodotto, conosce bene la sua area di mercato, dispone di specifici raggi di operatività, effettua un controllo del suo stoccaggio. La sua figura è sta-

¹⁴¹ A. FOGLIO, *Il marketing della moda*, cit., p. 81 ss.

ta ridimensionata negli ultimi anni dall'avvento della grande distribuzione, del *franchising*, della vendita diretta da parte del produttore attraverso negozi aziendali e *corner* in grandi magazzini. Se il ridimensionamento del grossista ha favorito un avvicinamento al consumatore finale oppure al dettagliante (che conosce bene i gusti dei clienti e può trasmettere tali informazioni all'azienda) ed un incremento dei margini di profitto grazie all'accorciamento della catena distributiva, l'impresa si è trovata a gestire una rete *retail* più capillare ed articolata, che fosse in grado di servire il territorio precedentemente presidiato dal grossista (prima, invece, l'azienda si interfacciava a pochi grossisti, i quali si occupavano di rifornire tanti dettaglianti);

- **dettagliante:** è un intermediario che vende direttamente al consumatore finale, ossia l'utilizzatore ultimo del bene. Può essere di piccole o grandi dimensioni, indipendente oppure facente parte di una catena oppure operare in *franchising*: a cambiare è l'organizzazione richiesta, l'entità delle spese di gestione ed anche la redditività conseguita. Negli ultimi anni, esso è stato oggetto di forti cambiamenti, che hanno portato alla chiusura di molti piccoli negozi sostituiti dalla distribuzione organizzata, ipermercati, grandi superfici di vendita e grandi magazzini, nei quali la gamma offerta è più ampia ed i prezzi riescono ad essere maggiormente competitivi;

b) se non acquistano la proprietà: le figure sono le seguenti:

- **agente:** è una figura autonoma rispetto all'azienda che si occupa della maggior parte dell'attività di distribuzione e vendita, possedendo un forte contatto con la clientela del territorio di competenza e rappresentando l'impresa sul mercato. La sua remunerazione è costituita da una provvigione sul venduto;

- **rappresentante:** è un soggetto indipendente che, per contratto, vende un prodotto in nome e per conto dell'impresa in qualità di intermediario. Si occupa di vendita, ricerca e visita della clientela e monitoraggio dell'area di vendita. Opera in modo esclusivo nei confronti di una sola azienda oppure per più imprese (in questo secondo caso, con prodotti vendibili nello stesso canale distributivo per conseguire economie di scala). Viene remunerato con uno stipendio fisso che è poi maggiorato di provvigioni e premi sul venduto.

9.8.2. L'intensità della distribuzione

Il produttore o l'azienda di distribuzione deve scegliere quanto rendere disponibile il proprio prodotto sul mercato. La distribuzione può assumere le seguenti vesti¹⁴²:

- **essere più intensiva:** il prodotto è venduto nel maggior numero possibile di punti vendita, con l'ausilio di grossisti e dettaglianti. Si tratta di un bene standardizzato, a basso prezzo e che non richiede un servizio post-vendita. La competizione è basata sul prezzo. È tipica dei prodotti di abbigliamento di uso frequente;

¹⁴² G. PELLICELLI, *Il marketing*, cit., p. 359 ss.

- essere selettiva: il prodotto è venduto in un numero limitato di punti vendita, che sono stati opportunamente scelti. Si tratta di un bene di marca con prezzo medio-alto, richiede spesso un servizio post-vendita, è differenziato rispetto a quelli della concorrenza. La competizione si basa sulla qualità;

- essere esclusiva: il prodotto viene venduto da pochi rivenditori nell'ambito di una determinata area geografica, i quali fanno utilizzo di personale molto qualificato ed offrono un accurato servizio post-vendita. Da questo deve derivare un margine elevato al dettagliante. Dal suo canto, il produttore punta a dare un messaggio di esclusività al prodotto e controllare la rete distributiva. Gli abiti griffati seguono tale distribuzione.

La scelta tra le tre tipologie di impostazioni deriva dall'intreccio di condizioni che riguardano sia le caratteristiche del bene commercializzato sia le variabili del *marketing mix* dell'azienda. Con riferimento alle prime, la strategia distributiva deve essere differente a seconda che l'oggetto commercializzato sia:

a) con riferimento al *convenience good*, la distribuzione può essere:

- intensiva: l'acquirente si approvvigiona in modo rapido nel punto vendita a lui più comodo;

- selettiva: il compratore non è legato alla marca, ma effettua più confronti in vari punti vendita oppure fa ricorso a punti vendita specifici senza preferenza di marca;

b) con riferimento allo *shopping good*, la distribuzione può essere:

- intensiva: se il consumatore si rivolge ai punti vendita con un buon assortimento, ma che siano vicini rispetto al luogo dove vive o lavora;

- selettiva: se l'acquirente va alla ricerca sia della marca sia del punto vendita preferito oppure ha preferenze per certi punti vendita all'interno dei quali esamina varie marche da essi commercializzate;

c) con riferimento allo *specialty good*, la rete distributiva può essere:

- selettiva: se il consumatore acquista la marca preferita nel punto vendita a lui più comodo oppure in più punti vendita per effettuare il confronto;

- esclusiva: se l'acquirente nutre una preferenza marcata sia per il punto vendita sia per il prodotto.

Con riferimento alle altre variabili del *marketing mix* (ossia prodotto, prezzo e promozione), è auspicabile far ricorso ad una rete distributiva selettiva nel caso in cui il bene sia di prezzo medio e richieda un servizio post-vendita, mentre la rete esclusiva è necessaria per i beni con prezzi elevati e servizi post-vendita offerti. Inoltre, se l'attività di promozione è onerosa ed intensa e si pone l'obiettivo di conferire un'immagine di lusso ed esclusività al bene, occorre far ricorso ad una rete distributiva esclusiva; se la promozione dà l'immagine di un bene di largo consumo la forma più corretta è quella intensiva, mentre se la comunicazione promuove un bene con prezzo e qualità medio-alti la rete distributiva migliore è quella selettiva.

9.8.3. La segmentazione della rete di vendita al dettaglio

I punti di vendita al dettaglio possono essere segmentati in relazione a differenti criteri, tra loro combinabili: un negozio può rientrare in classi differenti a seconda del criterio preso ad esame. Tali criteri di identificazione, in uso nei mercati occidentali, sono i seguenti¹⁴³:

- a) il servizio al cliente;
- b) le forme di proprietà;
- c) la *location*;
- d) la numerosità di marche commercializzate.

A) Il servizio al cliente

Con riferimento al servizio dato al cliente, i punti vendita possono così distinguersi:

a) *self-service*: il cliente non ha a disposizione i commessi, ma si avvale della propria esperienza o capacità di ricerca. Vengono ridotti i costi del personale, offerti pochissimi servizi ed il fattore prezzo è il perno su cui si gioca la competizione. Spesso, il consumatore gioca d'impulso ed acquista più di quanto abbia reale necessità, oppure vede eliminata la barriera psicologica che si crea quando deve manifestare la sua richiesta al commesso. È utilizzato per i prodotti di largo consumo, tipicamente nei grandi magazzini a basso prezzo;

b) *limited-service*: il consumatore, dopo aver individuato il prodotto, può rivolgersi al personale per ricevere informazioni. I costi della struttura sono superiori rispetto a quelli del *self service*, in essa è venduta una grande varietà di beni di largo consumo o di *shopping goods* ed il fattore prezzo continua ad essere l'elemento su cui si gioca la competizione. Sono esempi i grandi magazzini con prezzo medio-alto, la vendita per corrispondenza, telefonica o a porta a porta;

c) *full-service*: il consumatore ha a disposizione il personale, che lo segue in ogni fase dell'acquisto. Il punto vendita, caratterizzato da un elevato costo del personale, offre variegati servizi (possibilità di restituzione della merce, consegna a domicilio, dilazioni di pagamento) ed un prezzo alto. Viene impiegato per i prodotti di moda o altamente specializzati (si pensi ad abbigliamento per sport particolari oppure di abiti da sposa). Sono esempi i negozi specializzati.

B) Le forme di proprietà

Facendo riferimento alle forme di proprietà, vi sono due tipologie di proprietà dei punti vendita:

¹⁴³ G. PELLICELLI, *Il marketing*, cit., p. 377 ss.

a) il negozio indipendente: è di piccole dimensioni, è spesso di conduzione familiare, presenta flessibilità operativa nei confronti delle esigenze del tessuto locale e punta alla soddisfazione di una clientela mirata o spesso fidelizzata;

b) la catena multipla: è di proprietà di una medesima impresa, che possiede più negozi o grandi magazzini sul territorio nazionale e spesso anche internazionale, coordinati da una stessa direzione. Ha forte capacità di negoziazione nei confronti dei fornitori, effettua una pubblicità sul marchio della quale beneficiano tutti i negozi della catena, ma ha più difficoltà di adattamento alle esigenze del territorio locale. Per ovviare a questo vincolo, la direzione generale potrebbe attribuire un certo livello di autonomia ad ogni singolo punto vendita. Sono esempi: Coin, Upim, la Rinascente, Benetton, Stefanel.

C) La location

Per *location* si intende la scelta dell'ubicazione del punto vendita, derivante da una valutazione di diverse variabili, quali il costo della struttura (di proprietà o in affitto), la vicinanza ai luoghi più frequentati, la raggiungibilità e la disponibilità di parcheggi.

Le grandi griffe si rivolgono certamente alle principali vie delle shopping (via Montenapoleone a Milano, via Condotti a Roma, Fifth Avenue a New York, ecc.). Quando si considera la vendita dei prodotti di collezioni passate, le maison puntano ad *outlet* anche periferici, creando dei veri e propri nuovi villaggi dello shopping oppure utilizzando spacci aziendali ubicati presso gli stabilimenti produttivi.

Le marche più commerciali, invece, puntano a *location* sia centrali, sia dislocate, con l'obiettivo di allargare il proprio target.

D) La numerosità di marche commercializzate

Riferendosi alla numerosità di marche commercializzate, vi sono due tipologie di punti vendita:

a) il negozio monomarca: esso presenta un'offerta interamente dedicata ad una marca. Può essere:

– un negozio di proprietà: si sta diffondendo sempre più, soprattutto con riferimento a marche affermate, permettendo di saltare il passaggio dell'intermediazione di grossisti ed agenti, di essere più vicini al mercato e di porre il controllo sul punto vendita, riuscendo a rispecchiare meglio la filosofia dell'azienda. Tale tipologia distributiva richiede l'effettuazione di investimenti iniziali importanti atti alla realizzazione del punto vendita, ma al contempo permette una gestione integrale della fase distributiva, evitando discordanze tra il patrimonio di valori aziendali e la sua manifestazione all'atto della vendita. Se si tratta di marche note, la scelta dell'ubicazione deve puntare ad un luogo di classe come il centro di una città (come il quadrilatero della moda a Milano, Via dei Condotti a Roma, Rue du Faubourg Saint-Honoré a Parigi, 5th Avenue

a New York, Oxford Street per Londra), piuttosto che una galleria commerciale ben frequentata (come Galleries Lafayette a Parigi), una presentazione accurata delle vetrine, un ambiente stimolante e curato nei dettagli, un personale ben addestrato e cordiale;

– un negozio in *franchising* o facente parte di una catena: può essere di grandi o piccole dimensioni ed offrire l'intera gamma di quella marca oppure una scelta limitata;

– un *corner*: è uno spazio all'interno di un grande magazzino che viene riservato a tutti i prodotti di una marca e gestito in virtù di un contratto tra azienda produttrice e titolare del grande magazzino;

– il sito internet dell'azienda (se riferito ad un solo brand): l'azienda può adottare un sito di sola natura informativa¹⁴⁴, avente lo scopo di pubblicare dati generali sull'azienda, presentare le collezioni mediante cataloghi ed immagini, indicare gli indirizzi dei punti vendita, oppure anche con funzione commerciale, che diventa un vero e proprio negozio virtuale. Il sito può essere costruito con la stessa logica del catalogo, ossia riportante il file del catalogo stesso che può essere sfogliato, oppure secondo un meccanismo più interattivo¹⁴⁵ e multimediale, che permette una ricerca tra varie categorie di prodotti, la visione del bene nelle sue varianti di colore e dei video delle sfilate. Il web deve essere uno strumento accattivante e continuamente aggiornato, per stimolare visite successive del potenziale cliente. Occorre considerare che l'utente internet è, per sua natura, infedele: ama sperimentare, confrontare le offerte di altri siti e dare la caccia all'affare¹⁴⁶: l'utente che sfrutta internet è predisposto ad effettuare ricerche nella rete (una sorta di *windows shopping on line* tra i vari siti) ed ha nelle mani la gestione dell'interazione ed il controllo dei flussi informativi, sempre pronto ad un comportamento comparativista con offerte di altri siti. A maggior ragione nel web, dove l'offerta è quantitativamente vasta e di facile consultazione, la marca ha una funzione fondamentale, poiché è in grado di identificare il bene rispetto a quello dei concorrenti. Questo canale ha molteplici valenze: di semplice raccolta di informazioni relative ai prodotti della moda (ultime collezioni, nuovi modelli, prezzi, confronto tra marche, ecc.); di acquisto di beni per i quali si conoscono già le caratteristiche e che non necessitano di essere provati (si pensi all'acquisto di una maglia Lacoste della quale si conosce sia la taglia sia il colore di cui si ha necessità, piuttosto che una borsa priva di taglia); di canale per lo shopping virtuale, comodamente da casa, andando alla ricerca di occasioni (soprattutto con riferimento agli accessori più che ai capi di abbigliamento). Certamente, lo shopping *on line* non offre l'aspetto emozionale di un acquisto in negozio e manca della possibilità di instaurare un rapporto fisico con i prodotti¹⁴⁷;

¹⁴⁴ J. RECHENMANN, *Internet e marketing*, Editions d'Organisation, Paris, 1999, p. 96.

¹⁴⁵ A. RIES-L. RIES, *The 11 immutable laws of internet branding*, HarperCollins Business, London, 2000, p. 126 ss.

¹⁴⁶ G. GALOFORO-M. MONTEBELLI-S. POMODORO, *Moda e pubblicità*, cit., p. 47. M. BRUCE-T. HINES, *Fashion Marketing. Contemporary Issues*, cit., p. 259 ss.

¹⁴⁷ V. CODELUPPI, *Lo spettacolo della merce. I luoghi del consumo dai passages a Disney World*, Bompiani, Milano, 2000, p. 197.

Nel 2010¹⁴⁸, il commercio elettronico dei siti italiani che si occupano di commercializzazione di moda e abbigliamento ha maturato un giro d'affari di 491 milioni di euro, con una crescita del 43% rispetto all'anno precedente. Tale fatturato è alquanto poco rappresentativo rispetto a quello generato dalle vendite con i canali tradizionali, in quanto rappresenta solo l'1% delle vendite retail. Inoltre, considerando il fatturato generato dall'intero comparto dell'e-commerce in Italia (6,6 miliardi di euro con una crescita del 14% rispetto al 2009), la moda ed abbigliamento hanno contribuito per il 7,4%. Il protagonista dell'e-commerce di abbigliamento nel panorama italiano è Yoox, che opera sia come vetrina multimarca sia come ideatore di negozi on line di grandi marchi: nel 2010, il fatturato di Yoox è stato pari a 49 milioni di euro, ossia il 10% del fatturato prodotto dal commercio elettronico di abbigliamento in Italia. La nuova frontiera delle vendite on line di prodotti della moda ed abbigliamento è rappresentata dalle vendite "a tempo", ossia quelle effettuate nei *temporary shops*, nei quali hanno luogo delle vendite "campagna-evento" con durata limitata e che commercializzano prodotti specifici seguendo la formula degli shopping club con sconti elevati. Nel 2010, tali vendite a tempo hanno totalizzato in Italia un fatturato di circa 90 milioni di euro, ossia il 18% del fatturato dell'e-commerce italiano nell'abbigliamento, con una crescita del 143% rispetto al 2009. Grazie a sconti molto interessanti, questa moda molto in voga negli Stati Uniti ha preso piede anche in Italia, interessando non solo l'abbigliamento, ma anche accessori, prodotti di design ed articoli alimentari. Protagonisti in Italia delle vendite nelle vetrine temporanee sono Privalia, Vente-privée, Buyvip (acquistato di recente da Amazon), Saldiprivati-Born4shop e Ovo.it;

b) il negozio multimarca: esso offre un'ampia scelta di articoli di più marche. Vi si collocano¹⁴⁹:

- i negozi specializzati: sono di piccole dimensioni, hanno un assortimento ristretto e di marca, offrono assistenza all'acquisto, sono caratterizzati da una specializzazione per target (uomo, donna, bambino) e per categoria merceologica (abbigliamento formale, sportivo, accessori, calzature). Puntano a soddisfare i bisogni di un segmento determinato, correndo però il rischio che, se il prodotto diventa obsoleto, il negozio entra in crisi. Generalmente sono indipendenti o fanno parte di una catena specializzata o sono in *franchising*. Sono esempi i negozi di abbigliamento sportivo (come Decathlon) oppure le camicerie (come La camiceria);

- grandi magazzini (o *department store*): sono di medio-grandi dimensioni, offrono una grande varietà di linee di prodotto su più categorie merceologiche, dove ogni linea è gestita in modo indipendente in termini di approvvigionamento e vendita, ospitano sia *corner* di prodotti di marca sia spazi dedicati a beni con marchi propri. Si pongono l'obiettivo di soddisfare più esigenze, data la varietà dell'offerta. In Italia, gli esempi più rappresentativi sono: Rinascente, Coin e Oviessè;

¹⁴⁸ M. BELLO, *Il web piace alla moda. Acquisti a +43%*, MF Fashion, Milano, marzo 2011, p. 1 ss.

¹⁴⁹ S. SAVIOLO-S. TESTA, *Le aziende del sistema moda*, cit., p. 243 ss

- grandi superfici specializzate: sono di grandi dimensioni, hanno un'offerta focalizzata su poche categorie merceologiche (come sullo *sportswear* o sulle calzature), un vasto assortimento, una presenza di prodotti di marca, ma anche con marchi propri, coprono tutti i segmenti di prezzo. L'esempio più rappresentativo è Decathlon, specializzato sullo *sportswear* ed attrezzature sportive e, all'interno, organizzato non per marca ma per universi sportivi;
- magazzini popolari: hanno una vasta gamma d'offerta, prezzi bassi, prodotti non di marca e linee con marchi propri (si pensi ai *discount* Lidl che vendono anche prodotti di abbigliamento);
- ipermercati e supermercati: facenti parte di catene, essi vendono diverse categorie merceologiche tra le quali anche abbigliamento, con limitati articoli basici di massa (intimo, calzetteria, cravatte, semplici T-shirt), prezzi bassi e ridotti contenuti di moda, acquistati tramite *self-service* (sono esempi Esselunga, Pam, GS);
- stocchisti: sono canali ideati per smaltire le rimanenze di magazzino delle stagioni passate o i prodotti difettati non idonei alla vendita nei negozi, con una politica di limitato assortimento, prezzo scontato e nessun servizio di assistenza. Lo stocchista tiene in assortimento una serie di marche: tale figura è stata in parte ridimensionata a causa dell'introduzione degli *outlets*;
- *outlet* aziendali, *outlet* gestiti da terzi e spacci aziendali: anch'essi rappresentano il canale ottimale per lo smaltimento delle rimanenze di magazzino. L'*outlet* aziendale¹⁵⁰ è gestito direttamente dall'azienda ed è tipicamente ubicato nelle vicinanze dello stabilimento produttivo; spesso, l'azienda produce una linea appositamente per l'*outlet* (ad esempio, Gucci realizza una linea di borse in tessuto che commercializza solamente nei suoi *outlet*, tra i quali spicca The Mall). Sono esempi: Space, *outlet* di Prada a Montevarchi, oppure quello di Tod's e Hogan nelle Marche). L'*outlet* può anche essere di proprietà di soggetti terzi e vendere prodotti con un assortimento di brand. Lo spaccio aziendale è di proprietà dell'azienda ed è riservato ai dipendenti. Negli ultimi anni, si è assistito ad una proliferazione degli *outlet* o centri commerciali contenenti *outlet* di più aziende, nei quali i prezzi del negozio su prodotti della passata stagione sono abbattuti anche fino al settanta per cento. In essi, il consumatore o il turista (si pensi che dal Giappone o dalla Cina vengono organizzati viaggi che abbinano visite turistiche alle città d'arte con incursioni negli *outlet* italiani) effettua una vera e propria caccia all'affare, anche destinando la maggior parte del proprio budget stagionale. Il target di riferimento di un *outlet* è differente rispetto a quello delle boutiques in periodi di prezzo pieno e, quindi, è minimo il rischio di cannibalizzazione delle vendite di altri canali di vendita da parte dell'*outlet*;
- mercati ambulanti: la loro offerta verte su prodotti di massa di aziende orientate su segmenti medi o medio-bassi oppure su capi griffati a prezzi molto competitivi, poiché legati a collezioni precedenti;

¹⁵⁰ A.M. DELRE, *Le aziende fashion del made in Italy nell'economia globalizzata*, cit., p. 20 ss.

– *duty free shop*: sono punti vendita localizzati in aeroporti la cui offerta è orientata sui prodotti che possono essere acquistati con rapidità, quali maglieria, abbigliamento sportivo e *casual*, cravatte, calze, foulards, ecc.;

– i sito internet: si tratta di siti di commercio elettronico di un'azienda dedicato a più brand oppure di aziende terze che commercializzano prodotti di marche differenti. Anche per i prodotti di abbigliamento, per i quali tipicamente il consumatore prova emozione nel vederli e toccarli, le occasioni del web stanno avendo sempre maggiore successo, anche se certamente il negozio tradizionale permette la soddisfazione di poter disporre immediatamente di quanto acquistato¹⁵¹. Nel contesto analizzato, è ancora molto forte il desiderio di voler toccare il capo, indossarlo e percepirne i dettagli, i materiali e le rifiniture. Sono esempi: Yoox, che vende prodotti di stagioni passate ed anche pezzi in stagione di stilisti emergenti, ed Ebay, il più grande sito al mondo di commercio elettronico *consumer-to-consumer* dove, tra le varie categorie, vi è anche quella dell'abbigliamento, scarpe ed accessori.

E) La combinazione di canali distributivi

Data le varie possibili scelte in materia di canali distributivi, l'azienda può intraprendere una strategia di utilizzo di un unico canale oppure optare per una combinazione tra gli stessi:

- nella logica monocanale: viene adottata una sola tipologia distributiva (ad esempio, il canale diretto oppure quello indiretto). È il caso di Hermès e di Louis Vuitton che adottano esclusivamente il canale diretto;

- nella logica multicanale: l'azienda fa ricorso a più tipologie di canali di vendita in modo simultaneo (ad esempio, sia il canale diretto sia quello indiretto). In questo modo, si combinano gli effetti positivi dell'uno e dell'altro: il canale diretto permette un ritorno d'immagine ed una gestione in proprio del consumatore, mentre il canale indiretto permette una distribuzione più capillare sul territorio. Esempi tipici sono Prada e Gucci, che possiedono negozi monomarca di proprietà in regime diretto, ma fanno ricorso anche al canale indiretto mediante punti vendita selezionati di alto livello.

La strategia di progettazione del *retail* deve contemplare una serie di variabili, interne ed esterne, che influiscono sul patrimonio di marca e che debbono essere gestite in modo armonico. Di seguito, viene proposto un modello di *retail brand equity*¹⁵² che contempla una serie di leve legate al *retail* che determinano un'influenza diretta sia sulla marca sia sull'opportunità che essa si trasformi in una mega-marca. Tali leve producono un effetto combinato sull'immagine di marca: se nel breve termine esse influenzano i valori della marca, nel lungo termine esse portano ad un consolidamento del patrimonio della marca stessa.

¹⁵¹ M. LEVY-B.A. WEITZ, *Retailing Management*, McGraw-Hill/Irwin, New York, 2006, p. 71.

¹⁵² E. SACERDOTE (a cura di), *La strategia retail nella moda e nel lusso*, cit., p. 32 ss. M. BRUCE-T. HINES, *Fashion Marketing. Contemporary Issues*, cit., p. 115 ss.

Le variabili interne al *retail* sono quelle maggiormente influenzabili; esse sono costituite dalle seguenti:

- localizzazione: è rappresentata dalla presenza e dalla visibilità del punto vendita;
- insegna: è il logo che ricorda la marca dell'azienda;
- *concept*: è l'aspetto architettonico e stilistico del punto vendita, come le vetrine, le luci, il colore degli interni, la sistemazione degli scaffali e delle cabine di prova, la scelta delle rappresentazioni grafiche poste sulle pareti;
- offerta: è riferita alla gamma dell'offerta ed al posizionamento di prezzo;
- personale addetto alla vendita: è il personale che si occupa sia della gestione del negozio sia dell'assistenza dei consumatori nei vari passaggi di acquisto di un prodotto (ricerca di un capo, ausilio nell'indossarlo, valutazione della vestibilità dello stesso, presa di misure per ritocchi);
- comunicazione: è l'insieme delle attività di comunicazione e promozione del prodotto poste in essere nel punto vendita (come dimostrazioni ed altre forme pubblicitarie).

Oltre alle suddette variabili, vi sono quelle esterne, difficilmente influenzabili, rappresentate dalle seguenti:

- concorrenza: è rappresentata dai concorrenti della medesima piazza, ossia dalle marche disponibili sull'area di riferimento;
- ambiente sociale: è il contesto sociale nel quale opera la marca.

9.9. Il processo di vendita

L'obiettivo del processo di vendita è quello di ottenere nei tempi più rapidi possibili l'ordine dal cliente, che può essere un'impresa oppure il consumatore finale. Tale ordine rappresenta l'avvio del processo produttivo per un'impresa che opera secondo la logica del programmato, mentre nel caso di pronto moda l'ordine attiva la fase distributiva. Se si considera un'azienda impostata secondo la logica operativa del programmato, il processo di vendita si articola come segue¹⁵³:

- a) presentazione delle collezioni agli addetti di settore;
- b) *budgeting*;
- c) presentazione delle collezioni ai clienti;
- d) acquisizione degli ordini;
- e) gestione del servizio post-vendita.

¹⁵³ S. SAVIOLO-S. TESTA, *Le aziende del sistema moda*, cit., p. 234 ss.

A) Presentazione delle collezioni agli addetti di settore

Le collezioni vengono presentate ai responsabili degli *show room* ed ai responsabili delle reti di vendita (come gli *area manager*, i *client manager* e gli agenti), illustrandone le argomentazioni commerciali in termini di temi, mix, contenuti tecnici e fasce prezzo. La presentazione delle collezioni ha luogo mediante due momenti separati:

a) le sfilate: sono momenti coreografici dai quali emerge l'immagine della collezione. Possono distinguersi nelle seguenti tipologie:

- sfilate d'immagine: hanno luogo in locali prestabiliti nelle città della moda a livello mondiale (come Parigi, Londra, Milano e New York), avvengono cinque-sei mesi prima dell'inizio della stagione di vendita sul mercato, hanno come pubblico i *buyers* più importanti, la stampa e gli *opinion leader*. Ad essere protagonista è il prodotto, ma anche l'immagine dell'azienda, intorno alla quale viene generato un evento quasi mediatico grazie alla presenza di top model, *testimonials* famosi e *parterre vips*; spesso, alcuni capi sfilati, altamente originali, hanno un ruolo di immagine e non sono messi in produzione per la successiva vendita;

- sfilate nel punto vendita: le sfilate hanno luogo direttamente nel punto vendita, dove ad assistere vi è il cliente finale. Durante la sfilata, gli ordini vengono proiettati direttamente sui capi pronti fino ad esaurimento e ulteriormente soddisfatti con nuova produzione. Tale fenomeno è tipico degli Stati Uniti, ma anche in Italia sta prendendo piede, soprattutto con riferimento alle collezioni di aziende di minori dimensioni;

b) l'illustrazione dettagliata capo per capo: il *merchandiser* ed il manager di prodotto spiegano, con riferimento ad ogni capo, la scelta dei tessuti, dei colori, dei tagli ed evidenziano le varie possibilità di riassortimento.

B) Il budgeting

Esso è definito per linea/marca ed area geografica e viene predisposto anticipatamente rispetto alla presentazione della collezione alla clientela. A tal fine, la direzione commerciale e la rete di vendita concorrono alla determinazione del potenziale di zona, ossia la quantificazione dei clienti storici e dei potenziali nuovi clienti.

Il budget di vendita dovrà contenere le mosse da seguire nell'arco temporale da uno a tre anni con riferimento ad ogni combinazione linea/marca/area geografica. A tal fine, la forza vendita deve alimentare un database della clientela articolato per zona, aggiornato con le vendite di ogni stagione, per poter collocare al meglio una linea o marca in una determinata area geografica. Più il database è articolato e ricco di informazioni utili, più il processo di *budgeting* può essere preciso.

C) Presentazione delle collezioni ai clienti

La presentazione delle collezioni ai clienti (negozianti o clienti intermedi come i confezionisti) ha luogo negli *show room* e attraverso la rete di vendita. Quest'ultima è

costituita dai rappresentanti e dagli agenti, figure autonome rispetto all'azienda che lavorano in modo esclusivo oppure per più imprese.

Gli agenti interagiscono con i clienti (negozianti o confezionisti) e ricevono gli ordini: i clienti più piccoli vengono visitati direttamente dagli agenti, mentre quelli più grandi vengono ricevuti nello *show room* dell'agente. Le aziende di più grandi dimensioni e con marche forti stanno abbandonando la figura dell'agente autonomo; infatti, il rischio di far ricorso a tale figura è legato alla perdita del contatto con la clientela (che diversamente viene considerata un patrimonio dell'agente) e di una preselezione discrezionale tra tutta l'offerta effettuata dall'agente.

L'alternativa all'agente è rappresentata dallo *show room* aziendale e dal venditore diretto. Lo *show room* è un luogo controllato direttamente dall'azienda e simula un negozio nel quale è presentata tutta la collezione, viene visitato dai clienti durante la campagna vendita, che generalmente coincide con il periodo delle sfilate e fiere di settore. In esso, il cliente riesce a percepire il coordinamento tra prodotto e *visual merchandising*. Il venditore diretto è un dipendente dell'azienda, è specializzato per prodotto (maglieria, capospalla, accessori), per cliente (*boutique*, *department*, catene specializzate) o area geografica.

D) Acquisizione degli ordini dai clienti

In genere, la campagna di vendita ha una durata che varia da azienda ad azienda, ma può proseguire anche per tre mesi. La rete di vendita viene dotata di un budget quantitativo settimanale che viene poi monitorato periodicamente (addirittura già dopo le prime due-tre settimane).

Tale controllo ha l'obiettivo di verificare l'operato della struttura di vendita, ma anche di percepire le tendenze del mercato per facilitare la programmazione degli acquisti di materiali necessari per realizzare i prodotti per la stagione in corso. Infatti, il primo assortimento di stagione avviene al buio, ossia senza avere alcuna percezione dell'andamento effettivo della domanda di mercato; al contrario, le settimane iniziali della stagione sono una cartina al tornasole in grado di fornire indicazioni sulle tendenze della moda, dalle quali indirizzare la produzione degli ulteriori capi che saranno oggetto di riassortimento dei punti vendita. A tal fine, è indispensabile che forza vendita ed azienda operino in modo collaborativo, facendo anche utilizzo di opportuni sistemi informativi che favoriscano il dialogo.

E) Gestione del servizio post-vendita

La forza vendita non si limita a vendere, ma deve gestire un'attività di assistenza alla clientela (rappresentata da punti vendita ed aziende). Tale assistenza si compone di una serie di attività, quali: verifica della qualità dei mix e dei tempi di consegna, supporto nella gestione del negozio (organizzazione di promozioni, presentazioni, eventi),

riassortimenti di stagione, sostituzione di capi difettosi, consigli sulla predisposizione delle vetrine. L'attività di assistenza, che sviluppa un rapporto di fidelizzazione tra azienda produttrice e cliente intermedio, è sempre meno compatibile con la figura di un agente o rappresentante indipendente dall'azienda, ma al contrario rende più adeguata la rete di vendita diretta.

CONCLUSIONI

La moda è la risposta alla necessità di vestirsi, di coprirsi e di essere adeguati alle diverse esigenze di vita quotidiana. Ma essa è anche il regno dell'apparenza e del look, poiché invita la persona alla sofisticazione del suo aspetto ed al cambio frequente della propria immagine, esaltando la differenziazione rispetto agli altri o, al contrario, l'omologazione ad un gruppo di riferimento.

Il look permette di apparire, di personalizzarsi, di farsi apprezzare, notare ed accettare. Il fenomeno moda avvolge la società, che ne esce "imbevuta di mode": nel vestire, nei viaggi, nella musica, nell'arte, nel cibo, nelle automobili, nell'arredamento ed anche nelle idee.

L'impresa operante nel segmento dell'abbigliamento non può sopravvivere sul mercato nel lungo periodo se dispone di una gamma produttiva altamente creativa, ma non rispetta gli equilibri economico, patrimoniale e finanziario, e viceversa. A tal fine, è condizione essenziale che il nucleo creativo e quello manageriale operino in modo complementare, affinché sia garantita la possibilità di offrire prodotti alla moda, di qualità ed avvincenti sul mercato, ma nel rispetto dei principi basi degli equilibri di gestione. Inoltre il prezzo dei prodotti deve essere dettato dalla qualità e creatività dei beni, ma anche dal segmento di mercato a cui l'impresa si rivolge.

Gli equilibri economico, finanziario e patrimoniale risultano intimamente correlati alla gestione e, se raggiunti, creano una sorta di circolo virtuoso, capace di alimentare sia la durabilità sia la competitività del sistema azienda. Ne deriva un'impresa competitiva nel lungo periodo e capace di adattarsi in modo continuo e flessibile alle mutevoli esigenze della moda.

Se il nucleo creativo deve saper innovare ed imporre uno stile nel rispetto dei vincoli di bilancio, il management deve sapersi adattare alla natura dell'attività svolta dall'impresa, la quale necessita di un atteggiamento volto alla "creatività diffusa", al rinnovamento ed arricchimento della gamma produttiva e ad un'intensa innovazione di prodotto e di processo.

La sfida competitiva può essere giocata sull'orientamento al prodotto e/o al cliente. Nel primo caso, le logiche di massificazione tendono ad un bene sempre più standardizzato, fortemente competitivo sul fattore prezzo e, spesso, imitativo nei suoi codici stilistici, per il quale il fattore distribuzione gioca un ruolo essenziale. Nel secondo caso, le creazioni di moda racchiudono la capacità stilistica del team creativo, che vede nello stilista la sua massima manifestazione: le esigenze del cliente sono poste al centro e soddisfatte con una variegata politica di personalizzazione, più o meno marcata, con la cura nei dettagli, la ricercatezza nei particolari e nei materiali e l'amplificazione del culto del brand vissuto come uno *status symbol*.

L'impresa che intenda essere vincente, assicurandosi sopravvivenza e continuità in modo duraturo nel tempo, deve inseguire gli obiettivi di crescita in senso dimensionale,

ma anche qualitativo. Affinché la crescita possa essere attuata, è necessaria una sensibilità del management nel gestire ed organizzare la collegata espansione, oltre alla disponibilità finanziaria necessaria allo scopo. Tale crescita verrà perseguita sempre più attraverso processi di integrazione, acquisizioni, fusioni e alleanze strategiche, che permettono un più rapido accesso alle risorse e conoscenze.

Nel segmento dell'abbigliamento è molto forte il fenomeno della *brandmania*, in ogni segmento di prezzo. Si assiste, quindi, ad una democratizzazione della moda: dal lusso inaccessibile, si è passati al lusso accessibile, ma anche ad una variegata offerta di prodotti di massa, caratterizzati da una fascia di prezzo basso, ma fortemente di tendenza. La moda diventa per tutti, purché essa sia capace di soddisfare, oltre ai bisogni primari, anche quelli voluttuari, gerarchicamente avvertiti in relazione alla propria capacità di spesa.

Il punto vendita diventa un luogo sia di acquisto sia di intrattenimento, nel quale soddisfare il bisogno di vestirsi, ma anche adornare il proprio corpo e trascorrere la giornata. L'obiettivo non è la vendita occasionale, ma il transito e la fidelizzazione di gruppi di clienti, orientati alla dimensione emozionale dell'atto di acquisto. Il luogo dell'acquisto è pensato per offrire al consumatore, oltre al bene, anche un sistema di prodotto, costituito da attributi tangibili ed intangibili.

In un contesto fortemente concorrenziale, la sfida competitiva si gioca sempre più verso un orientamento all'innovazione di prodotto e di processo, indispensabile per differenziare la propria offerta sul mercato. Rinnovare stagionalmente le collezioni non è sufficiente: è necessaria l'ideazione di nuovi materiali, di nuovi concetti, di nuove modalità di soddisfare un bisogno, oltre alla capacità di far sorgere sempre nuovi bisogni che possano far avvertire il contenuto del guardaroba del cliente "fuori moda".

L'attenzione al prodotto deve essere accompagnata dalla ricerca innovativa nei processi, affinché sia possibile il raggiungimento di economie di scala e di scopo: il prodotto giusto deve saper rispondere anche alle esigenze di soddisfare i vincoli di bilancio.

È indispensabile un coordinamento lungo l'intera filiera, affinché i vari attori coinvolti operino in modo armonizzato, evitando inefficienze produttive e distributive. Il rapporto con i fornitori ne viene influenzato, passando da un orientamento negoziale ad un orientamento collaborativo, dove la parola d'ordine non si limita al risparmio sul costo di acquisto, ma comprende anche i servizi offerti dal fornitore, quali le tempistiche di consegna, la compatibilità dei modelli di gestione della produzione, la disponibilità del fornitore nell'effettuare produzioni personalizzate. Tale relazione tende sempre più ad un rapporto basato sulla fiducia e sulla collaborazione stretta e continua, finalizzato al raggiungimento di migliori risultati qualitativi e quantitativi comuni ed all'integrazione tecnica-operativa e strategica. Allo stesso tempo, l'integrazione con i distributori deve favorire un atteggiamento di cooperazione, in quanto essi rappresentano un tassello importante della filiera, in quanto concorrono a rendere disponibile il prodotto sul mercato.

Il *Made in Italy* è apprezzato in tutto il mondo e rende la moda un simbolo dell'economia italiana nel mondo. Per mantenere tale eccellenza, le aziende nazionali non si devono limitare a produrre e vendere *commodities*, ma debbono investire nella qualità, nell'innovazione e nella creatività.

BIBLIOGRAFIA

- AA.VV., *Harvard Business Review on Brand Management*, Harvard Business School Press, Harvard, 1991.
- AA.VV., *Ricordo di Giovanni Ferrero*, Giuffrè, Milano, 1998.
- AA.VV. (a cura di G. FABRIS), *La comunicazione d'impresa. Dal mix di marketing al communication mix*, Sperling & Kupfer, Milano, 2003.
- AAKER D.A., *Brand equity. La gestione del valore della marca*, Franco Angeli, Milano, 1997.
- AAKER D.A.-JOACHIMSTHALER E., *Brand leadership*, Franco Angeli, Milano, 2001.
- AGLIATI M., *Condizioni di efficacia delle misure non finanziarie nella valutazione delle prestazioni aziendali*, in AMIGONI F.-MIOLO VITALI P. (a cura di), *Misure multiple di performance*, Egea, Milano, 2003.
- AIROLDI G., *I sistemi operativi*, Giuffrè, Milano, 1980.
- AIROLDI G.-BRUNETTI G.-CODA V., *Corso di Economia aziendale*, Il Mulino, Bologna, anni di edizione 1989 e 2005.
- ALVINO F., *La qualità della comunicazione economica tra divergenze d'interessi ed asimmetrie informative*, in *Rivista italiana di ragioneria e di economia aziendale*, 5-6/1999.
- ALBERTINI S., *Gli accordi strategici*, Egea, Milano, 1991.
- ALBERTINI S., *La gestione delle risorse umane nei distretti industriali*, Etas, Milano, 2002.
- ALTAGAMMA, *Altagamma Worldwide Markets Monitor*, Milano, aprile 2010.
- ALTAGAMMA, *Osservatorio Altagamma-Scenario 2011*, Milano, maggio 2011.
- AMADUZZI A., *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, Utet, Torino, anni di edizione 1961, 1969 e 1986.
- AMADUZZI A., *Manuale di Economia aziendale*, Cacucci, Bari, 1993.
- AMADUZZI A., *L'attualità del pensiero di Giuseppe Cerboni*, Rirea, Roma, 2002.
- AMATULLI C., *Moda Marketing Linguaggi Segni*, Cacucci Editore, Bari, 2005.
- AMIGONI F., *Il controllo di gestione e le crisi d'impresa*, in AA.VV., *Crisi di impresa e sistemi di direzione*, Etas, Milano, 1977.
- AMIGONI F., *I sistemi di controllo direzionale. Criteri di programmazione e di impiego*, Giuffrè, Milano, 1979.
- AMIGONI F., *Le misure del controllo dell'economia dell'impresa*, in AMIGONI F., (a cura di), *Misurazioni d'azienda: programmazione e controllo*, Giuffrè, Milano, 1988.
- AMIGONI F., *Sistemi di misure di controllo di gestione, fabbisogni d'integrazione ed evoluzione delle tecnologie*, in AMIGONI F.-MIOLO VITALI P. (a cura di), *Misure multiple di performance*, Egea, Milano, 2003.
- ANDREI P., *Note introduttive allo studio dell'economia delle aziende di credito*, in TANZI A.-ANDREI P.-AZZALI S. (a cura di), *Saggi vari di Economia Aziendale*, Giappichelli, Torino, 1991.

- ANDREI P., *La struttura e il contenuto del bilancio di esercizio*, in AA.VV., *Il bilancio di esercizio d'impresa*, Giuffrè, Milano, 2003.
- ANDREAS M.-ANDREI P., *La rendicontazione sociale nei gruppi aziendali: strumento di governance allargata?*, in MAGGIONI V.-POTITO L.-VIGANÒ R., *Corporate governance: governo, controllo e struttura finanziaria*, Il Mulino, Bologna, 2009.
- ANSELMINI L., *Controllo di gestione ed attività di programmazione: un approccio aziendale*, in MARASCA S. (a cura di), *Il controllo di gestione negli enti locali*, Giappichelli, Torino, 1998.
- ANSOFF I.H., *La strategia d'impresa*, Franco Angeli, Milano, 1974.
- ANTONELLI V., *Il costo delle strategie*, Giuffrè, Milano, 1997.
- ANTONELLI V., *Andamenti e valori nel sistema d'azienda*, Giappichelli, Torino, 2001.
- ANTONELLI V., *I network system: un modello economico-aziendale*, in ANTONELLI V.-D'ALESSIO R.-IULIANO G., *I Network System*, Giappichelli, Torino, 2004.
- ARCANGELI R., *L'innovazione tecnologica nel sistema impresa*, Franco Angeli, Milano, 1990.
- ARDUINI S., *Le aziende non profit. Il controllo dell'efficacia e dell'efficienza*, Giappichelli, Torino, 1996.
- AVI M.S., *Gli aspetti contabili delle imprese alberghiere*, Giappichelli, Torino, 1995.
- AZZALI S., *Le amministrazioni pubbliche aziende pubbliche di produzione*, in TANZI A.-ANDREI P.-AZZALI S. (a cura di), *Saggi vari di Economia Aziendale*, Giappichelli, Torino, 1991.
- AZZALI S., *Il bilancio di gruppo*, in AA.VV., *Il bilancio di esercizio d'impresa*, Giuffrè, Milano, 2003.
- AZZINI L., *Le situazioni d'impresa investigate nella dinamica economica delle produzioni, Le situazioni patrimoniali, Vol. I*, Giuffrè, Milano, 1957.
- AZZINI L., *I gruppi aziendali*, Giuffrè, Milano, 1975.
- AZZINI L., *Istituzioni di economia d'azienda*, Giuffrè, Milano, anni di edizione 1978 e 1982.
- BACCI L., *Distretti e imprese leader nel sistema moda della Toscana*, Franco Angeli, Milano, 2004.
- BAICI E.-MAININI C., *Il distretto tessile-abbigliamento in provincia di Novara*, Franco Angeli, Milano, 2003.
- BARALDI S., *Il margine di contribuzione: una grandezza a supporto del processo decisionale d'impresa*, in BARALDI S.-DEVECCHI C., *I sistemi di pianificazione programmazione e controllo, Vol. I*, Giappichelli, Torino, 1995.
- BASTIA P., *Gli accordi tra imprese*, Clueb, Bologna, 1989.
- BASTIA P., *Il bilancio d'impresa*, Clueb, Bologna, 1989.
- BASTIA P., *Sistemi di pianificazione e controllo*, Il Mulino, Bologna, 2001.
- BASTIA P., *Principi di economia aziendale*, Cedam, Padova, 2009.
- BERETTA S., *Il controllo dei gruppi aziendali*, Egea, Milano, 1990.
- BERETTA S., *Il benchmarking nel governo delle attività amministrative*, in BERETTA S.-DOSSI A.-MELONI G.-MIROGLIO F., *Il benchmarking dei processi amministrativi: metodologie di analisi, misurazione e confronto*, Egea, Milano, 1999.
- BERETTA S., *Struttura, processi, meccanismi di governo*, in FAVOTTO F., *Economia aziendale*, McGraw-Hill, Milano, 2001.
- BERETTA ZANONI A., *Pianificazione, controllo e bilancio del valore*, Giuffrè, Milano, 1999.
- BERETTA ZANONI A., *Lo sviluppo degli studi economico aziendali negli Stati Uniti d'America: pensiero e opere di William Andrew Paton tra Economia e Ragioneria*, Rirea, Roma, 2002.

- BERETTA ZANONI A., *Il valore delle risorse immateriali*, Il Mulino, Bologna, 2005.
- BERETTA ZANONI A., *Strategia aziendale*, Cedam, Padova, 2008.
- BERGAMIN BARBATO M., *Il valore segnaletico degli indici di bilancio in rapporto ai criteri seguiti per la loro determinazione*, in CODA V.-BRUNETTI G.-BERGAMIN BARBATO M., *Indici di bilancio e flussi finanziari*, Etas Libri, Milano, 1974.
- BERGAMIN BARBATO M., *Il controllo di gestione nelle imprese italiane*, EtasLibri, Milano, 1983.
- BERGAMIN BARBATO M., *Programmazione e controllo in un'ottica strategica*, Utet, Torino, 1991.
- BERGAMIN BARBATO M.-MIO C., *Corporate social responsibility: verso un modello di governo dell'impresa*, in SALVIONI D.M. (a cura di), *Corporate governance e sistemi di controllo della gestione aziendale*, Franco Angeli, Milano, 2004.
- BERTI F., *Aspetti innovativi di analisi e determinazione dei costi nelle imprese a produzione flessibile*, Cedam, Padova, 1994.
- BERTINI U., *Introduzione allo studio dei rischi in economia aziendale*, Cursi, Pisa, 1969.
- BERTINI U., *Il sistema d'azienda*, Giappichelli, Torino, 1990.
- BERTINI U., *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino, 1991.
- BERTINI U., *Creatività e gestione strategica delle imprese*, in AA.VV., *Creatività e sviluppo dell'impresa*, Giuffrè, Milano, 1991.
- BERTINI U., *Note sulla "cultura aziendale"*, in AA.VV., *Appunti per un dibattito sulla cultura aziendale*, Firenze, Sidrea, 2006.
- BESTA F., *La Ragioneria*, Valuardi, Milano, Vol. I, 1909.
- BIANCHI C., *Il modello aziendale come modello di economicità*, Edizioni Kappa, Roma, 1993.
- BIANCHI T., *La fondazione dell'economia aziendale: il pensiero di Gino Zappa*, in *Saggi di economia aziendale per Lino Azzini*, Giuffrè, Milano, 1979.
- BIANCHI T., *L'etica nelle gestioni bancarie*, in CAVALIERI E. (a cura di), *Economia ed etica aziendale*, Giappichelli, Torino, 2002.
- BIANCHI MARTINI S.-QUAGLI A., *I processi di finanziamento*, in MARCHI L. (a cura di), *Introduzione all'economia aziendale*, Giappichelli, Torino, 1998.
- BLIGNAUT H.-CIUNI L., *La comunicazione della moda*, Franco Angeli, Milano, 2009.
- BOARIO M., *Produzione e logistica*, in AA.VV., *Lezioni di Economia Aziendale*, Giappichelli, Torino, 1996.
- BOCCHINO U., *L'economia delle imprese dolciarie*, Giuffrè, Milano, 1993.
- BOGARELLI P., *Il sistema del reddito integrato*, Cedam, Padova, 2007.
- BOGART L., *Strategia in pubblicità. Come combinare media e messaggi con mercati e motivazione*, Franco Angeli, Milano, 1990.
- BONTOUR A.-LEHU J.M., *Lifting de marque*, Editions d'Organisation, Paris, 2002.
- BORGONOV E., *L'economia aziendale negli istituti pubblici territoriali*, Giuffrè, Milano, 1973.
- BORGONOV E., *Il comportamento economico della persona*, in BORGONOV E. (a cura di), *Il controllo economico nelle aziende sanitarie*, Egea, Milano, 1990.
- BORONI GRAZIOLI M., *Come realizzare l'innovazione rapida dei prodotti*, Il Sole-24 Ore, Milano, 1992.
- BOTTON M.-CEGARRA J.J.-FERRARI B., *Il nome della marca. Creazione e strategia*, Guerini e Associati, Milano, 1992.
- BOZZOLAN S., *Bilancio e valore*, McGraw-Hill, Milano, 2001.
- BOZZOLAN S., *L'analisi di bilancio*, in FAVOTTO F., *Economia aziendale*, McGraw-Hill, Milano, 2001.

- BROGLIA GUIGGI A., *Cash-flow: il contenuto monetario del risultato economico d'esercizio*, in AA.VV., *Economia e finanza aziendale. Scritti in onore di Edoardo Ardemani*, Giuffrè, Milano, 1997.
- BRUCE M.-HINES T., *Fashion Marketing. Contemporary Issues*, Elsevier Ltd, Riverport, 2007.
- BRUNETTI G., *Il sistema dei quozienti di bilancio: alcuni caratteri strutturali e funzionali*, in CODA V.-BRUNETTI G.-BERGAMIN BARBATO M., *Indici di bilancio e flussi finanziari*, Etas, Milano, 1974.
- BRUNETTI G., *Gestione delle risorse finanziarie*, in AA.VV., *Crisi di impresa e sistemi di direzione*, Etas, Milano, 1977.
- BRUNETTI G., *Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate*, Franco Angeli, Milano, 1989.
- BRUNETTI G., *Le riclassificazioni delle sintesi di bilancio*, in BRUNETTI G.-CODA V.-FAVOTTO F., *Analisi, previsioni, simulazioni economico-finanziarie d'impresa*, EtasLibri, Milano, 1995.
- BRUNI G., *Contabilità per l'alta direzione*, Etas, Milano, anni di edizione 1990 e 1999.
- BRUNI G., *Analisi del valore: il contributo dell'activity based management*, Giappichelli, Torino, 1994.
- BRUNI G., *L'azienda come sistema convertitore di valori economici in valori culturali*, in AA.VV., *Atti del XXI Convegno annuale Accademia italiana di Economia Aziendale, "La gestione e la valorizzazione dei beni artistici e culturali nella prospettiva aziendale"*, Siena 30-31 ottobre 1998.
- BRUSA L., *Contabilità dei costi*, Giuffrè, Milano, 1979.
- BRUSA L., *Il controllo di gestione e il budget*, in BRUSA L.-DEZZANI F., *Budget e controllo di gestione*, Giuffrè, Milano, 1983.
- BRUSA L., *Strutture organizzative d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1986.
- BRUSA L., *La pianificazione strategica*, in AA.VV., *Lezioni di Economia Aziendale*, Giappichelli, Torino, 1996.
- BRUSA L., *Le aree funzionali dell'azienda: introduzione*, in AA.VV., *Lezioni di Economia Aziendale*, Giappichelli, Torino, 1996.
- BRUSA L., *Modello base di pianificazione e controllo e tendenze evolutive*, in BRUSA L.-ZAMPROGNA L., *Pianificazione e controllo di gestione*, Etas, Milano, 1999.
- BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, Giuffrè, Milano, 2000.
- BRUSA L., *Dentro l'azienda. Organizzazione e management*, Giuffrè, Milano, 2004.
- BUCCELLATO A., *Il sistema informativo delle aziende pubbliche*, Cedam, Padova, 1992.
- BUCCI A., *L'impresa guidata dalle idee*, Domus Academy, Milano, 1998.
- BURRESI A. (a cura di), *Il marketing della moda. Temi emergenti nel tessile-abbigliamento*, Firenze University Press, Firenze, 2005.
- BUTERA F., *L'orologio e l'organismo*, Franco Angeli, Milano, 1992.
- CAGLIO A.-DITILLO A.-MADINI P.M., *Controllare la supply chain nel settore moda: quale ruolo per il management accounting*, in *Economia & Management*, 1/2006.
- CALDARELLI A., *ABM e Benchmarking*, Giappichelli, Torino, 2003.
- CAMODECA R., *L'iter formativo del bilancio di esercizio*, Cedam, Padova, 1996.
- CAMPEDELLI B., *Analisi aziendale: strumenti concettuali, metodologici e di valutazione dell'impresa*, Giappichelli, Torino, 1998.
- CAMPRA M., *L'economia delle aziende di software*, Giuffrè, Milano, 1994.

- CAMUFFO A.-COMACCHIO A., *Strategia e organizzazione nel tessile-abbigliamento*, Cedam, Padova, 1990.
- CAMUSSONE P.F., *Il sistema informativo aziendale*, Etas, Milano, 1998.
- CANTONI L. (a cura di), *Fashion on-line*, Franco Angeli, Milano, 2003.
- CANZIANI A., *Le strategie d'impresa*, in AA.VV., *Crisi di impresa e sistemi di direzione*, Etas, Milano, 1977.
- CANZIANI A., *La strategia aziendale*, Giuffrè, Milano, 1984.
- CANZIANI A., *La natura economica dell'impresa*, paper n. 32, Università degli Studi di Brescia, Dipartimento di Economia Aziendale, Brescia, 6/2004, p. 22.
- CAPALDO P., *La programmazione aziendale con particolare riferimento alla programmazione pluriennale*, Giuffrè, Milano, 1965.
- CAPALDO P., *L'autofinanziamento nell'economia dell'impresa*, Giuffrè, Milano, 1968.
- CAPALDO P., *Reddito, capitale e bilancio di esercizio*, Giuffrè, Milano, 1998.
- CAPPELLARI R., *Il marketing della moda e del lusso*, Carocci Editore, Roma, 2008.
- CAPODAGLIO G., *Le valutazioni aziendali ordinarie*, Clueb, Bologna, 1997.
- CAPPETTA R.-CILLO P.-PONTI A., *L'innovazione nel pret-à-porter: un'analisi longitudinale di Vogue Italia (1984-1999)*, in *Economia & Management*, 3/2001.
- CAPPETTA R.-PERRONE V.-PONTI A., *Competizione economica e competizione simbolica nel fashion system*, in *Economia & Management*, 2/2003.
- CARAMIELLO C., *L'indagine prospettica nel campo aziendale*, Cursi, Pisa, 1965.
- CARAMIELLO C., *Indici di bilancio*, Ipsa, Milano, 1986.
- CARAMIELLO C., *Programmi e piani aziendali*, Ipsa Informatica, Milano, 1988.
- CARAMIELLO C., *L'azienda. Operazioni di gestione e "dinamica dei valori"*, Giuffrè, Milano, 1989.
- CARAMIELLO C., *L'azienda. Alcune brevi riflessioni introduttive*, Giuffrè, Milano, 1993.
- CARCANO L.-ROVETTA B., *Strategia multi-brand per i beni simbolici*, in *Economia & Management*, 5/2009.
- CARMAGNOLA F.-FERRARESI M., *Merci di culto. Ipermerce e società mediale*, Castelvecchi, Roma, 1999.
- CARÙ A.-CUGINI A., *Valore per il cliente e controllo dei costi: una sfida possibile*, Egea, Milano, 2000.
- CASELLI L., *Teoria dell'organizzazione e processi decisionali nell'impresa*, Giappichelli, Torino, 1966.
- CASSANDRO P.E., *Le gestioni assicuratrici*, Utet, Torino, 1975.
- CASSANDRO P.E., *La pianificazione aziendale*, Cacucci, Bari, 1978.
- CATTANEO M., *Le misurazioni aziendali*, Giuffrè, Milano, 1959.
- CATTANEO M., *Economia delle aziende di produzione*, Etas Libri, Milano, 1974.
- CATTANEO C., *Il bilancio d'esercizio: sua riclassificazione, lettura e interpretazione*, in AA.VV. (a cura di ROSSI C.), *Temi e applicazioni di Economia Aziendale*, Cisalpino, Bologna, 1994.
- CATTURI G., *Lezioni di economia aziendale*, vol. I, Cedam, Padova, 1984.
- CATTURI G., *Teorie contabili e scenari economico-aziendali*, Cedam, Padova, 1989.
- CATTURI G., *Produrre e consumare ma come? Verso l'ecologia aziendale*, Cedam, Padova, 1990.
- CATTURI G., *La teoria dei flussi e degli stocks ed il "sistema dei valori" d'impresa*, Cedam, Padova, 1994.
- CATTURI G., *L'azienda universale*, Cedam, Padova, 2003.
- CATUOGNO S., *Cenno alle teorie interpretative del concetto di azienda*, in VIGANÒ E. (a cura di), *Azienda. Primi contributi di una ricerca sistematica per un rinnovato concetto generale*, Cedam, Padova, 1997.

- CAVALIERI E., *Dimostrazioni sperimentali dei principi di economia aziendale e di ragioneria*, Bozzi, Genova, 1970.
- CAVALIERI E., *Le riserve nell'economia dell'impresa (riserve di bilancio, riserve operative, riserve di ricettività)*, Cedam, Padova, 1983.
- CAVALIERI E., *Appunti di economia delle imprese*, Edizioni Kappa, Roma, 1993.
- CAVALIERI E., *Intervento introduttivo*, in CAVALIERI E. (a cura di), *Economia ed etica aziendale*, Giappichelli, Torino, 2002.
- CAVALIERI E., *Creazione di valore, economicità ed equilibrio nel sistema d'impresa*, in CAVALIERI E.-FERRARIS FRANCESCHI R., *Economia Aziendale, Vol. I, Attività aziendale e processi produttivi*, Giappichelli, Torino, 2008.
- CAVALIERI E.-RANALLI F., *Appunti di economia aziendale*, Kappa, Roma, 1995.
- CAVENAGO D., *Scelte aziendali ed economicità*, Giuffrè, Milano, 1990.
- CECCHERELLI A., *Introduzione allo studio della ragioneria generale. Gli organismi aziendali*, Le Monnier, Firenze, 1923.
- CECCHERELLI A., *Economia Aziendale e amministrazione delle imprese*, Barbera, Firenze, 1948.
- CECCHERELLI A., *Istituzioni di ragioneria*, Le Monnier, Firenze, 1955.
- CECCHERELLI A., *Economia aziendale e amministrazione delle imprese*, Editrice universitaria, Firenze, 1961.
- CERIANI G., *Il marketing moving: l'approccio semiotico*, Franco Angeli, Milano, 2001.
- CESARONI F.M., *La funzione di produzione nelle piccole imprese*, Aspi, Urbino, Ins-Edit, Genova, 1997.
- CESCON F.-GARLATTI A. (a cura di), *Economia aziendale. Casi e studi*, Cedam, Padova, 2005.
- CERBIONI F., *L'economia delle riserve nell'azienda contemporanea*, Giuffrè, Milano, 1995.
- CERBIONI F., *Il sistema informativo e il controllo dei processi*, in MARCHI L. (a cura di), *Introduzione all'economia aziendale*, Giappichelli, Torino, 1998.
- CERBIONI F., *Il budget nel sistema di controllo di gestione*, Giappichelli, Torino, 2000.
- CERIANI G., *Riserve e politiche di gestione nell'economia delle imprese*, Giuffrè, Milano, 1979.
- CERIANI G., *Lezioni di Economia aziendale*, Cedam, Padova, 1996.
- CERIANI G., *I sistemi di coordinamento degli indicatori e dei quozienti di bilancio*, in CERIANI G.-FRAZZA B., *Analisi di bilancio*, Cedam, Padova, 2007.
- CERQUA G.-FONTANA F., *Manuale della funzione tecnico-produttiva*, Giuffrè, Milano, 1991.
- CHANDLER A., *Strategy and Structure: Chapters in The History of American Industrial Enterprise*, Mit Press, Cambridge (Massachusetts), 1962. Traduzione italiana: *Strategia e struttura: storia della grande impresa americana*, Franco Angeli, Milano, 1976.
- CHEVALIER M.-MAZZALOVO G., *Luxury brand management*, Franco Angeli, Milano, 2008.
- CIAPPEI C.-SURCHI M., *Il lusso nel dettaglio*, Firenze University Press, Firenze, 2008.
- CIETTA E., *La rivoluzione del fast fashion*, Franco Angeli, Milano, 2008.
- CODA V., *Fisiologia e patologia del finalismo d'impresa*, in *Aggiornamenti sociali*, 2/1988.
- CODA V., *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino, 1988.
- CODA V., *Creatività e sviluppo dell'impresa*, in AA.VV., *Creatività e sviluppo dell'impresa*, Giuffrè, Milano, 1991.
- CODA V., *Il concetto di reddito operativo nella riclassificazione del conto economico*, in BRUNETTI G.-CODA V.-FAVOTTO F., *Analisi, previsioni, simulazioni economico-finanziarie d'impresa*, Etas, Milano, 1999.
- CODA V., *La valutazione della solvibilità a breve termine*, in BRUNETTI G.-CODA V.-FAVOTTO F., *Analisi, previsioni, simulazioni economico-finanziarie d'impresa*, Etas, Milano, 1999.

- CODA V. (a cura di), *Le determinanti della redditività operativa*, in BRUNETTI G.-CODA V.-FAVOTTO F., *Analisi, previsioni, simulazioni economico-finanziarie d'impresa*, Etas, Milano, 1999.
- CODA V., *Etica e valori imprenditoriali*, in CAVALIERI E. (a cura di), *Economia ed etica aziendale*, Giappichelli, Torino, 2002.
- CODA V., *Economia aziendale: alla ricerca di punti di convergenza*, in AA.VV., *Appunti per un dibattito sulla cultura aziendale*, Sidrea, Firenze, 2006.
- CODA V. (a cura di), *La valutazione della formula imprenditoriale*, in INVERNIZZI G. (a cura di), *Strategia aziendale e vantaggio competitivo*, McGraw-Hill, Milano, 2008.
- CODELUPPI V., *Lo spettacolo della merce. I luoghi del consumo dai passages a Disney World*, Bompiani, Milano, 2000.
- COLAIACOMO P.-CARATOZZOLO V.C., *Mercanti di stile. Le culture della moda dagli anni '20 a oggi*, Editori Riuniti, Roma, 2002.
- COLLINI P., *Controllo di gestione e processi aziendali*, Cedam, Padova, 2001.
- COMUZZI E., *La misurazione della performance nelle aggregazioni aziendali*, Cedam, Padova, 1996.
- CORBELLA S., *La costituzione dell'azienda*, in CORBELLA S.-NOVA M.-PECCHIARI N., *Elementi propedeutici al corso di contabilità e bilancio*, Guerini, Milano, 1994.
- CORBELLINI E.-SAVIOLO S., *La scommessa del Made in Italy e il futuro della moda italiana*, Etas, Milano, 2004.
- CORBELLINI E.-SAVIOLO S., *L'esperienza del lusso*, Etas, Milano, 2007.
- CORBELLINI E.-SAVIOLO S., *Managing Fashion and Luxury Companies*, Etas, Milano, 2009.
- CORBETTA G. (a cura di), *La gestione strategica*, in BRUNETTI G.-CODA V.-FAVOTTO F., *Analisi, previsioni, simulazioni economico-finanziarie d'impresa*, Etas, Milano, 1999.
- CORTICELLI R., *La crescita dell'azienda: armonie e disarmonie di gestione*, Giuffrè, Milano, 1979.
- CORTICELLI R., *L'innovazione in economia aziendale*, Pacini, Pisa, 1991.
- CRICCHIO S., *L'impresa come momento di origine e di diffusione di fenomeni macro-economici*, Giuffrè, Milano, 1980.
- CRICCHIO S., *Il sistema informativo del bilancio di esercizio*, Giuffrè, Milano, 1997.
- CUGNO A., *L'arcano svelato*, Franco Angeli, Milano, 2009.
- CULASSO F., *Sistema-impresa e gestione per processi*, Giappichelli, Torino, 1999.
- CULASSO F., *Gestione del rischio e controllo strategico*, Giappichelli, Torino, 2009.
- CUOMO F.-ZATTONI A., *L'impatto della tutela legale degli azionisti sull'assetto proprietario delle imprese. Un'analisi longitudinale sulle imprese italiane quotate*, in MAGGIONI V.-POTITO L.-VIGANÒ R., *Corporate governance: governo, controllo e struttura finanziaria*, Il Mulino, Bologna, 2009.
- D'ALESSIO L., *Il budget nel sistema di bilancio dello Stato*, Giappichelli, Torino, 2002.
- D'ALESSIO L., *La comunicazione etico-sociale nella piccola e media impresa*, in MIGLIACCIO L. G. (a cura di), *Le "rivoluzioni" contabili di inizio millennio*, Franco Angeli, Milano, 2005.
- DALLI D., *Il controllo nell'economia delle imprese industriali*, Guerini, Milano, 1996.
- D'AMICO L., *L'economia delle imprese associative*, Giappichelli, Torino, 1996.
- DAVENPORT T.H., *Innovazione dei processi. Riprogettare il lavoro attraverso l'information technology*, Franco Angeli, Milano, 2003.

- DAVIS S.M., *Managing Corporate Culture*, Ballinger Publishing Company, Cambridge, Mass., 1984.
- DECASTRI M., *Il processo di invenzione e i meccanismi culturali che favoriscono l'innovazione*, in AA.VV., *Organizzazione e cultura dell'innovazione in impresa. La funzione ricerca e sviluppo* (a cura di DECASTRI M.), Giuffrè, Milano, 1984.
- DEL BENE L., *Dalla contabilità analitica al budgeting ed al reporting*, in ANSELMINI L.-LATTANZI N., *Elementi di management e dinamica aziendale*, Giappichelli, Torino, 2002.
- DELLA BELLA C., *Value-value compagnie nel settore del lusso*, Egea, Milano, 2002.
- DELLA CORTE V.-SCIARELLI M., *La competition e le scelte di governo possono rappresentare una fonte di vantaggio competitivo sostenibile per i sistemi strategici? Il caso del settore turistico*, in MAGGIONI V.-POTITO L.-VIGANÒ R., *Corporate governance: governo, controllo e struttura finanziaria*, Il Mulino, Bologna, 2009.
- DEL POZZO A., *Gli indicatori del processo del valore e le relazioni con gli stakeholder. Mutamenti di prospettiva*, Giappichelli, Torino, 1999.
- DELRE A.M., *Le aziende fashion del Made in Italy nell'economia globalizzata*, Cacucci, Bari, 2005.
- DE MARTINI A., *La comunicazione people oriented. Un nuovo modello per la comunicazione d'impresa*, Guerini e Associati, Milano, 2002.
- DE MATTÈ C., *L'innovazione come arma competitiva*, in *Economia e management*, 1/1996.
- DEPPERU D., *Il processo di formazione delle strategie competitive*, Egea, Milano, 2001.
- DEPPERU D.-TURATI C., *Il disegno organizzativo delle alleanze tra imprese*, in *Sviluppo & Organizzazione*, 132/1992.
- DE SARNO M., *Aspetti e problemi di organizzazione aziendale*, Intercontinentalia, Napoli, 1969.
- DE SARNO M., *Gli equilibri d'impresa nei loro diversi riflessi contabili*, Cedam, Padova, 1992.
- DEVECCHI C., *I costi di ricerca e sviluppo*, Giuffrè, Milano, 1979.
- DEVECCHI C., *La funzione Amministrazione-Controllo-Finanza*, in BARALDI S.-DEVECCHI C., *I sistemi di pianificazione programmazione e controllo, Vol. I*, Giappichelli, Torino, 1995.
- DEVECCHI C., *Conclusioni*, in DEVECCHI C.-ANTOLDI F.-CIFALINÒ A., *La quotazione delle imprese*, McGraw-Hill, Milano, 2003.
- DEZZANI F., *Rischi e politiche d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1971.
- DI CAGNO N., *Il rischio e l'assicurazione*, in DI CAGNO N.-ONESTI T., *L'economia delle imprese di assicurazione e la stima del capitale economico*, Giappichelli, Torino, 1998.
- DI CAGNO N.-ADAMO S., *Amministrazione e controllo delle imprese di assicurazione*, Giappichelli, Torino, 2000.
- DI CAGNO P., *Politiche retributive e relativi aspetti evolutivi*, in DI CAGNO P.-VENTURELLI A., *Governance e strumenti di incentivazione azionaria per la componente personale: aspetti gestionali e contabili*, Cacucci, Bari, 2007.
- DI CARLO A., *I crediti di funzionamento*, Cedam, Padova, 1987.
- DI LAZZARO F., *Il problema dell'effetto di "leva finanziaria"*, in CARAMIELLO C.-DI LAZZARO F.-FIORI G., *Indici di bilancio*, Giuffrè, Milano, 2003.
- DI LAZZARO F., *L'analisi della redditività*, in CARAMIELLO C.-DI LAZZARO F.-FIORI G., *Indici di bilancio*, Giuffrè, Milano, 2003.
- DI PIETRA R., *La comunicazione dei comportamenti aziendali mediante i dati contabili*, Cedam, Padova, 2005.
- D'IPPOLITO T., *Istituzioni di amministrazione aziendale. L'azienda e le discipline amministrative aziendali*, Abbaco, Palermo, 1964.

- DI STEFANO G., *Il sistema delle comunicazioni economico-finanziarie nella realtà aziendale moderna*, Giuffrè, Milano, 1990.
- DI STEFANO G., *La composizione delle forze interne ed esterne*, in MARCHI L. (a cura di), *Introduzione all'economia aziendale*, Giappichelli, Torino, 1998.
- DONATO F., *Correlazioni tra qualità e controllo nelle aziende sanitarie*, in ANSELMI L. (a cura di), *L'equilibrio economico nelle aziende sanitarie*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano, 1996.
- DONATO F., *Il controllo della qualità*, in ANSELMI L.-LATTANZI N., *Elementi di management e dinamica aziendale*, Giappichelli, Torino, 2002.
- DONNA G., *L'impresa competitiva. Un approccio sistemico*, Giuffrè, Milano, 1992.
- DONNA G., *Soggetto economico e modelli di governance*, in FAVOTTO F., *Economia aziendale*, McGraw-Hill, Milano, 2001.
- DONNA G., *La valutazione economica delle strategie aziendali*, Giuffrè, Milano, 1992.
- DONNA G., *La creazione di valore nella gestione dell'impresa*, Carocci, Roma, 1999.
- DOSSI A., *Il benchmarking dei processi amministrativi: contenuti di attività e questioni di metodo*, in BERETTA S.-DOSSI A.-MELONI G.-MIROGLIO F., *Il benchmarking dei processi amministrativi: metodologie di analisi, misurazione e confronto*, Egea, Milano, 1999.
- DUBINI P.-SCHILLACI C.E., *L'influenza delle variabili ambientali nella decisione di avviare una nuova impresa*, in LORENZONI G.-ZANONI A. (a cura di), *Gli studi sull'imprenditorialità in Italia*, Bulzoni, Roma, 1988.
- DUBOIS B.-DUQUESNE P., *The market for luxury goods: income versus culture*, in *European Journal of Marketing*, 1993.
- DRUCKER P., *Innovazione e imprenditorialità*, traduzione italiana, Etas Libri, Milano, 1986.
- ELEFANTI M., *Il processo di introduzione della contabilità dei costi presso una unità sanitaria locale della regione Emilia Romagna*, in BORGONOV E. (a cura di), *Il controllo economico nelle aziende sanitarie*, Egea, Milano, 1990.
- ELLWOOD I., *The essential brand book. Over 100 techniques to increase brand value*, Kogan Page, London, 2000.
- ERNER G., *Victimes de la mode?*, La Découverte, Parigi, 2004.
- FABRIS G., *La pubblicità, teorie e prassi*, Franco Angeli, Milano, 1992.
- FABRIS G., *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*, Franco Angeli, Milano, 2003.
- FABRIS G.-MINISTRONI L., *Valore e valori della marca*, Franco Angeli, Milano, 2004.
- FACCHINETTI I., *Rendiconto finanziario e analisi dei flussi*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2002.
- FADDA L., *La conoscenza dei costi nell'ambito delle decisioni aziendali*, in FADDA L.-FERRANDO P.M-FONTANA F.-ZUCCARDI MERLI M., *Complementi di Economia Aziendale*, 2ª edizione, Giappichelli, Torino, 1995.
- FARNETI G., *I flussi monetari nell'indagine patrimoniale-finanziaria*, Giappichelli, Torino, 1993.
- FARNETI G., *Economia d'Azienda*, Franco Angeli, Milano, 2007.
- FARNETI G., *Processi e strumenti di programmazione d'impresa: i flussi economico-finanziari*, Giappichelli, Torino, 2007.
- FAVOTTO F.-BOZZOLAN S., *Evoluzione degli approcci per l'analisi economico-finanziaria d'impresa: alla ricerca di una sintesi in chiave decisionale*, in AA.VV., *Economia e finanza aziendale. Scritti in onore di Edoardo Ardemani*, Giuffrè, Milano, 1997.

- FAVOTTO F., *Economia aziendale*, McGraw-Hill, Milano, 2001.
- FAZZINI M., *Aggregazioni, accordi e alleanze tra imprese*, Franco Angeli, Milano, 2006.
- FELLEGARA A.M., *Le valutazioni di bilancio nella logica civilistica*, in AA.VV., *Il bilancio di esercizio d'impresa*, Giuffrè, Milano, 2003.
- FERRANDO P.M., *Subfornitura e approvvigionamenti nell'evoluzione del sistema aziendale*, Franco Angeli, Milano, 1984.
- FERRANDO P.M., *Il ciclo gestionale e le condizioni d'equilibrio dell'impresa*, in FADDA L.-FERRANDO P.M.-FONTANA F.-ZUCCARDI MERLI M., *Complementi di Economia Aziendale*, 2^a edizione, Giappichelli, Torino, 1995.
- FERRANDO P.M., *L'impresa ed il processo di creazione del valore*, in FADDA L.-FERRANDO P.M.-FONTANA F.-ZUCCARDI MERLI M., *Complementi di Economia Aziendale*, 2^a edizione, Giappichelli, Torino, 1995.
- FERRARO G., *La pubblicità nell'era di Internet*, Meltemi, Roma, 1999.
- FERRARIS FRANCESCHI R., *Finalità dell'azienda e condizioni di funzionamento*, Seu, Pisa, 1984.
- FERRARIS FRANCESCHI R., *L'azienda: forme, aspetti, caratteri e criteri discriminanti*, Kappa, Roma, 1995.
- FERRARIS FRANCESCHI R., *Etica ed economicità*, in CAVALIERI E. (a cura di), *Economia ed etica aziendale*, Giappichelli, Torino, 2002.
- FERRARIS FRANCESCHI R., *L'azienda: caratteri discriminanti, criteri di gestione, strutture e problemi di governo economico*, in CAVALIERI E.-FERRARIS FRANCESCHI R., *Economia Aziendale, Vol. I, attività aziendale e processi produttivi*, Giappichelli, Torino, 2008.
- FERRATA R., *Innovazione tecnologica. Politica di prodotto e strategia di diffusione*, Egea, Milano, 1989.
- FERRERO G., *L'autoassicurazione nell'economia e nelle rilevazioni d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1955.
- FERRERO G., *Le analisi di bilancio*, Giuffrè, Milano, 1966.
- FERRERO G., *Le determinazioni economico-quantitative d'azienda*, Giuffrè, Milano, 1967.
- FERRERO G., *Istituzioni di economia d'azienda*, Giuffrè, Milano, 1968.
- FERRERO G.-DEZZANI F., *Manuale delle analisi di bilancio – Indici e flussi*, Giuffrè, Milano, 1979.
- FERRERO G., *Finanza aziendale*, Giuffrè, Milano, 1981.
- FERRERO G., *Il controllo finanziario delle imprese*, Giuffrè, Milano, 1984.
- FERRERO G., *Impresa e management*, Giuffrè, Milano, 1987.
- FERRERO G., *I principi istituzionali dell'economia aziendale*, Intervento tenuto alla Tavola Rotonda organizzata presso l'Università Commerciale Luigi Bocconi, Milano, 1988.
- FERRERO G., *La valutazione del capitale di bilancio*, Giuffrè, Milano, 1988.
- FERRERO G.-DEZZANI F.-PISONI P.-PUDDU L., *Le analisi di bilancio. Indici e flussi*, Giuffrè, Milano, 2003.
- FINTONI S., *Produrre e distribuire moda*, Franco Angeli, Milano, 2008.
- FIOCCA R.-VICARI S., *Le alleanze interaziendali per l'attuazione di strategie commerciali congiunte*, in FIOCCA R. (a cura di), *Imprese senza confini*, Etas, Milano, 1987.
- FIORI G., *Finalità, metodologie e limiti delle analisi di bilancio tramite indici*, in CARAMIELLO C.-DI LAZZARO F.-FIORI G., *Indici di bilancio*, Giuffrè, Milano, 2003.

- FIORI G.-TISCINI R.-DI DONATO F., *Corporate governance, evoluzione normativa ed informazione esterna d'impresa*, in SALVIONI D.M. (a cura di), *Corporate governance e sistemi di controllo della gestione aziendale*, Franco Angeli, Milano, 2004.
- FIUME R., *Riflessioni sul ruolo di visione e missione nell'economia delle aziende*, in *Rivista italiana di ragioneria e di economia aziendale*, 5-6/2000.
- FIUME R., *Lorenzo De Minico. Maestro della scuola napoletana*, Giappichelli, Torino, 2004.
- FLUGEL J.C., *Psicologia dell'abbigliamento*, Franco Angeli, Milano, 1992.
- FOGLIO A., *Il marketing della moda*, Franco Angeli, Milano, 2007.
- FONTANA F., *La "gestione organizzata" dell'impresa*, in FADDA L.-FERRANDO P.M-FONTANA F.-ZUCCARDI MERLI M., *Complementi di Economia Aziendale*, 2^a edizione, Giappichelli, Torino, 1995.
- FONTANA F.-CAROLI M., *L'industria della moda in Italia. Strutture del settore, dinamiche competitive e lineamenti di politica industriale*, Quaderno di Ricerca n. 4, Rirea, Roma, 2004.
- FORTE F.-MANTOVANI M., *Lezioni di economia della moda*, Giappichelli, Torino, 2005.
- FORTUNA F., *Corporate Governance. Soggetti, modelli e sistemi*, Franco Angeli, Milano, 2001.
- FORTUNA F., *Il segmental reporting nel processo informativo d'impresa*, Franco Angeli, Milano, 2004.
- FREEMAN R.E., *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Pitman, Marshfield Mass., 1984.
- GALIZZI G., *Modelli di controllo del sistema aziendale: il modello contabile*, in AA.VV. (a cura di ROSSI C.), *Temi e applicazioni di Economia Aziendale*, Cisalpino, Bologna, 1994.
- GALOFORO G.-MONTEBELLI M.-POMODORO S., *Moda e pubblicità*, Carocci, Roma, 2005.
- GANDINI G., *Obiettivi e misure prospettive nel sistema di controllo della gestione*, Giappichelli, Torino, 2000.
- GANDINI G., *L'analisi dei costi*, in SALVIONI D.M. (a cura di), *Introduzione all'analisi dei costi*, Giappichelli, Torino, 2002.
- GANDINI G.-BOSETTI L., *Internet e comunicazione economico-finanziaria negli Stati Uniti*, in SALVIONI D.M.-TEODORI C. (a cura di), *Internet e comunicazione economico-finanziaria d'impresa*, Franco Angeli, Milano, 2003.
- GANDINI G., *Corporate governance, controllo di gestione e risorse immateriali d'impresa*, in SALVIONI D.M. (a cura di), *Corporate governance e sistemi di controllo della gestione aziendale*, Franco Angeli, Milano, 2004.
- GARZELLA S., *I confini dell'azienda*, Giuffrè, Milano, 2000.
- GARZELLA S., *Il sistema d'azienda e la valorizzazione delle "potenzialità inespresse"*, Giappichelli, Torino, 2005.
- GARZONI M.-DONÀ R., *Moda & tecnologia*, Egea, Milano, 2008.
- GARZONI A. (a cura di), *Risorse e competenze aziendali nella sostenibilità del vantaggio competitivo*, in INVERNIZZI G. (a cura di), *Strategia aziendale e vantaggio competitivo*, McGraw-Hill, Milano, 2008.
- GEHRKE B.-SPORTELLI M., *La sfida del lusso negli Emirati Arabi Uniti*, in *Economia & Management*, 4/2010.
- GIACCARI F., *Le aggregazioni aziendali*, Cacucci, Bari, 2003.
- GIANNELLI B.-SAVILOLO S. (a cura di), *Il licensing nel sistema moda*, Etas, Milano, 2003.
- GIANNESI E., *Lezioni di economia aziendale*, Pisa, Libreria Scientifica Giordano Pellegrini, 1970.
- GIANNESI E., *L'equazione del fabbisogno di finanziamento nelle aziende di produzione e le possibili vie della sua soluzione*, Giuffrè, Milano, 1982.

- GIANNETTI R.-MARELLI A., *I percorsi di integrazione delle misure nel sistema di reporting direzionale*, in AMIGONI F.-MIOLO VITALI P. (a cura di), *Misure multiple di performance*, Egea, Milano, 2003.
- GIANNINI M., *Le risorse umane come fattore strategico ed organizzativo*, Giappichelli, Torino, 1990.
- GIBELLINO F., *La Cina saluta il boom del retail di lusso*, in *MilanoFinanza*, febbraio 2010.
- GIOVANELLI L., *Gli strumenti per programmare la gestione*, in ANSELMINI L. (a cura di), *L'equilibrio economico nelle aziende sanitarie*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano, 1996.
- GIUNTA F., *La funzione ricerca e sviluppo: aspetti di pianificazione*, Cedam, Padova, 1988.
- GIUNTA F., *La creazione di nuove imprese*, Cedam, Padova, 1993.
- GOLZIO L., *Strutture e processi organizzativi*, in AA.VV., *Crisi di impresa e sistemi di direzione*, Etas, Milano, 1977.
- GRANDORI A., *I processi decisionali nelle imprese*, in GRANDORI A.-DEVECCHI C., *I processi decisionali d'impresa. La scelta dei sistemi informativi*, Giuffrè, Milano, 1983.
- GRANT R.M., *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Il Mulino, Bologna, 2006.
- GROS-PIETRO G.M., *Sistema aziendale e sistema produttivo*, in AA.VV., *Le "aree funzionali dell'impresa"*, Giappichelli, Torino, 1980.
- GUATRI L., *Le aziende industriali. Il Marketing*, Giuffrè, Milano, 1966.
- GUATRI L., *La teoria di creazione del valore. Una via europea*, Egea, Milano, 1991.
- GUATRI L., *Manifesto dell'impresa valore: appello ad un comune impegno per la definizione dell'impresa moderna*, in *Finanza, Marketing e Produzione*, 2/1992.
- GUATRI L., *La valutazione delle aziende*, Egea, Milano, 1994.
- GUATRI L.-VICARI S., *Il marketing*, Giuffrè, Milano, 1986.
- GUELFIS S.-GIACOSA E., *Le aziende della net economy*, Giappichelli, Torino, 2003.
- GUERCINI S.-PIOVAN R., *Schemi di negoziato e tecniche di comunicazione per il tessile e abbigliamento*, Firenze University Press, Firenze, 2003.
- HERMES LAB (a cura di), *Fashion economy*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2001, p. 3 ss.
- KAPFERER J.N., *Les marques à l'épreuve de la pratique*, Editions d'Organisation, Paris, 2000.
- KAPFERER J.N., *Les Marques. Capital de l'Enterprise*, Editions d'Organisation, Paris, 2000.
- KAPFERER J.N., *Les marques à l'épreuve de la pratique*, Edition d'Organisation, Paris, 2002.
- KAPFERER J.N., *Re-inventare la marca. Potranno le grandi marche sopravvivere al nuovo mercato?*, Franco Angeli, Milano, 2002.
- KAPFERER J.N., *The new strategic brand management*, Kogan Page, Londra, 2004.
- KELLER K.L., *Strategic brand management. Building, measuring and managing brand equity*, Prentice Hall, Upper Saddle River, 2003.
- KLEIN N., *No logo*, Baldini & Castoldi, Milano, 2001.
- KLEIN N., *No logo. Economia globale e nuova contestazione*, Baldini & Castoldi, Milano, 2002.
- KOTLER P.-ARMSTRONG G., *Principi di marketing*, Pearson, Milano, 2006.
- KOTLER P.-KELLER K.L., *Marketing management*, Paravia-Bruno Mondadori Editori, Milano, 2007.
- INVERNIZZI G., *Genesi e valenza della tensione allo sviluppo imprenditoriale interno*, in INVERNIZZI G.-MOLTENI M.-SINATRA A., *Imprenditorialità interna: lo sviluppo di nuove attività nelle imprese*, Etas, Milano, 1988.

- INVERNIZZI G., *I contributi forniti dalla letteratura*, in INVERNIZZI G.-MOLTENI M.-SINATRA A., *Imprenditorialità interna: lo sviluppo di nuove attività nelle imprese*, Etas, Milano, 1988.
- INVERNIZZI G., *Analisi di bilancio e analisi del patrimonio intangibile*, in INVERNIZZI G.-MOLTENI M., *Analisi di bilancio e diagnosi strategica*, Etas, Milano, 1990.
- INVERNIZZI G. (a cura di), *La strategia aziendale: definizioni a confronto*, in INVERNIZZI G. (a cura di), *Strategia aziendale e vantaggio competitivo*, McGraw-Hill, Milano, 2008.
- LACCHINI M., *Strategia aziendale. Elementi di teoria*, Giappichelli, Torino, 1988.
- LAGHI E., *La nota integrativa e l'informazione esterna d'impresa*, Giappichelli, Torino, 1995.
- LAI A., *Le situazioni di equilibrio economico-finanziario di gruppo*, Franco Angeli, Milano, 1997.
- LAI A., *Paradigmi interpretativi dell'impresa contemporanea*, Franco Angeli, Milano, 2004.
- LAI A., *Un modello interpretativo del sistema aziendale*, in TESSITORE A.-LAI A. (a cura di), *Profili competitivi, organizzativi ed economico-finanziari di imprese agro-alimentari: casi e problemi*, Franco Angeli, Milano, 2004.
- LATTANZI N., *Fenomeno aziendale e dinamica ambientale*, in ANSELMi L.-LATTANZI N., *Elementi di management e dinamica aziendale*, Giappichelli, Torino, 2002.
- LEROI-GOURHAN A., *Ambiente e tecniche*, Jaca Book, Milano, 1994.
- LEVY M.-WEITZ B.A., *Retailing Management*, McGraw-Hill/Irwin, New York, 2006.
- LIPARI C., *Alcune annotazioni sulla categoria e sulla funzione "creatività" nei sistemi aziendali*, in AA.VV., *Creatività e sviluppo dell'impresa*, Giuffrè, Milano, 1991.
- LIPOVETSKY G.-ROUX E., *Le luxe éternel. De l'âge du sacré au temps des marques*, Gallimard, Paris, 2003.
- LOJACONO G. (a cura di), *Driver e impatto sui modelli di business*, in *Economia & Management*, 2/2009.
- LOMBARD M., *Produit de luxe ... les clés du succès*, Economica, Paris, 1989.
- LOMBARDI M. (a cura di), *Il dolce tuono. Marca e pubblicità nel terzo millennio*, Franco Angeli, Milano, 2000.
- LOMBARDI STOCCHETTI G., *Il controllo di gestione nella piccola impresa*, Egea, Milano, 1996.
- LONGO E., *Ambiente e Impresa: scenari, organizzazione, normative e controlli*, Etas, Milano, 1993.
- LUCIANETTI L. C., *L'economia dell'azienda familiare*, Giuffrè, Milano, 1984.
- MACCHIONI R., *I componenti straordinari di reddito nell'informazione di bilancio*, Cedam, Padova, 2002.
- MAGGIOLINI P., *Costi e benefici di un sistema informativo*, Etas, Milano, 1981.
- MAGGIONI V., *Il sistema informativo aziendale*, Cedam, Padova, 1983.
- MANCINI D., *L'azienda nella "rete" di imprese*, Giuffrè, Milano, 1999.
- MANZI L.M., *L'impresa concessionaria autostradale*, Giuffrè, Milano, 2000.
- MARASCA S., *Fabbisogno informativo e variabili organizzative: il "valore aggiunto" dei processi implementativi*, in MARASCA S. (a cura di), *Il controllo di gestione negli enti locali*, Giappichelli, Torino, 1998.
- MARCHI L., *I sistemi informativi aziendali*, Giuffrè, Milano, 1988.
- MARCHI L., *Caratteri generali dell'analisi economico-finanziaria riferita al profilo strategico*, in MARCHI L.-PAOLINI A.-QUAGLI A., *Strumenti di analisi gestionale*, Giappichelli, Torino, 1997.
- MARCHI L., *I processi di orientamento delle attività commerciali e vendita di prodotti/servizi*, in MARCHI L. (a cura di), *Introduzione all'economia aziendale*, Giappichelli, Torino, 1998.

- MARCHI L.-BRANCIARI S., *Il sistema informativo e il controllo dei processi*, in MARCHI L. (a cura di), *Introduzione all'economia aziendale*, Giappichelli, Torino, 1998.
- MARCHI L.-MANCINI D. (a cura di), *Gestione informatica dei dati aziendali*, Franco Angeli, Milano, 1999.
- MARCHI L.-MARASCA S., *Il sistema delle operazioni e la dinamica dei processi*, in MARCHI L. (a cura di), *Introduzione all'economia aziendale*, Giappichelli, Torino, 1998.
- MARCHI G.-NARDIN G. (a cura di), *Internet nell'industria di abbigliamento*, Franco Angeli, Milano, 2004.
- MARCHI G., *Conoscenza di mercato per l'innovazione di prodotto*, Franco Angeli, Milano, 2007.
- MARINIELLO L.F., *La solvibilità nelle imprese di assicurazione*, Cedam, Padova, 1993.
- MARIOTTI J., *Smart things to know about brands & branding*, Capstone, Milford, 1999.
- MARTELLINI M., *L'impresa tra regolamentazione e concorrenza*, Egea, Milano, 1990.
- MARTINELLI A., *La modernizzazione*, Laterza, Roma-Bari, 1998.
- MASINI C., *L'organizzazione del lavoro nell'impresa*, Giuffrè, Milano, 1960.
- MASINI C., *Lavoro e risparmio*, Utet, Torino, anni di edizione 1970, 1978 e 1983.
- MAZZALOVO G.-CHEVALIER M., *Pro logo. Le marche come fattori di progresso*, Franco Angeli, Milano, 2003.
- MAZZOLA P., *Produttività e crescita delle imprese*, Egea, Milano, 2002.
- MAZZOLENI A., *La riclassificazione della sintesi reddituale e le analisi di redditività*, in SALVIONI D.M. (a cura di), *Introduzione all'analisi dei costi*, Giappichelli, Torino, 2002.
- MAZZOLENI A., *Informazione e comunicazione nel sistema di controllo di gestione*, Franco Angeli, Milano, 2004.
- MCDONALD M.-ROGERS B., *La gestione dei clienti strategici*, Franco Angeli, Milano, 1998.
- MELIS A., *Creazione di valore e meccanismi di corporate governance*, Giuffrè, Milano, 2002.
- MELIS G., *Elementi di Economia Aziendale*, Giuffrè, Milano, 2001.
- MELLA P., *Economia aziendale*, Utet, Torino, 1992.
- MELLA P., *Indici di bilancio*, Il Sole 24 Ore, Milano, 1998.
- MELONI G., *Il processo di budgeting*, in BERETTA S.-DOSSI A.-MELONI G.-MIROGLIO F., *Il benchmarking dei processi amministrativi: metodologie di analisi, misurazione e confronto*, Egea, Milano, 1999.
- MERCHANT K.A.-RICCABONI A., *Il controllo di gestione*, McGraw-Hill, Milano, 2001.
- MIOLO VITALI P., *Problemi ecologici nella gestione delle aziende*, Giuffrè, Milano, 1978.
- MIOLO VITALI P., *Il sistema delle decisioni aziendali*, Giappichelli, Torino, 1993.
- MIOLO VITALI P. (a cura di), *Corso di Economia Aziendale*, Giappichelli, Torino, 2000.
- MINTZBERG H., *Ascesa e declino della pianificazione strategica*, Isedi, Torino, 1996.
- MODINA S., *Il business della moda*, Franco Angeli, Milano, 2004.
- MOLHO R., *Essere Armani*, Baldini Castoldi Dalai editore, Milano, 2006.
- MOLTENI M., *Fasi e ruoli nello sviluppo imprenditoriale interno*, in INVERNIZZI G.-MOLTENI M.-SINATRA A., *Imprenditorialità interna: lo sviluppo di nuove attività nelle imprese*, Etas Libri, Milano, 1988.
- MOLTENI M., *Formula imprenditoriale e sintesi di bilancio*, in INVERNIZZI G.-MOLTENI M., *Analisi di bilancio e diagnosi strategica*, Etas, Milano, 1990.
- MOLTENI M., *Tendenze evolutive in atto nella comunicazione di bilancio*, in MOLTENI M. (a cura di), *Valore, strategia, bilancio*, Egea, Milano, 2000.
- MONACHESI R., *Il marchio. Storia, semiotica, produzione*, Lupetti & Co., Milano, 1993.

- MORINI E., *Storia della moda. XVIII-XX secolo*, Skira, Ginevra-Milano, 2000.
- MOSCA F., *Marketing dei beni di lusso*, Pearson, Milano, 2010.
- MOWER S., *Gucci by gucci*, Mondadori Electa, Milano, 2006.
- NENCINI C., *Moda e innovazione tecnologica*, Franco Angeli, Milano, 2002.
- NOBOLO A., *Variabile fiscale e gestione finanziaria in tempi di inflazione*, Giuffrè, Milano, 1983.
- OKONKWO U., *Luxury Fashion Branding*, Palgrave Macmillan, New York, 2007.
- OLIVOTTO L., *La valutazione economica dell'impresa*, Cedam, Padova, 1983.
- OLIVOTTO L., *La dinamica finanziaria d'impresa*, Franco Angeli, Milano, 1987.
- OLIVOTTO L., *Valore e sistemi di controllo*, McGraw-Hill, Milano, 2000.
- ONESTI T.-ROMANO M.-TALIENTO M., *Discontinuità di governance e dinamica del valore d'azienda*, in MAGGIONI V.-POTITO L.-VIGANÒ R., *Corporate governance: governo, controllo e struttura finanziaria*, Il Mulino, Bologna, 2009.
- ONIDA P., *Economia d'azienda*, Utet, Torino, anni di edizione 1960 e 1965.
- ONIDA P., *La logica ed il sistema delle rilevazioni quantitative d'azienda*, Giuffrè, Milano, 1970.
- ONIDA P., *Economia d'azienda*, Utet, Torino, 1971.
- OSSOLA G., *Il bilancio delle società di leasing e le direttive C.E.E.*, Giappichelli, Torino, 1994.
- OSSOLA G., *L'economia delle aziende di gestione aeroportuale*, Giappichelli, Torino, 1996.
- OSSOLA G., *I derivati meteorologici (weather derivatives)*, Giuffrè, Milano, 2003.
- PADRONI G., *Struttura organizzativa e condizioni di economicità*, Giuffrè, Milano, 1979.
- PAGANELLI O., *Il sistema aziendale*, Clueb, Bologna, 1976.
- PAGNANO S.U., *I costi dello sviluppo nei processi di espansione delle imprese*, in AA.VV., *Scritti in onore di Ugo Caprara*, Tomo IV, Vallardi, Milano, 1975.
- PAMBIANCO C., *I signori dello stile*, Sperling & Kupfer, Milano, 2008.
- PAMBIANCO, *Operazioni di M&A realizzate nei settori della moda*, in *Pambianconews*, 2010.
- PASTORE A., *La funzionalità economica dell'impresa*, Cacucci, Bari, 1984.
- PAOLINI A., *Il monitoraggio ambientale*, in MARCHI L.-PAOLINI A.-QUAGLI A., *Strumenti di analisi gestionale*, Giappichelli, Torino, 1997.
- PAOLINI A., *Le condizioni di equilibrio aziendale*, in MARCHI L. (a cura di), *Introduzione all'economia aziendale*, Giappichelli, Torino, 1998.
- PAROLINI C. (a cura di), *La rete del valore*, in INVERNIZZI G. (a cura di), *Strategia aziendale e vantaggio competitivo*, McGraw-Hill, Milano, 2008.
- PASTORE A., *La funzionalità economica dell'impresa*, Cacucci, Bari, 1984.
- PAVAN A., *L'amministrazione economica delle aziende*, Giuffrè, Milano, 2008.
- PELLICELLI A.C., *Il Marketing*, in AA.VV., *Lezioni di Economia Aziendale*, Giappichelli, Torino, 1996.
- PELLICELLI G., *Il marketing*, Wolters Kluwer, Milano, 2005.
- PELLICELLI G., *Strategie d'impresa*, Egea, Milano, anni di edizione 2005 e 2010.
- PETRONI G., *Organizzazione e uomini per l'innovazione*, in AA.VV., *Progettare e gestire l'impresa innovativa. I nuovi percorsi per affrontare la complessità degli anni Novanta*, Etas Libri, Milano, 1992.
- PEZZANI F., *Il quadro di riferimento: il controllo delle aziende*, in BORGONOV E. (a cura di), *Il controllo economico nelle aziende sanitarie*, Egea, Milano, 1990.

- PIERACCINI S., *L'assedio cinese. Il distretto senza regole degli abiti low cost di Prato*, Gruppo 24 Ore, Milano, 2010.
- PISONI P., *Il sistema informativo dell'impresa*, Giuffrè, Milano, 1979.
- PISONI P., *Le caratteristiche del sistema azienda*, in AA.VV., *Lezioni di Economia Aziendale*, Giappichelli, Torino, 1996.
- PISTOLESE R., *La moda nella storia del costume*, Cappelli, Rocca San Casciano, 1981.
- PODDIGHE F., *L'azienda nella fase istituzionale*, Corsi, Pisa, 1984.
- POLIMODA, *Le mille e una maglia. Maglieria italiana: analisi del settore e strategie d'impresa*, Polimoda, Firenze, 1994.
- POTITO L., *Le operazioni straordinarie nell'economia delle imprese*, Giappichelli, Torino, 2009.
- PRAHALAD C.K.-HAMEL G., *The Core Competence of the Corporation*, in *Harvard Business Review*, 3/1990.
- PRICEWATERSHOUSECOOPERS, *Il mercato del lusso. Andamenti, sfide e opportunità*, 2009.
- PROVASOLI A., *Il bilancio d'esercizio destinato a pubblicazione*, Giuffrè, Milano, 1974.
- PROVASOLI A., *Prefazione*, in PROVASOLI A.-VIGANÒ A., *Bilancio. Valutazioni, lettura, analisi*, Egea, Milano, 2007.
- PODESTÀ S.-ANCARANI F., *Innovazione tecnologica e vantaggi competitivi*, in *Finanza, Marketing e Produzione*, 3/1993.
- PONTAROLLO E.-LA ROCCA R., *Le trame della maglia, le strategie della moda*, Franco Angeli, Milano, 1992.
- PORTER M.E., *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York, 1985 (traduzione italiana *Il vantaggio competitivo*, Edizioni Comunità, Milano, 1987).
- PORTER M.E., *Il vantaggio competitivo*, Edizioni di Comunità, Milano, 1987.
- PORTER M.E., *Strategie e competizione. Come creare, sostenere e difendere il vantaggio competitivo di imprese e nazioni*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano, 1998.
- PRETI P.-PURICELLI M. (a cura di), *Cambiare le regole del gioco per battere la crisi: il caso Patrizia Pepe*, in *Economia & Management*, 2/2005.
- PUDDU L., *La ricerca e sviluppo nel sistema d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1980.
- PUDDU L., *La ricerca e sviluppo*, in AA.VV., *Lezioni di Economia Aziendale*, Giappichelli, Torino, 1996.
- QUAGLI A., *Introduzione allo studio della conoscenza in economia aziendale*, Giuffrè, Milano, 1995.
- QUAGLI A., *Il comportamento strategico delle piccole imprese*, in MARCHI L.-PAOLINI A.-QUAGLI A., *Strumenti di analisi gestionale*, Giappichelli, Torino, 1997.
- QUAGLI A., *La combinazione dei fattori ed i processi di produzione*, in MARCHI L. (a cura di), *Introduzione all'economia aziendale*, Giappichelli, Torino, 1998.
- QUAGLI A., *La fornitura di servizi per le online investor relations*, in QUAGLI A.-TEODORI C. (a cura di), *I siti web e la comunicazione ai mercati finanziari*, Franco Angeli, Milano, 2005.
- RAYPORT J.F.-JAWORSKY B.J., *E-Commerce*, McGraw-Hill, Milano, 2002.
- RANALLI F., *Considerazioni sul tema dell'economicità aziendale*, Clua Editrice, Pescara, 1988.
- RANALLI F., *I concetti di imprenditore e di soggetto economico nelle loro mutue relazioni*, in CAVALIERI E.-RANALLI F., *Economia aziendale. Vol. II. Aree funzionali e governo aziendale*, Giappichelli, Torino, 1999.

- RANALLI F., *Un breve profilo della funzione commerciale*, in CAVALIERI E.-RANALLI F., *Economia aziendale. Vol. II. Aree funzionali e governo aziendale*, Giappichelli, Torino, 1999.
- RANALLI F., *Un breve profilo della funzione di produzione*, in CAVALIERI E.-RANALLI F., *Economia aziendale. Vol. II. Aree funzionali e governo aziendale*, Giappichelli, Torino, 1999.
- RANDALL G., *Branding*, Kogan Page, London, 1997.
- RAPPAPORT A., *La strategia del valore*, Franco Angeli, Milano, 1989.
- REA A.-D'ANTONE S., *Il brand placamento: strategia e opportunità nei film italiani*, in *Economia & Management*, 5/2009.
- RECHENMANN J., *Internet e marketing*, Editions d'Organisation, Paris, 1999.
- RICCHETTI M.-CIETTA E., *Il valore della moda*, Bruno Mondadori, Milano, 2006.
- RIES A.-RIES L., *The 11 immutable laws of internet branding*, HarperCollins Business, London, 2000.
- RIES A.-TROUT J., *Positioning: the battle for your mind*, McGraw-Hill, New York, 2001.
- RISPOLI M., *Sviluppo dell'impresa ed analisi strategica*, Il Mulino, Bologna, 1998.
- RIVA A., *Rapporti di concorrenza e di cooperazione interaziendale nella strategia innovativa*, in AA.VV. (a cura di LASSINI A.), *Competitività e cooperazione nel processo innovativo dell'impresa*, Franco Angeli, Milano, 1985.
- ROMANAZZI L., *Politiche di marketing distributivo delle aziende del settore moda*, Cacucci, Bari, 2005.
- ROSSI N., *Le gestioni erogatrici private*, Utet, Torino, 1965.
- ROSSI C., *Il sistema aziendale e i suoi modelli generali*, in AA.VV. (a cura di ROSSI C.), *Tem e applicazioni di Economia Aziendale*, Cisalpino, Bologna, 1994.
- RUGIADINI A., *I sistemi informativi d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1970.
- RUGIADINI A., *Organizzazione d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1979.
- RULLANI E., *Il gruppo nello sviluppo dell'impresa industriale*, Isedi, Torino, 1978.
- RUSSO P. (a cura di), *Le strategie competitive di base*, in BRUNETTI G.-CODA V.-FAVOTTO F., *Analisi, previsioni, simulazioni economico-finanziarie d'impresa*, Etas, Milano, 1999.
- SACERDOTE E. (a cura di), *La strategia retail nella moda e nel lusso*, Franco Angeli, Milano.
- SAITA M., *I costi di qualità nelle imprese industriali*, Isedi, Milano, 1971.
- SAITA M., *Economia della qualità*, Isedi, Torino, 1991.
- SAITA M., *I fondamentali dell'economia e strategia aziendale*, Giuffrè, Milano, 2005.
- SALVIONI D.M., *Il controllo finanziario della gestione*, Giuffrè, Milano, 1983.
- SALVIONI D.M., *Comunicazione economico-finanziaria e analisi della concorrenza*, in SALVIONI D.M. (a cura di), *L'efficacia della comunicazione economico-finanziaria e l'analisi della concorrenza*, Giappichelli, Torino, 2002.
- SALVIONI D.M., *Le misure economiche nei processi di governo d'impresa*, in SALVIONI D.M. (a cura di), *Introduzione all'analisi dei costi*, Giappichelli, Torino, 2002.
- SALVIONI D.M., *La comunicazione economico-finanziaria nell'evoluzione telematica dei flussi informativi*, in SALVIONI D.M.-TEODORI C. (a cura di), *Internet e comunicazione economico-finanziaria d'impresa*, Franco Angeli, Milano, 2003.
- SALVIONI D.M., *Il sistema di governo aziendale*, in SALVIONI D.M. (a cura di), *Corporate governance e sistemi di controllo della gestione aziendale*, Franco Angeli, Milano, 2004.
- SANTESSO E.-FERRARESE P., *Le strutture formali di bilancio*, in AA.VV., *Economia e finanza aziendale. Scritti in onore di Edoardo Ardemani*, Giuffrè, Milano, 1997.

- SARACENO P., *La produzione industriale*, L.U.E., Venezia, 1970.
- SARCONI S., *L'azienda*, Giuffrè, Milano, 1997.
- SAVIOLO S.-TESTA S., *Le imprese del sistema moda*, Etas, 2005.
- SCANNERINI A.L., *Le strategie di diversificazione nelle imprese di alta moda*, Dami, Pistoia, 2000.
- SCIARELLI S., *Il Sistema d'Impresa*, Cedam, Padova, anni di edizione 1982 e 1985.
- SCIARELLI S., *Il sistema d'impresa: strategie, politiche e tecniche di gestione dell'impresa industriale*, Cedam, Padova, 1991.
- SCIPIONI D., *Net fashion. Moda, reti e tecnologie*, Cooper, Roma, 2005.
- SCOTT R.W., *Le organizzazioni*, Il Mulino-Prentice Hall International, Bologna, 1994.
- SEGRE S., *Made in Italy*, Guerini, Milano, 1999.
- SELLERI L., *I budget a lungo termine*, Etas, Milano, 1990.
- SEMPRINI A., *Marche e mondi possibili. Un approccio semiotico al marketing della marca*, Franco Angeli, Milano, 1993.
- SEMPRINI A., *La marca. Dal prodotto al mercato, dal mercato alla società*, Lupetti, Milano, 1996.
- SHERRINGTON M., *Added value. The alchemy of brand-led growth*, Palgrave Macmillan, New York, 2003.
- SIANESI A.-SPINA G.-CASTELLI C., *Configurazione e trend in atto nel fashion*, in *Logistica Management*, 3/2009.
- SILVERSTEIN M.J.-FISKE N., *Trading up. La rivoluzione del lusso accessibile*, Etas, Milano, 2004.
- SILVERSTEIN M.J.-PIANON N.-LALATTA COSTERBOSA F., *Caccia al tesoro*, Etas, Milano, 2006.
- SIMON H.A., *Casualità, razionalità, organizzazione*, Il Mulino, Bologna, 1985.
- SINATRA A., *Da manager a imprenditore interno*, in INVERNIZZI G.-MOLTENI M.-SINATRA A., *Imprenditorialità interna: lo sviluppo di nuove attività nelle imprese*, Etas, Milano, 1988.
- SINATRA A., *Impresa e sistema competitivo: strategie di innovazione, strategie di consolidamento*, Utet, Torino, 1989.
- SYRETT M.-LAMMIMAN J., *Gestire l'innovazione sul campo*, Franco Angeli, Milano, 1999.
- STAUDT E., *La gestione dei processi innovativi*, in CORNO F. (a cura di), *Innovazione e imprenditorialità*, Cedam, Padova, 1989.
- STEINFELD C.-BOUWMAN H.-ADELAAR T., *The dynamics of click-and-mortar electronic commerce: opportunities and management strategies*, in *International Journal of Electronic commerce*, 7/2002.
- SUPERTI FURGA F., *Reddito e capitale nel bilancio di esercizio*, 2^a edizione, Giuffrè, Milano, 1991.
- TAGLIAGAMBE S.-USAI G., *Organizzazioni, soggetti umani e sviluppo economico*, Giuffrè, Milano, 1999.
- TANZI A., *Le forze esogene nell'ordinamento economico-ambientale*, in TANZI A.-ANDREI P.-AZZALI S. (a cura di), *Saggi vari di Economia Aziendale*, Giappichelli, Torino, 1991.
- TARTAGLIA A.-MARINOZZI G., *Il lusso ... magia e marketing*, Franco Angeli, Milano, 2006.
- TEODORI C., *L'analisi di bilancio*, Giappichelli, Torino, 2000.
- TEODORI C., *L'orientamento temporale nelle analisi dei risultati gestionali a fini di controllo*, in SALVIONI D.M. (a cura di), *Introduzione all'analisi dei costi*, Giappichelli, Torino, 2002.
- TEODORI C., *L'efficacia della comunicazione di bilancio e l'analisi dei concorrenti*, in SALVIONI D.M. (a cura di), *L'efficacia della comunicazione economico-finanziaria e l'analisi della concorrenza*, Giappichelli, Torino, 2002.

- TERZANI S., *Introduzione al bilancio di esercizio*, Cedam, Padova, 1993.
- TERZANI S., *Lineamenti di pianificazione e controllo*, Cedam, Padova, 1999.
- TERZANI S., *Controllo di gestione nelle imprese di alta moda*, Franco Angeli, Milano, 2007.
- TESSITORE A., *Documenti predisposti a supporto del gruppo di lavoro sulla cultura aziendale*, in AA.VV., *Appunti per un dibattito sulla cultura aziendale*, Sidrea, Firenze, 2006.
- TESTA F.-DE VITA P. (a cura di), *Reti, flessibilità e performance competitive nei settori tradizionali*, Franco Angeli, Milano, 2006.
- TISCINI R.-DI DONATO F., *Controllo familiare ed earnings quality nelle società quotate*, in MAGGIONI V.-POTITO L.-VIGANÒ R., *Corporate governance: governo, controllo e struttura finanziaria*, Il Mulino, Bologna, 2009.
- TORCIVIA S., *Rodriguez S.p.A.*, in AA.VV., *Creatività e sviluppo dell'impresa*, Giuffrè, Milano, 1991.
- VALDANI E.-BERTOLI G., *Mercati internazionali e marketing*, Egea, Milano, 2006.
- VANDERBILT T., *L'anima di gomma. Industria e culture della scarpa sportiva*, Feltrinelli, Milano, 2000.
- VARACCA CAPELLO P., *Lo sviluppo delle collezioni. Logiche e strumenti operativi*, in *Economia & Management*, 6/1993.
- VENEZIANI M., *L'informativa economica nei siti web delle imprese quotate italiane*, in SALVIONI D.M.-TEODORI C. (a cura di), *Internet e comunicazione economico-finanziaria d'impresa*, Franco Angeli, Milano, 2003.
- VERGARA C., *Le determinazioni del capitale circolante*, Giuffrè, Milano, 1984.
- VERGARA C., *Su taluni aspetti di correlazione fra "creatività" e sviluppo dell'impresa*, in AA.VV., *Creatività e sviluppo dell'impresa*, Giuffrè, Milano, 1991.
- VERMIGLIO F., *Il bilancio sociale nel quadro evolutivo del sistema di impresa*, Grafo Editore, Messina, 1984.
- VIANELLO V., *Istituzioni di ragioneria generale*, Dante Alighieri, Milano, 1935.
- VICARI S., *Nuove dimensioni della concorrenza. Strategie nei mercati senza confini*, Egea, Milano, 1989.
- VICARI S., *Lo sviluppo di nuove forme di relazione tra imprese*, in AA.VV., *Le alleanze nei settori ad alta tecnologia. Il caso dell'industria aeronautica*, Egea, Milano, 1992.
- VICARI S. (a cura di), *Il management nell'era della connessione*, Egea, Milano, 2001.
- VIGANÒ E., *L'economia aziendale e la ragioneria*, Cedam, Padova, 1996.
- VIGANÒ E. (a cura di), *Azienda. Primi contributi di una ricerca sistematica per un rinnovato concetto generale*, Cedam, Padova, 1997.
- VIGANÒ R., *Introduzione*, in MAGGIONI V.-POTITO L.-VIGANÒ R., *Corporate governance: governo, controllo e struttura finanziaria*, Il Mulino, Bologna, 2009.
- VISCONTI F.-VALENTINI G. (a cura di), *L'innovazione nella dinamica strategica*, in INVERNIZZI G. (a cura di), *Strategia aziendale e vantaggio competitivo*, McGraw-Hill, Milano, 2008.
- VOLONTÈ P., *La creatività diffusa*, Franco Angeli, Milano, 2003.
- VOLLI U., *Contro la moda*, Bompiani, Milano, 1988.
- VON BERTALANFFY L., *Teoria generale di sistemi*, edizione italiana, Ame, Milano, 1983.
- WARGNIER S., *Moda e tempo*, in CERIANI G.-GRANDI R. (a cura di), *Moda: regole e rappresentazioni*, Franco Angeli, Milano, 2003.

- WEBER M. (a cura di), *Doing business in China*, in *Economia & Management*, 1/2009.
- WETLAUFER S., *The perfect paradox of star brands*, in *Harvard Business Review*, Cambridge, ottobre 2001.
- ZAGHI K., *La distribuzione nel sistema moda*, in *Economia & Management*, 5/2003.
- ZAGHI K., *La pianificazione del concept di punto vendita*, in *Economia & Management*, 5/2009.
- ZAMBON S., *Entità e proprietà nei bilanci di esercizio*, Cedam, Padova, 1996.
- ZANDA G., *La grande impresa*, Giuffrè, Milano, 1974.
- ZANDA G.-LACCHINI M.-ONESTI T., *La valutazione delle aziende*, Giappichelli, Torino, 2005.
- ZANGRANDI A., *Responsabilità nella gestione dei servizi sanitari. Il ruolo della contabilità analitica*, in E. BORGONOVÌ (a cura di), *Il controllo economico nelle aziende sanitarie*, Egea, Milano, 1990.
- ZAPPA G., *Tendenze nuove negli studi di ragioneria*, Istituto Editoriale Scientifico, Milano, 1927.
- ZAPPA G., *Il reddito d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1946.
- ZAPPA G., *L'economia delle aziende di consumo*, Giuffrè, Milano, 1962.
- ZAPPA G., *Le produzioni nell'economia delle imprese*, I, II, Giuffrè, Milano, 1957.
- ZARA C., *La valutazione della marca: il contributo del brand alla creazione del valore d'impresa*, Etas, Milano, 1997.
- ZAVANI M., *L'analisi dei risultati particolari in economia aziendale*, Pacini Editore, Pisa, 1990.
- ZAVATTARO F., *Premessa: principi generali del sistema di rilevazioni*, in BORGONOVÌ E. (a cura di), *Il controllo economico nelle aziende sanitarie*, Egea, Milano, 1990.
- ZUCCARDI MERLI L., *Il sistema informativo contabile per la determinazione dell'equilibrio economico*, in ANSELMÌ L. (a cura di), *L'equilibrio economico nelle aziende sanitarie*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano, 1996.

APPENDICE¹

1.1. Il Gruppo LVMH²

Il Gruppo LVMH (Möet Hennesy-Louis Vuitton) rappresenta il primo operatore al mondo per fatturato specializzato nella moda e nel lusso. Esso deriva dalla fusione nel 1987 tra Louis Vuitton (azienda leader nella pelletteria) e Möet Hennesy (operante nel settore dei vini e liquori).

Il Gruppo LVMH è così posseduto:

- famiglia Arnould: 47,6%;
- investitori istituzionali non francesi: 28% (di cui Stati Uniti 9,6%, Regno Unito 5,4%, Germania 2,4% e Svizzera 1,6%);
- investitori istituzionali francesi: 17%;
- investitori privati: 5%;
- altri investitori: 2,4%.

Il Gruppo LVMH possiede:

a) il 99,9% di LVMH Fashion Group SA: a sua volta, la holding LVMH Fashion Group SA possiede:

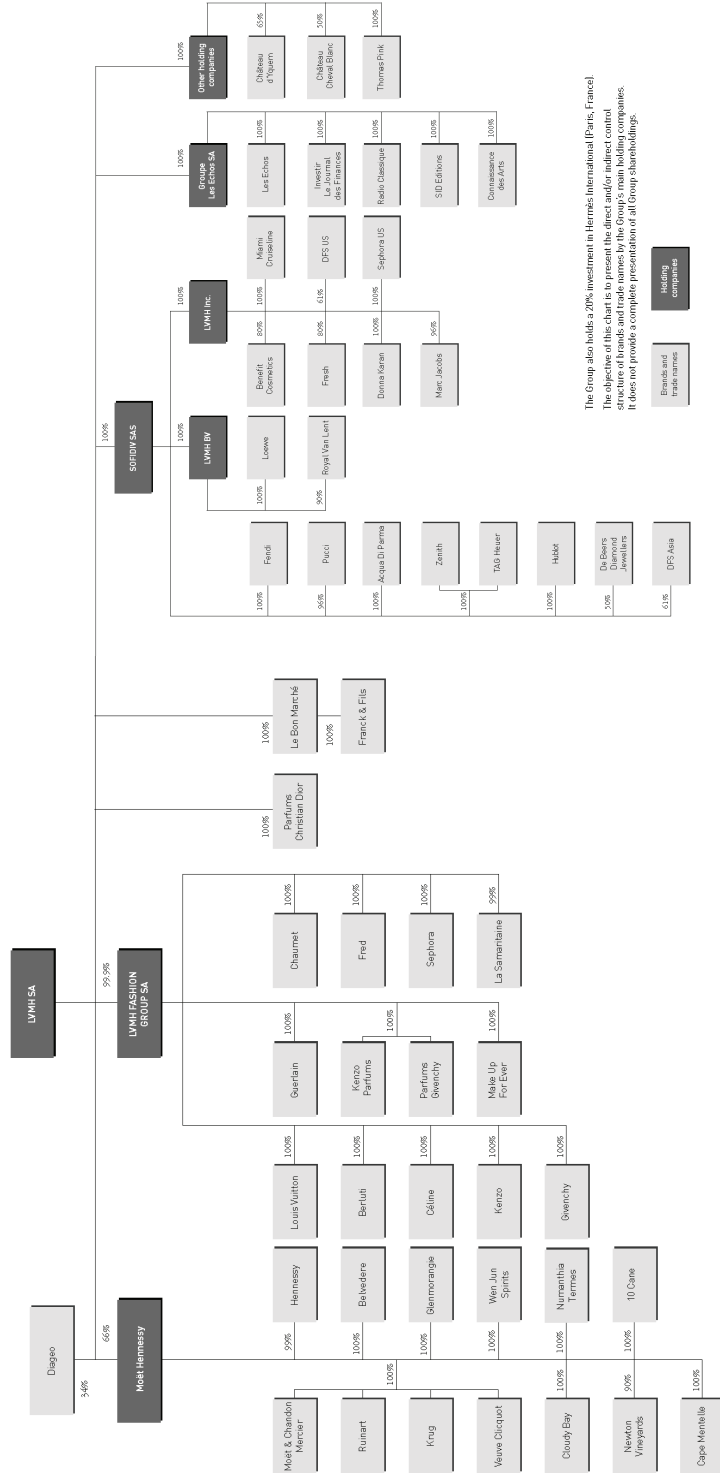
- il 100% di Louis Vuitton;
- il 100% di Berluti;
- il 100% di Céline;
- il 100% di Kenzo;
- il 100% di Givenchy;
- il 100% di Guerlain;
- il 100% di Kenzo Parfums e di Parfums Givenchy;
- il 100% di Make Up For Ever;
- il 100% di Chaumet;
- il 100% di Fred;
- il 100% di Sephora;

¹ Lo scopo dell'appendice è quello di illustrare, maggiormente nel dettaglio, alcuni grandi gruppi operanti nel campo della moda, i loro marchi ed attività. Si è scelto di focalizzare l'attenzione, da una parte, sui due principali gruppi per fatturato operanti nella moda di lusso in ambito internazionale, quali il Gruppo LVMH ed il Gruppo PPR e, dall'altra, sulle due aziende più rappresentative per fatturato del low cost nella moda, quali Zara ed H&M.

² www.lvmh.com.

- il 99% di La Samaritaine;
- b) il 66% di Moët Hennesy (la restante parte è posseduta dal Gruppo Diageo): a sua volta, la holding Moët Hennesy possiede:
 - il 100% di Moët & Chandon Mercier, Ruinart, Krug e Veuve Clicquot;
 - il 100% di Cloudy Bay;
 - il 90% di Newton Vineyards;
 - il 100% di Cape Mentelle;
 - il 99% di Hennesy;
 - il 100% di Belvedere;
 - il 100% di Glenmorangie;
 - il 100% di Wen Jun Spirits;
 - il 100% di Numanthia Termes;
 - il 100% di 10 Cane;
- c) il 100% di Parfums Christian Dior;
- d) il 100% di Le Bon Marché, la quale possiede il 100% di Franck & Fils;
- e) il 100% di Sofidiv SAS: a sua volta, la holding Sofidiv SAS possiede:
 - il 100% della holding LVMH BV, la quale detiene il 100% di Loewe e il 90% di Royal Van Lent;
 - il 100% di Fendi;
 - il 96% di Pucci;
 - il 100% di Acqua di Parma;
 - il 100% di Zenith e di TAG Heuer;
 - il 100% di Hublot;
 - il 50% di De Beers Diamond Jewellers;
 - il 50,43% di Bulgari, che verrà incrementato da una successiva OPA totale;
 - il 61% di DFS Asia;
 - il 100% della holding LVMH Inc., la quale possiede: l'80% di Benefit Cosmetics, l'80% di Fresh, il 100% di Donna Karan, il 96% di Marc Jacobs, il 100% di Miami Cruiseline, il 61% di DFU US, il 100% di Sephora US;
- f) il 100% della holding Groupe Les Echos SA: a sua volta, essa possiede:
 - il 100% di Les Echos;
 - il 100% di Investir Le Journal des Finances;
 - il 100% di Radio Classique;
 - il 100% di SID Editions;
 - il 100% di Connaissance des Arts;
- g) il 100% di Other holding companies: a sua volta, essa possiede:
 - il 65% di Châteaux d'Yquem;
 - il 50% di Châteaux Cheval Blanc;
 - il 100% di Thomas Pink.
- h) il 20% di Hermès International.

Figura A1 – L'organigramma del Gruppo (al 31 gennaio 2011)



The Group also holds a 20% investment in Hermès International (Paris, France). The objective of this chart is to present the direct and/or indirect control of the Group over the companies. It does not provide a complete presentation of all Group shareholdings.

Brands and trade names
Holding companies

Con un fatturato 2010 pari a 20.320 milioni di Euro, è un gruppo multiprodotto e multimarca che detiene sessanta prestigiosi marchi nell'ambito di sei aree strategiche di attività, che occupano la prima o la seconda posizione nel mercato mondiale nelle loro categorie³: pelletteria e abbigliamento, vini e liquori, gioielli e orologi, profumi e cosmetica, grande distribuzione, altri settori.

È marcata la politica di integrazione di variegata marche appartenenti sia al ramo abbigliamento/accessori (che costituisce il core business) sia ad altri settori non correlati, con l'intento di offrire sui mercati internazionali una qualità ed un gusto di vivere occidentale.

1.1.1. I dati di bilancio del Gruppo LVMH

Di seguito, sono indicati i principali dati di bilancio del Gruppo LVMH.

Tabella A1 – *Dati di bilancio del Gruppo (milioni di euro)*

	2010	2009	Variazione
Fatturato	20.320	17.053	+ 19,2%
Risultato operativo	4.169	3.161	+ 31,9%
Risultato netto di Gruppo	3.319	1.973	+ 68,2%
Cash flow free operativo	3.073	2.205	+ 39,4%
Patrimonio netto	18.204	14.785	+ 23,1%
Posizione finanziaria netta	2.678	2.994	- 10,6%
Totale passivo	37.164	32.106	+ 15,8%

Fonte: www.lvmh.com.

A seguire, sono presenti lo Stato Patrimoniale ed il Conto Economico del Gruppo.

³ S. WETLAUFER, *The perfect paradox of star brands*, in *Harvard Business Review*, cit., p. 117.

Figura A2 – Lo Stato patrimoniale del Gruppo (milioni di euro)

ASSETS			LIABILITIES AND EQUITY		
(EUR millions)	2010	2009	(EUR millions)	2010	2009
Brands and other intangible assets - net	9,104	8,697	Share capital	147	147
Goodwill - net	5,027	4,270	Share premium account	1,782	1,763
Property, plant and equipment - net	6,733	6,140	Treasury shares and LVMH-share settled derivatives	(607)	(929)
Investments in associates	223	213	Revaluation reserves	1,244	871
Non-current available for sale financial assets	3,891	540	Other reserves	11,370	10,684
Other non-current assets	319	750	Cumulative translation adjustment	230	(495)
Deferred tax	668	521	Net profit, Group share	3,032	1,755
NON-CURRENT ASSETS	25,965	21,131	Equity, Group share	17,198	13,796
Inventories and work in progress	5,991	5,644	Minority interests	1,006	989
Trade accounts receivable	1,565	1,455	TOTAL EQUITY	18,204	14,785
Income taxes	96	217	Long term borrowings	3,432	4,077
Other current assets	1,255	1,213	Provisions	1,167	990
Cash and cash equivalents	2,292	2,446	Deferred tax	3,354	3,117
CURRENT ASSETS	11,199	10,975	Other non-current liabilities	3,947	3,089
TOTAL ASSETS	37,164	32,106	NON-CURRENT LIABILITIES	11,900	11,273
			Short term borrowings	1,834	1,708
			Trade accounts payable	2,298	1,911
			Income taxes	446	221
			Provisions	339	334
			Other current liabilities	2,143	1,874
			CURRENT LIABILITIES	7,060	6,048
			TOTAL LIABILITIES AND EQUITY	37,164	32,106

Fonte: www.lvmh.com.

Figura A3 – Il Conto economico del Gruppo (milioni di euro)

(EUR millions, except for net profit per share)	2010	2009
REVENUE	20,320	17,053
Cost of sales	(7,184)	(6,164)
GROSS MARGIN	13,136	10,889
Marketing and selling expenses	(7,098)	(6,051)
General and administrative expenses	(1,717)	(1,486)
PROFIT FROM RECURRING OPERATIONS	4,321	3,352
Other operating income and expenses	(152)	(191)
OPERATING PROFIT	4,169	3,161
Cost of net financial debt	(151)	(187)
Other financial income and expenses	763	(155)
NET FINANCIAL INCOME (EXPENSE)	612	(342)
Income taxes	(1,469)	(849)
Income (loss) from investments in associates	7	3
NET PROFIT BEFORE MINORITY INTERESTS	3,319	1,973
Minority interests	(287)	(218)
NET PROFIT, GROUP SHARE	3,032	1,755

Fonte: www.lvmh.com.

Di seguito, è illustrata la provenienza geografica del fatturato ed il numero di negozi del Gruppo tra i vari mercati.

Tabella A2 – Fatturato e numero di negozi del Gruppo nei vari mercati (2010)

	Fatturato 2010	Numero di boutiques 2010
Asia (escludendo il Giappone)	25%	518
Stati Uniti	23%	570
Europa (escludendo la Francia)	21%	646
Francia	13%	364
Giappone	9%	303
Altri mercati	9%	144
<i>Totale</i>		2.545 (2.423 nel 2009)

Fonte: www.lvmh.com.

Il fatturato 2010 viene prodotto per un quarto nel continente asiatico (non considerarsi il Giappone che, preso singolarmente, rappresenta il 9% del fatturato). Gli Stati Uniti contribuiscono per il 23% e l'Europa (senza il mercato francese) per il 21%. In Francia, sede del Gruppo, il fatturato rappresenta il 13%. La diversificazione dei mercati rende interessante esaminare la provenienza del fatturato per valuta.

Tabella A3 – Provenienza del fatturato per tipologia di valuta del Gruppo (2010)

	Fatturato 2010
Euro	28%
Dollaro americano	27%
Yen	9%
Dollaro cinese	6%
Altre valute	30%

Fonte: www.lvmh.com.

1.1.2. Le attività del Gruppo LVMH

Il Gruppo LVMH opera su differenti tipologie di attività ed è l'unico gruppo al mondo ad essere presente in tutti i settori del lusso, operante con sessanta prestigiosi marchi e 83.542 dipendenti:

- vini e liquori;
- abbigliamento e articoli in pelle;
- profumi e cosmetici;
- orologi e gioielli;
- distribuzione ed altre attività.

Il lusso è uno dei segmenti più remunerativi per LVMH, tanto da giustificare l'intenzione di mettere in vendita le attività sui liquori per fare cassa da investire nel settore del lusso: tra i marchi di maggiore interesse vi è Hermès, di cui il Gruppo possiede già il 20%, ma del quale punta ad un controllo.

Il Gruppo è rivolto ad un mercato mondiale di fascia medio-alta. La creatività, la passione nell'inventare e produrre una qualità eccelsa e nell'offrire una distribuzione esclusiva fanno del Gruppo i principi ispiratori. La varietà del mix produttivo richiede una forte capacità di reinventarsi, di innovare e di creare.

Di seguito, è presentato l'andamento del fatturato e del risultato operativo del Gruppo per rami di attività.

Tabella A4 – Provenienza del fatturato del Gruppo per rami di attività

	2010	2009
Vini e liquori	16%	16%
Abbigliamento e articoli in pelle	37%	37%
Profumi e cosmetici	15%	16%
Orologi e gioielli	5%	4%
Distribuzione e altre attività	27%	27%

Fonte: *www.lvmh.com*.

Tabella A5 – Provenienza del risultato operativo per rami di attività del Gruppo

	2010	2009
Vini e liquori	29%	22%
Abbigliamento e articoli in pelle	34%	57%
Profumi e cosmetici	11%	8%
Orologi e gioielli	13%	2%
Distribuzione e altre attività	13%	11%

Fonte: *www.lvmh.com*.

Sotto il profilo del fatturato, i rami di attività maggiormente proficui nel 2010 sono stati, in ordine decrescente:

- l'abbigliamento e gli articoli in pelle;
- i vini e liquori;
- la distribuzione e le altre attività;
- gli orologi e gioielli.
- i profumi e cosmetici.

Con riferimento al reddito operativo, le attività più redditizie nel 2010 sono state, sempre in ordine decrescente, le seguenti:

- l'abbigliamento e gli articoli in pelle;
- la distribuzione e le altre attività;
- i vini e liquori;
- i profumi e cosmetici;
- gli orologi e gioielli.

A seguire, è evidenziata l'importanza di ogni mercato del Gruppo sulle diverse attività.

Tabella A6 – Fatturato del Gruppo per attività e per area geografica (2010)

	Asia (escludendo il Giappone)	Stati Uniti	Europa (escludendo la Francia)	Francia	Giappone	Altri mercati
Vini e liquori	15%	18%	18%	11%	11%	22%
Abbigliamento e articoli in pelle	46%	29%	36%	23%	66%	30%
Profumi e cosmetici	10%	5%	25%	15%	10%	20%
Orologi e gioielli	4%	3%	6%	3%	6%	9%
Distribuzione	25%	45%	15%	48%	7%	19%
<i>Totale</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>

Fonte: *www.lvmb.com*.

Il fatturato del mercato asiatico (escludendo il Giappone) è generato principalmente dalla vendita di abbigliamento e articoli in pelle, seguita dalla distribuzione, dalla commercializzazione di vini e liquori, di profumi e cosmetici e, come ultimo, di orologi e gioielli. Il mercato giapponese produce oltre i due terzi del fatturato attraverso l'abbigliamento e pelletteria, a cui seguono i vini e liquori, i profumi e cosmetici, la distribuzione e gli orologi e gioielli. attraverso Negli Stati Uniti, è la distribuzione a prevalere, seguita da abbigliamento e pelletteria, vini e liquori, profumi e cosmetici e orologi e

gioielli. Il mercato europeo, senza considerare la Francia, vede prevalere il ramo dell'abbigliamento e pelletteria, seguito da quello dei profumi e cosmetici, vini e liquori, distribuzione e orologi e gioielli. Al suo interno, la Francia differenzia il suo comportamento: la distribuzione è l'attività principale, seguita da abbigliamento e pelletteria, profumi e cosmetici, vini e liquori ed orologi e gioielli.

Il Gruppo porta avanti una politica di forti investimenti nei talenti e nelle risorse umane. I dipendenti hanno una provenienza eterogenea, che rispecchia la clientela: ciò è dimostrato dal fatto che, nelle boutiques delle città turistiche o con forte presenza di stranieri per ragioni di business, vi è quasi sempre la presenza di commessi di diverse etnie, che permettono una migliore interazione con il cliente. La provenienza geografica della forza lavoro è di seguito rappresentata.

Tabella A7 – Provenienza geografica della forza lavoro del Gruppo (2010)

	Numero di dipendenti	% sul totale dei dipendenti
Francia	19.495	23
Altri Paesi europei	17.428	21
Stati Uniti	19.650	23
Giappone	4.658	6
Altri Paesi asiatici	18.168	22
Altri mercati	4.143	5
<i>Totale</i>	<i>83.542</i>	<i>100</i>

Fonte: *www.lvmh.com*.

Tale forza lavoro è impegnata sulle varie attività del Gruppo, con prevalenza della distribuzione. Segue il ramo dell'abbigliamento e pelletteria e quello dei profumi e cosmetici.

Tabella A8 – Ripartizione della forza lavoro del Gruppo per attività (2010)

	Numero di dipendenti	% sul totale dei dipendenti
Vini e liquori	6.063	7
Abbigliamento e articoli in pelle	25.013	30
Profumi e cosmetici	17.715	21
Orologi e gioielli	2.332	3
Distribuzione e altre attività	32.419	39

Fonte: *www.lvmh.com*.

Di seguito, sono brevemente descritte le attività del Gruppo:

- vini e liquori;
- abbigliamento e articoli in pelle;
- profumi e cosmetici;
- orologi e gioielli;
- distribuzione;
- altre attività.

A) I vini e i liquori

Le attività del Gruppo sono articolate nelle seguenti sub-attività:

– champagne e vini: leader di mercato nello champagne, il Gruppo è operante anche nel mercato dei vini fermi e frizzanti provenienti dalle più famose regioni produttive al mondo. Tale attività ha registrato una vendita di 55,8 milioni di bottiglie nel 2010 (di cui 12,6 milioni in Francia e la restante parte esportata) contro i 46,5 milioni nel 2009 (di cui 11,1 milioni in Francia e la restante parte con l'export). Il Gruppo possiede una quota di mercato nel 2010 del 6,8% in Francia e del 32,1% nell'export, contro una quota nel 2009 del 6,1% in Francia e del 31,4% nelle esportazioni;

– liquori e cognac: leader nel cognac con il marchio Hennessy, esso sta ampliando la propria presenza nei liquori con l'acquisizione di altri marchi, anche avvalendosi di una rete distributiva internazionale. Si è registrata una vendita di 62,6 milioni di bottiglie nel 2010 (di cui 0,3 milioni in Francia e la restante parte con l'export) contro i 53 milioni nel 2009 (di cui 0,2 milioni in Francia e la restante parte esportata). Il Gruppo possiede una quota di mercato nel 2010 del 6,5% in Francia e del 42,5% nell'export, contro una quota nel 2009 del 7,5% in Francia e del 42,8% nell'export.

Tabella A9 – *Vendita di champagne e vini del Gruppo*

	2010			2009		
	Milioni di bottiglie	% sul totale vendite di bottiglie del Gruppo	Quota di mercato %	Milioni di bottiglie	% sul totale vendite di bottiglie del Gruppo	Quota di mercato %
Francia	12,6	22	7	11,1	24	6
Export	43,2	78	32	35,4	76	31
così composto:						
Germania	2,8	5		2,3	5	
Regno Unito	5,5	10		5,1	11	
Stati Uniti	10,0	18		7,8	17	

segue

	2010			2009		
	Milioni di bottiglie	% sul totale vendite di bottiglie del Gruppo	Quota di mercato %	Milioni di bottiglie	% sul totale vendite di bottiglie del Gruppo	Quota di mercato %
Italia	2,8	5		2,8	6	
Svizzera	1,1	2		0,9	2	
Giappone	3,3	6		2,8	6	
Altri Paesi	17,7	32		13,7	30	
Totale	55,8	100	17,5	46,5	55,8	15,8

Fonte: *www.lvmb.com*.

Tabella A10 – Vendita di liquori e cognac del Gruppo

	2010			2009		
	Milioni di bottiglie	% sul totale vendite di bottiglie del Gruppo	Quota di mercato %	Milioni di bottiglie	% sul totale vendite di bottiglie del Gruppo	Quota di mercato %
Francia	0,3	0,4	7	0,2	0,4	8
Export	62,3	99,6		52,8	99,6	
così composto:						
Europa (esclusa la Francia)	8,9	14	23	7,3	14	22
Stati Uniti	27,4	44	59	27,1	51	63
Giappone	0,7	1	53	1,2	2	63
Asia (escluso il Giappone)	21,8	35	44	14,6	28	39
Altri Paesi	3,5	5,6	50	2,6	5	47
Totale	62,6	100	43	53	100	43

Fonte: *www.lvmb.com*.

Per entrambe, la strategia si focalizza su un segmento alto di clientela.

Il Gruppo opera mediante i seguenti marchi: Moët & Chandon, Dom Perignon, Veuve Clicquot, Krug, Mercier, Ruinart, Château d'Yquem, Hennessy, The Glenmorangie Company, Belvedere, Domaine Chandon Australia, Cloudy Bay, Cape Mentelle, Newton, Terrazas de los Andes, Cheval des Andes, 10 Cane Rum, Wenjun, Numanthia.

La ripartizione del fatturato per area geografica è la seguente:

- Stati Uniti: 26%;
- Francia: 9%;
- altri Paesi europei: 24%;
- Giappone: 6%;
- altri Paesi asiatici: 23%;
- altri mercati: 12%.

B) L'abbigliamento ed i prodotti in pelle

La ricercatezza nei tessuti e nei materiali, la raffinatezza del design e delle linee e l'esclusività delle scelte commerciali rendono ogni prodotto di tale segmento il sogno di ogni cliente, per ogni collezione e per ogni stagione. Attraverso un portafoglio di marchi di indiscutibile celebrità, il Gruppo detiene la leadership del mercato. È largamente riconosciuto il valore dei designers, provenienti da tutto il mondo, che l'azienda si impegna a valorizzare e trattenere: tra questi, spicca Marc Jacobs per Louis Vuitton dal 1998.

Il Gruppo possiede i seguenti marchi, creati in Europa e negli Stati Uniti: Louis Vuitton, Loewe, Celine, Berluti, Kenzo, Givenchy, Marc Jacobs, Fendi, StefanoBi, Emilio Pucci, Donna Karan, Thomas Pink e Nowness. Il marchio "star" è senza dubbio Louis Vuitton, celebre per la sua linea in monogramma, ormai affiancata anche dalla pelle, dalla vernice e dal tessuto. Louis Vuitton nacque nel 1854 in Francia, focalizzandosi inizialmente sulla produzione e commercializzazione di articoli da viaggio, tra cui valigie e borse da viaggio rigide e flessibili, eleganti borse ed accessori; successivamente, venne ampliata la gamma produttiva. Da centocinquanta anni, le sue collezioni si sono arricchite, includendo nuovi articoli, modelli, materiali e stampe: oggi, Louis Vuitton rappresenta il brand leader mondiale negli articoli in pelle, avvalendosi di una gamma produttiva completa: nel 1998 ha aggiunto alla pelletteria anche il prêt-à-porter femminile e maschile, le scarpe e gli accessori, nel 2002 gli orologi, nel 2004 i gioielli e nel 2005 gli occhiali.

I negozi di proprietà sono passati da 1.164 del 2009 a 1.188 nel 2010. La distribuzione si basa esclusivamente su boutique di proprietà per il marchio Louis Vuitton e su negozi di proprietà e boutiques selezionate per gli altri brand. Ciò garantisce un contatto più personalizzato con la clientela, che riveste un ruolo centrale nella politica del Gruppo.

L'approvvigionamento del pellame e degli altri materiali ha luogo con un numero limitato di fornitori, anche se la dipendenza da questi fornitori non è esclusiva; al fine di meglio diversificare il portafoglio di sub-fornitori, il Gruppo ha inserito, a partire dal 1998, anche la Norvegia e la Spagna tra i suoi mercati di sub-fornitura e nel 2000 anche l'Italia. Sempre con l'intento di intensificare i rapporti con i sub-fornitori, il Gruppo ha siglato nel 2009 una joint venture con Tanneries Masure, che riforniva il pellame da anni:

attualmente, la risultante Tanneries de la Comète rifornisce esclusivamente Louis Vuitton, anche impiegando estratti vegetali.

Il ricorso ad una produzione interna piuttosto che alla sub-fornitura dipende da marchio a marchio. Si consideri che il costo della sub-fornitura ha rappresentato, nel 2010, circa il 43% del costo del venduto. In particolare, i prodotti in pelle di Louis Vuitton vengono fabbricati in undici stabilimenti in Francia, tre in Spagna ed uno negli Stati Uniti. Essi forniscono la maggior parte della produzione. Le sneakers sono realizzate in Italia, presso artigiani ubicati a Fiesse D'Artico. La sub-fornitura viene impiegata per garantire maggiore flessibilità produttiva. I prodotti in pelle Fendi e Loewe vengono realizzati nel loro Paese d'origine, attraverso propri stabilimenti oppure sub-fornitura affidata ad artigiani.

La ripartizione del fatturato per area geografica è la seguente:

- Stati Uniti: 18%;
- Francia: 8%;
- altri Paesi europei: 21%;
- Giappone: 16%;
- altri Paesi asiatici: 30%;
- altri mercati: 7%.

C) I profumi ed i cosmetici

Lo *status* del brand viene impiegato anche nel segmento dei profumi e dei cosmetici, nel quale la creatività viene applicata all'innovazione dei materiali impiegati, il tutto alla ricerca di un prodotto in grado di esaltare la bellezza di ogni cliente.

Il Gruppo opera con i seguenti marchi: Parfums Christian Dior, Guerlain, Parfums Givenchy, Kenzo Parfums, Benefit Cosmetics, Fresh, Make Up For Ever, Acqua di Parma, Parfums Loewe, Emilio Pucci Parfums, Fendi Perfumes. Tra questi, Christian Dior, Guerlain, Givenchy e Kenzo si annoverano tra i più grandi marchi francesi nei profumi, Benefit Cosmetics e Fresh sono nuovi marchi americani, Acqua di Parma è un prestigioso brand italiano, Parfums Loewe è un brand spagnolo con una importante quota nel suo mercato, Make Up For Ever è un marchio francese inizialmente operante nel segmento professionale, Fendi e Pucci sono nuove fragranze lanciate nel 2007. La varietà di marchi crea sinergia e fortifica la forza contrattuale del Gruppo, anche sotto il profilo della negoziazione del costo degli spazi e delle campagne pubblicitarie.

L'attività di ricerca e sviluppo viene posta in essere, dal 1997, in un centro di proprietà dell'azienda sito in Francia, a Saint-Jean de Braye (una sorta di cluster conosciuto come la Valle dei cosmetici) che costituisce anche la sede produttiva di Parfums Christian Dior: oltre duecentosettanta ricercatori, chimici, biologi, fisici e farmacisti operano in tale laboratorio. Questo laboratorio rappresenta il secondo centro di ricerca della Francia nel campo dei profumi e cosmetici e si occupa dell'attività di ricerca e svi-

luppo per i marchi Parfums Christian Dior, Guerlain e Parfums Givenchy; inoltre, esso supporta lo sviluppo dei marchi Kenzo Parfums, Benefit Cosmetics, Fresh, Make Up For Ever, Acqua di Parma, Parfums Loewe, Emilio Pucci Parfums, Fendi Perfumes e, in generale, coordina ogni attività di ricerca e sviluppo effettuata nel settore dei profumi e dei cosmetici. Ne derivano importanti economie di scala, che permettono il risparmio di costi a favore di importanti investimenti nel design e nella pubblicità. Ogni investimento in R&S ha effetti benefici su tutti i brand del Gruppo, anche grazie alla collaborazione con università, centri di ricerca ed altri partners internazionali. Se la formula del prodotto è sviluppata principalmente nel laboratorio di Saint-Jean de Braye, si aggiungono anche acquisti o sviluppi di nuove formule presso aziende terze specializzate, specialmente con riferimento alle essenze.

I cinque centri produttivi francesi di Guerlain, Givenchy e Parfums Christian Dior forniscono tutta la produzione per i marchi Guerlain, Givenchy, Parfums Christian Dior e Kenzo, sia per le fragranze sia per i prodotti di make-up e di bellezza. Make Up For Ever viene prodotto totalmente in Francia in laboratori di proprietà del Gruppo, mentre Loewe e Acqua di Parma vengono prodotti ricorrendo alla sub-fornitura. Nel 2010, i costi di sub-fornitura rappresentano circa il 6% del costo del venduto, oltre a circa 10 milioni di euro per i costi logistici dovuti alla sub-fornitura. Ogni elemento del packaging è rifornito da soggetti esterni.

In particolare, la ripartizione del fatturato per categoria merceologica è di seguito riportata:

- profumi: 48%;
- cosmetici: 34%;
- cura della pelle: 18%.

La ripartizione del fatturato per area geografica è la seguente:

- Francia: 14%;
- altri Paesi europei: 39%;
- Stati Uniti: 8%;
- Giappone: 6%;
- altri Paesi asiatici: 18%;
- altri mercati: 15%.

D) Gli orologi ed i gioielli

Il Gruppo detiene un portafoglio di marchi di lunga esperienza e tradizione nel campo dell'orologeria e gioielleria, ma anche altri di più recente creazione. I marchi posseduti sono i seguenti: Zenith, TAG Heuer (leader mondiale negli orologi sportivi e nei cronografi), Hublot (marchio di recente creazione acquistato nel 2008), Dior Watches (brand che applica all'orologeria il design e la raffinatezza dell'omonima casa di moda), De Beers (con il quale il Gruppo è presente nei gioielli e nei diamanti), Fred (un

marchio dal design contemporaneo), Chaumet (prestigiosa e storica gioielleria di Place Vendôme a Parigi) e, ultimo per acquisizione, Bulgari, storico brand italiano. Dopo l'ultima acquisizione di Bulgari, avvenuta nel 2011, il Gruppo raddoppia la dimensione della divisione gioielli e orologi e lo mette finalmente in concorrenza con Richemont (Cartier) e Swatch.

Il Gruppo si avvale di una organizzazione su scala internazionale, che copre i mercati europei, quello americano, il nord dell'Asia, il Giappone e la regione pacifica dell'Asia.

La produzione delle varie collezioni di marchi diversi ha luogo attraverso la condivisione delle risorse produttive: si pensi al design dei prototipi ed alla programmazione e gestione dei vari investimenti, con l'obiettivo di incrementare la produttività e rafforzare la forza contrattuale in sede di approvvigionamento con i fornitori. Essa ha luogo in cinque centri di produzione, ubicati in Francia a Le Locle, La Chaux-de-Fonds e Nyon, nei quali avviene l'intera attività di assemblaggio dei componenti degli orologi con marchio Zenith, TAG Heuer, Hublot, Christian Dior, Chaumet e Fred. In questi laboratori, Zenith disegna e produce il movimento del meccanismo El Primero.

L'attività di sub-fornitura rappresenta circa il 5% dei costi del venduto nel 2010. L'elevata qualità dei prodotti è garantita dal ricorso ad un numero molto limitato di fornitori, principalmente svizzeri, fatta eccezione per i fornitori del pellame impiegato. Tra i sub-fornitori, spicca l'azienda svizzera Cortech, che rappresenta il principale fornitore del Gruppo per gli orologi TAG Heuer e Zenith. In casi limitati, il Gruppo fa riferimento a fornitori esterni per il design dei modelli.

La ripartizione del fatturato per area geografica è la seguente:

- Stati Uniti: 17%;
- Giappone: 12%;
- altri Paesi asiatici: 21%;
- Francia: 8%;
- altri Paesi europei: 25%;
- altri mercati: 17%.

E) La distribuzione

Il Gruppo opera nel campo della distribuzione attraverso una serie di proprie catene, nelle quali vengono commercializzati sia i brand posseduti dal Gruppo sia quelle di altre aziende. Tali catene di distribuzione sono le seguenti: Sephora, DFS, Miami Cruiseline Services e Le Bon March Rive Gauche. I negozi sono passati da 1.075 del 2009 a 1.146 nel 2010, sono ubicati in Europa, America del Nord, Asia e Medio Oriente.

La distribuzione opera in due segmenti:

– distribuzione “travel”: questo segmento è volto alla vendita di prodotti di lusso per una clientela che viaggia su scala internazionale. I marchi di riferimento sono: DFS e Miami Cruiseline. DFS, acquistato nel 1997, è un'azienda americana leader nella vendita di prodotti di lusso dedicati ad una clientela itinerante. Grazie a solide partnership

con tour operators giapponesi ed internazionali, essa si concentra principalmente sul turismo della regione pacifica dell'Asia. La strategia punta alla creazione di gallerie di negozi ubicate nei centri delle più importanti città, le quali rappresentano la parte preponderante del fatturato: DFS possiede quattordici gallerie, che vanno da una superficie di 1.000 ad una di 18.000 metri², dislocate nelle principali mete del turismo in Asia, Giappone e Stati Uniti. In un solo luogo, la Galleria offre negozi, spazi commerciali e luoghi di ristorazione nelle immediate vicinanze di hotel: essa ospita i nomi più prestigiosi della moda e del lusso, quali Louis Vuitton, Hermès, Bulgari, Tiffany, Christian Dior, Chanel, Prada, Fendi, Céline, ecc. Oltre alle gallerie, DFS è anche operante nella distribuzione in venti aeroporti internazionali ubicati in Asia, Stati Uniti e Giappone. Miami Cruise-line, acquistata nel 2000, è una società americana fondata nel 1963 e leader nella vendita di articoli di lusso nei duty-free a bordo delle crociere. Essa opera attualmente su ottanta navi, possedute da differenti compagnie; inoltre, pubblica e commercializza riviste specializzate nel turismo e cataloghi pubblicitari disponibili sulle navi;

– distribuzione selezionata: i marchi posseduti sono Sephora e Le Bon Marché Rive Gauche. Sephora, fondata nel 1969, ha lanciato un nuovo concetto distributivo dei prodotti di bellezza, che vengono commercializzati in un spazio progettato nei minimi dettagli, suddivisi in tre aree ben distinte nelle quali vengono esposti i profumi, i prodotti di make-up e quelli di cura della bellezza. Oltre alla commercializzazione dei più prestigiosi marchi internazionali della cosmesi e profumi, dal 1995 ha lanciato il marchio proprio Sephora. Acquisita nel 1997 da LVMH, essa ha continuato la sua espansione internazionale, acquistando vari marchi tra i quali Marie-Jeanne Godard in Francia e Boidi, Laguna e Carmen in Italia. Sephora conta seicentotrentatré negozi in Europa, ubicati in quindici Paesi, duecentocinquanta negozi negli Stati Uniti e venticinque in Canada (mercati nei quali si è avuto l'ingresso nel 1998), cento in Cina (nel quale l'azienda si è introdotta nel 2005), sei negozi in Medio Oriente (a partire dal 2007). Nel 2009, Sephora è operante anche in Sud America, dopo l'acquisizione di Sack's, una catena brasiliana di profumi e cosmetici. Le Bon Marché, fondato nel 1852, fu il pioniere di nuove tecniche di marketing nel diciannovesimo secolo. Nel 1998, LVMH acquisisce il department store di Parigi. La catena possiede dei locali molto popolari di Parigi, quali La Grande Epicerie di Paris, Franck e Fils. Attualmente, Le Bon Marché è il più esclusivo department store di Parigi.

La ripartizione del fatturato per area geografica è la seguente:

- Francia: 22%;
- altri Paesi europei: 8%;
- Stati Uniti: 37%;
- Giappone: 2%;
- altri Paesi asiatici: 24%;
- altri Paesi: 7%.

F) Altre attività

Il Gruppo è impegnato in altre attività, rappresentate dai marchi Les Echos Group, La Samaritaine e Royal Van Lent.

Les Echos Group, acquistato nel 2007 da LVMH dal Gruppo London-based Pearson, possiede la testata giornalistica francese Les Echos, il sito internet di business e finanziario LesEchos.fr, il business magazine Enjeux-Les Echos, la rivista Investir-Le Journal des Finances e la radio francese RadioClassique.

La Samaritaine è un complesso ubicato nel cuore di Parigi, accanto alla Senna. Esso comprende uffici e spazi commerciali (il department store al suo interno venne chiuso nel 2005 per ragioni di sicurezza). Un progetto, già approvato, trasformerà La Samaritaine in un nuovo complesso nel quale troveranno spazio degli hotels, uffici, negozi e spazi ricreativi.

Royal Van Lent, fondata nel 1849, è una prestigiosa azienda che disegna e produce yachts di lusso, oltre i cinquanta metri di lunghezza. Nel 2009, l'azienda ha lanciato sul mercato il suo ottocentesimo yacht, il Trident.

1.2. Il Gruppo PPR⁴

Il Gruppo PPR (Pinault Printemps Redoute) rappresenta il secondo operatore al mondo specializzato nella moda e nel lusso (il leader indiscusso è il Gruppo LVMH).

L'azionista di riferimento del Gruppo PPR è Artémis, che detiene il 40,7% del capitale di PPR (al 31/12/2010). Artémis è posseduta dalla Pinault Financière, ossia la finanziaria della famiglia Pinault, che detiene il controllo del Gruppo PPR.

Ripercorrendo i tratti salienti della sua storia, nel 1999 il Gruppo ebbe il ruolo di "cavaliere bianco"⁵, andando in aiuto di Gucci (dove allora era presente il famoso duo Domenico De Sole-Tom Ford) contro la scalata di LVMH su Gucci. PPR acquistò Gucci per un totale di 6,2 milioni di euro circa. Con questa operazione, PPR entrò nel mercato del lusso, mentre fino ad allora l'unica attività era quella della grande distribuzione. A seguito di tale acquisizione, il Gruppo PPR volle gestire direttamente Gucci, tanto che nel 2004 uscì di scena la coppia De Sole – Ford, a cui si deve il merito del rilancio del brand: il baricentro della propria attività si spostò in modo progressivo verso il lusso. Tale tendenza venne confermata nel 2007, quando PPR acquistò il 72% di Puma. Nel 2010, la moda (Puma) ed il lusso (Gucci Group) hanno generato il 45% del fatturato del Gruppo PPR ed il 78% dell'EBITDA: questo giustifica la tendenza a mettere in vendita ogni attività che non sia moda e lusso.

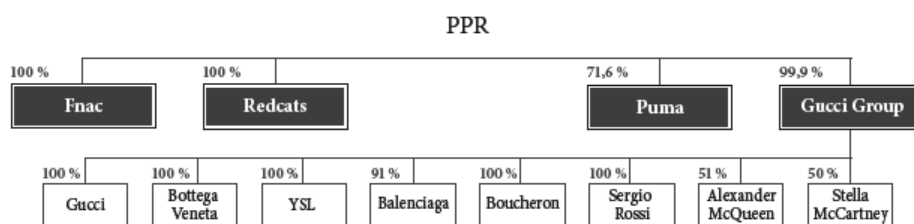
⁴ www.ppr.com.

⁵ D. PAMBIANCO, *Completata la mutazione di PPR, il timone del lusso passa a Pinault*, Pambianco-Week, Milano, marzo 2011, p. 4.

Il Gruppo PPR possiede: il 100% di Fnac, il 100% di Redcats, il 71,6% di Puma ed il 99,9% di Gucci Group (Luxury Group). A sua volta, il Gucci Group possiede i seguenti marchi:

- “Gucci” al 100%;
- “Bottega Veneta” al 100%;
- “Yves Saint Laurent” al 100%;
- “Balenciaga” al 91%;
- “Boucheron” al 100%;
- “Sergio Rossi” al 100%;
- “Alexander McQueen” al 51%;
- “Stella McCartney” al 50%.

Figura A4 – L’organigramma del Gruppo (31/12/2010)



Fonte: www.ppr.com.

La strategia del Gruppo PPR è volta alla diversificazione dei suoi marchi e delle attività svolte: la varietà della gamma produttiva, dei canali di vendita, dei marchi e dei mercati di sbocco permettono al gruppo di ottenere un profilo di crescita superiore rispetto alla media del suo mercato. Inoltre, il gruppo punta alla crescita del personale ed al processo di internazionalizzazione, strategia che ha generato un cash flow tale da accrescere le potenzialità di sviluppo nonché di rafforzare la struttura finanziaria.

1.2.1. I dati di bilancio del Gruppo PPR

Di seguito, sono indicati i principali dati di bilancio del Gruppo.

Tabella A11 – *Dati di bilancio del Gruppo (milioni di euro)*

	2010	2009	Variazione
Fatturato	14.605	13.584	+ 7,5%
Reddito operativo	1.337	866	+ 54,3%
Risultato netto di Gruppo	965	951	+ 1,4%
Cash flow free operativo	1.081	1.192	- 9,3%
Patrimonio netto	11.651	10.947	+ 6,4%
Posizione finanziaria netta	3.781	4.367	- 13,4%
Totale passivo	24.694	24.375	+ 1,3%

Fonte: www.ppr.com.

A seguire, sono presenti lo Stato Patrimoniale ed il Conto Economico del Gruppo.

Figura A5 – Lo Stato patrimoniale del Gruppo (milioni di euro)

Assets		(in Euro)	
	Dec. 31, 2010	Dec. 31, 2009	
Goodwill	4,539.8	5,543.3	
Brands and other intangible assets	10,200.4	10,122.7	
Property, plant and equipment	1,423.6	1,861.5	
Investments in associates	747.7	706.6	
Non-current financial assets	271.4	301.8	
Deferred tax assets	560.0	551.1	
Other non-current assets	11.2	11.4	
Non-current assets	17,754.1	19,097.4	
Inventories	2,227.0	2,347.5	
Trade receivables	954.7	891.4	
Customer loans	238.2	214.9	
Current tax receivables	124.4	77.6	
Other current financial assets	50.3	27.9	
Other current assets	1,947.6	696.5	
Cash and cash equivalents	1,398.2	944.5	
Current assets	6,940.4	5,202.3	
Assets classified as held for sale		74.9	
TOTAL ASSETS	24,694.5	24,374.6	

Equity and liabilities		(in Euro)	
	Dec. 31, 2010	Dec. 31, 2009	
Share capital	507.3	506.3	
Capital reserves	2,498.1	2,480.4	
Treasury shares	(10.1)	(7.0)	
Translation adjustments	(38.4)	(226.3)	
Reassessment of financial instruments	(31.5)	7.8	
Other reserves	7,673.8	7,119.4	
Equity attributable to owners of the parent	10,599.2	9,880.6	
Non-controlling interests	1,052.0	1,066.2	
Total equity	11,651.2	10,946.8	
Non-current borrowings	9,341.1	4,357.8	
Provisions for pensions and other post-employment benefits	166.2	192.3	
Other provisions	190.4	103.5	
Deferred tax liabilities	2,850.8	2,860.0	
Non-current liabilities	6,548.5	7,513.6	
Current borrowings	1,877.6	1,006.2	
Financing of customer loans	238.2	214.9	
Other current financial liabilities	55.3	56.5	
Trade payables	1,928.4	2,057.2	
Provisions for pensions and other post-employment benefits	9.0	11.9	
Other provisions	163.4	252.0	
Current tax liabilities	386.8	211.8	
Other current liabilities	1,896.1	2,053.0	
Current liabilities	6,494.8	5,863.5	
Liabilities associated with assets classified as held for sale		50.7	
TOTAL EQUITY AND LIABILITIES	24,694.5	24,374.6	

Fonte: www.ppr.com.

Figura A6 – Il Conto economico del Gruppo (milioni di euro)

(in € milioni)	2010	2009
CONTINUING OPERATIONS		
Revenue	14,605.1	13,584.3
Cost of sales	(7,175.9)	(6,900.7)
Gross margin	7,429.2	6,683.6
Payroll expenses	(2,225.8)	(2,049.2)
Other recurring operating income and expenses	(3,672.1)	(3,394.8)
Recurring operating income	1,531.3	1,239.6
Other non-recurring operating income and expenses	(193.9)	(373.6)
Operating income	1,337.4	866.0
Finance costs, net	(254.2)	(363.5)
Income before tax	1,083.2	502.5
Corporate income tax	(304.0)	(172.5)
Share in earnings of associates	35.8	0.5
Net income from continuing operations	815.0	330.5
o/w attributable to owners of the parent	764.2	313.8
o/w attributable to non-controlling interests	50.8	16.7
DISCONTINUED OPERATIONS		
Net income from discontinued operations	200.3	664.6
o/w attributable to owners of the parent	200.3	637.1
o/w attributable to non-controlling interests		27.5
Net income of consolidated companies	1,015.3	995.1
Net income attributable to owners of the parent	964.5	950.9
Net income attributable to non-controlling interests	50.8	44.2
Net income attributable to owners of the parent	964.5	950.9
Earnings per share (in €)	7.62	7.52
Fully diluted earnings per share (in €)	7.61	7.52
Net income from continuing operations attributable to owners of the parent	764.2	313.8
Earnings per share (in €)	6.04	2.48
Fully diluted earnings per share (in €)	6.03	2.48
Net income from continuing operations (excluding non-recurring items) attributable to owners of the parent	931.9	598.0
Earnings per share (in €)	7.36	4.73
Fully diluted earnings per share (in €)	7.35	4.73

Fonte: www.ppr.com.

Di seguito, è presentato l'andamento del fatturato e dell'EBITDA del Gruppo PPR.

Tabella A12 – Andamento del fatturato per rami di attività del Gruppo

	2010	2009
Fnac	31%	32%
Gucci Group	27%	25%
Redcats	24%	25%
Puma	18%	18%

Fonte: www.ppr.com.

Tabella A13 – *Andamento dell'EBITDA per rami di attività del Gruppo*

	2010	2009
Gucci Group	55%	51%
Puma	21%	22%
Fnac	13%	16%
Redcats	11%	11%

Fonte: *www.ppr.com*.

Mentre il fatturato 2010 è generato, in ordine decrescente, dal ramo Fnac, seguito dal Gruppo Gucci, da Recats e da Puma, sotto il profilo dell'EBITDA, il Gruppo Gucci (ossia il lusso) e Puma (la moda) rappresentano il 78% dell'EBITDA del Gruppo. Tali dati giustificano la tendenza del Gruppo nel voler accrescere i propri investimenti nel ramo moda e lusso: a maggio 2011, ad esempio, PPR ha lanciato un'OPA amichevole su Volcom, azienda californiana specializzata nell'abbigliamento ed accessoriistica per sport estremi, quali snowboard, skateboard e surf. Tale marchio è molto popolare tra gli appassionati di questo sport.

Di seguito, è illustrata la provenienza geografica del fatturato del Gruppo.

Tabella A14 – *Provenienza geografica del fatturato del Gruppo*

	2010	2009
Europa occidentale	59%	62%
Nord America	16%	16%
Asia (pacifico)	11%	9%
Giappone	6%	6%
Europa dell'est, Medio oriente, Africa	4%	4%
America del sud	4%	3%

Fonte: *www.ppr.com*.

Nel 2010, il mercato più importante per il Gruppo è quello dell'Europa occidentale che da solo contribuisce per circa il 60%, seguito dal Nord America, dall'Asia, dal Giappone, dall'Europa dell'est/Medio Oriente e, infine, dall'America del sud.

Di seguito, è illustrato l'andamento del patrimonio netto e della posizione finanziaria netta del Gruppo. Il patrimonio netto rappresenta nel 2010 il 47% delle fonti di finanziamento (45% nel 2009); pertanto, si tratta di un Gruppo indipendente nei confronti dell'esterno.

Tabella A15 – *Andamento del patrimonio netto e della posizione finanziaria netta del Gruppo (milioni di euro)*

	2010	2009
Patrimonio netto	11.651	10.947
Posizione finanziaria netta	3.781	4.367
Posizione finanziaria netta/Patrimonio netto X 100	32%	40%

Fonte: *www.ppr.com*.

1.2.2. Le attività del Gruppo PPR

Il Gruppo PPR opera con due tipologie di attività, definite “universi” di attività:

- il lusso e la moda nel segmento dello sport&lifestyle, orientata in un mercato mondiale e di fascia medio-alta, con una crescita più forte;
- la distribuzione, rivolta ad un mercato di massa e maturo.

Attualmente, il Gruppo sta orientando i maggiori investimenti sul primo ramo, che risulta maggiormente redditizio, ed ha in fase di cessione il secondo.

Tali ambiti di azione sono differenti, ma anche complementari in termini di cicli economici e mercati di sbocco. Le performance in entrambi sono legate all’attenta gestione dei marchi detenuti, alla qualità del servizio alla clientela ed all’esperienza nella distribuzione.

La varietà nella gamma produttiva richiede una continua capacità di reinventarsi, nonché una sforzo innovativo e di generazione di creatività. Nel segmento del Lusso, la creatività è l’essenza, ma anche nella Distribuzione il fattore innovativo è posto al centro dei risultati. Questo modello permette una rimessa in gioco dei metodi lavorativi, oltre ad uno spirito di adattamento continuo all’ambiente. Si punta allo sviluppo internazionale con l’apertura di nuovi negozi, all’incremento della gamma dei marchi facenti parte del portafoglio ed al lancio di nuovi prodotti, soprattutto nel settore della cosmesi.

Nell’ambito della distribuzione, il Gruppo punta ad incrementare i punti vendita sia in Francia sia all’estero; nel 2006, il Gruppo ha ceduto Printemps, dal 1865 il più contemporaneo dei grandi magazzini per le tendenze della moda, accessori, cosmetici, casa e prodotti di lusso, oltre all’offerta di spazi per la ristorazione. Le ragioni della cessione sono legate al fatto che Printemps non garantiva a PPR un soddisfacente potenziale di sviluppo internazionale.

I principali numeri concernenti la struttura produttiva, logistica e commerciale delle attività di Gruppo sono indicati di seguito.

Tabella A16 – *La struttura produttiva, logistica e commerciale del Gruppo per attività (2010)*

	Negozi	Unità produttive	Unità logistiche	Dipendenti (effettivi medi)
Fnac	148	5	7	14.364
Redcats	574	3	55	14.105
Puma	505	4	43	9.697
Polo del lusso (Gruppo Gucci)	684	18	51	11.941
<i>Totale</i>	<i>1.911</i>	<i>30</i>	<i>161</i>	<i>50.107</i>

Fonte: www.ppr.com.

Il polo del lusso, rappresentato dal Gruppo Gucci, possiede oltre il 35% dei punti vendita totali, seguito da Redcats, Puma e come ultimo Fnac. I negozi adibiti all'attività della moda e del lusso sono oltre il 60% del totale. Sotto il profilo delle unità produttive di proprietà del Gruppo, il 60% servono il polo del lusso; quelle logistiche sono rivolte per circa il 60% alle attività della moda e del lusso. Poco meno del 60% dei dipendenti è impegnato nelle attività di distribuzione.

Di seguito, sono brevemente descritte le attività del Gruppo:

- il lusso e la moda;
- la distribuzione.

1.2.2.1. *Il lusso e la moda*

Nell'attività del lusso e della moda, il Gruppo PPR opera mediante il marchio Puma ed il Gruppo Gucci.

A) Puma

Puma è uno dei marchi sportivi più celebri e all'avanguardia, presente in oltre centoventi Paesi, la cui immagine è costruita, oltre che sulla tradizione sportiva, anche sulla collaborazione con grandi atleti ed importanti squadre. È uno dei più grandi produttori al mondo di scarpe, abbigliamento sportivo ed accessori per l'atletica. Possiede, oltre al marchio Puma, anche Tretom e Cobra Golf.

Il marchio viene commercializzato attraverso negozi di proprietà, in franchising, punti vendita selezionati ed il canale elettronico. Le linee di Puma sono state raggruppate, al fine di fornire una comunicazione più snella al mercato: sportiva, sportfashion e lifestyle.

La ripartizione del fatturato per area geografica è la seguente:

- Europa, Medio-Oriente, Africa: 45%;
- America: 32%;
- Asia: 23%.

L'articolazione del fatturato per categoria merceologica è di seguito riportata:

- scarpe: 53%;
- abbigliamento: 35%;
- accessori: 12%.

B) Gruppo Gucci

Nell'ambito del polo del lusso, il Gruppo PPR opera attraverso il Gruppo Gucci, che possiede marchi prestigiosi e rappresenta uno dei più importanti poli del lusso mondiali. I fattori critici di successo sono certamente rappresentati dalla ricerca della qualità assoluta, dalla creatività ad ennesima potenza, dalla ricercatezza dei materiali e dalla filosofia di esclusività. Di seguito, sono illustrati i numeri più significativi del Gruppo Gucci, suddivisi per marchi.

Tabella A17 – Numeri del Gruppo Gucci per marchio (2010)

	Fatturato (milioni di euro) in % sul totale	EBIDTA in % sul totale	Numero di negozi di proprietà	Numero di dipendenti (effettivi medi)
Gucci	66	78	317	7.302
Bottega Veneta	13	13	148	1.536
Yves Saint Laurent	7	2	78	993
Altri marchi (Balenciaga, Alexander McQueen, Boucheron, Sergio Rossi, Stella McCartney)	14	7	141	1.972

Fonte: *www.ppr.com*.

Come illustrato dalla tabella precedente, la suddivisione del fatturato per marchio è di seguito riportata:

- Gucci: 66%;
- Bottega Veneta: 13%;
- Yves Saint Laurent: 7%;
- altri marchi: 14%.

In particolare, la ripartizione del fatturato per area geografica è la seguente:

- Europa occidentale: 33%;
- Asia (Pacifico): 30%;
- America del nord: 18%;
- Giappone: 14%;
- altri Paesi: 5%.

L'articolazione del fatturato per categoria merceologica è di seguito riportata:

- pelletteria: 55%;
- scarpe: 14%;
- prêt-à-porter: 14%;
- orologi: 4%;
- gioielli: 4%;
- altri articoli: 9%.

L'EBITDA è generato per oltre il 75% da Gucci, seguito a larga distanza dagli altri brand. Ne consegue una correlata suddivisione dei punti vendita tra i vari marchi: Gucci assorbe circa il 46% dei negozi del Gruppo Gucci.

I marchi posseduti dal Gruppo Gucci sono brevemente descritti di seguito.

1) *Gucci*

Fondato a Firenze nel 1921, Gucci figura tra le più grandi marche del lusso mondiale. L'azienda si occupa della creazione, produzione e distribuzione di articoli di pelletteria (borse, valigeria, piccoli articoli di pelletteria), scarpe, prêt-à-porter, orologi e gioielli con marchio Gucci, preservando una qualità assoluta ed un'eccellenza nel design e nella ricercatezza dei materiali. Al contrario, l'azienda ha optato per la concessione in licenza del marchio Gucci ai più importanti leaders mondiali del settore per occhiali e profumi.

Grazie alle capacità creative del Direttore Artistico Frida Giannini, le collezioni del prêt-à-porter femminile e maschile e della linea accessori sono caratterizzate da una visione unica ed armoniosa. Simbolo di qualità estrema e di lusso contemporaneo, il marchio Gucci genera in tutto il mondo un'attrazione eccezionale, ivi compresi i mercati internazionali, che sono stati interessati da una attenta, ma marcata politica di apertura di nuovi negozi.

La ripartizione del fatturato 2010 per provenienza geografica è la seguente:

- Asia (Pacifico): 36%;
- Europa occidentale: 30%;
- America del Nord: 18%;
- Giappone: 12%;
- altri Paesi: 4%

La ripartizione del fatturato 2010 per categoria merceologica è di seguito riportata:

- pelletteria: 57%;
- scarpe: 13%;
- prêt-à-porter: 13%;
- orologi: 5%;
- gioielleria: 3%;
- altre categorie: 9%.

Le borse (che rappresentano il mestiere storico dell'azienda) e le scarpe costituiscono la principale fonte di fatturato. Con riferimento al prêt-à-porter, alle cravatte, ai foulards, agli orologi e gioielli, tali prodotti sono distribuiti in negozi di proprietà, in altri gestiti in franchising e nelle più prestigiose boutiques, mentre per i profumi e gli occhiali, come detto precedentemente, sono accordate licenze di fabbricazione e distribuzione.

L'azienda Gucci⁶ nacque nel 1921 a Firenze, come impresa specializzata in pelletterie artigianali. Il fondatore Guccio Gucci, figlio di un fabbricante di paglie, maturò un marcato senso del gusto lavorando come liftboy negli alberghi più rinomati. Tornato a Firenze, aprì una serie di piccoli negozi di pelletterie comuni, articoli da viaggio e per l'equitazione. Il marchio della casa fu ispirato al contesto equestre, mutuando la passione per l'equitazione della clientela: inizialmente, al morso ed alla staffa, in un secondo momento ad un nastro ispirato dal sotto pancia della sella.

Nel '38, per volontà di Aldo Gucci, il maggiore dei figli di Guccio Gucci, l'azienda aprì un negozio a Roma, in via Condotti, il primo al di fuori della città natale della famiglia.

La fantasia e la creatività di Guccio Gucci permisero all'azienda di sopravvivere al periodo autarchico, anche grazie all'introduzione di materiali quali lino, canapa, juta e bambù, meno onerosi del pellame. Su un tessuto di canapa proveniente da Napoli, venne ideato il primo motivo che diventerà un simbolo della maison: una serie di piccole losanghe intrecciate in marrone scuro su uno sfondo beige chiaro. Con questo materiale vennero confezionate le prime valigie Gucci. Inoltre, venne realizzata un'idea geniale grazie alla lavorazione di un pezzo di bambù: un manico di borsa ricurvo, che resterà uno dei marchi di fabbrica della casa.

“La qualità si ricorda, il prezzo si dimentica”, dichiarò Aldo Gucci: se la clientela si fosse convinta del valore intrinseco dei prodotti di lusso, avrebbe comprato qualsiasi cosa.

Da piccola azienda privata, nel 1945, la Gucci si trasformò giuridicamente in una società a responsabilità limitata. In questi anni, iniziò l'ingresso nel mercato statunitense, dopo l'affermazione in quello europeo.

Il punto di vendita di Roma era ubicato nel centro dello shopping di lusso per attori ed attrici di successo durante le pause delle riprese presso gli studi di Cinecittà: aristocratici e cosmopoliti molto facoltosi, divi del mondo dello spettacolo e turisti

⁶ S. MOWER, *Gucci by Gucci*, Mondadori Electa, Milano, 2006, p. 10 ss.

americani popolavano la capitale. Si consideri poi che il fratello minore di Aldo Gucci, ossia Rodolfo Gucci, essendo stato scritturato come attore in un film, ebbe un ruolo stimolante. Alla fine della guerra, Rodolfo Gucci portò in azienda un bagaglio di buon gusto e stile ed anche molte conoscenze tra i divi del cinema. Le apparizioni del marchio nel cinema si susseguirono: *Europa '51* di Rossellini con Ingrid Bergman (1952), *L'Avventura* di Antonioni con Monica Vitti (1960), *International Hotel* con Liz Taylor (1963), *Ciao Pussycat* con Romy Schneider (1965), *Drugstore Cowboy* con Matt Dillon (1989), *Pulp Fiction* con Harvey Keitel (1994).

La creatività portò all'ideazione dei classici del brand: la borsa con il manico di bambù, che richiama la forma di una sella borsa "Bambou" ('47), il mocassino con il morsetto ('52-53), il foulard Flora ('66) realizzato da Rodolfo Gucci per Grace Kelly. Nel 1951, venne aperto il primo negozio a Milano in Via Montenapoleone. Il nastro a strisce verde-rosso-verde divenne un simbolo, mentre negli anni Cinquanta Gucci diventò uno dei protagonisti della moda italiana negli Stati Uniti con l'apertura del primo negozio al Savoy Plaza Hotel di East 58th St. di New York. La rivista *Vogue*, grazie alla sua pubblicità dei prodotti Gucci, costituì un lasciapassare per le sfere dell'alta società.

Dopo la morte di Guccio Gucci nel 1953, l'azienda passò ai figli, Aldo, Vasco, Ugo e Rodolfo.

Negli anni '60, il negozio di Roma venne preso d'assalto dai clienti, circa milleottocento al giorno, specialmente americani: dive del mondo dello spettacolo, del jet set internazionale e nobildonne tra le quali Audrey Hepburn, Ursula Andress, Liza Manelli, Liz Taylor, Jackie Kennedy, Maria Callas, la duchessa di Windsor. Le boutique Gucci vennero aperte a Londra, a Parigi ed a Palm Beach, mentre negli anni '70 iniziò l'espansione anche in Asia, in particolare a Tokyo e a Hong Kong. Venne ideato il logo GG, dalle iniziali del fondatore Guccio Gucci, usato per abbellire la "GG Canvas", una tela di cotone utilizzata per realizzare borse, foulard ed accessori. In seguito, il logo GG venne riportato anche sugli oggetti in pelle, borse da viaggio e capi di abbigliamento. Venne incrementata e diversificata la produzione, supportata da una intensa attività di ricerca verso nuovi materiali di lusso ed uno stile all'avanguardia, anche rivisitando i grandi modelli classici con nuove forme e colori, sempre ricercando la qualità.

Gli scatti fotografici effettuati negli aeroporti a persone del jet set internazionale dimostravano la scelta per la valigeria ed il bagaglio a mano Gucci.

Il primo profumo viene lanciato nel 1975. La prima sfilata di prêt-à-porter venne presentata alle sfilate di moda fiorentine: il tessuto floreale nella fantasia "Flora" fu il protagonista.

Agli inizi degli anni Ottanta, l'azienda Gucci fu interessata da un periodo di grandi difficoltà: le imitazioni dei prodotti sul mercato, i conflitti in famiglia Gucci, la dannosa scelta di lanciare una linea di prodotti più a buon mercato per il mercato statunitense. Al contrario, sul mercato europeo l'azienda mantenne il suo prestigio nella classe sociale abbiente.

Nel 1982, l'azienda, sotto la direzione di Rodolfo Gucci, venne trasformata in una società per azioni. Nel 1984, Domenico De Sole venne nominato Presidente di Gucci America. Nel 1993, Maurizio Gucci, figlio di Rodolfo Gucci e ultimo erede a far parte dell'azienda, cedette la sua quota della società alla holding anglo-araba Investcorp, segnando il termine della partecipazione della famiglia Gucci all'azienda. In quel periodo, l'azienda Gucci era fuori moda e sull'orlo della bancarotta, ma la moda era interessata da nuovi cambiamenti. Tutto iniziò con la rinascita dell'interesse per i mocassini Gucci; in seguito, le giovani donne tornarono a scegliere Gucci per il loro guardaroba. Con la nuova gestione di Investcorp, l'azienda venne riorganizzata. Gucci ritrovò il suo appeal grazie all'ingresso in azienda di Tom Ford, lo stilista texano Responsabile del prêt-à-porter femminile e successivamente nominato Direttore creativo dell'intera produzione nel 1994, il quale rivisitò le collezioni Gucci in chiave moderna.

A Tom Ford e Domenico De Sole, quest'ultimo nominato Amministratore Delegato del Gruppo Gucci nel 1995, si attribuì il merito per il rilancio della griffe nel panorama internazionale, sia sul versante della pelletteria sia delle nuove linee abbigliamento: Gucci divenne il terzo polo al mondo nel settore moda e lusso. Gli abiti in jersey di seta ornati di accessori di metallo rappresentarono lo stile Tom Ford e le borse Gucci divennero un oggetto di culto. "È a questo punto che la storia ritorna al punto di partenza. I primi pezzi vintage riassembleati alla fine degli anni Novanta formano il nucleo dell'archivio Gucci. Oggi, l'archivio è una sorta di banca dati del DNA di GUCCI, un'inesimabile sorgente di riscoperte nel momento in cui il testimone passa alla nuova generazione di stilisti"⁷.

Negli anni 1999-2001, venne conclusa un'alleanza strategica con il Gruppo francese PPR (Pinault Printemps Redoute), che acquistò Gucci per un totale di 6,2 milioni di euro circa, creando un portafoglio di marchi di lusso, tra i quali quello di Gucci era ed è tuttora il principale. Nel 2002, Frida Giannini, già stilista di borse per Fendi, entrò a far parte della squadra di Tom Ford nel settore accessori, reinventando molti dei simboli distintivi della maison. Attraverso una ricerca tra gli archivi delle passate collezioni, osservando la fattura delle borse, degli articoli realizzati in pelle, dei gioielli e degli abiti, Frida Giannini considerò il lasso temporale dagli anni Cinquanta agli anni Sessanta un periodo molto eccitante, anche grazie alla presenza di attori ed attrici, impegnati a Roma, che erano amanti dello shopping nel negozio Gucci e delle passeggiate in Via Veneto pubblicizzando il marchio Gucci.

Dopo l'acquisizione di Gucci, il Gruppo PPR volle gestire direttamente Gucci, tanto che nel 2004 uscì di scena la coppia De Sole-Ford, a cui si deve il merito del rilancio del brand. Fu Mark Lee a rivestire il ruolo di Presidente e Amministratore Delegato della Divisione Gucci a partire dal 2005. Da Direttrice creativa per gli accessori, Frida Giannini venne promossa Direttrice creativa del prêt-à-porter femminile, dopo il grande successo del suo rilancio della stampa con il motivo "Flora" per una collezione

⁷ S. MOWER, *Gucci by Gucci*, cit., p. 10 ss.

di borse. Di Frida Giannini fu il lancio della borsa “La Pelle Guccissima”, divenuta il nuovo simbolo del marchio. Nel 2006, Frida Giannini fu nominata anche Direttrice creativa per l’abbigliamento maschile. “È Frida Giannini a detenere le chiavi del DNA di Gucci. Spesso sparisce all’interno dell’archivio, tra borse col manico di bambù e cappotti con guarnizioni di volpe e ciò che reca con sé quando ne esce è un’altra narrazione, più personale, della trama che è sempre stata al centro della storia di Gucci”⁸.

2) *Bottega Veneta*

L’atelier veneziano punta alla creazione di prodotti di lusso, facendo propri i valori fondamentali della qualità, dell’esclusività e del lusso discreto. Inizialmente nato come produttore e distributore di prodotti di pelletteria, divenuto famoso per la sua lavorazione intrecciata del pellame ed il primo ad aver introdotto le borse a mano destrutturate, l’azienda propone oggi una gamma completa di articoli che spaziano dalla pelletteria, alle scarpe, al prêt-à-porter, ai gioielli, agli accessori e agli elementi di arredo. La ripartizione del fatturato 2010 per provenienza geografica è la seguente:

- Asia (Pacifico): 31%;
- Europa occidentale: 26%;
- Giappone: 24%;
- America del Nord: 16%;
- altri Paesi: 3%

La ripartizione del fatturato 2010 per categoria merceologica è di seguito riportata:

- pelletteria: 83%;
- prêt-à-porter: 7%;
- scarpe: 6%;
- altre categorie: 4%.

3) *Yves Saint Laurent*

Fondata nel 1961, essa è una delle più prestigiose maison di moda al mondo. Fu la prima casa di haute couture ad aver lanciato, nel 1965, il concetto di lusso moderno di prêt-à-porter femminile, con la collezione Rive Gauche. La capacità del defunto stilista e fondatore Yves Saint Laurent ha permesso alla maison di evolversi nel tempo, divenendo un emblema del lusso, ma anche un riferimento culturale ed artistico nel campo della moda.

⁸ S. MOWER, *Gucci by Gucci*, cit., p. 10 ss.

Oggi, la maison è all'avanguardia nella moda, operante su un mercato internazionale su una varietà di articoli: pelletteria, scarpe, prêt-à-porter e gioielli; nel segmento dei profumi e cosmetici, l'azienda ha siglato un accordo di licenza con L'Oréal.

La ripartizione del fatturato 2010 per provenienza geografica è la seguente:

- Europa occidentale: 48%;
- America del Nord: 22%;
- Asia (Pacifico): 13%;
- Giappone: 9%;
- altri Paesi: 8%.

La ripartizione del fatturato 2010 per categoria merceologica è di seguito riportata:

- pelletteria: 33%;
- prêt-à-porter: 26%;
- scarpe: 22%;
- altre categorie: 19%.

4) *Balenciaga*

Fondata nel 1919 dallo stilista Cristobal Balenciaga e trasferita a Parigi nel 1936, essa ha dettato le principali tendenze di moda dagli anni '30 agli anni '60. La visione provocatrice del fare moda e lusso e la ricerca ed innovazione continua nei materiali e tessuto fanno della maison un riferimento nel settore.

È operante con una varietà di articoli creati, prodotti e commercializzati: pelletteria, scarpe, prêt-à-porter; nel segmento dei profumi ed occhiali, l'azienda ha siglato accordi di licenza.

5) *Alexander McQueen*

Fondata nel 1992 dal defunto stilista Lee McQueen, il brand è riconosciuto per la sua audacia e creatività. Attualmente, il direttore artistico è Sarah Burton, divenuta popolare per aver realizzato l'abito da sposa di Kate Middleton.

È operante con una varietà di articoli creati, prodotti e commercializzati: prêt-à-porter, accessori ed occhiali. Possiede tredici boutiques gestite in proprio, tra le quali quelle di New York, Londra, Milano, Los Angeles e Las Vegas; inoltre, essa è presente attraverso quattro boutiques in franchising, oltre ad altre boutique presenti in grandi catene di negozi.

6) *Boucheron*

Azienda di riferimento nella tradizione della gioielleria francese, Boucheron si impone con le sue creazioni audaci. Fondata nel 1858, fu la prima casa di gioielli ed orologi

ad aprire una boutique in Place Vendôme a Parigi nel 1893. Fu precursore nell'utilizzo di materiali inediti ed anche nella creazione di modelli innovativi, quali l'orologio bracciale interscambiabile.

Dopo centocinquanta anni di attività, Boucheron continua ad essere creatore di tendenza nel mondo esclusivo della gioielleria ed orologeria. Crea, produce e commercializza orologi e gioielli, attraverso una rete di trentacinque boutique gestite in proprio presenti in tutto il mondo.

7) *Sergio Rossi*

Sergio Rossi rappresenta uno dei marchi più famosi di calzature italiane. Fondato alla fine degli anni '60, il brand è divenuto un riferimento nel mercato della calzatura femminile di lusso. Esso è riconosciuto in tutto il mondo per i suoi attributi di eleganza, femminilità ed italianità.

La sua gamma produttiva comprende, oltre alle calzature, anche la pelletteria, gli accessori ed articoli di abbigliamento, venduti in quaranta boutiques di proprietà ed in trenta negozi in franchising.

8) *Stella McCartney*

Riconosciuta per il suo stile funzionale e rispettoso dell'ambiente, tanto da impiegare materiali bio e riciclati, la sua gamma produttiva comprende scarpe, pelletteria e prêt-à-porter, commercializzati in sessanta Paesi mediante una rete di boutique di proprietà, negozi in franchising e boutique prestigiose.

1.2.2.2. *La distribuzione*

Nell'attività di distribuzione, il Gruppo PPR opera mediante la catena Fnac e Redcats.

A) *Fnac*

Fnac è un importante attore nella distribuzione di prodotti culturali e tecnologici. Conta venti milioni di clienti nel mondo e centotrentanove milioni di visite nei negozi in Francia; in Francia, esso è il primo distributore di computer, lettori musicali, fotocamere ed altri prodotti elettronici e la prima libreria. Il sito fnac.com è uno dei principali siti di commercio elettronico francesi in termini di visite. La ripartizione del fatturato per area geografica è la seguente:

- Francia: 67%;
- Spagna: 10%;
- Portogallo: 7%;
- Brasile: 5%;

- Belgio: 4%;
- Italia: 4%;
- Svizzera: 3%.

L'articolazione del fatturato per categoria merceologica è di seguito riportata:

- computer: 32%;
- musica e videogames: 22%;
- libri: 19%;
- macchine fotografiche: 9%;
- televisioni e video: 7%;
- hi-fi: 6%;
- servizi e prodotti accessori: 5%.

B) Redcats

Redcats è leader internazionale nella distribuzione di moda e di articoli per la casa su internet, grazie ai suoi settanta siti di commercio elettronico nei quali ogni mese vi sono circa cinquantaquattro milioni di visite. Conta ventisei milioni di clienti in Europa e negli Stati Uniti che, nel 2010, hanno acquistato centottantaquattro mila pezzi.

La ripartizione del fatturato per canale di vendita è la seguente:

- cataloghi: 34%;
- internet: 54%;
- negozi: 12%.

La ripartizione del fatturato per area geografica è la seguente:

- Francia: 43%;
- Stati Uniti: 34%;
- Altri Paesi (Belgio, Portogallo, Regno Unito, Spagna, Grecia, Svizzera, Austria, Germania, Italia, Ucraina, Russia): 13%;
- Paesi scandinavi: 10%.

L'articolazione del fatturato per categoria merceologica è di seguito riportata:

- moda ed accessori: 72%;
- articoli per la casa: 19%;
- prodotti elettronici ed elettrodomestici: 3%;
- divertimento ed attività all'aria aperta: 6%.

Secondo l'agenzia Bloomberg, PPR starebbe cercando un acquirente per Redcats, che detiene i marchi di La Redonte e OneStopPlus, al fine di concentrare i propri investimenti nel lusso e nella moda.

1.3. Il Gruppo Inditex⁹

Il Gruppo spagnolo Inditex è uno dei principali gruppi di distribuzione al mondo nella moda. La sua filosofia è quella di offrire capi di ultima moda di qualità al giusto prezzo.

Il segreto del suo modello di business è rappresentato dall'innovazione nel design e nei materiali, dalla flessibilità operativa e dal veloce turnover dei capi nei punti vendita, che hanno reso il Gruppo uno dei più grandi retailer mondiali. Esso è composto da oltre cento aziende impegnate nel design, nella fabbricazione e nella distribuzione.

Alcuni marchi del Gruppo operano secondo il modello di business del *fast fashion*, tra i quali vi è Zara: i suoi capi sono caratterizzati da un design di tendenza, spesso ripreso da articoli griffati, ma con un prezzo molto basso (va precisato che i tessuti e materiali con cui sono confezionati sono di livello medio o basso): gonne a 19,9 euro, magliette a 9,9 euro, abiti a 39,9 euro, che nei periodi di saldi vengono abbattuti fino al 70%.

I marchi posseduti dal Gruppo Inditex sono i seguenti:

- Zara;
- Pull & Bear;
- Massimo Dutti;
- Bershka;
- Stradivarius;
- Oysho;
- Zara Home;
- Uterqüe.

Il Gruppo opera nel 2010 in 70 Paesi, con 5.044 negozi (cresciuti del 9% rispetto al 2009), con 100.138 dipendenti (incrementati dell'8% rispetto al 2009) che hanno un'età media di 26 anni, di cui l'80% opera fuori dalla Spagna.

Il capitale del Gruppo è così suddiviso (31/01/2009):

- Gartler: 50,01%: è la finanziaria di Amancio Ortega Gaona, Presidente di Inditex;
- investitori istituzionali: 36,85%;
- Partler 2006: 9,28%;
- investitori individuali: 3,86%.

⁹ www.inditex.com.

1.3.1. I dati di bilancio del Gruppo Inditex

Di seguito, sono indicati i principali dati di bilancio del Gruppo Inditex.

Tabella A18 – Dati di bilancio del Gruppo (milioni di euro)

	2010	2009	Variazione
Fatturato	12.527	11.084	+ 13,1%
EBITDA	2.966	2.374	+ 24,9%
EBIT	2.290	1.728	+ 32,5%
Risultato netto di Gruppo	1.732	1.314	+ 31,8%
Patrimonio netto	6.386	5.329	+ 19,8%
Posizione finanziaria netta	3.427	2.380	+ 44,0%
Totale passivo	9.826	8.335	+ 17,9%

Fonte: www.inditex.com.

A seguire, sono presenti lo Stato Patrimoniale ed il Conto Economico del Gruppo.

Figura A7 – Lo Stato patrimoniale del Gruppo (milioni di euro)

Assets	2010	2009	Liabilities and Shareholders' Equity	
Cash and Short Term Investments	3,433.45	2,420.11	1,925.95	1,557.75
Total Receivables, Net	498.8	437.44	0.0	0.0
Total Inventory	1,214.62	992.57	145.57	133.92
Prepaid Expenses	0.0	0.0	0.0	0.0
Other Current Assets, Total	55.63	93.67	2.68	35.06
Total Current Assets	5,202.51	3,943.8	600.71	578.23
Property/Plant/Equipment, Total - Net	3,397.08	3,293.54	2,674.91	2,304.96
Goodwill, Net	131.69	131.69	4.17	5.0
Intangibles, Net	555.75	533.28	172.65	172.89
Long Term Investments	26.28	28.67	36.98	41.38
Note Receivable - Long Term	0.0	0.0	551.19	482.04
Other Long Term Assets, Total	512.78	404.48	3,439.9	3,006.27
Other Assets, Total	0.0	0.0	0.0	0.0
Total Assets	9,826.08	8,335.44	0.0	0.0
			0.0	0.0
			93.5	93.5
			20.38	20.38
			6,359.81	5,343.42
			-0.62	-0.62
			-86.89	-127.51
			6,386.18	5,329.17
			9,826.08	8,335.44

Fonte: www.inditex.com.

Figura A8 – Il Conto economico del Gruppo (milioni di euro)

	2010	2009
Revenue	12,526.6	11,083.51
Other Revenue, Total	0.0	0.0
Total Revenue	12,526.6	11,083.51
Cost of Revenue, Total	5,104.57	4,755.51
Gross Profit	7,422.02	6,328.01
Selling/General/Administrative Expenses, Total	2,009.43	1,791.63
Research & Development	0.0	0.0
Depreciation/Amortization	643.48	625.12
Interest Expense (Income), Net Operating	0.0	0.0
Unusual Expense (Income)	32.26	20.68
Other Operating Expenses, Total	2,446.39	2,162.19
Operating Income	2,290.47	1,728.39
Interest Income (Expense), Net Non-Operating	0.0	0.0
Gain (Loss) on Sale of Assets	0.0	0.0
Other, Net	13.65	4.84
Income Before Tax	2,321.59	1,732.17
Income Tax - Total	580.31	410.03
Income After Tax	1,741.28	1,322.14
Minority Interest	-9.45	-7.78
Equity In Affiliates	0.0	0.0
U.S. GAAP Adjustment	0.0	0.0
Net Income Before Extra. Items	1,731.83	1,314.35

Fonte: www.inditex.com.

Di seguito, è presentata la ripartizione del fatturato e del risultato operativo del Gruppo per brand. Il fatturato deriva per circa i due terzi dal marchio Zara, che contribuisce all'incirca per la stessa cifra alla realizzazione del reddito operativo. A grande distanza, si posizionano gli altri marchi.

Tabella A19 – *Provenienza del fatturato per brand del Gruppo*

Brand	% del fatturato 2010	% del fatturato 2009
Zara	64,6	63,8
Bershka	10,0	10,6
Massimo Dutti	7,2	7,1
Pull & Bear	6,8	7,0
Stradivarius	6,2	6,3
Oysho	2,4	2,5
Zara Home	2,3	2,2
Uterque	0,4	0,4

Fonte: www.inditex.com.

Tabella A20 – *Provenienza del risultato operativo per brand del Gruppo*

Brand	% del risultato operativo 2010	% del risultato operativo 2009
Zara	67	63,9
Bershka	8,6	11,3
Massimo Dutti	7,5	6,8
Pull & Bear	6,0	5,8
Stradivarius	7,7	8,6
Oysho	2,0	2,2
Zara Home	1,7	1,5
Uterque	-0,5	-0,1

Fonte: www.inditex.com,

Di seguito, è illustrata la provenienza geografica del fatturato del Gruppo Inditex. Con particolare riferimento dell'Asia, Inditex è presente in Cina con 143 negozi ed ha l'obiettivo, nel corso del 2011, di aprire 120 nuovi punti vendita di tutti i suoi brand; in India, il Gruppo è entrato nel 2010. Il continente europeo è quello di riferimento per il Gruppo: circa il 75% del fatturato viene prodotto in Europa.

Tabella A21 – Provenienza geografica del fatturato del Gruppo

	2010	2009
Spagna	28%	32%
Altri Paesi europei	45%	46%
Asia e resto del mondo	15%	12%
America	12%	10%

Fonte: *www.inditex.com*.

1.3.2. Le attività del Gruppo Inditex

I marchi posseduti dal Gruppo Inditex hanno segmenti di mercato differenti, oltre a possedere un management indipendente. I quartier generali dei vari brand sono tutti ubicati in Spagna: ad Arteixo (La Coruña) vi è la sede generale di Inditex ed i quartier generali di Zara, Zara Home e Uterqüe; a Narón (La Coruña) quello di Pull&Bear; a Tordera (Barcelona) quelli di Massimo Dutti, Bershka e Oysho; a Sallent (Barcelona) quello di Stradivarius. Al contrario, tutti seguono il medesimo modello di business visto in precedenza relativo alla creazione-fabbricazione-distribuzione.

I marchi sono i seguenti:

a) Zara: è una delle principali aziende di moda operanti nel *fast fashion* ed offre una moda di tendenza per donna, uomo e bambino. Il modello aziendale integra il design, la produzione, la distribuzione e la commercializzazione, facendo ricorso ad un'ampia rete di punti vendita di proprietà. Il primo negozio Zara fu aperto nel 1975 in Spagna, a La Coruña, dove l'azienda ha il suo quartier generale: oggi, i suoi 1.723 punti vendita sono localizzati in oltre quattrocento grandi città in Europa, America, Asia ed Africa. Zara punta ad essere molto vicina alle esigenze del cliente, tanto da valorizzare il flusso informativo derivante dai punti vendita, che va ad ispirare il team creativo. La sua gamma produttiva è frutto di una moda giovane, di tendenza, influenzata da una società multiculturale e multietnica;

b) Pull & Bear: è un brand lanciato nel 1991 per un segmento giovane (maschile e femminile) e caratterizzato da uno stile casual e informale, ispirato dalla cultura di una clientela young. L'azienda non si limita a produrre e vendere capi di abbigliamento, ma mette a disposizione degli spazi commerciali nei quali i clienti possono convergere, socializzare e trascorrere momenti di shopping. L'azienda possiede 682 negozi nelle più frequentate vie del mondo, ubicati in 46 Paesi;

c) Massimo Dutti: nato nel 1991, è una linea maschile e femminile elegante e raffinata, alla quale si è recentemente aggiunta anche la linea bambino. Il brand è presente in 44 Paesi, con una rete vendita di 530 punti vendita;

d) Bershka: il brand è rivolto ai giovanissimi e venne lanciato nel 1998. L'azienda possiede oggi 720 negozi in 50 Paesi. I punti vendita sono altamente innovativi e centrati su una cultura giovane, dando la possibilità di vivere la moda all'interno di un momento creativo, fatto di musica, di video e di lettura di riviste e giornali: il cliente si immerge in uno spazio creativo, ispirato alle tendenze del ventunesimo secolo;

e) Stradivarius: lanciato nel 1999, il brand si rivolge ad un segmento femminile giovane, informale e dal look funky. Con i suoi 593 negozi in 43 Paesi, la gamma produttiva offre un mix di colori, tagli e tendenze;

f) Oysho: il brand, creato nel 2001, è rivolto al mercato della lingerie ed all'intimo femminile, dalle linee divertenti, chic, informali, e degli accessori correlati. L'azienda possiede 432 negozi in 25 Paesi;

g) Zara Home: è la linea di prodotti per la casa di Zara nata nel 2003. Collezioni di biancheria in tessuto per letti, tavoli, linee bagni si affiancano ad articoli di posateria, piatti, bicchieri ed altri oggetti per la casa. La catena distributiva è composta da 284 negozi in 27 Paesi;

h) Uterqüe: ultimo nato in casa Inditex nel 2008, il marchio è rivolto agli accessori (scarpe, borse, gioielli) per un segmento di fascia media. Gli 80 punti vendita, ubicati in 16 Paesi, hanno interni eleganti e sofisticati.

Le chiavi del successo del Gruppo sono le seguenti:

a) il cliente: il cliente rappresenta il cuore del business aziendale, sia nel design della gamma produttiva, sia nella velocità con la quale l'azienda vuole collocare i propri beni sul mercato dal momento della loro creazione, sia nel prezzo molto competitivo;

b) il rapporto competitivo prezzo/qualità: sui principali brand, il prezzo è molto basso ed il rapporto prezzo/qualità è alquanto competitivo. È un esempio Zara, che ha un notevole successo, in quanto gli articoli hanno un design alla moda, spesso ripreso dai capi griffati, ma un prezzo molto basso (accompagnato da tessuti e materiali però di livello medio o basso): gonne a 19,9 euro, magliette a 9,9 euro, abiti a 39,9 euro, che nei periodi di saldi vengono abbattuti fino al 70%;

c) i negozi: il punto vendita è il luogo di incontro tra il cliente e la moda, dove il modello di business del Gruppo inizia e riparte. Dal punto vendita partono giornalmente importanti feedback nei confronti del team creativo, che riguardano le richieste ed i desideri della clientela. Vengono preferiti luoghi facilmente raggiungibili, dal design avvincente e allo stesso tempo funzionale, nei quali non vi sono barriere tra gli abiti ed i clienti ed è disponibile un buon customer service: la vetrina ha un ruolo centrale, in quanto è considerata uno strumento pubblicitario. L'ubicazione dei punti vendita è nei luoghi più prestigiosi delle vie dello shopping o nei centri nevralgici, in quanto l'immagine dei brand trova giovamento. Oltre ai canali tradizionali, il Gruppo punta allo strumento Internet, possedendo sedici siti in altrettanti mercati europei. I punti vendita sono, in totale, 5.044, ripartiti tra i vari brand: la maggior parte sono di proprietà (87% di proprietà), mentre gli altri sono gestiti in franchising (soprattutto in mercati

piccoli o caratterizzati da culture particolari), fermo restando una forte integrazione tra il negoziante e la filosofia del Gruppo. In totale, i negozi in franchising sono 710. La tendenza è quella di puntare sull'apertura di negozi gestiti da aziende terze nelle quali il Gruppo è unico azionista oppure azionista di maggioranza.

Tabella A22 – I negozi del Gruppo per brand (2010)

Brand	Numero di negozi	Negozi di proprietà in %	Negozi in franchising in %	Superficie occupata in %
Zara	1.723	87	13	65,2
Pull & Bear	682	87	13	7,6
Massimo Dutti	530	72	28	5,5
Bershka	720	88	12	10,1
Stradivarius	593	84	16	5,9
Oysho	432	90	10	2,3
Zara Home	284	89	11	2,8
Uterque	80	84	16	0,6
Totale	5.044	87	13	

Fonte: *www.inditex.com*.

Tali punti vendita sono di seguito ripartiti per distribuzione geografica, che rifletta la provenienza del fatturato.

Tabella A23 – I negozi del Gruppo per ubicazione (2010)

Continente	Negozi in %
Spagna	44,5
Altri Paesi europei	38,9
America	7,9
Resto del mondo	8,7

Fonte: *www.inditex.com*.

d) il design: la parola chiave è la celerità nella risposta alle esigenze di mercato. A tal fine, il team creativo (esclusivo per ogni brand), composto in totale da trecento persone (di cui duecento impegnati sul brand Zara), realizza costantemente nuovi modelli,

assorbendo ogni stimolo proveniente dal mercato, dai suggerimenti provenienti dai responsabili dei negozi e dai clienti stessi. Anche durante la stagione in corso, la collezione viene arricchita di nuovi modelli nel minor tempo possibile. Ogni anno, vengono creati 36.000 modelli, spalmati sulle collezioni dei vari marchi. Viene mantenuta una stretta relazione collaborativa tra il personale di vendita, il team creativo ed i centri produttivi, grazie alla quale è possibile rispondere al mercato in modo veloce;

e) la produzione: una significativa parte della produzione viene effettuata presso i centri produttivi di proprietà del Gruppo, i quali realizzano i capi più di tendenza. La restante parte viene confezionata da sub-fornitori, sui quali il Gruppo effettua un marcato controllo di ogni fase lavorativa e ai quali viene obbligatoriamente fatta svolgere un periodo di stage presso aziende specializzate spagnole. Ai sub-fornitori viene consegnato il materiale necessario per la produzione (tessuti ed altre materie prime, oltre ai modelli da seguire). Nel 2009, il Gruppo si è appoggiato su una rete di 1.237 fornitori (fornitori che producono oltre 20.000 pezzi), con i quali esso mantiene una stretta relazione collaborativa, i cui elementi di responsabilità ed etica sono fortificati da una marcata contrattualistica. Di seguito, è presentata la provenienza geografica dei fornitori ed anche il numero di fornitori con i quali sono stati interrotti i rapporti di fornitura: i sub-fornitori sono prettamente asiatici (per il 39%) ed appartenenti a Paesi non facenti parte dell'Unione Europea (41%).

Tabella A24 – *La provenienza geografica dei fornitori del Gruppo ed il numero di interruzione dei rapporti di fornitura (2009)*

Area geografica	Numero di fornitori	Numero di rotture di rapporti di fornitura
Africa	94	11
America	51	20
Asia	481	57
UE	99	7
Paesi europei non UE	512	50
<i>Totale</i>	<i>1.237</i>	<i>145</i>

Fonte: www.inditex.com.

f) la logistica: il sistema logistico permette un veloce turnover della gamma esposta nei punti vendita. I prodotti confezionati vengono consegnati ai nove centri logistici dislocati in Spagna: non esistendo altri centri logistici in altri Paesi, essi servono sia il mercato nazionale sia quello internazionale. Questo permette una notevole riduzione dei costi fissi, sommata alla scelta di mantenere un ufficio di rappresentanza molto snello

in ogni Paese che serve tutti i brand. Considerata globalmente, la superficie dell'area logistica conta un milione di metri². I centri logistici effettuano la spedizione ai negozi due volte alla settimana ed ogni spedizione contiene sempre nuovi modelli, affinché il punto vendita possa contare su un arricchimento della gamma in vendita. Ne consegue che il tempo intercorrente tra il ricevimento dell'ordine da parte del centro logistico e la consegna della merce al negozio è pari a un giorno lavorativo, se il punto vendita è ubicato in Europa, oppure due giorni lavorativi, se si tratta di altri mercati;

g) il team di persone: il Gruppo Inditex conta 100.138 dipendenti, di provenienza geografica variegata tanto da rappresentare ben centoquaranta nazionalità. Questo rende il team ancora più vicino alla cultura e mentalità della clientela. La forza lavoro è impegnata maggiormente nelle attività di vendita:

Tabella A25 – Ripartizione dei dipendenti sulle attività del Gruppo (2009)

Tipologie di attività	% di dipendenti
Punti vendita	87,4
Attività logistiche	5,9
Produzione	1,3
Servizi generali	5,5

Fonte: *www.inditex.com*.

1.4. Il Gruppo H&M¹⁰

Il Gruppo svedese H&M (Hennes & Mauritz) è un'azienda di commercializzazione di abbigliamento, accessori, scarpe, cosmetici e prodotti per la casa, divenendo sinonimo di abbigliamento low cost. L'azienda non effettua alcuna produzione. La sua filosofia è quella di offrire moda e qualità al miglior prezzo, quasi a dimostrazione che il prezzo inferiore può essere ottenuto non a discapito del buon prodotto, ma grazie a strategie di marketing. I suoi punti vendita sono la mecca dello shopping a piccoli prezzi e paradiso per le "fashioniste", che amano essere sempre al passo con le tendenze evitando il salasso economico.

I marchi posseduti sono i seguenti:

- H&M;
- H&M Home;
- Weekday;

¹⁰ *www.hm.com*.

- COS (Collection of Style);
- Cheap Monday;
- Monki.

Esso punta ad offrire moda e qualità al giusto prezzo a clienti di ogni età: crea una vasta gamma di articoli fashion per ogni cliente che ama sentirsi alla moda, di ogni età. Il cliente è al centro del suo modello, andando a rispondere alle sue esigenze in modo tempestivo e ad un prezzo assai competitivo. Alcuni esempi confermano la competitività dell'offerta, caratterizzata da un design di assoluta tendenza: abiti a 39,95 euro, costumi da bagno a 4,95 euro, giacche a 99 euro, ecc., anch'essi ribassati fino al 70% durante i saldi.

Sono frequenti le collaborazioni del Gruppo con personaggi e stilisti famosi che hanno creato delle loro collezioni per H&M: si pensi a Karl Lagerfeld nel 2004, Stella McCartney nel 2005, Viktor and Rolf nel 2006, Roberto Cavalli nel 2007, Madonna nel 2007, Comme des Garçons nel 2008, la stilista francese Sonia Rykiel e la casa di moda francese Lanvin nel 2010: l'obiettivo è quello di focalizzare l'attenzione della clientela e dei media sulle proprie collezioni, anche grazie all'effetto sorpresa destato sul pubblico ogni volta che viene presentata la linea creata in tandem. Inoltre, alcune campagne pubblicitarie hanno avuto per testimonial dei personaggi famosi, come quella con Gisele Bündchen o Elle MacPherson, con l'obiettivo di attirare maggiormente l'attenzione del pubblico.

I canali di vendita impiegati sono quelli tradizionali, rappresentati dai negozi e dai cataloghi di vendita e dai siti Internet. Il Gruppo continua gli investimenti sui canali on line di vendita, al momento totalizzati in otto siti internet; il commercio elettronico serve i seguenti Paesi: Svezia, Norvegia, Danimarca, Finlandia, Olanda, Germania, Austria e Regno Unito. Il Gruppo si propone di incrementare il numero di negozi del 10-15% ogni anno e, allo stesso tempo, aumentare le vendite con lo stesso ritmo, così come di continuare ad investire sui brand diversi da H&M, ossia H&M Home, Week-day, COS (Collection of Style), Cheap Monday e Monki.

Il Gruppo opera nel 2010 in 38 Paesi (nove mercati sono serviti attraverso il contratto di franchising), con 2.206 negozi e con 87.000 dipendenti. Nel 2010, sono stati aperti 243 nuovi punti vendita.

Nel 2010, il Gruppo ha fatto l'ingresso in tre nuovi mercati: la Corea del Sud, Israele e la Turchia. Nel 2011, è prevista l'apertura di 250 nuovi negozi nel mondo: si punta ad incrementare la propria presenza con particolare riferimento in Cina, Regno Unito e USA ed a entrare in nuovi mercati, quali la Romania, la Croazia, Singapore e, mediante il canale del franchising, il Marocco e la Giordania. La capillarità sul territorio è favorita sia dall'apertura di nuovi punti vendita sia dal rinnovamento di negozi già esistenti.

Il capitale del Gruppo è così suddiviso (al 30 novembre 2010):

- famiglia Persson (famiglia fondatrice di H&M): 69,3%;
- investitori privati: 2,59%;
- investitori istituzionali: 7,92% (banche e fondi di investimento).

1.4.1. I dati di bilancio del Gruppo H&M

Di seguito, sono indicati i principali dati di bilancio del Gruppo.

Tabella A26 – Dati di bilancio del Gruppo (milioni di euro)

	2010	2009	Variazione
Fatturato	11.882	9.693	+22,5%
EBIT	2.701	2.069	+30,5%
Risultato netto di Gruppo	2.046	1.566	+30,6%
Cash flow	-375	-276	-35,8%
Capitale proprio	4.838	3.883	+24,6%
Totale passivo	6.482	5.197	+24,7%

Fonte: *www.hm.com*.

A seguire, sono presenti il Conto Economico e lo Stato Patrimoniale del Gruppo.

Figura A9 – Il Conto economico del Gruppo (milioni di corone svedesi)

1 DECEMBER - 30 NOVEMBER	2010	2009
Sales including VAT	126,966	118,697
Sales excluding VAT, Note 3, 4	108,483	101,393
Cost of goods sold, Note 6, 8	-40,214	-38,919
GROSS PROFIT	68,269	62,474
Selling expenses, Note 6, 8	-40,751	-38,224
Administrative expenses, Note 6, 8, 9	-2,859	-2,606
OPERATING PROFIT	24,659	21,644
Interest income	356	467
Interest expense	-7	-8
PROFIT AFTER FINANCIAL ITEMS	25,008	22,103
Tax, Note 10	-6,327	-5,719
PROFIT FOR THE YEAR	18,681	16,384
All profit is attributable to the shareholders of the parent company H & M Hennes & Mauritz AB.		

Fonte: *www.hm.com*.

Figura A10 – Lo Stato patrimoniale del Gruppo (milioni di corone svedesi)

30 NOVEMBER	2010	2009	30 NOVEMBER	2010	2009
ASSETS			EQUITY AND LIABILITIES		
FIXED ASSETS			EQUITY		
Intangible fixed assets			Share capital, Note 17	207	207
Brands, Note 11	349	396	Reserves	-369	1,514
Customer relations, Note 11	97	110	Retained earnings	25,653	22,508
Leasehold rights, Note 11	688	744	Profit for the year	18,681	16,384
Goodwill, Note 11	64	424	TOTAL EQUITY	44,172	40,613
	1,198	1,674	LIABILITIES		
Tangible fixed assets			Long-term liabilities*		
Buildings and land, Note 12	656	492	Provisions for pensions, Note 18	257	254
Equipment, tools, fixtures and fittings, Note 12	14,813	14,319	Deferred tax liabilities, Note 10	906	2,038
	15,469	14,811	Other provisions, Note 19	-	368
Long-term receivables	518	551		1,163	2,660
Deferred tax receivables, Note 10	1,065	1,246	Current liabilities**		
TOTAL FIXED ASSETS	18,250	18,282	Accounts payable	3,965	3,667
CURRENT ASSETS			Tax liabilities	2,304	439
Stock-in-trade	11,487	10,240	Other liabilities	2,202	2,531
Current receivables			Accrued expenses and prepaid income, Note 21	5,376	4,453
Accounts receivable	2,258	1,990		13,847	11,090
Other receivables	1,453	889	TOTAL LIABILITIES	15,010	13,750
Prepaid expenses, Note 13	876	937	TOTAL EQUITY AND LIABILITIES	59,182	54,363
	4,587	3,816	Pledged assets and contingent liabilities	-	-
Short-term investments, Note 14	8,167	3,001			
Liquid funds, Note 15	16,691	19,024			
TOTAL CURRENT ASSETS	40,932	36,081			
TOTAL ASSETS	59,182	54,363			

* Only provisions for pensions are interest-bearing.
 ** No current liabilities are interest-bearing.

Fonte: www.hm.com.

Di seguito, è illustrata la provenienza geografica del fatturato e del reddito operativo del Gruppo. Il mercato più rappresentativo per il Gruppo è quello europeo, nel quale viene generato circa il 70% del fatturato ed il 66% del reddito operativo. Tra i mercati più importanti, in prima posizione, vi è la Germania, seguita da Regno Unito e Svezia. Nell'autunno 2006, H&M ha lanciato un'operazione in franchising in Medio Oriente, a Dubai e in Kuwait; tuttavia, il franchising non rientra nella normale strategia di espansione dell'azienda.

Tabella A27 – Provenienza geografica del fatturato del Gruppo

	2010	2009
Europa del nord	16%	16%
Altri Paesi europei	54%	56%
Resto del mondo	30%	28%
Totale	100%	100%

Fonte: *www.hm.com*.

Tabella A28 – Provenienza geografica del reddito operativo del Gruppo

	2010	2009
Europa del nord	16%	15%
Altri Paesi europei	50%	56%
Resto del mondo	34%	29%
Totale	100%	100%

Fonte: *www.hm.com*.

1.4.2. Le attività del Gruppo H&M

La gamma commercializzata comprende abbigliamento, accessori, scarpe, calzetteria, cosmetici, per donna, uomo, teenager e bambino, oltre ad articoli per la casa, quali oggettistica, biancheria e tessuti.

Il Gruppo opera con i seguenti marchi:

a) H&M: è il marchio principale con varie linee: donna, uomo, teenager, bambino, denim (la linea jeans). Ha una linea giovane, di assoluta tendenza, che associa ai capi basic quelli fashion, con una attenzione marcata alla praticità ma anche alla ricerca del capo esclusivo ed innovativo;

b) H&M Home: la linea, lanciata nel 2009, comprende una articolata gamma di articoli per la casa, un mix di gusti e influenze differenti con prodotti suddivisi per le differenti stanze della casa. Semplici, colorati ed ironici con una grande attenzione ai colori organici, i nuovi prodotti per la casa si ispirano al mondo delle illustrazioni, dell'architettura e dell'arte, portando lo spirito mix & match che contraddistingue H&M anche nell'arredamento. Cuscini, tovaglie, tovaglioli, accessori, tendaggio ed altro ancora si mescolano ad ispirazioni tratte da opere d'arte, amore per la natura, minimalismo

o al contrario colore e vivacità, con prezzi molto competitivi. Attualmente, i negozi H&M Home sono presenti in Svezia, Finlandia, Danimarca, Regno Unito ed Olanda: si tratta di reparti del punto vendita H&M nel quale, in un'area ben definita, vengono commercializzati i prodotti della linea casa;

c) Weekday: è la linea giovane per ragazzi e ragazze dallo stile casual. Il marchio è stato acquisito nel 2008, quando H&M acquistò il 60% dell'azienda svedese FaBric Scandinavien, riservandosi il diritto di acquistare il rimanente 40% nei successivi tre anni, acquisto che ha avuto luogo nel 2010. FaBric Scandinavien possedeva anche i marchi Monki e Cheap Monday, rilevati da H&M. Tali marchi posseduti dalla FaBric Scandinavien vengono attualmente gestiti dal Gruppo H&M come brand separati rispetto agli altri; dal 2008 ad oggi, i punti vendita di tali marchi sono passati da venti a sessantasette;

d) COS (Collection of Style): è la linea prêt-à-porter più prestigiosa del Gruppo, ad un prezzo accessibile ma più elevato di quelli tipici del Gruppo. Rivolta a donne, uomini e bambini, ha uno stile moderno, chic e adatto alla tenuta d'ufficio o alle occasioni importanti. Attualmente, il Gruppo dispone di trentacinque negozi COS nel Regno Unito, Germania, Olanda, Belgio, Danimarca, Francia, Spagna e Irlanda;

e) Cheap Monday: è il brand inventore del jeans low cost più cool del mondo. È un marchio H&M dal 2008. Tale brand fa del jeans uno dei suoi punti di forza, tanto che i suoi modelli di jeans skinny sono conosciuti in tutto il mondo. Lo stile spazia da quello classico al look più da biker, proponendo anche interessanti abbinamenti tra pantaloni street style e camicie o maglioni più bon ton;

f) Monki: il marchio fa parte del portafoglio del Gruppo dal 2008. Si colloca su un segmento di linea femminile di tendenza.

Le chiavi del successo del Gruppo ripercorrono, a grandi linee, quelle del Gruppo Inditex. In particolare:

- il cliente: la risposta alle esigenze del cliente deve avvenire in modo rapido e con un prodotto competitivo, ossia di tendenza, innovativo nei materiali e dal giusto prezzo;

- la gamma produttiva: le collezioni contengono sia prodotti basic sia prodotti di tendenza. Capi di abbigliamento, accessori, scarpe e cosmetici, oltre a prodotti per la casa di grande originalità, dai tagli avvincenti e ad un prezzo molto competitivo. Il Gruppo riserva molta attenzione ai materiali impiegati, puntando soprattutto su tessuti di origine naturale; a tal proposito, H&M è uno dei più grandi utilizzatori di cotone naturale e ciò è confermato dalla fondazione, insieme ad altre aziende, di un comitato che promuove l'impiego di tale materiale di origine naturale. Inoltre, esso investe su nuove tecnologie produttive e materiali, anche riciclati;

- il prezzo: la filosofia è quella di garantire un prezzo "giusto". Il prezzo basso è reso possibile da una serie congiunta di elementi: tra questi, il Gruppo punta a ridurre al minimo la catena produttiva-distributiva, fa valere la propria forza contrattuale nei confronti dei fornitori grazie alla dimensione del proprio business, fa ricorso ad una efficiente distribuzione e ad efficaci strategie di marketing;

– i negozi: il punto vendita è il luogo dove il Gruppo punta al contatto con la clientela. I negozi sono ubicati in quattro continenti (tranne l'Oceania) in luoghi di prestigio e di forte passaggio, facilmente raggiungibili, funzionali e creati con i più moderni standard architettonici. I negozi sono riforniti quasi giornalmente di nuovi articoli. I punti vendita sono distribuiti su scala internazionale e sono concentrati quasi esclusivamente sul marchio H&M. Lo shopping on line attualmente è disponibile in Svezia, Norvegia, Danimarca, Finlandia, Paesi Bassi, Germania, Austria e Regno Unito. Nel 2010, il Gruppo ha aperto 243 nuovi negozi (chiudendone 25), di cui quindici in franchising;

Tabella A29 – I negozi del Gruppo per brand (2010)

Brand	Numero di negozi	% sul totale
H&M	2.104	96
COS	35	1
Monki	48	2
Weekday	18	0,8
Cheap Monday	1	0,2
<i>Totale</i>	2.206 (di cui il 2,3% in franchising)	

Fonte: *www.hm.com*.

– il design: il modello di business punta ad una rapida consegna dei prodotti nei punti vendita, al fine di accelerare la risposta alle esigenze della clientela. Il team creativo, ubicato presso la sede centrale, è costituita da cento stilisti, che operano sulle diverse collezioni simultaneamente: in genere, ogni stagione il team lavora su cinque o sei principali tendenze;

– la produzione: il Gruppo non possiede stabilimenti produttivi, in quanto l'azienda non produce, ma commercializza i beni. H&M si approvvigiona da settecento sub-fornitori, ubicati soprattutto in Asia ed in Europa, attraverso sedici uffici acquisti, localizzati in Asia ed Europa. Tali uffici acquisti sono responsabili circa la scelta dei sub-fornitori, il prezzo di acquisto ed il rispetto delle tempistiche di consegna, oltre che delle condizioni lavorative presso i sub-fornitori. I test di laboratorio per nuovi colori, tessuti e materiali vengono commissionati dagli uffici responsabili degli acquisti a laboratori esterni. È elevata la collaborazione e supervisione dell'operato dei sub-fornitori, al fine di tutelare le condizioni lavorative del personale che opera per conto dei sub-fornitori. A tal fine, il Gruppo ha adattato un codice di tutela delle condizioni di lavoro all'interno dei propri uffici, così come pone in essere delle verifiche presso i sub-

fornitori mediante settanta agenti, che controllano la sicurezza ed i livelli salariali, nel rispetto dei diritti fondamentali dell'individuo, da un salario equo a un orario di lavoro ragionevole, alla libertà di associazione, al dare ai dipendenti la possibilità di crescere e sviluppare le proprie capacità in azienda. Tra i vari mercati di fornitura, vi è il Bangladesh, nei confronti del quale, insieme ad altri operatori del settore, sta portando avanti una campagna di sensibilizzazione per ridurre l'età minima dei lavoratori nelle fabbriche e laboratori. Sia in Bangladesh sia in India, il Gruppo ha effettuato degli investimenti per migliorare lo sviluppo del Paese, ad esempio creando delle scuole di formazione ed addestramento per il personale. Sostenendo la lotta del lavoro minorile presso i sub-fornitori e al fine della tutela dei diritti dei bambini, il Gruppo è protagonista di diverse iniziative che permettono ai più piccoli, residenti nelle zone di produzione del cotone in India, di andare a scuola;

- la distribuzione: i prodotti realizzati vengono consegnati dai sub-fornitori ai centri di distribuzione di H&M, dai quali hanno luogo le spedizioni direttamente ai punti vendita oppure ai centri di smistamento centrale ubicati nei vari Paesi;

- il personale: al fine di trattenerne e valorizzare le risorse umane e divenire una delle aziende più ambite dai lavoratori, il Gruppo ha lanciato, nel 2011, un programma di incentivazione sul medio-lungo termine, partendo da una donazione del fondatore pari a quattro milioni di euro. Attualmente, i dipendenti sono pari a 87.000, di cui solo il 9% operante in Svezia. Le parole chiave della continua espansione del Gruppo sono responsabilità e impegno, grazie a collaboratori impegnati che abbiano il coraggio di delegare responsabilità a tutti i livelli. Al suo ingresso in un nuovo mercato, H&M seleziona sempre personale locale e, nella fase di apertura di un punto vendita, caratterizzata di solito da vendite molto elevate, vengono inseriti temporaneamente nello staff anche colleghi di altri Paesi.

(D) Finito di stampare nel mese di giugno 2011
nella L.E.G.O. S.p.A. – Via Galileo Galilei, 11 - 38015 Lavis (TN)

