

Dario Golizia

FRANCO ANGELI

Fashion business model



Strategie e modelli
delle aziende di moda

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Dario Golizia

Fashion business model

**Strategie e modelli
delle aziende di moda**

MANUALI FrancoAngeli

Progetto grafico di copertina: Elena Pellegrini

Immagine di copertina: Alessia Zambonin

Copyright © 2016 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Introduzione	pag.	9
1. Fashion business e marketing strategico	»	15
1.1. Definizioni di settore e area strategica d'affari	»	15
1.2. Definizioni di strategia, modello strategico e gruppo strategico	»	16
1.3. I settori del fashion business	»	17
1.4. I modelli strategici ed i gruppi strategici nel fashion business	»	22
1.4.1. Le aziende specializzate	»	28
1.4.2. Les grand groups du luxe	»	30
1.4.3. Le aziende despecializzate	»	30
1.5. La piramide Golizia	»	32
2. Le griffe storiche	»	43
2.1. Chi sono?	»	43
2.2. Modello strategico	»	44
2.3. Storia di alcuni protagonisti	»	45
2.4. I sub gruppi	»	58
2.5. Posizionamento	»	59
2.6. Strategie di segmentazione e target	»	64
2.7. Concentrazione, supply chain e time to market	»	64
2.8. Risultati economici	»	66
2.9. Marketing mix	»	68
2.9.1. Prodotto	»	69
2.9.2. Stile, di <i>Diana Murek</i>	»	71

2.9.3. Prezzo	pag.	72
2.9.4. Comunicazione off line	»	73
2.9.5. Comunicazione digitale, di <i>Simone Lovati</i>	»	78
2.9.6. Distribuzione fisica	»	80
2.9.7. Distribuzione on line, di <i>Simone Lovati</i>	»	82
2.10. Il caso Hermès	»	84
3. Le griffe contemporanee	»	95
Premessa	»	95
3.1. Chi sono?	»	96
3.2. Modello strategico	»	97
3.3. Storia di alcuni protagonisti	»	99
3.4. I sub gruppi	»	108
3.5. Posizionamento	»	109
3.6. Strategie di segmentazione e target	»	112
3.7. Concentrazione, supply chain e time to market	»	113
3.8. Risultati economici	»	115
3.9. Marketing mix	»	116
3.9.1. Prodotto	»	116
3.9.2. Stile, di <i>Diana Murek e Antonio Patrino</i>	»	119
3.9.3. Prezzo	»	120
3.9.4. Comunicazione off line	»	121
3.9.5. Comunicazione digitale, di <i>Simone Lovati</i>	»	125
3.9.6. Distribuzione fisica	»	131
3.9.7. Distribuzione on line, di <i>Simone Lovati</i>	»	133
3.10. Il caso Giorgio Armani	»	135
4. I marchi industriali	»	155
4.1. Chi sono?	»	155
4.2. Modello strategico	»	156
4.3. Storia di alcuni protagonisti	»	158
4.4. I sub gruppi	»	166
4.5. Posizionamento	»	167
4.6. Strategie di segmentazione e target	»	170
4.7. Concentrazione, supply chain e time to market	»	171
4.8. Risultati economici	»	173
4.9. Marketing mix	»	174
4.9.1. Prodotto	»	174
4.9.2. Stile, di <i>Antonio Patrino</i>	»	178
4.9.3. Prezzo	»	179
4.9.4. Comunicazione off line	»	179
4.9.5. Comunicazione digitale, di <i>Simone Lovati</i>	»	183
4.9.6. Distribuzione fisica	»	187

4.9.7. Distribuzione on line, di <i>Simone Lovati</i>	pag. 190
4.10. Il caso Liu Jo	» 193
5. I fast fashion	» 203
5.1. Chi sono?	» 203
5.2. Modello strategico	» 204
5.3. Storia di alcuni protagonisti	» 206
5.4. I sub gruppi	» 213
5.5. Posizionamento	» 214
5.6. Strategie di segmentazione e target	» 216
5.7. Concentrazione, supply chain, e time to market	» 217
5.8. Risultati economici	» 219
5.9. Marketing mix	» 220
5.9.1. Prodotto	» 220
5.9.2. Stile, di <i>Diana Murek</i>	» 223
5.9.3. Prezzo	» 223
5.9.4. Comunicazione offline	» 224
5.9.5. Comunicazione digitale, di <i>Simone Lovati</i>	» 229
5.9.6. Distribuzione fisica	» 232
5.9.7. Distribuzione on line, di <i>Simone Lovati</i>	» 234
5.10. Il caso Inditex/Zara	» 237
Bibliografia	» 249
Gli autori	» 251

Introduzione

La moda non è solo caratterizzata da bellissime modelle, meravigliose sfilate e stupendi negozi. La moda è anche questo, ma è molto di più. La moda è in primo luogo un business: un business dominato, come tutti gli altri business, da numeri e strategie. Numeri che, dopo decenni di crescita, hanno visto spesso il segno meno negli ultimi anni. Nel 2003, ad esempio, secondo i dati di Altagamma, il fatturato del Luxury Personal Goods, pari a 127 miliardi di euro, aveva registrato una diminuzione del 4,7%; e nel 2009 il calo era stato ben dell'8%. Un illustre manager di Gucci Group aveva dichiarato: “Il peggior anno degli ultimi decenni: la recessione ha impattato pesantemente sui consumatori che ha ridotto gli acquisti. L'euforia, l'irragionevolezza del settore dalla quale scaturiva l'impulso è venuta a mancare” (Matteoni 2010: 24). Numeri che sembravano dare il colpo di grazia a un settore profondamente in crisi. E invece le aziende di moda hanno saputo reagire a un contesto negativo, mettendo in campo, oltre alle tradizionali doti creative, indispensabili capacità strategiche. Del bisogno congiunto delle due **competenze, creative e manageriali**, è da sempre convinto Renzo Rosso, fondatore di Diesel, il quale, in una celebre prefazione al libro *Le imprese del sistema moda*, aveva scritto che “queste due componenti apparentemente contrastanti, devono convivere e amalgamarsi per assicurare il successo di un'idea imprenditoriale” (Saviolo, Corbellini 2010: XI). Non solo navigati imprenditori, ma anche stilisti emergenti sono convinti che la sola creatività non sia più sufficiente. Alexander Wang, promessa del fashion system e fondatore dell'omonimo marchio, al magazine *Fashion* nel 2010 aveva dichiarato: “La creatività rappresenta solo uno dei tanti aspetti di questo percorso. Il settore della moda non è più come dieci anni fa. Oggi bisogna soprattutto occuparsi della costruzione del marchio e svilupparne un'immagine ben definita: disegnare un paio di bei vestiti

non basta. E se questi presupposti sono adatti al mercato in termini di look, prezzo, distribuzione e commercializzazione, allora la cosa può funzionare. Non basta essere creatori di moda, bisogna essere uomini di business". (Matteoni 2010: 24). Ma dopo la crisi del 2009, le aziende del lusso hanno ripreso a macinare fatturati. Sempre secondo lo studio di Altagamma, il Luxury Personal Goods nel 2010 ha fatto segnare di nuovo il segno positivo e la crescita è proseguita inarrestabile fino al 2015, anno in cui ha fatto registrare un giro d'affari pari a 253 miliardi di euro, +13% a cambi correnti rispetto all'anno precedente. Risultati ottenuti grazie alle tattiche vincenti di aziende che hanno saputo adattare, modificare e innovare le proprie strategie ai molteplici cambiamenti susseguitisi negli ultimi anni: il consumatore, la globalizzazione, la diversificazione, la comunicazione, la distribuzione, la delocalizzazione della produzione, la velocità, il web, la finanza e le competenze manageriali.

Il primo, e più importante, riguarda il **consumatore** il quale, rispetto al passato, è più informato, più sofisticato, più *demanding*, in poche parole è lo stylist di sé stesso, nel senso che non insegue più (solo) le tendenze imposte dagli stilisti, ma crea il proprio total look seguendo il proprio humor e personale gusto.

Il secondo riguarda la **globalizzazione**: fino ai primi anni 2000, a parte Usa, Europa e Giappone i prodotti di moda venivano acquistati nei mercati di Macao, Taiwan ed Hong Kong. Nel 2003, anno in cui il Personal Luxury faceva registrare "solo" un valore di 127 miliardi di euro, parte la globalizzazione e si affacciano i nuovi mercati: quelli del Golfo, con i primi luxury Mall, ed i Bric (Brasile, Russia, India e Cina) che fanno balzare il giro d'affari in soli quattro anni fino a 170 miliardi di euro.

Il terzo riguarda la **diversificazione**, ovvero l'ampliamento dell'assortimento prodotti delle aziende che, al core business originario, spesso l'abbigliamento o pelletteria, hanno aggiunto nuovi prodotti: dai profumi alla cosmetica, dagli orologi ai gioielli, dagli hotel ai ristoranti, dai fiori ai dolci, facendo del lifestyle, il proprio credo.

Parallelamente anche la **comunicazione** ha dovuto cambiare volto: se nei decenni precedenti era focalizzata sulle caratteristiche tangibili e la prestazione effettiva del prodotto e trasmessa da pochi media, negli ultimi anni ha enfatizzato i valori emozionali e la prestazione affettiva del brand (Fabris, Minestrone 2004), comunicati attraverso il più ampio e variegato communication-mix: dalla sfilata agli eventi, dai testimonial agli influencers, dal museo alla fondazione; lo stesso strumento di comunicazione per eccellenza, la pubblicità, un tempo veicolata attraverso media tradizionali, magazine e newspaper, ora si diffonde anche e soprattutto tramite nuovi ed innovativi strumenti: dal tram all'Ape Piaggio, ma soprattutto via Web.

Conseguentemente anche la **distribuzione** ha modificato il suo mix, ed ora si presenta *omnichannel* includendo diversi format: dalle boutique plurimarca ai department store, da internet all'outlet, dal web al canale mo-

nomarca. Quest'ultimo detiene la quota di mercato maggiore, il 34%, del totale, poiché in grado di trasmettere sia l'identità del marchio che far vivere un'esperienza emotiva al consumatore: ogni suo elemento, dalla location al visual merchandising, dalle luci ai profumi, è strategicamente pensato a tale scopo.

Anche la **delocalizzazione della produzione** è un fenomeno che ha cambiato il volto del *fashion business*: sono pochissime, ormai, le aziende che producono attraverso stabilimenti di proprietà nei loro paesi di origine: troppo alti i costi. La maggior parte, per ridurre gli investimenti in capitale fisso ed aumentare la flessibilità e velocità di risposta al mercato, delocalizzano ad altre aziende, in Paesi economicamente più convenienti.

E disegnare (o scopiappare) la collezione, (far) produrre i capi, organizzare le sfilate, aprire nuovi negozi, conquistare un consumatore sempre più esigente, deve essere fatto ad una **velocità** sempre maggiore: ridurre il time to market, infatti, consente di proporre all'interno della stessa stagione (autunno/inverno o primavera/estate) un numero maggiore di novità e sollecita il consumatore ad aumentare gli acquisti.

Anche il **web**, l'ultimo in ordine di tempo dei cambiamenti, sta stravolgendo sia il modo di vendere i prodotti (+40% le vendite on line dei prodotti di lusso nel 2015), sia di comunicare, dato che permette di dialogare direttamente con ogni singolo (potenziale) cliente. Seppur percepito da alcune aziende del sistema moda come una perdita di tempo, il social media marketing permette ai marchi di arrivare in brevissimo tempo al target di riferimento: reciprocità, fruibilità e personalizzazione del messaggio sono gli asset del moderno e sempre più efficace digital marketing, basato su un approccio *relationship-centric*.

Conseguentemente la **finanza**, che fino a pochi anni fa svolgeva un ruolo del tutto marginale, ora esercita una funzione essenziale, perché le imprese, se desiderano aumentare la propria competitività in un settore sempre più complesso, devono necessariamente investire molti più capitali (in comunicazione, in distribuzione, nel conquistare nuovi mercati, in tecnologia ecc.) rispetto al passato.

Alla luce di tali novità, le aziende hanno bisogno, e tale ultimo cambiamento sintetizza quelli precedenti, di **competenze manageriali** in grado di *sviluppare ed implementare modelli strategici necessari ad affrontare un settore dal volto nuovo e molto più competitivo rispetto al passato*. Un settore di cui è perfino difficile definirne i confini. A causa della diversificazione di cui sopra, il fashion business è in realtà un macro settore che aggrega tantissimi settori diversi: dall'abbigliamento agli occhiali, dal calzature alle borse, dai profumi alla cosmetica, dai gioielli agli orologi, dagli hotel ai ristoranti, solo per citarne alcuni. Un settore in cui convivono tantissime realtà imprenditoriali, che si fanno concorrenza con *modelli di business* completamente differenti l'uno dall'altro.

Dai grandi gruppi despecializzati quali LVMH, che fattura circa oltre 35 miliardi di euro e controlla una settantina di griffe di lusso che competono in settori diversi, dalla borsa Louis Vuitton allo champagne Moët & Chandon, tutte acquisite nell'arco degli ultimi trent'anni; al grande gruppo specializzato in occhialeria, Luxottica che, attraverso un insieme di operazioni di acquisizione e licensing, ha raggiunto la leadership mondiale nel segmento di fascia alta; dalla griffe despecializzata storica ed esclusiva per eccellenza, Hermès, che da circa 200 anni continua, attraverso la sesta generazione, a trasmettere i valori tradizionali, esclusivi e di superlusso dei propri prodotti icona; al "giovane" marchio industriale Liu Jo, che di anni ne ha solo venti ma, dal lancio delle prime maglie per sole donne, di strada ne ha percorsa tanta. Dall'azienda lifestyle per eccellenza, Giorgio Armani, che ha ideato, lanciato e diffuso tanti marchi di successo sotto l'"ombrello" Armani, al colosso fast fashion Inditex/Zara, che negli ultimi quindici anni è stato in grado di colmare un vuoto nel mercato nel mass market dell'abbigliamento; dall'emergente Raparo specializzata in calzature dall'innovativo contenuto stilistico, al marchio storico specializzato in orologi di lusso Rolex; da Intimissimi specializzata nell'intimo di fascia medio/bassa, che ha acquisito la leadership del segmento, stravolgendone le regole, all'azienda specializzata e leader del jeans wear Levi's.

Un settore eterogeneo, ipercompetitivo, in continua evoluzione, cui si desidera dare ordine in questo testo.

Questo manuale si propone di:

1. offrire una **definizione di modello strategico innovativa** e adatta alla fashion industry;
2. **segmentare le imprese fashion** in gruppi strategici impiegando tale approccio innovativo;
3. **individuare i principali competitori** di ogni gruppo strategico;
4. **descrivere ciascun gruppo strategico** con una visione a 360 gradi: dalla storia dei principali protagonisti al posizionamento, dal marketing mix ai risultati economici, dalla creatività alla supply chain, dalle strategie di segmentazione alle strategie digitali.

Nel primo capitolo, **Fashion business e marketing strategico**, si definiscono i concetti di *settore*, *area strategica d'affari*, *gruppo strategico*, *strategia* e *modello strategico* prima a livello generale. A partire da un'analisi del pensiero di alcuni autori viene proposta una differente prospettiva per definire il *modello strategico* nella fashion industry che permette di segmentare il settore della moda secondo un nuovo approccio e identificare i tre seguenti *macro gruppi strategici*:

1. *le aziende specializzate*;

2. *les grand groups du luxe*;
3. *le aziende despecializzate*.

Le aziende specializzate sono rimaste fedeli al loro business originario e propongono una sola (o principale) categoria di prodotto: ad esempio Nike abbigliamento e accessori sportivo rivolto a un target trasversale e mondiale; Kiton abbigliamento formale di lusso per un uomo molto ricco; Rolex, orologi di lusso per chi desidera “ostentare” lo status raggiunto.

Il secondo, **les grand groups du luxe**, è costituito, al contrario, da holding che hanno implementato un’ampia diversificazione attraverso il modello *buy*, ovvero acquisendo aziende esitenti. LVMH Group, ad esempio, ha acquisito il brand di accessori Louis Vuitton, ma anche la catena di profumi e beauty Sephora.

Il terzo gruppo, le **aziende despecializzate**, è formato da organizzazioni che hanno allargato l’originaria offerta, ma adottando una strategia differente, la strategia *make*, ovvero aggiungendo all’originario prodotto nuove categorie merceologiche create ex novo dalla stessa azienda.

Questo ultimo macro gruppo, a cui è dedicato il libro, è il più eterogeneo dei tre e nei capitoli successivi viene suddiviso in quattro diversi gruppi:

1. *le griffe storiche* (Hermes, Chanel, Dior, Louis Vuitton, Gucci ecc.): rappresentano la quintessenza del lusso, fondate tra il 1800 e l’inizio del 1900 (capitolo due);
2. *le griffe contemporanee* (Giorgio Armani, Ralph Lauren, Gianni Versace): una generazione di stilisti multi dotati, in grado di combinare le competenze creative con quelle manageriali, che hanno fondato le loro aziende fra la fine degli anni ’60 e l’inizio degli anni ’80 del ’900. Sono i pionieri del ready to wear ed hanno democratizzato il lusso (capitolo tre);
3. *i marchi industriali* (MaxMara, Liu Jo, Pinko ecc.): a differenza delle griffe storiche e contemporanee non sono state create da un couturier o da un designer, bensì da imprenditori, caratteristica che ha “imposto” loro un posizionamento nella fascia media, medio/alta di prezzo, fra il lusso ed il low cost dei fast fashion (capitolo quarto);
4. *i fast fashion* (Zara, Top Shop, H&M ecc.): con la loro supersonica velocità nel catturare i trends, produrre e proporre al mercato capi di tendenza a prezzi bassissimi, sono divenuti i nuovi players degli ultimi quindici anni (capitolo cinque).

Dopo qualche cenno storico, per ogni gruppo ci si sofferma proprio sulla strategia e sul modello di business, con una case history esemplificativa che chiude il capitolo.

Questo testo si rivolge agli studenti degli Istituti di moda, agli studenti di economia aziendale, marketing, comunicazione e dei corsi Master (marketing strategico, business plan, fashion brand strategies ecc.).

È inoltre adatto ai titolari di piccole e medie aziende di moda, che potrebbero integrare la loro esperienza professionale con un pratico e semplice manuale utile a supportare le strategie competitive adottate.

Ringraziamenti

Finalmente sono giunto alla fine di questa lunghissima e faticosissima opera. Opera in cui ho cercato di sintetizzare l'esperienza acquisita in vent'anni di insegnamento e consulenza nell'ambito del Fashion Marketing.

Desidero ringraziare tutti coloro che hanno offerto un contributo, materiale o anche solo morale, fondamentale alla sua realizzazione.

In particolare desidero ringraziare le mie ormai ex studentesse Francesca Raparo, Alessandra Ferrari, Alice Mazzi e Carolina Scuri per il contributo di ricerca fornito.

Inoltre, desidero ringraziare le colleghe Alessandra Spessa, Emanuela Marconi ed in particolare Simona Ironico, che si sono prestate alla lettura del testo e a fornirmi suggerimenti preziosi; nonché il collega Alessio Rombolotti, il quale ha dato un contributo utile alla parte "numerica".

Ancora desidero ringraziare i colleghi Simonetta Buffo, Virginia Hill, Simone Lovati, Diana Marian Murek, Antonio Patruno Randolfi e Stefano Sorci che hanno contribuito alla stesura del testo, rilasciandomi preziose interviste.

Un ringraziamento speciale per la mia ex studentessa Benedetta Breschi, la cui abnegazione nella ricerca è stata encomiabile.

Un grazie morale alla mia meravigliosa compagna di vita, Andrea, che mi ha supportato e soprattutto sopportato in questi anni di duro lavoro.

Un grazie infinito alla mia meravigliosa famiglia.

Ma soprattutto desidero ringraziare me stesso, per averci sempre creduto.

Fashion business e marketing strategico

Parole chiave

Settore, subsettore, area strategica d'affari, gruppo strategico, strategia, modello strategico, fashion business, sistema moda, luxury fashion, lusso inaccessibile, lusso aspirazionale, lusso democratico, mass market, fasce di prezzo, macro fashion industry, macro settore moda, aziende specializzate, grands groups du luxe, aziende despecializzate, griffe storiche, griffe contemporanee, marchi industriali, fast fashion, piramide Golizia.

1.1. Definizioni di settore e area strategica d'affari

Il punto di partenza è il **settore**. Porter lo definisce “come un gruppo di imprese che produce beni che sono interscambiabili l’uno rispetto all’altro” (Porter 1982: 13). Il settore, dunque, è costituito da un’insieme di aziende che propongono “beni considerati sostituibili dai clienti, sistematicamente posti a confronto dai consumatori nel momento delle loro scelte” (Coda Invernizzi, Rispoli 1998: 527). Certo, i confini del settore, soprattutto quelli del settore moda, non sono, per una serie di ragioni che scopriremo nel paragrafo 1.4, sempre chiari e definiti. Ma “separare le definizioni di settore e di area d'affari (business) dell'impresa, permette di eliminare l'inutile confusione che sorge nel tracciare rigidi confini di settore” (Porter 1982: 39). Infatti, la maggior parte dei settori può essere suddiviso in distinte e autonome *aree strategiche d'affari* (ASA), costituite, ciascuna, da proprie caratteristiche. L'ASA “coincide con un'area di mercato specifica che diviene missione dei prodotti dell'impresa e per la quale è possibile definire obiettivi e sviluppare strategie indipendenti da altre aree di business” (Valdani 1985: 265). Il termine viene impiegato con due significati: “Il primo per definire un'area distintiva dell'ambiente/mercato dell'impresa. Il secondo quale unità o attività dell'impresa che serve

uno specifico ambiente/mercato; in lingua inglese il primo concetto è indicato dall'espressione *sba*, *strategic business area*, mentre il secondo con *sbu*, *strategic business unit*" (Valdani 1985: 265). Le caratteristiche che deve possedere un'ASA per essere tale sono:

- essere strategicamente rilevante (Valdani 1985: 266);
- gestibile in autonomia (Valdani 1985: 266);
- presentare prodotti simili;
- presentare prezzi simili;
- presentare competitori simili;
- soddisfare bisogni simili dei clienti;
- presentare strategie simili di distribuzione;
- presentare strategie simili di produzione;
- presentare fattori critici di successo simili.

Dell'ASA così individuata è possibile misurare inoltre i risultati economici poiché sono identificabili i ricavi, i costi e gli investimenti effettuati (Valdani 1985). Le istituzioni possono competere in una (prevalente) specifica ASA o in molteplici. Sotteso al concetto di ASA, il principio che, se l'azienda compete in una sola, deve implementare una sola strategia; viceversa se opera in due distinte ASA, deve adottare due specifiche strategie. Quindi l'azienda deve stabilire per ogni ASA "una sua distintiva missione [...], la quale identifica lo scopo delle sue attività in termini di prodotti/gruppi di clienti/tecnologie adottate" (Valdani 1985: 267).

1.2. Definizioni di strategia, modello strategico e gruppo strategico

Come detto precedentemente, all'interno di un settore o di un'ASA, competono le aziende che propongono "beni considerati sostituibili dai clienti, sistematicamente posti a confronto dai consumatori nel momento delle loro scelte" (Coda, Invernizzi, Rispoli 1998: 527). "In quasi tutti i settori sono presenti imprese che conseguono risultati economici diversi" (Porter 1982: 121). La ragione per cui alcune imprese conseguono profitti più elevati rispetto ad altre sta in una sola, magica parola, **strategia**. Le aziende, infatti, adottano strategie per convincere i potenziali acquirenti ad acquistare il loro prodotto e non quello dei competitori (Porter 1995).

Sono state esposte tante definizioni di strategia; noi ne proponiamo due che forniscono, complessivamente, un quadro d'insieme chiaro. "La strategia consiste nel decidere come soddisfare le esigenze dei potenziali compratori, come rispondere alla concorrenza e in quali settori, mercati, segmenti competere" (Pellicelli 2005: 10); ed "è la messa a fuoco di una formula circa il modo di competere di un'impresa, gli obiettivi da raggiungere e le politi-

che necessarie per realizzare detti obiettivi” (Porter 1982: 3). Tutte le aziende adottano una strategia, esplicita o implicita. La prima è il frutto di uno sviluppo organizzato e pianificato; la seconda è “la somma delle decisioni dei diversi settori funzionali dell’impresa” (Porter 1982:1).

Dopo aver definito la strategia, chiariamo i significati di *modello strategico*¹ e *gruppo strategico*, i due concetti chiave di questo libro. Del **modello strategico** si propongono tre definizioni molto simili:

- 1) è lo “schema di riferimento per costruire una strategia” (Pellicelli 2005: 13);
- 2) è la “descrizione semplificata e rappresentazione del complesso mondo reale [...] di come un’impresa fa affari e soldi, senza dover andare in dettaglio in tutte le sue strategie e processi” (Saviolo, Corbellini 2010: 121);
- 3) “è la grafica rappresentazione degli elementi, piani, tattiche e tutte le caratteristiche [...] che un’azienda segue in esecuzione delle sue attività” (Okonkwo 2007: 267).

Sostanzialmente si può sintetizzare che il modello strategico è la sintesi della strategia.

Siamo ora in grado di comprendere il significato di **gruppo strategico** che Porter definisce “un insieme d’imprese che all’interno del settore seguono strategie simili” (1982:124); precisa l’autore che “un settore può avere un solo raggruppamento strategico o, al contrario, ogni singola impresa può dar luogo a un distinto raggruppamento” (1982: 124). Simile la descrizione proposta da Valdani, il quale lo definisce come “l’insieme d’imprese che adottando scelte simili in una più dimensioni strategiche del settore, risultano perseguire la stessa strategia o strategie simili” (1982: 273). Dopo aver definito i concetti di settore, ASA, modello strategico e gruppo strategico vediamo come la letteratura ha applicato tali concetti al fashion business.

1.3. I settori del fashion business

Cos’è il **fashion business**? Coincide o si differenzia rispetto al **luxury fashion**? Come si può **segmentare il (luxury) fashion**? Prendiamo in considerazione sei testi dedicati all’argomento e verifichiamo come i loro autori abbiano affrontato, anzitutto, le prime due questioni; successivamente la terza. I testi cui facciamo riferimento sono i seguenti:

1. *Inside the Fashion business* di Jeanette Jarnow e Kitty G. Dickerson (1997);
2. *Luxe... Strategies Marketing* di Danielle Allèrès (2003);
3. *Luxury Fashion Branding* di Uche Okonkwo (2007);

1. L’autore utilizza indifferentemente le espressioni modello di business e modello strategico.

4. *Managing Fashion and Luxury Companies* di Erica Corbellini e Stefania Saviolo (2009);
5. *The Luxury Strategy* di Jean Noel Kapferer e Vincent Bastien (2010);
6. *Marketing dei beni di lusso* di Fabrizio Mosca (2010).

Jarnow e Dickerson definiscono il **fashion business** come quel termine che si “riferisce a tutte quelle aziende che disegnano, producono e distribuiscono prodotti tessili e di abbigliamento” (1997: 2), ma non fanno alcun cenno al *luxury fashion*. Okonkwo sembra usi i due termini indifferentemente allorché, prima, scrive che il “fashion è una forza che ha sempre giocato un ruolo significativo nell’evoluzione della società” (2007: 1) e, qualche riga dopo, “il luxury fashion ha giocato un ruolo prominente nell’ordine sociale ed economico nei precedenti secoli e continua ad influenzare le nostre moderne economie, società e governi” (2007: 1).

Fra coloro che distinguono i concetti di fashion e luxury si annoverano i contributi di Corbellini e Saviolo (2010) e Kapferer e Bastien (2010). Le prime sostengono che fino al principio degli anni '80, la parola *fashion* era associata al solo settore abbigliamento e, in seguito all’estensione dell’offerta merceologica di molte aziende, il significato ha incluso altri settori quali: pellicceria, calzetteria, profumi e cosmetici, occhialeria, accessori (orologi, gioielli, penne, telefonini), mobili, household goods e anche destinazioni di viaggio e domestic pets (Saviolo, Corbellini 2010: 6). Inoltre, **distinguono** chiaramente i **concetti di fashion e lusso**, specificando che “il lusso ha a che fare con uno o pochi segmenti, definiti dal prezzo” (Saviolo, Corbellini 2010: 19) e che né il fashion né il lusso definiscono un solo settore o una sola categoria di prodotto; inoltre chiariscono che i due termini, benché esprimano significati distinti, vengono spesso usati come sinonimo. Anche Kapferer e Bastien sostengono che il rapporto fra lusso e fashion è “ambiguo e confuso e la sovrapposizione è di fatto sottile” ma, aggiungono, raffigurano due mondi diversi “che si sovrappongono solo marginalmente” (Kapferer e Bastien 2010: 54) ed esclusivamente nell’alta moda, sommità sia del lusso che della moda.

Mosca e Allèrès, invece, definiscono il solo **luxury fashion**. Il primo, autore di un libro focalizzato sui mercati dei beni a elevato valore simbolico, afferma “che i settori tradizionali da cui provengono i beni a elevato valore simbolico sono otto e vengono comunemente definiti settori del sistema moda: abbigliamento, calzature, cosmesi, gioielleria, occhialeria, orologeria, pelletteria, profumeria”; sostiene che il lusso è trasversale a tutti i settori e, agli otto individuati precedentemente, aggiunge quelli emergenti: arte e beni culturali, nautica, crociere, automobili, hotel e ristoranti, vino e alimentari, art de table, servizi culturali. Allèrès, dopo aver illustrato le due caratteristiche che un oggetto deve possedere per essere qualificato di lusso, prestigio e alta gamma, lo definisce come “un oggetto che contiene tutte le caratteristiche della perfezione a tutti i livelli, dalla sua esistenza al consumatore” (Allèrès 2003: 104); circa i settori facenti parte del luxury, sostiene che “l’u-

niverso del lusso è composto da un grande numero di settori di attività” (Allèrès 2003: 115) e ne individua ben 35²; soprattutto, l’autrice identifica tre tipologie di lusso: inaccessibile, intermedio e accessibile e dedica a ciascuno un marketing specifico.

Dei sei testi in esame, solo quelli di Jarnow e Dickerson da un lato e Corbellini e Saviolo dall’altro si sono cimentati nel **segmentare il fashion business**.

Le prime, impiegando lo schema *Standard Industrial Classification (SIC)* (1997: 6), suddividono la fashion industry nei seguenti segmenti:

- prodotti tessili (filati, tessuti e altri componenti tessili);
- abbigliamento;
- negozi di abbigliamento e accessori.

Le seconde sostengono che “il fashion system è costituito da molti settori [...] e questi settori possono essere a loro volta ulteriormente suddivisi in differenti segmenti competitivi” (Saviolo, Corbellini 2010: 102); successivamente, procedono a segmentare il solo settore dell’abbigliamento, sottolineando che gli altri settori presentano una struttura simile, attraverso tre macro criteri: “prodotto e occasioni d’uso, gruppi di clienti e prezzo” (Saviolo, Corbellini 2010: 102). Il primo descrive la funzione d’uso del prodotto; il secondo distingue i clienti fra intermedi, la distribuzione, e i finali, i consumatori. Infine, del prezzo, individuano 5 fasce diverse: “couture, ready to wear/designer, diffusion, bridge and mass” (Saviolo, Corbellini 2010: 104-105). La **couture** presenta un prezzo medio non comparabile: il prodotto è artigianale e considerato un’opera d’arte; la seconda, **il ready to wear**, propone un prezzo dalle tre alle cinque volte superiore rispetto al prezzo medio e vi competono i designers; la terza fascia, **diffusion**, presenta un prezzo superiore dalle due alle tre volte rispetto alla media e si danno battaglia le seconde e terze linee dei designers; penultima, il **bridge**, la fascia che si pone fra il segmento precedente ed il **mass market**, in cui gareggiano i marchi industriali, il cui prezzo è superiore fino a due volte il prezzo medio. Infine, l’ultima fascia, il mass market, ha un prezzo inferiore rispetto alla media (Saviolo, Corbellini 2010).

Si concorda con quegli autori che sostengono che il fashion business non è (più) costituito dal solo settore abbigliamento, ma da tantissimi settori e con Saviolo e Corbellini, e Kapferer e Bastien, circa la necessità di distinguere all’interno del sistema moda tra il fashion ed il luxury fashion.

2. I 35 settori individuati da Allèrès sono: accessoires de mode, bagage/maroquinerie, chaussures, cosmétique, fourrure, habillement (hors ligerie; horlogerie, joaillerie/bijouterie, lingerie, parfumerie, automobile, avions d’affaires, bateaux de plaisance, motocycles, champagne, spiritueux, vin, cristallerie, orfèvrerie, porcelaine et faïence, ameublement, autres textiles de la maison, luminaires, textiles d’ameublement, distribution alimentaire, hotellerie, restauration, instrumnts de musique, photo/hifi/videó/son, articles de papeterie, edition, imprimeire, articles de fumeurs, fleuristes, soins corporels.