



Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea
magistrale

In Economia e
Gestione delle
Aziende

Tesi di Laurea

**Le peculiarità del
settore della
moda: le imprese
tra industria e
creatività**

Relatrice

Ch. Prof.ssa Maria Silvia Avi

Laureanda

Maria Grazia

Perzia

Matricola

867282

Anno Accademico

2022 / 2023

INDICE

INTRODUZIONE.....	Pag. 1
-------------------	--------

Capitolo I

1.1 Definire la moda e l'abbigliamento.....	Pag. 3
1.1.1 L'abbigliamento e le sue polifunzionalità.....	Pag. 3
1.1.2 Il fenomeno moda nella letteratura.....	Pag. 10
1.2 Ripercorre la diffusione della moda attraverso la sua evoluzione storica.....	Pag. 32

Capitolo II

2.1 La ciclicità nella moda.....	Pag. 58
2.2 I prodotti di moda.....	Pag. 70
2.3 La segmentazione del <i>fashion business</i>	Pag. 75
2.3.1 Segmentazione sulla base del prezzo.....	Pag. 76
2.3.2 Segmentazione sulla base del modello tridimensionale.....	Pag. 89
2.3.2 I modelli strategici del <i>fashion business</i>	Pag. 92
2.4 Il <i>luxury business</i>	Pag. 99

Capitolo III

3.1 Il sistema moda e la filiera della moda.....	Pag. 113
3.2 Il sistema moda in Italia.....	Pag. 125
3.2.1 Il <i>made in Italy</i>	Pag. 131
3.2.2 I dati sull'andamento del settore.....	Pag. 135

Capitolo IV:

4.1 L'assetto organizzativo generale delle imprese del settore moda: la distinzione tra programmato e pronto moda.....	Pag. 147
4.2 I processi operativi delle imprese della moda del modello programmato.....	Pag. 158
4.2.1 L'attività stilistica.....	Pag. 160
4.2.2 La fase dell'industrializzazione.....	Pag. 167
4.2.3 Le vendite ed i canali distributivi.....	Pag. 169
4.2.4 Il processo produttivo.....	Pag. 177
4.2.5 Il processo logistico e le spedizioni.....	Pag. 185
4.2.6 Il <i>customer service</i>	Pag. 193
CONCLUSIONE.....	Pag. 196

INTRODUZIONE

Il settore moda in Italia si caratterizza per uno stretto rapporto che intercorre tra creatività ed industria, nel quale i processi di invenzione ed innovazione si intrecciano ripetutamente ad ogni stagione. Il legame tra l'industria manifatturiera e quella creativa ha inizio nel corso degli anni Settanta e si è da allora evoluto nel tempo portando oggi a far sì che il sistema moda rappresenti il fiore all'occhiello dell'economia del nostro Paese posizionandosi come terzo settore per importanza dopo quello meccanico ed automobilistico. La moda è un fenomeno in rapida e costante evoluzione, il quale coinvolge ed interessa ambiti diversi della società e della cultura: essa è infatti artigianato ma anche manifattura, è una forma d'arte ma anche di consumo, è espressione individuale ma anche sociale. Si tratta di un fenomeno culturale e psicologico che accompagna la storia economica e sociale degli uomini, evolvendosi insieme a loro nei mutamenti della società.

All'interno del primo capitolo di questo elaborato si indagano le origini ed i diversi significati assunti dalla moda: in *primis* viene compiuta una necessaria distinzione tra il concetto di moda e quello di abbigliamento, per poi analizzare i principali pensieri sul fenomeno e le teorie sulla sua diffusione proposti dalla letteratura. Nei *fashion studies* la moda viene infatti interpretata come un mezzo di imitazione e distinzione, come un fenomeno dalla funzione ostentativa e dimostrativa, e come codice in grado di attuare distinzioni sociali sulla base di gusto, identità e capitale culturale. La sua diffusione, inizialmente teorizzata nella *trickle down theory* come frutto di un "gocciolamento" verticale dell'innovazione dal vertice della piramide sociale verso le classi inferiori, ha lasciato posto alla teoria del *trickle up* o *trickle round* secondo la quale la diffusione delle forme consumistiche avverrebbe dal basso della gerarchia sociale verso l'alto. Poiché la moda prende forma e cambia perennemente in base alle influenze sociali e storiche ed al tempo stesso è essa a condizionare in parte questi cambiamenti, si ripercorrono all'interno del capitolo le sue principali tappe evolutive evidenziando come essa sia strettamente connessa alla storia sociale, politica e religiosa di ogni periodo e Paese.

Il secondo capitolo della tesi presenta un'analisi delle caratteristiche di ciclicità e stagionalità della moda e le principali peculiarità dei suoi prodotti, nonché una spiegazione delle possibili segmentazioni del *fashion business* che permettono di

identificare diversi segmenti di mercato, i quali adottano modelli di *business* differenti e sono guidati da fattori chiave di successo differenti. Tra questi, ad esempio, è possibile citare il modello a piramide che classifica le imprese del settore della moda in cinque segmenti: *Haute Couture*, *Prêt-à-porter*, *Diffusion*, *Bridge* e *Mass*. Il capitolo analizza inoltre la segmentazione sulla base del modello tridimensionale, la distinzione sulla base dei principali modelli strategici impiegati e si conclude con un *focus* sul settore del lusso.

Il terzo capitolo è dedicato al sistema moda: sulla base della sua definizione si analizzano le principali caratteristiche, e partendo dal concetto di filiera della moda, si esamina una delle principali macro-filiere del settore, ovvero quella del tessile abbigliamento. Ci si sofferma poi sulle caratteristiche del sistema moda in Italia, sulla sua evoluzione, sul rapporto tra industria e creatività, per proseguire con un *excursus* sui dati inerenti all'andamento del settore.

Infine, l'elaborato si conclude con un'analisi dell'assetto organizzativo generale delle imprese del settore moda ed in particolare della distinzione tra le imprese che seguono il modello del programmato e quelle del pronto moda. Vengono esaminati i principali processi operativi delle imprese del programmato ripercorrendo le fasi del prodotto di moda dalla sua ideazione stilistica alla sua vendita al cliente finale, ovvero: l'attività stilistica, di studio dei *trend* e sviluppo della collezione; la fase di industrializzazione del prodotto, la fase di vendita ai negozi, la quale differisce a seconda del canale distributivo, comprensiva della presentazione della collezione e definizione dei *budget*; le principali fasi del processo produttivo compresa la fornitura dei materiali; il processo logistico e le spedizioni; e le attività di *customer service*, le quali vengono messe in atto in diversi momenti del flusso che porta alla realizzazione del capo finito, sia durante che dopo la fase di vendita enfatizzando come questo non si isoli dal processo produttivo bensì ne diventi parte integrante in tutto il suo percorso.

CAPITOLO 1

1.1 Definire la moda e l'abbigliamento:

Nel linguaggio corrente e nella sua concezione più ristretta il termine “moda” fa riferimento all'abbigliamento, comprendendo al suo interno beni di consumo ad esso strettamente correlati quali pelletteria, calzature, profumi, cosmetici, occhiali ed accessori.

All'interno di questo elaborato l'espressione “moda” sarà utilizzata facendo riferimento al vestiario e alle categorie merceologiche annesse. Sorge però la necessità di compiere, in questo primo capitolo, un breve *excursus* sul significato più ampio. La moda risulta infatti essere correlata alla necessità umana di coprire il corpo con tessuti e pelli ai fini di sopravvivenza e difesa, ma limitare la sua identificazione esclusivamente all'abbigliamento e allo stile dell'apparenza esteriore non sarebbe del tutto corretto.

Moda ed abbigliamento sono infatti due concetti interconnessi ma con significati differenti: il termine abbigliamento indica capi ed indumenti che gli individui utilizzano prevalentemente al fine di coprire e proteggere il proprio corpo, fungendo dunque da strumenti finalizzati a soddisfare scopi pratici quali fornire *comfort* ed aderire alle norme sociali in materia di modestia e decenza. L'abbigliamento è dunque un prodotto materiale, un oggetto tangibile, mentre la moda è un prodotto culturale, un fenomeno sociale ben edificato nella società contemporanea.

1.1.1 L'abbigliamento e le sue polifunzionalità

Nell'opera “*Psychology of clothes*” pubblicata nel 1930, lo psicologo britannico John Flügel individua tre motivazioni riconducibili all'esigenza avvertita dall'uomo di ricorrere all'uso dell'abbigliamento:

- La funzione di protezione, secondo la quale i capi di abbigliamento fungono come una sorta di barriera che protegge il corpo dagli agenti dell'ambiente esterno potenzialmente dannosi, quali intemperie, temperature rigide od elevate, raggi del sole, lesioni fisiche arrecate intenzionalmente da altri uomini (ne è un esempio la nascita delle armature nel Medio Evo), da animali o dovute a cause accidentali. L'autore, portando come esempio quello di popoli primitivi che hanno vissuto in

condizioni climatiche sfavorevoli senza l'impiego di indumenti, e sottolinea come l'abbigliamento non abbia una natura essenziale per la costituzione umana:

“Nevertheless it is possible, [..], for human beings to exist in a practically unclothed state even in one of the most inclement portions of the inhabited world; and this should warn us against the danger of exaggerating the importance of the motive of protection as compared with the motives of decoration and of modesty”¹.

- La funzione della modestia, secondo la quale l'abbigliamento nasce dall'esigenza di coprire le parti private del corpo per la vergogna che si prova ad esibire nudità. Questa teoria è inoltre influenzata dalle norme sociali e culturali, nella misura in cui viene determinato cosa è considerato appropriato ed accettato in dati contesti. Quello che è considerato “modesto” varia, infatti, a seconda del luogo, dell'età e della società di riferimento: “The actual manifestations of modesty appear, indeed, to be entirely a matter of habit and convention”². Proprio per la natura variabile della modestia, sono molti gli studiosi che sostengono che l'abitudine di ricorrere all'uso dell'abbigliamento non possa essere ricondotta solo a questa motivazione.
- La teoria della funzione decorativa, quella considerata come la prevalente dalla maggior parte degli studiosi, secondo la quale vi è una tendenza universale all'ornamento e alla decorazione. Quest'ultima si oppone alla teoria della modestia, in quanto la scelta dell'uomo di abbigliarsi in questo caso, è riconducibile al desiderio di attirare l'attenzione e dunque l'abbigliamento avrebbe una funzione di attrattività sessuale o di dimostrazione di potere ed autorità. La modestia invece tende a farci nascondere e astenerci dal richiamare l'attenzione degli altri su noi stessi. Da questo punto di vista l'abbigliamento può essere considerato come il mezzo impiegato al fine di soddisfare queste due spinte contraddittorie: coprire il corpo per gratificare il bisogno di modestia ed abbellirlo per graficare una tendenza esibizionistica. L'autore suggerisce inoltre che la decorazione può avere scopi differenti: quello di fornire un'indicazione dell'occupazione e del grado posseduto, come nel caso nelle uniformi militari; far trasparire il luogo di provenienza dell'individuo, come nel caso di specifici costumi legati alla località o nazionalità, fungere da strumento con il quale poter esprimere la ricchezza, lo status di cui si gode o l'appartenenza ad una data

¹ J.C. Flugelm The Psychology of Clothes, the international psycho-analytical library no. 18, 1940, Pag. 68-69

² Ibidem, Pag. 19

classe; ottemperare alla necessità di portare con noi ciò di cui necessitiamo durante la vita quotidiana, ne è un esempio moderno la divisa da *boy scout*, la cui cintura permette di avere a portata di mano gli utensili fondamentali. Infine la decorazione, permettendoci di colmare lo spazio che ci circonda, può anche fungere da estensione del sé corporeo: “Whenever we bring a foreign body into relationship with the surface of the body — for it is not in the hand alone that these peculiarities are developed — the consciousness of our personal existence is prolonged into the extremities and surfaces of this foreign body, and the consequence is — feelings, now of an expansion of our proper self, now of the acquisition of a kind and amount of motion foreign to our natural organs, now of an unusual degree of vigour, power of resistance, or steadiness in our bearing”³. Ne è un semplice esempio il bastone, che permettendoci di camminare e di entrare in contatto con il suolo diventa quasi un’estensione di un nostro arto. Nel contesto del vestiario, Flügel porta l’esempio della gonna, che crea rispetto al corpo di chi la indossa proporzioni più ampie e voluminose che in natura esso non ha.

A questo proposito, indagando sugli effetti che derivano dalla relazione tra l’abbigliamento e la superficie esterna del nostro corpo, ovvero l’espansione del proprio sé, il filosofo Rudolf Hermann Lotze afferma come l’abbigliamento sia in grado di aumentare la percezione di verticalità permettendo all’individuo di estendere i limiti del suo sé e della sua personalità: “high erect helmets, bearskin caps, and lofty coiffures’ that ‘fortify the consciousness of the wearer with the feeling of a majestic upward extension of his personality”⁴.

Infatti, un’ulteriore funzione rivestita dall’abbigliamento, sottolineata da diversi studiosi, è quella di mezzo di espressione della personalità dell’uomo. Il sociologo Marshall McLuhan, nel suo scritto “*Understanding Media: The Extensions of Man*” pubblicato nel 1964, definisce gli indumenti come estensione della nostra pelle. La pelle, infatti, è un organo che permette la termoregolazione, e secondo l’autore anche l’abbigliamento presenta questa naturale caratteristica in grado di trattenere e rilasciare calore. McLuhan afferma anche che l’abbigliamento rappresenta un modo per gli individui di esprimere chi

³ J.C. Flugelm *The Psychology of Clothes*, the international psycho-analytical library no. 18, 1940, Pag 34

⁴ Lotze, Hermann MC *Microcosmus: An Essay Concerning Man and His Relation to the World*, 2 vols., tr. Elizabeth Hamilton and E. E. Constance Jones (2nd edn., Edinburgh: T&T Clark, 1887)

sono e cosa desiderano essere ed è quindi un mezzo per definire il sé socialmente: “Clothing, as an extension of the skin, can be seen both as a heat-control mechanism and as a means of denning the self socially”⁵.

Similmente, l’antropologo Ernest Crawley, tratta del ruolo simbolico del vestiario e della psicologia del vestito affermando che questo possa essere una rappresentazione diretta dell’individuo: “the idea that a person may be represented by his dress”⁶. Nella sua indagine sulle possibili motivazioni che hanno portato all’invenzione dell’abbigliamento, Crawley fa il paragone con la casa, in quanto essa ha il ruolo di proteggere l’uomo dall’ambiente circostante, così come il vestiario e afferma che “It is an extension of the passive area of the person [...]. It is a second skin [...]”⁷. Come Lotze, egli sostiene che il vestito possa permettere a chi lo indossa di estendere la propria persona fino all’estremità del capo indossato. Secondo l’autore, infatti, il benessere o al contrario lo stato negativo dell’individuo viene spesso espresso attraverso la scelta di un abbigliamento ed è correlato al valore, ai colori, allo stile sfarzoso o ridotto al minimo denotati dall’abito: in momenti importanti ci si abbiglia adottando indumenti sontuosi che possano enfatizzare la propria persona mentre, abiti semplici dai colori spenti, sporchi o malmessi esprimono sofferenza, infelicità, difficoltà o umiltà. Il vestito è dunque una reazione allo stato psicologico dell’individuo ed è dunque sia espressione che estensione della sua personalità. Crawley sostiene inoltre che i vestiti si adattino all’ambiente e contrassegnino ogni stadio della nostra vita evidenziando differenze biologiche e sociali, quali il genere, l’età, lo status. Knapp e Hall forniscono un’identificazione dei principali attributi personali che l’abbigliamento è in grado di comunicare, questi riguardano la sfera demografica, occupazione e culturale: “sex, age, nationality, relation to a companion, socioeconomic status, identification with a specific group (e.g., matching sweaters), occupational or official status, mood, personality, attitudes, interests, and values”⁸.

Anche il neuropsichiatra George Van Ness Dearborn, nell’opera “*The Psychology of clothing*” enfatizza il legame tra personalità e abbigliamento suggerendo che l’abbigliamento funga da “ponte” tra il nostro “io” interiore e l’ambiente che ci circonda:

⁵ McLuhan, M., *Understanding media: The extensions of man*, 1964, New York: McGraw Hill. Pag 134-135

⁶ Crawley E. *Revival: Dress, Drinks and Drums, Further Studies of Savages and Sex*, 1931 Pag 58

⁷ *Ibidem*, Pag 4

⁸ Knapp, M. L., & Hall, J. A. (2010). *Nonverbal communication in human interaction*. Boston: Wadsworth, Cengage Learning. Pag 205

“one’s clothes are one of the important things that intervenes between the individual personality and his environment”⁹.

Il ruolo che il vestito, essendo esso in relazione con la personalità dell’individuo, ricopre come mezzo di comunicazione è stato indagato da diversi studiosi nel corso degli anni.

Il filosofo britannico Malcolm Barnard afferma che per meglio comprendere la relazione che sussiste tra i vestiti e la comunicazione è necessario constatare che tra le funzioni che questi ricoprono ve ne siano diverse di connotazione psicologica: “physical and psychological protection, sexual attraction, self-assertion, self-denial, concealment, group identification, persuasion, attitude, ideology, mood reflection or creation, authority, and status or role display”.¹⁰

Lo psicologo inglese Michael Argyle categorizza il vestiario, insieme alle espressioni facciali, agli sguardi, ai gesti, al contatto fisico e agli odori, come segnale di comunicazione non verbale. Egli sostiene che l’apparenza sia un mezzo di comunicazione utilizzato addirittura dagli animali, basti pensare ai pavoni che attraverso l’apertura a ventaglio della loro coda riescono ad attirare l’attenzione della femmina. Negli uomini, l’abilità di comunicare determinati messaggi attraverso l’abbigliamento viene appresa attraverso la socializzazione. Le tendenze dell’abbigliamento, infatti, sono in costante mutamento e dunque i suoi elementi assumono significato diverso adattandosi a società e tempi differenti. I vestiti sono infatti fattori distintivi e riconoscibili di ogni cultura, che si caratterizza per la presenza di pezzi unici facenti parti della propria tradizione, come ad esempio il Sari indiano oppure il Kimono giapponese. Inoltre, è proprio la cultura a dettare cosa, come e quando indossare alcuni capi, e guida l’interpretazione dei messaggi che i vestiti comunicano ai suoi membri di appartenenza.

⁹ Rowland J., *The Psychology of Clothing Psychological Monographs*, edited, Vol. 26, No. 1 Princeton, Lancaster 1918, (Whole No. 112), VI + 72 Seiten, Pag. 5

¹⁰ Barnard M., *Fashion as Communication* New York; Routledge, 2011, citato in *Nonverbal communication in human interaction*, Knapp Mark L. 2010, Boston, MA : Wadsworth, Cengage Learning, Pag. 203-204

L'autore individua quattro dimensioni del significato sociale solitamente comunicate attraverso i capi che indossiamo¹¹:

- Espressione di formalità o informalità, intesa come grado di appropriatezza a diverse situazioni sociali o contesti particolari. Dagli studi emerge infatti la presenza di forti pressioni volte a conformare il proprio abbigliamento a ciò che l'occasione e le norme situazionali richiedono. Le persone indossano infatti abiti differenti a seconda che debbano praticare un particolare sport, dormire, lavorare, sostenere un colloquio di lavoro, andare in chiesa o partecipare ad un evento.
- Appartenenza ad un gruppo o classe sociale; questo può avvenire ad esempio attraverso l'impiego di uniformi che permettono in modo immediato di identificare il ruolo e lo status posseduto da chi le indossa. Basti pensare all'ospedale all'interno del quale dottori, infermieri, pazienti e visitatori sono distinguibili in base alla particolare uniforme o non uniforme portata. Sono inoltre differenti i gruppi sociali riconoscibili attraverso segni distintivi ben precisi che ne caratterizzano l'apparenza (es. hippies, rockers, punks).
- Espressione di attrattività, specialmente nelle donne, nelle quali l'agghindarsi viene interpretato come un modo per attirare attenzione ed il contrario per evitarla.
- Impiego dei colori e di altri elementi per esprimere personalità o umore; diverse correlazioni sono state evidenziate tra i tratti della personalità e le scelte adottate nell'abbigliamento. Uno studio condotto da Erickson e Sirgy sulle donne della facoltà di un'università americana, ha rivelato che quelle che indossavano abiti dallo stile business erano quelle con maggiore ambizione e spinta al successo lavorativo¹². Compton dimostra che le donne giovani e con spiccate capacità sociali tendono a scegliere colori forti e saturi¹³. Rosenfeld and Planx prendono in considerazione due variabili, la "*clothing consciousness*", ovvero la consapevolezza che l'individuo ha di come e dell'intensità in cui il suo abbigliamento viene percepito dagli altri, e l'esibizionismo, e dimostrano che i soggetti con elevata "*clothing awareness*" tendono ad essere più ansiosi ed accomodanti, mentre coloro in cui si registra un elevato livello

¹¹ Argyle M., Bodily Communication, 1 March 1988, Routledge, Pag. 235-238

¹² Erickson MK e Sirgy MJ, Achievement Motivation and Clothing Preference of White-Collar Working Women" in MR Solomon The Psychology of Fashion, Lexington",1985

¹³ Compton N, Personal Attributes of Color and Design Preferences in Clothing Fabrics, 1962, Journal of Psychology 54, Pag 191-195

di esibizionismo nella scelta del vestiario risultano essere più aggressivi, sicuri di sé ed estroversi¹⁴.

Gli individui, inoltre, consapevoli del messaggio che i loro abiti sono in grado di comunicare, hanno la tendenza ad impiegarli in modo da poter influenzare le impressioni che gli altri si formano sulla loro persona. Il sociologo canadese Ervin Goffman sviluppa la teoria dell'auto presentazione, secondo la quale, gli individui, tendono a manipolare le impressioni che gli altri si formano su di essi: come un attore su un palco pronto ad esibirsi, ogni individuo mostra agli altri una versione di sé, un personaggio, nel quale l'apparenza gioca un ruolo fondamentale, che gli permette di controllare la percezione che gli spettatori avranno di lui¹⁵. Le motivazioni alla base di questo comportamento possono essere ricondotte al soddisfacimento di un interesse altrui (come, ad esempio, nel caso delle attività svolte da un dottore), al raggiungimento immediato di un determinato risultato (ne è un esempio l'ottenimento di un posto di lavoro in seguito ad un colloquio), al bisogno di appagare il senso di appartenenza ad un gruppo, ed alla necessità di convincimento degli altri circa il possesso di qualità socialmente desiderabili al fine di poter rafforzare la propria immagine. Le occasioni durante le quali questa tendenza si manifesta sono quelle formali, pubbliche, interviste o colloqui e tutte le circostanze in cui la reputazione di un individuo viene messa sotto giudizio o in cui si ricerca l'approvazione altrui¹⁶. Ad esempio, uno studio condotto Von Beyer ha rivelato la tendenza di un ampio campione di donne ad indossare abiti ed accessori femminili e classici in occasioni di colloqui di lavoro prima dei quali veniva loro comunicato che l'intervistatore avesse una visione tradizionale della donna¹⁷.

¹⁴ Rosenfeld L.B. and Planx T.G., Clothing as communication, 1977, Journal of Communication 27, Pag 24-31

¹⁵ Goffman E., The presentation of self in everyday life, 1956, Edinburgh, University Press, Pag. 233-234

¹⁶ Agyle M., The psychology of interpersonal behaviour, 1983

¹⁷ Von Beyer C.L. et al, Impression Management in the Job Interview: when the female Applicant Meets the male Interviewer, 1981, Personality and Social Psychology Bulletin, Pag. 45-51

Gli aspetti del sé che si tende a comunicare a tal fine, sono stati individuati dalla teoria come segue¹⁸:

- Enfatizzare l'attraenza fisica
- Mettere in mostra alcune parti della propria immagine, attraverso ad esempio la conformazione alle norme situazioni o il distacco da queste
- Mostrare appartenenza ad un gruppo (ad esempio *hippies, punks*)
- Mostrare appartenenza ad una classe sociale
- Evidenziare il proprio ruolo occupazione (ad esempio dottori, infermiere, giudice)

In sintesi, dunque, è possibile affermare che l'abbigliamento sia un forte mezzo di comunicazione in grado di fornire informazioni sulla persona che lo indossa a primo sguardo: "it is impossible to wear clothes without transmitting social signals. Every costume tells a story, often a very subtle one, about its wearer" ¹⁹. Gli studi dimostrano che i messaggi comunicabili attraverso il vestiario comprendono la dimensione sociale (evidenziando ad esempio il ruolo occupazione, lo stato sociale, o l'appartenenza ad un gruppo), la dimensione personale (che fa riferimento all'umore, alla personalità e all'attrazione) e la dimensione funzionale (come nel caso della protezione fisica).

1.1.2 Il fenomeno moda

Nel volume "La moda", la sociologa Kawamura afferma che "la moda non è l'abbigliamento visibile ma l'insieme degli elementi invisibili in esso incorporati"²⁰: essa conferisce dunque un valore aggiunto agli abiti rendendoli più attraenti agli occhi dei consumatori, i quali acquistandoli fanno propri tali valori. In "*The sociology of Fashion*", Brenninkmeyer la definisce invece come "prevailing usage of dress adopted in society for the time being"²¹, ovvero come il vestiario adottato in modo diffuso dalla società in un determinato periodo storico. Il valore intrinseco della moda è dunque non concreto, ma trova spazio solo nelle convinzioni delle persone e riflette inevitabilmente i principi culturali incarnati dalla società mutando nel tempo insieme ad essi. L'essenza della moda è infatti data dalla

¹⁸ Agyle M., *Bodily Communication*, 1988, Routledge, Pag. 234

¹⁹ Morris D., *A Field to Human Behaviour*, 1977, Pag. 213

²⁰ Kawamura Y., *La moda*, 2006, Il Mulino, Pag. 11

²¹ Brenninkmeyer I., *The sociology of Fashion*, 1963, Pag. 4

rottura con il passato, dal cambiamento e dalla novità: “la moda si rivela come una disposizione strutturale ad accettare l’innovazione”²². Il cambiamento costante che definisce la moda, il suo carattere transitorio e fuggevole, la rendono la perfetta metafora della contemporaneità: “La moda moderna, agendo come indicatore delle insoddisfazioni della civiltà moderna, non cerca mai di addomesticare le fantasie collettive in forme fisse destinate a durare nel tempo, ma è sempre tesa alla trasformazione, imponendo a tali fantasie di continuare a produrre nuove suggestioni inaspettate, invece di ripetere vecchie asserzioni [...]”²³.

Provando a cercare la voce moda sul dizionario della lingua italiana si parla di “aspetto e comportamento di una comunità sociale secondo il gusto particolare del momento” ed ancora “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”²⁴.

Numerose sono le definizioni in cui ci si riferisce alla moda come ad un fenomeno, ad indicare il vasto ambito in cui questa trova spazio e che non comprende solo articoli di abbigliamento ma anche modelli di comportamento.

L’enciclopedia Treccani la identifica come un “fenomeno sociale che consiste nell’affermarsi, in un determinato momento storico e in una data area geografica e culturale, di modelli estetici e comportamentali (nel gusto, nello stile, nelle forme espressive), e nel loro diffondersi via via che ad essi si conformano gruppi, più o meno vasti, per i quali tali modelli costituiscono, al tempo stesso, elemento di coesione interna e di riconoscibilità rispetto ad altri gruppi”²⁵.

Alcuni studiosi affermano che “un fenomeno è considerato di moda se, nell’istante in cui se ne parla, ha raggiunto un diffuso apprezzamento da parte di un certo pubblico e in un determinato contesto, che può essere geografico o di tipo socio-culturale”²⁶.

Il Grande dizionario Hoepli ne parla invece come di “complesso di atteggiamenti, consuetudini, modelli di comportamento che si affermano a livello collettivo come attuali e adeguati al gusto del momento, in relazione a un determinato periodo storico e ad una

²² König R. Umanità in passerella, 1971, citato in Reinach Segre S., La moda un’introduzione, 2010

²³ Reinach Segre S., La moda un’introduzione, 2010

²⁴ Devoto G., Oli G., Il Dizionario della lingua italiana

²⁵ Moda in Treccani.it, Enciclopedie on line

²⁶ Saviolo S., Testa S., Le imprese del sistema moda, RCS Libri, Milano, 2000

determinata area geografica e culturale”²⁷: attraverso questi atteggiamenti, usi e consuetudini il comportamento del singolo individuo si trasforma in comportamento della comunità sociale che si abitua a vedere, fare o addirittura indossare qualcosa che diventa di moda, conforme al gusto del momento.

Il concetto di moda contiene al suo interno il riferimento all’idea di tempo, da intendersi sia come evoluzione, preciso momento storico, che stagionalità, ciclo: è un “comportamento variabile nel tempo che riguarda i modi del vivere, le usanze, l’abbigliamento”²⁸. Il termine moda conserva infatti la sua radice latina (da “modus”, ovvero maniera, misura, regola, ritmo) ma risulta essere la diretta traduzione della parola francese “mode” utilizzata per indicare usanze e costume, ma anche qualcosa che si trasforma nello spazio e nel tempo²⁹.

Numerosi sono i contributi che la sociologia ha apportato al tema della moda interpretandola come occasione di imitazione, distinzione, inclusione ed esclusione.

La teoria della classe agiata: Thorstein Veblen

Nel saggio “*The Theory of Leisure Class*” del 1899, Thorstein Veblen analizza il concetto di moda nel contesto della borghesia degli Stati Uniti di fine Ottocento, dimostrando come questa sia un fenomeno culturale, che plasma e riflette le dinamiche in atto nel sistema sociale. Secondo il sociologo, “la moda, prodotto della cultura finanziaria moderna, ha una funzione prevalentemente ostentativa e dimostrativa”³⁰. Secondo la teoria del consumo ostentativo di Veblen, infatti, gli individui hanno la tendenza ad imitare i comportamenti di spesa di coloro che si posizionano ad un livello superiore nella gerarchia sociale.

Il pensiero sviluppato da Veblen si basa sull’evoluzione di una cosiddetta *leisure class*, ovvero una classe agiata i cui membri non hanno alcuna necessità di lavorare bensì, essendo loro proprietari, si appropriano del surplus prodotto dalla classe lavoratrice. Il carattere della proprietà che conferisce loro status ed onore, è dunque inevitabilmente connesso alla posizione che ricoprono all’interno della società, la quale viene validata dal

²⁷ Moda in Dizionario Hoepli.it

²⁸ Moda in Dizionario Sabatini Coletti

²⁹ D. Calanca, Storia sociale della moda, Bruno Mondadori, Milano, 2002, Pag. 8-9

³⁰ Veblen T., *The Theory of Leisure Class*, 1899, citato in *La moda un’introduzione*, Reinach S.S., 2010, Pag. 39

giudizio che gli altri membri si creano su di essi. Ogni membro della classe agiata, cerca di affermare la propria posizione mettendo in evidenza la propria ricchezza attraverso sfarzose attività ricreative oppure attraverso eccessive spese per il consumo di certi beni e servizi.

Veblen teorizza dunque la nozione di *conspicuous consumption*, un comportamento d'acquisto tipico della classe agiata, basato sul consumo di beni superflui, di lusso, e l'ostentazione di uno stile di vita privilegiato e del prestigio legato allo status sociale, il quale dipende dalla ricchezza monetaria posseduta. La classe agiata afferma la sua posizione sociale e la sua ricchezza superiore attraverso l'agiatezza vistosa, *conspicuous leisure*, ovvero impiegando il tempo in maniera non produttiva ed oziosa, a dimostrazione del fatto di potersi permettere di non lavorare: "Conspicuous abstention from labour therefore becomes the conventional mark of superior pecuniary achievement and the conventional index of reputability; and conversely, since application to productive labour is a mark of poverty and subjection, it becomes inconsistent with a reputable standing in the community"³¹.

L'agiatezza vistosa e soprattutto il consumo vistoso hanno dunque una funzione di appartenenza e di riconoscimento dello stato sociale desiderato: "conspicuous leisure and consumption, it appears that the utility of both alike for the purposes of reputability lies in the element of waste that is common to both. In the one case it is a waste of time and effort, in the other it is a waste of goods"³².

Il consumo vistoso trova espressione attraverso l'abbigliamento, il quale essendo sempre in mostra agli occhi di chi osserva ha il vantaggio di indicare la condizione economica e sociale di chi lo indossa: "It is especially the rule of the conspicuous waste of goods that finds expression in dress; but expenditure on dress has this advantage over most other methods, that our apparel is always in evidence and affords an indication of our pecuniary standing to all observers at the first glance. It is also true that admitted expenditure for display is more obviously present, and is, perhaps, more universally practiced in the matter of dress than in any other line of consumption"³³

³¹ Veblen, T., *The Theory of Leisure Class*, 1899, New York, NY: Macmillan, Pag. 19

³² Ibidem, Pag. 40

³³ Ibidem, Pag. 77

Veblen sostiene che mediante il consumo vistoso, del quale la moda è lo strumento principale, la classe agiata che vive di sola rendita, mette in mostra il suo privilegio attraverso la cura dell'abito che non deve denotare alcun tipo di impiego nelle attività produttive e la cui bellezza è proporzionale al costo. Affinché la moda possa diffondersi, deve dunque essere simbolo di una spesa superflua, deve essere incontaminata da alcuna traccia di fatica e possedere il carattere della novità. La moda si sviluppa quindi su due livelli: emerge attraverso l'innovazione all'interno delle classi superiori che creano continuamente nuove forme di abbigliamento ed ornamento sempre più sofisticati e costosi al fine di riaffermare la propria posizione sociale differenziandosi dalle classi inferiori e dimostrare di potere permettersi di stare al passo con i mutamenti del gusto; e si diffonde attraverso l'imitazione praticata dalle classi meno abbienti che perseguono il consumo ideale, rappresentato dal modello di vita della classe immediatamente superiore, attraverso un comportamento meramente emulativo che risponde a bisogni fittizi di appagamento personale e realizzazione sociale.

Il consumo ideale comporta per l'individuo l'accettazione di un livello di spesa poco oltre la sua portata, guidata dall'emulazione, ovvero lo stimolo che deriva dal voler superare coloro con i quali ci si mette a confronto, gli appartenenti ad una classe superiore: "[...] the standard of expenditure which commonly guides our efforts is not the average, ordinary expenditure already achieved; it is an ideal of consumption that lies just beyond our reach, or to reach which requires some strain. The motive is emulation — the stimulus of an invidious comparison which prompts us to outdo those with whom we are in the habit of classing ourselves"³⁴.

La classe agiata di conseguenza, modifica nuovamente le sue scelte di consumo, le quali una volta imitate perdono il carattere della novità e dell'innovazione e non rappresentano più l'emblema della condizione sociale elevata.

Nel 1950, l'economista Harvey Leibenstein analizza gli effetti che il consumo ostentativo osservato da Veblen, possono avere sulla funzione della domanda. Egli definisce dunque il cosiddetto "Effetto Veblen", secondo il cui i consumatori sono disposti a pagare un prezzo maggiormente elevato per determinati beni, dimostrando che per i "beni di Veblen" prezzo e domanda si muovono nella stessa direzione, violando la legge economica

³⁴Veblen, T., *The Theory of Leisure Class*, 1899, New York, NY: Macmillan, Pag. 48-49

che stabilisce una relazione inversa tra prezzo e quantità domandata: “By Veblen effect we refer to the phenomenon of conspicuous consumption; to the extent to which the demand for a consumer’s good is increased because it bears a higher rather than lower prices”³⁵.

I beni di Veblen acquisiscono desiderabilità e prestigio non in proporzione alla loro utilità, bensì in base alla loro esclusività ed al loro prezzo elevato; ne sono un esempio beni quali vini pregiati, gioielli, abbigliamento, automobili. I consumatori sono motivati ad acquistare tali beni per i loro prezzi elevati, i quali vengono percepiti come segnali di esclusività, lusso e status sociale. Nel contesto della moda si tratta dunque di beni di lusso o prodotti di moda di fascia elevata, deliberatamente offerti ad un *premium price*, al fine di trasmettere esclusività, ricchezza, status. Spesso questi capi presentano loghi evidenti, sono composti da materiali particolari o difficili da reperire o sono prodotti in quantità limitata al fine di enfatizzare il loro valore percepito.

In presenza di questi beni, al crescere del prezzo, considerato sinonimo di qualità, si assiste dunque ad un incremento della domanda individuale. Osservando la rappresentazione grafica di cui sotto, realizzata da Leibenstein è possibile comprendere a fondo i meccanismi che regolano la domanda dei beni di Veblen.

³⁵ H. Leibenstein, Bandwagon, Snob and Veblen Effects in the Theory of Consumer Demand, The Quarterly Journal of Economics, 1950, Pag. 189

Grafico 1:

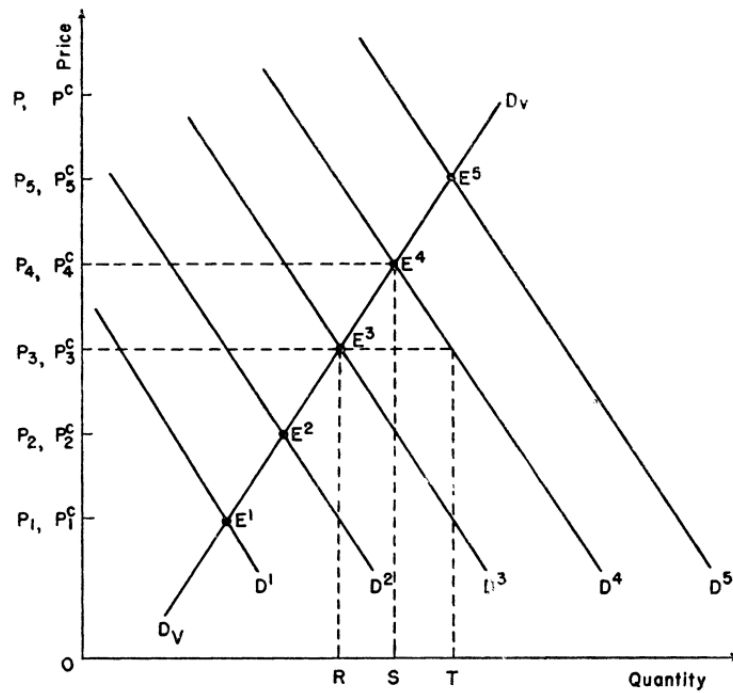


FIGURE 4

Price effect = ST
 Veblen effect = - TR
 Net effect = - SR

Fonte: Leibenstein H., Bandwagon, Snob and Veblen Effects in the Theory of Consumer Demand, Pag. 202

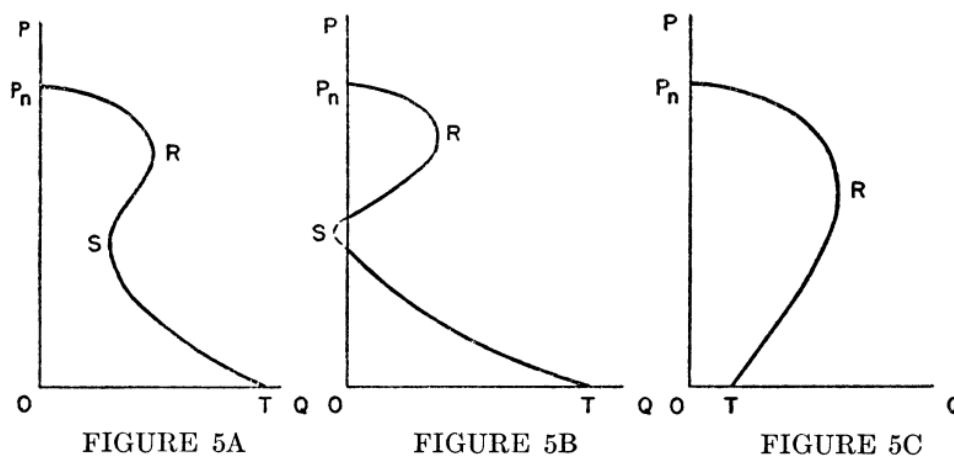
L'autore distingue tra prezzo reale (P) ovvero l'effettivo esborso monetario sostenuto dal consumatore per l'acquisto del bene, e prezzo cospicuo (Pc), il prezzo che gli altri individui pensano che il consumatore abbia pagato, e che dunque determina l'entità consumo vistoso. Se fossimo in presenza di un mercato fosse perfetto, questi due prezzi corrisponderebbero, ma nella realtà vi sono asimmetrie informative che fanno sì che i prezzi non siano sempre a conoscenza di tutti i consumatori e che possano differire, come nel caso in cui il bene venga acquistato con sconti o in occasione di "buoni affari". La quantità domandata dal consumatore del bene di Veblen è funzione sia del prezzo reale che del prezzo di consumo vistoso.

Nel grafico di cui sopra, i prezzi indicati come $P_1, P_2, P_3, P_4, \dots, P_n$ rappresentano appunto i prezzi reali, mentre i prezzi indicati come $P^c_1, P^c_2, P^c_3, P^c_4, \dots, P^c_n$ rappresentano i prezzi

cospicui. Le domande di mercato sono indicate come $D_1, D_2, D_3, D_4, \dots, D_n$, in cui, ad esempio, D_1 indica la quantità domandata se il consumatore si aspettasse un prezzo cospicuo P^c_1 ed E_1 rappresenta il punto di equilibrio in cui $P^c_1 = P_1$. Come si può osservare le domande di mercato si spostano verso destra all'aumentare del prezzo cospicuo ad indicare come la quantità domandata sia direttamente proporzionale a P^c . Attraverso l'insieme dei punti di equilibrio $E_1, E_2, E_3, E_4, \dots, E_n$ si costruisce la curva di domanda dei beni di Veblen D_v , inclinata positivamente, secondo la quale l'aumento del prezzo del bene genera l'incremento aumento della quantità domandata.

Nel grafico 1, l'effetto della variazione del prezzo è detto effetto netto ed è rappresentato da $-RS$: si osserva come la diminuzione del prezzo da P^c_4 a P^c_3 genera una riduzione della quantità domandata pari a RS . L'effetto netto è dunque costituito da due componenti: l'effetto prezzo, per il quale si la riduzione del prezzo genera un aumento della quantità domandata pari a ST , e l'effetto Veblen rappresentato da RT , per il quale ad un prezzo cospicuo più basso si riduce l'utilità percepita e quindi un numero di consumatori esce dal mercato.

Grafico 2:



Fonte: Leibenstein H., Bandwagon, Snob and Veblen Effects in the Theory of Consumer Demand, Pag. 204

Nel grafico 2 viene rappresentata la curva del bene di Veblen detta anche curva "DV", la quale, a differenza della classica curva della domanda, può assumere inclinazioni differenti a seconda che, in seguito a variazione nei prezzi, l'effetto Veblen, sia maggiore o minore dell'effetto prezzo. Può anche verificarsi una combinazione delle due tendenze, come illustrato dalla figura 5A del grafico 2, la quale presenta nel tratto da ST, una pendenza negativa che suggerisce che sia maggiore l'effetto prezzo (e dunque al crescere del prezzo la quantità domandata del bene tende a diminuire. Il prezzo P_n rappresenta un prezzo talmente elevato da far sì che nessun bene venga acquistato a causa di un vincolo di reddito ed implica che ci debba essere un certo punto in cui la curva si sposta dall'essere positivamente inclinata ad essere negativa con l'aumento dei prezzi.

Il punto T rappresenta invece la sazietà del bene, ed implica l'esistenza di un prezzo, rappresentato dal punto S, al di sotto del quale il bene non avrebbe più valore al fine del consumo cospicuo ed in prossimità del quale dunque la curva inizia ad assumere pendenza negativa fino a raggiungere T. RS rappresenta il consumo vistoso o prezzo cospicuo che fa sì che l'effetto Veblen sia pari a zero a tal prezzo.

A queste condizioni, dunque, la curva tende ad assumere la forma illustrata dalla figura 5A o 5B del grafico, mentre la figura 5C si verifica, nel solo caso in cui non esista un prezzo in cui il bene cessa di rappresentare consumo vistoso ma questo è molto improbabile.

Gli elementi psicologici e sociali svolgono però un ruolo fondamentale nel comprendere gli effetti del consumo vistoso sulla domanda. Nonostante Leibenstein voglia, infatti, non considerare tali elementi nella sua analisi, egli finisce per presentare il concetto di *bandwagon effect*, traducibile in italiano come "effetto carrozzone", il quale si verifica quando la domanda di un bene aumenta all'incrementare del numero di individui che richiedono e consumano lo stesso. Questo effetto rappresenta il desiderio di appartenenza ad un gruppo sociale del consumatore e di uniformarsi: "By the bandwagon effect, we refer to the extent to which the demand of a commodity is increased due to the fact that other are also consuming the same commodity. It represents the desire of people to purchase a commodity in order to get into "the swim of things"; in order to conform with the people they wish to be associated with in order to be fashionable or stylish; or in order to appear to be "one of the boys"³⁶. Gli individui sono infatti inclini a conformarsi

³⁶ H. Leibenstein, Bandwagon, Snob and Veblen Effects in the Theory of Consumer Demand, The Quarterly Journal of Economics, 1950, Pag. 189

all'opinione della maggioranza o seguire le tendenze popolari al fine soddisfare un bisogno di accettazione sociale. L' "effetto carrozzone" può generare un *loop di feedback* positivo, attraverso il quale, la crescente popolarità di una bene risulta in grado di attirare più partecipanti, rafforzando ulteriormente la sua popolarità.

Questo concetto si allontana poco dagli effetti del *conspicuous consumption* osservati da Veblen: "In the common run of cases the conscious motive of wearer or purchaser of conspicuously wasteful apparel is the need of conforming to established usage, and of living up to the accredited standard of taste and reputability"³⁷.

L'autore teorizza anche il cosiddetto "*snob effect*" in virtù del quale la domanda di un bene diminuisce al crescere della sua popolarità e della sua adozione. In tal caso i consumatori ricercano prodotti unici ed esclusivi ed il loro desiderio di differenziarsi ed una percezione di superiorità guidano le loro scelte di consumo verso prodotti alternativi meno popolari.

L'effetto Veblen, l'effetto snob e l'effetto carrozzone evidenziano i fattori sociali e psicologici che possono influenzare il comportamento di acquisto dei consumatori e la domanda dei beni, compresi gli articoli di abbigliamento, dimostrando come la scelta di questi sia condizionata dallo status sociale, dal bisogno di conformarsi e dal desiderio di differenziarsi.

Moda come imitazione e distinzione: George Simmel

Un altro pensiero di importante rilievo negli studi sulla moda è quello del sociologo tedesco George Simmel, il quale, facendo riferimento alle dinamiche sociali dell'epoca che vedevano una suddivisione per classi, parla di moda come "moda di classe". A differenza di Veblen, per Simmel essa non rappresenta soltanto un prodotto della cultura finanziaria della *leisure class*, bensì un fenomeno sociale di portata più generale caratterizzante del comportamento umano.

Nel celebre saggio "*Fashion*" pubblicato nel 1895, l'autore concepisce la moda come fusione di due tendenze antitetiche: l'imitazione, l'uguaglianza sociale, e la

³⁷ H. Leibenstein, Bandwagon, Snob and Veblen Effects in the Theory of Consumer Demand, The Quarterly Journal of Economics, 1950, Pag. 119

differenziazione individuale, la variazione. Secondo il sociologo sono infatti due le condizioni essenziali ed opposte che favoriscono la nascita e lo sviluppo della moda: il bisogno dell'uomo di omologarsi e quello di distinguersi.

La moda sarebbe dunque l'espressione del conflitto tra conformismo ed individualismo, unità e differenziazione: "Thus fashion represents nothing more than one of the many forms of life by the aid of which we seek to combine in uniform spheres of activity the tendency towards social equalization with the desire for individual differentiation and change" ³⁸.

Gli individui avvertono la necessità di appartenere ad un gruppo, appagando così il loro bisogno di sostegno sociale, ma allo stesso tempo vogliono dissociarsi da questo per poter affermare la propria individualità. L'analisi del sociologo si basa sulla comprensione che esistano due distinti tipi di società: la società primitiva, nella quale l'impulso a conformarsi è superiore a quello del differenziarsi e la società civilizzata nella quale è il desiderio di esprimere la propria individualità a prevalere.

Nella società primitiva l'individualità dell'uomo è assoggettata dalla presenza di principi che fanno capo a tradizioni, valori antichi e credenze che dominano la società e difficilmente vengono messi in discussione. In questo tipo di società il bisogno di esprimere la propria individualità non trova spazio e sarà dunque meno frequente che si verificano cambiamenti in ciò che gli individui decidono di indossare.

Le società civilizzate sono invece caratterizzate strutture più complesse, articolate in numerosi gruppi, all'interno dei quali si attivano dei meccanismi di imitazione che portano al raggiungimento di una similitudine tra i componenti e l'affermarsi di un'esigenza di contraddistinguersi rispetto a coloro che non fanno invece parte del gruppo. Negli appartenenti al gruppo emerge il desiderio di esprimere la propria individualità; in questo gli abiti e la moda rappresentano un mezzo in grado di permettere all'uomo di differenziarsi dagli altri e dagli altri gruppi presenti nella società. La moda fornisce appartenenza ad una cerchia sociale e non ad un'altra avendo "the double function of which consists in revolving with- in a given circle and at the same time emphasizing it as separate from others"³⁹.

³⁸ Simmel, G., Fashion, American Journal of Sociology, 62, 1957, Pag. 543

³⁹ Ibidem, Pag. 544

Il bisogno umano di appoggio e accettazione da parte di un modello sociale porta all'accentuazione della coesione interna del gruppo, mentre il suo bisogno di distinguersi dagli altri, porta ad un atteggiamento di chiusura verso gruppi sociali diversi e verso l'esterno. In questo senso la moda, attraverso l'identificazione di segni distintivi che permettono il riconoscimento all'interno del gruppo di appartenenza, funge sia da fattore di identificazione che di distinzione del gruppo: "Thus fashion on the one hand signifies union with those in the same class, the uniformity of a circle characterized by it, and, in fact, the exclusion of all other groups. Union and segregation are the two fundamental functions which are here inseparably united"⁴⁰.

Secondo il sociologo, le diverse classi agiscono in maniera diversa in relazione al fenomeno della moda: la classe elitaria introduce un nuovo stile, con la conseguente imitazione delle classi inferiori; la classe elitaria reagisce cambiando lo stile adottato al fine di differenziarsi: "Just as soon as the lower classes begin to copy their style, thereby crossing the line of demarcation the upper classes have drawn and destroying the uniformity of their coherence, the upper classes turn away from this style and adopt a new one, which in its turn differentiates them from the masses; and thus the game goes merrily on"⁴¹.

Trickle Down Theory

Alle analisi di Simmel e Veblen viene attribuita la base dello sviluppo della *Trickle Down Theory*, la quale identifica un modello verticale di diffusione della moda. Secondo tale teoria, l'innovazione viene introdotta al vertice della piramide sociale e si diffonde poi, per gocciolamento, negli strati inferiori. Nel momento in cui la classe sociale inferiore, nel tentativo di elevarsi socialmente, riesce ad adottare ciò che era stato introdotto come novità dall'*élite*, si determina la necessità di passare ad un'altra innovazione che possa sostituire la precedente ormai divenuta obsoleta. Tale teoria ha messo in luce l'andamento dei cicli della moda, i quali si determinano per effetto dell'introduzione di un'innovazione, che diffondendosi attraverso le classi sociali dall'alto verso il basso perde il suo significato simbolico.

⁴⁰ Simmel, G., Fashion, American Journal of Sociology, 62, 1957, Pag. 545

⁴¹ Ibidem, Pag. 544

Nonostante la paternità della *Trickle Down Theory* sia ricondotta agli studi di Simmel e Veblen è importante citare altri autori che hanno contribuito allo sviluppo di un simile pensiero, primo tra questi Jhering il quale fu il primo a sviluppare una teoria sulla diffusione culturale dalla classe superiore a quelle inferiori nel campo della moda. Il sociologo francese Durkehim ne sintetizza il pensiero affermando che "According to this author, fashion is the result of the need for superior classes to distinguish themselves on the outside from the inferior classes. Because on one side the latter constantly tend to imitate the former, fashion spreads in society by means of contagion. But, on the other side, because it lost all its value once it is adopted by everybody, it is condemned by its very nature to renew itself continuously"⁴².

Secondo la *Trickle Down Theory*, dunque, i cambiamenti nella moda vengono introdotti dalla classe che detiene la posizione maggiormente elevata nella gerarchia sociale, mentre gli altri individui la imitano al fine di ottenere status e attrattività. Questo avviene in quanto la moda viene considerata un veicolo di consumo cospicuo e di mobilità verticale all'interno della società, e permette agli individui di esprimere la loro individualità pur soddisfacendo la necessità di conformità nei confronti degli altri membri del medesimo strato sociale.

A supporto di questa dottrina, nel 1929, la psicologa americana Elizabeth Hurlock, condusse uno studio su un campione di 1500 persone, dal quale evinse che il 25% ammise di cambiare il proprio stile a causa del timore di essere disapprovati, la totalità degli uomini affermò di attendere che un nuovo stile fosse comunemente accettato prima di adottarlo, il 40% delle donne ed il 20% degli uomini affermarono di seguire una nuova tendenza nell'abbigliamento al solo fine di apparire al pari di coloro che possedevano uno status sociale maggiormente elevato, infine metà degli intervistati dichiarò di cambiare il proprio stile nel momento in cui coloro che percepivano come socialmente inferiori lo iniziavano ad accogliere⁴³.

Il concetto di *trickle down*, venne poi ripreso nel 1954 dall'antropologo americano Lloyd Fallers, il quale ampliò il perimetro della diffusione verticale dei beni di consumo rilevando che non sono gli stili a diffondersi dall'alto verso il basso, bensì i modelli di

⁴² Durkheim E., *La science positive de la morale en Allemagne*, 1887, *Revue Philosophique de la France et de l'Étranger*. Félix Alcan n. 24, Pag 57

⁴³ Hurlock E., *Motivation in fashion* *Archives of Psychology*, Vol. XVII, No. 111, New York 1929, Pag. 71

consumo che seguono l'industrializzazione. Egli sottolinea infatti come il successo di una società industriale dipenda dalla capacità di motivare i propri membri ad una vita di incessante fatica nei processi di produzione, i quali daranno maggior valore alla sensazione di gratificazione degli sforzi e di progresso rispetto che all'effettivo raggiungimento di un obiettivo. In questo meccanismo gioca un ruolo fondamentale l'effetto Veblen, attraverso il quale il raggiungimento di uno status simbolico viene incorporato in beni che illudono chi li adotta di aver migliorato la propria posizione, anche se questa in realtà è rimasta invariata o è addirittura peggiorata: "The trickle effect is a mechanism for maintaining the motivation to strive for social success, and hence for maintaining efficiency of performance in occupational roles, in a system in which differential success is possible for only a few. Status-symbolic consumption goods trickle down, thus giving the "illusion" of success to those who fail to achieve differential success in the opportunity and status pyramid. From this point of view the trickle effect becomes a "treadmill"⁴⁴.

In una società caratterizzata da progresso economico e sociale, secondo Fallers, non sono i beni e lo status simbolico che rappresentano a "gocciolare" verticalmente, bensì questi mantengono una posizione fissa e sono gli individui a muoversi attraverso una gerarchia di modelli di consumo-status: "the entire population has been upwardly mobile. From this point of view, the status-symbolic goods and services do not 'trickle down' but rather remain in fixed positions; the population moves up through the hierarchy of status-symbolic consumption patterns"⁴⁵.

Affinché tale meccanismo possa agire la società deve presentare una struttura piramidale, come quella dell'Europa dell'Ottocento, inoltre oggi gli scenari della moda sono cambiati e l'industria dell'abbigliamento, producendo i nuovi stili a diversi livelli simultaneamente, fa sì che i tempi di ritardo tra l'adozione di alcune pratiche del *fashion* da un gruppo ad un altro non siano così marcati. Potremmo dunque affermare che più che imitare i comportamenti di consumo di determinate fasce, gli individui cerchino di rimanere al passo con le tendenze di massa. Il *trickle down* delle mode appare dunque come un modello superato, la cui unica applicazione nella società contemporanea

⁴⁴ Fallers L. A., A Note on the Trickle Effect, 1954, Public Opinion Quarterly n.18, Pag: 316

⁴⁵ Ibidem, Pag. 317

potrebbe individuarsi nel rapporto imitativo tra produzione di lusso e produzione su scala industriale. Quando infatti uno stile in arrivo dalle passerelle diventa di tendenza, venendo adottato da personaggi influenti, stili simili a questo vengono rilasciati da negozi di fascia inferiore con prezzi minori al fine di soddisfare la domanda degli strati sociali che cercano di imitare la *fashion attitude* di coloro che percepiscono come di rilievo.

Infine, nel 1990, l'antropologo canadese Grant McCracken espande in chiave moderna la *trickle down theory* applicandola al suo studio sulla moda contemporanea⁴⁶. Egli individua due principali problemi nella teoria di Simmel: secondo McCracken l'aggettivo "down" avrebbe un uso improprio in quanto la diffusione della moda non si verificherebbe attraverso un gocciolamento verticale bensì si concretizza in un modello di "inseguimento" all'ottenimento di marcatori di *status* esistenti da parte dei gruppi subordinati ed una corsa all'adozione di nuovi da parte del gruppo sovraordinato; la diffusione della moda implicherebbe dunque un movimento verso l'alto. La seconda critica rivolta dallo studioso riguarda il fatto che la teoria di Simmel si focalizza solo sui comportamenti di due gruppi sociali, quello con posizione più elevata che agisce ai soli fini di differenziazione e quello dallo status più basso il cui comportamento è guidato dall'imitazione. Simmel non analizza approfonditamente i comportamenti dei gruppi intermedi, i quali comprendendo allo stesso tempo un ruolo da strato subordinato e sovraordinato, possono essere motivati sia dalla distinzione che dall'emulazione e i cui comportamenti non sono dunque facilmente prevedibili.

McCracken poi riformula la *trickle down theory* applicandola alla categoria delle *businesswomen*. In questa prospettiva la donna d'affari nelle scelte compiute in termini di vestiario, si appropria delle proprietà semiotiche dell'abbigliamento dell'uomo d'affari auspicando così a raggiungere il medesimo potere, credibilità ed autorità nel mondo del lavoro. Similmente a quanto descritto da Simmel, le donne lavoratrici, come gruppo subordinato entrano in possesso delle scelte stilistiche di un altro gruppo al fine di ottenere un nuovo status equo a quello del gruppo sovraordinato. Mentre questo accade, i *businessmen* adottano nuove mode per riguadagnare il dominio perso alle donne in carriera. Differentemente alla teoria di Simmel però, il gruppo subordinato non è definito

⁴⁶ McCracken G., *Culture and Consumption: New Approaches to the Symbolic Character of Consumer Goods and Activities*, 1990, Indiana University Press, Bloomington and Indianapolis, Pag. 93-103

dal posizionamento sociale bensì dal genere, e sebbene lo status occupazionale tra donne e uomini di successo possa essere diverso, non necessariamente questo accade anche per il loro status sociale. McCracken sottolinea come in questo caso l'effetto *trickle* non consista nell'adozione totale di un articolo o stile di abbigliamento, ma nell'attenta selezione ed appropriazione di determinate proprietà di questo. L'autore, dunque, propone un adattamento della teoria includendo gruppi che assumono ruoli sovraordinati e subordinati nel moderno processo di *trickle down* ma non sono necessariamente definiti in termini di strati sociali. In questo senso giocano un ruolo fondamentale le dimensioni demografiche, quali genere, età ed etnia, così come il contesto culturale che porta all'innovazione e alla diffusione della moda. L'introduzione del contesto culturale nella teoria permette infatti di spiegare i fini ed i motivi simbolici che portano i gruppi ad assumere determinati *fashion behaviours*. La spinta all'imitazione che guida il processo, inoltre, non è riducibile alla mera appropriazione di uno stile nella sua completezza, bensì il gruppo selettivamente fa suoi determinati aspetti della moda, mantenendo intatte alcune delle proprie qualità.

Moda come processo di selezione collettiva: Herbert Blumer

Nel 1969, Herbert Blumer definisce invece la moda come un processo di selezione collettiva. Secondo il suo pensiero, la moda rappresenta uno dei meccanismi centrali al fine di creare ordine nella società moderna, e in questo senso egli critica quegli autori che limitano il suo significato al mero adornamento, oppure la presentano come socialmente irrilevante o irrazionale. L'autore definisce invece la moda come un modello di continuo cambiamento: "continuing pattern of change in which certain social forms enjoy temporary acceptance and respectability only to be replaced by others more abreast of the times"⁴⁷. Questa non opera su una base di razionalità, in quanto non si rivela necessaria al fine di ottenere l'approvazione sociale, bensì emerge attraverso un processo di selezione sociale che rispecchia la direzione generale e le tendenze del gusto collettivo.

All'interno dello scritto "*From Class Differentiation to Collective Selection*", egli presenta una critica alle teorie secondo le quali i cambiamenti sociali sono guidati dalla competizione tra classi affermando che tale pensiero trova fondamento solo all'interno di società

⁴⁷ Blumer H., Fashion, 1968, International Encyclopedia of the Social Sciences, vol. 5, Pag. 341-342

stratificate come quella europea del XIX secolo, e non in quella contemporanea la cui articolazione è maggiormente complessa. Blumer non condivide dunque l'analisi sviluppata da Simmel secondo cui la moda è frutto della differenziazione tra classi e viene alimentata da un processo imitativo che vede protagonisti gli strati inferiori della piramide sociale che emulano i comportamenti della classe influente.

Per Simmel, inoltre, gli stili diventano moda in quanto adottati dalla classe elitaria che conferisce loro distinzione e prestigio, mentre secondo Blumer la moda non nasce all'interno dell'*élite*, bensì l'influenza di quest'ultima è data dalla sua capacità di percepire ed assecondare con prontezza le tendenze della moda: "It is not the prestige of the elite which makes the design fashionable but, instead, it is the suitability or potential fashionableness of the design which allows the prestige of the elite to be attached to it."⁴⁸. Simmel considera dunque l'*élite* e la corrispondente differenziazione di classe come preesistenti, mentre nell'analisi di Blumer la classe influente non è predeterminata ma è legittimata attraverso il processo della moda stessa. Inoltre, gioca un ruolo fondamentale in questo processo il gusto collettivo, il quale funge da orientamento nella scelta tra stili competitivi circa quale è idoneo a diventare o meno agente di cambiamento: "lo stile deve corrispondere alla direzione del gusto incipiente del pubblico consumatore di moda"⁴⁹. Il gusto, secondo l'autore, è un prodotto dell'esperienza ed il prestigio della classe elitaria influenza ma non controlla la direzione che questo assume. Lo sviluppo della moda è guidato dal gusto collettivo ma allo stesso tempo, attraverso la sua predisposizione al continuo cambiamento ed il suo carattere di modernità, è essa stessa a favorirne la formazione.

In quest'ottica chi segue le tendenze della moda non è guidato da un sentimento di emulazione nei confronti di un ceto superiore ma dal desiderio di prendere parte al processo della moda stesso. La formazione delle mode non è dunque effetto di emulazione o di distinzione tra classi ma è un processo che si sviluppa in risposta al desiderio di essere alla moda di per sé, seguire e partecipare a qualcosa considerato socialmente

⁴⁸ Blumer H., Fashion: From Class Differentiation to Collective Selection Author(s), Herbert Blumer Source: The Sociological Quarterly, Summer, 1969, Vol. 10, No. 3, Pag. 280

⁴⁹ Blumer H., Fashion: From Class Differentiation to Collective Selection, citato in Y. Kawamura, La moda, 2006, Pag. 48

desiderabile, rimanere al passo con i tempi, condividere i gusti emergenti che sono in continua trasformazione esprimendo di appartenere alla modernità.

Blumer, dunque, suggerisce la moda sia frutto di un processo di selezione collettiva, all'interno del quale la *trickle down theory* non gioca alcun ruolo significativo, in cui il prestigio dell'abbigliamento non è dettato dall'*élite* bensì il potenziale carattere di moda è determinato da fattori indipendenti dal controllo di questi. Il modello proposto dall'autore manca della componente predittiva presente invece nella teoria di Simmel. Al fine di poter anticipare la nuova moda, il consumatore deve attendere che il gusto collettivo converga in una certa direzione, rendendo dunque ciò impossibile. Inoltre, una volta che questo processo porta alla selezione ed affermazione della moda, la teoria di Blumer non ne approfondisce le conseguenze. Egli allude al fatto che le nuove mode derivano da quelle vecchie, ma non indaga questo meccanismo.

Moda come gusti e distinzione: Pierre Bourdieu

Per il sociologo e antropologo francese Pierre Bourdieu, la moda può invece essere interpretata come una sorta di codice in grado di attuare distinzioni sociali sulla base di gusto, identità e capitale culturale.

Nel 1984, nell'opera "*Haute Couture et Haute Culture*", lo studioso teorizza che il processo che porta alla creazione della moda sia caratterizzato dalla presenza di attori diversi in conflitto tra di essi al fine di ottenere di affermarsi come dominanti: "La lutte permanente à l'intérieur du champ est le moteur du champ. [...] Ceux qui luttent pour la domination font que le champ se transforme, qu'il se restructure constamment"⁵⁰.

Egli paragona le tensioni per l'ottenimento del potere che si verificano all'interno di campo, quale ad esempio quello della moda, ad un gioco a cui partecipano diversi attori, distinguibili in dominanti, dominanti e nuovi potenziali entrati. Ognuno di questi partecipa al gioco rispettando una serie di regole delle quali consapevolmente e spesso inconsciamente favorisce la riaffermazione. Il potere di cui gli attori cercano di entrare in possesso partecipando al gioco è il potere simbolico di legittimazione delle norme, le quali si intendono nel caso della moda quelle che determinano il regno dell'estetica. Il campo

⁵⁰ Bourdieu, P., *Haute couture et haute culture*, 1984, In P. Bourdieu, *Questions de sociologie*, Pag. 200

della moda di cui Bourdieu fornisce una descrizione sarebbe dunque caratterizzato dalla collusione degli attori che ne fanno parte, i quali lottano per l'affermazione dell'influenza e del potere di fissare gli standard di ciò che risulta estetico e può diventare moda e ciò che non lo è, rispettando e riproducendo le regole stesse di questo *enjeu*.

All'interno dell'opera "*Distinction A Social Critique of the Judgement of Taste*", lo studioso analizza come l'abbigliamento possa rappresentare per l'individuo un mezzo attraverso il quale potersi differenziare dal gruppo sociale direttamente inferiore. Egli interpreta il gusto come un "marcatore sociale" in grado di creare distinzioni tra la classe influente e le altre, nonché all'interno del medesimo gruppo sociale⁵¹.

Attraverso la teoria della riproduzione di classe e dei gusti culturali prodotta da Bourdieu, egli analizza come classi sociali diverse rispondano a determinati beni, in relazione alla cultura ed ai gusti, in società altamente stratificate. Secondo l'autore, sarebbero due le variabili in grado di guidare le scelte degli individui: il capitale economico, dipendente dal reddito e dalla professione, e dunque specchio della classe di appartenenza ed il capitale culturale, elemento distintivo della classe sociale, derivante dal livello di istruzione ed educazione posseduto e correlato alla cultura della famiglia di appartenenza.

Bourdieu sostiene che il processo di diffusione della moda sia meno lineare rispetto a quello descritto da Simmel, in quanto la società è strutturata in un complesso sistema di culture di classe, ognuna con gusti differenti in relazione allo stile di vita associato. All'interno di ognuna di queste classi gli individui competono per distinguersi socialmente e per ottenere capitale culturale, sulla base della loro capacità di giudicare l'idoneità dei beni rispetto al gusto e alle pratiche che sono costituiscono lo standard della classe. Finkelstein, quasi dieci anni dopo, a sostegno del pensiero di Bourdieu afferma che "fashion is an organisation of knowledge based on restricted access to goods and services"⁵² e l'abilità di riconoscere la moda riflette il capitale culturale dell'individuo.

Il capitale culturale, in tal senso, viene dunque inteso come conoscenza della cultura e capacità di valutarla ed apprezzarla, viene acquisito durante l'infanzia all'interno della famiglia di provenienza e attraverso l'accesso al sistema educativo, e rappresenta le fondamenta sulle quali si regge la struttura della classe sociale: "Cultural capital can be

⁵¹ Kawamura Y., *La moda*, 2006, Il Mulino, Pag. 45

⁵² Finkelstein, J., *Fashion: An introduction*, 1998, New York University Press, Pag. 80

defined as the accumulated stock of knowledge about the products of artistic and intellectual traditions, which is learned through educational training and also through social upbringing”⁵³. In una società articolata in questo modo la cultura dominante, nonché la più prestigiosa è quella del gruppo elitario, che si distingue proprio per questo elemento. L'autore sostiene che l'assimilazione di capitale culturale sia una prerogativa della classe borghese e che il gusto estetico di coloro con elevato capitale culturale funga da marchio distintivo delle posizioni di prestigio e status all'interno della gerarchia, rivelandosi dunque in grado di mettere in atto un processo distintivo più potente rispetto al consumo ostentativo teorizzato da Veblen.

Il *background* e le pratiche culturali affermate nella classe media fanno sì che i suoi membri non possano sviluppare lo stesso gusto della classe dominante, così come il consumo di beni esercitato dalla classe elitaria e media, richiede conoscenze e risorse non accessibili alla *working class* il cui gusto sarà dunque riconducibile ad una “cultura di necessità o bisogno”: i membri della classe lavoratrice dunque, contrariamente a quelli del gruppo influente, non sceglieranno abiti esteticamente ricercati o dalla componente stilistica spiccata, ma preferiranno indumenti pratici, duraturi e funzionali. Tra la classe dominante e la classe lavoratrice, Bourdieu esamina con attenzione il ruolo della classe media, la quale aspira ai gusti estetici del gruppo elitario, ma a causa dell'insufficienza di mezzi e capitale culturale finisce per sviluppare un gusto che si oppone a quello “popolare” della *working class*. Allo stesso tempo, la classe dominante, al fine di mantenere la propria posizione prestigio e status, cerca di distinguersi dai gusti della classe media, tornando inevitabilmente nella direzione del gusto della classe lavoratrice: “The artist agrees with the 'bourgeois' in one respect: he prefers naivety to 'pretentiousness'. The essentialist merit of the 'common people' is that they have none of the pretensions to art (or power) which inspire the ambitions of the 'petit bourgeois'. Their indifference tacitly acknowledges the monopoly. That is why, in the mythology of artists and intellectuals, whose outflanking and double-negating strategies sometimes lead them back to 'popular' tastes and opinions, the 'people' so often play a role not unlike that of the peasantry in the conservative ideologies of the declining aristocracy”⁵⁴.

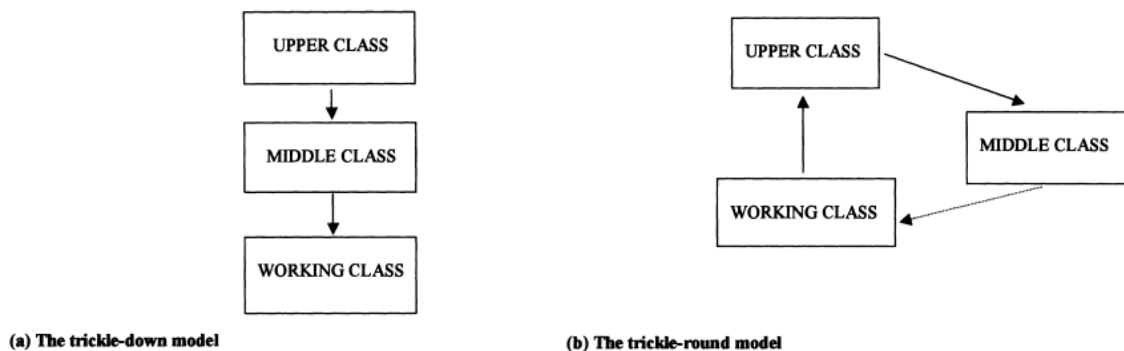
⁵³ Trigg A.B., Veblen, Bourdieu, and Conspicuous Consumption, 2001, Journal of Economic Issues, Vol. 35, No. 1, Pag. 104

⁵⁴ Bourdieu, P., Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste, 1990, Stanford University Press, Pag 62

Secondo Bourdieu, dunque, non si verificherebbe l'effetto *trickle down* studiato da Veblen, bensì sarebbe corretto parlare di *trickle up* o *trickle round*, ovvero la diffusione delle forme consumistiche dal basso della gerarchia sociale verso l'alto.

Questo fenomeno è alimentato dal meccanismo che fa sì che ciascuna classe, al fine di affermare la propria capacità distintiva rispetto a quella immediatamente inferiore, finisca per attuare scelte di consumo che si contrappongono e sono avverse ai gusti del gruppo sottostante; questo genera un inevitabile ritorno ai gusti della classe alla base della piramide sociale. Si tratta dunque di un "gocciolamento circolare" che determina che la classe dominante attinga dai gusti di quella popolare, e allo stesso tempo le sue scelte consumistiche siano di ispirazione per la classe media che cercherà di emularle. La trasmissione dei gusti non presenta dunque un flusso unidirezionale bensì ha carattere circolare nella misura in accoglie l'idea che le tendenze consumistiche si possano diffondere con una di una logica *top-down* all'interno della gerarchia sociale, ma allo stesso tempo tiene conto del cosiddetto fenomeno *Status Float*⁵⁵ secondo il quale alcune mode si diffonderebbero risalendo la piramide dal basso.

Immagine 3: La diffusione dei gusti nel modello *Trickle Down* e *Trickle Round*



Fonte: Trigg A.B., Veblen, Bourdieu, and Conspicuous Consumption, Pag 107

⁵⁵ Field A.G, The Status Float Phenomenon - The Upward Diffusion of Innovation, 1970, Pag 45-46

La linea spezzata rappresentata all'interno della figura (b) di cui sopra evidenzia la differenza tra il modello proposto da Veblen e quello teorizzato da Bourdieu circa la tendenza della diffusione del gusto tra la classe media e la classe lavoratrice. Mentre Veblen sostiene che ciascuna classe, compresa quella lavoratrice, nonostante la carenza di risorse, sia guidata da una spinta emulativa circa le scelte consumistiche della classe ad essa superiore, Bourdieu sviluppa la nozione di *cultura popolare* della working class, sostenendo che i suoi membri si dimostrino avversi ai gusti della classe posizionata più in alto nella gerarchia sociale.

Il sociologo francese, inoltre, introduce l'esistenza di una possibile non volontarietà nelle scelte consumistiche degli individui, sviluppando il concetto di *habitus*, che egli definisce come un sistema di principi innati, che mutano in base alle situazioni e guidano ed influenzano il comportamento degli individui: "stem of "principles which generate and organize practices and representations that can be objectively adapted to their outcomes without presupposing a conscious aiming at ends or an express mastery of the operations necessary in order to attain them"⁵⁶. Contrariamente a Veblen, secondo il quale il consumo ostentativo sarebbe un atto intenzionale volto a fare sfoggio della propria posizione, Bourdieu sostiene che molti comportamenti, compresi quelli di spesa, siano attuati inconsciamente in quanto appresi attraverso abitudini o codici culturali.

Come è dunque possibile evincere delle differenti teorie avanzate nei *fashion studies* e dalla mancanza di univocità nella ricerca di una sua definizione, la moda è un concetto ben complesso. Essa è un fenomeno culturale e psicologico che accompagna la storia economica e sociale degli uomini, evolvendosi insieme a loro nei mutamenti della società. La moda prende forma e cambia perennemente in base alle influenze sociali e storiche ed al tempo stesso è essa a condizionare in parte questi cambiamenti. Basti riflettere su come gli eventi storici e sociali avvenuti nello scorso secolo abbiano condizionato il gusto per l'abbigliamento e l'estetica, e come questi ultimi abbiano a loro volta costituito i presupposti per l'affermazione di diritti e di conquiste sociali: "il cambiamento della moda indica la misura dell'ottundimento della sensibilità agli stimoli nervosi: quanto più nervosa è un'epoca, tanto più rapidamente cambieranno le sue mode, perché il bisogno di

⁵⁶ Bourdieu, P. *Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste*, 1990, Stanford University Press, 1990, Pag. 53

stimoli diversi, uno dei fattori fondamentali di ogni moda, va di pari passo con l'indebolimento delle energie nervosa"⁵⁷.

1.2 Ripercorre la diffusione della moda attraverso la sua evoluzione storica

La storia della moda è strettamente connessa alla storia sociale, politica e religiosa di ogni periodo e Paese. Fin dagli albori dell'umanità, gli individui acquisirono l'abitudine di coprire il proprio corpo, inizialmente per motivi riconducibili alla necessità di proteggersi dalle intemperie, dal caldo e dal freddo, e nascondere la loro nudità. Nelle società primitive si iniziò poi ad impiegare alcuni segni distintivi al fine di comunicare stato sociale, identità, sessualità. Dai beni funerari conservano ancora oggi i resti di oggetti preziosi e capi di abbigliamento, è possibile ricostruire la struttura sociale delle civiltà sepolte e, dopo millenni, questi manufatti permettono di interpretare il ruolo ricoperto da colui a cui appartenevano all'interno della sua comunità, fosse esso stato un sacerdote, un guerriero, un leader oppure uno schiavo. Ogni epoca racconta i valori, i codici di comportamento, e i simboli che hanno forgiato le identità degli individui che le hanno vissute. Il significato intrinseco della moda, in tal senso può essere contemplato nel suo significato letterale di *modus-of modo*, regola che guida ogni cambiamento periodico di stile in misura tale che anche George Darwin, figlio di Charles, lo ha studiato, considerandolo una manifestazione dell'evoluzione degli uomini. La trasformazione della società può essere osservata da diversi punti di vista, quali le politiche adottate o i fenomeni e dati economici raggiunti, ma può anche essere ripercorsa attraverso l'evoluzione dell'abbigliamento, utilizzato dalle classi dominanti per affermare la propria immagine di potere e da quelli emergenti per indicare il raggiungimento della posizione sociale acquisita. Nuove realtà furono introdotte tra la fine del Medio Evo e l'inizio dell'Età Moderna in seguito alla crescente mobilità sociale: agli aristocratici ed ai gentiluomini della vecchia classe nobiliare, si iniziano ad affiancare mercanti, banchieri, medici e giudici, facenti parte di una borghesia eterogenea solita adottare indumenti il cui stile e scelta di colori indicano il ruolo sociale e professionale ricoperto. Detto periodo fu caratterizzato dall'ascesa di un'economia globalizzata, cambiamenti alla struttura sociale, accelerazione dei flussi commerciali, diffuso miglioramento del tenore di vita e aumento

⁵⁷ Simmel, G., *Fashion*, 1957, citato in Kawamura Y., *La moda*, 2006, Il Mulino, Pag. 25

della domanda dei consumatori che portò alla crescita delle attività commerciali. In questo contesto l'abbigliamento divenne un importante mezzo di espressione dell'identità, attraverso il quale poter enfatizzare il proprio ruolo sociale mediante segnali chiari e chiaramente decifrabili. Nel suo elemento costitutivo l'abbigliamento è espressione delle regole dell'epoca attraverso la combinazione di tessuti, colori, e dimensioni, e, nella sua dimensione artistica e filosofica, è ne descrive le variabili economiche, politiche ed economiche. Essendo dunque l'abbigliamento, rivelatore dell'appartenenza sociale, dello status economico e culturale dell'individuo, mediante ad esempio l'impiego di materiali di pregio e di uno stile raffinato, si potrebbe affermare che in tal senso, in tale contesto storico, "l'abito fa l'uomo".

In questo paragrafo ci soffermeremo sui mutamenti che la moda ha subito nel corso della storia e sul suo design, inteso come lo sviluppo di quel processo artistico di ideazione e creazione dedito alla realizzazione di capi di abbigliamento, accessori e calzature. Il *fashion design*, nell'industria moderna costituita da aziende o *maisons* di moda fondate da singoli designer, affonda le proprie radici nel XIX secolo, quando nel 1858 lo stilista britannico Charles Frederick Worth fece cucire per la prima volta un'etichetta sui capi da lui realizzati. Prima del XIX secolo, infatti, la suddivisione tra *Haute Couture*, concetto che per il momento tenderemo a semplificare come stili di "alta moda" realizzati su misura, e *prêt-à-porter*, abiti realizzati in serie e dalla vestibilità standard, non esisteva. I capi di abbigliamento femminile venivano realizzati su misura, da sarte che realizzavo i modelli, cucivano e confezionavano gli abiti in contesti casalinghi. Con la nascita dell'abbigliamento "*ready-to-wear*", la realizzazione dell'abbigliamento si allontanò dalla sfera domestica, il design iniziò ad essere sviluppato sulla base di disegni stampati i quali solitamente erano originati a Parigi e si diffondevano poi nel resto di Europa. Dalla fine dell'Ottocento, infatti, le illustrazioni delle ultime tendenze di stile parigine si diffondevano attraverso pubblicazioni sulla prima rivista di moda chiamata "*Cabinet des Modes*". Questa rapida diffusione dei gusti fece in modo che gli europei occidentali adottassero stili di abbigliamento affini già intorno al 1800, mentre differenziazioni nel vestiario erano simbolo di una cultura provinciale. All'inizio del XX secolo, le riviste di moda, in merito all'introduzione della stampa rotocalco, iniziarono a includere fotografie ed assunsero ancora maggiore influenza.

Immagine 4: "Les Modes Nouvelle"



Fonte: "Cabinet des Modes", 1785

Fu il XX secolo il periodo ad essere maggiormente segnato da rapidi e rivoluzionari cambiamenti nell'ambito del vestiario. In seguito all'introduzione delle tecniche di produzione di massa, la realizzazione di abiti in contesti casalinghi andò via via diminuendo, e gli individui iniziarono ad avere la possibilità di acquistare abiti confezionati in fabbrica a buon mercato. Durante il corso del secolo gli stili per uomini e donne divennero meno restrittivi ed imposti, riflesso dei profondi mutamenti della società. Ne è un esempio la moda femminile, che non proponeva più gli stili sfarzosi del secolo scorso, ormai percepiti come inappropriati in seguito all'avanzamento dei diritti delle donne quali quello di voto, il cui ruolo era divenuto per la prima volta attivo all'interno della società. Nella realizzazione dei capi di abbigliamento iniziarono ad essere

impiegati nuovi materiali sintetici che rendevano più performanti il vestiario in ambienti estremi o addirittura pericolosi e ne facilitavano anche la cura. Diversi tessuti e materiali furono sviluppati in risposta a specifiche esigenze occorse durante guerre e conflitti, altri invece furono frutto degli avanzamenti tecnologici e scientifici. Il più grande sviluppo del secolo fu il miglioramento delle vie di comunicazione globali: il viaggio aereo permise di a molti di visitare altri Paesi, entrando così in contatto con diverse mode; inoltre, la diffusione del cinema, della televisione e in seguito di Internet permisero di diffondere varie forme di cultura tra cui anche il *fashion*⁵⁸.

Brevi cenni prima del Novecento

Il XVIII secolo vede l'affermarsi dei primi stilisti: nel 1720 la sarta della regina Marie Leczinska, Françoise Leclerc, inizia ad acquisire un'ampia clientela tra le donne dell'aristocrazia francese, mentre Marie Madeleine Duchapt, Mademoiselle Alexandre and Le Sieur Beaulard espansero la propria base di clienti all'aristocrazia straniera. La prima stilista di fama internazionale riconosciuta è però Rose Bertin, soprannominata "Ministro della Moda" e sarta personale della Regina Maria Antonietta. Di grande rilevanza è infatti il legame della stilista con la regina, la quale si affidò alle sue creazioni, dalle linee semplici e dunque non una scelta scontata per un membro della famiglia reale, per cercare di connettersi con i cittadini francesi.

Anche se i tentativi di Maria Antonietta furono in gran parte infruttuosi, il modo in cui Bertin aiutò la regina ad esprimersi attraverso la moda fu innovativo e stabilì un precedente per i monarchi che seguirono, e per i loro designer. All'inizio del XIX secolo, designer come Ann Margaret Lanchester e Mary Ann Bell iniziarono ad espandere le loro attività, pubblicando i propri disegni sulle prime riviste di moda. Mentre i designer parigini alla moda, come Madame Vignon, Madame Victorine e Madame Palmyre, iniziarono a non progettare in modo indipendente gli abiti che i propri clienti potevano scegliere di acquistare, bensì si dedicavano alla creazione del prodotto in collaborazione i clienti stessi al fine di realizzare un indumento unico nel suo genere.

⁵⁸ Motta G., Biagnini A., *Fashion through History - Costumes, Symbols, Communication*, 2017, Cambridge Scholars Publishing

Charles Frederick Worth, stilista britannico residente a Parigi, è considerato il primo designer in senso moderno: egli era infatti proprietario di un'azienda nella quale impiegava numerosi sarti, e le cui creazioni erano tali da anticipare e dettare la tendenza dei gusti dei consumatori. La sua fama crebbe quando venne riconosciuto come principale stilista dell'imperatrice Eugénie e, quando Napoleone III proclamò che nessun visitatore sarebbe stato ricevuto a corte se privo di un abito formale, divenne inconfutabile la grande popolarità denotata dalle creazioni di Worth. Gli abiti realizzati dallo stilista erano caratterizzati da ricche decorazioni, forme strutturate, realizzati nei materiali più pregiati ed arricchiti dalla cosiddetta crinolina, ovvero una struttura metallica a forma di gabbia che permetteva all'abito di mantenere una forma gonfia e vaporosa^{59,60,61}.

Gli anni dal 1900 al 1920:

Alla fine del XIX secolo, gli orizzonti dell'industria della moda si erano allargati, a causa degli stili di vita più stabili e indipendenti delle esponenti della borghesia, le quali richiedevano abiti maggiormente pratici. Tuttavia, le mode della Belle Époque mantennero comunque lo stile elaborato e sfarzoso del 1800. Il cambiamento negli stili era ritenuto impensabile, quindi l'uso di diverse passamanerie era tutto ciò che distingueva l'abbigliamento da una stagione all'altra. Cospicui sprechi e consumi definivano le mode del decennio e gli abiti dei *couturier* dell'epoca erano stravaganti, decorati e realizzati con cura.

L'alba del XX secolo fu un periodo di entusiasmo ed ottimismo: in grandi città come Chicago e New York apparivano sugli skyline i primi grattacieli, a Parigi si respirava aria di innovazione e modernità con l'*Exposition Universelle* del 1900, e nel 1903 l'aereo a motore venne messo in volo dai fratelli Wright. Il nuovo secolo conobbe numerosi cambiamenti e miglioramenti, ma inizialmente, questi non coinvolsero anche il campo della moda, i cui stili per donne e uomini rimasero restrittivi ed ancorati al XIX secolo. Per le donne alla moda, il corpo ideale era quello dalla silhouette a clessidra o ad "S", la quale ricreavano indossati rigidi corsetti. Con l'aiuto delle loro cameriere, cambiavano gli abiti più volte al giorno optando per stili diversi al mattino, al pomeriggio ed alla sera:

⁵⁹ Laver J, *The Concise History of Costume and Fashion*, 1979, Pag. 213-251

⁶⁰ Black J.A., Garland M., *A History of Fashion*, 1975, William Morrow & Company, Pag. 284-300

⁶¹ Hibbert C. and A., *A History of Fashion and Costume The Twentieth Century*, 2005, Pag. 6-9

l'abbigliamento da giorno prevedeva il corpo fosse interamente coperto, con colletti alti, corpetti dalle maniche voluminose, gonne lunghe, il tutto indossato al di sopra di ampie sottovesti. Gli abiti erano generalmente realizzati a mano ed i ricami, i drappaggi, i nastri ed i pizzi che li caratterizzavano richiedevano dunque lunghe ore di lavoro per la realizzazione. I rigidi bustini venivano abbandonati solo durante le ore pomeridiane, nelle quali venivano indossati degli abiti "da tè", fluenti, confortevoli ed eleganti, spesso realizzati in *crêpe de chine*, *chiffon*, o *tulle*. Verso la fine del decennio lo stilista Paul Poiret introdusse i primi disegni che non includevano una sottoveste o un corsetto, rendendo la silhouette ad S fuori moda. Si trattò di un grande cambiamento, poiché la moda femminile era stata modellata dall'uso dei corsetti sin dal Rinascimento. Alla sera invece, gli abiti che venivano indossati erano sempre lunghi, alcuni con lo strascico, ma rispetto a quelli diurni presentavano profonde scollature sul *décolleté*. La cura e la pulizia di tali abiti richiedevano intense ore di lavoro manuale: la prima lavatrice elettrica venne infatti inventata intorno al 1900 ma il suo funzionamento non era sicuro e spesso danneggiava i tessuti. I tessuti di raso e seta degli indumenti impiegati dalle donne della classe benestante non erano pratici per un crescente numero di indipendenti donne della classe media che si cimentavano nel mondo del lavoro: esse indossavano abiti realizzati in resistente *tweed* dai colori neutri in grado di mimetizzare la sporcizia. L'utilizzo di spezzati, piuttosto che abiti uniti, divenne popolare negli Stati Uniti grazie alle illustrazioni di un personaggio chiamato "*Gibson Girl*", una figura creata dal disegnatore Charles Dana Gibson, il quale lavorava per alcune delle più rinomate riviste americane. La "Ragazza Gibson" rappresentava l'ideale di bellezza della donna moderna, la quale partecipava ad attività sportive quali il tennis o il ciclismo e il primo standard di bellezza nazionale per gli Stati Uniti.

Gli uomini di affari invece, erano soliti indossare capotti neri da giorno e pantaloni gessati, abiti a tre pezzi realizzati in *tweed* e capelli dalla falda stretta, a bombetta o "paglietta". Nelle occasioni formali venivano ancora impiegati redingote, gilet e cappello a cilindro come avveniva nel 1800.

Con l'introduzione della prima auto di produzione di massa, la "Model T Ford", aumentò la domanda di vetture e di conseguenza vennero sviluppati anche alcuni indumenti appositi al suo utilizzo. Le prime auto, infatti, erano aperte non presentavano il parabrezza: in estate venivano indossati spolverini di seta e lino per ripararsi dalla

polvere, occhiali, copricapi velati; in inverno si utilizzavano cappotti pesanti in *tweed*, pelle o pelliccia, e ci si copriva con una pesante coperta di lana per contrastare il fango, l'umidità e le temperature rigide. Un mezzo di trasporto alla maggiore portata di tutti era la bicicletta, molto popolare tra la classe media e quelle inferiori: poiché le ampie gonne e pesanti sottovesti non erano pratiche per l'utilizzo delle bici, si optava per le cosiddette "*bloomers*" ovvero una gonna che si estendeva al di sotto del ginocchio, indossata sopra a dai pantaloni larghi dallo stile turco raccolti alle caviglie.

Il periodo dal 1910 al 1919 è stato dominato dalla Prima Guerra Mondiale. Mentre ogni giorno venivano spente vite nelle trincee, l'Influenza spagnola causa milioni di morti, l'ordine sociale viene messo in discussione, i rivoluzionari cercano di allontanare le donne da lavori non pagati e il tema della loro uguaglianza inizia a farsi piede. Il cambiamento di status femminile si riflette nell'abbigliamento, il quale diventa meno restrittivo ed assume un carattere di praticità: una *silhouette* più dritta diventa di moda, con minor enfasi sulle forme del corpo femminile, i corsetti diventano meno stretti, vi è un richiamo agli abiti a vita alta stile impero e iniziano ad essere impiegati i primi indumento volti a sostenere e modellare il seno.

Nonostante le ultime tendenze della moda si dirigessero verso il *comfort*, l'eccezione fu la cosiddetta "*Hobble Skirt*", ovvero la "Gonna Zoppicante" introdotta nel 1911 dallo stilista francese Paul Poiret, la quale rimase in voga fino allo scoppio della guerra, e fu così chiamata in quanto si trattava di una gonna stretta che si assottigliava alla caviglia e permetteva poco spazio di movimento, obbligando l'indossatrice a muoversi compiendo solo piccoli passi. Un'influenza orientale è riscontrabile nel vestiario delle donne benestanti, che in questo periodo utilizzano kimoni, pigiami in seta, pantaloni *harem*, tuniche, turbanti realizzati in sete colorate e broccati, stampe audaci ed esotiche accompagnate da nappine, piume e pellicce. Questi elementi rientrano nei look proposti da Poiret, il quale viene considerato uno degli stilisti più influenti dell'epoca: il *designer* fu uno dei primi a far realizzare dei cataloghi delle sue illustrazioni e tra il 1912 ed il 1913 girò le maggiori città europee e americane, accompagnato da un gruppo di modelli, mettendo in piedi una vera e propria sfilata.

Immagine 5: "Robe de dîner", di Paul Poiret



Fonte: "Gazette du bon ton", No 1,1912

Nel 1914, ebbe luogo la "Spedizione Endurance", conosciuta anche come Spedizione Imperiale Trans-Atlantica: la missione comandata da Ernest Shackleton consisteva nell'attraversare a piedi l'Antartide tramite slitte trainate da cani, per un totale di 2900 chilometri da percorrere. In occasione di questa e di altre esplorazioni vennero impiegati

indumenti appositi: guanti in pelliccia e stivali venivano usati per proteggersi dal congelamento di mani e piedi, cuoio e gomma naturalmente impermeabili, ma incredibilmente ingombranti se bagnati, vennero sostituiti dalla *gabardine*, un tessuto traspirante ed impermeabile inventato da Thomas Burberry, il quale divenne una vera e propria rivoluzione nel vestiario impiegato contro le intemperie.

Durante gli anni della guerra, le donne iniziarono ad adottare uno stile più sobrio, dalle linee quasi militari: molte diedero il loro contributo lavorando in fabbriche e fattorie nelle quali indossavano gonne più corte che permettevano maggior libertà di movimento ed in alcuni casi anche dei pantaloni. Rivoluzionaria fu anche la diffusione di un taglio di capelli corto, più facile da curare e con minor rischio di essere di intralcio durante l'impiego dei macchinari in fabbrica.

In trincea i soldati indossavano cappotti realizzati in gabardine per proteggersi dalla pioggia ed avvolgevano fasce di lana intorno agli stinchi per tenersi al caldo.

Durante le battaglie combattute ogni giorno era essenziale poter identificare facilmente il nemico ed i propri compagni, così cambiarono anche le uniformi diventando un segno distintivo: le truppe britanniche iniziarono ad indossare indumenti color cachi, mentre i soldati francesi optavano per pantaloni di lana rossa e cappotti blu; verso la fine della Prima Guerra Mondiale le truppe sui diversi fronti impiegavano colori quali il cachi, il grigio e la fantasia *camouflage* al fine di mimetizzarsi facilmente ed evitare di essere un facile bersaglio da parte del fuoco nemico.

Nonostante la sua frivolezza, la moda ha giocato un ruolo importante durante il periodo bellico, contribuendo in un certo senso a tenere alto lo spirito della gente: lo stile femminile iniziò ad essere guidato da una necessità di praticità, ma riviste di moda come "Vogue", nata negli Stati Uniti nel 1892 ma lanciata in Gran Bretagna nel 1916, permisero di mantenere uno sbocco per la fantasia ed evadere dagli orrori e dalle sofferenze della guerra^{62,63,64}.

⁶² Lack J.A., Garland M., A History of Fashion, 1975, William Morrow & Company, Pag 300-316

⁶³ Hibbert C. and A., A History of Fashion and Costume The Twentieth Century, 2005, Pag. 10-13

⁶⁴ Ewing E., History of Twentieth Century Fashion, 1974, Pag 1-98

Gli anni Venti e Trenta:

Gli anni che seguirono la fine della guerra, i cosiddetti “ruggenti anni Venti” rappresentarono un decennio di eccesso, sfarzo e festa. Fu raggiunta una maggiore libertà del sesso femminile che poté iniziare a godere dei risultati delle proteste portate avanti dalle suffragette e, in seguito all’apertura della prima clinica di controllo delle nascite aperta nel 1916 da Margaret Sanger negli Stati Uniti ed in seguito nel 1921 da Marie Stopes in Inghilterra, vennero introdotte all’opzione della pianificazione familiare. Quel periodo fu segnato però anche dalle sofferenze di coloro che vissero in prima persona la guerra, portando con sé traumi e disordini mentali, e dalla devastante crisi del mercato finanziario del 1929 che segnò l’inizio di un decennio di depressione economica.

In seguito a questi catastrofici eventi, un’intera generazione si aggrappa alla voglia di vivere e in un clima di rinnovata libertà, turbolenze politico-sociali e scambi interculturali tra le due sponde dell’Oceano, nasce il fenomeno di costume e stile di vita legato alle “*Flapper girls*”. Si trattava di giovani donne che sfidavano le regole sociali e la morale dell’epoca, ballando sulle note della musica jazz, fumando e consumando alcolici, vivendo la propria sessualità in modo disinvolto e guidando. Esse optavano per un trucco eccessivo, indossavano gonne dalla lunghezza appena sopra il ginocchio, che per l’epoca era ritenuto scandaloso, impiegavano calze scure velate e prediligevano l’uso di intimo volto ad appiattire il seno e minimizzare i fianchi, nascondendo così le forme del corpo femminile e prediligendo una *silhouette* longilinea. Gli abiti venivano solitamente realizzati in tessuti leggeri, con trasparenze, con l’aggiunta di frange, perline e nappine che assecondavano i movimenti del corpo mentre si ballava il *charleston*. Intorno al 1923, la stilista francese Coco Chanel introduce il cosiddetto “*garçonne look*”, un look androgino dal punto vita basso, top dritti e senza maniche che creavano una figura adatta al ballo. Durante il giorno le donne optavano per i cosiddetti *twin-set*, ovvero coordinati composti da cardigan e top, come quelli disegnati da Chanel, la quale proponeva anche diversi capi a tema nautico come i pantaloni da *yatch*. Il look dalla componente maschile era poi completato da un taglio di capelli corto, un caschetto che veniva solitamente arricchito da un copricapo a *cloche* (campana).

Per coloro che non potevano permettersi di acquistare capi couture, l’abbigliamento confezionato stava diventando sempre maggiormente disponibile nei grandi magazzini, mentre le macchine da cucine divenute più economiche, alle donne comuni di ricreare alcuni degli stili proposti dall’alta moda a casa. Inoltre, materiali quali il pizzo e la seta,

che un tempo erano alla portata solo dei più ricchi, in seguito all'introduzione di una tipologia di pizzo economica realizzata a macchina e non a mano e alla diffusione della seta artificiale, o rayon iniziarono ad essere proposti in diversi stili.

Una delle scoperte archeologiche più sorprendenti del XX secolo si verificò nel 1922, quando Howard Carter riuscì ad accedere alla tomba di Tutankhamon nella Valle dei Re in Egitto. Questo evento ebbe una forte influenza anche sulla moda: divennero di tendenza tessuti di ispirazione egiziana caratterizzati da stampe di fiori di loto stilizzati o motivi che illustravano occhi, colori brillanti come il blu dei lapislazzuli, il giallo sabbia, e il verde papiro; e un trucco pesante e nero ricreato usando il *kohl*.

Uno degli elementi distintivi della moda degli anni Venti è poi l'uso degli accessori, bigiotteria appariscente, tra cui gemme finte dalle grandi dimensioni, strass, lunghi fili di perle, borse da sera adornate da nappine e frange, sottili portasigarette incastonati ed accendini incastonati di pietre. Il *look* in voga per i giovani gentiluomini alla moda fu perfettamente rappresentato dal personaggio di Jay Gatsby, creato dall'autore americano F. Scott Fitzgerald per la sua opera pubblicata nel 1925, "*The Great Gatsby*": Gatsby era solito indossare abiti in lino dai colori pallidi, in tweed a quadri, o morbida flanella grigia. Lo stile proposto per l'uomo dell'epoca di carattere rilassato, con vestiti dalle spalle larghe, poco strutturate, pantaloni spaziosi con moderne zip in sostituzione dei tradizionali bottoni, camicie informali con colletti morbidi, non più rigidi ed inamidati. La calzatura da giorno prescelta era la "*Brogue*", una scarpa stringata con una decorazione a punzonatura.

Per quanto riguarda il tempo libero, negli anni Venti era di moda passare le settimane in città ed i *weekend* in campagna o al mare. In campagna si era soliti perseguire sport all'aria aperta come il golf o il *cricket*, indossando pantaloncini in *tweed* che arrivavano quattro dita sotto il ginocchio abbinati a maglioni in lana. Divenne molto diffuso anche l'uso di gilet in maglia e maglioni da cricket color panna decorati da una striscia bordò ed in estate l'uso di cappelli dal modello panama in paglia. In spiaggia le donne iniziarono ad indossare i primi costumi interi, realizzati in cotone, lana o *jersey* di seta, i quali solitamente tendevano ad allargarsi o restringersi a contatto con l'acqua, che venivano coperti, quando si trascorrevano tempo sulla spiaggia da appositi pantaloni dalla vestibilità ampia.

Gli anni Trenta furono invece un periodo segnato da diverse difficoltà: in seguito al crollo di Wall Street nel 1929, la Grande Depressione prese piede rendendo disoccupate milioni di persone ed il decennio si concluse poi con lo scoppio della Seconda Guerra Mondiale. La moda del tempo rifletteva il disagio del tempo ed assumeva dunque un carattere di sobrietà rispetto agli stili diffusi nel secolo precedente. Gli abiti assunsero tinte scure quali il nero, il grigio, il blu *navy* ed il marrone, e poiché la condizione economica di molti era cambiata e gli impediva di acquistare indumenti nuovi, iniziò a diffondersi l'uso di capi di seconda mano. Gli stilisti risposero alla crisi concentrandosi sulla creazione di maggiori abiti di ready-to-wear, e meno haute couture, realizzati con tessuti meno costosi, come il cotone ed il *modal*. Gli anni Trenta videro la diffusione di diversi tessuti artificiali, quali il *rayon* ed il tessuto increspato sintetico e solo successivamente il *nylon*. Nel 1930, l'ingegnere americano Sanford Lockwood Cluett brevettò il tessuto "Sanforizzato", ovvero ottenuto tramite un finissaggio tessile che rendeva possibile che il capo mantenesse la sua forma nonostante i frequenti lavaggi.

Per quanto riguarda le scelte stilistiche predilette dalle donne dell'epoca, mentre negli anni Venti il focus erano le gambe, messe in evidenza attraverso l'uso di gonne più corte, negli anni Trenta gli orli tornano a sfiorare i pavimenti e l'attenzione si concentra sulle spalle, mediante l'impiego di abiti dalla schiena nuda.

Il *look* androgino viene sostituito da abiti con gonne dagli orli morbidi e dalle linee che esaltano le forme del corpo femminile. Il tessuto viene tagliato di sbieco, questo comporta l'utilizzo di una maggiore quantità di materiale ma permette di produrre abiti in grado di mettere in risalto le curve, con gonne ampie sul fondo ma aderenti sul *décolleté* e sui fianchi, ai quali veniva abbinati guanti e mantelle da giorno in tessuti lisci. Gli abiti da sera, per coloro che potevano permettersi di possederli, erano sontuosi, realizzati in tessuti di seta e raso fluenti, con la schiena scoperta, abbinati a cappe o giacche in stile bolero spesso con rifiniture in vera pelliccia.

Durante gli anni del Proibizionismo, quando il consumo di alcool era vietato negli Stati Uniti, il mercato nero era florido ed i ricchi *gangster* si abbigliavano con versioni esagerate del classico completo da uomo d'affari: tagli dalle spalle larghe e dalla vita stretta enfatizzavano il busto, dando un'impressione di forza, grandezza e mascolinità; mentre le fantasie accattivanti, a righe, gessato o in plaid dai colori sgargianti avevano lo scopo di mettere in mostra colui che le indossava. Tali completi erano solitamente accompagnati da cravatte dai colori sgargianti, scarpe "*Spectator*", caratterizzate dalla combinazione del

corpo in parti bianche e scure della punta e del tallone, e cappelli di tipo fedora in feltro colorato^{65,66,67,68}.

Gli anni Quaranta e Cinquanta:

La prima metà degli anni Quaranta fu segnata dalla Seconda Guerra Mondiale, la quale terminò solo nel 1945. Gli anni che seguirono furono duri, con il razionamento del cibo che continuò fino al 1948 e quello dell'abbigliamento fino al 1954. Il raggiungimento della pace a metà del decennio portò però una ventata di ottimismo: la nascita di milioni di bambini segnò il cosiddetto "*baby boomer*", mentre nel campo della moda una ventata di novità venne rappresentata dallo stravagante "*New Look*".

Durante gli anni della guerra, la moda fece un passo indietro poiché tutte le risorse disponibili erano necessariamente impiegate nello sforzo bellico: la maggior parte delle donne indossava abiti prodotti in serie, confezionati in fabbrica in stili che realizzati con quantità minime di tessuto; inoltre, si diffusero maggiormente i pantaloni che permettevano alle donne maggiore libertà di movimento ed eliminavano la necessità di indossare i *collant*, le cui scorse erano scarse. Come successo durante il conflitto del decennio precedente, la moda assunse un carattere di praticità e delle linee di ispirazione militare.

I Paesi coinvolti nel conflitto introdussero forme di razionamento per proteggere le scorte di risorse rare: le forniture di cibo, vestiti e mobili divennero così controllate tramite un sistema di *coupons*, distribuiti in ugual misura tra la popolazione.

Gli individui cercavano di sfruttare il più possibile ed in modo creativo i pochi capi di abbigliamento di cui potevano disporre. In questo senso le riviste pubblicavano articoli che suggerivano come adattare gli *outfit* a diverse occasioni, mentre le campagne governative incoraggiavano a rammendare vecchi indumenti e acquistare capi di seconda mano, per i quali non era necessario l'uso di *coupon*. Il razionamento dei vestiti riguardava anche l'abbigliamento dei bambini: le famiglie più povere erano solite vendere i propri coupon sul mercato nero; ai giovani era insegnato come lavorare a maglia e come disfare i maglioni diventati ormai troppo piccoli, per poter recuperare la lana.

⁶⁵ Laver J, *The Concise History of Costume and Fashion*, 1979, Pag. 213-251

⁶⁶ Lack J.A., Garland M., *A History of Fashion*, 1975, William Morrow & Company, Pag. 316-330

⁶⁷ Hibbert C. and A., *A History of Fashion and Costume The Twentieth Century*, 2005, Pag. 14-21

⁶⁸ Ewing E., *History of Twentieth Century Fashion*, 1974, Pag. 99-138

Nel giugno del 1940, i soldati tedeschi marciarono su Parigi, la capitale mondiale della moda. Durante l'occupazione tedesca, oltre novanta case di moda francesi furono autorizzate a rimanere aperte, al fine di per vestire le mogli di ufficiali nazisti di alto rango ed incassare denaro dai clienti americani. Tra queste *maison* ricordiamo Lucien Lelong, Jean Patou e Pierre Balmain, ai quali furono concesse delle franchigie specialiper i tessuti. Negli Stati Uniti e in Gran Bretagna, gli stilisti contribuivano a produrre abiti per i civili che fossero versatili, resistenti e che non utilizzassero risorse scarse. Il piano americano era noto come L85, in quanto la realizzazione degli abiti impiegava solo l'85% del tessuto. In Gran Bretagna, lo schema utilizzato era invece noto come abbigliamento *Utility* e tutti gli indumenti portavano l'etichetta CC41, *Clothing Control* 1941. Lo schema *Utility* nasceva dalla necessità di rendere maggiormente efficiente la produzione di abbigliamento nelle fabbriche britanniche e fornire indumenti di migliore qualità e dal prezzo regolato. Prima della sua introduzione, infatti, i meno abbienti erano costretti ad utilizzare il medesimo numero di *coupon* per l'acquisto di indumenti di scarsa qualità che si sarebbero consumati in metà del tempo. Ogni aspetto del *design* di questi capi di abbigliamento era controllato, compreso il numero di cuciture e dava al pubblico una garanzia di qualità e valore.

Le donne civili svolsero un ruolo prezioso durante gli anni del conflitto, apportando il loro contributo nella produzione di alimenti nelle fattorie, lavorando nelle fabbriche o gestendo servizi essenziali come autobus e treni. Questi lavori richiedevano abiti comodi, come tute, pantaloni o salopette. I *foulard* venivano utilizzati per mantenere i capelli puliti e lontani dai macchinari di lavoro.

Gli uomini che prestavano servizio indossavano sempre l'uniforme, anche in licenza: questa veniva utilizzata come segno distintivo rispetto ai civili, sottolineando il loro essere coraggiosi e adatti a combattere. Quando la guerra finì, molti non avevano vestiti propri e dovettero ricevere un abito da smobilitazione per il loro ritorno alla vita civile.

La Seconda Guerra Mondiale fu combattuta in una varietà di ambienti, dalle fredde foreste del Nord Europa ai deserti del Medio Oriente. Ciascuna nazione combattente produceva una gamma di uniformi adatte alle diverse forze nonché ai diversi climi: abiti di cotone freschi e di colore chiaro venivano indossati dalle forze dei tropici, i marinai della marina britannica indossavano pesanti montgomery di lana, lunghi fino al ginocchio ed allacciati con alamari di legno, mentre i piloti americani indossavano giacche in pelle

di cavallo o capra marrone dette "A2", con polsini in lana lavorata a maglia, per tenersi al riparo dal freddo durante le ore trascorse nelle cabine di pilotaggio.

Le uniformi femminili erano simili a quelle maschili ma prevedevano la gonna invece che i pantaloni. Queste erano solitamente realizzate in colori neutri quali il kaki, il verde oliva o il grigio e i distintivi che vi venivano cuciti indicavano il grado di chi le indossava. Molte delle uniformi femminili erano realizzate da noti stilisti, ne è un esempio quella della Croce Rossa, che fu disegnata da Mainbocher, stilista di Chicago noto per i suoi abiti da sera degli anni Trenta.

Per quanto riguarda l'introduzione di nuovi tessuti, nel corso degli anni Quaranta si diffuse il *nylon* artificiale, il quale si rivelò un'utile alternativa nella realizzazione delle calze rispetto alla seta, materiale che scarseggiava in quanto impiegato per la creazione dei paracadute. Numerosi militari americani arrivarono in Europa con forniture di calze in nylon che utilizzavano come valuta, essendo esse rare e costose. Durante quel periodo venne inoltre sviluppata la prima fibra di poliestere, ricavata da sostanze chimiche presenti nel petrolio. Come il nylon, il poliestere era facile da curare, non si sgualciva e poteva essere prodotto in serie a buon mercato.

Quando la guerra terminò, gli stilisti sperimentarono con stili diversi ma fu il lancio della collezione "Corolle" di Christian Dior nel febbraio del 1947 a lasciare il segno. Presto conosciuta come *New Look*, questa collezione traeva ispirazione dagli stili degli anni Trenta e presentava una forte componente ultra-femminile, ricreata attraverso la ricerca di una silhouette a "S" attraverso corpetti aderenti che stringevano la vita, imbottiture per spalle e fianchi e gonne ampie. Proprio quest'ultima suscitò scalpore per la grande quantità di tessuto che richiedeva, visto il razionamento dei vestiti da poco terminato negli Stati Uniti ed ancora in vigore in Gran Bretagna. Alcuni dichiararono infatti che indossare il *New Look* era uno spreco e un atteggiamento antipatriottico e vi furono persino manifestazioni per le strade. Ma questa ostilità non durò a lungo, con molte donne che trovavano il suo romanticismo e la sua femminilità irresistibili dopo anni di abiti scialbi e pratici.

L'utilizzo di grandi quantità di tessuto non si fermò alla sola moda femminile; infatti, all'inizio degli anni Quaranta era diffuso all'interno delle comunità afroamericane e messicane, uno stile dalla vestibilità molto *oversize*, noto come *Zoot*, che comprendeva

giacche lunghe fino a metà coscia oppure al ginocchio con ampi risvolti e pantaloni a gamba larga con polsini stretti sul fondo.

Durante gli anni della guerra divennero popolari i costumi da bagno da donna a due pezzi da donna, i quali permettevano di utilizzare meno tessuto. Nel 1946 apparve una versione sconvolgente del due pezzi, più succinta di tutti i suoi predecessori, ovvero il bikini che prese il nome dal remoto Atollo di Bikini nell'Oceano Pacifico, dove gli americani effettuarono test di bombe atomiche tra il 1946 e il 1958.

Immagine 6: Il “*New Look*”



Fonte: Dior Spring/Summer 1947, Haute Couture Collection

Durante gli anni Cinquanta, la rivalità postbellica tra gli Stati Uniti e l'Unione Sovietica si trasformò in una profonda sfiducia, che segnò l'inizio di un lungo periodo conosciuto come Guerra Fredda. Questo nome nacque in quanto non ci fu un'azione militare diretta tra le due nazioni, ma esse si schierarono su fronti opposti durante diversi conflitti mondiali. Il primo tra questi fu la Guerra di Corea, durante la quale gli Stati Uniti appoggiarono il sud anticomunista, mentre i sovietici diedero sostegno alla Corea del Nord comunista.

Rispetto ai due decenni precedenti, tuttavia, gli anni Cinquanta furono un periodo di ottimismo e prosperità, vissuto dalla generazione di bambini nati del dopoguerra, i cosiddetti *baby boomer*, che diffusero la propria moda e cultura. Questo periodo fu inoltre caratterizzato da un'esplosione di novità tecnologiche, quali elettrodomestici che permettevano alle casalinghe di risparmiare tempo e fatica, la televisione a colori ed il lancio del primo satellite nello spazio operato dai sovietici.

Avendo affermato la propria supremazia in campo militare, gli Stati Uniti, ben presto presero il sopravvento anche nel modo della moda: molti aspetti dell'abbigliamento da giorno erano ispirati al *look* americano attraverso capi separati prodotto in serie i quali permettevano di ricreare svariati abbinamenti. Molto popolari erano i *Twinsset*, composti da maglione e cardigan abbinati e proposti nelle sfumature pastello di rosa, blu e giallo, nonché maglioni attillati realizzati in lana o misto acrilico e cotone, e gonne dalla lunghezza a ginocchio, dalla forma a tubino, solitamente abbinata a giacche e calzature con il tacco alto. Le gonne ampie, ispirate al *New Look* proposto da Dior, venivano invece indossate sopra sottogonne di taffetà e talvolta presentano plissettature a fisarmonica, e veniva preferite rispetto a quelle a tubino per la grande libertà di movimento che permettevano durante il ballo. I maglioni aderenti mettevano in evidenza il *décolleté* il quale era sostenuto da reggiseni dalla forma a cono. Il mondo dell'abbigliamento intimo fu rivoluzionato dai tessuti sintetici quali *spandex* e *nylon*. Una delle innovazioni introdotte in tale ambito fu il reggiseno gonfiabile, realizzato in nylon o rayon, le cui coppe presentavano delle sacche di aria che permettano di raggiungere la taglia desiderata. I tessuti artificiali, nonostante si continuò a ricorrere a materiali di origine naturali come cotone e denim, ebbero una grande diffusione in quanto non si sgualcivano, richiedevano poche cure ed erano resistenti alle tarme. Oltre a sviluppare nuovi materiali sintetici, i chimici introdussero anche una tecnica che permetteva di stirare permanentemente il tessuto, portando dunque alla realizzazione di numerosi stili con gonne e vestiti a pieghe.

Nel 1956 fu introdotto da parte dello stilista spagnolo Cristobal Balenciaga il “*sack dress*”, ovvero l’abito a sacco, così chiamato in quanto realizzato su misura ma dalla vestibilità molto ampia, arrivava alla lunghezza delle ginocchia e si restringeva sul fondo.

La sua linea dritta contrastava con la dominante ricerca della forma a clessidra, ricreata dalla gran parte dei capi della moda del tempo. Questo abito, e la sua negazione del punto vita, furono precursori del cambiamento di direzione della moda avvenuto poi negli anni Sessanta.

Mentre l’America dominava abbigliamento da donna, gli uomini eleganti indossavano abiti su misura realizzati in Italia. Lo stile italiano prevedeva una giacca monopetto relativamente corta abbinata a pantaloni dalla forma affusolata, ed accessoriati da una cravatta sottile con una fantasia a righe orizzontali e scarpe in pelle a punta. Tra i giovani si diffuse invece l’adozione di *T-Shirt*, jeans e giacche in pelle dallo stile *biker*.

Gli operai invece, continuavano ad indossare salopette e tute intere, mentre una grande svolta avvenne nell’abbigliamento dei vigili del fuoco, in merito all’invenzione fibre aramidiche quali *Kapoton* e *Nomex*, le quali avevano proprietà ignifughe e vennero impiegate anche per proteggere altri professionisti durante lo svolgimento delle loro mansioni. Venne poi introdotto anche il velcro, un metodo di chiusura degli indumenti a strappo ^{69,70,71}.

Gli anni Sessanta e Settanta:

Gli anni Sessanta furono un periodo di enormi cambiamenti sociali: i diritti civili divennero una questione chiave e si cercò di porre fine alla discriminazione operata sulla base del genere, della nazionalità, della sessualità e della classe. Durante il corso del decennio si tennero gravi rivolte razziali a Los Angeles e Detroit, mentre le rivolte di Stonewall segnarono l’inizio del movimento per i diritti gay.

Gli anni Sessanta videro anche una rivoluzione sessuale, con l’introduzione della pillola contraccettiva che permise alle donne di evitare gravidanze indesiderate.

Nel campo della moda, tra le signore si diffusero gli eleganti completi Chanel composti da giacca in tweed senza colletti con bottoni dorati e gonna al ginocchio abbinata, tipicamente indossati con calzature décolleté bicolori e una collana di perle. La moda delle

⁶⁹ lack J.A., Garland M., A History of Fashion, 1975, William Morrow & Company, Pag 330-346

⁷⁰ Hibbert C. and A., A History of Fashion and Costume The Twentieth Century, 2005, Pag. 22-31

⁷¹ Ewing E., History of Twentieth Century Fashion, 1974, Pag 139-203

giovani era invece guidata dagli stili londinesi, dove nuove *boutique* offrivano abiti a prezzi accessibili. La *designer* Mary Quant fu una delle prime a realizzare la minigonna, la cui apparse anche nelle collezioni *couture*, come quella di André Courrèges. Questa veniva spesso indossata con stivali al ginocchio realizzati in PVC o pelle scamosciata sintetica. Mettendo in mostra più gambe la minigonna rappresentava il segno della nuova libertà sessuale femminile.

Un'altra componente della moda del tempo erano le fantasie: a questo proposito diversi stilisti si facevano ispirare dalle opere d'arte per trovare la giusta ispirazione. Nel 1965, i famosi abiti "Mondrian" di Yves Saint Laurent presero spunti dai dipinti geometrici e dai colori primari dell'artista astratto Piet Mondrian.

Altri *designer* ispirarono invece al popolare movimento della *Pop Art*, utilizzando tessuti che creavano illusioni ottiche, spesso in bianco e nero.

Immagine 7: Abiti "Mondrian" di Yves Saint Laurent



Fonte: Paris Vogue Magazine, 1965

Un'altra grande ispirazione fu senz'altro l'esplorazione dello spazio, con gli stilisti che iniziarono ad utilizzare materiali sintetici moderni in argento e bianco ottico. Tra gli stilisti rinomati per gli stili di ispirazione spaziale ricordiamo André Courrèges, Pierre Cardin e Paco Rabanne, i quali impiegavano nelle proprie creazioni materiali quali il vinile, la gomma sintetica, e persino la maglia metallica.

Nel corso degli anni Sessanta l'abbigliamento di sub e surfisti venne rivoluzionato quando per le mute venne adottato il Neoprene, un tipo di gomma sintetica contenente milioni di bolle piene d'aria, che permettevano che non diventasse troppo pesante quando bagnato, manteneva caldo chi lo indossava e si asciugava molto rapidamente.

La fine degli anni Sessanta fu dominata da un nuovo movimento giovanile, che ebbe origine nella zona di Haight Ashbury a San Francisco. Gli *Hippy* erano giovani che non volevano conformarsi ai valori dell'istituzione, credevano nell'amore libero e nella pace nel mondo, e il cui abbigliamento rifletteva le loro convinzioni. Alcuni di essi, per non contribuire al capitalismo, preferivano confezionare i propri vestiti, realizzando maglie *poncho* e maglioni in lana dai colori vivaci, e colorando le proprie magliette utilizzando la tecnica del *tie-dye*, ovvero "annodare e tingere". Essi erano soliti personalizzare gli abiti che invece venivano acquistati attraverso l'apposizione di toppe o ricami, ed evitavano di ricorrere a tessuti sintetici, i quali erano prodotti da grandi compagnie chimiche, preferendo invece stoffe naturali come il cotone, la lana oppure il velluto. Gli *Hippy* spesso adottavano aspetti spirituali tipici di altre culture, come il buddismo, l'induismo o le credenze religiose dei nativi americani: queste influenze si riflettevano anche sull'abbigliamento, con l'impiego di abiti etnici, camicie indiane da contadino, gonne *batik*, gilet di perline e caftani unisex, abiti lunghi e larghi indossati dai nomadi del deserto in Nord Africa e Asia.

Gli uomini *Hippie* erano soliti indossare *T-shirt* nei vivaci colori dell'arcobaleno e jeans, e se indossavano dei completi, questi avevano fantasie a scacchi o disegni *paisley*, un motivo decorativo ispirato all'arte indiana ed ottenuto raffigurando un motivo vegetale a forma di goccia. Questi abiti venivano abbinati a camicie con volant, aperte sul colletto.

L'abbigliamento vintage era molto popolare e alcuni giovani indossavano persino vecchie uniformi militari, derivanti dai *surplus* dell'esercito della Seconda Guerra Mondiale o degli stili dei secoli precedenti. Ne è un famoso esempio la copertina dell'album "*Sergeant*

Pepper's Lonely Hearts Club Band" del 1967 dei Beatles, nella quale essi indossavano lunghi cappotti militari color caramello, decorati con trecce dorate e argentate, nappe e distintivi d'onore.

Gli anni Settanta furono un periodo di grandi cambiamenti e conflitti sociali: la guerra del Vietnam continuò, nonostante le manifestazioni dei pacifisti contro la guerra che finirono per sfociare in forme di protesta più violente, con dirottamenti e attentati terroristici. Nel 1973 vi fu una crisi petrolifera quando le nazioni arabe si rifiutarono di vendere petrolio agli alleati di Israele, lasciando gli Stati Uniti e gran parte dell'Europa occidentale con gravi carenze energetiche. Nel corso del decennio, la disoccupazione aumentò e le economie crollarono, ci furono scioperi diffusi nel Regno Unito e negli Stati Uniti, il presidente Richard Nixon fu costretto a dimettersi, in seguito allo scandalo Watergate. Le mode glamour o nostalgiche offrivano una via di fuga dai disordini sociali e politici, mentre altri stili, come il punk, esprimevano la frustrazione delle persone nei confronti della società.

Gli anni Settanta videro infatti gli stilisti rivisitare gli stili dei decenni precedenti: i *designer di haute couture*, come Yves Saint Laurent, presero in prestito la sartorialità degli anni Trenta e Quaranta per la realizzazione dei loro abiti in tweed e dei fluidi abiti da sera; Ralph Lauren ispirò agli abiti indossati dai coloni del selvaggio West nella realizzazione della sua collezione "*Prairie*" che comprendeva abiti dall'orlo arricciato, realizzati in calico, un tessuto non lavorato derivante dalle fibre di cotone e *gingham*, una tela di cotone leggero con motivo quadrettato. In Gran Bretagna invece, la stilista Laura Ashley divenne nota per i suoi abiti in cotone a fiori, poco costosi e che sembravano cuciti in casa, con nervature, volant, fusciasche, e rifiniture in pizzo che ricordavano gli stili del 1900. La direzione nostalgica della moda del tempo spinse molte donne ad acquistare presso i negozi dell'usato, combinando stili diversi, gonne lunghe e fluenti, pantaloni larghi in tweed, austere camicette di pizzo e maglioni attillati dai colori brillanti. I *tailleur pantalone* erano molto apprezzati dalle donne che lottavano per l'uguaglianza sul posto di lavoro, sebbene esse indossassero spesso anche gonne a trapezio. I pantaloni per uomini e donne erano generalmente svasati e le camicie avevano colletti larghi. Gli uomini indossavano cravatte larghe e sgargianti, a volte soprannominate "cravatta aringa", oppure cravatte di seta a motivi geometrici. I pantaloni a zampa d'elefante erano solo una delle mode *hippie* della fine degli anni Sessanta che iniziarono a influenzare la corrente principale: gli uomini portavano i capelli lunghi e molti si facevano crescere barba e baffi,

anche le donne prediligevano una capigliatura lunga, con onde delicate. L'abbigliamento etnico degli anni Sessanta rimase popolare: oltre ai caftani, molti indossavano una versione del *djellaba*, un mantello con cappuccio nordafricano, mentre i grembiuli di garza con ricami *yoke* e maniche lunghe erano di ispirazione dei costumi popolari dell'Europa orientale. Una nuova generazione di designer giapponesi iniziò a trovare successo in Occidente durante gli anni Settanta: tra questi figuravano Kenzo, Issey Miyake, Kansai Yamamoto, Yuki e Rei Kawakubo, i quali crearono abiti in tessuti non convenzionali come rasi trapuntati o sete rigide, ispirati ai costumi tradizionali giapponesi quali il kimono, gli abiti sportivi di *judo* e *kendo* ed i modelli del tradizionale teatro *kabuki*.

La polizia ed i soldati acquisirono un nuovo livello di protezione con l'introduzione dei giubbotti antiproiettile realizzati in *Kevlar*, una fibra sintetica estremamente resistente, leggera e resistente alle fiamme. Il settore della moda in più rapida crescita negli anni Settanta fu l'abbigliamento sportivo: le scarpe da tennis Adidas e Slazenger, e le fasce antisudore iniziarono ad essere utilizzate sia sul campo che nel tempo libero, mentre l'interesse per l'aerobica e la danza contribuì a rendere popolari *body* e scaldamuscoli, i pantaloni *jogger*, infine, caratterizzavano le tute da ginnastica in voga, realizzate in tessuti comodi ed elastici, come il velluto e la spugna.

Le discoteche divennero popolari negli Stati Uniti verso la fine degli anni Settanta e la nuova tendenza mondata si riflesse sulla moda, che proponeva abiti in *lurex* e raso, *leggings* aderenti, top a tubo in *paillettes*, tute intere e abiti con scollo *halter*, ovvero con allacciatura dietro al collo.

Lo *spandex*, che era stato inventato già nel 1959, iniziò ad apparire, nel corso degli anni Settanta sotto il marchio Lycra, in abiti sportivi e da discoteca, nonché nella biancheria intima: l'aggiunta di questo materiale permetteva di dare elasticità agli indumenti, e contribuire a far sì che la stoffa mantenesse la sua forma. La Lycra, inoltre, si asciugava rapidamente, il che rappresentava un vantaggio nel suo impiego nello sport o nella danza. Uno dei più materiali ritenuti più scandalosi del decennio fu la pelliccia: aumentata la sensibilità per il benessere degli animali, indossare pelliccia vera iniziava ad essere considerato inaccettabile per molti; ecco, dunque, che venne introdotta come alternativa la pelliccia ecologica, realizzata con macchie di leopardo, fantasie tigrate o colori che rendessero evidente che non si trattasse di quella reale di origine animale.

Gli anni Settanta videro anche la comparsa dei capispalla sportivi: la maggior parte delle persone possedeva una giacca a vento in nylon leggera e antipioggia che poteva essere facilmente ripiegata; molto apprezzati erano anche i parka antivento con comodi cappucci foderati in finta pelliccia.

Come gli anni Sessanta, gli anni Settanta furono un periodo di protesta sociale. I gruppi tradizionalmente emarginati dalla società, tra cui donne, persone di colore e gay, continuarono a lottare per i propri diritti, il movimento per la pace si rafforzò con campagne contro la guerra del Vietnam e la crescente minaccia nucleare larga scala. Crescente era inoltre la consapevolezza circa le problematiche di natura ambientale.

Coloro che manifestavano contro la guerra, per dimostrare di andare anti-corrente ed lottare contro l'istituzione, adottavano spesso abiti militari, acquistati dalle eccedenze dell'esercito: questi erano economici e pratici, infatti gli abiti con stampe color kaki o mimetiche, non mostravano lo sporco, erano resistenti e pantaloni e giacche da combattimento presentavano numerose tasche^{72,73,74}.

Gli anni Ottanta e Novanta:

Durante il corso degli anni Ottanta i governi occidentali si concentrarono sull'ottenimento della vittoria nella Guerra Fredda contro l'Unione Sovietica, la quale terminò nel 1989 con la caduta del muro di Berlino.

Questo periodo vide l'affermarsi di una cultura del libero mercato più individualistica: di conseguenza attraverso l'abbigliamento si voleva esprimere il desiderio di apparire come persone di successo, oppure deliberatamente rifiutare tali valori. Come negli anni Venti e Trenta, gli abiti da uomo si irrigidirono ricreando nelle forme del corpo una struttura triangolare, con spalle larghe e vita stretta: questo *look* che voleva esprimere forza e potere era enfatizzato attraverso l'impiego di materiali di flanella grigio scuro e dettagli in stoffe costose, come le fodere di seta. In quel periodo firme come Armani, Gucci, Ralph Lauren e Calvin Klein divennero marchi di moda affermati a livello globale. Gli uomini critici nei confronti della "*macho culture*" preferivano invece tessuti morbidi, abiti dalla vestibilità non strutturata e colori pastello: anche indossando un completo, il "*New Man*"

⁷² lack J.A., Garland M., A History of Fashion, 1975, William Morrow & Company, Pag. 346-372

⁷³ Hibbert C. and A., A History of Fashion and Costume The Twentieth Century, 2005, Pag. 32-43

⁷⁴ Ewing E., History of Twentieth Century Fashion, 1974, Pag. 204-237

voleva dare un'impressione rilassata e per questo sceglieva di camicie aperte sul collo e scarpe senza calzini in vista.

Anche nei completi da donna si allargarono sulle spalle, che furono rinforzate tramite l'utilizzo di spalline, mentre le gonne si accorciarono. L'abbigliamento da sera da donna era invece più appariscente e prevedeva tessuti sgargianti, *paillettes* ed intagli che lasciavano intravedere la pelle.

I marchi di alcuni produttori, i loro nomi e i loghi aziendali, iniziarono a essere utilizzati nella moda di strada come segno distintivo di appartenenza ad una massa.: *brand* di scarpe sportive come Nike e Adidas passarono dall'essere produttori specializzati nello sport ad affermarsi come marchi globali. Il *branding* era vitale anche per stilisti come Calvin Klein, che iniziò a produrre biancheria intima maschile con il suo nome ricamato sulla vita, rendendola una dichiarazione di *design*. Le etichette più tradizionali dell'alta moda iniziarono ad avvertire l'esigenza di reiventarsi: Chanel assunse come stilista il *punk* Karl Lagerfeld al fine di attirare anche la clientela più giovane.

La febbre della discoteca della fine degli anni Settanta sfociò nella diffusione della danza sport, come espresso negli influenti film "*Flashdance*" e "*Footloose*": divenne così popolare l'uso di *body* attillati, calzamaglie dai colori sgargianti e scaldamuscoli.

La preoccupazione per la salute e il fitness crebbe negli anni Ottanta, diventando un segno di rispetto per sé stessi e di ambizione: l'abbigliamento casual esprimeva questo desiderio di avere un bell'aspetto e di sembrare in forma e potente; le tute davano l'impressione che le persone stessero per andare a fare *jogging*, i *leggings* tesi suggerivano che chi li indossava poteva essere diretto in palestra.

All'inizio degli anni Novanta si concluse definitivamente la Guerra Fredda, con il disfacimento dell'Unione Sovietica. Nel 1991, il presidente americano George Bush annunciò un "nuovo ordine mondiale", in cui le nazioni avrebbero lavorato insieme per porre fine alla guerra e alla povertà. Ma gli anni Novanta furono un decennio di instabilità, con Paesi e federazioni che si disgregavano a volte violentemente. Il design della moda esprimeva un simile stato d'animo di caos e disintegrazione: molti giovani adottarono stili "*grunge*" antimoda, indossando abiti che apparivano deliberatamente sporchi e trasandati; look grunge era associato al gruppo rock "Nirvana" e fu espresso in passerella da stilisti come Marc Jacobs e Martin Margiela. Il tradizionale divario tra alta moda e consumo di massa si attenuò con i grandi magazzini che impiegavano *designer* all'avanguardia per creare articoli economici ed alla moda.

In un decennio privo di forti tendenze ed idee sociali, molti consumatori desideravano indossare abiti con un significato, dando importanza a caratteristiche ecologiche, o piccoli dettagli etnici come i ricami che facevano sentire a chi li indossava che i loro vestiti facessero la differenza.

Nel 1990, il designer Rifat Ozbek presentò ad una collezione totalmente bianca che voleva suggerire che la ricerca di purezza e semplicità sarebbe stata prossima la direzione intrapresa dalla moda: questa tendenza divenne abbastanza forte da provocare controcorrenti nella moda degli anni Novanta, quali *look grungy*, confusionari detti “*busy*”, e super colorati.

La moda degli anni Novanta non aveva alcun tema unificante: invece del *look* totalmente creato da una casa di moda e poi ampiamente copiato, la moda ora richiedeva che *designer* e consumatori mescolassero ed abbinassero capi di abbigliamento, calzature, accessori e acconciature. Le influenze provenienti da decenni di moda e da molte culture diverse venivano dunque combinate per creare nuove ed inaspettate dichiarazioni di stile.

Quando i valori *macho* degli anni Ottanta passarono di moda, emersero nuove idee sulla femminilità e sullo stile prettamente maschile: le donne iniziarono ad adottare pantaloni da combattimento mimetici e pesanti stivali da lavoro, mentre alcune mode androgine includevano teste rasate per le donne e gonne pareo per gli uomini. Alcuni *designer* iniziarono a realizzare abiti da donna più apertamente sessuali, con reggiseni, corsetti e altri articoli di biancheria intima che non venivano più solo indossati al di sotto di altri indumenti, ma come pezzi principali *dell'outfit*.

La fine degli anni Novanta vide nuovi sviluppi nell'abbigliamento resistente al calore: i progettisti della NASA utilizzarono la loro esperienza nel campo delle tute spaziali per migliorare le tute indossate dai vigili del fuoco, le quali divennero rivestite in alluminio e Kevlar, permettendo di essere ignifughe e con alta capacità di raffreddamento. Fu inoltre sviluppato un nuovo materiale chiamato “CoolTek” che presentava tre strati, di cui uno di fibre che assorbivano l'acqua ed uno in grado di condurre il calore, permettendo a chi lo indossava di rimanere fresco per diverse ore.

Mentre l'abbigliamento sportivo degli anni Ottanta era stato progettato per sfoggiare un corpo in forma e muscoloso, le tendenze della moda sportiva degli anni Novanta erano associate a sport “*slacker*”, ovvero “fannullone” come lo *skateboard*, lo *snowboard* ed il

surf: venivano prediletti jeans larghi, scarpe da ginnastica logore o scarpe da basket e top ampi, il tutto accessoriato con braccialetti, collane etniche e tatuaggi⁷⁵.

⁷⁵ Hibbert C. and A., A History of Fashion and Costume The Twentieth Century, 2005, Pag. 44-51

CAPITOLO 2

2.1 La ciclicità nella moda

La mutevolezza della moda nel corso del tempo è legata sia al processo di cambiamento dovuto al naturale susseguirsi delle stagioni che al ciclo della moda in senso stretto. Il ciclo delle stagioni comporta cambiamenti funzionali che dipendono dal clima e dalle occasioni d'uso che si ripercuotono sulla scelta dei materiali e dei colori impiegati. L'industria della moda adotta un approccio bi-stagionale, con stilisti e *brand* che introducono due collezioni principali nel corso dell'anno: la collezione autunno/inverno e quella primavera/estate. Nonostante questo approccio rimanga un pilastro portante nel settore della moda, l'evoluzione della moderna *supply chain* ed il passaggio della diffusione della moda da gocciolamento verticale, *trickle-down a trickle-up o across*, ha determinato l'allontanamento da questa rigida struttura impostata su due sole stagioni e l'affermarsi della creazione di collezioni minori introdotte frequentemente⁷⁶. Il numero della "stagioni", intese come la frequenza con la quale l'offerta di merce viene variata, è dunque aumentato in relazione alla necessità di continua novità espressa dai consumatori: risulta essenziale per i *brand* dimostrarsi flessibili ed in grado di rispondere velocemente alla mutevole domanda dei clienti, assicurando che il prodotto sia a loro disposizione in tempi brevi, prima che le loro esigenze cambino nuovamente e che i *competitor* le abbiano soddisfatte. Nel caso del noto *brand* spagnolo Zara, si è addirittura arrivati a presentare ben 20 "stagioni" nel corso di un solo anno⁷⁷.

Il ciclo della moda in senso stretto è definibile invece come il "lasso di tempo che intercorre dall'introduzione di una moda (un nuovo prodotto, un nuovo look) alla sua sostituzione da parte di una moda successiva. La sostituzione, a seconda del suo livello di novità, può riguardare le caratteristiche di base del prodotto (concetto e struttura, elementi di stile, materiali, accessori, disegni) oppure le sue varianti (colore)"⁷⁸.

Le modifiche apportate alle caratteristiche di base del prodotto consistono in variazioni a livello di *design* che costituiscono dunque l'introduzione sul mercato di un prodotto completamente nuovo. Le variazioni possono a componenti che non influenzano il

⁷⁶ Barnes L., Fashion marketing, Textile Progress, Pag. 182-207

⁷⁷ Christopher M., Lowson, R., Peck, H., Creating agile supply chains in the fashion industry, International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 32 No.8, 2004, Pag. 367

⁷⁸ Saviolo S., Testa S., Le imprese del sistema moda, RCS Libri, Milano, 2002, Pag. 10

disegno del modello originale, limitandosi ad esempio al cambiamento del colore oppure del materiale. Le case di moda tendono a proporre un numero limitato di nuovi modelli con l'introduzione di ogni nuova collezione e preferiscono apportare rivisitazioni ai propri prodotti classici al fine di offrire al consumatore delle scelte congrue allo stile che contraddistingue il *brand* ma allo stesso tempo in linea con le tendenze del momento.

Il ciclo della moda in senso stretto potrebbe trovare giustificazione nell'opportunità per le aziende di favorire la domanda di mercato: esse sono da un lato guidate dall'esigenza di rispondere ad una gamma di esigenze in continuo mutamento dei consumatori e dall'altro dalla possibilità di alimentare una costante domanda di nuovi prodotti introducendo una sorta dell'obsolescenza "forzata" degli stili. Esse, dunque, provocano un superamento precoce del prodotto di cui il consumatore è già in possesso, il quale viene percepito come "fuori moda" e questo provoca la generazione di una nuova domanda⁷⁹. Allo stesso tempo la varietà e la variabilità che caratterizza la moda vogliono garantire al consumatore un'ampia gamma di scelte e il raggiungimento della soddisfazione dei suoi bisogni, siano essi taciti, materiali o immateriali.

Caratteristica intrinseca della moda è dunque un breve ciclo di vita dei suoi prodotti, i quali hanno vita limitata ed un rapido declino segnato dall'avvento della nuova stagione. Di ogni moda è possibile ricostruire gli stadi che ne determinano il ciclo di vita, il cui è solitamente rappresentato come una curva a campana che comprende cinque fasi⁸⁰⁸¹:

- L'introduzione dello stile: i leader del settore, stilisti ed imprese, eseguono una mirata ricerca ed analisi di mercato al fine di individuare i gusti e le esigenze dei consumatori e trasformarle nell'offerta di moda emergente che si riflette nella creazione delle nuove collezioni. Durante la fase introduttiva il nuovo stile viene offerto ad un prezzo elevato ed in ridotta quantità e viene adottato da un ristretto gruppo di consumatori, definiti come *Fashion leaders*. Questi ultimi sono solitamente celebrità, *blogger*, e personaggi influenti la cui adozione dei nuovi stili aumenta la visibilità e la popolarità della moda emergente.

⁷⁹ Saviolo S., Testa S., *Le imprese del sistema moda*, RCS Libri, Milano, 2002, Pag. 9

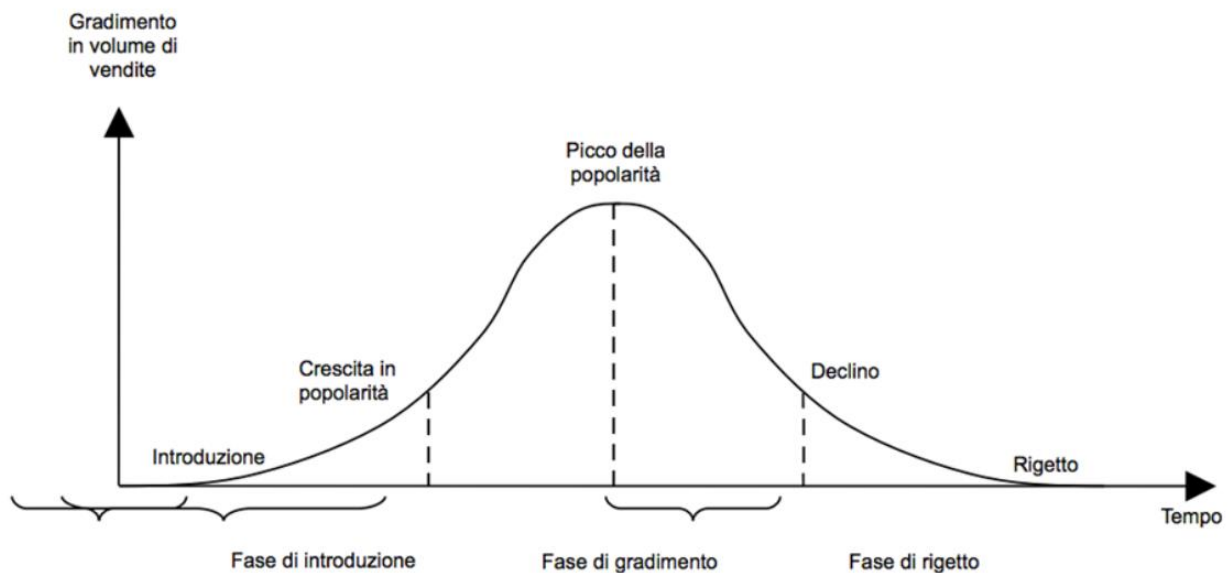
⁸⁰ Foglio A., *Il marketing della moda: Politiche e strategie di fashion marketing*, 2007

⁸¹ Abbasi S.A., *The Fashion Cycle and Theories of Fashion*, volume 2, Issue 9, 2013, *Indian Journal of Research*, Pag 117-119

- La crescita di popolarità: in questa fase, nota anche come fase “dell’accettazione della nuova moda”, si verifica quando lo stile inizia a farsi strada tra il pubblico e si afferma come tendenza. Il nuovo stile adottato dai *fashion leaders* attira l’attenzione dei *buyer*, della stampa e del pubblico. La crescita della popolarità del nuovo stile avviene attraverso i media ed il commercio la cui azione alimenta un processo di diffusione ed adozione da parte di segmenti di mercato più ampi rispetto alla fase precedente. Lo stile viene adattato alla produzione in serie, nella quale vengono solitamente impiegati tessuti e materiali meno costosi. In questa fase i *first mover*, ovvero coloro che per primi hanno introdotto la novità riescono ad ottenere i benefici maggiori in termini di immagine ed economici.
- Il picco di popolarità: gli stili in questa fase ottengono l’apice della popolarità e si raggiunge una diffusione di massa. Quando questo avviene si cerca di replicare e produrre adattamenti di questi stili, i quali vengono realizzati in serie ed offerti a diversi livelli di prezzo. La durata di questa fase determina il futuro della moda che si è affermata, definendo se diventerà uno stile classico oppure se è solamente passeggera. Gli stili classici, infatti, non sono destinati a diventare facilmente obsoleti, e l’interesse nei loro confronti rimane più o meno acceso per un periodo di tempo esteso (un esempio è un classico blazer nero, o un paio di blu jeans). Gli stili classici si distinguono dalle mode passeggera, le quali a causa delle proprie caratteristiche di *design* riescono a mantenere l’attenzione dei consumatori solo per un tempo limitato.
- Il declino: la fase di declino si verifica ogni qual volta che in seguito all’introduzione di una nuova collezione e nuova stagione la popolarità delle precedenti diminuisce. In seguito alla produzione di massa degli stili i consumatori iniziano a ricercarne di nuovi con la conseguente riduzione degli aderenti alla moda che nella fase precedente si era affermata. La tendenza raggiunge dunque un livello di saturazione nel mercato. I consumatori continuano ad indossare il vecchio stile ma non sono più disposti ad acquistarlo al medesimo prezzo, bensì solamente nel caso di offerte vantaggiose. I *retailers* posizionano questi prodotti nelle sezioni dedicate alla merce in saldo.
- Il rifiuto: una volta che lo stile raggiunge la fine del ciclo, esso è considerato datato ed obsoleto per cui il consumatore non si identifica più in ciò che tale moda vuole comunicare e di conseguenza smette di acquistarla ed i produttori ne interrompono la produzione. In quest’ultima fase, alcuni consumatori hanno già iniziato ad adottare

nuovi stili dando così inizio ad un nuovo ciclo. I *merchandiser* selezionano questi prodotti per la vendita negli outlet. Il raggiungimento della fase di declino non determina il fatto che tale stile non rientrerà più nel ciclo della moda: quest'ultimi sono infatti in continuo stato di ripetizione, basti pensare ad esempio ai jeans a vita alta, i quali raggiunsero il picco di popolarità negli anni Quaranta, per poi riaffermarsi alla fine del 1970 e a partire dal 2010, mentre i jeans a vita basse si affermarono negli anni Sessanta e durante il corso degli anni Novanta e Duemila.

Grafico 8: Il ciclo di vita dei prodotti di moda

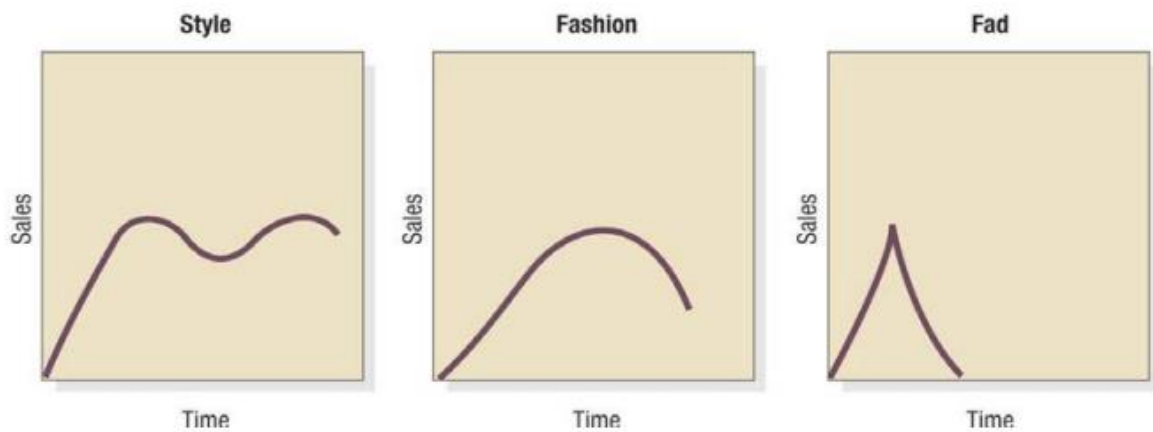


Fonte: Foglio A., Il marketing della moda, 2007

È dunque possibile affermare che la moda segua un flusso contraddistinto da fasi bene precise, pari a quello appena descritto, però risulta altrettanto sottolineare che si possono prospettare scenari diversi in base al prodotto e questi possono prevedere tempistiche differenti. Esistono infatti prodotti che raggiungono il picco della notorietà in tempi brevi, per poi diventare obsoleti in tempi altrettanto veloci, mentre altri impiegano molto a diventare popolari ma al contempo perdurano maggiormente in questa fase. Il ciclo della moda in questo caso può essere distinto in ciclo breve, normale e lungo:

- Ciclo breve: all'interno di questo ciclo rientrano i prodotti a rapida diffusione, i quali terminata la stagione trovano difficilmente collocazione sul mercato. Questi prodotti vengono solitamente definiti con il termine inglese "*fad*", termine che in italiano prende il significato di "moda passeggera" o "capriccio", e vengono adottati da un gruppo ristretto di consumatori di giovane età. Essi sono collocati in fasce di prezzo basse ed essendo dunque facilmente riproducibili si diffondono rapidamente sul mercato ed è proprio questa veloce saturazione che fa sì che il consumatore si in poco tempo diriga la propria attenzione su nuovi prodotti.
- Ciclo normale: questo riguarda prodotti di moda "standard", i quali compiono l'intero ciclo nell'arco di due stagioni. Le fasi di introduzione e crescita della popolarità avvengono nella prima stagione, mentre nella seconda il prodotto raggiunge il picco della notorietà per poi iniziare un processo di declino che lo porterà ad uscire dal mercato.
- Ciclo lungo: il ciclo lungo è invece caratteristico dei prodotti *evergreen* della moda, ovvero prodotti classici, i quali non diventano facilmente obsoleti bensì vengono accettati ed adottati dai consumatori per un lungo periodo di tempo e per i quali dunque non sono necessari rilanci o rigenerazione. Per questi prodotti le fasi del ciclo coincidono con quello normale a differenza della fase di maturità che risulta prolungarsi per svariate stagioni. Si tratta di prodotti classici dal *design* semplice che fa sì che diventino difficilmente datati. Ne è un esempio il classico completo da donna realizzato da Chanel, il quale raggiunse massima notorietà negli anni Cinquanta per poi riaffermarsi successivamente nel 1980 e nel 1990; nel corso degli anni diversi produttori hanno offerto diverse versioni di completi che si rifacevano all'originale. Altri esempi di capi classici sono il *blazer* nero o i blu jeans.

Immagine 9: Ciclo breve, normale e lungo



Fonte: Kotler, Armstrong, Saunders & Wong, Principles of Marketing, Pag. 519

Nell'immagine 5 sono rappresentati graficamente un ciclo lungo, uno normale ed uno breve: il ciclo breve in questo caso è quello di un prodotto che l'autore definisce come "style", ovvero un'espressione di stile basilare ma distintiva, "a basic and distinctive mode of expression"⁸², la quale una volta introdotta ha la potenzialità di perdurare per prolungati periodi di tempo e l'andamento del suo ciclo, infatti, sottolinea diversi periodi di interesse rinnovato da parte dei consumatori.

Il ciclo normale è invece rappresentato da quello che l'autore indica come "fashion", facendo riferimento allo stile attualmente accettato o popolare. Infine, il ciclo breve è quello tipico dei prodotti "fad" i quali una volta entrati sul mercato vengono velocemente adottati dai consumatori ed altrettanto rapidamente raggiungono il picco della popolarità e la loro fase di declino. Essi, dunque, sono destinati a perdurare solo per un limitato periodo di tempo e tendono ad attrarre un seguito limitato.

⁸² Kotler P., Armstrong G., Saunders, Wong V., Kotler, Principles of Marketing, Second European Edition Prentice-Hall Europe, 1999, Pag 519

È inoltre possibile parlare di ciclo interrotto o ricorrente^{83,84,85}:

- Ciclo interrotto: le scelte di acquisto dei consumatori sono spesso arretrate dalle azioni dei produttori e dei *retailers*, i quali coscientemente decidono di non assumere il rischio di lanciare in produzione o mettere a magazzino merce la cui popolarità si prevede sia destinata a diminuire in breve tempo. Un esempio di questo è rappresentato da un consumatore che cerca di acquistare abbigliamento estivo a fine agosto, quando l'offerta primavera-estate dei negozi è appositamente scarsa. Altre volte invece, il normale progresso di un ciclo di moda è interrotto o prolungato a causa di sconvolgimenti sociali, eventi economici negativi o bellici. Basti considerare la popolarità della silhouette "a cuneo" ricreata con giacche con spalline larghe degli anni Trenta, la quale rimase tale durante gli anni della guerra venendo sostituita dal *New Look* solo nel 1947, che rappresentò un radicale cambiamento in seguito all'innaturale prolungamento del vecchio ciclo.
- Ciclo ricorrente o "*Cycle withing cycle*": gli elementi di design come il colore, la texture e la silhouette possono variare nonostante il modello in sé rimanga il medesimo e popolare. Gli stilisti spesso prendono ispirazione dal passato facendo così sì che le mode possano riemergere. Quando uno stile ritorna dal passato viene però reinterpretato nei colori, nelle silhouette e nei tessuti, al fine di essere riadattato ai gusti del nuovo periodo. Ne è un esempio il jeans che nel corso degli anni ha subito diversi cambiamenti: dal modello a zampa di elefante, alla vestibilità aderente effetto "seconda pelle", dalla vita alta alla bassa, per non parlare delle varianti di lavaggio e lavorazioni strappate.

Nel 1962 il sociologo statunitense Everett Rogers nell'opera "*Diffusion of Innovations*" teorizza la diffusione dell'innovazione e spiega come questa venga adottata da un gruppo di individui. L'autore propone una classificazione in categorie degli adottanti in base alle quali essi possono essere descritti in termini di tempo di adozione nel modello di diffusione dell'innovazione. Il modello identifica cinque categorie⁸⁶:

⁸³ Lynch A., Strauss M., *Changing Fashion- A Critical Introduction to Trend Analysis and Meaning*, Bloomsbury publications, London, 2007

⁸⁴ Frings G.S., *Fashion from concept to consumer*, Pearsons publication company, 9th edition, 2007

⁸⁵ Dickerson K.G., *Inside the fashion business*, Pearsons publication company, 7 th edition, 2002

⁸⁶ Rogers E.M., *Diffusion of Innovations*, The Free Press, 3rd Edition, 1983, Pag 246-250

- Innovatori: questo gruppo è identificabile nei consumatori con spiccata tendenza ad adottare l'innovazione. Si tratta di soggetti che dispongono di un reddito ed uno status elevato e godono di una posizione sociale che gli permette di entrare in contatto con altri innovatori, fonti scientifiche e dunque avere una conoscenza delle tecnologie. Essi presentano inoltre un'alta tolleranza verso il rischio che può condurli ad adottare tecnologie destinate a fallire, ed il cui fallimento viene assorbito grazie al possesso di risorse finanziarie. Gli innovatori sono guidati dall'avventurosità e dal bisogno di novità. Gli innovatori costituiscono solo una piccola percentuale (2.5%) degli adottanti del nuovo prodotto. Essi hanno un ruolo essenziale, ovvero quello di importare la nuova idea all'interno del sistema sociale: "Thus, the innovator plays a gatekeeping role in the flow of new ideas into a social system"⁸⁷.
- Primi adottanti: essi costituiscono il gruppo che giudica con maggior successo ed impiega le innovazioni: le altre categorie di adottanti tendono a chiedere consiglio ed informazioni ad i primi adottanti e sono dunque visti come un modello, "The early adopter is considered by many as "the individual to check with" before using a new idea"⁸⁸. Essi possiedono uno status elevato, liquidità fiscale ed un'educazione avanzata e sono parte integrante del sistema sociale locale. Essi sono consapevoli che per continuare a godere della stima e della considerazione degli altri individui e mantenere una posizione centrale nella struttura comunicativa del sistema sociale, devono compiere scelte innovative con discrezione e ponderazione. Il loro che essi ricoprono è dunque quello di ridurre l'incertezza percepita riguardo alla nuova idea, adottandola e trasmettendo una valutazione soggettiva dell'innovazione attraverso le proprie reti di contatto interpersonali. I primi adottanti rappresentano il 13.5% della popolazione.
- Maggioranza anticipatrice: la maggioranza anticipatrice adotta l'innovazione dopo un periodo di tempo più lungo rispetto a quello impiegato dagli innovatori e dai primi adottanti. Essi hanno uno status sociale sopra la media, sono in contatto con i primi adottanti e raramente godono posizioni di leadership d'opinione all'interno del sistema. Con *opinion leadership* in questo caso si intende la capacità di fornire informazioni relative ad una nuova moda o prodotto di moda al fine di poter

⁸⁷ Rogers E.M., Diffusion of Innovations, The Free Press, 3rd Edition, 1983, Pag. 248-249

⁸⁸ Ibidem, Pag. 249

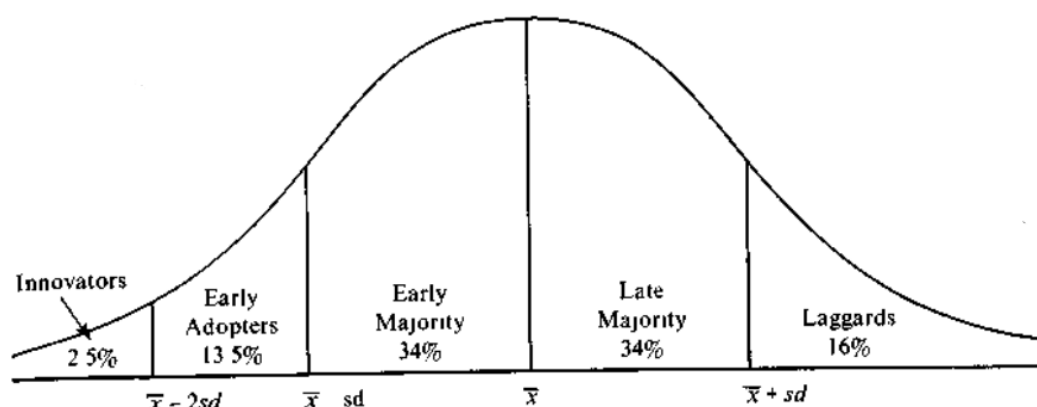
influenzare in modo sostanziale le scelte di acquisto dei consumatori spingendoli ad accettare oppure rifiutare l'innovazione⁸⁹.

La maggioranza anticipatrice, posizionandosi tra i primi adottanti e la maggioranza tardiva, rappresenta un importante ponte nella diffusione del processo di innovazione. Questa categoria rappresenta il 34% degli adottanti.

- **Maggioranza tardiva:** la maggioranza tardiva adotta l'innovazione, con scetticismo ed un atteggiamento cauto, solo in seguito rispetto alla media dei membri del sistema sociale e la sua adozione è spesso frutto della pressione sociale subita. Le norme del sistema sociale devono infatti favorire l'innovazione affinché la maggioranza tardiva si convinca di adottarla. Inoltre, la loro scarsa disponibilità di risorse fa sì che l'incertezza riguardo all'innovazione debba essere rimossa prima che la maggioranza tardiva possa sentirsi sicura ed adottarla. I consumatori che fanno parte della maggioranza tardiva hanno uno status sociale inferiore alla media, dispongono di poca liquidità finanziaria, e sono dotati di bassa *opinion leadership*. Essa rappresenta il 34% della popolazione.
- **Ritardatari:** essi sono gli ultimi, all'interno del sistema sociale, ad accettare ed adottare l'innovazione. Si tratta solitamente di consumatori avversi agli agenti di cambiamento, focalizzati sulle tradizioni e con uno status sociale basso. Essi hanno un'*opinion leadership* quasi pari a zero e dispongono della liquidità finanziaria più bassa rispetto alle altre categorie di consumatori. Essi assumono decisioni facendo riferimento al passato ed a cosa era stato fatto dalle generazioni precedenti, inoltre interagiscono prettamente con altri individui sostenitori come loro dei valori tradizionali. Quando i ritardatari finalmente adottano la nuova idea questa è già stata sorpassata da un'innovazione più recente alla quale gli innovatori si stanno già interessando. La loro avversione alle innovazioni è dovuta inoltre alla scarsità delle risorse di cui dispongono che fa sì che essi debbano essere sicuri che l'innovazione non fallirà prima di adottarla. Essi rappresentano il 16% della popolazione.

⁸⁹ Okur N., Consumer adoption of fast fashion: differences of perceptions, and the role of motivations across the adoption groups, Istanbul Technical University, Faculty of Textile Technologies and Design, Pag. 366

Grafico 10: Categorie di consumatori nel modello di diffusione dell'innovazione



Fonte: Rogers E.M., Diffusion of Innovations, Pag. 246

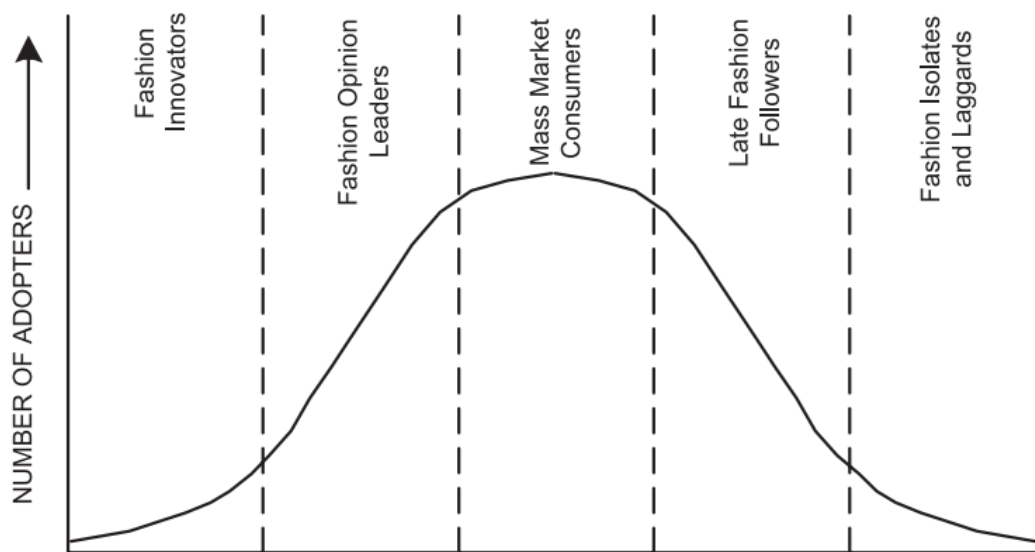
Applicando la classificazione di Roger in categorie degli adottanti di un'innovazione al ciclo della moda è possibile comprendere quali siano tipologie di consumatori di quest'ultima. La prima fase del ciclo della moda è lo stadio della creazione e del *design* con il quale il nuovo stile viene ideato ed in seguito introdotto sul mercato. In questa prima fase gli adottanti della moda appartengono alla categoria degli innovatori e sono solitamente *designer*, celebrità o personaggi di spicco⁹⁰. I consumatori attenti alla moda seguono il modello di comportamento di stilisti e personaggi famosi; dunque, la moda viene adottata dai cosiddetti *leading consumers*, i quali sono i primi ad accettarla all'interno del loro gruppo sociale e rappresentano quindi la categoria della maggioranza anticipatrice. Un numero crescente di consumatori, identificabili come *fashion followers*, adotta la nuova moda, la quale si diffonde rapidamente ma rimane ancora esclusa dalle scelte di acquisto del consumatore comune.

I membri della maggioranza anticipatrice adottano la moda in tempi più brevi rispetto alla media, ed è solo nel momento in cui la moda ha assunto un'accettazione sociale più ampia ed è stata accettata da più gruppi sociali che essa viene impiegata anche dalla maggioranza tardiva, diventando così un *trend* diffuso a livello di mercato di massa. A questo punto del ciclo di vita della moda, coloro che sono innovatori oppure appartengono alla maggioranza anticipatrice iniziano a spostare il proprio interesse verso un nuovo stile

⁹⁰ Freathy P., The Retailing Book: Principles and Applications, FT Prentice Hall, 2003

dando così inizio all'ennesimo ciclo. La fase finale del ciclo, che corrisponde al declino del *trend*, è quella in cui i consumatori che Rogers definisce come ritardatari si avvicinano alla moda, la quale ormai ha però perso il proprio significato intrinseco per le altre categorie⁹¹.

Grafico 11: Le categorie di adottanti di un'innovazione applicate al ciclo della moda



Fonte: Katz E., Lazarsfeld P., *Personal Influence*, 1955

Di grande importanza per l'accettazione e diffusione della moda è l'*opinion leadership* e questo determina che la comunicazione e l'introduzione di nuovo prodotto di moda avvenga prima verso i consumatori che detengono tale caratteristica: "the opinion leadership is important in both diffusion and adoption of fashion [...] the implication is to communicate with the opinion leader first (by formal marketing activities), [...], and fashion "followers" are persuaded"⁹².

⁹¹ Barnes L., *Fashion marketing*, Textile Progress, 2013, Pag 13-17

⁹² Evans M., *Consumer behaviour towards fashion*, Cardiff Business School University of Wales College of Cardiff, *European journal of marketing* volume 23-7, 1989, Pag. 8

Diversi studi hanno cercato di identificare le caratteristiche dei consumatori dotati di *leadership* di opinione: tra questi ricordiamo lo studio di Katz e Lazarsfeld i quali descrivono questi consumatori come giovani, socievoli ed in possesso di uno status sociale elevato⁹³; e quello di Midgley e Wills, secondo cui essi sono sì giovani ma possono posizionarsi sia al vertice che alla base della scala socio-economico⁹⁴.

L'università britannica Hertfordshire ha condotto uno studio su un campione di quaranta donne londinesi, appartenenti a due categorie di consumatori, gli innovatori ed i *followers*, dimostrando che i primi hanno la tendenza ad esprimere sicurezza nelle proprie scelte di moda, non subiscono l'influenza di altri gruppi sociali o delle attività di marketing ed indossano i nuovi trend quando non sono ancora stati adottati dalle altre categorie. Quando la moda attuale raggiunge un livello di saturazione nel mercato e diventa saldamente stabilita, gli innovatori sono guidati da un sentimento di differenziazione che li porta a ricercare altrove un nuovo stile, adottando lo stile più recentemente introdotto oppure addirittura li spinge a crearlo da sé, "fashion innovators are the centre of generating new social fashion, as well as the basis for fashion change options"⁹⁵. Le scelte di consumo dei *followers* invece, sono influenzate dagli altri, dalle strategie di marketing e dai media; essi denotano meno sicurezza nelle proprie scelte di stile e sono guidati dal desiderio di indossare lo stile che attualmente è socialmente ritenuto alla moda, dunque adottano l'innovazione dopo che questa è stata introdotta da tempo oppure è già stata accettata dagli altri⁹⁶.

Oggi giorno possiamo distinguere tra imprese *leader* la cui strategia è volta al lanciare nuove mode affermando al medesimo tempo un proprio stile riconoscibile e durevole, ed altre che invece seguono semplicemente le ultime tendenze focalizzandosi dunque sull'offerta di prodotti dal ciclo breve⁹⁷. Questi ultimi vengono creati al solo fine di assecondare la propensione del mercato senza però essere un mezzo di identificazione

⁹³ Katz E., Lazarsfeld P., Personal Influence, Free press, New York, 1955

⁹⁴ Midgley D., Wills G., Fashion marketing: lateral marketing thoughts, MCB Publications, Bradford, 1979, Pag. 131

⁹⁵ Chalachatpinyo A., Padgett I., Crocker M., Fletcher B., A conceptual model of the fashion process – part 2: An empirical investigation of the micro-subjective level Journal of Fashion Marketing & Management volume 6 n. 1, 2002, Pag 33

⁹⁶ Ibidem, Pag. 24-34

⁹⁷ Scannerini A.L., Le strategie di diversificazione nelle imprese di alta moda, Dami, 2000, Pag. 114

dello stile del *brand*, e sono dunque destinati a subire una breve crescita iniziale seguita da un rapido declino.

I prodotti realizzati invece dalle aziende leader presentano invece uno stile di vita durevole in quanto la loro offerta è espressione dell'evoluzione dell'offerta del marchio che però persegue la sua continuità stilistica.

Grafico 12: Prodotti con stile di vita durevole vs prodotti con aderenti a stile di vita durevole



Fonte: Scannerini A.L, Le strategie di diversificazione nelle imprese di alta moda, Pag. 21

2.2 I prodotti di moda

Il valore di un prodotto si identifica nella sua capacità di soddisfare una serie di bisogni specifici espressi da parte del consumatore, i quali possono essere tangibili e dunque connessi alle caratteristiche funzionali del prodotto, oppure legati ai suoi attributi intangibili e dunque connessi alle motivazioni psicologiche e socioculturali dell'individuo.

Un prodotto può essere analizzato sulla base dei suoi attributi materiali, oppure facendo riferimento a quello che è in grado di evocare ed ai suoi aspetti simbolici ed intangibili⁹⁸.

Immagine 13: Il concetto di prodotto

THE PRODUCTS AS IT IS	THE PRODUCTS AS WHAT IT EVOKES
The product as use	The product as magic
The attributes	The products recall its origins
The product as appearance	The product as essence
The product as certainty	The product as questioning
The product as related to nature	The product as a symbol
The product as only reality (it can only be useful)	The product's surrealistic aspect (it can be absolutely useless)

Fonte: Hetzel P. J., Imprese di moda e marketing: la semiotica come aiuto nelle decisioni, in Grandi R., Semiotica al marketing, 1994

Per il consumatore attento alla moda, i prodotti di abbigliamento avranno un significato che va ben oltre le loro caratteristiche funzionali e spesso rappresentano un mezzo per comunicare uno stile di vita, dei valori e non passare inosservato: “Le merci di moda, per la loro natura di beni che hanno una funzione comunicativa e interpersonale, sono prodotti culturali ibridi, nei quali la parte materiale (fibre, tessuto, lavoro di confezione) assume valore grazie alla configurazione in forma determinata da elementi culturali, creativi, comunicativi (stile, forme, riferimenti semantici, lavoro cognitivo e creativo)”⁹⁹.

Ciò nonostante, non è possibile affermare che tutti i prodotti di moda possano rappresentare un mezzo comunicativo oppure un prodotto culturale, in quanto alcuni possono soddisfare bisogni meramente funzionali e di base, mentre altri appagano bisogni intangibili collocabili al vertice della piramide dei bisogni Maslow, quali affermazione

⁹⁸ Hetzel P. J., Imprese di moda e marketing: la semiotica come aiuto nelle decisioni, in Grandi R., Semiotica al marketing, Franco Angeli, Milano, 1994

⁹⁹ Malossi, in Il processo creativo nel Sistema Moda di Tartaglione C., Gallante F., Pag. 7

dello status, benessere, autostima¹⁰⁰. Risulta dunque necessario distinguere i prodotti di moda classificandoli in tre categorie sulla base del coinvolgimento del consumatore durante i processi di acquisto, il grado di differenziazione ed il costo: *convenience goods*, *shopping goods* e *specialty goods*.

Nel 1948 il Comitato dell'American Marketing Association fornisce una definizione di queste tre categorie di prodotti, con riferimento non al campo della moda: i *convenience goods* sono classificati come "those consumers' goods which the consumer usually purchases frequently, immediately, and with a minimum of effort"; gli *shopping goods* come "those consumers' goods which the customer, in the process of selection and purchase, characteristically compares on such bases as suitability, quality, price and style" ed infine gli *specialty goods* come "those consumers' goods on which a significant group of buyers characteristically insists and for which they are willing to make a special purchasing effort"¹⁰¹.

Secondo il filosofo britannico Richard Holton, queste categorie sono descritte come segue¹⁰²:

- *Convenience goods*:

Lo stesso prodotto potrebbe essere definito come di tipo *shopping* da parte di un consumatore e di tipo *convenience* da parte di un altro. Dunque, la distinzione di queste due categorie viene definita sulla base del punto di vista del consumatore individuale. Per il consumatore individuale, i beni denominati come *convenience* sono quelli per i quali si ritiene che il probabile guadagno derivante dal confronto dei prezzi di mercato e della qualità tra venditori alternativi sia minimo rispetto alla valutazione del consumatore dei costi di ricerca, in termini di tempo, denaro e fatica. Si tratta di beni caratterizzati da un prezzo relativamente basso e dunque facilmente accessibili ed acquistabili da parte di diverse fasce di consumatori. Essi vengono disposti ad un uso quotidiano, soddisfano bisogni di tipo primario e vengono denominati anche beni di

¹⁰⁰ Saviolo S., Testa S., Strategic Management in the Fashion Companies, 2002, Pag. 108

¹⁰¹ American Marketing Association, Report of the Definitions Committee, The Journal of Marketing Vol. 13, 1948, Pag. 202-217

¹⁰² Holton Richard H., The Distinction between Convenience Goods, Shopping Goods, and Specialty Goods, Journal of Marketing, Vol. 23, No. 1, 1958, Pag. 53-56

consumo (*commodity*). Spesso si tratta di prodotti privi di marchio o con marca commerciale o del distributore (*private label products*).

- *Shopping goods:*

Per il consumatore individuale, i beni denominati *shopping*, sono quelli per i quali si ritiene che il probabile guadagno derivante dal confronto dei prezzi di mercato e della qualità tra venditori alternativi sia ampio rispetto alla valutazione da parte del consumatore dei costi di ricerca in termini di tempo, denaro e fatica. Il probabile guadagno, ha connotazione soggettiva, ed è derivante dal confronto tra prezzo e qualità può consistere nel piacere del fare compere oppure nell'ottenimento di un "acquisto migliore". Inoltre, anche i costi di ricerca hanno carattere soggettivo, ed il costo della ricerca in termini di tempo rappresenta un costo opportunità.

Si tratta dunque di prodotti la cui funzione non è quella di soddisfare bisogni materiali ed immediati come nel caso dei *convenience goods*, bensì essi appagano bisogni che appartengono alla sfera emotiva ed affettiva del consumatore. Essi sono solitamente caratterizzati da un prezzo elevato, ridotta frequenza di acquisto ed il coinvolgimento del consumatore nel processo di acquisto risulta essere lungo e fortemente influenzato dalla componente emotiva. La sostituzione di questi prodotti avviene nel momento in cui il consumatore li considera obsoleti seppure essi siano ancora in grado di soddisfare bisogni materiali.

- *Specialty goods:*

Secondo la definizione dell'American Marketing Association, esempi di *specialty goods* sono "goods that are usually bought as specialty goods are specific brands of fancy groceries, watches, men's shoes and possibly automobiles"¹⁰³. Questa citazione mette in evidenza la difficoltà che si incontra nel distinguere in modo netto gli *specialty goods* dalla categoria dei beni di tipo *shopping*. Ad esempio, un'automobile di un determinato marchio potrebbe essere percepita, in base al suo *brand*, prezzo e posizionamento come un prodotto appartenente alla categoria degli *specialty goods* per un individuo, e quella degli *shopping goods* per un altro. Quello che però si evince è che i beni di tipo *specialty* sono solitamente ben caratterizzati dal marchio (alcuni beni appartenenti

¹⁰³ Holton Richard H., The Distinction between Convenience Goods, Shopping Goods, and Specialty Goods, Journal of Marketing, Vol. 23, No. 1, 1958, Pag. 55

alla classe dei *convenience goods* potrebbero dunque essere *specialty goods*) e sono inoltre distinti da una ridotta domanda di mercato. Dunque, i prodotti *specialty*, si accavallano alle tradizionali categorie di prodotti e fanno riferimento a specifici attributi del singolo bene. In generale è possibile affermare che si tratta di prodotti che sono caratterizzati da attributi materiali o immateriali, in grado di evocare delle emozioni nel consumatore e per questo vengono percepiti come unici ed esclusivi. La distribuzione di questi prodotti è selettiva ed il loro costo è generalmente elevato.

Secondo questa classificazione, dunque, spostandoci dalla categoria dei prodotti *specialty* a quella dei beni *convenience* si assiste ad una progressiva diminuzione dell'importanza attribuita da parte del consumatore all'aspetto immateriale del prodotto, ed all'aumento di razionalità nel suo coinvolgimento all'interno del processo di acquisto.

Risulta possibile applicare medesima classificazione anche in riferimento ai prodotti di moda, senza compiere distinzioni all'interno delle specifiche categorie merceologiche¹⁰⁴:

- *Convenience goods*:

Si tratta di tutti quei prodotti che soddisfano bisogni di tipo primario, sono soggetti a ripetuti acquisti ed hanno la tendenza a resistere agli incessanti cambiamenti imposta dalla moda. Rientrano all'interno di questa categoria prodotti di moda su cui non è apposto un marchio, o che presentano il marchio commerciale o del distributore e sono caratterizzati da un contenuto di basso contenuto *fashion* ed un prezzo ridotto. Si può trattare anche di prodotti che non presentano un prezzo limitati ma costituiscono dei capi basici ed *ever green*, come ad esempio la classica camicia bianca oppure il *blazer* nero. Essendo beni di consumo, i *convenience products*, devono essere gestiti come un servizio per il cliente e con particolare attenzione al rapporto tra prezzo e costo effettivo.

- *Shopping goods*:

Gli *shopping goods* sono invece prodotti "brandizzati", caratterizzati da un *premium price* e dalla prevalenza di attributi intangibili e legati alla sfera emozionali. I prodotti di questa categoria sono comparabili tra di essi e dunque vengono selezionati dal consumatore in seguito ad un processo di valutazione che analizza gli attributi del

¹⁰⁴ Saviolo S., Testa S., Strategic Management in the Fashion Companies, 2002, Pag. 110

prodotto ma anche l'offerta del sistema ed il prezzo. Questi prodotti devono provocare emozioni nel consumatore e l'esperienza di acquisto gioca un ruolo fondamentale.

- *Specialty goods:*

Questi prodotti vengono percepiti come unici da parte del consumatore, sulla base alle loro caratteristiche distintive, come ad esempio lo stile o il materiale completamente nuovo oppure la migliore performance rispetto ai prodotti concorrenti che qualificano il bene, oppure dal set di valori e significati che il loro marchio evoca e rappresenta. Rientrano dunque all'interno di questa categoria di beni i prodotti di *haute couture* o *designer (prêt-à-porter)*, ma anche prodotti da marchi posizionati come *mass market* i quali sono considerati oggetti del desiderio per alcuni segmenti di mercato. Gli *specialty goods*, devono dunque essere gestiti con una particolare attenzione alle caratteristiche materiali del prodotto in senso di qualità ed esclusività. La condizione ideale per un'impresa di moda è quella di offrire prodotti *specialty* in quanto rispetto a quelli di tipo *shopping*, essendo percepiti come unici ed esclusivi da parte del consumatore, garantiscono extra profitti e competitività.

2.3 La segmentazione del *fashion business*

All'interno della letteratura, le definizioni associate al *fashion business* sono differenti: Jarnow e Dickerson lo indentificano nelle sole aziende che operano nel contesto della produzione e distribuzione di prodotti tessili e di abbigliamento, "the fashion business [...] that complex of enterprises concerned with the design, production, and distribution of apparel and accessories for men, women, and children"¹⁰⁵; mentre Saviolo e Corbellini sostengono che all'inizio degli anni Ottanta la sua identificazione fosse limitata al solo settore dell'abbigliamento ma ha subito in seguito un'estensione dell'offerta ad altre categorie merceologiche: "fashion has increasingly spread to further segments — fur and hosiery, perfumes and cosmetics, glasses, accessories (watches, jewels, pens, mobile telephones), furniture and household goods, and even travel destinations and domestic pets"¹⁰⁶.

¹⁰⁵ Dickerson K.G., Jarnow J., Inside the fashion business, 1997, Pag. 2

¹⁰⁶ Saviolo S. Corbellini E., Managing Fashion and Luxury Companies, 2014, Pag. 4

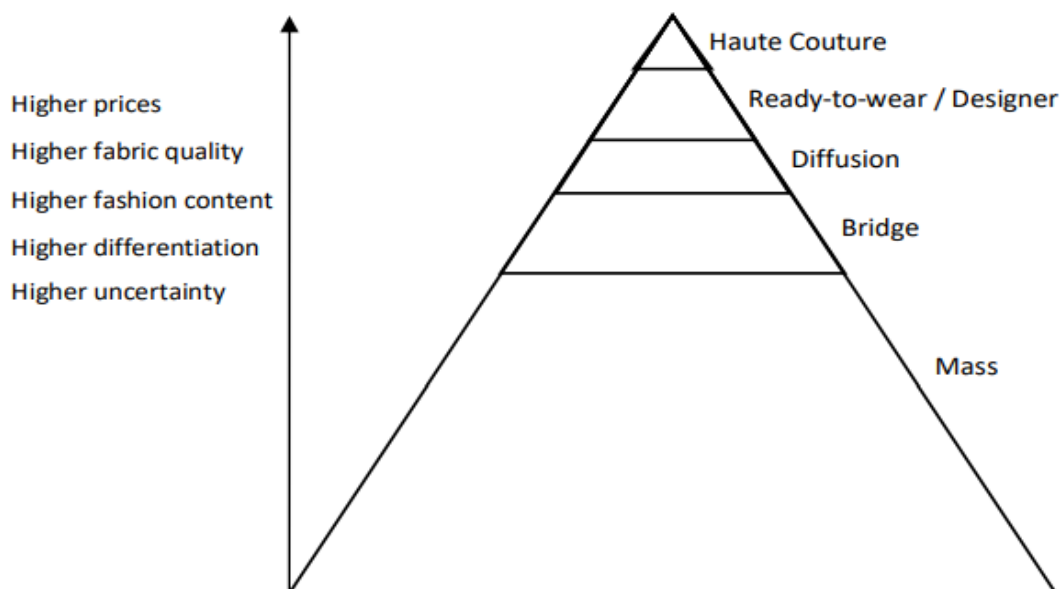
Secondo questi due autori, inoltre, il *fashion system* è costituito da numerose industrie (tessile, abbigliamento, maglieria, pellami, accessori, etc), le quali a loro volta possono essere suddivise in diversi segmenti competitivi, all'interno di ognuno dei quali l'impresa decide dunque come competere e posizionarsi: "there is a structural or external process of industry segmentation, that is valid for all the firms competing within the segment. There is also a strategic or internal process aiming at defining the single firm's competitive space within the segment"¹⁰⁷.

I criteri di segmentazione del fashion business sono diversi; nei sottoparagrafi a seguire ci focalizzeremo sulla loro industria dell'abbigliamento e sue tre macro-criteri: il prodotto di moda e le sue occasioni d'uso, il prezzo ed i gruppi di consumatori.

2.3.1 Segmentazione sulla base del prezzo

Il mercato della moda può essere classificato, sulla base del prezzo e delle strategie competitive impiegate, in una piramide costituita da cinque segmenti: *Haute Couture*, *Prêt-à-porter*, *Diffusion*, *Bridge* e *Mass*.

Immagine 14: Piramide delle imprese della moda



Fonte: Saviolo S., Testa S., Strategic Management in the Fashion Companies

¹⁰⁷ Saviolo S. Corbellini E., Managing Fashion and Luxury Companies, 2014, Pag. 112

Questa tipologia di segmentazione va oltre il solo prezzo: in ciascun segmento di mercato si adottano modelli di *business* differenti, ognuno guidato da fattori chiave di successo differenti. Spostandosi verso il basso all'interno della piramide si riduce l'importanza di fattori intangibili, quali creatività, innovazione, qualità percepita, in favore di variabili tangibili quali il rapporto tra costi e volumi, le strategie di offerta e distribuzione¹⁰⁸. Tra un segmento e l'altro dunque, oltre al prezzo, altri fattori cambiano, come la qualità, i materiali, il contenuto di moda, la differenziazione del prodotto e l'incertezza della domanda.

Haute Couture

Al vertice della piramide si trova l'*Haute couture*, il cui posizionamento riflette livelli elevati di prezzo, nonché di creatività e qualità, e della *value proposition* offerta al consumatore. Questa fascia rappresenta dunque i marchi di lusso e la loro necessità di dar comunicazione della qualità e del valore del prodotto. Le principali caratteristiche dell'*haute couture* possono essere riassunte in: prezzi estremamente elevati, uso adibito ad occasioni speciali, *target* limitato, e creazioni realizzate su misura grazie all'impiego dell'artigianalità: ““Couture, beholden to principles of ‘pure design’, pays scant attention to questions of comfort, fit, and convenience, much less to those of price and social suitability”¹⁰⁹.

Il prezzo finale dei prodotti di *haute couture* non è in comparabile agli altri prezzi di mercato in quanto essi non sono frutto dell'impresa bensì risultano connotati dall'artigianalità e dunque considerati delle vere e proprie opere d'arte.

L'*Haute couture* rappresenta il cuore pulsante dell'ecosistema della moda. Essa, definita anche Alta Moda, fin dalla sua nascita è stata simbolo della creazione di abiti esclusivi, pezzi unici dettagliatamente lavorati e realizzati attraverso l'impiego di materiali pregiati e le migliori abilità provenienti dall'artigianalità. I modelli dell'*haute couture* venivano infatti realizzati da un sarto creatore, che a mano creava un capo unico per il committente,

¹⁰⁸ Saviolo S., Testa S., Strategic Management in the Fashion Companies, 2002, Pag. 116

¹⁰⁹ Davis, F., Fashion, culture, and identity, University of Chicago Press, 1994, Pag. 124

impiegando i tessuti della migliore qualità e giustificando così il prezzo elevato del capo, che poteva dunque essere acquistato solo dalla classe elitaria e rappresentava dunque un simbolo di *status* economico e sociale. Si tratta dunque di abiti realizzati per occasioni speciali, quali feste e cerimonie, i cui prezzi estremamente elevate fanno sì che siano acquistati solo da pochi consumatori, spesso celebrità e personaggi di spicco. Questi capi giocano un ruolo fondamentale nel costruire l'immagine del *brand*: è infatti grazie all'*haute couture* che le imprese riescono a “vendere il sogno”; spesso sulle riviste o sui *social*, vengono messe in mostra creazioni di alta accessibili a pochi, e per potersi avvicinare a tale immagine i consumatori ripiegano sull'acquisto di prodotti dello stesso marchio visibili in tali rappresentazioni, quali lo stesso rossetto o accessorio: “haute couture is small business, but a very important image builder”¹¹⁰. Dunque, l'*haute couture* viene considerate da diversi marchi come un “laboratorio di creatività” ed un mezzo di comunicazione in grado di supportare le parti del business più profittevoli, come il settore degli accessori e dei profumi. I prezzi elevate di questi capi sono giustificati dalla loro realizzazione su misura che richiedere elevati livelli di artigianalità e dall'uso di materiali di estrema qualità e la combinazione di questi due elementi fa sì che siano considerati dei veri e propri pezzi di arte.

La nascita dell'*haute couture* viene fatta risalire al XIX secolo, ed all'apertura dell'*atelier* di Charles Frédéric Worth sarto britannico, affermatosi come stilista ufficiale della corte di Napoleone III. Con Worth avviene il passaggio dalla figura del sarto a quella dello stilista *couturier*, una professione autonoma e creativa. Il suo *atelier* venne aperto al numero 7 di *rue de la Paix* a Parigi 1857, e fu il primo ad introdurre l'usanza di presentare una nuova collezione ad ogni stagione¹¹¹.

Nel 1868 viene fondata la “*Chambre Syndicale de la Haute Couture*”, oggi giorno ancora esistente con il nome di “*Fédération de la Haute Couture et de la Mode*”. Questa definisce i criteri secondo i quali è possibile attribuire il prestigioso appellativo di *haute couture* ad una casa di moda poteva. Nel 23 gennaio 1945 infatti, la denominazione *haute couture* viene

¹¹⁰ Management of Fashion and Luxury Companies, Corso Università Commerciale Luigi Bocconi

¹¹¹ Charles Frederick Worth Biography, Encyclopaedia Britannica, 2023, Article History, <https://www.britannica.com/biography/Charles-Frederick-Worth>

registrata legalmente ed iniziano ad essere definite le relative linee guida gestite dall'allora "*Chambre Syndicale de la Couture*".

Diversi testi regolamentano il significato di *haute couture* i requisiti essenziali per poter acquisire tale qualifica:

- Il primo criterio è identificato nel testo "*Décision V.I.29. du 23 janvier 1945 du Commissaire provisoire du comité général d'organisation de l'habillement ed du travail des étoffes*", nel quale il Comitato generale dell'organizzazione dell'abbigliamento appartenente al Ministero dell'Industria, distingue tra le imprese della *couture* e quelle produttrici di modelli in serie. Requisito fondamentale, dunque, per essere qualificata come impresa di alta moda è quello della realizzazione di capi su misure previa commissione della clientela : "Sont considérées comme exerçant une activité de couture, les entreprises inscrites au Registre du commerce ou au Registre des métiers qui se livrent à l'un ou l'autre ou à l'ensemble des deux activités suivantes : création de modèle de vêtements pour femmes, jeunes filles et enfants [...]; Exécution à la demande de la clientèle de vêtements sur-mesure pour femmes, jeunes filles et enfants, comportant un ou plusieurs essayages bâtis sur mannequin ou sur la cliente"¹¹². Sono escluse le imprese la cui attività consiste nella produzione di modelli in serie.

Viene poi compiuta una distinzione tra case di moda "*couture*" (le quali possono impiegare le denominazioni di "*artisan maître couturier*", "*couture*" e "*couturière*") e "*couture création*", alle quali è riconosciuta una qualità creativa e solo le uniche a poter utilizzare l'appellativo *haute couture* (oltre a quello di *couturier*, *couture-création*). Le caratteristiche di questi due gruppi sono definite dal provvedimento amministrativo del 6 aprile 1945.

- Il provvedimento datato 6 aprile 1945, il quale definisce le rigide condizioni secondo le quali un'impresa tessile può rivendicare il titolo di "*couture créatrice*" ed ottenere la denominazione *haute couture*. Il secondo criterio, individuato in questo scritto, riguarda la presentazione delle collezioni da parte della casa di moda due volte all'anno a Parigi, solitamente a Gennaio ed a Luglio: "Sont considérées comme maisons de couture-création relevant de l'Office professionnel des industries et métiers d'art et

¹¹² Grau F.M., Les textes reglementant la haute couture, Presses Universitaire de France, 2000, Pag. 114

de création, les entreprises inscrites au Registre du commerce ou au Registre des métiers qui répondent aux conditions suivantes : 1/ Présenter habituellement à Paris au moins deux fois par an des modèles originaux créés dans l'entreprise"¹¹³. Inoltre, è richiesto alla casa di moda di giustificare il processo della creazione di tali modelli al fine di impedire il loro acquisto da altre imprese. Le collezioni devono essere due: una per la primavera-estate ed una per l'autunno-inverno, e devono presentare necessariamente un minimo di setta cinque modelli originali, creati dal *couturier* o dai suoi modellisti, realizzati in tessuto di qualità equivalenti a quello impiegato per la loro riproduzione su misura destinata alla clientela.

Sempre all'interno del medesimo provvedimento viene identificato il criterio del numero minimo di dipendenti per *atelier*, il quale è determinante per classificare l'azienda come "*couture-création*": "ses modèles originaux [...] sont ex cut s uniquement dans ses propres ateliers et que ceux-ci comprennent un minimum de 20 personnes employ es   la production,   l'exclusion des travailleurs   domicile"¹¹⁴.

La lista delle imprese che rispondono a tali condizioni viene approvata dal ministro della produzione industriale e viene revisionata una volta all'anno.

L'introduzione di questi criteri, all'epoca, permise di delineare una sorta di fulcro di creazione all'interno della moda di classe: un numero contenuto di *couturier* definiva cos  lo stile da seguire e delle regole precise ad esso relative, come ad esempio la scelta dei tessuti e dei colori da impiegare¹¹⁵.

Oggi giorno la "*Fédération de la Haute Couture et de la Mode*" comprende tre camere sindacali¹¹⁶:

- *Chambre Syndicale de la Haute Couture*: fondata nel 1911, sulle orme della prima camera fondata nel 1868 da Charles Frederick Worth. La denominazione *haute couture* oggi   legalmente protetta e garantita dalla Commissione responsabile del Controllo e della Classificazione delle creazioni *couture*, che ogni anno, sotto l'egida del Ministero dell'Industria identifica coloro che sono idonei ad ottenere tale appellativo. I suoi

¹¹³ Grau F.M., *Les textes reglementant la haute couture*, Presses Universitaire de France, 2000, Pag. 116

¹¹⁴ Ibidem, Pag. 117

¹¹⁵ Crane D., *Questioni di moda. Classe, genere e identit  nell'abbigliamento*, 2004, Pag. 44-47

¹¹⁶ Fédération de la Haute Couture et de la mode, <https://www.fhcm.paris/en/federation-de-la-haute-couture-et-de-la-mode>

membri discutono i temi legati alla personalizzazione, alla creatività, ai ritmi delle collezioni, al *know-how* di cui gli *atelier* situati a Parigi devono disporre. All'interno di questa camera sindacale è possibile trovare anche membri i cui *atelier* non sono ubicati a Parigi ma le cui attività sono assimilabile a quelle dei *couturier*: ogni stagione, infatti, la camera invita degli "ospiti" i quali non sono autorizzati ad utilizzare il denominativo di haute couture bensì solo quello di couture, ed i quali possono diventare "*grands couturiers*" dopo due anni. Un ospite attuale della camera è il marchio spagnolo Balenciaga. Inoltre, vengono riconosciuti come membri corrispondenti i *couturier* non parigini: oggi giorno questi sono Atelier Versace, Elie Saab, Fendi, Giorgio Armani Privé, Iris Van Herpen, Ulyana Sergeenko, Valentino, Viktor & Rolf.

Nel 2023, i membri ufficiali della lista della "*Chambre syndicale de la haute couture*" sono i seguenti: Adeline André, Alexandre Vauthier, Alexis Mabille, Bouchra Jarrar, Chanel, Christian Dior, Franck Sorbier, Giambattista Valli, Givenchy, Jean Paul Gaultier, Julier Fournié, Maison Margiela, Maison Rabih Kayrouz, Maurizio Galante, Schiaparelli, Stéphane Rolland¹¹⁷.

Oggi la Federazione è responsabile di definire le date e le location delle settimane della moda francese e stabilire all'interno dell'industria degli standard di qualità.

- *Chambre Syndicale de la Mode Féminine*: fondata nel 1973 in seguito alla scelta dei couturier e degli stilisti di unificare i loro approcci alla moda presentando insieme le proprie collezioni di *ready-to-wear*. Questa camera unisce case di mode provenienti da diversi orizzonti e note per essere simbolo di creatività e *know-how* nella moda femminile.
- *Chambre Syndicale de la Mode Masculine*: anch'essa fondata nel 1973, presenta la medesima struttura ed obiettivi della *Chambre Syndicale de la Mode Féminine* ma si focalizza sulla moda da uomo.

Oggi l'*haute couture* rappresenta un ponte tra la tradizionale ricerca per l'eccellenza nel *know-how* e una componente di contemporaneità nella creazione che incorpora tecniche di realizzazione innovative ed all'avanguardia. Inoltre, si distingue tuttora per l'unicità dei

¹¹⁷ Fédération de la Haute Couture Couture et de la mode, <https://www.fhcm.paris/en/maisons?status=1>

modelli creati ogni anno e per loro personalizzazione in quanto vengono poi realizzati su misura per il cliente.

Ready-to-wear o Prêt-à-Porter

L'espressione *Prêt-à-Porter*, la cui traduzione letterale è “pronto per essere indossato”, indica abiti realizzati non più su misura bensì in taglie standard¹¹⁸. La nascita del *Prêt-à-Porter* rappresenta dunque il passaggio dalla sartoria artigianale che realizzava i singoli capi in modo unico e su misura, alla produzione in serie, permessa in seguito all'industrializzazione del tessile ed alla standardizzazione delle taglie. Oggigiorno la maggior parte delle case di moda si focalizza sulla produzione di *ready-to-wear*, mentre le creazioni *haute couture* rappresentano una minima parte ed una vetrina volta ad affermare l'immagine del brand, la sua creatività e le sue capacità tecniche. Il *Prêt-à-porter* rappresenta dunque una democratizzazione dell'*haute couture* e la sua estensione verso un *target* più ampio trasformando quello che è *design* puro in creazioni che trovano occasioni d'uso maggiori¹¹⁹.

I prodotti dei marchi di *Prêt-à-porter*, detti anche *designer*, presentano un prezzo circa tra le tre e le cinque volte più alto rispetto al prezzo medio di mercato; dunque, l'offerta di questo segmento si basa su prodotti stagionali, creativi e con un prezzo elevato. I fattori critici di successo sono identificabili in innovazione, qualità e immagine del marchio.

Fino agli anni Cinquanta e Sessanta il rapporto moda ed industria tessile è quasi inesistente: la produzione di abbigliamento in Europa e negli Stati Uniti è focalizzata sugli abiti da lavoro e sulle uniformi, e dunque sulla ricerca del carattere funzionale dei prodotti e non dei loro significati simbolici e dell'estetica. In quel periodo, dunque, i consumatori ricorrono ai sarti, artigiani locali, per la realizzazione degli abiti e l'adattamento dei capi usati, oppure li auto-produce in casa. Negli anni Cinquanta, infatti, si stima che solo un quarto della popolazione maschile e solo una donna su dieci acquistava abiti confezionati

¹¹⁸ Enciclopedia Treccani, <https://www.treccani.it/vocabolario/pret-a-porter/>

¹¹⁹ Cillo P., Verona, G., Search styles in style searching: Exploring innovation strategies in fashion firms, Long Range Planning, 41(6), 2008, Pag. 650-671

industrialmente.¹²⁰ La moda in senso stretto, ovvero la realizzazione di abiti con un elevato contenuto simbolico e una forte componente estetica era accessibile alla sola classe in possesso di un'ampia disponibilità economica ed era organizzata secondo una produzione di tipo artigianale, allontanandosi dunque dalla produzione industriale e da un possibile consumo su larga scala. Il *prêt-à-porter* rappresenta invece la democratizzazione dei consumi nel campo dell'abbigliamento.

Esso si sviluppa negli anni Settanta, favorito dal *boom* economico e del conseguente *boom* dei consumi. Terminata la crisi petrolifera del 1973, i consumi privati ebbero una crescita del 49% e nello specifico quelli dell'abbigliamento del 98%. Nel paniere degli acquisti si registrò un passaggio della quota di spesa dedicata all'abbigliamento dall'8,3% nel 1970 all'11,4% nel 1980, simbolo dunque del rinnovato benessere del tempo.

Il tenore di vita del consumatore medio si innalza e questo induce sostanziali cambiamenti anche nel settore della moda che pian piano, dopo gli anni della guerra, ritorna ad essere arte. Il modello parigino perde piano piano il suo ruolo di punto di riferimento all'interno del settore e lascia spazio a nuove realtà sia dal punto di vista geografico che innovativo. In questo contesto la figura del *couturier*, caratteristica dell'*haute couture*, lascia spazio a quella dello stilista: il *couturier* è simbolo della creazione estetica e di senso simbolico realizzata a mano, mentre lo stilista opera per l'industria, producendo capi non più esclusivi che potranno essere indossati da un numero maggiore di consumatori.

La paternità del *prêt-à-porter* italiano è fatta risalire allo stilista Walter Albini, il quale ebbe l'intuizione di unire moda ed industria, uscendo così dall'*atelier* e mettendo piede in fabbrica. Nel 1971, Albini presentò in un'unica sfilata le creazioni di cinque case di moda, disegnate secondo un progetto unitario e prodotte e distribuite dal gruppo FTM (di Ferrante, Tosetti e Monti), impresa all'avanguardia nell'industria tessile. Ognuno dei cinque brand era specializzato nella realizzazione di capi differenti: Basile nei capispalla e pantaloni, Escargots nella maglieria, Callaghan nel *jersey*, Misterfox negli abiti da sera e Diamant's, sostituita poi da Sportfox, nel settore della camiceria. Lo stilista, dunque, coordina la formazione di una linea completa e presenta una collezione dallo stile unitario che decide di far sfilare, non a Firenze, capitale della moda al tempo, bensì a Milano, città vicina alle industrie tessili ed alle fabbriche di macchinari ed utensili. Nasce così la prima

¹²⁰ Gallante F., Tartaglione C., Il processo creativo nel sistema moda, 2010, Pag. 7

settimana della moda milanese, nonché il *prêt-à-porter*¹²¹. La sfilata di Albini è infatti simbolo della consapevolezza che l'Alta Moda è destinata a fare un passo indietro per lasciare spazio ad una nuova concezione dei rapporti tra creatività e progettazione ed a nuovi modelli produttivi: "L'alta moda è morta, viva l'alta moda"¹²².

In quegli anni si creano inoltre forti rapporti tra l'impresa industriale e moda ed i suoi creativi, attraverso contratti di *licensing* principalmente di due tipi:

- *Licensing* opportunistico: si tratta di un contratto di licenza nel quale il progetto creativo viene posto in secondo piano per favorire invece la componente comunicativa del *brand*; dunque, la licenza riguarda l'immagine del marchio. Questa formula prevede una logica di massimizzazione dei rendimenti nel breve termine. Attraverso questo modello il potere comunicativo del *brand* si espande a settori diversi rispetto a quelli identificativi del suo *core business*, i quali possono essere attigui, come ad esempio il settore degli accessori o dei gioielli, oppure distanti, come ad esempio quello dei profumi. Un esempio di questa tipologia di contratti riguarda il *licensing* tra marchi di moda ed il settore delle piastrelle, tra cui possiamo trovare *brand* quali Valentino, Missoni e Trussardi¹²³.
- *Licensing* strategico: attraverso il quale l'industria produce una linea di abbigliamento che porta il nome dello stilista. È il caso del 1978, che vede come industria il Gruppo Finanziario Tessile di Marco e come stilista Giorgio Armani. Questo tipo di contratto, improntato su obiettivi di lungo periodo, non riguardava solo il nome bensì prevedeva una netta separazione dei compiti: il licenziatario, GFT, si assumeva la responsabilità delle attività manifatturiere mentre il licenziante, Armani, ricopre il ruolo progettuale e di comunicazione. Lo storico accordo tra Armani e GFT fu uno degli eventi che segnò il cambio di prospettiva che avvenne nel settore della moda tramite il passaggio dal *couturier* allo stilista che instaura uno stretto rapporto con l'impresa: "[..] da uno studio stilistico quasi sempre a Milano, ma anche a Parigi o a Londra, e con un buona "dotazione" di consulenze, in contrapposizione al monogamo *couturier*, lo stilista,

¹²¹ Archivi della moda nel Novecento, SAN Sistema Archivistico Nazionale, <https://fashionheritage.eu/object-voices-walter-albini-at-csac/>; <https://moda.mam-e.it/albini-walter/>; <https://siusa.archivi.beniculturali.it/cgi-bin/pagina.pl?TipoPag=prodpersona&Chiave=54882>

¹²² Walter A., "L'alta moda è morta, viva l'alta moda", Press release collezione autunno-inverno, 1972-1973

¹²³ Gallante F., Tartaglione C., Il processo creativo nel sistema moda, 2010, Pag. 17

poligamo per natura [...], si spostava di azienda in azienda per "lisciare" con l'esigente severità organica del suo progetto tutte le residue asperità di quel rodaggio formale - Armani per stagioni intere formando personalmente i tecnici del suo principale produttore, il Gruppo Finanziario Tessile, all'anomalia e all'eccezione della sua giacca e delle sue lavorazioni, sottraendoli così alle più tradizionali e rigide abitudini esecutive di quel genere di confezione - per poi lustrarlo con quel suo particolare e inconfondibile senso di modernità: lo stile appunto"¹²⁴.

Il *prêt-à-porter*, combinando creatività ed industria, permette alla moda di aprirsi al grande pubblico: un *target* molto più ampio di consumatori può avere accesso agli abiti dei grandi stilisti che prodotti su vasta scala, pur mentendo la qualità che li caratterizza, diventano economicamente più accessibili; mentre i *brand* realizzano su misura gli abiti di alta moda esclusivamente per i clienti con maggiori disponibilità finanziarie ed al fine creatività e capacità sartoriali in occasioni delle sfilate.

L'avvento del *prêt-à-porter* comporta l'ingegnerizzazione dei prodotti di moda, i quali vengono studiati al fine di permettere la suddivisione del lavoro e ridurre, parità di qualità, sia i tempi di realizzazione del capo che quelli di richiesti per il confezionamento. Si sviluppano di conseguenza strutture agili fondate sulla terziarizzazione delle singole fasi di produzione che permettono di ridurre i rischi di invenduto e rispondere, in tempi brevi, alle esigenze di mercato. Tali strutture vengono definite "pronto moda".

Alcuni esempi di brand che si posizionano come *prêt-à-porter* sono i seguenti: la prima linea di Escada, Giorgio Armani, Gucci, Gianfranco Ferré e Prada¹²⁵.

Le collezioni di *prêt-à-porter* sono offerte sul mercato ad un prezzo elevato ed il loro contenuto riflette il gusto dello stilista; si tratta di un *business* di tipo stagionale, che prevede la presentazione di almeno due collezioni nel corso di un anno. I fattori determinanti al fine di ottenere un successo competitivo sono l'immagine e la reputazione dello stilista: questo giustifica, dunque, investimenti in marketing e comunicazione più elevati rispetto agli altri segmenti di mercato. Tra i principali canali di comunicazione troviamo le sfilate e l'aumento della visibilità tramite lo *styling* di personaggio di spicco.

¹²⁴ Conti Q., Mai il mondo saprà: conversazioni sulla moda, 2005, Pag. 63

¹²⁵ Cillo P., Verona, G., Search styles in style searching: Exploring innovation strategies in fashion firms, Long Range Planning, 41(6), 2008, Pag. 650-671

Diffusion

Il segmento *diffusion* identifica le linee secondaria create dalle case di mode di fascia alta, le quali vengono offerte ad un prezzo inferiore rispetto alle prime e sono rivolte ad un *target* di consumatori più giovani¹²⁶. In questo caso i prodotti presenta un prezzo due o tre volte superiore rispetto al prezzo medio di mercato. Attraverso queste linee, dunque, i *brand* espandono la propria presenza sul mercato offrendo capi che seguono le tendenze, le quali vengono dettate dall'alto della piramide della moda e vengono prodotti industrialmente. Le linee *diffusion* fanno dunque parte della strategia di "massificazione" attraverso la quale i marchi di lusso tentano di raggiungere un mercato più ampio al fine di aumentare i ricavi e la riconoscibilità del marchio. Questi capi, che solitamente si prestano ad occasioni d'uso più *casual* rispetto alle linee di *ready-to-wear*, vengono prodotti su larga scala molto spesso ricorrendo all'*outsourcing* e la loro distribuzione avviene soprattutto attraverso i canali *wholesale*. I fattori di successo di questo segmento sono i medesimi del *ready-to-wear*, in quanto i prodotti *diffusion* nascono come estensione del marchio *designer*, al fine di aumentare i volumi di vendita e, diminuendo il prezzo, diventare accessibili ad un *target* più ampio di consumatori; allo stesso tempo il *designer* sfrutta l'appetibilità della prima linea per creare un effetto alone. All'interno di questo segmento troviamo marchi industriali. Alcuni esempi di marchi identificabili come *diffusion* sono Versus di Versace, Marc by Marc Jacobs, Armani Exchange di Armani, DKNY di Donna Karen, MM6 di Maison Margiela.

Bridge

Come suggerito dal nato, i marchi identificati come *bridge* cercano di colmare il divario tra il mercato di massa e la fascia alta. Si tratta di un segmento nato all'interno del mercato americano, sotto iniziativa dei grandi magazzini al fine di offrire un prodotto che fungesse appunto da ponte tra i prodotti di tipo *mass market* e le prime e seconde linee degli stilisti. In questo caso il prezzo è una o due volte superiore rispetto al prezzo medio di mercato. Questo segmento risente della concorrenza con i prodotti di fascia inferiore, che vengono

¹²⁶ Cumming V., Willett C., Phillis E., Relly Beard C., *The Dictionary of Fashion History*. Bloomsbury Academic, 2010, Pag. 66

percepiti dai consumatori come più convenienti, e quelli di fascia superiori che sono ritenuti di maggiore qualità. Risulta dunque essenziale per questi marchi, riuscire ad offrire un prodotto che rappresenti un buon compromesso tra qualità e prezzo, allo stesso tempo mettendo alta la creatività e rimanendo a passo con le ultime tendenze: “Bridge is the more affordable and functional segment compared with the previous layers. Bridge products have the brand recognition and a look of designer products, but are produced with the lower costs”¹²⁷. I fattori critici di successo per questo segmento consistono nella capacità di rispondere alla domanda di mercato nel momento giusto proponendo il giusto stile; dunque, l'immagine ed il *time to market*, ovvero il periodo di tempo che intercorre tra l'ideazione del bene e la sua messa in commercio, giocano un ruolo più importante che la creatività. Alcuni esempi di marchi di tipo *bridge* sono Diesel, MaxMara e Calvin Klein.

Mass Market

Alla base della piramide troviamo infine il segmento rappresentativo del mercato di massa, le cui caratteristiche principali sono il basso livello di personalizzazione, i volumi elevati e la capillarità della distribuzione. Il prezzo coincide con il prezzo medio di mercato: muovendosi verso il basso all'interno della piramide, i prezzi diminuiscono ed i prodotti offerti diventano più basilari e meno differenziati. La differenziazione esistente, dunque, non è basata sul prezzo, bensì su altri fattori quali il rapporto qualità/prezzo, la distribuzione e la comunicazione. A differenza degli altri segmenti, il mercato di massa segue i modelli competitivi delle altre categorie di beni di consumo, mentre i modelli dettati dalla moda riguardano solo il lato comunicativo. All'interno di questo segmento rientrano dunque i marchi più economici, i *private labels* e i beni senza marca apposta. Le aziende che appartengono a questo segmento sono tipicamente retailers, specializzati nel rendere la moda accessibile ad un ampio pubblico, i quali spesso rappresentano modelli di *business* di tipo *fast-fashion*, inteso come “the retail strategy of adapting merchandise assortments to the current and emerging trends as quickly and effectively as possible”¹²⁸. Un esempio è rappresentato da marchi come Zara e H&M.

¹²⁷ Cillo P., Verona, G., Search styles in style searching: Exploring innovation strategies in fashion firms, Long Range Planning, 41(6), 2008, Pag. 650-671

¹²⁸ Sull D., Turconi S., Fast fashion lessons, Business Strategy Review, 19(2), 2008, Pag. 4- 11

Immagine 15: Tabella riassuntiva delle caratteristiche principali dei segmenti del mercato della moda illustrati sopra

	ALTA QUALITA'	QUALITA'	QUALITA' PREZZO	PREZZO QUALITA'	PREZZO
	HAUTE COUTURE	PRÊT-À-PORTER	DIFFUSION	BRIDGE	MASS MARKET
PREZZO	ESTREMAMENTE ELEVATO	3-5 VOLTE PIÙ ALTO DEL PREZZO MEDIO DI MERCATO	2-3 VOLTE PIÙ ALTO DEL PREZZO MEDIO DI MERCATO	1-2 VOLTE PIÙ ALTO DEL PREZZO MEDIO DI MERCATO	PREZZO COINCIDE CON IL PREZZO MEDIO DI MERCATO
OCCASIONI D'USO	OCCASIONI SPECIALI	OCCASIONI D'USO MAGGIORI RISPETTO ALL'HAUTE COUTURE	ADATTO ANCHE ALLE OCCASIONI CASUAL	ADATTO ALL'USO QUOTIDIANO	OCCASIONI DIVERSE
TARGET	POCHI CONSUMATORI, PERSONAGGI DI SPICCO, CELEBRITIES	TARGET PIU' AMPIO RISPETTO ALL'HAUTE COUTURE	TARGET PIU' AMPIO E GIOVANE RISPETTO AL READY-TO-WEAR	TARGET PIU' AMPIO E RISPETTO AL READY-TO-WEAR	PUBBLICO PIU' VASTO POSSIBILE
IDEA	VENDERE IL SOGNO, RAFFORZARE L'IDENTITÀ E L'IMMAGINE DEL BRAND	DEMOCRATIZZAZIONE DELL'HAUTE COUTURE	MASSIFICAZIONE DEL, AUMENTO RICAVI ED IMMAGINE DEL BRAND	PONTE TRA FASCIA LATA E MERCATO DI MASSA	MODA ACCESSIBILE PER TUTTI
CARATTERISTICHE	PEZZI REALIZZATI SU MISURA CONSIDERATI OPERE D'ARTE, ARTIGIANALITÀ	CREATIVITÀ DELLO STILISTA + INDUSTRIALIZZAZIONE	PRODUZIONE SU LARGA SCALA, SEGUONO LE TENDENZE	QUALITÀ/PREZZO, CREATIVITÀ, TENDENZE	BASICI, POCO DIFFERENZIATI
ESEMPI	MAISON MARGIELA, CHANEL, DIOR, SCHIAPARELLI	PRIMA LINEA DI GIORGIO ARMANI, GUCCI, PRADA	MM6 DI MAISON MARGIELA, VERSUS DI VERSACE	DIESEL, MAX MARA, CALVIN KLEIN	ZARA, H&M, THE GAP

Fonte: elaborazione propria

2.3.2 Segmentazione sulla base del modello tridimensionale

Nell'opera "*Defining the Business*" il professore americano Derek F. Abell introduce un modello tridimensionale utile alla definizione di un *business*. Le tre dimensioni in questione sono le seguenti¹²⁹:

- Gruppi di consumatori: questa dimensione individua i consumatori in categorie e rappresenta dunque il "chi" viene soddisfatto. I consumatori vengono suddivisi in gruppi sulla base della loro identità analizzando le variabili geografiche, demografiche, socioeconomiche, lo stile di vita e le caratteristiche personali.
- Funzioni dei consumatori: questa dimensione descrive i bisogni dei consumatori o, meglio, le funzioni a cui il prodotto o servizio adempie, dunque il "cosa" viene soddisfatto.
- Tecnologie: queste descrivono i modi alternativi attraverso i quali una particolare funzione può essere eseguita e rappresenta dunque il "come" i bisogni del consumatore vengono soddisfatti.

Considerando il settore della moda unitamente al modello teorizzato da Abel è possibile segmentare il settore della moda sulla base di tre macroaree, ognuna delle quali può a sua volta trovare un'ulteriore suddivisione.

La tecnologia può essere definita come la dimensione che descrive le modalità attraverso le quali le funzioni ricercate dal consumatore vengono soddisfatte ed i possibili modi alternativi impiegabili. Con riferimento al settore della moda, i criteri di segmentazioni entro la dimensione della tecnologia possono riguardare la categoria di appartenenza del prodotto, le materie prime utilizzate ed i modelli di *business*, intesi come il *know-how* incorporato all'interno dei processi aziendali¹³⁰.

Una prima distinzione riguarda dunque i prodotti di moda, i quali possano essere distinti sulla base delle tecnologie impiegate all'interno dell'industria dell'abbigliamento: la produzione tessile e la maglieria; queste presentano cicli produttivi differenti dovuti alla diversa natura delle materie prime impiegate, ovvero tessuto nel caso della produzione tessile e filato nel caso della maglieria. Un'ulteriore distinzione è operabile nel caso dei

¹²⁹ Abell D.F., *Defining the Business: the starting point of strategic planning*, 1980, Pag. 170-173

¹³⁰ Saviolo S., Testa S., *Strategic Management in the Fashion Companies*, 2002, Pag 114-116

capi di abbigliamento e degli accessori realizzati in pelle, in quanto presentano anch'essi un ciclo produttivo diverso. Infine, i prodotti di moda possano essere distinti in base a tipo di prodotto e dunque alla categoria di appartenenza: capi spalle, pantaloni, gonne, camicie, accessori, etc.

All'interno del settore sono individuabili tre modelli di *business*, che identificano tre principali categorie di attori:

- *Maisons o designers*: si tratta di marchi le cui competenze principali riguardano la sfera del *design* ed artistica; essi presentano un forte orientamento al prodotto, ed oggi, tramite la produzione o gli accordi di licenza offrono una vasta gamma diversificata di prodotti che spaziano e non si limitano alla sola categoria dell'abbigliamento. Rientrano all'interno di questa categoria marchi come Valentino, Armani, Calvin Klein, Ralph Lauren.
- *Marchi industriali*: essi presentano un *know-how* di tipo industriale e commerciale ed un forte orientamento al mercato. Questi marchi offrono un'ampia gamma di prodotti e trovano posizionamento in differenti segmenti di mercato. Rientrano all'interno di questa categoria marchi come Max Mara, Fila, Diesel.
- *Retailers*: questi marchi gestiscono la vendita al dettaglio e presentano un *know-how* di tipo commerciale e legato alle vendite, ne sono alcuni esempi Zara, Benetton, the GAP.

La dimensione denominata gruppo di clienti identifica il consumatore finale ed i canali distributivi, che si differenziano tra diretti ed indiretti. Questa dimensione identifica dunque:

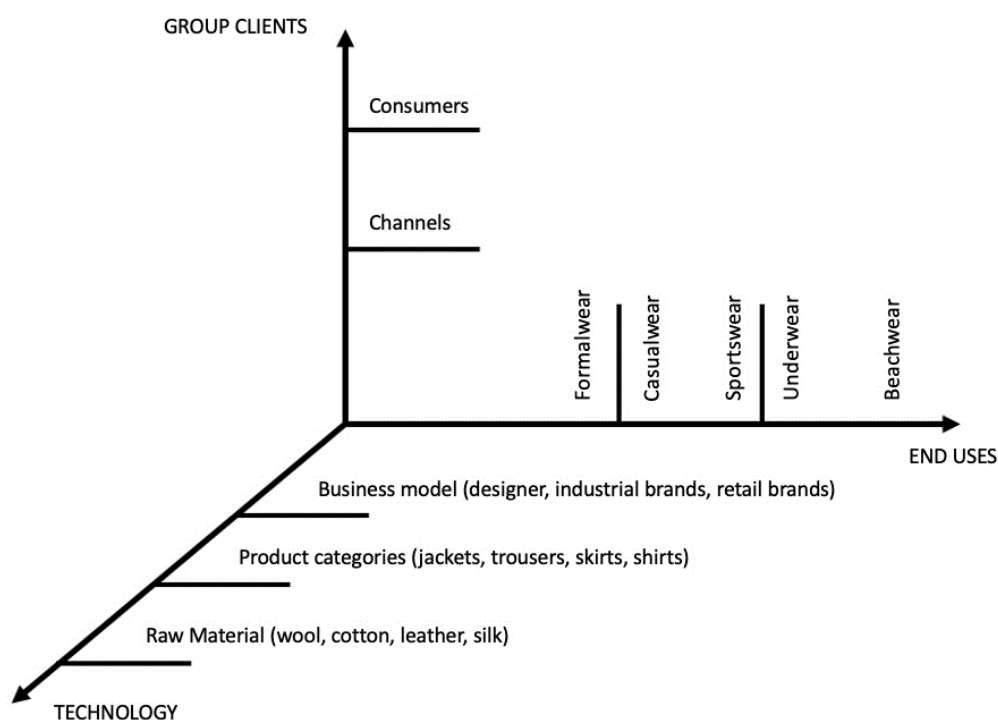
- *Consumatori intermedi*: con l'espressione "consumatori intermedi" si fa riferimento ad i canali commerciali che possono essere distinti in diretti ed indiretti; nel primo caso si crea un rapporto diretto tra l'impresa di moda ed il consumatore finale, mentre il secondo vede un rapporto di tipo triangolare tra il consumatore finale, il marchio di moda ed alcuni attori che svolgono il ruolo di intermediari commerciali. Nel caso dei canali diretti le vendite sono gestite tramite negozi monomarca e piattaforme *e-commerce*.

- Consumatori finali: i consumatori finali sono identificati sulla base di variabili demografiche, quali il sesso e l'età, geografiche, socioeconomiche, quali lo status sociale e il reddito percepito, lo stile di vita, ed i comportamenti di acquisto.

Il segmento inerente alle funzioni descrive le diverse modalità per cui il prodotto di moda può trovare impiego, dal punto di vista tecnico e funzionale: è dunque possibile distinguere tra capi di abbigliamento adibiti ad un uso "esterno", intimo o e costumi da bagno. Un'ulteriore segmentazione è basata su un criterio di segmentazione orientato al mercato ed essenziale per rispondere ad una domanda sempre più sofisticata, le occasioni d'uso. È dunque possibile distinguere tra capi adatti ad occasioni formali, che includono al proprio interno abbigliamento lavorativo, serale e dedicato alle cerimonie ed occasioni speciali, ed informali, capi da indossare durante il tempo libero ed attività sportive e ricreative. Unendo alla dimensione del gruppo di clienti quella relative alle funzioni del prodotto è possibile individuare due segmenti inerenti all'abbigliamento ad uso non intimo: l'abbigliamento maschile e quello femminile. I prodotti del primo sono caratterizzati da un ciclo di vita lungo e continuo, sono poco differenziati e presentano un contenuto di moda limitato; inoltre, i margini di questa categoria di abbigliamento sono ridotti e le imprese, solitamente di medie e grandi dimensioni e verticalmente integrate, rispondono con una strategia volta ad aumentare i volumi. L'abbigliamento femminile, che rappresenta il segmento di maggiore importanza all'interno dell'industria della moda, si presenta come differenziato, caratteristica che garantisce un'alta profittabilità, e connotato da un elevato livello di *fashion content* e stagionalità. Il *business* dell'abbigliamento femminile risulta frammentato tra imprese di grandi e piccole dimensioni e maison di *prêt-à-porter*¹³¹.

¹³¹ Saviolo S., Testa S., Strategic Management in the Fashion Companies, 2002, Pag. 114-116

Immagine 16: Segmentazione sulla base del modello tridimensionale



Fonte: Saviolo S., Testa S., Strategic Management in the Fashion Companies, Pag. 113

2.3.3 I modelli strategici del *fashion business*

All'interno dell'opera "*Fashion business model*", l'autore, partendo dal concetto di modello strategico all'interno dell'industria della moda, individua tre macro-gruppi strategici che permettono di segmentare il settore.

Con modello strategico si intende la strategia adottata dall'impresa: "graphical representation of the elements, processes, plans, tactics and all the features that make up the direction that a company follows in executing its activities"¹³².

Il gruppo strategico viene invece definito da Porter come l'insieme di imprese che in un determinato settore, adottano strategie affini: "a strategic group is the group of firms in an industry following the same or a similar strategy along the strategic dimensions"¹³³.

¹³² Okonkwo U., *Luxury Fashion Branding: Trends, Tactics, Techniques*, 2007, Pag. 268

¹³³ Porter M. E., *Competitive Strategy*, Free Press New York, 1980, Pag. 124

Golizia identifica nove caratteristiche che permettono di identificare un modello strategico all'interno del *fashion business*¹³⁴:

- Il livello di specializzazione o despecializzazione del prodotto: riguarda le categorie di prodotto, le quali l'impresa si specializza ad offrire sul mercato; un'impresa specializzata è ad esempio Rolex che concentra la sua offerta sui soli orologi, mentre un'impresa come Armani viene classificata come despecializzata in quanto compete in settori merceologici differenti (abbigliamento, accessori, pelletteria, profumi, etc).
- La strategia adottata dalle imprese non specializzate: le imprese despecializzate adottano una strategia di tipo "buy", la quale consiste nell'acquisizione di imprese preesistenti al fine di ampliare la propria offerta di prodotti (un esempio è rappresentato dal Gruppo LVMH); oppure una strategia di tipo "make" creando nuovi marchi o linee di prodotto (es. Armani). Alcune aziende combinano entrambe le strategie: un esempio è il Gruppo Inditex, che include il *brand* Zara e che ha acquisito il preesistente marchio Stradivarius e creato un'estensione di linee di prodotto attraverso la creazione di Zara Home.
- L'origine storica dell'impresa: permette di distinguere imprese per cui l'origine storica è una caratteristica fondamentale per l'identità del marchio (griffe storiche), da imprese per le quali questa assume una rilevanza minore (griffe contemporanee) o addirittura non rappresenta un indicatore preso in considerazione nella valutazione del *brand* (marchi industriali o *fast fashion*).
- Il luogo di origine dell'impresa: permette di distinguere tra azienda il cui *made-in* costituisce un valore aggiunto al marchio da quelle per cui è considerato un elemento rilevante.
- Il fondatore: si compie una distinzione sulla base della figura e dal ruolo ricoperto dal fondatore del marchio, il quale può essere *couturier* (Coco Chanel), stilista (Giorgio Armani) o industriale (il quale non influenza il posizionamento e la percezione del marchio).

¹³⁴ Golizia D., Fashion business model, Strategie e modelli delle aziende di moda, 2016, Pag. 25-26

- Il livello di specializzazione nella fascia di prezzo: differenzia le aziende che operano in una sola fascia di prezzo (es. fascia alta per Chanel, media per Liu Jo e bassa per Bershka) da quelle che invece si posizionano in fasce differenti (es. Armani).
- La strategia di *naming* adottata: ci sono imprese che mantengono il medesimo nome per tutte le diverse categorie di prodotto (è il caso delle griffe storiche come Gucci) ed altre che lo differenziano ma sono comunque riconducibili alla casa madre (è il caso delle griffe contemporanee come Armani Exchange). Nel caso del *fast fashion* invece, la strategia di *naming* non risulta rilevante.
- La gestione della *supply chain*: attraverso questo criterio si distingue tra le imprese che esercitano un forte controllo su tutta la filiera, dalla produzione alla distribuzione, e le aziende che hanno invece un limitato controllo sulla *supply chain*.
- Il *target* di consumatori raggiunto, che può essere esclusivo (come nel caso di marchi come Hermès) oppure *mass market* o trasversale.

Sulla base di queste caratteristiche vengono individuati tre macro-gruppi strategici all'interno del settore¹³⁵:

- Aziende specializzate: si tratta delle imprese che sono rimaste aderenti al loro *business* di origine ed offrono dunque una sola o principale categoria di prodotto. Esse vengono percepite come esperte nella produzione di tale specifica categoria di prodotto ed i loro profitti si basano su quest'ultima e la diversificazione riveste solo una funzione marginale. Le aziende appartenenti a questa categoria sono inoltre specializzate in una fascia di prezzo bene definita; mentre per quanto riguarda il *target* di consumatori desiderato può spaziare da un *target* elitario a gruppi differenti di clienti. Essendo percepite dal mercato come fortemente specializzate in una determinata tipologia di prodotto e fascia di prezzo, esse non riescono a diversificare la propria offerta in altri prodotti e fasce di prezzo con successo. All'interno del macro-gruppo delle aziende specializzate è possibile operare una suddivisione sulla base della categoria di prodotto offerto: ad esempio troveremo dunque aziende specializzate nell'abbigliamento, nella pelletteria, negli orologi, nella calzature, nei gioielli e così via; ed a loro volta le aziende specializzate nell'abbigliamento potranno essere suddivise

¹³⁵ Golizia D., Fashion business model, Strategie e modelli delle aziende di moda, 2016, Pag. 26-27

in aziende specializzate nel formale, nell'intimo, nel casual, nell'abbigliamento sportivo, etc..

Alcuni esempi di aziende specializzate sono Rolex, che concentra la sua offerta sugli orologi di lusso ad un *target* limitato che desidera esaltare il proprio status sociale e Nike che offre abbigliamento sportivo a diversi gruppi di consumatori potenziali.

- Grandi gruppi del lusso: questo macro-gruppo comprende imprese che hanno diversificato il proprio *business* originario, espandendo dunque la propria offerta merceologica attraverso l'impiego di una strategia "*buy*", ovvero acquisendo aziende già esistenti. Un esempio è rappresentato dal gruppo LVMH, proprietario di più di settanta marchi, spaziando dalla pelletteria, alla cosmetica, ai vini e distillati.
- Aziende despecializzate: a questo macro-gruppo appartengono le imprese che hanno allargato la propria offerta di prodotti adottando una strategia di tipo "*make*" ovvero aggiungendo al *business* originario nuove linee di prodotti realizzate dalla medesima azienda. Queste aziende hanno dunque operato una estensione del marchio, applicando il proprio nome a categorie merceologiche diverse oppure linee diverse appartenenti alla medesima categoria di prodotto: un esempio di questa strategia è rappresentata dal marchio Giorgio Armani, che ha allargato il suo assortimento di prodotti, firmando profumi ed hotel, e creando diverse linee di abbigliamento, connesse dunque al suo business originario.

Le aziende despecializzate rimangono comunque fortemente specializzate nella categoria di prodotto del *business* originario, la quale continua a rappresentare per loro la maggiore fonte di fatturato, e vengono percepite dal mercato come rappresentanti di un vero e proprio stile di vita: esse, infatti, conservano la propria identità stilista e di immagine ma spaziando nelle categorie di prodotti offerti finiscono per proporsi ai consumatori come un marchio di tipo *life-style*.

Il passaggio da azienda specializzata a despecializzata avviene attraverso un processo di ampliamento dell'assortimento di prodotti verso categorie merceologiche differenti rispetto a quelle del *business* originario, spostamento del *focus* della comunicazione dalle caratteristiche materiali dei prodotti a quelle evocative ed emotive proponendo dunque una nuova identità di *brand* ed attraverso l'assunzione di una politica

distributiva differente tramite il passaggio da una strategia con prevalenza *wholesale* ad una di tipo *retail* funzionale alla comunicazione della nuova *brand identity*.

All'interno del macro-gruppo delle aziende despecializzate è possibile individuare quattro gruppi¹³⁶:

- Le griffe storiche, le quali rappresentano l'essenza del lusso, sono state fondate tra l'inizio dell'Ottocento e la prima metà del Novecento dai *couturier* o un sarto artigiano, realizzando capi appositamente realizzati e creati su misura per il consumatore. L'origine storica del marchio, il suo *made-in* e la figura ed il ruolo del fondatore sono elementi ritenuti essenziali nell'immagine del marchio. Alcuni esempi di griffe storiche sono Hermès, Chanel e Dior.

Le griffe storiche possono essere suddivise a loro volta, sulla base del *made-in* e dell'appartenenza o meno ad un Gruppo, in tre diverse categorie¹³⁷:

- *heritage inimitable*: aziende di provenienza francese, indipendenti e non appartenenti ad un gruppo; fanno parte di questa categoria Chanel ed Hermès.
 - *les grand group du luxe*: marchi storici controllati da un gruppo; è il caso di Louis Vuitton che fa parte del gruppo LVMH o Saint Laurent controllata dal gruppo Kering.
 - *italiane da sole*: si tratta di marchi di provenienza italiana non controllati da alcun gruppo seppure comunque potenzialmente quotate in borsa; fanno parte di questa categoria Prada e Ferragamo.
- Le griffe contemporanee nascono invece tra gli anni Sessanta e Novanta del 1900 dagli stilisti che fondono competenze creative e manageriali, democratizzando così l'alta moda. Alcuni esempi di griffe contemporanee sono Armani e Versace. I capi sono dunque prodotti in serie ed offerti a prezzi inferiori rispetto alle griffe storiche e dunque accessibili ad un *target* più ampio di consumatori ma comunque percepiti come di alta qualità. Come nel caso delle griffe storiche, l'origine storica del marchio,

¹³⁶ Golizia D., Fashion business model, Strategie e modelli delle aziende di moda, 2016, Pag. 32

¹³⁷ Ibidem, Pag. 58-59

il suo *made-in* e la figura ed il ruolo del fondatore sono elementi ritenuti importanti per il posizionamento del marchio.

All'interno di queste griffe è possibile individuare tre sottogruppi¹³⁸:

- *Modus vivendi*: i marchi appartenenti a questa sottocategoria presenta una strategia di diversificazione orizzontale; essi presentano l'assortimento di prodotti più ampio sul mercato, posizionandosi in diverse fasce di prezzo, e sono percepiti dal consumatore come marchi di *life-style*. La loro distribuzione ha carattere globale e comprende canali differenti. Ne sono un esempio Armani e Ralph Lauren.
 - "italiane che ostentano": sono griffe percepite dal consumatore come moderne, trasgressive e dal carattere seducente (spesso propongono materiali e stampe a carattere *animalier*). Ne sono un esempio Dolce&Gabbana e Roberto Cavalli.
 - *americans casual*: si tratta di brand di provenienza americana la cui offerta richiama lo stile e la cultura statunitense ed è focalizzata sull'abbigliamento dal carattere sportivo. Ne sono un esempio Calvin Klein e Tommy Hilfiger.
- I marchi industriali nascono invece da imprenditori e si posizionano conseguentemente in una fascia di prezzo medio/alta, tra il lusso ed il *fast fashion*. Nel caso dei marchi industriali, l'origine storica, il *made-in* e la figura ed il ruolo del fondatore non presentano quasi nessuna importanza. I capi realizzati sono standard e vengono prodotti in serie. Alcuni esempi di marchi industriali sono Max&Co., Pinko e Diesel.

I marchi industriali si distinguono nei seguenti sottogruppi¹³⁹:

- marchi *follow us*, i quali non comprendono nella loro offerta prodotti estremamente lontani al *business* originario e cercano di rafforzare il senso di appartenenza al *brand* da parte del consumatore e si caratterizzano per una distribuzione di vario tipo, una produzione fortemente esternalizzata ed un *target* giovane. Ne è un esempio Liu Jo.

¹³⁸ Golizia D., Fashion business model, Strategie e modelli delle aziende di moda, 2016, Pag. 108

¹³⁹ Ibidem, Pag. 166

- il gruppo “classico” che presenta un’identità stilistica definita e per l’appunto classica e meno di tendenza rispetto all’altro sottogruppo puntando dunque ad un *target* più maturo. Un esempio è rappresentato da Max&Co
- marchi *premiums*: ne sono esempi marchi come Tod’s e Hogan, i quali sono percepiti quasi come griffe e non marchi industriali; essi presentano infatti prodotti realizzati con materie prime di alta qualità che giustificano il prezzo superiore. I prodotti in questione sono solitamente prodotti in stabilimenti situati in Italia.
- I marchi *fast fashion*, si caratterizzano per la velocità con la quale riescono a catturare ed offrire sul mercato prodotti che rispecchiano le ultime tendenze ad un prezzo molto contenuto. Anche questi marchi sono stati fondati da imprenditori e l’origine storica, il *made-in* e la figura ed il ruolo del fondatore non presentano alcuna importanza nella valutazione del *brand*. Alcuni esempi di marchi *fast fashion* sono Zara, H&M e Ovs. I marchi di *fast fashion* possono essere distinti tra *leader globali* (i quali rappresentano l’immagine del gruppo di appartenenza, come ad esempio Zara, marchio dell’Inditex group), piccoli e medi *multi-brand* (come ad esempio Mirogli, al cui interno rientrano i marchi Motivi, Oltre, Elena Mirà e Fiorella Rubino) ed i piccoli e medi *single-brand* (come ad esempio American Apparel).

Risulta necessario sottolineare che i confini tra i macro-gruppi di aziende specializzate, despecializzate e grandi gruppi del lusso, non sono sempre ben chiari e definiti: un’impresa infatti può presentare alcune caratteristiche appartenenti a macro-gruppi differenti. Un esempio è rappresentato dal gruppo OTB (Only the Brave) controllante del marchio Diesel che presenta contemporaneamente caratteristiche appartenenti al gruppo di aziende specializzate, despecializzate ed ai grandi gruppi del lusso. OTB si presenta infatti come azienda specializzata nell’offerta di *jeanswear*, *core business* di Diesel, ma negli ultimi anni ha messo in pratica una strategia di tipo “*make*” al fine diversificare ed ampliare il suo assortimento di prodotti e costruire un’immagine da marchio *life-style*. Il Gruppo ha inoltre acquisito marchi come Maison Margiela, Marni e DSquared e si posiziona, dunque, sotto questo punto di vista, all’interno della categoria dei *grand groups du luxe*.

2.4 Il *luxury business*

Oggi giorno il lusso ed i prodotti che vi fanno parte soddisfano soprattutto bisogni immateriali del consumatore facendo leva sulla sfera emozionale e psicologica. L'industria del lusso non trova fondazione nella sola vendita di prodotti con attributi di estrema qualità accompagnati da un servizio eccellente bensì il marchio deve essere percepito dal consumatore come l'emblema di un sogno.

Riuscire a fornire una definizione ben precisa di ciò che si intende per lusso risulta difficile: si tratta infatti di un concetto complesso, il cui significato è relativo e può essere analizzato da punti di vista differenti.

Inizialmente il lusso può essere definito, ponendo l'accento sulle dimensioni di accessibilità ed esclusività, come qualcosa di non necessario o addirittura superfluo; mentre i beni necessari sono posseduti da chiunque, i beni di lusso sono accessibili esclusivamente a pochi ed in occasioni limitate: "Luxury is anything that is desirable and more than necessary and ordinary"¹⁴⁰.

L'etimologia del termine "lusso" affonda infatti le sue radici nel latino *luxus*, utilizzato con riferimento agli eccessi, allo sfoggio di opulenza ed alla sovrabbondanza "parlare di lusso significa dunque riferirsi a qualcosa di non necessario, che va al di là di ciò che è sufficiente o in qualche modo adeguato alle normali occorrenze della vita. Il lussuoso ha a che fare con ciò che appare inutile, superfluo e per ciò stesso vizioso"¹⁴¹. L'economista e sociologo tedesco Werner Sombart, fornisce una definizione analoga di lusso, focalizzandosi sulla dimensione della non necessità: "Luxury is any expenditure that goes beyond the necessary"¹⁴².

Diversi autori suggeriscono come il prezzo giochi un ruolo centrale nella valutazione di un bene come "di lusso", "high price can make certain products and service more

¹⁴⁰ Heine K., The Identity of Luxury Brands. Technical University of Berlin, Department of Marketing, Dissertation, 2012, Pag. 64

¹⁴¹ Enciclopedia Treccani, [https://www.treccani.it/enciclopedia/lusso_\(Enciclopedia-Italiana\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/lusso_(Enciclopedia-Italiana)/)

¹⁴² Sombart W., *Luxury and Capitalism*, Ann Arbor, University of Michigan Press, 1967 (orig. ed. 1913), Pag. 5

desirable”¹⁴³, ed al medesimo tempo permette di renderli esclusivi separando coloro che possono accedervi da coloro che non possiedono i mezzi per farlo. Henning sottolinea come il lavoro del lusso si incorporato nella percezione che i consumatori hanno circa la sua qualità e rarità: “the perception of excellence, exclusivity and uniqueness”¹⁴⁴. Dal punto di vista psicologico, Vigneron & Johnson affermano che il lusso costituisce uno strumento tramite il quale il consumatore può riuscire ad ottenere riconoscimento del suo *status* sociale, “consumption continued to serve as a effective element for the reproduction of social class”¹⁴⁵, e suscitare negli altri individui una buona impressione, nonché soddisfare dei suoi bisogni di tipo edonistico, “emotional value was an essential characteristic of the perceived utility acquired from luxury products [...], the emotional responses associated with the consumption, such as sensory pleasure, aesthetic beauty, or excitement”¹⁴⁶.

Vickers e Renan identificano tre caratteristiche essenziali in grado di distinguere il lusso dal non-lusso¹⁴⁷:

- Funzionalità: definisce quegli attributi del prodotto che rispondono a specifiche problematiche o prevengono i problemi e sono connessi dunque alla qualità ed alla durabilità
- Empirismo: riguarda caratteristiche che stimolano reazioni di tipo emozionale nel consumatore, legate al piacere e connesse dunque al *design* ed all’eleganza del prodotto.
- Interazione simbolica: comprende caratteristiche connesse al prestigio del marchio di lusso ed alla sua identità stilistica e di *design*, che fanno sì che le scelte di acquisto di tali beni sia guidato dal desiderio del consumatore di sfoggiare uno status sociale elevato e soddisfare la sua necessità di appartenenza ad un gruppo.

¹⁴³ Groth, J. C., McDaniel, W., The exclusive value principle: The basis for prestige pricing, *Journal of Consumer Marketing*, 10(1), 1993, Pag 10

¹⁴⁴ Hennigs N., Wiedmann K.P., Klarman, C., Luxury brands in the digital age – exclusivity versus ubiquity. *Marketing Review St Gallen*, 29(1), 2012, Pag. 932

¹⁴⁵ Vigneron F., Lester W. J., A Review and a Conceptual Framework of Prestige-Seeking Consumer Behavior, *Academy of Marketing Science Review*, 1999, Pag. 9

¹⁴⁶ *Ibidem*, Pag. 11

¹⁴⁷ Vickers J., Renand, F., The Marketing of Luxury Goods: An Exploratory Study – three conceptual dimension. *The Marketing Review*, 3(4), 2003, Pag. 459-478

Il sociologo statunitense Dobois identifica invece sei fattori tipici del lusso¹⁴⁸:

- Qualità eccellente: la prima dimensione individuata dall'autore è quella dell'eccellente qualità percepita dai consumatori, per i quali infatti lusso e qualità sono spesso utilizzati come sinonimi. La qualità riguarda i componenti ed i materiali di cui il prodotto è costituito, nonché l'elevato grado di esperienza ed artigianalità di cui sono caratterizzati i processi impiegati nella sua realizzazione e che sia curato ogni dettaglio. Inoltre, il consumatore con qualità fa riferimento a durabilità e affidabilità: esso, infatti, si aspetta che il prodotto o servizio sia in grado di performare perfettamente per un prolungato periodo di tempo.
- Prezzo molto elevato: i prodotti di lusso si caratterizzano per un prezzo estremamente alto giustificato dall'eccellente qualità associata al bene, e valutabile sia in termini assoluti di prezzo o in comparazione ad alternative non di lusso. Il prezzo elevato può essere considerato, oltre che in termini monetari, anche in termini di tempo e fatica associati all'acquisto del bene, che spesso può non essere immediato e richiedere al consumatore degli sforzi al fine di finalizzare il suo possesso.
- Scarsità ed unicità: sono associate alle caratteristiche sopra citate del bene o servizio di lusso che fanno sì che non sia possibile essere realizzato tramite una produzione di massa. La scarsità è inoltre connessa ai limitati canali distributivi impiegati nei confronti dei quali il consumatore si aspetta una certa selettività. L'unicità si riflette nell'esperienza di acquisto del prodotto e nella possibilità di personalizzarlo.
- Estetica e poli sensualità: il prodotto di lusso viene considerato una vera e propria opera d'arte e la dimensione estetica si estende anche al contesto in cui l'acquisto del bene avviene, coinvolgendo tutti i sensi, e rendono dunque il tutto un'esperienza edonistica in grado di soddisfare i piaceri sensoriali.
- Eredità ancestrale e storia personale: il lusso è associato al passato ed al rispetto della tradizione; i prodotti di lusso inoltre acquisiscono maggior valore con il

¹⁴⁸ Dubois B., Laurent G., Czellar S., Consumer rapport to luxury: analyzing complex and ambivalent attitudes. Les Cahiers de Recherche Group HEC, 2001, Pag. 8-16

passare del tempo. Il consumatore si aspetta che siano durevoli nel tempo e desidera preservarli per poterli passare alle generazioni future.

- Superfluità: i prodotti di lusso sono considerati non necessari alla sopravvivenza, il cui valore aggiunto non deriva infatti da caratteristiche funzionali bensì da attributi aggiuntivi.

Uno studio condotto dall'economista Heine Klaus e non riferito al solo settore dell'abbigliamento, dimostra che i prodotti di lusso presentano sei caratteristiche principali la quali riguardano il prezzo, la qualità, l'estetica, la rarità, l'eccezionalità ed il valore simbolico: "Luxury products have more than necessary and ordinary characteristics compared to other products of their category, which include their relatively high level of price, quality, aesthetics, rarity, extraordinariness, and symbolic meaning"¹⁴⁹.

¹⁴⁹ Heine K., The Identity of Luxury Brands. Technical University of Berlin, Department of Marketing, Dissertation, 2012, Pag. 76

Immagine 17: Le caratteristiche dei prodotti di lusso

Major Characteristics	Manufacturing Characteristics	Concrete Characteristics	Abstract Characteristics
Price		Price	
Quality	Expertise of manufacturer	Material & Components	Durability & Value
	Manufacturing complexity	Construction & function principle	Comfortability & Usability
		Workmanship	Functionality & Performance
		Features	Safety
		Product size	
		Service	
Aesthetics			Aesthetics
Rarity		Rarity	
Extraordinariness			Extraordinariness
Symbolism			Symbolism

Fonte: Source: Heine K., The Identity of Luxury Brands, Pag.93

La tabella riportata sopra sintetizza le principali caratteristiche del prodotto di lusso descritte dall'autore¹⁵⁰.

La fascia di prezzo in cui si posiziona il prodotto è quella più elevata all'interno alla categoria merceologica di riferimento e rappresenta per alcuni consumatori cruciale in quanto essi desiderano possedere bene percepiti come costosi ed economicamente inaccessibili. Il criterio del prezzo è sicuramente uno di quelli più oggettivi ma essendovi oggi un accavallamento di prezzo tra alcuni prodotti che si posizionano all'interno della fascia *premium* ed alcuni di lusso, non è possibile utilizzare meramente questa variabile al fine di categorizzare un bene come *luxury*. Inoltre, aumentare semplicemente il prezzo non risulta essere sufficiente al fine di rendere un prodotto di lusso.

¹⁵⁰ Heine K., The Identity of Luxury Brands. Technical University of Berlin, Department of Marketing, Dissertation, 2012, Pag. 93-100

La qualità è alta: si tratta di prodotti top di gamma e duraturi per i quali, dopo un lungo utilizzo si opta per la riparazione e non per il loro smaltimento. La qualità percepita dai consumatori si basa sull'esperienza del produttore e le sue competenze tecniche e stilistiche. Una caratteristica associata alla qualità del prodotto riguarda inoltre la sua complessa manifattura ed una realizzazione, totale o parziale, di tipo artigianale. Giocano poi un ruolo essenziale la scelta di materiali e componenti, i quali vengono percepiti come di maggior valore all'interno della categoria di prodotto di riferimento; la componente funzionale, la buona fattura del prodotto che si presenta senza alcun difetto o imperfezione visibile grazie ad un rigido controllo qualità; nonché le funzioni aggiuntive apportate al prodotto e desiderate dal target di consumatori, le quali non riducono in alcun modo la sua normale utilizzabilità. All'interno dei criteri materiali connessi alla qualità del prodotto di lusso si riscontrano poi la perfezione del servizio ad esso connesso, sia durante l'esperienza di acquisto che *post* assicurato attraverso un'ottima gestione della *customer relationship management*, e la possibilità per il consumatore di poter personalizzare, modificare *post* acquisto o riparare in caso di una futura sua usura. Le dimensioni devono infine essere percepite dal consumatore come adeguate al prodotto ed alle sue funzionalità. Benefici del prodotto intangibili connessi alle sue caratteristiche tangibili citate sopra, riguardando invece la confortevolezza e praticità, la durabilità e l'affidabilità del bene dal quale ci si aspetta resistenza nel corso del tempo. La sicurezza infine rappresenta un altro elemento valutato dal consumatore e riguarda categoria di beni di lusso particolari come ad esempio quella delle automobili.

Il livello estetico di questi prodotti rappresenta una forte componente insieme alla caratteristica della rarità: si tratta infatti di prodotti di *design*, esclusivi ed offerti in quantità limitati, nonché connotati dall'elemento di individualità attraverso la possibilità della personalizzazione. La caratteristica della "straordinarietà" è invece connessa al *design* alternativo da cui il prodotto è caratterizzato: essendo i marchi di lusso a determinare le tendenze stilistiche che si affermano sul mercato e vengono poi adottate dagli altri segmenti del *fashion business*, i consumatori si "aspettano" da questi *brand* e dai rispettivi prodotti quel qualcosa in più, il cosiddetto "*expected unexpected*", il quale può concretizzarsi appunto in un attributivo innovativi o eccentrici, attraverso l'immagine del marchio oppure la sua storia o i processi manifatturieri impiegati. Il significato simbolico di cui questi prodotti sono denotati è invece il riflesso del marchio che si fa portatore di

valori e di uno stile di vita particolare: la *luxury brand personality* include dimensioni quali la modernità, la sensualità, il prestigio e l'eccentricità.

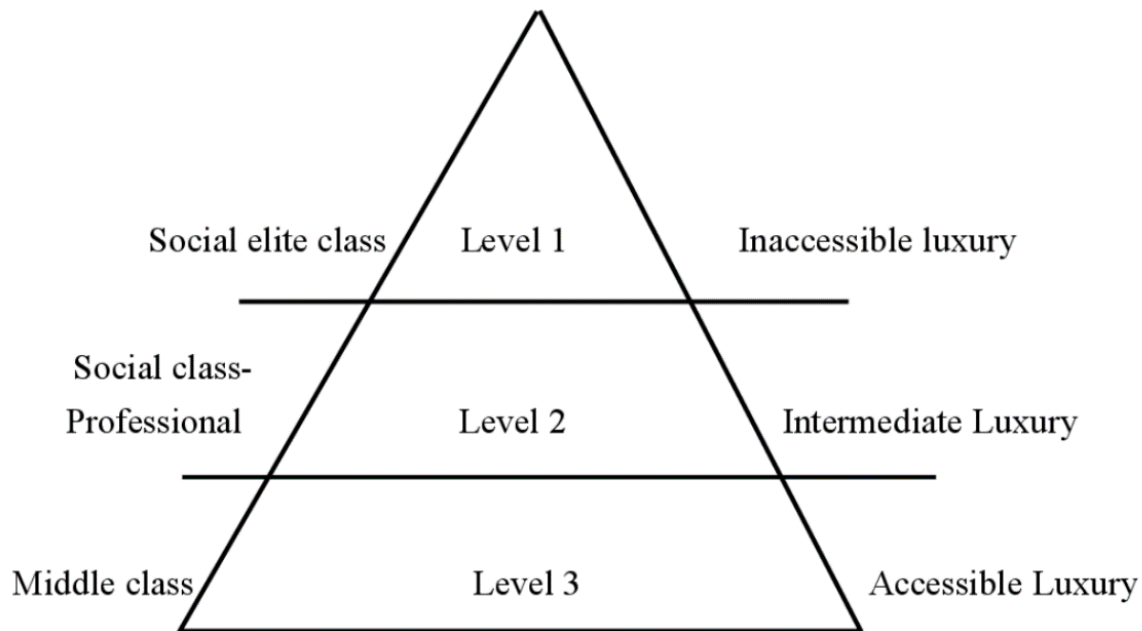
Nel 1997, Danielle Allérès, nell'opera "*Luxe....Stratégies marketing*", introduce il modello della piramide del lusso, secondo il quale il *luxury business* può essere suddiviso in tre fasce con riferimento al *target* di consumatori coinvolti e più specificatamente alla loro classe sociale¹⁵¹:

- Lusso inaccessibile: si trova al vertice della piramide e rappresenta l'essenza del lusso; esso è caratterizzato da prodotti spesso realizzati a mano ed artigianalmente o personalizzati ed offerti in quantità limitata sul mercato. Si tratta dunque di pezzi unici ed esclusivi, caratterizzati da un'altissima qualità e da un prezzo molto elevato il quale determina che siano accessibili ad un solo ristretto *target* di consumatori costituito da un'*élite*. Il lusso accessibile rifletta i valori e l'immagine tradizionale associata al lusso, antecedente all'introduzione del "*new luxury*". All'interno di questo macro-segmento, facendo riferimento al settore dell'abbigliamento, è possibile trovare capi di *haute-couture* o gioielli preziosi.
- Lusso intermedio: riguarda prodotti che presentano un grado inferiore di unicità e qualità rispetto a quelli della categoria precedente. Non si tratta infatti di prodotti realizzati artigianalmente e su misura bensì in serie nonostante la qualità sia comunque molto elevata. Il *target* di consumatori di riferimento è quello definito della classe professionale ovvero medio-alta. Essi sono comunque prodotti in quantità limitate, distribuiti attraverso canali selezionati e venduti a prezzi elevati ma non tanto da raggiungere il medesimo livello di inaccessibilità della fascia superiore. Con riferimento al settore dell'abbigliamento, all'interno di questa categoria rientrano le collezioni di *prêt-à-porter*.
- Lusso accessibile o democratico: si trova alla base della piramide e riguarda prodotti accessibili ad un *target* più ampio di consumatori, corrispondenti alla classe media. Questo macro-segmento permette dunque a un maggior numero di consumatori di avvicinarsi al mondo del *luxury* e vivere l'esperienza emozionale associata all'acquisto dei prodotti di lusso. All'interno di questa fascia rientrano categorie di prodotti

¹⁵¹ Allérès D., Mellerio O., Luxe, Stratégies-Marketing, 1997

economicamente più accessibili, quali profumi, occhialeria e cosmetici, spesso nate come estensione del marchio di lusso originario.

Immagine 18: La piramide del lusso



Fonte: Vickers J., Renand F., The Marketing of Luxury Goods: An Exploratory Study – Three Conceptual Dimensions, Pag. 462

All'interno del fenomeno della democratizzazione del lusso, si colloca il cosiddetto *masstige*, termine che deriva dalla fusione dei vocaboli inglesi *mass* e *prestige* e consiste nel raggiungimento di un equilibrio tra prodotti di qualità inferiore e un'esperienza tipica del lusso, dunque letteralmente "offering prestige to the masses"¹⁵². I prodotti di lusso democratico sono prodotti ordinari ma allo stesso tempo percepiti come straordinari "democratic luxury products are characterized [...] as ordinary items for extraordinary people, which are at the same time extraordinary items for ordinary people"¹⁵³. Essi presentano una componente di lusso o *premium* e per questo vengono offerti ad un prezzo superiore rispetto al prezzo medio di mercato ma inferiore rispetto a quello dei beni a tutti gli effetti di lusso, trovando dunque come nuovo *target* di consumatori la classe

¹⁵² Heine K., The Identity of Luxury Brands. Technical University of Berlin, Department of Marketing, Dissertation, 2012, Pag. 88

¹⁵³ Ibidem, Pag. 90

media, che nutre di fatto l'aspirazione di godere dei servizi destinati alla classe superiore¹⁵⁴.

I *brand* di tipo *masstige* sono ad esempio Coach e Victoria's Secret, i quali pur non essendo marchi di lusso si posizionano al di sopra di quelli di fascia media sul mercato in quanto offrono ai consumatori una percezione di qualità, esclusività ed aspirazione permettendo quindi loro di raggiungere lo status desiderato ed associato agli articoli di lusso ma ad un prezzo maggiormente accessibile. Essi, dunque, sono in grado di raggiungere un segmento di consumatori più ampio rispetto ai *luxury brands*. I prodotti di lusso sono infatti circa tre volte più costosi rispetto ai beni *masstige* i quali invece hanno un prezzo due volte maggiore rispetto agli articoli di fascia media. Una strategia di tipo *masstige* viene inoltre adottata da parte di diversi marchi di lusso che attraverso estensioni del *brand* offrono linee di prodotti accessibili ai consumatori di classe media.

Negli ultimi anni si è dunque assistito nel mercato dei beni di lusso all'introduzione di questa tendenza di democratizzazione ed è stato introdotto il concetto di "nuovo lusso" accessibile non più solo ad un'élite di consumatori con elevate disponibilità economiche ma ad un pubblico più ampio, quasi di massa. La democratizzazione del lusso può essere ricondotta due fenomeni principali: da un lato rappresenta la risposta ai marchi di moda alla necessità aumentare il capitale e competere efficacemente all'interno del mercato soddisfacendo i bisogni di un numero maggiore di costumatori, e dall'altro dipende dalla nascita di nuovi consumatori del lusso, di età più giovane ma con minori risorse finanziarie¹⁵⁵.

I consumatori di fascia medio-bassa oggi rispondono a quasi la metà dei consumi dei beni del mercato di lusso a livello globale e si prevede che questo segmento possa subire un'espansione di circa 450 milioni entro il 2025¹⁵⁶. A partire dagli inizi del ventunesimo secolo l'emergente classe media, guidata da aspirazioni, crescente potere di acquisto e desiderio di equalità di accesso a determinati consumi, ha modificato in modo significativo lo scenario del lusso. Al fine di soddisfare i bisogni di tale fascia di mercato,

¹⁵⁴ Saurabh V., Sunil K.Y., Ritu R., Trends in the Evaluation of Masstige Marketing: A Bibliometric Analysis Using R, Sage Journals, 2023, <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/09722629231172046>

¹⁵⁵ Plażyk K., The democratization of luxury – a new form of luxury, Pag. 163

¹⁵⁶ D'Arpizio, C., Levato, F., Prete, F. & de Montgolfier J., Eight themes that are rewriting the future of luxury goods. Bain & Co., 2020, <https://www.bain.com/insights/eight-themes-that-are-rewriting-the-future-of-luxury-goods/>.

diversi marchi di lusso hanno adottato un cambiamento nelle strategie, sviluppando un'offerta di prodotti resi maggiormente accessibili.

Questo fenomeno di democratizzazione rinforza il cosiddetto “paradosso del lusso” secondo il quale le imprese devono essere in grado di trovare un equilibrio tra la tradizione concezione del *luxury*, accessibile a pochi eletti, e l'aumento delle vendite a livello globale con l'apertura a verso un nuovo ed ampio *range* di consumatori: ““whereby luxury firms would have to find an equilibrium between the traditional and elitist luxury positioning and the new increasing mass-market segment, thus challenging market notions of what constitutes luxury ”¹⁵⁷.

Inoltre, la democratizzazione del lusso sembrerebbe avere un effetto negativo sulle intenzioni di acquisto del consumatore tradizionale del settore, per il quale le aspirazioni ed i comportamenti di consumo del nuovo segmento comportano una riduzione dell'esclusività, della componente di differenziazione e dell'unicità percepita nei confronti dei prodotti *luxury*.

A tal proposito Michael J. Silverstein propone una categorizzazione dei prodotti distinguendoli in prodotti di “*new luxury*”, “*old luxury*” e prodotti convenzionali¹⁵⁸:

- Prodotti di lusso “vecchio”: all'interno di questa categoria rientrano prodotti con prezzo elevato, accessibili solo un gruppo limitato che rappresenta l'1-2 % dei consumatori denominato *élite*. Il prezzo elevato giustifica il successo di *brand* che offrono tali prodotti nonostante i bassi volumi. Si tratta di prodotti la cui percezione è legata allo *status* sociale, alla classe e all'esclusività. Ne sono un esempio nel mondo dell'abbigliamento prodotti come le iconiche borse Chanel.
- Prodotti di lusso “nuovo”: si tratta di prodotti con caratteristiche di maggior coinvolgimento e attrattività rispetto a quelli appartenenti all'*old luxury* ed ai prodotti convenzionali, i quali sono impiegati da consumatori con un'elevata tendenza al consumo di lusso. Questi prodotti vengono venduti ad un prezzo superiore rispetto ai

¹⁵⁷ Rosendo-Rios V., Shukla P., When luxury democratizes: Exploring the effects of luxury democratization, hedonic value and instrumental self-presentation on traditional luxury consumers behavioral intentions, *Journal of Business Research* 155, 2023, Pag. 3

¹⁵⁸ Silverstein M.J., Fiske N., Butman J., *Trading Up: Why Consumers Want New Luxury Goods and How Companies Create Them*, 2003

beni convenzionali ma inferiore rispetto ai prodotti del lusso “vecchio”, i quali vengono venduti inoltre in volumi più contenuti. I prodotti di questa fascia sono spesso consumati dalla classe media la quale è disposta a pagare un prezzo premium per prodotti o servizi che presentano un livello elevato di qualità e desiderabilità rispetto ad altri appartenenti alla medesima categoria merceologica ma non sono così costosi da essere economicamente inaccessibili. I prodotti di lusso “nuovo” hanno un’elevata connotazione emotiva e di conseguenza prevedono un forte coinvolgimento emotivo da parte dei consumatori. All’interno della categoria del “New Luxury”, l’autore individua tre sottogruppi: i beni detti “*superpremium* accessibile” ovvero beni il cui prezzo è il più alto all’interno della propria categoria di prodotto ma rimangono comunque accessibili al consumatore “medio” di mercato in quanto si tratta di prodotti considerati a costo basso (es. Vodka Belvedere il cui prezzo è di 28 dollari rispetto ai 16 del marchio Absolute); prodotti nati come estensione di marchi di lusso “vecchio” che rappresentano dei prodotti a prezzo inferiore rispetto a quelli generalmente proposti dal *brand* che solitamente sono accessibili solo a consumatori con un elevato potere di acquisto; ed infine i beni “*masstige*”, i quali non sono al vertice della loro categoria in termini di prezzo e non sono strettamente legati all’immagine del marchio, bensì si posizionano, in quanto a prezzo, al di sopra dei prodotti del mercato di massa, ma al di sotto dei prodotti del vecchio lusso o di tipo “*superpremium* accessibile”.

- Prodotti convenzionali: la loro valutazione è basata sulle dimensioni del prezzo, della funzionalità e della convenienza piuttosto che sulla connessione di tipo emotivo. Si tratta di prodotti appartenenti ad una fascia di prezzo basso e prodotti in volumi elevati.

Immagine 19: Categorizzazione dei prodotti *new luxury*, *old luxury* e convenzionali

	NEW LUXURY	CONVENTIONAL	OLD LUXURY
<i>Affect</i>	Engaging	Bland	Aloof
<i>Availability</i>	Affordable	Ubiquitous	Exclusive
<i>Price</i>	Premium	Low cost	Expensive
<i>Quality</i>	Mass artisanal	Mass produced	Handmade
<i>Social basis</i>	Value driven	Conformist	Elitist

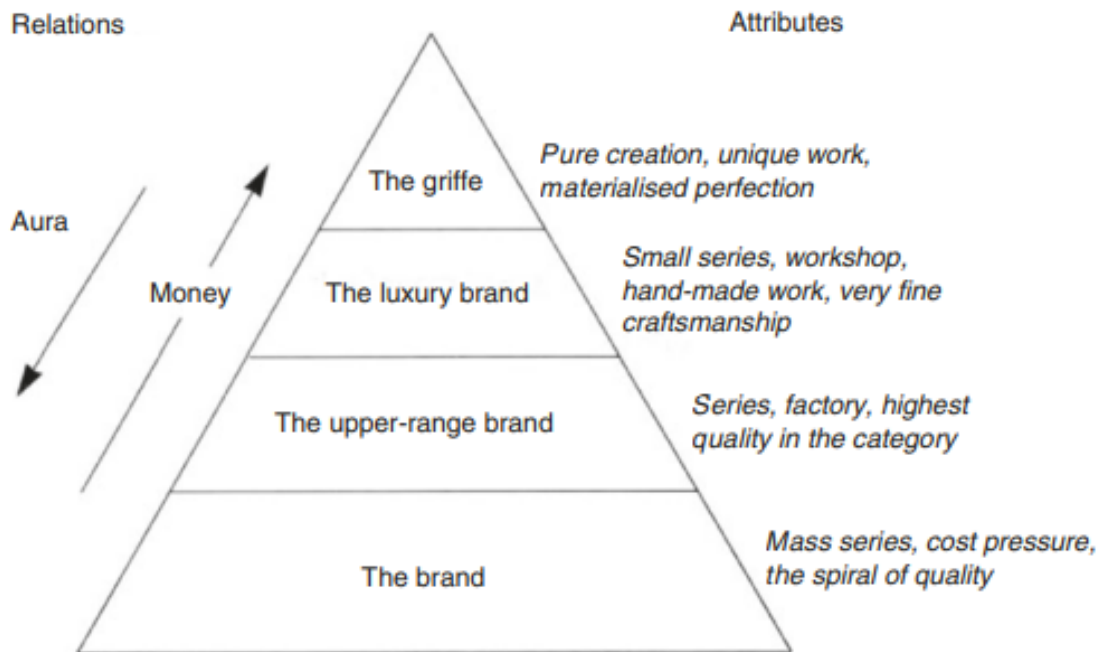
Fonte: Silverstein M.J., Fiske N., Butman J., Trading Up: Why Consumers Want New Luxury Goods--and How Companies Create Them, 2003

Anche Jean-Noël Kapferer propone un modello piramidale individuando quattro principali modelli di *business*¹⁵⁹:

- La *griffe*: viene descritta dall'autore come pezzi unici intrisi della creatività dell'artista il quale gli appone la sua firma. I pezzi in questione sono dunque simbolo di unicità ed artigianalità e la loro materializzazione permette al consumatore di sentirsi protagonista di un sogno elitario.
- Il marchio di lusso (*luxury brand*): si tratta pezzi prodotti in serie all'interno di uno studio, realizzati in parte anche a mano, in quantità limitate e denotati da altissima qualità. Esempi di marchi che si posizionano all'interno di questa categoria sono Hermès e Cartier.
- Il marchio di fascia alta (*upper-range brand*): all'interno di questa categoria si posizionano i *brand* che ricorrono ad una produzione di massa "snella"; sono pezzi di qualità alta ove la reputazione del marchio genera un valore aggiunto dei prodotti. Esempi di marchi che si posizionano all'interno di questa categoria sono Dior e Yves Saint Laurent.
- Il *brand*: alla base della piramide si trovano pezzi prodotti in larghe quantità ed un ampio *target* di consumatori ad un prezzo contenuto.

¹⁵⁹ Kapferer J., Kernstock J., Brexendorf T.O., Shaun M., Advances in Luxury Brand Management, Journal of Brand Management: Advanced Collections, 2017, Pag. 240-242

Immagine 20: Modelli del *luxury business*



Fonte: Kapferer J., Kernstock J., Brexendorf T.O., Shaun M., *Advances in Luxury Brand Management*, Pag. 242

Il modello teorizzato dall'autore mostra come vi sia una forte interazione tra i primi tre livelli della piramide. Le frecce rappresentate a sinistra del grafico mostrano come muovendosi verso l'alto lungo la piramide la perpetuità del marchio, ed in particolare delle *griffe*, sia legata agli investimenti operati da gruppi finanziari in grado di fornire le risorse necessarie per il primo livello, e alle strategie di licenza messe in atto con conglomerati industriali che permettono la creazione e la diffusione dei prodotti di terzo livello; è in quest'ultimo che avvengono la maggior parte dei profitti, parte dei quali da reinvestire nella *griffe* che rappresenta l'anima del *brand* ed il "sogno" per i consumatori¹⁶⁰. Paradossalmente più il marchio di lusso viene acquistato e più risulta necessario proteggere la sua aura di prestigio e creatività: "It is not only necessary to

¹⁶⁰ Kapferer J., *The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking*, 2012, Pag. 70

ensure that its awareness always surpasses its penetration, but also, above all, that its creative potential and prestige are preserved”¹⁶¹.

¹⁶¹ Kapferer J., *Managing Luxury Brands*, 2017, Pag. 242

CAPITOLO 3

3.1 Il sistema moda e la filiera della moda

Il sistema moda può essere definito come un “insieme di prodotti coordinati tra di loro, sia da un processo tecnologico, sia dalle esigenze del consumatore: l'uso finale o l'impiego produttivo di uno di questi prodotti trova una sua giustificazione, oppure viene favorito, dall'uso o dall'impiego di un altro prodotto del sistema”¹⁶². Da tale definizione emergono due aspetti caratterizzanti del sistema, ovvero quello tecnico legato ai processi produttivi ed alle tecnologie esistenti e quello di carattere economico-sociale connesso invece alle scelte di acquisto dei consumatori, le quali sono guidate dai valori dettati dalla società in cui essi agiscono e quelli appartenenti al singolo individuo. Definire i confini del sistema moda appare dunque complicato in quanto questi risultano essere mutevoli nel tempo e presentano una componente soggettiva nella loro classificazione. L'aggregazione dei prodotti che avviene all'interno del sistema moda è infatti dovuta, a livello di offerta, alle tecnologie ed ai processi produttivi esistenti, ed a livello di domanda è invece influenzata dai bisogni e dai gusti dei consumatori.

Il sistema moda può essere definito anche come “un complesso di prodotti risultante da un'integrazione verticale (fasi dei processi di trasformazione delle materie prime) e da un'integrazione orizzontale, frutto delle scelte e dei bisogni del consumatore”¹⁶³. L'integrazione verticale comporta il collegamento di settori differenti a monte dell'industria del tessile come, ad esempio, quelli riguardanti la fornitura di fibre di originale naturale ed artificiale e quelli di chimica fine. L'industria tessile in sé può essere a sua volta suddivisa internamente ed essa è produttrice di beni intermedi per le industrie presenti a valle, quali abbigliamento ed arredamento di origine tessile. L'integrazione orizzontale è invece dettata dalle scelte dei consumatori, e comporta la connessione di prodotti derivanti da cicli produttivi differenti e talvolta da processi tecnologici diversi: “Da un lato, due nuclei centrali di prodotti tecnologicamente collegati in quanto stadi successivi del ciclo produttivo tessile e di quello del cuoio, e dall'altro un complesso di scelte dei consumatori, i quali uniscono in un'unica visione complessiva, sia i prodotti finali dei due predetti cicli produttivi, sia anche prodotti derivanti da differenti processi

¹⁶² Degaglio M., Le industrie tessili, dell'abbigliamento, delle calzature, delle pelli e del cuoio in una prospettiva di politica industriale, dal “Rapporto sull'industria della moda”, Pag. 5

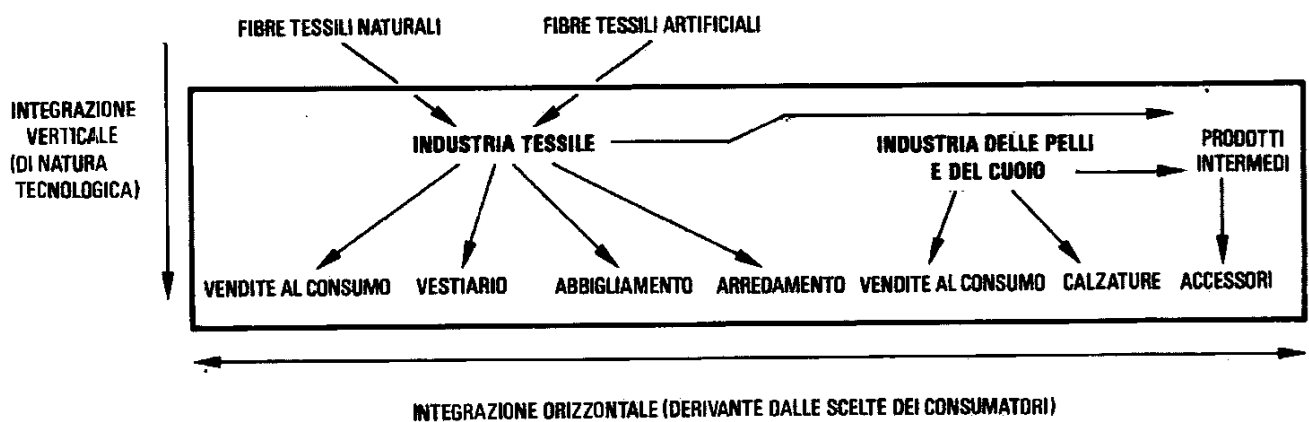
¹⁶³ Ciabattoni A., Il sistema moda, 1976, Pag. 28

tecnologici, come a esempio le calzature, le borse, gli ombrelli, i cosmetici, la bigiotteria. A livello delle scelte del consumatore questi prodotti risultano effettivamente coordinati tra loro: si sceglie, a esempio, il colore delle scarpe in funzione di quello del vestito, la foggia della borsetta perché si adatti a quella del cappellino”¹⁶⁴.

Al fine di poter tracciare confini maggiormente definiti di tale sistema, la letteratura riconosce alcune delle sue principali componenti¹⁶⁵:

- L'industria tessile, esclusa l'industria delle fibre tessili di origine artificiale, la quale viene classificata come appartenente al settore chimico
- L'industria del vestiario e dell'abbigliamento
- Il settore dell'arredamento con riferimento ai prodotti di origine tessile
- L'industria delle pelli, del cuoio e delle calzature
- Settori accessori come quello della bigiotteria e dei cosmetici

Immagine 21: Il sistema moda



Fonte: Ciabattoni A., Il sistema moda, 1976, Pag. 30

¹⁶⁴ Degaglio M., Le industrie tessili, dell'abbigliamento, delle calzature, delle pelli e del cuoio in una prospettiva di politica industriale, dal "Rapporto sull'industria della moda", Pag. 6

¹⁶⁵ Ciabattoni A., Il sistema moda, 1976, Pag. 29

Una classificazione utile ai fini della definizione del sistema moda è quella utilizzata dalle associazioni di categoria, ed in particolare, nel caso italiano, da “Sistema Moda Italia-Federazione tessile moda”. La Federazione oggi promuove e tutela tutti gli interessi dei propri associati, fungendo dunque da rappresentazione dell’intera filiera nazionale. Il Sistema Moda Italia raggruppa i propri associati in sezioni ognuna delle quali comprende gruppi merceologici differenti¹⁶⁶:

- Sezione nobilitazione
- Sezione intimo, calze & *beachwear*
- Sezione tessibile per abbigliamento
- Sezione uomo
- Sezione donna & cerimonia
- Sezione tessile per arredamento, casa e *contract*
- Sezione vari tessuti
- Sezione confezione bambino
- Sezione lino
- Sezione tessuti tecnici Text Club Tec
- Sezione laniera

Le imprese appartenenti al sistema moda possono inoltre essere classificate in due categorie¹⁶⁷:

- Imprese primarie, le quali producono fibre, filati e tessuti e si classificano dunque come fornitrici delle aziende produttrici di abbigliamento.
- Imprese secondarie, le quali impiegano le materie prime fornite dalle aziende primarie nella realizzazione di capi di abbigliamento finiti.

I settori identificabili come appartenenti al settore moda sono i seguenti¹⁶⁸:

- I settori del tessile e dell’abbigliamento

¹⁶⁶ Sistema Moda Italia, Federazione Tessile e Moda, <https://www.sistemamodaitalia.com/it/sezioni-e-gruppi-merceologici>

¹⁶⁷ Fontana F., Caroli M., 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, Pag. 27

¹⁶⁸ Giacosa E., L’economia delle aziende di abbigliamento, 2011, Pag. 4-5

- I settori delle pelli, delle calzature e degli accessori
- Il settore distributivo
- Altri settori non rientranti all'interno del ciclo produttivo ma che presentano una funzione di supporto, quali ad esempio il settore terziario avanzato (il quale comprende istituti di moda e di design, esibizioni fieristiche ed eventi di moda, agenzie pubblicitarie e di editoria specializzate) e quello meccanotessile (il quale rientra nella categoria della meccanica strumentale e consiste nella produzione di impianti e macchinari finalizzati a trasformare le materie prime ed i semilavorati forniti da imprese diverse).

A partire dagli anni Settanta il sistema moda ha subito profonde trasformazioni tecnologiche che hanno portato ad una sua traslazione verso l'industria della confezione rispetto a quella delle lavorazioni tessili¹⁶⁹:

- Crescente ricorso a fibre artificiali e sintetiche le quali denotano una minor dipendenza dai cicli stagionali ed una maggiore versatilità ed adattabilità nei loro impieghi
- Nascita dell'industria della confezione con conseguente discesa del settore dell'artigianato: alla fine degli anni Settanta circa l'80% degli abiti risultava provenire dall'industria e non più dai laboratori sartoriali o dalle case dei consumatori
- Mutabilità della domanda e cambiamento dei rapporti tra l'industria del tessile ed abbigliamento ed i consumatori. In passato, infatti, le tendenze della moda era stabilite da un gruppo ristretto di *couturier*, le cui creazioni accessibili alle sole classi sociali collocate più in alto nella scala sociale, e venivano imitate dai produttori di fascia inferiore e realizzate in materiali meno pregiati e meno costosi e si propagavano dunque dall'alto verso il basso. Nel corso degli anni Settanta però l'haute couture lascia progressivamente posto ad un nuovo modello di comportamento nel campo dell'abbigliamento, più informale, non diffuso verticalmente e di matrice industriale: circa l'80% degli abiti risultava di provenire dall'industria e non più dal settore artigianale¹⁷⁰.

¹⁶⁹ Ciabattoni A., Il sistema moda, 1976, Pag. 92-93

¹⁷⁰ Saviolo S., Testa S., Strategic Management in the Fashion Companies, 2002, Pag. 37-38

Al fine di comprendere il significato del settore moda è utile compiere una distinzione tra quest'ultimo e la cosiddetta filiera della moda. Il sistema moda è infatti un complesso *cluster* di industrie interconnesse tra di loro, e nella sua trattazione, l'attenzione viene posta sul prodotto finito, il quale però è frutto di una catena di una lunga catena di attività e stadi la cui interazione determina il successo del bene sul mercato. Un concetto dunque fondamentale al fine di analizzare il sistema moda, come sistema costituito da una successione di stadi differenti, è quello della filiera della moda detta anche *supply chain* o *fashion pipeline*, termine che identifica una struttura che ha inizio negli stadi produttivi delle materie prime, quali ad esempio le fibre naturali provenienti dall'agricoltura o quelle artificiali ottenute dalle industrie chimiche, e si sviluppa in senso verticale verso il basso nello stadio produttivo e distributivo dell'industria tessile e dell'abbigliamento. La filiera della moda coinvolge settori economici differenti, i quali possono essere segmentati sulla base delle categorie merceologiche e del prezzo¹⁷¹.

Il termine "filiera" fa infatti riferimento al percorso che il prodotto segue all'interno del processo di produzione, a partire dalle materie prime fino ad arrivare al bene finito ed offerto sul mercato, ed è inclusivo delle aziende che contribuiscono a creare valore aggiunto del bene finale. La filiera è comprensiva anche delle industrie che non fanno parte del ciclo produttivo verticale ma ricoprono un ruolo di supporto, quali ad esempio l'industria meccanotessile e vari settori dell'industria dei servizi, come quella pubblicitaria, le agenzie di comunicazione, le esibizioni fieristiche della moda, etc.

La filiera comprende dunque anche attività integrative e di coordinamento della produzione e della distribuzione del prodotto. Risulta possibile individuare quattro stadi operativi caratterizzanti la filiera¹⁷²:

- La fase produttiva dei filati, naturali o sintetici, la quale rappresenta lo stadio a monte della filiera. I filati in questi possono subire la tintura in questa prima fase oppure una volta che il prodotto è confezionato.
- La fase di trasformazione del filato attraverso la quale si producono tessuti o maglie.
- La fase di confezionamento dei capi che consiste nel taglio dei tessuti o delle maglie e nell'impiego di componenti accessori quali bottoni, cerniere, pellami, etc.
- La fase distributiva e di vendita al cliente intermedio oppure al consumatore finale.

¹⁷¹ Saviolo S., Testa S., *Strategic Management in the Fashion Companies*, 2002, Pag. 37-38

¹⁷² Giacosa E., *L'economia delle aziende di abbigliamento*, 2011, Pag. 3-4

L'intera catena di fornitura è dunque suddivisa tra una molteplicità di attori ognuno dei quali risulta specializzato in una singola fase produttiva o segmento di prodotto: la filiera è infatti caratterizzata dall'operare di numerose imprese dalle piccole o grandi dimensioni che si occupano anche solo di una singola attività che contribuisce alla creazione del capo di abbigliamento finito. Nel contesto della filiera l'attenzione non è più focalizzata sulla singola azienda bensì sulla cosiddetta "impresa estesa" intesa come la rete che connette l'azienda presa in considerazione e gli altri attori economici coinvolti, i quali comprendono i fornitori di materie prime, tessuti e componenti utilizzati nella realizzazione del prodotto finale, i fasonisti o conto terzi, ovvero coloro che effettuano il confezionamento di capi d'abbigliamento in serie, creati su un modello di base, e forniscono dunque l'impresa di capi già confezionati o semilavorati, i distributori del prodotto finito ed i soggetti che lo commercializzano: "la creazione di valore ha luogo lungo tutta la filiera produttiva-distributiva : 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"¹⁷³.

Il sistema moda comprende due macro-filiere, la filiera del tessile ed abbigliamento e la filiera delle pelli-calzature ed accessori¹⁷⁴.

La filiera del tessile comprende il comparto nobilitazione, il comparto tessili vari e prodotti tecnici, e quella dell'abbigliamento, con il comparto dell'abbigliamento in tessuto e quello dell'abbigliamento in maglia e calzetteria.

L'industria tessile e dell'abbigliamento in Italia a partire dal 1975 è tutelata da Federtessile, denominazione abbreviata di Federazione fra le Associazioni delle Industrie Tessili e Abbigliamento, alla quale aderiscono imprese appartenenti a comparti merceologici diversi del settore: "Associazione dell'Industria Laniera Italiana, Associazione Cotoniera, Liniera e delle Fibre Affini, Associazione Serica Italiana, Associazione Italiana Industriali Abbigliamento, Associazione Italiana Produttori

¹⁷³ Giacosa E., *L'economia delle aziende di abbigliamento*, 2011, Pag. 4

¹⁷⁴ Saviolo S., Testa S., *Strategic Management in the Fashion Companies*, 2002, Pag. 39

Maglieria e Calzetteria, Associazione Nobilitazione Tessile”¹⁷⁵. Oggigiorno Confindustria Moda rappresenta la Federazione che riunisce sessanta mila imprese operanti all’interno settore tessile moda e degli accessori.

All’interno di questa macro-filiera viene operata una distinzione tra:

- industria delle fibre: la fibra rappresenta la componente più piccola del tessuto ma è quella che ne determina il colore, il peso, la solidità e la *texture* al tatto. Con fibra si intende “l’insieme dei prodotti fibrosi che, per la loro struttura, resistenza ed elasticità, hanno la proprietà di unirsi, attraverso la filatura, in fili sottili, tenaci e flessibili che vengono utilizzati per la fabbricazione di filati”¹⁷⁶. Il termine “mano” viene utilizzato per riassumere le sue caratteristiche di morbidezza, sofficià e volume.

Le fibre si distinguono in quelle di origine naturale, a loro volta suddivise tra fibre animali e fibre vegetali, e le fibre chimiche o tecnofibre, prodotte dall’uomo attraverso l’uso della tecnologia. Le fibre prodotte dall’uomo si distinguono in fibre artificiali, derivanti da materie prime naturali sottoposte a trattamenti chimici, e fibre sintetiche ottenute a partire da polimeri.

Fanno parte delle fibre naturali di origine vegetale il cotone, il lino, la canapa, la iuta ed il ramiè; mentre tra le fibre di origine animale si trovano la lana, il *lambswool*, l’angora, il cashmere, la vigogna, il cammello, il *mohair*, l’alpaca, il *merinos*, lo *shetland* e la seta.

Le tecnofibre si distinguono in fibre artificiali, prodotto a partire dalla cellulosa la quale viene sottoposta ad agenti chimici, e fibre sintetiche, le quali derivano da polimeri non presenti in natura ma sintetizzati dall’uomo. Alcuni esempi di fibre sintetiche sono l’acrilico, il *nylon*, il poliestere, il *teflon*, il *kevlar* e l’*elastan*.

La produzione di fibre tessili rappresenta la fase della filiera maggiormente esternalizzata, con il reperimento delle materie prime anche all’estero.

L’industria delle fibre ed in particolare quelle realizzate dall’uomo sono una delle componenti di maggiore importanza della filiera in termini di innovazione delle funzioni e dei materiali. Si tratta dunque di un settore ad alta intensità di capitale dovuta alla portata degli investimenti in ricerca, tecnologie e macchinari richiesti.

¹⁷⁵ Federtessile, <https://moda.mam-e.it/federtessile/>

¹⁷⁶ Eber, Ebam, Inail, L’abbigliamento: confezione e maglieria, Pag. 21

- industria tessile: le materie prime identificano i singoli comparti, suddividendo il tessile in laniero, cotoniero, liniero e serico. L'industria tessile comprende le attività attraverso le quali le fibre vengono trasformate in filati e tessuti. Questa può essere segmentata sulla base del tipo di fibra utilizzata all'interno del ciclo produttivo; si parla dunque di ciclo della lana, ciclo del cotone (comprensivo anche del lino), ciclo della seta, ciclo del non-tessile ed il ciclo dei tessuti misti. Ognuno di questi cicli comporta delle *supply chain* differenti, accomunate però da alcuni stadi: la preparazione ed il filato della fibra, la realizzazione del tessuto (tessitura o lavorazione a maglia) nella quale vi è un forte focus al mercato finale di destinazione del prodotto finito, ed il processo di finissaggio.

Nella fase di filatura, processo meccanico di attorcigliamento delle fibre in fiocco, le diverse materie prime subiscono dei processi di preparazione finalizzati all'introduzione del processo tramite il quale viene realizzato il filato: la diversa natura della materia prima determina cicli produttivi differenti; sono infatti previsti impianti diversi a seconda della fibra da lavorare e questo fa sì che una singola impresa solitamente si specializzi in un'unica tecnologia in questo ambito. I filati si distinguono in filati semplici, composti da un unico filato, binati, realizzati da uno o più capi uniti tra loro senza torsione, e ritorti, ottenuti dall'unione di più capi attraverso la torsione. Nella fase della tessitura il filato viene preparato al fine di realizzazione del tessuto. Attraverso la tessitura, i filati ottenuti dalle fibre vengono trasformati in tessuti veri e propri sulla base di schemi detti "armature" determinati dal diverso intreccio dei fili verticali, chiamati ordito, con quelli orizzontali, denominati trama.

La fase di nobilitazione comprende diverse lavorazioni tramite le quali viene attribuito valore aggiunto al tessuto. Essa è trasversale all'intera filiera e può infatti coinvolgere le fibre, il filato e più frequentemente il tessuto o il capo finito. I processi di nobilitazione comprendono lo stadio di preparazione, colorazione e finissaggio. Al suo interno rientrano dunque tintura e la stampa, le quali aggiungono caratteristiche specifiche al prodotto o al materiale senza però cambiare la natura; ed il finissaggio attraverso il quale si modificano le superfici dei tessuti e si impatta sulle caratteristiche di manutenzione del capo. Il finissaggio consiste in una serie di processi chimici attraverso i quali filati e tessuti vengono lavati ed ammorbiditi e lucidati¹⁷⁷. Le

¹⁷⁷ Saviolo S., Testa S., Strategic Management in the Fashion Companies, 2002, Pag. 46-49

tecniche di finissaggio sono particolarmente innovative e richiedono grossi investimenti nel settore e sono strettamente connesse alle aziende chimiche, la cui ricerca ha fondamentali conseguenze sulle produzioni tessili.

- industria dell'abbigliamento: la quale comprende l'abbigliamento realizzato in tessuto, quello in maglia e la calzetteria.

All'interno dell'industria dell'abbigliamento è possibile compiere una distinzione tra la produzione di abbigliamento e di maglieria, le quali si distinguono per le scelte tecnologiche, produttive e di mercato che ne caratterizzano i loro processi. La produzione di abbigliamento consiste nel taglio e nella cucitura di tessuti ortogonali o navetta, formati da due o più sistemi di fili incrociati perpendicolarmente, i cui fili disposti verticalmente sono detti fili in ordito e quelli disposti orizzontalmente, fili in trama. In questo primo caso il tessuto ottenuto è denominato "navetta". Alcuni esempi di tessuti di questa tipologia sono l'alcantara, la batista, la flanella, la *gabardine*, il velluto a coste, il velluto liscio e operato, il denim, il raso, la *crêpe*, la *georgette*, la mussola, l'*oxford*, la *piquet*, la *popeline*, il *twille*, l'occhio di pernice, il *cavalry*, *twill*, *ped de poule* ed il principe di *galles*¹⁷⁸.

La maglieria consiste nella realizzazione di capi direttamente dal filato: il tessuto a maglia viene formato da ferri da maglia che creano anelli di filato i quali vengono legati insieme. Essi si distinguono in tessuti in trama, nei quali le maglie vengono disposte orizzontalmente ed in tessuti in catene, nei quali vengono disposte verticalmente¹⁷⁹.

Le principali fasi del processo produttivo presenti sia nella maglieria che nell'abbigliamento sono il taglio, l'assemblaggio, la stiratura, il controllo qualità ed il confezionamento del capo. La fase dell'assemblaggio comprende la cucitura, incollaggio, ricamo e trapuntatura.

In generale il ciclo produttivo dell'abbigliamento si articola nel seguente modo¹⁸⁰:

- la fase del progetto creativo: in seguito all'intuizione dello stilista e la realizzazione del progetto, vengono messi a punto i figurini ed individuati colori e materiali da utilizzare nei modelli.

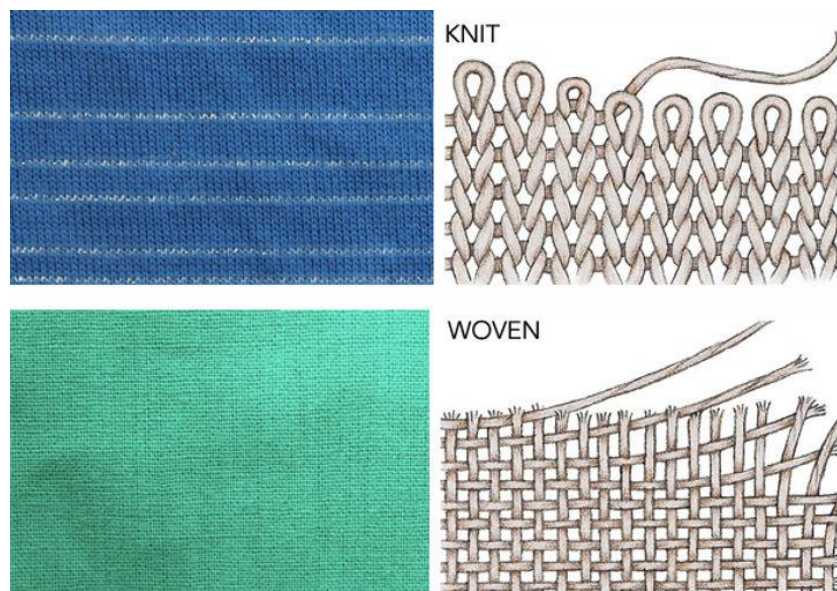
¹⁷⁸ Eber, Ebam, Inail, L'abbigliamento: confezione e maglieria, Pag. 25-26

¹⁷⁹ Misnon M., Mainul I., Epaarachichi J., Lau K., Potentiality of utilising natural textile materials for engineering composites applications, Materials & Design, 2014, Pag. 360

¹⁸⁰ Cirianni A., La struttura produttiva e la competitività delle imprese appartenenti alla filiera della moda, n.3 2023, Istat, Pag. 11

- la fase della creazione dei modelli: partendo dalla creazione dello stilista, si creano i presupposti per poter realizzare il capo in serie.
- la fase dello sviluppo taglie: attraverso l'impiego di un algoritmo si individua una taglia base, la quale viene utilizzata nella realizzazione del modello base; vengono stabiliti a partire da questo le taglie superiori ed inferiori.
- la fase dell'esecuzione del grafico di piazzamento, con la quale si predispone la fase del taglio.
- la fase della stesura: le sagome in carta da tagliare vengono utilizzate sovrapponendo diversi strati di tessuto.
- la fase del taglio: in questa fase i tessuti sovrapposti nel grafico di piazzamento vengono incisi e rifilati in singoli pezzi.
- la fase della confezione, la quale comprende le operazioni di cucitura, la termoadesivazione, la saldatura, il ricamo e la trapuntatura.
- la fase stiratura: segue la fase di cucitura del capo e permette di modellare la superficie dei tessuti.
- la fase del fissaggio: tramite l'uso dell'adesivo a fusione, il tessuto interfodera viene fissato con quello esterno.

Immagine 22: Differenza tra *knit* e *woven*



Fonte: <https://www.developapparel.com/post/is-your-fabric-knit-or-woven>

Le imprese che operano all'interno dell'industria dell'abbigliamento possono essere suddivise in cinque diversi gruppi¹⁸¹:

- Le imprese industriali di grandi dimensioni: si tratta di gruppi industriali integrati all'interno di gruppi tessili, che offrono prodotti appartenenti a diversi segmenti, godono di una *brand image* molto forte e sono presenti sui mercati internazionali. Alcuni esempi di imprese appartenenti a questa categoria sono Marzotto, Ermenegildo Zegna, Max Mara, Benetton e Levi's.
- Le *griffe* con reputazione internazionale: si tratta di imprese controllate da conglomerati del lusso oppure indipendenti, le quali sono dotate di proprie strutture produttive o ricorrono ad accordi di licenza, che offrono un portafoglio diversificato di prodotti che includono anche categorie diverse dall'abbigliamento come accessori, profumi ed articoli per la casa. Appartengono a questa categoria Valentino, Versace, Armani e Calvin Klein.
- Le imprese industriali di medie dimensioni: queste imprese offrono un *range* di beni più ristretto, i quali sono del proprio marchio oppure vengono prodotti in veste di licenziatario. Esse si focalizzano su settori specifici ed operano principalmente sul mercato nazionale nonostante puntino anche a raggiungere un livello internazionale. Alcuni esempi di imprese industriali di medie dimensioni sono Golden Lady, Colmar e La Perla.
- Le imprese di piccole e medie dimensioni sono invece specializzate nella produzione di determinati capi di abbigliamento ed accessori, ai quali appongono il proprio marchio o come licenze per altre imprese, operando principalmente sul mercato nazionale.
- Le imprese fornitrici delle categorie sopra elencate. Esse si distinguono in imprese subappaltatrici, medie o piccole dimensioni, le quali realizzano completamente il prodotto oppure si occupano di numerose fasi coinvolte nella sua produzione, e le cosiddette imprese *façoniste*, dalle dimensioni ridotte e di natura artigianale, le quali svolgono esclusivamente alcune fasi produttive o di finissaggio su prodotti semi lavorati dell'impresa committente.

¹⁸¹ Saviolo S., Testa S., Strategic Management in the Fashion Companies, 2002, Pag. 52

La filiera lunga del settore del tessile e dell'abbigliamento presenta le seguenti fasi¹⁸²: la fabbricazione di macchinari tessili ed il loro commercio all'ingrosso alle quali segue la fase di acquisizione del capitale, sotto forma di macchinari, da parte dell'impresa. Ha inizio la fase di nobilitazione nella produzione industriale tessile che prevede le fasi di pretrattamento, tintura, lavaggio, finissaggio ed asciugatura. In seguito all'acquisizione delle materie prime avviene la fase produttiva delle fibre tessili, con la quale si ottiene il fiocco tessile da cui deriva la produzione del filato tessile. A seguire avviene la produzione del tessuto ottenuto tramite le fasi di tessitura e produzione della maglia, che danno luogo al capo confezionato, ovvero il prodotto finito del ciclo produttivo. I prodotti finiti, di tessile ed abbigliamento, vengono trasportati e vengono trasferiti dai grossisti, i quali li vendono al dettaglio sul mercato interno o li destinano sul mercato estero, raggiungendo il consumatore finale. Il sistema moda ha subito nel corso degli ultimi anni alcuni cambiamenti che spinto le imprese a modificare i propri modelli di *business* ed espandersi verso settori produttivi differenti al fine di aumentare i profitti e godere dei benefici legati ad una crescita dimensionale. Il consumo post-moderno che ha preso piede all'interno dei Paesi industrializzati ha coinvolto l'intera società ed ha interessato gli aspetti legati alla cura della persona e all'immagine¹⁸³.

È possibile classificare le aziende del sistema moda sulla base dei settori in cui esse operano¹⁸⁴:

- Imprese che operano in uno solo settore offrendo prodotti appartenenti a categorie merceologiche di differenti: si tratta ad esempio di imprese settore di pelli-calzature-accessori che offrono sul mercato sia borse, che articoli di pelletteria, che scarpe. Rappresentano un esempio di questa categoria imprese come Jimmi Choo o Coccinelle.
- Imprese che operano in più settori attraverso un unico marchio: queste imprese sono dotate di ampie risorse immateriali e competenze, tra cui *know-how*, *brand identity*, competenze commerciali ed organizzative e fonti tecnologiche. Esse vengono trasferite dal proprio *core business* ad altri settori, facendo leva sulla forza del marchio che risulta essere un elemento di fedeltà per cliente a prescindere dalla categoria

¹⁸² Cirianni A., La struttura produttiva e la competitività delle imprese appartenenti alla filiera della moda, n.3 2023, Istat, Pag. 11

¹⁸³ Bucci A., L'impresa guidata dalle idee, Domus Academy, Milano, 1998, Pag. 57

¹⁸⁴ Giacosa E., L'economia delle aziende di abbigliamento, 2011, Pag. 5-7

merceologica del prodotto offerto¹⁸⁵. L'impresa, dunque, amplia la propria offerta includendo prodotti appartenenti a categorie merceologiche settori differenti, i quali vengono percepiti dai consumatori come facenti parti dell'identità del marchio e dunque accettati dal mercato. L'espansione della gamma produttiva permette all'impresa di godere di benefici sia dal punto di vista della *brand image* che dal punto di vista dei ricavi ottenuti: la gestione unificata attività differenti sotto un medesimo marchio permette di sfruttare le economie di scopo e dunque ridurre i costi ed evitare determinati investimenti richiesti nel caso della creazione di un *brand* distaccato. L'impresa può intraprendere una differenziazione di tipo "correlato" operando su più settori che presentano caratteristiche affini oppure di tipo "non correlato" agendo su settori diversi tra loro. Alcuni esempi di aziende che, in seguito al potenziamento del marchio, operano su settori differenti sono Dior, Gucci e Chanel.

- Imprese che operano in più settori attraverso più marchi: in questo caso l'impresa opera in settori differenti ed offre prodotti appartenenti a categorie merceologiche diverse attraverso l'impiego di più marchi riuscendo così ad ampliare il proprio vantaggio competitivo sul mercato. L'obiettivo dell'impresa è quello di proporsi come un gruppo multimarca, attraverso *brand* collocabili nella medesima fascia di prezzo, come nel caso della strategia utilizzata dal Gruppo LVMH, oppure su livelli differenti come nel caso di Giorgio Armani, il quale ha creato il marchio Emporio Armani e Armani Jeans di posizionamento inferiore.

3.2 Il sistema moda in Italia

Il sistema moda in Italia si caratterizza per lo stretto rapporto tra creatività ed industria nel quale i processi di invenzione ed innovazione si intrecciano ripetutamente ad ogni stagione. Il legame tra industria creativa e manifatturiera nasce negli anni Settanta: fino ad allora infatti l'industria del tessile-abbigliamento era principalmente concentrata nelle produzioni di uniformi militari ed abiti da lavoro e dunque capi funzionali e dalla trascurabile componente estetica¹⁸⁶. Il mercato dei capi di "moda" era accessibile alla sola classe elitaria e di fattura artigianale: le creazioni erano realizzate su misura per il cliente

¹⁸⁵ Bucci A., L'impresa guidata dalle idee, Domus Academy, Milano, 1998, Pag. 57

¹⁸⁶ Ricchetti M., L'industria della moda in Creatività nelle professioni, Atti del convegno Bolzano 14 febbraio 2007, Pag. 29-32

da parte del *couturier*, figura dell'artigiano e stilista, nel quale si fondevano dunque in un certo senso creazione estetica e materiale. L'impresa dell'artigiano-stilista, denominata *maison*, è infatti indicativa del fatto che la produzione si colloca in un ambito ristretto o comunque con un'organizzazione di tipo artigianale, in un laboratorio o una residenza spesso collocata nel centro di Parigi. Il processo che porta alla definizione del sistema moda inteso come ibrido del lavoro creativo e della produzione industriale inizia a partire dagli anni Settanta e si realizza in particolar modo in seguito all'introduzione dei primi contratti di *licensing* strategico e di lunga durata nel settore¹⁸⁷.

Negli anni a cavallo tra il 1970 ed il 1980 si assiste ad una trasformazione del sistema industriale e distributivo italiano che vede un rafforzamento ed un aumento della forza competitiva del comparto moda. Nel corso degli anni Settanta ha luogo un ridimensionamento delle grandi imprese tessili che fino a quel momento dominavano il panorama nazionale, ed alla creazione di una forte rete di piccole e medie imprese caratterizzate da forti legami con il territorio locale. Il processo di decentralizzazione produttiva delle imprese di grandi dimensioni alle piccole imprese può essere ricondotto ad un aumento dei costi ed in particolare del costo del lavoro ed una situazione di stagnazione e cambiamento nella domanda che portò la produzione a traslare verso volumi più ridotti. Il *focus* viene dunque spostato dalla produzione di massa e dallo sfruttamento delle economie di scala e vengono messi in luce i potenziali vantaggi legati alle piccole imprese, le quali permettono di raggiungere maggiori livelli di flessibilità e di innovazione del prodotto. In questo periodo si assiste dunque ad un aumento delle unità produttive collocate sul territorio nazionale e ad una riduzione delle loro dimensioni, le quali comportano maggiori barriere all'ingresso nei mercati estranei ed una conseguente perdita della produttività e della competitività del settore tessile-abbigliamento. Si assiste al medesimo tempo, all'interno delle imprese di piccole dimensioni, ad una riduzione del costo per unità di prodotto grazie ad una riduzione dei costi del lavoro. Le grandi imprese fanno leva sui vantaggi strategici derivanti delle aziende di piccole dimensioni e di conseguenza si assiste ad un impulso nei processi di esternalizzazione¹⁸⁸. Nel corso degli anni Sessanta, gli avvenimenti accaduti nella sfera sociale si riflettono sui gusti e sugli stili dei consumatori, i quali iniziano ad essere dettati da gruppi musicali e movimenti giovanili

¹⁸⁷ Ricchetti M., L'industria della moda in *Creatività nelle professioni*, Atti del convegno Bolzano 14 febbraio 2007, Pag. 29-32

¹⁸⁸ Saviolo S., Testa S., *Strategic Management in the Fashion Companies*, 2002, Pag. 87

con un cambio di direzione verso l'abbigliamento informale. In un'ottica di democratizzazione della moda si sviluppa il fenomeno del "pronto moda", una modalità produttiva caratterizzata da ridotte tempistiche produttive e brevi tempi di consegna alla distribuzione dei capi finiti. Le imprese del pronto moda seguono le tendenze del mercato da altri imposte, imitando ad un costo contenuto le proposte degli stilisti e competono presentando sul mercato i prodotti che presentano maggiore richiesta in tempi ristretti. Esse si distinguono dunque dalle imprese del "programmato" le quali invece instaurano dei processi atti a prevedere i *trend* della moda e contribuiscono alla loro determinazione¹⁸⁹. Le piccole imprese, dunque, attraverso il sistema del "pronto moda" erano in grado di soddisfare i bisogni dei consumatori offrendo prodotti a basso prezzo combinati a migliori servizi distributivi ed il loro successo era agevolato anche dai minori investimenti tecnologici richiesti in confronto a quelli dell'abbigliamento formale.

Dopo questa prima fase di sviluppo la maggior parte delle piccole imprese incontrò difficoltà nell'accesso al mercato finale ed assunse un ruolo di sub-fornitore, continuando dunque a sostenere il decentramento della produzione attuato dalle grandi imprese. Quest'ultimo prese piede in particolar modo grazie alla concentrazione delle unità produttive in sistemi locali agglomerati in aree industriali, ciascuna delle quali specializzata in un ramo del tessile o dell'abbigliamento.

I principali distretti industriali del tessile-abbigliamento, graficamente riassunti nell'immagine sottostante, sono caratterizzati da un elevato livello di specializzazione, suddivisione del lavoro tra le imprese che li costituiscono ed una forte interrelazione tra la sfera economica, sociale e politica del sistema locale. Ciascuna delle imprese che opera all'interno del distretto è specializzata in un particolare fase produttiva o in un determinato prodotto o materiale, nell'ambito della quale sviluppata un importante *know-how* che funge da leva nei processi di collaborazione ed imitazione.

All'intero del distretto sono infatti presente piccole imprese di matrice artigiana solitamente impiegate nelle fasi di cucitura, imprese verticalmente integrate responsabili dei più importanti stadi produttivi e della vendita sul mercato, società commerciali che acquistano le materie prime ed i prodotti semilavorati, esternalizzano la produzione e si occupano dell'offerta sul mercato del prodotto finito e società di servizi, le quali si occupano delle fasi di taglio e delle attività inerenti al confezionamento, all'applicazione

¹⁸⁹ Fornari D., Rapporti industria-distribuzione e strategie dell'ingrosso nel tessile/abbigliamento, 1989

di componenti accessori, al finissaggio ed alla stiratura del capo finito. La presenza e la disponibilità di lavoratori altamente qualificati alimenta la nascita di nuove imprese all'interno del distretto incrementando di conseguenza la produttiva all'interno dell'intero sistema locale.

Il sistema industriale italiano trae beneficio dalla subfornitura operata dalle imprese di grandi dimensioni e dalla crescita delle piccole e medie imprese, godendo dunque sia di un aumento del livello di specializzazione ed innovazione della struttura industriale, che dello sfruttamento delle economie di scala e di una maggiore flessibilità a livello di sistema locale¹⁹⁰.

Becattini definisce infatti il concetto di distretto industriale come "entità socio-territoriale caratterizzata dalla presenza attiva, in un'area territoriale circoscritta, naturalisticamente e storicamente determinata, di una comunità di persone e di una popolazione di imprese industriali"¹⁹¹.

Un'importante caratteristica del sistema moda italiano è rappresentata dal forte legame che intercorre tra la sfera industria e quella dello stile e dei *designer*: la distanza tra *haute couture* ed industria inizia infatti ad assottigliarsi tra il 1960 ed il 1970. Il primo evento riconducibile a questo cambiamento fu la collezione presentata nel 1969 da Walter Albini e prodotta in collaborazione con l'impresa industriale Papini.

Nel corso degli anni Settanta in seguito agli avvenimenti avvenuti nella dimensione sociale, quali la nascita dei gruppi giovanili e la crescente emancipazione delle donne, e nella dimensione economica quali la crisi petrolifera del 1973 e la successiva inversione del ciclo economico con conseguente picco dei consumi nella classe media, segnano il cambiamento della domanda e la crisi della moda *haute couture*. Si accentua l'interesse dei consumatori in tutti i prodotti connessi alla cura della persona e dell'immagine e le imprese iniziano a comprendere la necessità di intrecciare una collaborazione gli stilisti al fine di sfruttare queste emergenti opportunità di mercato.

¹⁹⁰ Saviolo S., Testa S., *Strategic Management in the Fashion Companies*, 2002, Pag. 88-90

¹⁹¹ Becattini G., *Il distretto industriale marshalliano come concetto socioeconomico*, Stato e Mercato, n° 25., 1989, Pag. 112

Un altro evento che determinò la trasformazione del sistema moda italiano fu l'accordo di licenza nato tra Giorgio Armani ed il Gruppo Finanziario Tessile rappresentando una delle prime delle numerose collaborazioni tra industria e creatività stilistica¹⁹².

Attraverso questo accordo si crea un rapporto di licenza di lungo periodo, nel quale le attività manifatturiere sono in carico al gruppo industriale in veste di licenziatario, ed i servizi comunicativi e di progettazione sono realizzati dalla casa di moda in veste di licenziante. L'accordo tra Armani ed il Gruppo Finanziario Tessile scandì il cambio di prospettiva avvenuto nel sistema moda e l'inizio della sua ibridazione, che comportò il passaggio dalla figura di *couturier* a quella di stilista: "Da uno studio stilistico quasi sempre a Milano, ma anche a Parigi o a Londra, e con un buona «dotazione» di consulenze, in contrapposizione al monogamo *couturier*, lo stili sta, poligamo per natura [...] si spostava di azienda in azienda per «lisciare» con l'esigente severità organica del suo progetto tutte le residue asperità di quel rodaggio formale – Armani per stagioni intere formando personalmente i tecnici del suo principale produttore, il Gruppo Finanziario Tessile, all'anomalia e all'eccezione della sua giacca e delle sue lavorazioni, sottraendoli così alle più tradizionali e rigide abitudini esecutive di quel genere di confezione – per poi lustrarlo con quel suo particolare e inconfondibile senso di modernità: lo stile appunto"¹⁹³.

Il successo del settore moda italiano che prese piede in particolar modo nel periodo tra gli anni Settanta e fine degli anni Ottanta può essere ricondotto ad alcune caratteristiche peculiari di differenziazione:

- Un costante stimolo per la produzione rappresentata dalla domanda presente non solo nella fascia di mercato elevata ma anche in quella medio-bassa
- Il passaggio da una produzione di massa e standardizzata ad una più orientata alla personalizzazione e con maggiore contenuto qualitativo sia dal punto di vista degli attributi tangibili, quali ad esempio la qualità dei materiali e la funzionalità, che intangibili come lo stile e l'immagine; ciò fu seguito dall'orientamento verso tecnologie maggiormente flessibili e processi idonei ad una produzione in volumi più ridotti. Il sistema moda italiano risulta dunque in grado di produrre beni ad elevato apporto qualitativo, coinvolgendo l'intera catena del valore, dalle materie prime al

¹⁹² Saviolo S., Testa S., *Strategic Management in the Fashion Companies*, 2002, Pag. 90-95

¹⁹³ Conti Q., *Mai il mondo saprà*, 2005, Pag. 63

contenuto stilistico, dalle tecnologie alla distribuzione del prodotto al consumatore finale.

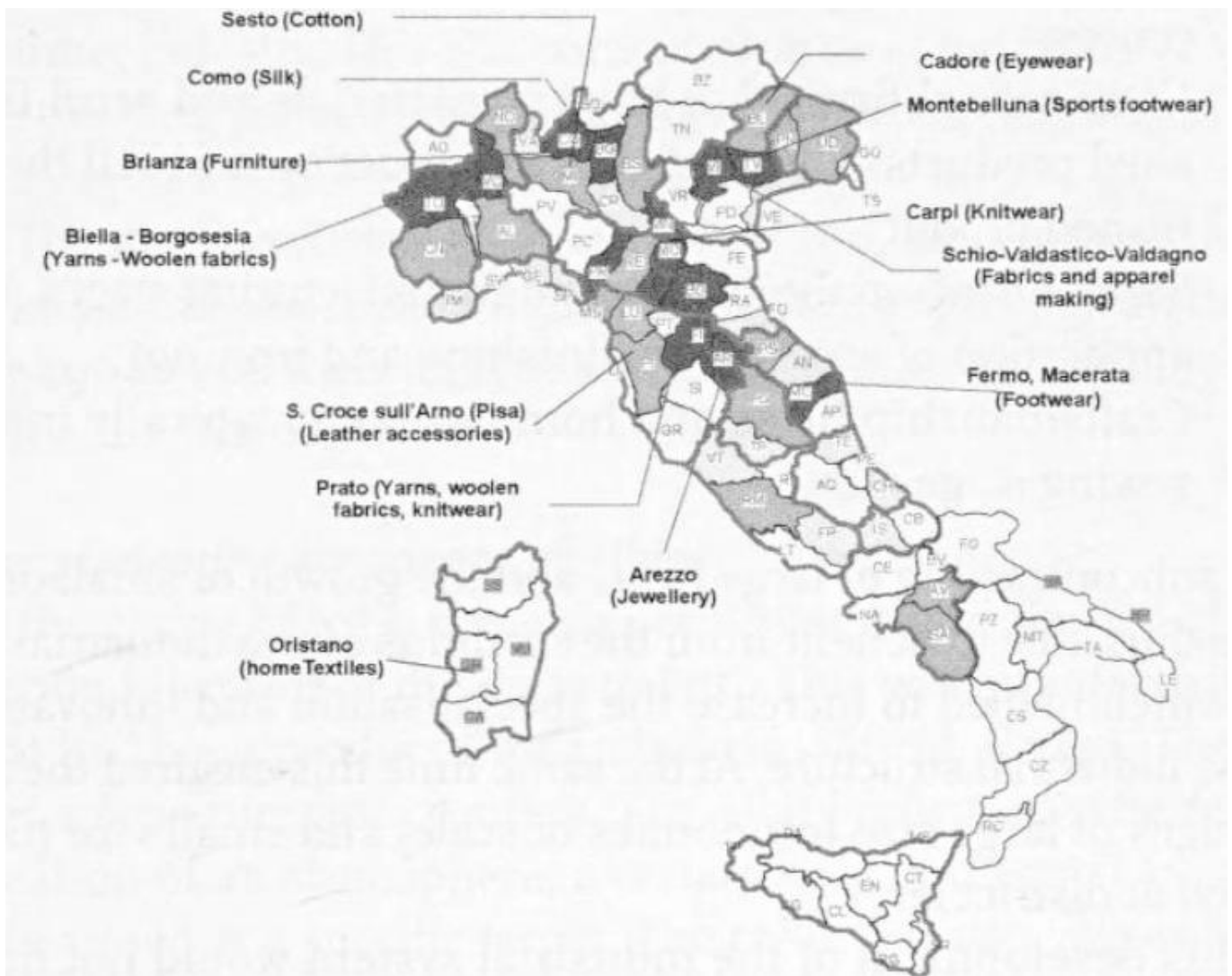
- Il forte rapporto di collaborazione istituito tra gli stilisti ed il sistema produttivo
- Il passaggio da industrie altamente integrate focalizzate sullo sfruttamento di economie di scala, verso una rete di imprese fondata sul concetto di collaborazione, specializzazione ed esternalizzazione di alcune fasi della catena del valore
- L'interazione presente tra tutti gli attori coinvolti nella *supply chain* incluse le imprese a suo supporto, amplificata dalla omogeneità culturale e la prossimità geografica delle aree produttive.

Alcuni elementi esterni al sistema che contribuirono al suo successo furono un livello della domanda nazionale ed internazionale maggiore rispetto all'offerta del segmento di mercato medio-alto nel quale competono le imprese italiane; il prestigio associato allo stile italiano, il quale viene percepito dal consumatore come unico ed originale e dunque un valore aggiunto al prodotto; una scarsa competizione a livello internazionale alla quale si aggiunge la frammentazione del sistema distributivo italiano che rappresenta una forte barriera all'entrata per i produttori stranieri; e la struttura presente nell'industria del tessile, costituita da numerose piccole imprese affermatosi come *leader* del segmento e difficilmente attaccabili dai *competitors* a causa dell'ampia esperienza acquisita nel settore nel corso degli anni¹⁹⁴.

Nel corso degli anni Ottanta alcuni elementi misero in pericolo la supremazia dell'industria italiana, ovvero il solo *focus* sul prodotto che portò alla mancanza di una solida cultura d'impresa e *know-how* manageriale.

¹⁹⁴ Saviolo S., Testa S., Strategic Management in the Fashion Companies, 2002, Pag. 95-102

Immagine 23: I principali distretti del tessile-abbigliamento in Italia



Fonte: Saviolo S., Testa S., Strategic Management in the Fashion Companies, Pag. 89

3.2.1 Il *made in Italy*

L'etimologia del termine *made in Italy*, derivante dalla lingua inglese, indica letteralmente un bene "fatto in Italia"¹⁹⁵ e sembrerebbe dunque relativa a tutti i prodotti realizzati all'interno del territorio italiano. L'attuale economia, caratterizzata da processi di globalizzazione e delocalizzazione della produzione, rende difficile definire la percentuale

¹⁹⁵ Garzanti Linguistica, <https://www.garzantilinguistica.it/ricerca/?q=made%20in%20Italy>

adeguata affinché un prodotto possa essere considerato come realizzato all'interno di un Paese. Dunque, il termine *made in Italy* viene utilizzato per indicare l'insieme dei prodotti il cui processo produttivo viene svolto principalmente sul territorio italiano.

Uno studio sul punto di vista dei consumatori condotto nel 2011, ha riportato che il 94,60% degli intervistati reputava una caratteristica importante che il processo produttivo di un bene con denominazione *made in Italy* fosse svolto all'interno del territorio italiano, e per il 90.10% riteneva necessario che le materie prime dovevano essere di provenienza italiana¹⁹⁶. Dunque, secondo i consumatori il fatto che il prodotto venga realizzato all'interno del territorio italiano e con materie prime e manodopera italiana fa sì che esso assuma delle caratteristiche di cui non sarebbe dotato se realizzato in un Paese differente.

I prodotti in questione sono strettamente collegati all'identità nazione ed all'immagine di cui gode il Paese: il fatto che la concezione e progettazione di un prodotto, e non solo la sua produzione materiale, avvenga all'interno di un Paese, ne influenza la natura e soprattutto la sua percezione.

Come sostenuto da diversi autori, il *made in Italy* riconduce alla reputazione che viene percepita rispetto ad un prodotto o marca sulla base del territorio di provenienza; ciascun Paese risulta essere dotato di una specifica identità, fisica e culturale, la quale si riflette sui prodotti che vengono realizzati al suo interno secondo il cosiddetto *country effect*¹⁹⁷. Sono diversi i contributi dell'Italia al *made in Italy*, ovvero l'insieme dei fattori di natura culturale, sociale e storica che arricchiscono l'identità associata ai prodotti del *made in Italy*: "Il *made in Italy* è il frutto di un contesto unico fatto di bellezze naturali, storia, tradizioni, arte, artigianalità"¹⁹⁸.

Secondo l'autore Nicola Squicciarino, uno tra questi è dato dal patrimonio culturale e dalla ricchezza artistica e paesaggistica di cui il nostro Paese gode, la quale ha instaurato nei suoi cittadini un'innata sensibilità all'estetica ed alla ricerca della bellezza, alimentata anche dalla presenza della Chiesa Cattolica che nel corso dei secoli ha esaltato la dimensione sensoriale ed ha favorito l'espressione artistica¹⁹⁹.

¹⁹⁶ Ferraresi M., Mortara A., Pomodoro S., Il punto di vista dei consumatori, in Bucci A., Coldeluppi V., Ferraresi M., Il Made in Italy., Carocci, 2011

¹⁹⁷ Bucci A., Coldeluppi V., Ferraresi M., Il Made in Italy., Carocci, 2011

¹⁹⁸ Marzano A., Marzovilla O., Il made in Italy e le politiche di rilancio della domanda interna, Pag. 125-153

¹⁹⁹ Squicciarino N., Il vestito parla, 1986

Una seconda componente che contribuisce al *made in Italy* è l'elevata propensione del Paese all'imprenditoria: nell'anno 2008 l'Italia si è infatti classificata al primo posto tra i Paesi europei per tasso di imprenditorialità registrando 8,8% di imprese per mille abitanti²⁰⁰. Questa propensione, unitasi al gusto ed alla ricerca del bello e della qualità, ed alle conoscenze sulle tecniche produttive di natura artigianale, ha dato luogo alla nascita di numerose imprese sul territorio italiano. Inoltre, l'economista Pascal Morand ha individuato come ulteriore contributo del Paese allo sviluppo del *made in Italy* la cosiddetta "arte del vivere": "l'Italia è particolarmente sensibile a una certa arte del vivere – come lo è la Francia, ma in una forma diversa. È più disposta a condividerla con il resto del mondo"²⁰¹. Secondo l'autore la società italiana si denota per un particolare stile di vita orientato al godimento dei piaceri della quotidianità e della "dolce vita" e questo *lifestyle* viene raccontato e condiviso con il resto del mondo a causa della natura propensione degli italiani alla socializzazione ed all'intrattenimento di rapporti cordiali.

Questa condivisione può essere riconnessa alla definizione di *made in Italy* fornita dall'economista Marco Fortis, la quale sottolinea come i media abbiano contribuito a creare nell'immaginario collettivo l'idea di "*italian lifestyle*", ovvero il "vivere italiano" sinonimo di "vivere bene" qualsiasi aspetto della vita, il quale è divenuto espressione di qualità e buon gusto: "l'insieme dei prodotti di un complesso di settori che, nell'immaginario collettivo del mondo, sono strettamente associati all'immagine del nostro paese, consacrata e ribadita ossessivamente dai media"²⁰².

L'associazione tra prodotto e Paese contribuisce all'immagine che il consumatore finale si crea di tale prodotto: nel caso dell'Italia i prodotti vengono associati a creatività, buon gusto, artigianalità ed elevata qualità. Non tutti i prodotti che vengono realizzati all'interno di un Paese sfruttano i vantaggi legati alla denominazione del "*made in*": questi, infatti, si riflettono solo sui prodotti coerenti con l'identità e all'immagine del territorio. Nel caso dell'Italia i prodotti che beneficiano dei vantaggi del *country effect* sono identificabili nelle tre "F" del *made in Italy*, *Fashion-Forniture-Food*, ovvero i beni del settore tessile-abbigliamento ed accessori, arredamento ed agroalimentare²⁰³.

²⁰⁰ Censis, La società italiana al 2008, 42° Rapporto annuale sulla situazione sociale del Paese, Pag. 1

²⁰¹ Morand P., La moda di Milano vista da Parigi in *Moda a Milano, Stile e impresa nella città che cambia* di Ampelio B., 2002, Pag. 160

²⁰² Fortis M., Le due sfide del Made in Italy: globalizzazione e innovazione. Profili di analisi della Seconda Conferenza Nazionale sul commercio con l'estero, 2005

²⁰³ Bucci A., Coldeluppi V., Ferraresi M., *Il Made in Italy*, 2011

L'economista Marco Fortis identifica quattro categorie merceologiche che rientrano all'interno del *made in Italy*, ovvero le cosiddette quattro "A"²⁰⁴:

- Abbigliamento-Moda
- Arredo-Casa
- Automazione-Meccanica
- Alimentare

La nascita del *made in Italy* viene ricondotta al 12 febbraio 1951, quando Giovan Battista Giorgini, noto *buying agent* di Firenze decise di convocare alcuni rappresentanti dei principali grandi magazzini americani organizzando un *défilé* rappresentativo della moda italiana al quale parteciparono diversi stilisti nazionali, tra cui Emilio Pucci. Questo evento segnò la nascita del *made in Italy* ed il lancio dello stile italiano a livello mondiale, fino ad allora oscurato dalla dominante moda francese. Giorgini intuì che la moda francese fosse ormai troppo costosa ed esclusiva e colse l'occasione per proporre dei capi di abbigliamento maggiormente adatti all'uso quotidiano e che coniugassero qualità, eleganza, buon gusto e portabilità. Egli aveva inoltre compreso che questa la rilevazione al mondo della moda italiana avrebbe apportato grandi benefici anche agli altri settori produttivi nazionali: "Inoltre, punto questo che gli stava particolarmente a cuore, sapeva che, se il marchio Made in Italy si fosse imposto nell'abbigliamento, tutti gli altri settori ne avrebbero beneficiato. In altre parole, sapeva che solo la moda poteva assumere un ruolo trainante per l'artigianato e il design nazionale"²⁰⁵.

Egli, dunque, organizzò una sfilata presso la sala da ballo della sua abitazione, villa Torrigiani, alla quale parteciparono dieci sartorie, le quali presentarono diciotto modelli ciascuna, tra abiti, maglieria, accessori e bigiotteria. L'evento riscosse un enorme successo e così le potenzialità della moda italiana furono finalmente svelate anche agli altri Paesi ed iniziò il declino della supremazia francese sul panorama della moda: lo stile italiano iniziò a superare i confini nazionali ed essere apprezzato e riconosciuto, segnando la nascita del *made in Italy*.

²⁰⁴ Bucci A., Coldeluppi V., Ferraresi M., *Il Made in Italy*, 2011

²⁰⁵ Fadigati N., Giovanni Battista Giorgini, la famiglia, il contributo alla nascita del Made in Italy, le fonti archivistiche, *ZoneModa Journal*. Vol.8 n.1, 2018, Pag. 4-8

Il *défilé* finì per diventare un evento a cadenza annuale tenuto all'interno di Palazzo Pitti, conquistando un posto nel calendario delle manifestazioni del settore moda a livello mondiale²⁰⁶.

Il *made in Italy* rappresenta oggi un settore d'eccellenza della produzione nazionale ed apporta un importante contributo all'occupazione, al commercio con l'estero e all'immagine del Paese. L'Italia, infatti, grazie ai prodotti *made in Italy*, sinonimo di lusso ed eccellenza, si posiziona al nono posto tra i maggiori esportatori, sostenendo la domanda globale ed arrivando a garantire il 31% del prodotto interno lordo nell'anno 2019. Fanno parte di questi prodotti i cosiddetti prodotti di lusso, i "belli e ben fatti" (Bbf) ed i prodotti *premium*; ognuna di queste categorie riguarda prodotti di elevata qualità che rientrano nei settori del *made in Italy* tra cui anche quello dell'abbigliamento. In particolare, i beni "belli e ben fatti" sono realizzati da numerose delle imprese italiane altamente specializzate che si adoperano per creare nicchie di eccellenza attraverso la produzione di prodotti qualità superiore, i quali vengono venduti sui mercati esteri ad un prezzo superiore di circa il 20% rispetto ai *competitor* stranieri. Si stima che il 55% delle esportazioni del settore del tessile-abbigliamento sia rappresentato proprio di prodotti "belli e ben fatti"²⁰⁷.

3.2.2 I dati sull'andamento del settore

Il comparto del tessile e dell'abbigliamento rappresenta il fiore all'occhiello dell'economia italiana, posizionandosi come terzo settore per importanza, dopo quello meccanico ed automobilistico²⁰⁸.

Oggi giorno esso conta circa 50 mila aziende per lo più di piccole e medie dimensioni, le quali danno lavoro ad oltre 400 mila addetti: il 42% di queste occupa tra i 10 ed i 49 dipendenti, il 24% tra i 50 ed i 99, mentre il restante 16% più di 250²⁰⁹.

²⁰⁶ Fadigati N., G.B. Giorgini and the origins of Made in Italy, 2003

²⁰⁷ Confindustria, Esportare la dolce vita. Il potenziale dei beni finali di consumo belli e ben fatti sui mercati esteri, Rapporto 2019, Roma. Pag 35

²⁰⁸ Italian Trade Agency, ICE Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane, <https://www.ice.it/it/settori/sistema-moda/abbigliamento#:~:text=Il%20tessile%2Dabbigliamento%20costituisce%20un,393%2C7%20migliaia%20di%20addetti>

²⁰⁹ Allianz, Il settore tessile-moda, Allianz Trade, Report 2023

“Il giro d'affari della moda italiana è il 42% del fatturato di tutta la moda prodotta nella comunità europea e vale circa 750 miliardi, di cui il 75% è esportato”²¹⁰.

Nella filiera della moda si identificano l'8,5% del *turnover* ed il 12,5% dell'occupazione della manifattura nazionale²¹¹.

Considerando anche le attività di commercio ed i servizi si stima che gli addetti totali coinvolti nelle attività connesse alla filiera della moda in Italia siano circa 1 milione e cento mila ed il valore aggiunto creato da tale settore, comprendendo anche l'ambito degli accessori, della comunicazione e della ricerca sia pari al 4,5% del prodotto interno lordo²¹².

In termini di concentrazione delle aziende del settore tessile e abbigliamento, il 56% è collocato in Lombardia, il 16% in Piemonte, il 10% in Toscana, a cui seguono Veneto ed Emilia-Romagna e con percentuali ancora inferiore nelle altre regioni. Nell'anno 2022 il comparto ha registrato risultati da record, ottenendo una crescita del fatturato del 16% rispetto al 2021, ovvero 96.6 miliardi di ricavi, il valore più alto registrato negli ultimi 20 anni. La produzione ha registrato una crescita del 18,4%, rimanendo però al di sotto dei livelli precedenti alla crisi pandemica: rispetto al 2019 si è registrato un calo del 34,7% nell'abbigliamento, del 14,3% nel settore della pelle e del 5,2% nel tessile.

Oggi il nostro Paese si posiziona al nono posto a livello mondiale come produttore in questo settore per numero di addetti ed al quinto per valore di produzione e quota di mercato ottenuta in riferimento ai prodotti di fascia alta. La produttività del settore del tessile-abbigliamento risulta essere inferiore alla media dell'industria manifatturiera italiana, affermandosi a 50 mila euro rispetto ai 65 mila di media, ma ha subito un costante aumento dal 2007 ad oggi, registrando un tasso di crescita nel 2019 dell'1,3% contro lo 0,6% del manifatturiero²¹³.

La catena del valore che caratterizza il settore è lunga e frammentata in migliaia piccole medie imprese collocate nelle fasi a monte della filiera e grandi gruppi a valle: il settore è

²¹⁰ Bini V., La supply chain della moda: strumenti per la gestione globale dell'impresa, dallo sviluppo del prodotto al negozio, Pag. 23

²¹¹ CDP, Settore Moda e Covid-19: scenario impatti e prospettive, 2020, https://www.cdp.it/sitointernet/page/it/settore_moda_e_covid19_scenario_impatti_e_prospettive?contentId=TNK30267

²¹² Camera Nazionale della Moda Italiana, Documento di primo indirizzo di Camera Nazionale della Moda italiana in relazione al PNRR, Pag. 1-11

²¹³ CDP, EY, Luiss Business School, L'economia italiana dalla crisi alla ricostruzione, Settore Moda e Covid-19, scenario, impatti, prospettive, 2020, Pag. 7-26

caratterizzato da piccole e medie imprese, dalle dimensioni dunque inferiori rispetto agli altri Paesi europei, fortemente interconnesse tra di loro ed integrate in un contesto di filiera, attraverso la quale è possibile raggiungere un elevato livello di competitività sfruttando le capacità innovative, la maggiore flessibilità e l'elevata specializzazione di cui essa è caratterizzata. La filiera del tessile-abbigliamento italiano, facendo leva su un importante bagaglio di esperienza, e la fusione di innovazione tecnologica e *know-how* tradizionale di natura artigianale delle proprie imprese, in particolar modo all'interno dei distretti industriali, orienta la propria produzione verso fasce di elevata qualità, affermandosi come uno tra i principali produttori di beni di lusso²¹⁴. I rapporti di interconnessione che caratterizzano le imprese all'interno della filiera sono rafforzati da un forte legame con il territorio: la filiera nazionale si sviluppa infatti a livello locale spesso sotto forma di distretti industriali traendo beneficio dalle reti di relazioni che si instaurano localmente ed attraverso le quali anche per le imprese di piccole dimensioni è possibile sfruttare le economie di scale e specializzazione ed acquisire competenze specializzate ed avere accesso a mercati con ampio sbocco.

Durante gli anni Novanta si è assistito ad una delocalizzazione parziale della filiera, relativa alle componenti che presentano valore aggiunto più basso e maggiore intensità del lavoro, verso Paesi con ridotti costi del lavoro. È stata mantenuta in Italia la produzione relativa alle cosiddette "prime linee", ovvero creazioni di nicchia, prototipi, campioni e produzioni destinate a segmenti di fascia alta nel mercato, per le quali l'accezione di "Made in Italy" rappresenta un valore aggiunto del prodotto. Nel corso degli anni si è riscontrato un forte interesse da parte delle multinazionali estere verso gli *asset* distrettuali italiani che ha spinto diverse imprese *leader* del settore ad essere inglobate da grandi gruppi e società di investimento estere. Lo sviluppo ed il mantenimento dei processi produttivi all'interno del territorio nazionale hanno portato a benefici in termini di competenze e dell'innovazione: il comparto moda non smette infatti mai di innovarsi; basti pensare che ad esso è destinato il 7% delle spese in ricerca e sviluppo dell'industria manifatturiera italiana²¹⁵.

Le ragioni di questi investimenti possono essere ricondotte a strategie finalizzate all'espansione a livello internazionale, all'acquisizione di imprese in crisi ma denotate da

²¹⁴ Federchimica Assobiotec, Spring, Intesa Sanpaolo, Comunicato Stampa Giugno 2023, Pag. 1-8

²¹⁵ ISTAT, La ricerca e sviluppo in Italia, 2019

un marchio conosciuto e da promettenti capacità produttive, dalla volontà di diversificare la propria offerta puntando ad aziende con un ampio portafoglio di beni tecnologicamente avanzati ed innovativi o dalla ricerca di *brand* e prodotti di eccellenza italiani²¹⁶.

La performance della filiera nazionale è confermata dal ruolo che essa ricopre nell'ambito delle esportazioni: l'industria tessile italiana raggiunge circa il 77,8% delle esportazioni in Europa ed il sistema della subfornitura in Italia rifornisce circa il 60% della moda di qualità a livello mondiale; inoltre, circa il 70% delle esportazioni del settore moda si collocano in una fascia di alta gamma²¹⁷.

Secondo la classificazione delle attività economiche ATECO 2022, utilizzata e Istituto Nazionale di Statistica, il comparto moda è costituito da tre divisioni²¹⁸:

- La divisione dell'industria tessile (divisione 13): preparazione e filatura delle fibre tessili, la tessitura ed il finissaggio dei tessuti e dei capi di vestiario, nonché la fabbricazione e confezionamento di articoli in tessuto diversi da quelli di vestiario
- La divisione dell'abbigliamento (divisione 14): confezione dei capi di abbigliamento, appartenenti a qualsiasi categoria, realizzati in materiali differenti inclusi anche pelle e pelliccia, ed accessori. All'interno di questa divisione non è inclusa la fase di finissaggio degli articoli di vestiario.
- La divisione delle pelli, cuoio e calzature (divisione 15): fabbricazione di articoli realizzati in pelle e simili, preparazione e tintura delle pellicce e trasformazione delle pelli in cuoio.

I dati analizzati dall'ISTAT rivela che nel 2019 il comparto moda, incluse le divisioni del tessile, abbigliamento e calzaturiero, fosse costituito da 56 mila imprese responsabili di un fatturato di 81 miliardi di euro e con 465 mila occupati e di un valore aggiunto di 22 miliardi di euro ed un margine operativo lordi di circa 8 miliardi. Di queste imprese il 53,2% appartenenti all'abbigliamento, il 25,5 per cento all'industria di pelli e calzature ed il 21,3% del tessile. L'industria dell'abbigliamento si classificava al secondo posto in

²¹⁶ Intesa Sanpaolo, Economia e finanza dei distretti industriali, Rapporto annuale n.10, 2017, Pag. 11

²¹⁷ CDP, EY, Luiss Business School, L'economia italiana dalla crisi alla ricostruzione, Settore Moda e Covid-19, scenario, impatti, prospettive, 2020

²¹⁸ Istat, Classificazione delle attività economiche Ateco 2007, 2022, <https://www.istat.it/it/archivio/17888>

termini di fatturato registrando una quota di 30.340 milioni di euro (37,1%), preceduta dai 30.748 milioni dell'industria delle pelli (37,6%) le cui imprese presentavano la maggiore dimensione media in termini di fatturato. L'industria tessile registrava invece 20.617 milioni di fatturato (25,2%). Dal punto di vista della performance economica il valore aggiunto prodotto nell'abbigliamento (37%) non si discosta di tanto rispetto a quello dell'industria di pelli e calzature (36%), mentre il margine operativo lordo di questo ultimo settore risulta maggiore (38,5%) rispetto al primo in seguito ad una minore remunerazione del fattore lavoro dipendente²¹⁹.

Immagine 24: Struttura produttiva per divisione economia nell'anno 2019

Divisione Economica	Numero di Imprese	Fatturato (milioni di euro)	Numero di Addetti	Valore aggiunto (milioni di euro)	Margine operativo lordo (milioni di euro)
13 - industria tessile	11.994	20.617	112.015	6.019	2.230
14 - industria abbigliamento	30.026	30.340	204.145	8.251	3.027
15 - industria pelli e calzature	14.402	30.748	148.940	8.017	3.288
Totale comparto moda	56.422	81.705	465.100	22.287	8.545

Divisione Economica	Imprese	Fatturato	Addetti	Valore aggiunto	Margine operativo lordo
13 - industria tessile	21,3	25,2	24,1	27,0	26,1
14 - industria abbigliamento	53,2	37,1	43,9	37,0	35,4
15 - industria pelli e calzature	25,5	37,6	32,0	36,0	38,5
Totale comparto moda	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Istat, Frame SBS unità giuridiche anno 2019

Dal punto di vista dell'occupazione, la principale concentrazione di addetti si riscontrava nell'industria dell'abbigliamento con il 43,9%, seguita poi dall'industria delle pelli e calzature con il 32% ed il 24,1% nell'industria tessile. L'81,1% delle imprese del comparto erano microimprese, con un numero di addetti compreso tra 0 e 9, le quali operavano su commessa o in subfornitura per imprese di grandi dimensioni. Le microimprese artigianali in questione, verso le quali la produzione del comparto era decentrata erano più di 45 mila e presentano un fatturato di 10.551 milioni corrispondente al solo 12,9%

²¹⁹ Cirianni A., La struttura produttiva e la competitività delle imprese appartenenti alla filiera della moda, n.3 2023, Istat, Pag. 25- 27

del fatturato complessivo del sistema. La scelta di decentrare la produzione verso le microimprese è giustificata da una maggiore flessibilità dei processi produttivi che permette di soddisfare le mutevoli esigenze dei consumatori di prodotti dal ciclo di vita breve. Le imprese con più di 100 addetti era invece circa 431 e producevano un fatturato di 36.561 milioni (44,7%)²²⁰.

Immagine 25: Struttura produttiva per classe di addetti, anno 2019

Classe di addetti	Numero di Imprese	Fatturato (milioni di euro)	Numero di Addetti	Valore aggiunto (milioni di euro)	Margine operativo lordo (milioni di euro)
0-1	18.844	1.499	16.617	412	373
2-9	26.907	9.052	111.982	2.979	1.319
10-19	6.498	9.856	86.905	3.040	962
20-49	3.059	14.678	90.318	4.088	1.270
50-99	683	10.059	45.893	2.655	893
100-249	306	11.621	44.573	2.958	1.056
250 e oltre	125	24.940	68.812	6.155	2.673
Totale imprese	56.422	81.705	465.100	22.287	8.545

Classe di addetti	Imprese	Fatturato	Addetti	Valore aggiunto	Margine operativo lordo
0-1	33,4	1,8	3,6	1,8	4,4
2-9	47,7	11,1	24,1	13,4	15,4
10-19	11,5	12,1	18,7	13,6	11,3
20-49	5,4	18,0	19,4	18,3	14,9
50-99	1,2	12,3	9,9	11,9	10,5
100-249	0,5	14,2	9,6	13,3	12,4
250 e oltre	0,2	30,5	14,8	27,6	31,3
Totale imprese	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Istat, Frame SBS unità giuridiche anno 2019

²²⁰ Cirianni A., La struttura produttiva e la competitività delle imprese appartenenti alla filiera della moda, n.3 2023, Istat, Pag. 28-29

Negli anni precedenti alla crisi sanitaria 2016-2019, il fatturato del settore moda era cresciuto in maniera costante su base annua, registrando però una variazione negativa sul mercato estero. Nel periodo della crisi pandemica, il comparto della moda ha registrato una riduzione annuale del fatturato del 21,6% nel 2020, con -22,5% nel mercato interno e -20,4% in quello estero, ed una successiva ripresa nell'anno 2021 in cui si è assistito ad un incremento del fatturato del 19,8% di cui +22,2% sul mercato interno e +16,4% sul mercato estero²²¹. Nel corso del 2019 il settore moda ha contribuito in modo importanti alle esportazioni, raggiungendo una quota del 11,9% equivalente a circa 70 miliardi di euro²²².

Il settore della moda risulta essere stato tra i maggiormente colpiti dalla crisi pandemica del 2019. La chiusura forzata delle attività commerciali e le successive restrizioni che hanno interessato i canali distributivi hanno comportato un crollo della produzione dell'industria tessile e dell'abbigliamento, e delle pelli e dell'81% su base annua nel mese di aprile 2019, ed una contrazione delle vendite al dettaglio dell'83% rispetto al medesimo mese dell'anno passato. L'intensificazione delle vendite online, attraverso canali *e-commerce* e soluzioni alternative di distribuzione quali "click and collect" o "ship from store", hanno permesso al *business* di mantenere in parte attivi gli acquisti dei consumatori e sono dunque state un elemento di resilienza del settore rappresentando però al medesimo tempo anche un potenziale rischio per l'occupazione degli addetti retail²²³.

Nella primavera dell'anno 2020 si è assistito ad un crollo del fatturato a causa del blocco alla produzione e della diminuzione dei consumi ma nei mesi di agosto e settembre il settore ha subito una graduale ripresa fino al quasi raggiungimento dei livelli di fatturato registrati nell'anno precedente allo scoppio della pandemia. Sul settore moda ha negativamente pesato il cambiamento nei comportamenti delle famiglie che ha subito un orientamento verso gli acquisti di prima necessità vista la riduzione del reddito, il blocco del turismo e la diffusione dello smartworking, il quale ha comportato una contrazione

²²¹ Cirianni A., La struttura produttiva e la competitività delle imprese appartenenti alla filiera della moda, n.3 2023, Istat, Pag. 39

²²² Camera Nazionale della Moda Italiana, Documento di primo indirizzo di Camera Nazionale della Moda italiana in relazione al PNRR, Pag. 1-11

²²³ CDP, EY, Luiss Business School, L'economia italiana dalla crisi alla ricostruzione, Settore Moda e Covid-19, scenario, impatti, prospettive, 2020, Pag. 7-26

delle vendite nel segmento dell'abbigliamento formale e delle calzature. Nei mesi invernali però si è assistito ad un'ulteriore diffusione del virus che hanno determinato un rafforzamento delle misure preventive, le quali hanno causato un ulteriore calo nel fatturato dei comparti tessile-abbigliamento e pelletteria: si è assistito ad una contrazione del fatturato del -17% nel settore tessile e del -20% in quello dell'abbigliamento. Per quanto riguarda il commercio con l'estero, durante il 2020 il sistema moda ha subito un calo del -22% nelle esportazioni: la contrazione si è parzialmente attenuata a partire dal mese di giugno in concomitanza con la ripresa delle attività e l'allentamento delle restrizioni relative anche al turismo che ha determinato il raggiungimento di un +3,5% delle esportazioni di abbigliamento nel mese di settembre, mentre nei mesi successivi ha registrato una tendenza negativa pari al -14,8%²²⁴.

Il commercio con l'estero del settore del tessile, abbigliamento e pelli rappresenta il segmento trainante del *made in Italy*: il saldo della bilancia commerciale risulta infatti essere raddoppiato nel periodo dal 2008 al 2021 passando da 909 milioni a 2 miliardi e 79 milioni. Nello specifico si è subita una riduzione del saldo commerciale nel settore tessile di circa 117 milioni (vi è stato un passaggio da 333 milioni di euro nel 2008 a 216 milioni nel 2021), nell'abbigliamento si è registrato un aumento del saldo raggiungendo 735 milioni di euro contro i 228 registrati nel 2008, mentre nel settore delle pelli e delle calzature il saldo è passato da 327 milioni nel 2008 ad oltre 1 miliardo e 100 milioni nel 2021. La maggior quota di esportazioni (passata dal 43,1 % nel 2008 al 42,6% nel 2021) ed importazioni (dal 52% del 2008 al 47,8% nel 2021) si è registrata nel 2021 nel settore dell'abbigliamento, per il quale il saldo²²⁵.

²²⁴ Intesa Sanpaolo, Sistema moda, Febbraio 2021, Pag. 1-3

²²⁵ Cirianni A., La struttura produttiva e la competitività delle imprese appartenenti alla filiera della moda, n.3 2023, Istat, Pag. 36-37

Immagine 26: Composizione delle importazioni ed esportazioni del settore moda

Settore economico	2008		
	Import	Export	Saldo
Tessile	351.734.341	685.526.731	333.792.390
Abbigliamento	960.351.582	1.188.889.873	228.538.291
Pelli, cuoio e calzature	536.427.201	883.475.816	347.048.615
Tessile, abbigliamento, pelli, cuoio, calzaturiero	1.848.513.124	2.757.892.420	909.379.296
Settore economico	2021 provvisorio		
	Import	Export	Saldo
Tessile	605.459.941	821.544.107	216.084.166
Abbigliamento	1.359.239.984	2.094.448.029	735.208.045
Pelli, cuoio e calzature	876.970.113	2.005.490.424	1.128.520.311
Tessile, abbigliamento, pelli, cuoio, calzaturiero	2.841.670.038	4.921.482.560	2.079.812.522

Settore economico	2008		
	Import	Export	Saldo
Tessile	19,0	24,9	36,7
Abbigliamento	52,0	43,1	25,1
Pelli, cuoio e calzature	29,0	32,0	38,2
Tessile, abbigliamento, pelli, cuoio, calzaturiero	100,0	100,0	100,0
Settore economico	2021 provvisorio		
	Import	Export	Saldo
Tessile	21,3	16,7	10,4
Abbigliamento	47,8	42,6	35,3
Pelli, cuoio e calzature	30,9	40,7	54,3
Tessile, abbigliamento, pelli, cuoio, calzaturiero	100,0	100,0	100,0

Fonte: Istat, statistiche del commercio con l'estero, anni 2008-2021

Secondo il report elaborato dal centro studi di Confindustria per Sistema Moda Italia il settore moda ha registrato un *turnover* settoriale di 62,5 miliardi di euro nel 2022, superando del +17,8% quello dell'anno precedente e di oltre 6 miliardi quello registrato nel 2019, ed un aumento del 18,9% nelle esportazioni raggiungo quota 38,5 miliardi. In particolar modo una tendenza maggiore nei ricavi si è registrata a monte della filiera del tessile-abbigliamento dove si è raggiunto un aumento dei ricavi del 19,3%, mentre un aumento del +17,1% è stato registrato a valle. Se si considerano anche i settori collegati, il fatturato registrato dal sistema moda è stato di 96,6 miliardi con una crescita del 16% rispetto all'anno precedente. I consumi hanno subito una variazione positiva nel mercato interno: la domanda intermedia all'interno della filiera ed il consumo finale delle famiglie, riassunte nella variabile del "consumo apparente", hanno registrano una crescita del +21,7%; considerando il solo *sell-out* del mercato italiano, la spese corrente destinata al tessile-abbigliamento ha subito un aumento del +8,2%. Per quanto riguarda invece la

produzione si è raggiunto un valore di 36,5 miliardi, pari al +11,8% rispetto all'anno precedente, nonché il livello più alto mai raggiunto dal 2016, riconducibile alla rilocalizzazione di parte della produzione in Italia ed all'aumento dei prezzi alla produzione. Dal punto di vista del commercio con l'estero invece, il saldo commerciale ha subito una diminuzione pari a circa 10 miliardi, mentre l'import ha registrato una crescita del +32,4% raggiungendo 28,7 miliardi di euro. Una riduzione è stata subito anche nel numero delle imprese; tuttavia, il numero degli occupati è rimasto costante registrando un aumento del +0,5%²²⁶.

Immagine 27: L'industria italiana del tessile-abbigliamento tra il 2016 ed il 2022 (valore in milioni di euro)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Fatturato	52 844	54 066	54 969	55 942	44 709	53 027	62 491
<i>Var. %</i>		2,3	1,7	1,8	-20,1	18,6	17,8
Valore della Produzione	34 526	35 140	35 005	34 498	26 676	32 684	36 538
<i>Var. %</i>		1,8	-0,4	-1,4	-22,7	22,5	11,8
Esportazioni	29 638	30 683	31 551	32 842	27 483	32 420	38 537
<i>Var. %</i>		3,5	2,8	4,1	-16,3	18,0	18,9
Importazioni	20 843	21 238	21 935	22 477	21 662	21 698	28 719
<i>Var. %</i>		1,9	3,3	2,5	-3,6	0,2	32,4
Saldo commerciale	8 795	9 446	9 616	10 366	5 822	10 722	9 818
<i>Var. %</i>		7,4	1,8	7,8	-43,8	84,2	-8,4
Consumo apparente	25 731	25 694	25 389	24 133	20 855	21 961	26 720
<i>Var. %</i>		-0,1	-1,2	-4,9	-13,6	5,3	21,7
Aziende (no.)	46 608	46 073	45 558	44 688	43 878	42 986	41 380
<i>Var. %</i>		-1,1	-1,1	-1,9	-1,8	-2,0	-3,7
Addetti (migliaia)	399,6	400,1	398,1	393,7	378,6	370,8	372,6
<i>Var. %</i>		0,1	-0,5	-1,1	-3,8	-2,1	0,5

Fonte: Confindustria Moda su dati Istat, Movimprese, Sita Ricerca e-Indagini interne

²²⁶ Report centro studi di Confindustria per Sistema Moda Italia, 2022

Nell'anno 2023 il settore moda ha subito una crescita del fatturato del +4% raggiungendo quota 103 miliardi di euro, ed un aumento delle esportazioni del +5% assestandosi a 90 miliardi²²⁷.

Nel corso del primo semestre il fatturato è cresciuto del + 7,2%, superando la media del fatturato manifatturiero che si assesta invece a +3,2% in particolar moda grazie alla performance positiva riscontrata nel comparto dell'abbigliamento +17%²²⁸. Nel corso del mese di settembre però si è verificata una battuta d'arresto del fatturato del -7,2% rispetto allo stesso mese dell'anno precedente, la quale ha determinato un abbassamento del -1% del terzo trimestre. Nei primi nove mesi del 2023 il fatturato è rimasto in crescita con una percentuale del +5% rispetto al medesimo periodo dell'anno 2022²²⁹.

I prezzi alla produzione hanno subito un incremento del +7,4%, superiore alla media manifatturiera del +4,2%. I volumi di produzioni dell'industria del tessile ed abbigliamento hanno però subito una contrazione del -4,8% rispetto nei primi sette mesi dell'anno rispetto al medesimo periodo dell'anno precedente: questo fenomeno è riflesso del calo fisiologico dopo la forte ripresa post pandemica e dell'erosione del potere di acquisto dei consumatori dovuta all'aumento dell'inflazione.

Sempre nei primi sette mesi dell'anno 2023 la moda italiana ha subito una crescita del +4,1% nelle esportazioni superando la media dell'export nazionale che si assesta a +2,3%²³⁰. Nel corso del mese di settembre ed ottobre in particolare, si è registrata una diminuzione nelle vendite del settore dell'abbigliamento rispettivamente del -4,7% e del -3%²³¹.

Per quanto riguarda l'anno 2024, per l'Italia stima una crescita dell'export del settore moda, nel prossimo triennio, del +3,7% guidate dall'attenzione verso la qualità, il legame con il territorio e la sostenibilità della produzione anche in chiave di riciclo dei materiali.

²²⁷ Carlo Capasa, Presidente della Camera Nazionale della Moda, dati presentati durante la conferenza stampa di presentazione della Milano Fashion Week, Dicembre 2023

²²⁸ Sace, Report, Il sistema moda Italia: la qualità conta, 21 Settembre 2023

<https://www.sace.it/studi/dettaglio/il-sistema-moda-italia-la-qualit%C3%A0-conta#>

²²⁹ <https://www.agi.it/economia/news/2023-12-13/moda-chiude-fatturato-anno-in-crescita-24417770/>

²³⁰ Sace, Report, Il sistema moda Italia: la qualità conta, 21 Settembre 2023

<https://www.sace.it/studi/dettaglio/il-sistema-moda-italia-la-qualit%C3%A0-conta#>

²³¹ Agi Economia, <https://www.agi.it/economia/news/2023-12-13/moda-chiude-fatturato-anno-in-crescita-24417770/>

Si stima che le maggiori opportunità potranno essere rappresentate dal mercato degli Emirati Arabi Uniti nel quale l'abbigliamento ed il tessile sono il secondo bene italiano esportato dopo la meccanica strumentale, la Corea del Sud e la Polonia nella quale le imprese del settore moda potrebbero sfruttare le opportunità di posizionamento anche nella fascia non di lusso²³².

²³² Sace, Report, Il sistema moda Italia: la qualità conta, 21 Settembre 2023
<https://www.sace.it/studi/dettaglio/il-sistema-moda-italia-la-qualit%C3%A0-conta#>

CAPITOLO 4

4.1 L'assetto organizzativo generale delle imprese del settore moda: la distinzione tra programmato e pronto moda

All'interno di questo capitolo si cercherà di riassumere in modo sintetico ma esaustivo l'organizzazione delle aziende appartenenti al settore della moda, ricostruendo le principali fase del ciclo di vita del prodotto, dalla sua concezione stilistica e creazione alla distribuzione al cliente finale. Al fine di analizzare il modo di "fare *business*" delle imprese di moda è innanzitutto necessario introdurre alcune cruciali distinzioni.

La prima tra queste è quella tra le categorie dei prodotti di moda offerti da un'azienda, i quali si distinguono in prodotti continuativi o *carry over* e prodotti stagionali²³³:

- I prodotti continuativi sono articoli classici, a volte "basici" e senza tempo, o iconici del marchio, i quali vengono riproposti di stagione in stagione. Si tratta di articoli dallo stile intramontabile oppure prodotti dall'elevata componente *fashion* che hanno denotato un successo così lungo e costante da diventare l'icona del marchio.

Essi sono caratterizzati da volumi di vendite più stabili e prevedibili ma non sono esenti da un aggiornamento e reinterpretazione in chiave *fashion* nel corso del tempo. Si tratta di articoli in vendita da tempo e per i quali si hanno a disposizione dati storici sulla base dei quali è possibile stimare le vendite future. Per gli articoli di tipo continuativo vengono solitamente stabiliti abbondanti volumi produttivi: la loro produzione non è direttamente legata alle vendite effettive bensì alle previsioni di vendita basate sull'andamento medio registrato nel passato. Essi si producono infatti spesso "al buio" sulla base delle previsioni di vendita e non sull'ordinato effettivo, in quanto si stima che anche in caso di eccesso verranno venduti fino a smaltire le rimanenze. Gli articoli continuativi sono infatti la punta di diamante del *business* delle aziende di moda e registrano spesso vendite superiori rispetto ai prodotti stagionali. Essi sono dunque spesso prodotti "per il magazzino" o a "*stock service*" e sono dunque a disposizione, per eventuali riassortimenti dei negozi.

Vi è inoltre la categoria dei prodotti *never out of stock* (NOS), i quali sono solitamente prodotti continuativi, denominati anche articoli permanenti, i quali devono essere

²³³ Bini V., La supply chain della moda, Strumenti per la gestione globale dell'impresa: dallo sviluppo del prodotto al negozio, 2022, Pag. 63-65

presenti in magazzino per poter rifornire in tempi rapidi i punti vendita affinché questi non ne esauriscano mai le scorte.²³⁴

Immagine 28: Esempi di due prodotti *carry over*



Fonte: elaborazione propria

Nell'immagine di cui sopra è possibile osservare due esempi di prodotti continuativi che si differenziano, oltre che per il modello, per il differente contenuto stilistico. L'articolo *carry over* raffigurato in alto presenta infatti una forte componente *fashion* e costituisce un modello che nel corso del tempo ha denotato un lungo successo per il marchio diventando dunque una delle icone Maison Margiela: "il taglio Tabi sulla punta si ispira alle omonime calze tradizionali giapponesi del XV secolo ed è stato lanciato nel 1989, in

²³⁴ Sciucatti F., Varacca Capello P., Le collezioni e il processo di sviluppo, in *Le collezioni nella moda: la gestione dal designer al cliente* di Misani N., Varacca Cappello, 2016, 2016, Pag. 66

occasione della primissima collezione della Maison. Un dettaglio che incarna tutto lo spirito avanguardista e ribelle di Maison Margiela: un classico senza tempo, oggetto di continue esplorazioni attraverso il susseguirsi delle collezioni”²³⁵. Il secondo prodotto continuativo raffigurato è invece un modello classico, a tratti basico, e dal design senza tempo, affermatosi dunque come icona del *brand* proprio per le sue caratteristiche intramontabilità: “An iconic model, the Kate pump is dressed in black shiny nappa leather, highlighting its elegant curves. Mounted on a 100mm heel, it raises the slender silhouette with accuracy, revealing with each step the savoir-faire of the Maison Christian Louboutin”²³⁶.

- I prodotti stagionali sono invece articoli nuovi, più vicini ai *trend*, e caratterizzanti la collezione. Essendo sono capi di tendenza ed hanno dunque un importante ruolo nell’immagine e comunicazione del marchio²³⁷.

I *brand* di moda offrono solitamente un mix di articoli stagionali, dalla componente *fashion*, e continuativi, più classici, in diverse proporzioni a seconda della natura del marchio e del target di riferimento.

Una seconda distinzione che risulta necessario compiere è quella tra il modello del programmato ed il pronto moda. In base al numero di collezioni annuali presentate ed alle tempistiche della loro produzione è possibile, infatti, distinguere tra diverse tipologie di imprese: le imprese del programmato, del pronto moda e le imprese del pronto-programmato²³⁸:

- Le imprese del programmato seguono una strategia di tipo *push* o *make to order*: esse mirano infatti ad affermarsi come *market-maker* attraverso la concezione di collezioni i cui capi anticipano i *trend* di mercato, ma le quali vengono prodotte sono in seguito agli ordini della clientela. Le collezioni proposte nel corso di un anno sono solitamente due e si articolano in primavera-estate ed autunno-inverno. La ricerca stilistica e di contenuto della collezione, nonché i tempi necessari per l’approvvigionamento di

²³⁵ Sito ufficiale Maison Margiela, <https://www.maisonmargiela.com/it-it/stivaletti-tabis58WU0273P3753T8135.html>

²³⁶ Sito ufficiale Louboutin, https://eu.christianlouboutin.com/it_en/kate-black-3191410bk01.html

²³⁷ Bini V., La supply chain della moda, Strumenti per la gestione globale dell’impresa: dallo sviluppo del prodotto al negozio, 2022, Pag. 63-65

²³⁸ Vona R., Marketing e produzione nel pronto-moda: il modello Zara, congresso internazionale le tendenze del marketing, 2003, Pag. 4-7

materiali di qualità e l'impiego di modalità produttive sofisticate si riflette sul *lead-time* industriale. Il vantaggio della strategia adottata dalle imprese del programmato consiste nell'originalità delle collezioni, nel loro elevato contenuto stilistico e la loro spiccata qualità, mentre il rovescio della medaglia è dato dai tempi molto prolungati del *time-to-market* dovuto alle ragioni sopra citate ed all'avvio della produzione solo in seguito al recepimento dei dati del venduto. Si potrebbe sopperire a questo svantaggio anticipando gli ordini delle materie prime necessarie al confezionamento dei capi della collezione, aumentando però così un rischio di invenduto per il *business*, oppure integrando le collezioni stagione con il lancio di collezioni *capsule* o *flash* ideate e prodotte prima del recepimento degli ordini dei clienti, dunque "al buio", soddisfacendo l'esigenza di frequenti novità del mercato.

- Le imprese del pronto moda utilizzano come orientamento strategico una logica di tipo *pull* o *make to stock*, producendo sulla base delle previsioni di mercato ed assumendosi dunque un rischio di magazzino. Esse sono infatti alla costante ricerca di nuove tendenze da poter tradurre in modo tempestivo in nuovi prodotti ed a tal fine necessitano di una struttura produttiva di tipo reticolare molto flessibile che permetta di realizzare gli articoli nel minor tempo possibile e di un'organizzazione distributiva incentrata sul rifornimento di grossisti che renda possibile far sì che il prodotto arrivi velocemente in negozio. Le imprese del pronto moda sono di tipo *follower*, ovvero imitano gli stili proposti dai *brand* di fascia superiore e lanciano dunque continuamente nuovi articoli che vengono però prodotti in quantità contenute. Solitamente le imprese del pronto moda realizzano internamente le fasi di progettazione, campionatura, taglio, finissaggio e spedizione ed esternalizzano le lavorazioni intermedie ad aziende terziste specializzate. Le imprese del programmato sono in grado di minimizzare il rischio di rottura dello *stock*, ovvero l'esaurimento di un particolare articolo in magazzino o punto vendita, e al medesimo tempo quello dell'invenduto. Inoltre, presentano come vantaggio anche la capacità di proporre articoli costantemente aggiornati ma con una minore complessità di sviluppo del prodotto soprattutto nei casi in cui si limitino ad imitare o capi stagionali realizzati dalle *griffe*. Mentre lo svantaggio consiste nel fatto che gli articoli, realizzati in tempi molto brevi, sono caratterizzati da una bassa qualità che dunque non giustifica un prezzo elevato e dunque anche margini di profitto ridotto su base unitaria.

- Le imprese del pronto-programmato adottano invece un modello di tipo ibrido, il quale coniuga una strategia di tipo *pull* con una di tipo *push* conciliando dunque i vantaggi del pronto con quelli del programmato. Le aziende di questa categoria realizzano, congiuntamente alle collezioni stagionali programmate solitamente dalla complessa realizzazione, delle collezioni di tipo *capsule* o *flash* dedicate a determinate occasi di consumo o periodi dell'anno o particolari articoli in seguito ad uno studio approfondito delle principali tendenze presenti sul mercato che non erano state predette in fase di progettazione delle collezioni principali.

Altri due piani di azione spesso impiegati dalle imprese di moda in combinazione con i modelli del programmato e del pronto moda sono²³⁹:

- Il pronto-consegna: attraverso questa modalità, l'impresa lancia in produzione alcuni capi non basandosi sui dati di *sell-in* ovvero relativi alle vendite nei negozi assumendosi dunque un rischio di eventuale invenduto. Questa tecnica permette di ridurre il *time-to-market* si presta ai prodotti continuativi per i quali il rischio di invenduto è basso, ed i quali fanno comunque parte delle collezioni stagionali, permettendo all'impresa di soddisfare parte delle vendite con le scorte di magazzino.
- Il riassortimento: consiste invece nella consegna in tempi abbastanza brevi di articoli contenuti nella collezione in seguito all'acquisizione dell'ordine, spalmando così la produzione su un arco temporale più ampio, beneficiano di una riduzione delle scorte, e di vantaggi in termini di capacità produttiva. Questo modello di azione presuppone però la capacità di rispondere in maniera rapida e reattiva all'inserimento degli ordini da parte della clientela, condividendo ad esempio con i fornitori le informazioni di magazzino in modo che possano attivarsi in tempi celeri.

Quando in genere si parla di collezioni si fa riferimento ad imprese che assumono il modello del programmato. Il termine "programmato indica l'insieme di articoli il cui ciclo segue un processo ben definito il quale prevede le seguenti fasi: la fase della creazione, della presentazione, della vendita ai distributori, della produzione ed infine della

²³⁹ Ravasi D., Capello Varacca P., La varietà delle aziende e lo sviluppo delle collezioni, in *Le collezioni della moda: la gestione dei processi dal designer al cliente* di Misani N., Capello Varacca P., 2016, Pag. 44

consegna ai distributori. Il programmato è dunque caratterizzato da una produzione basata sulle quantità del venduto ed un elevato periodo di tempo che intercorre tra la prima fase del flusso, la creazione, e l'ultima, la consegna, denominato *time-to-market*, il quale dura all'incirca un anno. I lunghi tempi del programma sono dovuti dettati in *primis* al cosiddetto tempo di gestazione della collezione ovvero alle tempistiche richieste dall'analisi delle tendenze e lo studio creativo legato allo sviluppo della collezioni; al tempo di ricerca ed approvvigionamento di materiali, colori, stampe e lavorazioni sofisticate che spesso portano i fornitori che non dispongono di *stock* a doverli reperire appositamente; ed infine al fatto che la produzione viene avviata solo dopo aver acquisito gli ordini dal mercato. Queste modalità risultano però giustificate nel caso dei *brand* di lusso, che producono articoli realizzati in materiali pregiati e costosi, per i quali una produzione non basata su dati di vendita effettivi o previsioni attendibili potrebbe risultare in perdite o elevate rimanenze di magazzino invendute²⁴⁰.

Le imprese che adottato il modello del programmato sono dunque in grado di ridurre i rischi legati all'invenduto ma presentano come grave svantaggio, generando un *time-to-market* molto lungo, di essere appunto "lontane" dal mercato, ovvero non riesce a cogliere le ultime tendenze²⁴¹. Il programmato viene adottato dalle imprese che appartengono al segmento *prêt-à-porter* o *diffusion*, le quali creano collezioni ad alto contenuto stilistico e nelle quali l'approccio al mercato è dettato dalla stagione, la quale alimenta le sfilate e le campagne vendite.

²⁴⁰ Bini V., La supply chain della moda, Strumenti per la gestione globale dell'impresa: dallo sviluppo del prodotto al negozio, 2022, Pag. 68-69

²⁴¹ Garrison R.H., Noreen E.W., Brewer P.C., Agliati M., Cinquini L., Programmazione e controllo: managerial accounting per le decisioni aziendali, Mondadori 2012, Pag. 66

Nel programmato il ciclo del prodotto viene suddiviso in fasi ognuna delle quali è scandita da una durata ed una scadenza precisa; esse sono sintetizzabili come segue²⁴²:

- Lo sviluppo della collezione: gli stilisti, scelto il tema di ispirazione della collezione, definiscono le quantità e le tipologie dei modelli che la costituiranno, disegnando i capi e procedendo poi alla scelta dei materiali, dei tessuti e degli accessori. In questa fase vengono poi definiti i colori, le varianti e le taglie in cui i modelli saranno prodotti. La scelta dei materiali, delle colorazioni e dei modelli segue le tendenze della stagionalità e si manifestano solo pochi mesi prima della stagione di riferimento.
- La presentazione della collezione: questa fase ha una durata breve e coincide con le date delle principali manifestazioni fieristiche di settore quali ad esempio *Milano Fashion Week* oppure *Pitti Firenze*. Solitamente la presentazione avviene tra gennaio e febbraio per la collezione autunno-inverno, e tra i mesi di luglio e settembre per la collezione primavera-estate. In queste date le aziende di moda organizzano presso i propri *showroom* eventi nei quali esibiscono le collezioni ai *buyer*.
- La vendita ai negozi: per quanto riguarda le vendite ai clienti *wholesale*, dunque privati, i tempi sono molto lunghi e si estendono dalle poche settimane a qualche mese a seconda della complessità della collezione; mentre le vendite *retail*, che consistono nella decisione dell'azienda su cosa ordinare per i punti vendita di proprietà, possono essere organizzate in tempi brevi.
- Gli acquisti di materi prime e la produzione: il *time-to-market* prolungato è dovuto sia ai tempi di reperimento di materiali e di produzione dei capi finiti ma anche alla struttura della collezione. Se questa è costituita da un'elevata numerosità di articoli e differenti materiali e presenta un contenuto qualitativo e stilistico elevato che richiede materie prime e lavorazioni sofisticate i tempi di realizzazione saranno elevati in quanto si dovrà ricorrere a fornitori che probabilmente dovranno reperire i materiali *ad hoc* o avranno una capacità produttiva limitata in quanto specializzati e molto richiesti sul mercato.
- La consegna ai negozi, la quale si sviluppa nel corso di diversi mesi.
- La vendita dei negozi ai clienti finali: la quale segue una logica stagionale. La collezione primavera-estate viene proposta in negozio nei mesi che vanno da febbraio-marzo a

²⁴² Bini V., La supply chain della moda, Strumenti per la gestione globale dell'impresa: dallo sviluppo del prodotto al negozio, 2022, Pag. 74-76

luglio-agosto; mentre la collezione autunno-inverno è presente nei punti vendita nel periodo compreso tra giugno-luglio a gennaio. La vendita della collezione termina solitamente con i saldi²⁴³.

Al fine di realizzare una programmazione efficace risulta necessario tenere in considerazione i tempi di approvvigionamento dei materiali ed i tempi di produzione e delle modalità produttive da impiegare, i quali sono stimabili solo in seguito al completo sviluppo della collezione, la capacità produttiva disponibile, il venduto, dato ottenuto solo al termine dell'inserimento degli ordini dei clienti, ed infine le date delle finestre di consegna alla clientela, anch'esse legate alle tempistiche di produzione. Queste tempistiche sono particolarmente vincolanti nel caso della vendita al mercato *wholesale*, ovvero ad una clientela privata, la quale dunque riduce il potere decisionale dell'azienda circa le tempistiche di presentazione e consegna ed i volumi ordinati. Mentre nel caso in cui l'impresa utilizzi una distribuzione di solo tipo *retail*, e dunque a negozi di sua proprietà, dovrà assicurarsi che il prodotto finito sia disponibile presso i punti vendita al momento in cui il mercato lo richiede, ma avrà libertà circa i volumi di ordinato e la programmazione delle consegne.

Oggi il sistema moda è caratterizzato dalla cosiddetta "trappola dell'innovazione strutturale continua"²⁴⁴ che rende i suoi scenari sempre più competitivi e fa sì che il vantaggio acquisito in tal senso nei confronti dei concorrenti sia continuamente messo a rischio. Le imprese devono dunque presentare un numero sempre maggiore di collezioni, valorizzando elementi di novità al fine un'efficace politica di differenziazione, ma dispongono di un arco temporale ristretto per la realizzazione. Esse sono dunque spinte ad adattarsi alle mutevoli condizioni di mercato ed innovare continuamente.

È dunque possibile distinguere tra il programmato standard, il quale prevede in totale due collezioni all'anno, solitamente primavera-estate ed autunno inverno, ed il programmato di stampo più attuale, nel quale vengono introdotti prodotti nuovi più volte durante le stagioni attraverso l'impiego di pre-collezioni, *capsule* o *flash*. Le aziende di moda stanno infatti adottando sempre più spesso dei modelli di gestione ibridi che cercano di combinare i vantaggi del modello del programmato con quelli del pronto moda,

²⁴³ Bini V., La supply chain della moda, Strumenti per la gestione globale dell'impresa: dallo sviluppo del prodotto al negozio, 2022, Pag. 76-77

²⁴⁴ Spuetta Coda M., La marca nel Sistema Moda. Una variabile fondamentale per un marketing di successo, 1994, Pag. 102-115

conciliando collezioni stagionali dalla progettazione e realizzazione in tempi prolungati, con l'introduzione di *capsule o flash* che cercano di catturare le tendenze di mercato in tempi più celeri²⁴⁵.

Il programmato si distingue a sua volta dal pronto moda, nel quale un'offerta costante di nuovi prodotti sostituisce le collezioni. Una sostanziale differenza tra le imprese del programmato e quelle del pronto moda consiste nell'inversione temporale tra le fasi di vendita e di produzione: mentre nel programmato la presentazione della collezione viene seguita dalla vendita ad i *buyer*, negozi ed agenti di vendita e solo in seguito viene avviata la produzione dei capi, nel pronto moda i prodotti vengono fabbricati prima della vendita. I processi del programmato hanno inizio prima della stagione di riferimento, che sarà poi disponibile in negozio, in quanto lo studio e lo sviluppo della collezione, la sua presentazione, vendita e produzione impiega tempi molto lunghi e richiede anche la realizzazione di ampi campionari. Nel caso del pronto moda invece, i processi nascono durante la stagione e si articolano in una fase creativa e produttiva dai tempi ristretti e coinvolge solitamente un numero limitato di articoli. Il pronto moda indaga sui capi che sul mercato hanno successo nella stagione in atto e li riproduce in tempi brevissimi. Mentre nel programmato i clienti acquistano mesi prima dell'effettiva consegna dei capi a causa dei consistenti tempi richiesti per la ricerca stilistica e la realizzazione dei prodotti mediante l'impiego di materiali sofisticati, il pronto moda prevede un processo più breve e concentrato, riguarda articoli più economici e dalla produzione veloce, e presenta una coincidenza tra il periodo della vendita e di acquisizione dei capi. I prodotti realizzati tramite entrambi questi modelli hanno come fattore in comune l'essere presenti nei negozi negli stessi periodi²⁴⁶. Le imprese che adottano il modello del pronto moda entrano sul mercato dopo quelle del programmato ma il lasso di tempo di "ritardo" consente loro di analizzare le maggiori tendenze del momento e realizzare dunque capi di successo che non andranno invenduti²⁴⁷.

Considerando il concetto di *lead time*, ovvero il tempo intercorso tra l'acquisizione degli ordini e la consegna dei prodotti finiti alla clientela, ed il *time-to-market* ovvero l'arco

²⁴⁵ Marasca S., Marchi L., Riccaboni A., *Controllo di gestione: metodologie e strumenti*, 2009, Pag. 29

²⁴⁶ Bini V., *La supply chain della moda, Strumenti per la gestione globale dell'impresa: dallo sviluppo del prodotto al negozio*, 2022, Pag. 79-81

²⁴⁷ Garrison R.H., Noreen E.W., Brewer P.C., Agliati M., Cinquini L., *Programmazione e controllo: managerial accounting per le decisioni aziendali*, Mondadori 2012, Pag. 45

temporale intercorso tra l'ideazione della collezione e la sua effettiva consegna sul mercato, è possibile osservare che il programmato presenti un *lead time* molto lungo di circa 3-4 mesi ed un *time-to-market* di circa 9 mesi. Nel pronto moda il *lead-time* è di circa 2-6 settimane in quanto la produzione è avviata prima rispetto alla raccolta degli ordini ed anche il *time-to-market* è ridotto ma sussiste il rischio di invenduto in caso in cui i prodotti non abbiano il successo previsto e non vengano accolti dal mercato²⁴⁸.

La velocità di cui è caratterizzato il modello del pronto moda è riconducibile ai seguenti fattori:

- L'impiego di materie prime standard, non sofisticate, che le imprese possono rapidamente reperire presso numerosi fornitori, i quali solitamente posseggono già uno *stock* disponibile.
- Il ricorso a fattori di produzione e lavorazioni semplici e standard, le quali sono facilmente eseguibili da numerosi produttori.
- I prodotti realizzati non sono caratterizzati da un'alta qualità e dunque non sono richiesti particolari controlli o attenzioni durante la produzione.

Dalla velocità dei processi produttivi sorge incompatibilità con la realizzazione di articoli di elevata qualità, la quale si riflette anche sul prezzo di vendita al cliente finale che non potrà essere elevato. Gli articoli realizzati sono infatti puramente stagionali e di tendenza, dunque, la qualità e la durabilità del prodotto nel lungo periodo non è un requisito ritenuto essenziale per cliente, che ricerca solamente un prodotto il cui stile sia al passo con gli ultimi *trend*. È inoltre importante sottolineare che nelle imprese prontiste, la struttura industriale limitata, la mancanza di un *brand* conosciuto e di una organizzazione commerciale e produttiva di un certo tipo rendono incompatibile il posizionamento nella fascia alta: vengono venduti prodotti non esclusivi, spesso imitativi dei capi realizzati dalle imprese del programmato, presso centri di distribuzione all'ingrosso e ne consegue che la qualità non possa essere elevata così come il prezzo²⁴⁹.

²⁴⁸ Ravasi D., Capello Varacca P., La varietà delle aziende e lo sviluppo delle collezioni, in *Le collezioni della moda: la gestione dei processi dal designer al cliente* di Misani N., Capello Varacca P., 2016, Pag. 43

²⁴⁹ Bini V., *La supply chain della moda, Strumenti per la gestione globale dell'impresa: dallo sviluppo del prodotto al negozio*, 2022, Pag. 79-81

Le imprese del pronto modo imitano spesso i prodotti del programmato, facendo leva sull'incapacità di quest'ultimo di interpretare velocemente le esigenze del mercato e riassortire tempestivamente i negozi²⁵⁰.

La struttura del pronto moda è frammentata in numerose imprese di piccole dimensioni, le quali in Italia sono solitamente concentrate in distretti; è diverso il caso colossi del settore come, ad esempio, il gruppo Inditex e H&M Hennes & Mauritz, i quali hanno applicato il modello a livello industriale e su scala mondiale. Essi si posizionano nel segmento del *fast fashion*, che si caratterizza per la forte interdipendenza tra struttura produttiva, distributiva e logistica, attraverso la quale l'impresa è in grado di ridurre il *lead-time*, ovvero l'arco di tempo che intercorre tra l'inizio ed il completamento del processo produttivo, e rispondere in modo più immediato alle esigenze del mercato.²⁵¹

Entrambi i gruppi hanno adottato una strategia che consiste nell'ideare nuovi capi costantemente, durante l'anno, studiando l'andamento e le vendite di mercato, e produrli in tempi velocissimi attraverso strutture verticalmente integrate o organizzazioni a rete, offrendoli poi presso i numerosi negozi di proprietà. Le imprese che adottano questo modello realizzano un numero di capi inferiori rispetto al programmato ma caratterizzati da un'ampia varietà e maggiore frequenza di produzione, essendo dunque in grado di rispondere in modo veloce al mutamento delle tendenze ed eliminare facilmente i capi invenduti evitando l'immobilizzazione di capitale in scorte di magazzino eccessive.

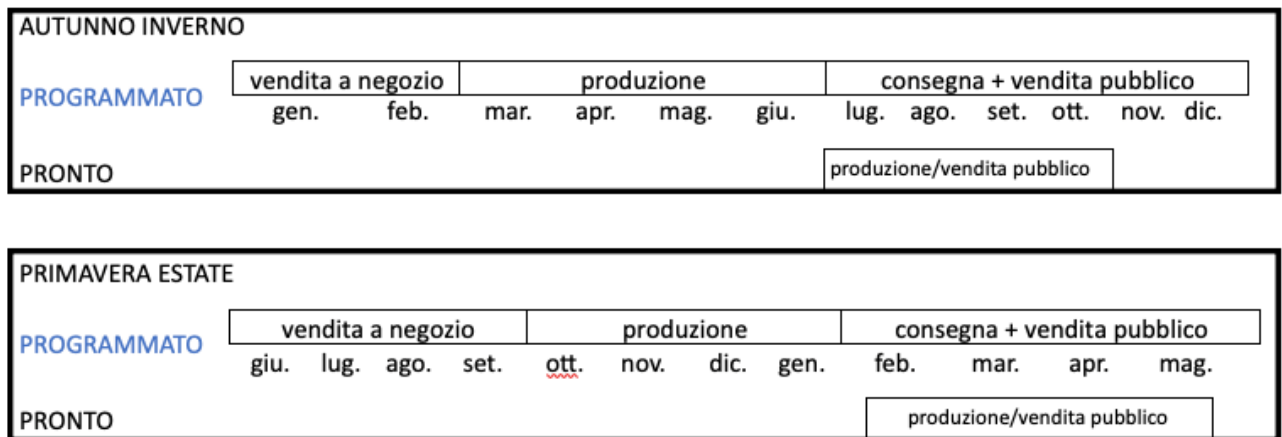
Bisogna sottolineare che le imprese che adottano il modello del pronto moda adeguano la propria produzione agli articoli già presenti sul mercato e dunque non sono in grado di sviluppare proprie caratteristiche stilistiche ed un proprio marchio. Nel caso, infatti, del gruppo Inditex e H&M, essi non risultano essere conosciuti per lo stile distintivo delle proprie creazioni bensì solo per la propria fama a livello commerciale e la vasta rete di negozi monomarca attraverso cui i loro prodotti vengono distribuiti²⁵².

²⁵⁰ Garrison R.H., Noreen E.W., Brewer P.C., Agliati M., Cinquini L., Programmazione e controllo: managerial accounting per le decisioni aziendali, Mondadori 2012, Pag. 100

²⁵¹ Golizia D., Fashion business model: strategie e modelli delle aziende di moda, 2016

²⁵² Bini V., La supply chain della moda, Strumenti per la gestione globale dell'impresa: dallo sviluppo del prodotto al negozio, 2022, Pag. 82-84

Immagine 29: Dinamica comparata tra il modello del pronto e del programmato



Fonte: Bini V., La supply chain della moda, Strumenti per la gestione globale dell'impresa: dallo sviluppo del prodotto al negozio, Pag. 81

4.2 I processi operativi delle imprese della moda del modello programmato

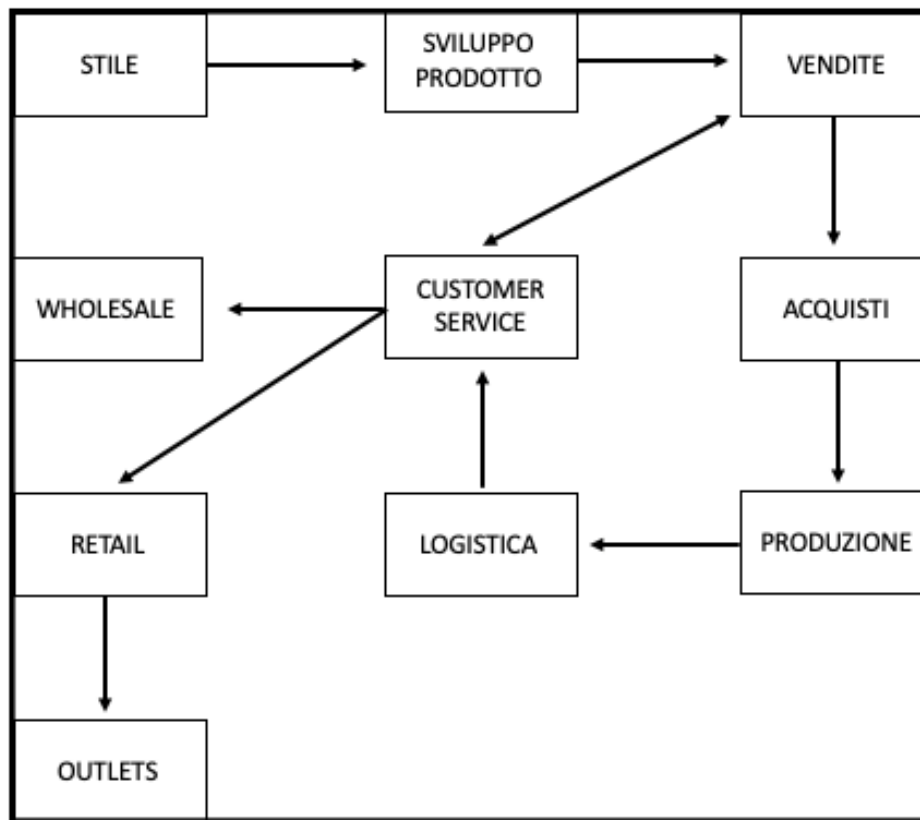
Il flusso di attività operative presenti all'interno di un'impresa di moda del programmato presenta una serie di funzioni fondamentali. Oggigiorno molte aziende hanno esternalizzato alcune fasi dei processi descritti, quali ad esempio lo stadio degli acquisti, produttivo o logistico, le quali rimangono però parte parti integranti del *business*. Le principali attività svolte dalle imprese che appartengono al settore moda possono essere sintetizzate come segue²⁵³:

- **Stile e sviluppo prodotto:** il processo ha inizio con l'ideazione del modello da parte dello stile, il quale successivamente subisce una fase di "industrializzazione" in cui vengono definite e sintetizzate all'interno di un documento denominato "distinta base" le sue principali caratteristiche riguardando i materiali e le componenti da impiegare, le rispettive quantità e le misure che l'articolo assumerà. Vi è inoltre una fase di prezzamento e realizzazione del campionario.

²⁵³ Bini V., La supply chain della moda, Strumenti per la gestione globale dell'impresa: dallo sviluppo del prodotto al negozio, 2022, Pag. 91-92

- Vendite: in questa fase avviene l'acquisizione degli ordini che si distinguono tra le vendite effettive alla clientela privata *wholesale*, e recepimento di ordini interni per i *retail*. Con clienti *wholesale* si fa infatti riferimento alla vendita e distribuzione da parte dell'azienda a negozi verso i quali essa non presenta alcun vincolo di dipendenza o comproprietà bensì con i quali viene instaurato un mero rapporto di compravendita. Il canale *retail* consiste invece nell'insieme di negozi *monobrand* e di proprietà dell'azienda stessa: nel caso di vendite al canale *retail*, dunque, non avviene una transazione economica vera e propria bensì solo un assortimento e distribuzione degli articoli nei punti vendita di cui l'impresa è proprietaria. Vi è poi anche la formula del *franchising* la quale prevede che il negozio, franchisee, venda l'articolo prodotto dall'azienda di moda in seguito ad il suo acquisto oppure ad una concessione in conto vendita.
- Acquisti: alla fase delle vendite segue poi la fase dell'approvvigionamento dei materiali necessari che dà avvio alla produzione.
- Produzione
- Logistica e spedizioni
- *Customer service*: le funzioni del *customer service* sono molteplici e vengono messe in atto in diversi momenti del flusso che porta alla realizzazione del capo finito. Il *customer service* gioca infatti un ruolo attivo nell'acquisizione e presa in carico degli ordini che avviene durante i periodi di campagne vendite e non solo, partecipa alle vendite prestando supporto alla rete commerciale, collabora con il dipartimento logistico al fine di organizzare le spedizioni ai clienti e gestisce i rapporti con questi ultimi sia nella fase *pre* che *post-vendita*.

Immagine 30: Le fasi operative delle imprese dell'abbigliamento



Fonte: Bini V., La supply chain della moda, Strumenti per la gestione globale dell'impresa: dallo sviluppo del prodotto al negozio, Pag. 91

4.2.1 L'attività stilistica

Lo stile costituisce l'anima di qualsiasi impresa di moda. Per un lungo periodo, ed in particolar modo nelle imprese dell'*haute couture* e del *prêt-à-porter* il contenuto stilistico e la componente estetica del prodotto hanno avuto supremazia sulle variabili dell'impresa di orientamento al mercato. Oggigiorno però risulta essenziale per qualsiasi impresa di moda riuscire a trovare un giusto equilibrio tra le componenti estetiche del prodotto e quelle competitive, riuscendo a conciliare le scelte strategiche di orientamento di lungo periodo che determinano il posizionamento competitivo e l'identità stilistica del marchio, con lo sviluppo di una collezione con temi stilistici che possano garantire al consumatore finale un'innovazione di prodotto. Lo sviluppo della collezione è dunque frutto della fusione di questi processi: da un lato la definizione delle componenti estetiche in grado di

rinnovare i codici stilistici dell'impresa stagione dopo stagione senza però entrare in contrasto con la sua *brand identity*, funzione messa in atto dai creativi, e dall'altro la definizione dei *target* economici e competitivi, basata sull'interpretazione dei *trend* socio-culturali e l'analisi di mercato e di consumo delle vendite delle stagioni precedenti, attuata invece dal *management*. Entrambi questi processi devono convergere nella definizione di collezioni stagionali che puntino ad integrare creatività estetica e strategia commerciale²⁵⁴.

“La moda per me è un mestiere, fatto di fantasia e concretezza, di intuito e rigore, di slancio e controllo. Non ha nulla di divino o sensazionale, ma ha un impatto incredibile sulla vita quotidiana. Nella mia visione di inventore pragmatico, non nasce dal canto delle muse, da uno stordimento poetico, da un raptus creativo. Fare moda vuol dire elaborare un'idea coerente di bello e condividerla con il tuo pubblico, tenendo conto delle diverse realtà della vita contemporanea. Se si è davvero attenti, se si riescono a intercettare anche i più piccoli segnali, che sono lì ad attenderti, in ogni istante, i bisogni del pubblico li si avverte ancora prima che si manifestino e si gioca d'anticipo, identificando i cambiamenti della società”²⁵⁵.

Lo stile è il primo anello della catena di attività dell'impresa della moda e come tale presenta vincoli ed obblighi: un prodotto stilisticamente sofisticato ed avanzato non può giustificare eventuali ritardi di consegna dell'azienda o prezzi troppo elevati. Da questa prima fase dipendono infatti il successo dal punto di vista commerciale dell'impresa, la determinazione della redditività, derivante anche della scelta dei materiali e delle lavorazioni e dunque dei costi per la produzione dei capi, la loro qualità e la loro vendibilità in negozio. Poiché lo stile consiste nella prima fase del flusso, qualsiasi ritardo delle sue attività si ripercuote sulle successive. Dalle scelte dell'attività stilistica dipende inoltre il successo del marchio a lungo termine: è infatti fondamentale che lo stile rimanga sempre coerente con i valori del *brand*, rinfrescando ma non stravolgendo la sua identità²⁵⁶.

²⁵⁴ Saviolo S., Testa S., *Strategic Management in the Fashion Companies*, 2002, Pag. 159-160

²⁵⁵ Giorgio Armani

²⁵⁶ Marasca S., Marchi L., Riccaboni A., *Controllo di gestione: metodologie e strumenti*, 2009, Pag. 29

Le fasi che costituiscono l'attività stilistica sono riassumibili nelle seguenti²⁵⁷:

- Fase di studio dei trend di mercato e la creatività: per comprendere la direzione verso la quale il mercato si muoverà gli stilisti e gli uffici stile possono attingere informazioni dalle manifestazioni fieristiche a cui partecipano i fornitori ed alle quali vengono presentati nuovi materiali, tessuti e filati che rispecchiano le tendenze individuate dalle società di consulenza che si occupano di formulare previsioni sui *trend* di moda; dalle figure professionali dei cacciatori di tendenze denominati *cool hunters*, e dai servizi di previsioni delle tendenze che consistono in un mercato editoriale di consulenze specializzate. Vi sono inoltre, nel settore del tessile ed dell'abbigliamento delle organizzazioni specializzate denominate *bureaux de style* le quali si occupano di tradurre in suggerimenti di innovazione concreti, che vengono sintetizzati in documenti chiamati *cahier de tendance*, i macro-trend emergenti²⁵⁸. Nella maggior parte delle imprese di moda del programmato la fase di studio delle tendenze avviene prima della definizione della collezione per la nuova stagione, ovvero circa cinque o sei mesi dalla presentazione, dunque a settembre per la collezione autunno-inverno e febbraio per la collezione primavera-estate dell'anno a seguire²⁵⁹. Per quanto riguarda la creatività, il *design* è lasciato all'inventiva dello stilista ma è risulta necessaria anche una verifica del venduto dei modelli che hanno denotato maggior successo nelle collezioni passate e delle reali richieste del mercato. Le creazioni realizzate per le sfilate, infatti, le quali sono frutto di stimoli puramente creativi, e grazie alla loro eccentricità sono spesso impiegate ai soli fini di comunicazione ed il *business* del marchio non è legato alla loro vendita.
- Fase di definizione della struttura di collezione: in questa fase viene definito il tema stilistico di base, le tipologie ed il numero degli articoli che saranno inclusi all'interno della collezione nonché i materiali da impiegare. Con collezione si intende "un assortimento di capi di abbigliamento o accessori che è ideata, presentata e venduta in modo coordinato da un'azienda"²⁶⁰.

²⁵⁷ Bini V., La supply chain della moda, Strumenti per la gestione globale dell'impresa: dallo sviluppo del prodotto al negozio, 2022, Pag. 95

²⁵⁸ Rinaldo D., I trend di moda, in Le collezioni e il processo di sviluppo, in Le collezioni nella moda: la gestione dal designer al cliente di Misani N., Varacca Cappello, 2016, Pag. 86

²⁵⁹ Tartaglione C., Gallante F., Il processo creativo nel Sistema Moda, 2010, Pag. 28

²⁶⁰ Sciucatti F., Varacca Capello P., Le collezioni e il processo di sviluppo, in Le collezioni nella moda: la gestione dal designer al cliente di Misani N., Varacca Cappello, 2016, 2016, Pag. 61-62

L'offerta di un'impresa di moda si compone di una o più linee ovvero set di articoli omogenei in termini di funzioni, occasioni d'uso e/o categoria di prodotto. Le imprese tendono ad offrire un portafoglio di linee declinate sulla base di *target* differenti ma riunite nel *brand*: la collezione rappresenta in questo senso l'offerta di tipo stagionale di una linea del marchio.

Nella progettazione di una collezione tre elementi fondamentali determinano il successo della proposta sul mercato e devono dunque essere tenuti in considerazione²⁶¹:

- Il posizionamento di mercato e il *target*: il punto di partenza dello sviluppo di ogni collezione è l'individuazione del segmento di consumatori, e dei loro bisogni e gusti, a cui questa si vuole rivolgere. Il contenuto stilistico, il prezzo ed altri elementi costitutivi della collezione vengono presi in considerazione dai consumatori nel determinare il suo posizionamento rispetto a quelle delle imprese concorrenti.
- L'identità stilistica: ogni marchio ha la propria identità stilistica ed il suo modo di intendere il prodotto. Le collezioni devono rimanere fedeli alla personalità del marchio, reinterprestando l'identità stilistica secondo i nuovi *trend* stagionali ma non stravolgendola.
- La struttura della collezione, la quale presenta tre elementi chiave:
 - l'ampiezza e la varietà: l'ampiezza è data dal numero di *stock keeping unit* (SKU), le quali identificano le combinazioni di modello-tessuto-colore, e sono dunque traducibili in articoli o "referenze" (ad esempio se l'impresa vende 100 prodotti in 5 diversi colori, nel medesimo tessuto ed in 5 taglie differenti, gli sku totali saranno 2500); mentre la varietà determina il numero di categorie di prodotto che sono incluse all'interno della collezione. Si può parlare di collezione specifiche, le quali comprendono una sola categoria di prodotto (come ad esempio una sola collezione di camicie), o collezioni *total look*, le quali includono articoli coordinati e sono comprensive anche delle categorie di scarpe ed accessori. La varietà non riguarda solamente le differenti categorie di prodotto bensì fa riferimento anche ai metodi di lavorazione ed alle tipologie di processi produttivi richiesti, i quali hanno importanti conseguenze sulla complessità tecnica ed i costi complessivi di

²⁶¹ Sciucatti F., Varacca Capello P., Le collezioni e il processo di sviluppo, in *Le collezioni nella moda: la gestione dal designer al cliente* di Misani N., Varacca Cappello, 2016, 2016, Pag. 61-62

collezione. Non risulta possibile definire in modo assoluto il numero di prodotti che una collezione deve presentare al suo interno: oggigiorno però vi è una propensione di sviluppare collezioni solitamente ridotte in termini di numerosità di articoli, anche al fine di soddisfare le esigenze dei *buyer* per i quali è dispendioso in termini di tempo esaminare un campionario troppo ampio²⁶².

-l'articolazione: riguarda il numero di presentazioni previste, le loro logiche e quelle di vendita, le funzioni o occasioni d'uso, i *target* e la fascia di prezzo. Oggigiorno molte imprese non si limitano alla presentazione di due collezioni all'anno, autunno-inverno e primavera-estate, ma in seguito alla pressione esercitata dal pronto moda ed all'internazionalizzazione delle vendite tendono a dividere ogni collezione stagionale in *pre-season* e *main-season* le quali presentano tempi di consegna diversi, ed integrano la loro offerta con *capsule collection* o *flash*. Le logiche di presentazione e vendita si riferiscono alla coerenza degli articoli presenti all'interno della collezione dal punto di vista dell'offerta nonché all'idoneità agli spazi in cui avverrà la vendita. Le funzioni e le occasioni d'uso riguardano invece l'attitudine dell'articolo a soddisfare una specifica esigenza o essere impiegato in un determinato frangente possono essere elementi di articolazione della collezione: ogni collezione è infatti costituita da modelli legati tra di essi da un tema che può risultare in un'imposizione stilistica, in una specifica funzione d'uso oppure nella scelta di stampe, colori e materiali particolari accomunati da elementi di congruenza²⁶³.

-il grado di innovazione riguarda invece il carattere di novità degli articoli compresi all'interno della collezione. Alcuni modelli costituiscono infatti delle creazioni totalmente nuove all'interno della collezione, mentre altri sono "trasportati" di stagione in stagione con alcuni piccoli cambiamenti.

La composizione di una collezione può prevedere articoli basilari o continuativi, articoli stagionali, nuovi e caratterizzanti, articoli speciali realizzati esclusivamente per determinati mercati oppure prodotti in edizione limitata caratterizzati da materiali o lavorazioni particolari. Sono inoltre spesso previste

²⁶² Bini V., La supply chain della moda, Strumenti per la gestione globale dell'impresa: dallo sviluppo del prodotto al negozio, 2022, Pag. 97

²⁶³ Sciucatti F., Varacca Capello P., Le collezioni e il processo di sviluppo, in Le collezioni nella moda: la gestione dal designer al cliente di Misani N., Varacca Cappello, 2016, 2016, Pag. 65-66

delle *capsule collection*, realizzate in collaborazione con altri marchi, o ispirati ad un particolare tema e disponibili alla vendita per un limitato periodo di tempo.

Una collezione presenta solitamente un mix tra prodotti stagionali e *carry over*, la cui composizione varia in funzione al posizionamento del marchio e comporta un diverso coinvolgimento delle figure creative e di management²⁶⁴. Il grado di innovazione varia sia in funzione del modello che dei materiali che lo compongono: i modelli che per i quali si è riscontrato il maggior successo nel passato, sulla base dell'esame delle vendite storiche del marchio, vengono riproposti con alcune modifiche piccole o sostanziali, mentre altri sono frutto della concezione dell'inventiva dello stilista, il quale deve essere in grado di apportare novità rispettando lo stile identificativo del *brand*. Di alcuni articoli si mantiene invariato il modello ma essi vengono proposti in materiali differenti, altri capi stagionali sono invece innovativi sia dal punto di vista dello stile che dei tessuti, mentre in altri ancora modello e materiali rimangono gli stessi ed a cambiare sono le stampe o varianti colore²⁶⁵.

- Fase di scelta dei materiali, disegno dei modelli e creazione dei prototipi: in questa fase, in seguito alla definizione del tema della collezione, vengono disegnati i modelli e selezionati i materiali con i quali essi verranno realizzati. È importante sottolineare come prima di progettare un capo sia fondamentale considerare aspetti quali la specificità e gli eventuali limiti dei materiali in cui esso sarà realizzato, le modalità produttive e le lavorazioni che sarà necessario impiegare per la sua costruzione, la funzione d'uso e la durata prevista del capo, il suo posizionamento e la sua qualità. Ne consegue che sia auspicabile che questa fase sia supportata dall'assistenza della direzione di produzione, la quale risulta in grado di identificare eventuali limiti o problematiche tecniche relative alla fabbricazione del capo quali ad esempio lavorazioni altamente specifiche difficili da industrializzate²⁶⁶.

In questa fase l'ufficio stile studia ed individua le migliori associazioni tra ciascun modello materiale. La scelta dei materiali è di grande importanza e si ripercuote sul prezzo finale e sulla qualità dei capi, nonché sulle tempistiche di consegna: risulta

²⁶⁴ Saviolo S., Testa S., *Strategic Management in the Fashion Companies*, 2002, Pag. 166-167

²⁶⁵ Sciucatti F., Varacca Capello P., *Le collezioni e il processo di sviluppo*, in *Le collezioni nella moda: la gestione dal designer al cliente* di Misani N., Varacca Cappello, 2016, 2016, Pag. 65-66

²⁶⁶ Garrison R.H., Noreen E.W., Brewer P.C., Agliati M., Cinquini L., *Programmazione e controllo: managerial accounting per le decisioni aziendali*, Mondadori 2012, Pag. 49

dunque essenziale che lo stile sia responsabilizzato su queste tematiche e che siano compiute scelte ben ponderate in termini di costi dei materiali selezionati, affidabilità dei fornitori scelti e tempi di consegna dei materiali previsti. Segue poi la fase della prototipia: i prototipi vengono realizzati come capi singoli in modo artigianale e con una fornitura di materiale ridotta e consegnata in tempi brevissimi, oppure in tessuti continuativi o già in *stock* che saranno poi rimpiazzati da materiali simili per peso e caratteristiche con quelli previsti dalla collezione. I prototipi vengono indossati in sessioni di *fitting* durante le quali vengono apportati alcuni adattamenti, e le figure dei modellisti studiano le corrette proporzioni e misure che il capo dovrebbe avere al fine di ottenere la vestibilità ideale in taglie differenti. Un modello non viene solitamente quasi mai approvato con il primo prototipo bensì viene rivisto e modificato più volte fino alla versione definitiva. La collezione presenterà un numero inferiore di modelli rispetto ai prototipi sviluppati. La fase di prototipia si riflette sui costi e sulla qualità finale del capo finito^{267,268}.

- Fase di scelta finale e fabbricazione dei campioni: una volta individuati i nuovi modelli, l'ufficio stile presenta la proposta di collezione alla direzione generale e commerciale dell'impresa. Alla presentazione ed approvazione delle proposte, seguono la definizione dei prezzi e la creazione del materiale accessorio alla vendita, quali ad esempio le cartelle colore. Gli stilisti effettuano una prima selezione eliminando i disegni che non ritengono soddisfacenti e richiedono la realizzazione dei prototipi degli altri. Di quest'ultimi poi alcuni vengono nuovamente scartati in quanto non corrispondenti alle aspettative del *designer*, altri vengono modificati ed adattati e per questi viene richiesto un nuovo prototipo. I prototipi rimanenti vengono poi sottoposti all'attenzione dei direttori commerciali, i quali effettuano una valutazione sulla base delle aspettative dei clienti e sui prezzi stimati sui costi di produzione, i direttori generali che considerano i costi di produzione, i direttori di produzione che analizzano eventuali problematiche connesse alle tecniche produttive e la loro fattibilità ed i *merchandiser*, figure professionali specializzate in determinate categorie di prodotto esperti circa gli assortimenti richiesti dai negozi, le ultime tendenze di mercato in

²⁶⁷ Bini V., La supply chain della moda, Strumenti per la gestione globale dell'impresa: dallo sviluppo del prodotto al negozio, 2022, Pag. 98-100

²⁶⁸ Sciucatti F., Varacca Capello P., Le collezioni e il processo di sviluppo, in Le collezioni nella moda: la gestione dal designer al cliente di Misani N., Varacca Cappello, 2016, 2016, Pag. 73-76

termini di materiali e capi finiti e l'offerta dei marchi concorrenti, le quali valutano l'opportunità commerciale, evidenziando eventuali mancanze o articoli ripetitivi o non in linea con i *trend* tra i prototipi proposti e dunque non attuali. In seguito a questo processo di selezione si conclude con l'eliminazione degli articoli considerati inopportuni o inutili e l'identificazione di quelli che verranno inclusi nella collezione. Questo processo risulta essere molto costoso in quanto comporta la realizzazione a mano di diversi prototipi di cui un gran numero viene poi scartato nella definizione della composizione della collezione: si stima infatti che molto spesso gli articoli effettivamente messi in vendita corrispondono a meno del 20% rispetto a quelli inizialmente progettati. Inoltre, anche in seguito alla definizione della collezione, può succedere che alcuni articoli vengono eliminati in quanto registrano delle vendite irrisorie, oppure alcuni vengano aggiunti in varianti o colori non inizialmente previsti in seguito alle richieste dei *buyer*. Il processo continua poi con la produzione delle ripetizioni di campionario, ovvero capi che vengono utilizzati per presentare la collezione ai clienti e per agevolarne dunque l'ordine oppure impiegati dalla stampa o per eventi volti ad aumentare la visibilità del *brand*: per ogni modello viene realizzato un solo campione in un solo colore e taglia standard a cui poi viene associato lo scaricino taglie e la cartella colore in cui è possibile realizzarlo. Nonostante oggi è possibile avere informazioni e visualizzare i capi virtualmente su Internet, la realizzazione dei campioni, seppur costosa, è molto richiesta in quanto vige nei *buyer* e nei negozi la necessità di poter toccare con mano il capo, soprattutto se di lusso, prima di procedere con l'avanzamento dell'ordine²⁶⁹.

4.2.2 La fase dell'industrializzazione

In seguito alla definizione della collezione, ha inizio la trasformazione delle idee creative in prodotti industriali. Sorge dunque la necessità di porre in atto calcoli e verifiche tecniche al fine di verificare la fattibilità di trasformazione dei prototipi in capi da poter produrre industrialmente, ovvero capi definiti in ogni componente al fine di essere fabbricati in maniera standard dalla produzione. Risulta inoltre necessario definire il costo industriale di ogni articolo gestito a magazzino o *sku*. La fase di industrializzazione

²⁶⁹ Bini V., La supply chain della moda, Strumenti per la gestione globale dell'impresa: dallo sviluppo del prodotto al negozio, 2022, Pag. 100-102

permette infatti di definire in maniera puntuale le caratteristiche del capo da realizzare per la produzione industriale quali i materiali da ordinare e gli impegni di risorse e la capacità produttiva nel caso in cui l'impresa produca internamente. A tale fine è necessario *in primis* codificare ciascuna materia prima e prodotto finito e determinare la misurazione di ogni componente dell'articolo declinandola per ogni taglia. L'impresa utilizza dunque codici alfanumerici spesso associati a *barcode*, *Qr code* o *RFID*, un sistema di identificazione basato dall'applicazione di un *chip* sul materiale o sull'articolo e sull'emissione di un segnale magnetico o radio, al fine di identificare univocamente ogni elemento coinvolto nel processo produttivo. In questo processo vige una forte integrazione tra la fase di industrializzazione e quella stilistica: infatti eventuali modifiche nelle scelte dei tessuti o dei componenti accessori sono concordate tra stilista e modellista²⁷⁰.

Le principali fasi coinvolte all'interno del processo di industrializzazione sono le seguenti²⁷¹:

- Realizzazione del campione finito detto capo testimone, il quale viene preso come riferimento per la produzione e per la compilazione dei documenti di industrializzazione quali la scheda tecnica e la distinta base.
- Sviluppo taglie: il documento che riporta il dettaglio delle misure del capo in ogni sua parte e per ogni taglia viene detto scheda tecnica. La misurazione del capo in ogni sua parte risulta fondamentale al fine di replicare fedelmente l'articolo mentre la misurazione del capo in ogni taglia assicura la corretta vestibilità del prodotto. Tali misure sono identificate dalle figure professionali delle modelliste e devono spesso essere modificate e riadattate al corpo umano prevedendo dei *drop* con variazioni di alcune misure della medesima taglia. Tali misure vengono utilizzate all'interno di un programma denominato CAM (Computer Aid Manufacturing) che permette l'automatizzazione dei sistemi per tagliare il tessuto negli spezzoni che andranno a comporre il capo.
- Piazzamento tessuti e sviluppo attrezzature: le misure identificate nella fase precedente determinano l'entità del consumo di materiale. Le informazioni inerenti a quali e quanti materiali sono necessari per la realizzazione di un capo sono contenute

²⁷⁰ Tartaglione C., Gallante F., Il processo creativo nel Sistema Moda, 2010, Pag. 34

²⁷¹ Sciucatti F., Varacca Capello P., Le collezioni e il processo di sviluppo, in Le collezioni nella moda: la gestione dal designer al cliente di Misani N., Varacca Cappello, 2016, 2016, Pag. 77-78

all'interno della distinta base. Questo documento presenta inoltre informazioni sui prezzi delle componenti, le quali sono state tutte univocamente codificate, e sui fabbisogni per taglia e colore, le quali risultano essenziali per la determinazione del costo finale e dunque anche del prezzo del capo finito. La scheda di produzione contiene invece le precise operazioni in sequenza da eseguire per fabbricare il capo, le quali sono solitamente definite dai tecnici di produzione. Le schede tecniche perfezionate contengono inoltre indicazioni anche inerenti ai macchinari ed agli attrezzi necessari alla realizzazione delle operazioni e l'indicazione dei tempi di ciascuna fase di produzione²⁷².

4.2.3 Le vendite ed i canali distributivi

Il processo di vendita si presenta diverso a seconda che l'impresa segua il modello programmato o del pronto moda. Nelle imprese del programmato la vendita si svolge prima del processo produttivo coinvolgendo solo la parte dell'offerta che è stata effettivamente venduta. Il processo produttivo è dunque avviato solo nel momento in cui si dispone di dati parziali o definitivi sul venduto, permettendo dunque di evitare i rischi legati a produzioni sbagliate, inferiori o superiori alle vendite effettive, minimizzando gli stock che non risulterebbero più attuali nella stagione successiva²⁷³. Le principali fasi del processo di vendita nel programmato comprendono la fabbricazione dei campioni, la presentazione della collezione, l'acquisizione degli ordini, il lancio della produzione e la consegna dei capi finiti. L'impostazione della produzione e delle vendite secondo questo modello risulta essere quello più auspicabile nel caso di collezioni ad alto contenuto moda. Nell'approccio del pronto moda o *running*, la produzione avviene sulla base delle vendite pianificate e sulla base dei *forecast* e dunque prima dell'effettivo venduto. La vendita avviene dunque tra l'azienda ed i punti vendita all'ingrosso nei cui negozi i clienti acquistano il prodotto e contemporaneamente ne entrano in possesso. Le principali fasi di questo processo comprendono la pianificazione della produzione, il lancio, le vendite e la consegna. Questo approccio consente tempi di consegna più rapidi rispetto al modello adottato nel programmato e non si distingue da quello adottati dai *business* relativi ad altri beni di consumo. Nelle imprese di moda spesso vengono adottati parzialmente entrambi

²⁷² Bini V., La supply chain della moda, Strumenti per la gestione globale dell'impresa: dallo sviluppo del prodotto al negozio, 2022, Pag. 109-113

²⁷³ Ibidem, Pag. 115

questi approcci a seconda che la produzione riguardi prodotti basici e continuativi o articoli dal contenuto stilistico spiccato e dipende dal posizionamento del marchio. L'obiettivo generale del processo di vendita consiste nell'ottenere gli ordini dei consumatori nel più breve tempo possibile: nel modello del programmato l'ordinato rappresenta il punto di partenza dei processi produttivi e logistici mentre nell'approccio del pronto moda gli ordini costituiscono le informazioni che danno avvio alla fase distributiva²⁷⁴.

Le principali fasi che costituiscono il processo di vendita nelle imprese del programmato riguardano²⁷⁵:

- La presentazione della collezione alla rete vendite: costituisce la prima fase del processo di vendita. La collezione viene inizialmente presentata alla rete vendite, che comprende i manager di *show room*, i manager commerciali, gli area manager, gli agenti e i clienti chiavi, ai quali viene raccontata la collezione in termini di *target*, posizionamento e *selling proposition*. La presentazione della collezione alle figure professionali coinvolte nelle vendite prevede sia una trasmissione di immagine, e del tema d'ispirazione attorno al quale è questa è stata creata, sia, con l'intervento dei manager di prodotto e di collezione, una spiegazione delle caratteristiche tecniche delle scelte relative ai materiali ed ai tessuti in cui ciascun capo è stato realizzato, e la rosa di possibili varianti previste per ogni articolo.
- La fase di definizione del *budget* di vendita: il processo di presentazione della collezione è preceduto dalla determinazione del *budget* commerciale che corrisponde alle previsioni di vendita in termini di numero di capi, i quali moltiplicati ai prezzi medi calcolati, permettono all'impresa di ottenere una previsione di fatturato. Esso risulta dunque fondamentale ai fini della programmazione di natura economico-finanziaria e permette inoltre di compiere una previsione sulla capacità produttiva necessaria nonché sui volumi di ordini che l'azienda dovrà disporre ai fornitori. Il *budget* viene determinato dalla direzione commerciale dell'azienda nel momento in cui la collezione viene definita e si hanno a disposizione i prezzi medi dei modelli in essa compresi. Il *budgeting* tiene in considerazione una serie di dati quali la presa visione della collezione e lo studio dei suoi impatti sul mercato, i prezzi medi degli articoli, i

²⁷⁴ Saviolo S., Testa S., Strategic Management in the Fashion Companies, 2002, Pag. 203-204

²⁷⁵ Ibidem, Pag. 205-208

dati storici inerenti al venduto delle stagioni precedenti, il numero di punti vendita che compongono il canale *wholesale* e quelli del canale *retail*, i dati delle vendite stagionali del canale diretto e gli investimenti in comunicazione previsti²⁷⁶. La fase di definizione del *budget* di vendita, la quale avviene sulla base della linea dei prodotti e sull'area geografica, permette inoltre di fissare degli obiettivi e definire le responsabilità di agenti, rappresentanti di vendita e negozi di proprietà circa il raggiungimento di obiettivi specifici²⁷⁷.

- La presentazione della collezione ai clienti: in questa fase viene prevista la preparazione del materiale a supporto dell'attività promozionale e di vendita negli *showroom*, compresa anche alla sfilata. I materiali e le attività di supporto, quali ad esempio la predisposizione delle cartelle colore e la preparazione dei *look*, è di competenza del dipartimento delle vendite e del marketing, con l'importante intervento degli uffici stile e prodotto che hanno il compito di articolare il progetto di collezione ovvero la presentazione dei temi e degli articoli in modo ragionato e selezionare gli outfit che saranno protagonisti delle campagna stampa oppure saranno inclusi nella sfilata, coordinandosi con la comunicazione. La presentazione può aver luogo in diverse sedi prima tra tutte lo *showroom* aziendale, il quale viene visitato dai clienti durante il periodo di campagna vendite. La collezione può inoltre essere presentata in occasione di fiere e saloni del settore specializzati ad esempio in determinate categorie di prodotto, oppure in forma privata presso clienti strategici di particolare importanza come nel caso dei grandi magazzini americani²⁷⁸. Un'importante mezzo di presentazione della collezione consiste nella sfilata che ha luogo durante la settimana della moda alla quale partecipano le *griffe* più prestigiose del settore dell'abbigliamento. La sfilata consiste nella presentazione degli abiti su modelli viventi e risulta essere di successo quando "afferma una o più idee generali sulle tendenze della moda mostrando nel contempo capi specifici a sostegno o a illustrazione di tali idee; tali capi devono essere autorevoli, coerenti, selezionati dalla distribuzione a beneficio della clientela"²⁷⁹.

²⁷⁶ Bini V., La supply chain della moda, Strumenti per la gestione globale dell'impresa: dallo sviluppo del prodotto al negozio, 2022, Pag. 117-118

²⁷⁷ Saviolo S., Testa S., Strategic Management in the Fashion Companies, 2002, Pag. 208

²⁷⁸ Sciucatti F., Varacca Capello P., Le collezioni e il processo di sviluppo, in Le collezioni nella moda: la gestione dal designer al cliente di Misani N., Varacca Cappello, 2016, 2016, Pag. 78

²⁷⁹ Reinach Segre S., La moda un'introduzione, 2010, Pag. 116

Le sfilate possono essere di due tipi²⁸⁰:

-*Image fashion shows*, le quali sono tenute durante la *fashion week* nei principali centri della moda in giro per il mondo ed hanno luogo circa cinque o sei mesi prima della fase di vendita ai clienti. A tali manifestazioni partecipano i *buyer* dei più importanti distributori a livello internazionale, la stampa generica e specializzata, e gli *opinion leaders*.

-*Retail shows*, le quali hanno luogo nel Paese in cui la distribuzione è sviluppata come ad esempio gli Stati Uniti e vedono produttore e *retailer* collaborare al fine di offrire una corretta presentazione degli articoli e delle loro caratteristiche ad un pubblico costituito da clienti finali ed *opinion leaders* con l'obiettivo di aumentare le vendite dirette e raggiungere dunque un buon *sell-out*.

La sfilata presenta un carattere di intrattenimento e vuol attirare l'attenzione del pubblico sul marchio ma rappresenta anche un momento di natura commerciale il cui obiettivo è quello di incrementare le vendite del marchio²⁸¹. Si tratta dunque di eventi che potrebbero essere definiti "teatrali" e che presentano un elevato ritorno in termini di immagine. Molti dei capi presentati durante la sfilata hanno una sola funzione di immagine e non sono inclusi in *showroom* e disponibili alla vendita in quanto rappresentano appunto un mero esercizio comunicativo e di ispirazione stilistica e non sono allineanti alla situazione commerciale del marchio.

- L'acquisizione degli ordini da parte dell'impresa può coinvolgere sia il canale commerciale diretto che indiretto e dunque consistere nella vendita a negozi *wholesale* o nel riassortimento di punti vendita di proprietà. Nel primo caso si assiste ad una vendita di tipo B2B mentre nel secondo ad una di tipo B2C: si tratta dunque di canali che presentano modalità di vendita e obiettivi differenti come evidenziato dalla necessità dell'impresa di prevedere all'interno dei dipartimenti direzionali, commerciali e di *customer service* una divisione tra *wholesale* e *retail* con figure professionali che possiedono competenze diverse.

Per quanto riguarda il canale *wholesale*, questo coincide con negozi privati *multibrand* i quali possono presentare varie forme²⁸²:

²⁸⁰ Saviolo S., Testa S., *Strategic Management in the Fashion Companies*, 2002, Pag. 208

²⁸¹ Reinach Segre S., *La moda un'introduzione*, 2010, Pag. 116

²⁸² Bini V., *La supply chain della moda, Strumenti per la gestione globale dell'impresa: dallo sviluppo del prodotto al negozio*, 2022, Pag. 125-131

-*Department stores*: si tratta dei cosiddetti i grandi magazzini quali Harro's in Inghilterra, La Rinascente in Italia, o Galeries Lafayette in Francia e Macy's negli Stati Uniti. Questi si sviluppano su ampie superficie, nei principali centri cittadini, e si articolano in "dipartimenti" specializzati in categorie merceologiche differenti facendo convergere articoli di *private labels* con prodotti di marca.

-*Boutique* multimarca, le quali si distinguono in *traditional speciality stores* e *large speciality stores*. I primi presentano un assortimento di ridotte dimensioni ma elevata specializzazione in termini di *target* di consumatori di riferimento (uomo, donna, bambino) o di categoria merceologica (abbigliamento formale, abbigliamento sportivo, accessori, scarpe, etc..). I secondi invece presentano al loro interno diverse categorie di prodotto di cui dispongono un assortimento ampio in termini di varianti che di *stock*.

Nel caso del canale indiretto l'impresa effettua la vendita ad un *buyer* o imprenditore di un'organizzazione distributiva il quale acquista al fine di rivendere e risulta dunque importante che l'azienda che ricopre il ruolo di fornitrice sia in grado di offrire un giusto grado di assistenza, affidabilità e puntuali che permettono di instaurare una relazione basata sulla fiducia. Il canale *retail* riguarda invece i negozi di proprietà dell'impresa o in *franchising* monomarca, con i quali non si effettua dunque una vendita reale bensì un riassortimento frutto della decisione aziendale circa quali capi includere nell'offerta dello *store*. Il canale diretto si articola, in base alla dimensione, all'assortimento ed alla location in²⁸³:

-*Flagship store*: ovvero i "negozi bandiera" di proprietà del marchio, di grandi dimensioni e collocati in location prestigiose. Essi presentano un vasto assortimento di prodotti al fine di comunicare un'immagine completa dell'offerta del *brand*. Essi solitamente non sono soggetti a rigidi obiettivi in termini di fatturato e vendite in quanto rappresentano una forma di investimento in comunicazione per il marchio.

-*Self Standing stores* o *company store*: sono negozi di proprietà o in *franchising* collocati in aree centrali o semi-centrali, i quali presentano un'area di vendita compresa tra i 50 ed i 200 metri quadri.

-*Shop in Shop* o *corner*: si tratta di negozi collocati all'interno di altri di grandi dimensioni, solitamente *department stores*. Essi si sviluppano su un'area limitata tra i

²⁸³ Saviolo S., Testa S., Strategic Management in the Fashion Companies, 2002, Pag. 211-213

10 ed i 30 metri quadri, la quale viene affittata dall'azienda e gestita in autonomia dal punto di vista dell'offerta merceologica e dell'immagine. Questo modello permette di mettere in mostra al consumatore l'identità e l'immagine del *brand* all'interno di una distribuzione multimarca ed i vantaggi riguardano il numero elevato di consumatori assicurato ed i costi inferiori rispetto a quelli che sarebbero sostenuti in un negozio monomarca di proprietà.

-*Outlet*: sono nati in risposta alla necessità di smaltire lo *stock* invenduto delle stagioni precedenti. L'offerta viene solitamente integrata con il riassortimento di colori e taglie mancanti e con articoli basici e meno costosi o più richiesti, prodotti appositamente spesso con l'impiego di materie prime in rimanenza.

Nel caso del canale diretto la vendita effettiva è quella che avviene in seconda battuta tra il punto vendita ed il consumatore finale e dunque risulta di particolare importanza che questa riesca ad esercitare uno stretto monitoraggio sugli *store* della propria rete offrendo una costante assistenza²⁸⁴.

Le forme di vendita e acquisizione degli ordini sono differenti e comprendono il ricorso ad una campagna vendite programmata ed ai riassortimenti.

La campagna vendite è preceduta dall'identificazione della lista clienti a cui sarà aperta da parte dell'azienda e prosegue con il loro contatto per la presa di un appuntamento per la presentazione della collezione in *showroom* durante la quale sarà necessario argomentare la vendita illustrando le caratteristiche tecniche degli articoli e le differenze con quelli degli anni precedenti facendo anche riferimento all'ordinato passato del cliente. Gli agenti di vendita possono anche recarsi presso il cliente per poter redigere l'ordine. La vendita può rappresentare anche un momento di raccolta delle prime opinioni e delle valutazioni di mercato sulla collezione che le figure commerciali condividono con l'ufficio stile e le *operations*²⁸⁵.

Il processo di piazzamento degli ordini coinvolge da un lato le figure commerciali dell'impresa, che presentano la collezione impiegando strumenti quali il campionario, per permettere al cliente di visionare i capi che sta acquistando, le cartelle colore, che presentano piccoli campioni di tessuto o la loro rappresentazione grafica delle varianti dei materiali in cui i capi sono realizzabili, ed il listino prezzi, e dall'altra il *buyer* del

²⁸⁴ Bini V., La supply chain della moda, Strumenti per la gestione globale dell'impresa: dallo sviluppo del prodotto al negozio, 2022, Pag. 115, 125-131

²⁸⁵ Ibidem, Pag. 133

distributore *wholesale* il quale ha studiato i dati storici del venduto per articolo, colore e prezzo. L'agente di vendita ed il *buyer* compilano la copia commissioni ovvero un documento in cui vengono indicate le quantità che il cliente vuole acquistare di ogni articolo con dettaglio alla variante ed alla taglia, e che riporta informazioni quali le condizioni di pagamento, le date e le modalità in cui la merce verrà consegnata e che una volta firmato assume valore legale per entrambe le parti. Nell'avanzamento dell'ordine il *buyer* deve riuscire a bilanciare l'ampiezza di gamma, ovvero l'acquisto di molti articoli ma in quantità ridotte, con la profondità di gamma, ovvero la scelta di pochi prodotti con *stock* di maggiore quantità: solitamente per la maggior parte dei punti vendita si decide di perseguire una profondità di gamma concentrandosi sull'acquisto di prodotti continuativi o basilari che hanno un sell out elevato, mentre per i negozi monomarca di tipo *flagship* si opta per un assortimento completo dei prodotti al fine di dare un'immagine completa circa l'offerta del marchio²⁸⁶. Il *customer service* dell'azienda inserisce gli ordini ricevuti all'interno del sistema informativo gestionale oppure gli ordini vengono trasmessi in maniera automatizzata sul software al fine di alimentare i dati sui cui andranno ad attingere la produzione e gli altri dipartimenti legati alle *operations*, Il periodo di vendita della collezione è nei mesi che vanno da giugno a settembre per la collezione primavera-estate e da gennaio a marzo per la collezione autunno inverno. Il canale *retail*, essendo parte dell'azienda stessa, redige solitamente gli ordini all'inizio della campagna vendite al fine di avviare il prima possibile il processo di produzione per poi aggiornarla successivamente avvenuto il caricamento degli ordini del canale indiretto e correggere le quantità in base alle informazioni che emergono dal mercato²⁸⁷.

Durante la campagna vendita l'andamento degli ordini viene monitorato in modo sistematico attraverso l'impiego di report al fine di confrontare il venduto effettivo con quello previsto durante la fase di *budgeting* della collezione e confrontarlo anche con quello della contro stagione precedente al fine di individuare in maniera tempestiva eventuali scostamenti negativi ed agire di conseguenza per non compromettere il raggiungimento dei *target*²⁸⁸. Un errore da evitare è quello di

²⁸⁶ Bini V., La supply chain della moda, Strumenti per la gestione globale dell'impresa: dallo sviluppo del prodotto al negozio, 2022, Pag. 133

²⁸⁷ Ibidem, Pag. 116

²⁸⁸ Golizia D., Fashion business model. Strategie e modelli delle aziende di moda, 2016

mantenere la campagna vendite aperta per un lungo periodo al fine di recepire eventuali ordini ritardatari rallentando così l'avvio del processo produttivo, invece di dichiararla chiusa, preavvertendo la produzione di un residuale numero di possibili ordini aggiuntivi e orientando tali clienti all'acquisto degli articoli che hanno riscontrato maggior successo commerciale e dei quali è prevedibile di norma una maggiore produzione.

Per quanto riguarda le date di consegna della merce, queste rappresentano un impegno commerciale assunto dall'azienda nei confronti del cliente. Sul rispetto di questo elemento viene valutata l'affidabilità e la qualità del servizio dell'impresa; inoltre ha conseguenze sul fatturato dell'impresa in quanto consegne posticipate possono sfociare in richieste di annulli, sconti o resi e nel caso dei punti vendita di proprietà compromette il volume di possibili vendite. Inoltre, la programmazione operativa interna spesso compie una suddivisione delle produzioni in più lotti in base alle diverse date di consegna decidendo ad esempio di avviare produzioni parziali in caso di fabbisogno di materiale non disponibile completamente oppure utilizzare periodi produttivi più ampi in caso di capacità produttiva non sufficiente. Le consegne avvengono in una finestra temporale di mesi durante i quali i clienti possono essere serviti a saldo, ovvero spedendo l'ordinato in un'unica spedizione, oppure in acconto, frazionando le consegne in più momenti, solitamente in base al clima atmosferico e del passo dei capi, e suddividendo dunque i costi in fatturazioni parziali e favorendo la gestione degli arrivi presso i loro magazzini²⁸⁹.

- La gestione dei servizi post-vendita: l'evoluzione delle logiche distributive e delle nuove forme assunte dal *retailing* richiede il passaggio da una logica di tipo *sell-in* e dunque una vendita orientata al distributore o rivenditore, ad una logica di tipo *sell-out* con orientamento al cliente finale. Questa sfocia nel rafforzamento di una relazione tra impresa e cliente finale basata sulla fiducia, l'aumento della *customer satisfaction* con ripercussioni positive sulla redditività dell'impresa, e nello sviluppo di un sistema di offerta orientata al mercato ed alle politiche commerciali che si rivelano più adeguate al segmento di consumatore a cui si vogliono rivolgere.

I servizi post-vendita assumono dunque una sempre maggiore importanza e si concretizzano nella richiesta di assistenza nei confronti del cliente sotto forma di

²⁸⁹ Bini V., La supply chain della moda, Strumenti per la gestione globale dell'impresa: dallo sviluppo del prodotto al negozio, 2022, Pag. 120-122

controllo della qualità dei prodotti, puntualità nelle consegne, riassortimenti e sostituzione degli articoli difettosi²⁹⁰.

Tra le molteplici attività in capo all'impresa al fine di fornire supporto al cliente vi è la possibilità di rendere i capi che non sono stati venduti ed effettuare dei cambi o dei riassortimenti.

I riassortimenti possono rappresentare un rischio commerciale: da un lato avere *stock* elevati di capi di cui si prevedono riassortimenti potrebbe sfociare nell'invenduto mentre dall'altro, non poter riassortire i negozi significa perdere delle vendite e non offrire un servizio adeguato al cliente. I riassortimenti devono dunque concentrarsi su modelli continuativi e basici che hanno registrato il più alto livello di venduto, sugli articoli preferiti dai clienti *wholesale*, i capi per i quali è prevista una campagna pubblicitaria ed i capi graditi dai clienti locali²⁹¹.

In questo gioca un ruolo fondamentale il *customer service*, il quale agisce appunto prima, durante e dopo la fase di vendita non isolandosi dal processo produttivo ma diventando parte integrante in tutto il suo percorso.

4.2.4 Il processo produttivo

Nel settore della moda l'*outsourcing* della produzione risulta essere molto diffuso e risponde a motivi di riduzione dei costi di manifattura, variabilità delle vendite e degli articoli che richiedono che l'impresa abbia a disposizione macchinari, operatori e tecnici idonei alla realizzazione di specifici prodotti e sia in grado di affrontare costi non irrisori e diminuzione dell'efficienza dovuti a processi produttivi non stabili e costanti.

Nel caso di imprese che non esternalizzano le attività produttive, nel momento in cui gli ordini vengono ricevuti, viene redatto un piano previsionale delle quantità da produrre, il quale viene poi aggiornato e finalizzato una volta che la campagna vendita è terminata. In questa fase viene dunque sviluppata l'analisi MRP (*Material Requirement Plan*) la quale studia i fabbisogni necessari per produrre identificando quali materiali l'impresa deve ricevere per portare a termine la produzione, quando e da quali fornitori. I fabbisogni delle materie prime vengono analizzati anche dal punto di vista dei termini di consegna

²⁹⁰ Saviolo S., Testa S., *Strategic Management in the Fashion Companies*, 2002, Pag. 207

²⁹¹ Bini V., *La supply chain della moda, Strumenti per la gestione globale dell'impresa: dallo sviluppo del prodotto al negozio*, 2022, Pag. 137

al fine pianificare i processi produttivi in base ai loro arrivi, in quanto spesso queste non sono immediatamente disponibili nei magazzini dei fornitori. Sulla base degli arrivi dei materiali, è dunque possibile pianificare la produzione, la quale può assumere due principali modelli di gestione²⁹²:

- Produzione per magazzino: in questo caso viene utilizzato l'esistente portafoglio di ordini al fine di tracciare una proiezione delle vendite al fine di stimare l'ordinato dell'intera stagione. Vengono così determinate le quantità da lanciare in produzione e pianificati i lanci. La quantità degli articoli degli ordini correnti che viene lanciata in quantità è data determinata dalle previsioni effettuate nel *forecast*, al netto delle giacenze di magazzino e gli articoli già magari in fase produttiva.
- Produzione per riga d'ordine: in questo caso la pianificazione della produzione viene ristretta ai soli ordini esistenti.

I lanci di produzione sono strettamente collegati al tipo di materiale impiegato: diversi articoli sono prodotti all'interno del medesimo lancio e questi possono essere raggruppi sulla base del modello-tessuto, modello-tessuto-colore a prescindere che la produzione segua il modello di gestione per magazzino o per riga d'ordine. La definizione della corretta quantità da produrre è data considerando le complessive righe d'ordine al netto degli *stock* presenti in magazzino e dei medesimi articoli già lanciati in produzione.

Le scorte degli articoli continuativi infatti, non essendo essi collegati alle collezioni stagionali ed essendo ordinabili in qualsiasi momento, mantengono il loro valore nel corso del tempo, e vengono spesso prodotti non sulla base della domanda specifica bensì come giacenze a cui poter attingere per rifornire i punti vendita e soddisfare i futuri ordini della clientela. Essi sono dunque capi a basso rischio commerciale dei quali sono noti i dati storici relativi al venduto che riducono le eventuali conseguenze di previsioni errate e dunque la loro produzione avviene anche in mancanza di vendite definitive. La produttività può essere migliorata lanciando in produzione i capi continuativi nel momento in cui i reparti sono scarichi di lavoro ed in lotti di elevate dimensioni riducendo così i costi di fabbricazione.

²⁹² Saviolo S., Testa S., Strategic Management in the Fashion Companies, 2002, Pag. 198-199

Gli articoli stagionali perdono invece valore se non venduti nel particolare periodo di competenza ed è dunque sconsigliata per questi la produzione per il magazzino e preferibile una produzione aderente agli ordinativi del momento. Essi vengono dunque prodotti una volta chiusa la campagna vendite quando si è in possesso del dato delle vendite effettive.

Risulta necessario per l'impresa prendere in considerazione quattro parametri nell'ambito della pianificazione della produzione²⁹³:

- Il volume di lavoro, il quale può essere conosciuto oppure incognito al momento in cui la produzione viene programmata a seconda delle modalità di gestione prescelte;
- Le scadenze di consegna, le quali cambiano a seconda che la produzione avvenga per il magazzino oppure per rispondere all'effettiva domanda di mercato: nel caso in cui la produzione risponda all'ordinato di un cliente sarà fondamentale rispettare determinate date di consegna mentre nel caso in cui essa sia destinata ad alimentare lo *stock* la sua programmazione non presenta vincoli precisi in questo senso.
- La capacità produttiva: nel caso in cui l'impresa produca attraverso stabilimenti di proprietà, essa impiega una capacità finita mentre nel caso opposto la sua capacità risulta flessibile. Nelle imprese di abbigliamento dove si producono capi che richiedono competenze e strumenti differenti, come ad esempio articoli di maglieria, pantaloni e capispalla, risulta necessario ricoprire diverse capacità ed unità produttive.
- La disponibilità dei materiali, essenziali per poter programmare ed effettivamente lanciare la produzione.

Questi parametri variano a seconda della realtà e degli obiettivi dell'azienda: nel pronto moda l'impresa baserà la propria programmazione su dati ignoti e dovrà essere in possesso di una capacità produttiva flessibile al fine di poter rispondere alle mutevoli esigenze del mercato in modo reattivo, inoltre gestirà l'approvvigionamento delle materie prime su base previsionale, vincolata dal rispetto di consegne molto pressanti. Le imprese del programmato, le quali operano sui dati del venduto può presentare una capacità produttiva finita, e date di consegna dei prodotti finiti e degli acquisti gestite in maniera differente in base al rischio connesso: per la produzione destinata ad alimentare il

²⁹³ Bini V., La supply chain della moda, Strumenti per la gestione globale dell'impresa: dallo sviluppo del prodotto al negozio, 2022, Pag. 260

magazzino, e dunque solitamente di capi continuativi, la quale è basata su vendite ignote ma di cui è possibile tracciare una previsione e per la quale non vi sono consegne definite, l'impresa può avere capacità produttiva finita e sfruttare i periodi di minore carico lavorativo; nel caso invece degli articoli stagionali, la loro variabilità e l'imprevedibilità di reazione del mercato al prodotto porta l'impresa a produrre ed acquistare i materiali basandosi su dati noti del consuntivo vendite ed avere una capacità produttiva flessibile. I prodotti classici sono caratterizzati da una bassa obsolescenza e siano essi realizzati per rispondere a specifici ordini oppure ad esigenze di *stock*, essendo dunque svincolati dai periodi di vendita, presentano un rischio limitato di invenduto e dunque per questi è possibile procedere all'acquisto dei materiali su base previsionale. Più un capo è standard e conosciuto e meno è rischioso lanciarlo in produzione quando le vendite non sono ancora note, mentre più un prodotto è stagionale e dunque soggetto all'imprevedibilità delle tendenze, legato a tempi ridotti ed un invenduto spesso limitato, e più questo risulta rischioso ed è dunque consigliato produrlo solo dopo aver analizzato la risposta del mercato. Inoltre, più un capo è costoso e maggiore è il rischio che si presenta in caso di produzione errata.

I principali modelli produttivi sono i seguenti²⁹⁴:

- *Job shop* o produzione ad isola: è il sistema adottato in caso di bassi volumi produttivi realizzati con alta varietà di lavorazioni che fanno sì che non sia efficiente impiegare costose rigide linee di produzione dedicate al singolo prodotto. In questo caso i macchinari e gli addetti sono dunque raggruppi in aree o "isole" a seconda del tipo di operazioni da essi svolte e l'articolo viene spostato nei vari reparti specializzati a seconda delle lavorazioni di cui necessita. Ciascuna isola è dunque responsabile della produzione di un particolare componente, ed ognuno di questi verrà poi riunito ed assemblato nel capo finito. Il principale vantaggio di questo tipo di produzione consiste nel grado di specializzazione che ogni isola raggiunge circa la lavorazione che svolge e permette inoltre di esercitare un controllo qualitativo su ogni componente del capo. La produzione ad isola non è consigliata in caso di volumi di produzione

²⁹⁴ Bini V., La supply chain della moda, Strumenti per la gestione globale dell'impresa: dallo sviluppo del prodotto al negozio, 2022, Bini Pag. 211-223

elevati in quanto il coordinamento e la movimentazione dei semilavorati richiedono elevati costi in termini di tempo impiegato e di personale.

- Produzione a lotti: viene impiegata in caso di alti volumi produttivi ed alta complessità. Contrariamente al *job shop*, nel quale il prodotto “si muove” tra le diverse attrezzature, nella produzione a lotti le strumentazioni sono organizzate in base all’articolo: i macchinari sono posti nella sequenza da seguire per la produzione del capo, permettendo dunque di ottenere un risparmio in termini di tempo e di movimentazione dei materiali.
- Produzione di massa: viene adottata nel caso di pochi prodotti da realizzare in volumi elevati. Vengono dunque predisposte delle linee dedicate per la produzione dell’articolo in quanto queste permettono di ottenere dei risparmi in termini di tempo ed efficienza su volumi elevati che superano il costo della linea stessa. Nel caso in cui al modello standard vengano apposte delle modifiche e vi siano dunque in presenza di variabilità, vengono introdotti all’interno della linea, durante il processo o al termine di questo, alcuni macchinari oppure operatori in grado di apportare realizzare la variazione.

Il processo produttivo delle imprese dell’abbigliamento presenta le seguenti fasi²⁹⁵:

- Fase di fornitura dei materiali: al fine di una corretta gestione delle materie prime sono impiegati due principali strumenti, il piano MPS (*Master Production Schedule*) e MRP (*Material Requirement Planning*). MPS consiste nel principale programma di produzione per data e per articolo elaborato dall’azienda al fine di produrre le quantità di articoli finiti richieste nei tempi desiderati. Esso presenta solitamente una suddivisione in mesi, settimane o giorni. MRP consiste invece nell’analisi dei fabbisogni, ovvero tutti gli elementi necessari alla fabbricazione dei prodotti finiti, nei volumi richiesti e nel rispetto delle date di consegna definite. MRP identifica dunque quali materiali, quando e le quantità da approvvigionare. È inoltre di fondamentale importanza la distinta base, ovvero il documento relativo a ciascun modello, nel quale vengono indicati i materiali e le relative quantità da impiegare per la sua realizzazione ed i consumi di ciascuno di questi. La determinazione dei fabbisogni è un processo che

²⁹⁵Bini V., La supply chain della moda, Strumenti per la gestione globale dell’impresa: dallo sviluppo del prodotto al negozio, 2022, Bini Pag. 223

parte dalla domanda data dagli ordini ricevuti dai clienti durante la campagna vendita ai quali si aggiungono le quantità per le quali l'impresa ha predisposto al fine di alimentare lo *stock*, al netto delle giacenze di magazzino di capi finiti e degli ordini di produzione già in corso. All'analisi della domanda seguono la pianificazione MPS dei volumi da lanciare in produzione, basata sulla capacità produttiva dell'impresa e sulle date di consegna definite, e MRP ottenuta moltiplicando i dati forniti dalle distinte base di ciascun capo per la quantità di prodotti da fabbricare. Sulla base della pianificazione MPS vengono definite le date di consegna di ciascun fabbisogno richieste ai fornitori. Le quantità di materiale richiesto sono calcolate al netto di eventuali giacenze di magazzino e ordini aperti non ancora ricevuti. Di fondamentale rilevanza è la scelta dei fornitori, i quali devono rispondere a caratteristiche di velocità, affidabilità, qualità, flessibilità e costo adeguato.

- Fase di controllo dei materiali: al fine di garantire la qualità dell'articolo è buona prassi prevedere dei processi di controllo sia prima che durante la produzione e non sono a prodotto finito quando questo risulta utile al solo fine di evitare di consegnare articoli non conformi oppure ottenere sconti da parte del fornitore nel caso in cui la produzione sia esternalizzata. Le fasi necessarie allo sviluppo della qualità comprendono: un'indagine di mercato orientata ad individuare la qualità il *target* di consumatori ricerca, sia essa ad esempio focalizzata sulla durevolezza del capo, sul *confort*, la praticità o la morbidezza dei materiali; lo studio delle possibili associazioni tra materiali e processi produttivi volti a tradurre in caratteristiche tecniche la qualità desiderata dal mercato; la produzione a lotti ridotti che permette un maggior grado di controllo; e la misurazione delle prestazioni ottenute in maniera oggettiva e l'implementazione di stretti rapporti con i fornitori in quanto la qualità del prodotto finito dipende da quella delle materie prime e dei servizi produttivi impiegati. È importante sottolineare che la qualità assume significati differenti a seconda del mercato di riferimento: se nel mercato di massa essa è sinonimo di affidabilità ed aderenza ai trend, nel segmento di lusso è associata oltre che a queste caratteristiche ed alle performance tecniche ed estetiche anche alla componente emozionale e personale²⁹⁶.

²⁹⁶ Bini V., La supply chain della moda, Strumenti per la gestione globale dell'impresa: dallo sviluppo del prodotto al negozio, 2022, Bini Pag. 228-232

- Fase del taglio nel caso della confezione: il capo viene realizzato attraverso il taglio e la cucitura di tessuti ortogonali o navetta, formati da due o più sistemi di fili incrociati perpendicolarmente, i cui fili disposti verticalmente sono detti fili in ordito e quelli disposti orizzontalmente, fili in trama²⁹⁷. La confezione si distingue dunque dalla maglieria per le diverse modalità costruttive: la prima comporta l'impiego delle macchine da cucire mentre la seconda del telaio. Durante questa fase il tessuto viene tagliato in pezzi, quali ad esempio colli, tasche, busti e gambi, che una volta assemblati, comporranno il capo finito. La scheda tecnica di ciascun prodotto compilata in fase di industrializzazione indica le dimensioni che ciascun pezzo deve avere, le quali variano in base alla taglia. Il taglio viene eseguito da una macchina composta dal piano di taglio sul quale viene steso il tessuto, dal dispositivo di taglio che può essere una sega a nastro o un dispositivo laser, ed il software CAD (*Computer Aided Design*) il quale digitalizza il cartamodello e viene implementato le misure del piano di taglio, l'altezza del tessuto, le quantità di capi da tagliare ed i pezzi di cui sono composti nonché le loro dimensioni. Al fine di ridurre il più possibile la stoffa di scarto è necessario che il software o l'operato predisponga il taglio in modo che sia compreso il numero più elevato di pezzi possibili nel medesimo piano. Inoltre, per poter ottimizzare i tempi e tagliare contemporaneamente un numero maggiore di capi, più strati di tessuto vengono sovrapposti creando i cosiddetti "materassi" e sono sottoposti al taglio utilizzando il medesimo grafico di taglio. Questo non è possibile nel caso di tessuti con scarsa rigidità quali ad esempio la seta o la lycra per i quali si otterrebbe dunque un taglio impreciso. I pezzi ottenuti da materassi sono suddivisi sulla base della tipologia creando le "mazzette" ed avviati al cucito. Per quanto riguarda la differenza tra taglio laser e taglio mediante la sega a nastro, il primo risulta più veloce e preciso ma è anche più costoso e il suo impiego non è adatto nel caso di tessuti particolarmente sensibili al calore per i quali vi è dunque il rischio di bruciatura dei bordi.
- Fase della tessitura nel caso della maglieria: la maglieria consiste nella realizzazione di capi direttamente dal filato: il tessuto a maglia viene formato da ferri da maglia che creano anelli di filato i quali vengono legati insieme. Essi si distinguono in tessuti in trama, nei quali le maglie vengono disposte orizzontalmente ed in tessuti in catene,

²⁹⁷ Eber, Ebam, Inail, L'abbigliamento: confezione e maglieria, Pag. 25-26

nei vengono disposte verticalmente²⁹⁸. In questo caso, dunque, il capo viene realizzato attraverso la tessitura stessa, mediante l'impiego di telai meccanici, macchine dotati di aghi disposti in linea attraverso cui il filato viene intrecciato per creare la maglia. I telai possono presentarsi in due modi: i telai rettilinei permettono di realizzare maglie piane, ovvero pezze di maglia lunghe ed uniformi le quali vengono sottoposte poi a taglio e cucito, mentre i telai tubolari producono maglie circolari chiuse senza alcuna cucitura (ad esempio sono impiegate nella realizzazione di abbigliamento intimo e calze).

- Fase del cucito: segue la fase del taglio del tessuto ma è possibile che anche la maglieria preveda una fase di cucito. I pezzi tagliati vengono dunque assemblati dalle macchine da cucire, ognuna delle quali si differenzia sia per il tipo di punto realizzato che per la propria struttura. Ogni macchina da cucire opera, infatti, una lavorazione specifica: vi sono macchine, ad esempio, che realizzano cuciture lunghe su superfici estese come ad esempio sulle maniche, altre che eseguono cuciture brevi e forti nei punti in cui è necessario implementare la tenuta del capo, altre ancora invece vengono impiegate per la creazione delle asole o l'apposizione dei bottoni. La struttura generica della macchina di cucire prevede una base, dalla quale fuoriesce il montante che sostiene il braccio su cui si trova la testa della barra di cucitura con ago, piedino e gli organi che tendono il filo. Sotto la base si trova il crochet, ovvero l'elemento utile alla formazione del punto. Dopo l'assemblaggio dei vari pezzi che compongono il capo vengono effettuate delle lavorazioni di finitura, le quali possono essere svariate e consistere ad esempio nell'applicazione di stampe, tasche, decorazioni, esecuzione di ricami, creazione delle asole, attaccatura dei bottoni, etc..²⁹⁹.
- Fase del controllo finale, stiro ed imbusto: durante la fase di stiratura, il capo viene sottoposto all'azione combinata di pressione, vapore, il quale ha la capacità di accelerare il riscaldamento dei tessuti umidificandoli e permettendo il rilassamento delle fibre, ed aspirazione, la quale raffredda i tessuti velocizzando l'asciugatura ed il suo fissaggio in una determinata forma desiderata. La stiratura può avvenire attraverso l'impiego di ferri di stiro elettrici, a valore, presse da stiro manuali o automatiche o tunnel a vapore. A seconda del capo, possono essere previste anche

²⁹⁸ Misnon M., Mainul I., Epaarachichi J., Lau K., Potentiality of utilising natural textile materials for engineering composites applications, *Materials & Design*, 2014, Pag. 360

²⁹⁹ Eber, Ebam, Inail, *L'abbigliamento: confezione e maglieria*, Pag. 53

delle fasi di stiro intermedie al processo di confezionamento. Inoltre, nella fase di stiro possono essere applicati al tessuto dei termoadesivi, quali decorazioni, stampe o rinforzi per colli e polsini. Alla fase di stiro seguono la fase di controllo finale del capo e la fase dell'imbustamento, la quale può invece essere svolta a mano oppure tramite una macchina automatica, che inserisce i capi all'interno di buste di plastica trasparenti, il cui fondo viene poi termosaldato al fine di garantire la migliore preservazione del prodotto³⁰⁰.

4.2.5 Il processo logistico e le spedizioni

La fase logistica viene avviata nel momento in cui la produzione versa a magazzino i prodotti finiti: questi vengono dunque ricevuti, suddivisi sulla base di ogni *sku* e riposti in appositi spazi a loro dedicati. Il processo logistico comprende la fase di *handling*, stoccaggio e movimentazione e trasporto dei capi. La fase di *handling* consiste nelle attività di movimentazione dei capi che comprendono le ricezioni, messa a magazzino, preparazione e spedizioni. Lo stoccaggio invece consiste nell'attività di posizionamento dei capi confezionati ed imbustati in apposite zone dedicate.

Ciascun magazzino presenta solitamente una suddivisione in diverse aree³⁰¹:

- Un'area amministrativa adibita alla ricezione ed al controllo dei documenti della merce in arrivo, emissione delle bolle della merce in uscita e degli ordini di prelievo del magazzino stesso e della fase di fatturazione
- Un'area di controllo del prodotto sia dal punto di vista delle quantità che della qualità
- Un'area di stoccaggio che rappresentata la parte principale è costituita da scaffalature e ripiani
- Una linea di imballo nella quale i capi vengono inscatolati per la spedizione
- Un'area di spedizione nella quale i capi imballati sostano in attesa del trasportatore

I capi gestiti all'interno del magazzino si distinguono in capi appesi, ovvero capispalla ed articoli che vengono movimentati e spediti in gruccia, e capi stesi i quali vengono imbustati o inscatolati. L'organizzazione del magazzino può avvenire per articoli, dunque suddividendolo in celle ognuna delle quali dedicata ad un particolare *sku*, combinazione

³⁰⁰ Eber, Ebam, Inail, L'abbigliamento: confezione e maglieria, Pag. 82

³⁰¹ Bini V., La supply chain della moda, Strumenti per la gestione globale dell'impresa: dallo sviluppo del prodotto al negozio, 2022, Bini Pag. 322-324

di modello-tessuto-colore, oppure per cliente, dedicando i diversi spazi ai quantitativi ordinati dai differenti clienti. I prodotti che vengono movimentati con maggiore frequenza, ovvero ricevuti e spediti, dovrebbero essere posizionati in maniera strategica in prossimità delle aree operative, ovvero delle entrate e delle uscite e delle linee di imballaggio al fine di minimizzare i tempi di *handling* e l'impiego di manodopera: al fine di assicurare una maggiore velocità ed efficienza dei processi i movimenti di magazzino dovrebbero essere brevi sia in termini di tempo che di spazio.

Una fase di fondamentale importanza è quella di mappatura del magazzino, la quale consiste nell'assegnazione di ciascun *sku* ad una posizione precisa all'interno di esso al fine di garantire la sua precisa individuazione. La mappatura avviene solitamente al termine delle vendite relative ad ogni stagione, momento nel quale i volumi della merce che verrà prodotta e che quindi transiterà per il magazzino e dovrà essere spedita sono noti. Le imprese del pronto moda invece basano la mappatura dei magazzini facendo riferimento ai volumi storici dei flussi di merce in entrata ed uscita ed ai budget previsionali di vendite future.

Il flusso delle principali attività che avvengono all'interno del magazzino può essere sintetizzato come segue³⁰²:

- Fase di ricevimento dei campioni, delle cartelle colore ed eventuale altro materiale di vendita e loro spedizione agli *showroom*, agenzie di vendita o altri soggetti interessati
- Fase di mappatura del magazzino e dunque predisposizione degli spazi interni secondo il carico di referenze atteso
- Fase di ricevimento dei prodotti finiti da parte della produzione e controllo delle quantità e della qualità dei prodotti: una volta che i capi finiti vengono versati in magazzino dalla produzione, gli operatori provvedono al controllo quantitativo e qualitativo e l'applicazione delle etichette.
- Fase di allocazione dei capi nelle celle del magazzino suddivise per ogni referenza secondo il piano di mappatura: il prodotto viene riposto in modo meccanico o manuale, da parte dell'operatore che effettua il deposito con l'ausilio di apposite attrezzature, in aree dedicate le quali presentano scaffalature, carrelli, ripiani o

³⁰² Bini V., La supply chain della moda, Strumenti per la gestione globale dell'impresa: dallo sviluppo del prodotto al negozio, 2022, Bini Pag. 326-328

caroselli. Solitamente l'area di stoccaggio si presenta come suddivisa in corsie e piani facendo sì che a ciascun *sku* sia assegnata una determinata celle individuata in una specifica corsia e piano. Nel caso di elevati volumi produttivi viene preferito il metodo di stoccaggio meccanico: sono dunque presenti impianti di rotaie aeree o "magazzini a carosello" che permettono il deposito automatico dei capi appesi in grucce, alimentato tramite spinta manuale oppure motorizzato con catena, permettendo all'operatore di controllare la rotazione dei prodotti ed all'occorrenza appenderli e prelevarli³⁰³.

- Fase di assegnazione dei capi giù in giacenza ai clienti per la spedizione: il sistema informativo analizza la disponibilità di ogni *sku* a magazzino e confrontandola con gli ordini da evadere compie l'assegnazione delle referenze per ogni cliente definendo quali articoli disponibili sono destinati ai clienti scelti sulla base di determinate priorità prefissate.
- Fase di *picking* dei capi sulla base delle assegnazioni: con *picking* si intende il processo di prelievo dei capi da magazzino sulla base degli ordini dei clienti da servire e consiste dunque nella raccolta fisica dei capi a magazzino precedentemente assegnati
- Fase di imballaggio e spedizione degli ordini: i capi possono essere spediti appesi in grucce e dunque solo imbustati, oppure contenuti all'interno di cartoni. L'imbustamento è un'operazione effettuata nella fase di stiro e dunque il prodotto arriva in magazzino già confezionato. I capi inscatolati invece arrivano spesso sfusi da parte delle unità produttive e sono confezionati in sede in quanto le scatole impiegate sono molto voluminose e dunque sono associati ad un maggiore costo di trasporto. Nel caso dei capi stesi dunque l'imballaggio può presentarsi come meccanizzato o manuale. Le operazioni di chiusura del cartone, ovvero l'applicazione del nastro adesivo e reggetta, possono avvenire anch'esse in maniera manuale oppure possono essere presenti specifiche macchine nastratrici e reggiatrici. Sui colli viene poi applicata l'etichetta che specifica l'indirizzo del mittente e del destinatario. I colli chiusi vengono poi prelevati e depositati sui pallet e condotti nell'area di stoccaggio in attesa di essere spediti³⁰⁴.

La spedizione incide in modo non trascurabile sui costi dell'impresa, e può avvenire tramite mezzi differenti, quali l'autotrasporto, gli aerei, i treni o le navi, ognuno dei

³⁰³Eber, Ebam, Inail, L'abbigliamento: confezione e maglieria, Pag. 91

³⁰⁴ Ibidem, Pag. 93

quali con i propri limiti in termini di volumi e peso trasportabili. Le tariffe di trasporto variano in base al peso, alla distanza, ai volumi ed al valore della merce trasportata ed a queste si aggiungono spese legati a servizi aggiuntivi quali le pratiche doganali, il trasporto di merce deperibile, preziosa, pericolosa o le assicurazioni. Quando le spedizioni prevedono il passaggio presso delle dogane i tempi di ricevimento della merce si dilatano in quanto è prevista la verifica dei prodotti importati al fine di accertare che siano in linea con la legislazione del Paese di destinazione ed incassare i diritti doganali.

La spedizione di ogni collo deve essere accompagnata da una specifica documentazione³⁰⁵:

- Documento di trasporto (DDT): in passato era chiamato “bolla di accompagnamento” e consiste in un documento che identifica il trasporto del prodotto dal mittente al destinatario.
- *Packing List*: identifica nel dettaglio il contenuto di ogni collo, indicando il codice dell’articolo e la quantità contenuta in ogni cartone o “capannina”, impiegata per la spedizione dei capi appesi, nonché riporta anche l’indicazione di mittente, destinatario e trasportatore.
- Fattura di vendita
- Autodichiarazione di libera esportazione: documento in cui il mittente dichiara sotto sua responsabilità che la merce spedita è conforme con la legislazione del Paese di destinazione

Un fattore importante nelle spedizioni nazionali ed internazionali è rappresentato dalla resa concordata nel contratto di vendita tra impresa e cliente. Le regole di resa o *Incoterms* sono state fissate per la prima volta dalla Camera di Commercio Internazionale nell’anno 1936 e sono aggiornate periodicamente al fine di essere costantemente in linea con gli sviluppi del commercio. Esse rappresentano una codificazione riconosciuta a livello universale e determinano i termini commerciali di consegna impiegati nelle vendite di merci che implicano il passaggio della frontiera:

³⁰⁵ Bini V., La supply chain della moda, Strumenti per la gestione globale dell’impresa: dallo sviluppo del prodotto al negozio, 2022, Bini Pag. 327

“gli incoterms indicano chiaramente quali sono gli obblighi ed i rischi a carico del venditore e del compratore e forniscono quindi regole internazionali uniformi per l’interpretazione dei termini commerciali di consegna delle merci da inserire nei contratti di compravendita”³⁰⁶. Esse, dunque, fanno parte del contratto di compravendita e non di quello di trasporto stipulato con il vettore, ed individuano la distribuzione delle responsabilità tra venditore e compratore, e l’assunzione di spese e rischi connessi alla consegna delle merci. Inoltre, vengono applicate solo in seguito alla volontà di entrambe le parti di richiamarle all’interno del loro rapporto contrattuale e non automaticamente³⁰⁷.

Le principali rese, le quali possono essere applicate a prescindere dello specifico mezzo di trasporto impiegato, a patto che non sia marittimo, ed anche in caso in cui si utilizzino più di un metodo sono le seguenti³⁰⁸:

- Resa *Ex Works (EXW)*: è detta anche *Ex-Warehouse* e traducibile in italiano in Franco fabbrica e prevede l’identificazione di un luogo convenuto tra le parti. In questo caso il venditore mette la merce a disposizione del compratore presso i propri locali, solitamente uno stabilimento o magazzino, oppure presso un altro luogo convenuto. Salvo accordi diversi, il venditore non adempie al caricamento dei colli su alcun mezzo di trasporto fornito dal compratore, né allo sdoganamento della merce per l’esportazione. Tutte le spese ed i rischi connessi al trasporto della merce dal luogo convenuto alla destinazione sono dunque supportati dal compratore, rivelando essere la forma che comporta i minor obblighi a capo del venditore.
- Resa *Free Carrier (FCA)*: è detta anche franco vettore ed anche in questo caso prevede l’identificazione di un luogo convenuto. Il venditore consegna la merce, che ha provveduto a sdoganare per l’esportazione, al trasportatore designato dal compratore, presso i propri locali oppure in un luogo convenuto. Le responsabilità in capo al venditore sono il caricamento della merce, se questo avviene presso i suoi locali e lo sdoganamento della merce per l’esportazione. Se la consegna

³⁰⁶ Associazione Italiana Commercio Estero,

https://www.aicebiz.com/it/associazioni/categoria/aice/it/trasporti_pagamenti/incoterms/

³⁰⁷ UnionCamere, Internazionalizzazione on-line, Il trasporto internazionale, Pag. 1-16

³⁰⁸ Incoterms® 2020 Explained – The Complete Guide, <https://incodocs.com/blog/incoterms-2020-explained-the-complete-guide/>

avviene in un luogo convenuto diverso dai locali del venditore, quest'ultimo non è tenuto ad adempimento allo scaricamento della merce. Inoltre, non rientrano tra le sue responsabilità il pagamento di diritti e formalità doganali di importazione della merce nel Paese di destinazione. Il luogo di consegna è dunque ben identificato ed una volta lasciato questo i rischi passano in capo al compratore.

- *Resa Carriage Paid To (CPT)*: ovvero trasporto pagato fino al luogo di destinazione convenuto. Il venditore adempie alle sue obbligazioni nel momento in cui consegna la merce al vettore e non quando questa raggiunge il luogo di destinazione e nel caso in cui vengono impiegati vettori differenti la consegna da parte del venditore viene ritenuta effettuata con riferimento al primo. Il venditore designa il vettore e consegna a questo la merce in un luogo concordato, e poi questa verrà trasportata a destinazione. È dunque necessario che il venditore stipuli un contratto di trasporto e si accoli le spese di trasporto fino al luogo di destinazione convenuto ed eventuale sdoganamento della merce. Mentre non sono a capo del venditore bensì del compratore spese aggiuntive per fatti accaduti alla merce dopo che questa viene consegnata al vettore.
- *Resa Carriage And Insurance Paid To (CIP)*: tradotto come trasporto ed assicurazione pagati fino al luogo di destinazione convenuto. Anche in questo caso il venditore adempie alle sue obbligazioni nel momento in cui consegna la merce al vettore e non quando questa raggiunge il luogo di destinazione e nel caso in cui vengono impiegati vettori differenti la consegna da parte del venditore viene ritenuta effettuata con riferimento al primo. Sono previsti in capo al venditore i medesimi oneri della resa CPT, ai quali si aggiunge anche l'obbligo di stanziare un contratto di assicurazione che copra il rischio del compratore circa la perdita o il danneggiamento della merce durante il trasporto. Il margine di copertura assicurativa viene concordata tra le parti. Il venditore inoltre ha la responsabilità di sdoganare la merce per l'esportazione mentre gli oneri di importazione nel Paese di destinazione sono in capo al compratore.
- *Resa Delivered at Place Unloaded (DPU)*: traducibile come trasporto scaricato al luogo di destinazione convenuto. Il venditore consegna la merce una volta scaricata dal mezzo di trasporto in un luogo convenuto, mettendola a disposizione del compratore. Il luogo in questo caso può essere coperto o scoperto dunque ad esempio un piazzale, un magazzino o un *terminal* stradale, aeroportuale o

ferroviario. I rischi riguardanti il trasporto delle merci fino al luogo convenuto ed il loro scarico sono dunque a capo del venditore, così come lo sdoganamento per l'esportazione. Gli obblighi di importazione nel Paese di destinazione rimangono invece a capo del compratore.

- Resa *Delivered At Place (DAP)*: ovvero consegna al luogo di destinazione convenuto. La consegna da parte del venditore viene considerata effettuata quando questo mette la merce a disposizione del compratore caricandola sul mezzo di trasporto, pronta per la scaricazione nel luogo di destinazione convenuto. In capo al venditore rimangono dunque tutti i rischi connessi al trasporto fino al luogo convenuto, nonché lo sdoganamento della merce per l'esportazione. L'importazione della merce rimane invece a carico del compratore.

Le parti dovrebbero specificare il più chiaramente possibile il punto nel luogo di destinazione convenuto, poiché i rischi fino a tale punto sono a carico del venditore.

- Resa *Delivered Duty Paid (DDP)*: tradotto in consegna sdoganata al luogo di destinazione convenuto. La consegna della merce avviene da parte del venditore quando quest'ultimo la mette a disposizione del compratore affinché essa si presenti pronta per la scaricazione presso il luogo di destinazione convenuto. Il venditore assume tutti i rischi legati al trasporto della merce nel luogo di destinazione e connessi al suo sdoganamento per l'esportazione e l'importazione (dunque il pagamento dell'IVA o altre tasse connesse all'importazione) e l'espletamento delle formalità doganali. DDP rappresenta dunque essere la forma che comporta i maggiori obblighi a capo del venditore³⁰⁹.
- Fase di inventario del magazzino: se la movimentazione dei capi in entrata ed uscita fosse sempre registrata in maniera scrupolosa la giacenza sarebbe sempre aggiornata e non sussisterebbe la necessità di mettere in atto dei controlli inventariali. Nella realtà poi si verificano spesso errori, imprecisioni, furti e dunque la giacenza a sistema non sempre corrisponde con quella fisica dei capi e dunque una loro conta è fondamentale per determinare il valore della merce a magazzino e lavorare sulla base di giacenze corrette durante le assegnazioni e le spedizioni.

³⁰⁹ Incoterms® 2020 Explained – The Complete Guide, <https://incodocs.com/blog/incoterms-2020-explained-the-complete-guide/>

- Fase di ricevimento dei resi dagli *stores*: i resi effettuati dai negozi vengono allocati presso il magazzino e spediti agli enti proposti alla fase di ricondizionamento. Quando l'impresa dispone di una rete di punti vendita di proprietà, le rimanenze di fine stagione vengono ritirate e destinate allo *stock* o agli outlet. Il magazzino riceve dunque grandi quantità di capi, i quali devono essere sottoposti a ricondizionamento in quanto sono stati esposti o provati e dunque è necessario ispezionarli, riconfezionarli e talvolta lavarli e stirarli. Nel caso di resi per difettosità, questi vengono inviati dal magazzino alle figure proposti per i giusti controlli di qualità³¹⁰.
- Fase di sistemazione degli stock di rimanenze

È importante sottolineare che, come le consegne, anche gli arrivi della merce dalla produzione non sono costanti e dunque per la logistica si alternano periodi di poca attività con altri in cui è necessario movimentare e spedire volumi molto elevati. Risulta necessario per il magazzino pianificare le proprie attività sulla base del programma di rientri della merce dalla produzione e del programma di spedizioni, al fine di garantire che la struttura ed il personale sia adeguato in ogni momento: nei periodi di maggiore intensità la struttura dovrà essere predisposta a ricevere e lavorare quantitativi elevati e la manodopera dovrà essere integrata tramite assunzioni stagionali. Spesso le funzioni logistiche sono esternalizzate dall'impresa, ovvero date in concessione a organizzazioni specializzate in questa attività, permettendo all'azienda di evitare onerosi costi di investimento nella struttura di magazzino e nel suo personale. Il programma di produzione presenta l'indicazione degli articoli, delle loro quantità e delle date di rientro a magazzino, mentre il programma di spedizione individua articoli, date di consegna e quantità da spedire.

Il piano di spedizione definisce dunque cosa deve essere consegnato sulla base dell'ordinato dei clienti e dipende dal tipo di produzione adottato: nel caso di un modello produttivo basato sulle righe d'ordine il magazzino è organizzato in aree differenti ciascuna dedicata ad un cliente ed in questo caso risulta necessario verificare la convenienza di effettuare la spedizione in un'unica soluzione oppure in funzione della percentuale di completamento d'ordine raggiunta; se invece la produzione avviene in

³¹⁰ Bini V., La supply chain della moda, Strumenti per la gestione globale dell'impresa: dallo sviluppo del prodotto al negozio, 2022, Bini Pag. 328

base all'articolo, il magazzino viene organizzato in celle dedicate ai prodotti ed è dunque necessario per l'impresa decidere quale cliente dovrebbe ricevere la merce disponibile sulla base delle priorità commerciali³¹¹.

Le attività della logistica hanno una forte influenza sull'efficienza interna, l'economicità e sul servizio clienti: è necessario studiare la localizzazione dei magazzini e la gestione dei loro spazi, e di quelli dei mezzi di trasporto al fine di ottimizzare la puntualità e le modalità delle spedizioni che rappresentano una parte integrante dell'assistenza al cliente.

4.2.6 Il *customer service*

L'evoluzione delle logiche distributive e delle nuove forme assunte dal *retailing* richiede il passaggio da una logica di tipo *sell-in* e dunque una vendita orientata al distributore o rivenditore, ad una logica di tipo *sell-out* con orientamento al cliente finale. Questa sfocia nel rafforzamento di una relazione tra impresa e cliente finale basata sulla fiducia, l'aumento della *customer satisfaction* con ripercussioni positive sulla redditività dell'impresa, e nello sviluppo di un sistema di offerta orientata al mercato ed alle politiche commerciali che si rivelano più adeguate al segmento di consumatore a cui si vogliono rivolgere.

I servizi post-vendita assumono dunque una sempre maggiore importanza e si concretizzano nella richiesta di assistenza nei confronti del cliente³¹².

Le funzioni del *customer service* sono molteplici e vengono messe in atto in diversi momenti del flusso che porta alla realizzazione del capo finito. Il *customer service* gioca infatti un ruolo attivo nell'acquisizione e presa in carico degli ordini che avviene durante i periodi di campagne vendita, mantiene un contatto diretto con la clientela e gli agenti di vendita, partecipa alle vendite prestando supporto alla rete commerciale, monitora l'avanzamento della produzione ed il rientro dai capi da questa, controlla le giacenze e inserisce i riassortimenti, gestisce resi, cambi e contestazioni, collabora con il dipartimento logistico al fine di organizzare le spedizioni ai clienti e gestisce i rapporti con questi ultimi sia nella fase *pre* che *post* vendita. Esso è inoltre coinvolto nello

³¹¹Saviolo S., Testa S., Strategic Management in the Fashion Companies, 2002, Pag. 200

³¹² Ibidem, Pag. 207

svolgimento di alcune attività strategiche legate all'analisi dei dati storici del venduto ai fini della determinazione dei *budget* e dell'individuazione degli articoli da inserire in collezione. È possibile affermare che poiché i clienti si interfacciano con questo ufficio, il *customer service* e la qualità dei servizi che da questo i consumatori ricevono, finisce per rappresentare l'essenza dell'azienda stessa. Il *customer service* è inoltre il dipartimento attraverso il quale l'impresa entra in contatto con l'esterno e raccoglie i dati ed i *feedback* provenienti dal mercato e permette dunque all'azienda di formulare una valutazione che dipende dalle modalità e capacità di raccolta, analisi, interpretazione e gestione dei dati.

Occupandosi di funzioni diverse e seguendo anche canali distributivi differenti il *customer service* presenta solitamente una divisione in settori sulla base geografica e del canale di vendita, con figure professionali che possiedono competenze diverse³¹³:

- il *customer service wholesale*: si dedica ai rapporti con la clientela privata e dunque è fondamentale che gli individui che appartengono a questo *team* presentino ottime doti commerciali e diplomatiche in quanto gli store *wholesale* sono in costante contatto con il *customer service* e formulano il giudizio sull'azienda fornitrice sulla base dell'efficienza dei servizi ricevuti da questo. Nel caso in cui l'impresa abbia una propria rete di agenti di vendita è compito del *customer service* assisterli ed al medesimo tempo monitorare il loro operato. L'operato del *customer service wholesale* e la complessità delle sue attività dipendono dall'ampiezza del portafoglio clienti gestito e dal numero di referenze che compongono l'ordinato, dalle modalità di pagamento previste, dalle date di arrivo e consegna degli ordini che identifica il tempo utile che l'impresa ha per ottemperare al proprio impegno commerciale e le modalità di consegna richieste del cliente. Il *customer service wholesale* deve dunque disporre di informazioni precise ed aggiornate riguardo le diverse fasi operative al fine di poter rispondere in modo puntuale alle richieste dei clienti e deve essere costituito da membri in grado di risolvere problematiche tecniche e commerciali nel rapporto che instaurano con i negozi privati.
- il *customer service retail*: invece si dedica ai punti vendita di proprietà dell'impresa stessa. Gli individui occupati nel *customer service retail* devono dunque presentare buone doti organizzative e di controllo piuttosto che spiccate qualità in ambito delle

³¹³ Bini V., La supply chain della moda, Strumenti per la gestione globale dell'impresa: dallo sviluppo del prodotto al negozio, 2022, Bini Pag. 314-321

relazioni commerciali. In questo caso sono i clienti finali, che sulla base della visione e dell'esperienza avuta nel punto vendita, il quale è supportato dal *customer service retail*, formulano un giudizio sull'impresa stessa. I negozi monomarca costituiscono infatti un forte veicolo di comunicazione per l'impresa nei confronti dei clienti: nel caso in cui il punto vendita si dovesse presentare come spoglio, disassortito o con capi di qualità non conforme agli occhi del consumatore, questo si ripercuoterà in maniera negativa sulla percezione che esso si genera sul marchio. Risulta dunque fondamentale il *customer service retail* effettui costante monitoraggio dei fabbisogni dei negozi monomarca, che le *operation* a monte mettano in priorità il suo assortimento e che vi sia uno studio costante dei dati di vendita al fine di assicurare un giusto livello di *stock*. Nel caso dei negozi multimarca, consegne incomplete o in ritardo che portano lo *store* a presentarsi come disassortito, oppure articoli dalla qualità inferiore possono essere arginate dal fatto che esso offre più marchi e dunque maggiori opzioni di prodotto, mentre nel caso dei monomarca queste inefficienze sono immediatamente evidenti e non colmabili e comportano una perdita delle vendite e un danneggiamento dell'immagine e della credibilità del marchio. Scorte limitate in negozio o poco assortimento degli articoli nelle taglie o varianti richieste dal cliente costituiscono un mancato incasso ed un disservizio, mentre giacenze troppo elevate aumentano il rischio di invenduto, dunque risulta necessario mettere in atto sistemi che permettano una gestione accurata delle scorte e dei riassortimenti sulla base dell'andamento delle vendite per articolo³¹⁴.

³¹⁴ Bini V., La supply chain della moda, Strumenti per la gestione globale dell'impresa: dallo sviluppo del prodotto al negozio, 2022, Bini Pag. 314-321

CONCLUSIONE

La moda fa appello alla ricerca della novità ed alle tendenze del momento: i prodotti di moda, i quali sono espressivi di una forte dimensione stilistica ed emozionale, vengono acquistati dai consumatori per motivi che vanno oltre la funzionalità. Essi, inoltre, nel momento dell'acquisto sono consapevoli che in poco tempo il capo non sarà più attuale. Questo si traduce in un'organizzazione aziendale interna molto articolata in termini di competenze e figure professionali, ed in tempi e costi elevati per lo sviluppo di ogni collezione. Uno degli aspetti di maggiore peculiarità del fenomeno moda è appunto la mutevolezza nel corso del tempo ed il suo carattere di ciclicità e costante ricerca di novità. Il ciclo della moda, il quale è in parte legato al processo di cambiamento dovuto al naturale susseguirsi delle stagioni, trova giustificazione nell'opportunità per le aziende di favorire la domanda di mercato: esse sono da un lato guidate dall'esigenza di rispondere ad una gamma di bisogni in continuo mutamento dei consumatori e dall'altro dalla possibilità di alimentare una costante domanda di nuovi prodotti introducendo una sorta dell'obsolescenza "forzata" degli stili. Le imprese, dunque, determinano un superamento precoce del prodotto di cui il consumatore è già in possesso, il quale viene percepito come "fuori moda" e questo provoca la generazione di una nuova domanda. Quando il prodotto si diffonde tra i consumatori, esso perde le sue caratteristiche di differenziazione e cessa di essere considerato un articolo "di moda" in grado di esprimere originalità e dal contenuto stilistico di novità. Allo stesso tempo la varietà e la variabilità che caratterizza la moda vogliono garantire al consumatore un'ampia gamma di scelte e il raggiungimento della soddisfazione dei suoi bisogni, siano essi taciti, materiali o immateriali. Il prodotto che il consumatore percepisce come di moda, non è frutto della sola inventiva dello stilista come solitamente si tende a pensare, bensì la sua realizzazione è avvenuta in seguito all'interazione di differenti soggetti economici lungo l'intera filiera produttiva e distributiva le cui attività combinate hanno dunque reso possibile il suo arrivo sul mercato.

Il mondo della moda non è dunque un contesto caratterizzato dai soli aspetti stilistici e creativi, bensì anche da processi operativi e manageriali. La complessità di cui sono caratterizzati sia il fenomeno della moda che le realtà aziendali sfocia nella convergenza all'interno delle imprese di moda di due orientamenti differenti: le scelte finalizzate all'esaltazione delle sole componenti estetiche del prodotto, all'identificazione dei temi

stilistici stagionali sui quali vengono sviluppate le collezioni ed all'identità stilistica del marchio, e quelle strategiche e competitive di mercato che attraverso corrette strategie di prodotto devono garantire il suo corretto posizionamento. Per qualsiasi impresa di moda risulta essenziale essere in grado di trovare un giusto equilibrio tra le componenti estetiche del prodotto e quelle competitive, riuscendo a conciliare le scelte strategiche di orientamento di lungo periodo che determinano il posizionamento competitivo e l'identità stilistica del marchio, con lo sviluppo di una collezione con temi stilistici che possano garantire al consumatore finale un'innovazione di prodotto. Il sistema moda, dunque, si caratterizza per lo stretto legame che intercorre tra creatività ed industria, nel quale i processi di invenzione ed innovazione si intrecciano ripetutamente ad ogni stagione. A partire dagli anni Settanta si assiste al processo che porta alla definizione del sistema moda inteso come ibrido del lavoro creativo e della produzione industriale: la presentazione della collezione di Walter Albini prodotta in collaborazione con l'impresa industriale Papini e l'accordo di licenza instaurato tra Giorgio Armani ed il Gruppo Finanziario Tessile segnano le prime di numerose collaborazioni tra industria e creatività stilistica, il cambio di prospettiva avvenuto nel sistema moda e l'inizio della sua ibridazione che comportò il passaggio dalla figura di *couturier*, simbolo della mera creazione estetica di senso simbolico realizzata a mano, a quella di stilista, il quale opera per l'industria, producendo capi non più totalmente esclusivi che potranno essere indossati da un numero maggiore di consumatori. Le imprese della moda al fine di ottenere il prodotto finito seguono una lunga catena di processi di cui lo stile rappresenta solo il primo anello: questa prima fase è di essenziale importanza in quanto da essa dipendono il successo dal punto di vista commerciale dell'impresa, la determinazione della redditività, derivante anche della scelta dei materiali e delle lavorazioni e dunque dei costi per la produzione dei capi, la loro qualità e la loro vendibilità in negozio; ma è pur vero che un prodotto stilisticamente sofisticato ed avanzato non può giustificare eventuali ritardi di consegna dell'azienda o prezzi troppo elevati, dunque ogni processo operativo che prende vita all'interno dell'impresa di moda dalla fase di industrializzazione, ai processi produttivi e logistici ed alle attività di *customer service* sono essenziali per garantire il successo del prodotto e del marchio. Risulta dunque essenziale smentire l'idea che nel settore moda conti più la forma che la sostanza, ribadendo che ogni prodotto ed ogni sfilata sono realizzati grazie a numerosi processi operativi ed a una filiera di grande importanza e complessità.

BIBLIOGRAFIA CITATA E CONSULTATA

Abbasi S.A., The Fashion Cycle and Theories of Fashion, volume 2, Issue 9, 2013, Indian Journal of Research, Pag 117-119

Abell D.F., Defining the Business: the starting point of strategic planning, 1980, Pag. 170-173

Albini W., "L'alta moda è morta, viva l'alta moda", Press release collezione autunno-inverno, 1972-1973

Allèrès D., Mellerio O., Luxe, Stratégies-Marketing, 1997

Allianz, Il settore tessile-moda, Allianz Trade, Report 2023

American Marketing Association, Report of the Definitions Committee, The urnal of marketing Vol. 13, 1948, Pag. 202-217

Agyle M., The psychology of interpersonal behaviour, 1983

Argyle M., Bodily Communication, 1 March 1988, Routledge, Pag. 235-238

Barbaresco G., Aziende Moda Italia 2013-2017, Area Studi Mediobanca, 2019

Barnard M., Fashion as Communication New Yourk; Routledge, 2011, citato in Nonverbal communication in human interaction, Knapp Mark L. 2010, Boston, MA: Wadsworth, Cengage Learning, Pag. 203-204

Barnes L., Fashion marketing, Textile Progress, 2013, Pag 13-17

Barnes L., Fashion marketing, Textile Progress, Pag. 182-207

Beccatini G., Il distretto industriale marshalliano come concetto socioeconomico, Stato e Mercato, n° 25., 1989, Pag. 112

Bini V., La supply chain della moda, Strumenti per la gestione globale dell'impresa: dallo sviluppo del prodotto al negozio, 2022

Black J.A., Garland M., A History of Fashion, 1975, William Morrow & Company, Pag 284-300

Blumer H., Fashion, 1968, International Encyclopedia of the Social Sciences, vol. 5, Pag. 280-342

Blumer H., Fashion: From Class Differentiation to Collective Selection, citato in Y. Kawamura, La moda, 2006, Pag. 48

Bourdieu, P., Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste, 1990, Stanford University Press, Pag. 53-62

Bourdieu, P., Haute couture et haute culture, 1984, In P. Bourdieu, Questions de sociologie, Pag. 200

Brenninkmeyer I., The sociology of Fashion, 1963, Pag. 4

Bucci A., Coldeluppi V., Ferraresi M., Il Made in Italy., 2011

Bucci A., L'impresa guidata dalle idee, Domus Academy, Milano, 1998, Pag. 57

Camera Nazionale della Moda Italiana, Documento di primo indirizzo di Camera Nazionale della Moda italiana in relazione al PNRR, Pag. 1-11

Censis, La società italiana al 2008, 42° Rapporto annuale sulla situazione sociale del Paese, Pag. 1

CDP, EY, Luiss Business School, L'economia italiana dalla crisi alla ricostruzione, Settore Moda e Covid-19, scenario, impatti, prospettive, 2020, Pag. 7-26

Cholachatpinyo A., Padgett I., Crocker M., Fletcher B., A conceptual model of the fashion process – part 2: An empirical investigation of the micro-subjective level Journal of Fashion Marketing & Management volume 6 n. 1, 2002, Pag. 24-34

Christopher M., Lawson, R., Peck, H., Creating agile supply chains in the fashion industry, International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 32 No.8, 2004, Pag. 367

Ciabattoni A., Il sistema moda, 1976

Cillo P., Verona, G., Search styles in style searching: Exploring innovation strategies in fashion firms, Long Range Planning, 41(6), 2008, Pag. 650-671

Cirianni A., La struttura produttiva e la competitività delle imprese appartenenti alla filiera della moda,

Compton N., Personal Attributes of Color and Design Preferences in Clothing Fabrics, 1962, Journal of Psychology 54, Pag 191-195

Confindustria, Esportare la dolce vita. Il potenziale dei beni finali di consumo belli e ben fatti sui mercati esteri, Rapporto 2019, Roma. Pag. 35

Conti Q., Mai il mondo saprà, 2005, Pag. 63

Crane D., Questioni di moda. Classe, genere e identità nell'abbigliamento, 2004, Pag. 44-47

Crawley E. Revival: Dress, Drinks and Drums, Further Studies of Savages and Sex, 1931 Pag. 4-58

Cumming V., Willett C., Phillis E., Rely Beard C., The Dictionary of Fashion History. Bloomsbury Academic, 2010, Pag. 66

Calanca D., Storia sociale della moda, Bruno Mondadori, Milano, 2002, Pag. 8-9

Davis, F., Fashion, culture, and identity, University of Chicago Press, 1994, Pag. 124

Degaglio M., Le industrie tessili, dell'abbigliamento, delle calzature, delle pelli e del cuoio in una prospettiva di politica industriale, dal "Rapporto sull'industria della moda ", Pag. 5-6

Dickerson K.G., Inside the fashion business, Pearsons publication company, 7th edition, 2002

Dubois B., Laurent G., Czellar S., Consumer rapport to luxury: analyzing complex and ambivalent attitudes. Les Cahiers de Recherche Group HEC, 2001, Pag 8-16

Durkheim E., La science positive de la morale en Allemagne, 1887, Revue Philosophique de la France et de l'Étranger. Félix Alcan n. 24, Pag 57

Eber, Ebam, Inail, L'abbigliamento: confezione e maglieria

Erickson MK e Sirgy MJ, Achievement Motivation and Clothing Preference of White-Collar Working Women in MR Solomon The Psychology of Fashion, Lexington,1985

Evans M., Consumer behaviour towards fashion, Cardiff Business School University of Wales College of Cardiff, European journal of marketinhg volume 23-7, 1989, Pag. 8

Ewing E., History of Twentieth Century Fashion, 1974

Fadigati N., Giovanni Battista Giorgini, la famiglia, il contributo alla nascita del Made in Italy, le fonti archivistiche, ZoneModa Journal. Vol.8 n.1, 2018, Pag. 4-8

Fallers L. A., A Note on the Trickle Effect, 1954, Public Opinion Quarterly n.18, Pag: 316-317

Federchimica Assobiotec, Spring, Intesa SanPaolo, Comunicato Stampa Giugno 2023, Pag. 1-8

Ferraresi M., Mortara A., Pomodoro S., Il punto di vista dei consumatori, in Bucci A., Coldeluppi V., Ferraresi M., Il Made in Italy., Carocci, 2011

Field A.G, The Status Float Phenomenon - The Upward Diffusion of Innovation, 1970, Pag 45-46

Finkelstein, J., Fashion: An introduction, 1998, New York University Press, Pag 80

Foglio A., Il marketing della moda: Politiche e strategie di fashion marketing, 2007

Fontana F., Caroli M., 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, Pag. 27

Fornari D., Rapporti industria-distribuzione e strategie dell'ingrosso nel tessile/abbigliamento, 1989

Fortis M., Le due sfide del Made in Italy: globalizzazione e innovazione. Profili di analisi della Seconda Conferenza Nazionale sul commercio con l'estero, 2005

Freathy P., The Retailing Book: Principles and Applications, FT Prentice Hall, 2003

Frings G.S., Fashion from concept to consumer, Pearsons publication company, 9th edition, 2007

Gallante F., Tartaglione C., Il processo creativo nel sistema moda, 2010, Pag. 7-17

Garrison R.H., Noreen E.W., Brewer P.C., Agliati M., Cinquini L., Programmazione e controllo: managerial accounting per le decisioni aziendali, Mondadori 2012

Giacosa E., L'economia delle aziende di abbigliamento, 2011, Pag. 3-7

Goffman E., The presentation of self in everyday life, 1956, Edinburgh, University Press, Pag. 233-234

Golizia D., Fashion business model, Strategie e modelli delle aziende di moda, 2016

Grau F.M., Les textes reglementant la haute couture, Presses Universitaire de France, 2000, Pag. 114-117

Groth, J. C., McDaniel, W., The exclusive value principle: The basis for prestige pricing, Journal of Consumer Marketing, 10(1), 1993, Pag 10

H. Leibenstein, Bandwagon, Snob and Veblen Effects in the Theory of Consumer Demand, The Quarterly Journal of Economics, 1950, Pag. 119

Heine K., The Identity of Luxury Brands. Technical University of Berlin, Department of Marketing, Dissertation, 2012, Pag. 64-100

Hennigs N., Wiedmann K.P., Klarman, C., Luxury brands in the digital age – exclusivity versus ubiquity. Marketing Review St Gallen, 29(1), 2012, Pag. 932

Hetzl P. J., Imprese di moda e marketing: la semiotica come aiuto nelle decisioni, in Grandi R., Semiotica al marketing, Franco Angeli, Milano, 1994

Hibbert C. and A., A History of Fashion and Costume The Twentieth Century, 2005, Pag. 6-51

Holton Richard H., The Distinction between Convenience Goods, Shopping Goods, and Specialty Goods, Journal of Marketing, Vol. 23, No. 1, 1958, Pag. 53-56

Hurlock E., Motivation in fashion Archives of Psychology, Vol. XVII, No. 111, New York 1929, Pag. 71

Intesa Sanpaolo, Economia e finanza dei distretti industriali, Rapporto annuale n.10, 2017, Pag. 11

Intesa Sanpaolo, Sistema moda, Febbraio 2021, Pag. 1-3

Istat, La ricerca e sviluppo in Italia, 2019

J.C. Flugelm The Psychology of Clothes, the international psycho-analytical library no. 18, 1940, Pag. 19-69

Kapferer J., Kernstock J., Brexendorf T.O., Shaun M., Advances in Luxury Brand Management, Journal of Brand Management: Advanced Collections, 2017, Pag. 240-242

Kapferer J., Managing Luxury Brands, 2017, Pag. 242

Kapferer J., *The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking*, 2012, Pag. 70

Katz E., Lazarsfeld P., *Personal Influence*, Free press, New York, 1955

Kawamura Y., *La moda*, 2006

Knapp, M. L., & Hall, J. A. (2010). *Nonverbal communication in human interaction*. Boston: Wadsworth, Cengage Learning. Pag 205

Konig R. *Umanità in passerella*, 1971, citato in Reinach Segre S., *La moda un'introduzione*, 2010

Kotler P., Armstrong G., Saunders, Wong V., *Kotler, Principles of Marketing*, Second European Edition Prentice-Hall Europe, 1999, Pag 519

lack J.A., Garland M., *A History of Fashion*, 1975, William Morrow & Company, Pag 300-372

Laver J, *The Concise History of Costume and Fashion*,1979, Pag. 213-251

Lotze, Hermann MC *Microcosmos: An Essay Concerning Man and His Relation to the World*, 2 vols., tr. Elizabeth Hamilton and E. E. Constance Jones (2nd edn., Edinburgh: T&T Clark, 1887)

Lynch A., Strauss M., *Changing Fashion- A Critical Introduction to Trend Analysis and Meaning*. Bloomsbury publications, London, 2007

Marasca S., Marchi L., Riccaboni A., *Controllo di gestione: metodologie e strumenti*, 2009, Pag. 29

Marzano A., Marzovilla O., *Il made in Italy e le politiche di rilancio della domanda interna*, Pag. 125-153

McCracken G., *Culture and Consumption: New Approaches to the Symbolic Character of Consumer Goods and Activities*, 1990, Indiana University Press, Bloomington and Indianapolis, Pag. 93-103

McLuhan, M., *Understanding media: The extensions of man*, 1964, New York: McGraw Hill. Pag. 134-135

Midgley D., Wills G., Fashion marketing: lateral marketing thoughts, MCB Publications, Bradford, 1979, Pag. 131

Mison M., Mainul I., Epaarachichi J., Lau K., Potentiality of utilising natural textile materials for engineering composites applications, Materials & Design, 2014, Pag. 360

Morand P., La moda di Milano vista da Parigi in Moda a Milano, Stile e impresa nella città che cambia di Ampelio B., 2002, Pag. 160

Morris D., A Field Guide to Human Behavior, 1977, Pag. 213

Motta G., Biagnini A., Fashion through History - Costumes, Symbols, Communication, 2017, Cambridge Scholars Publishing

Okonkwo U., Luxury Fashion Branding: Trends, Tactics, Techniques, 2007, Pag.268

Okur N., Consumer adoption of fast fashion: differences of perceptions, and the role of motivations across the adoption groups, Istanbul Technical University, Faculty of Textile Technologies and Design, Pag 366

Plażyk1 K., The democratization of luxury – a new form of luxury, Pag. 163

Porter M. E., Competitive Strategy, Free Press New. York, 1980, Pag 124

Ravasi D., Capello Varacca P., La varietà delle aziende e lo sviluppo delle collezioni, in Le collezioni della moda: la gestione dei processi dal designer al cliente di Misani N., Capello Varacca P., 2016, Pag. 43

Ravasi D., Capello Varacca P., La varietà delle aziende e lo sviluppo delle collezioni, in Le collezioni della moda: la gestione dei processi dal designer al cliente di Misani N., Capello Varacca P., 2016, Pag. 44

Reinach Segre S., La moda un'introduzione, 2010

Report centro studi di Confindustria per Sistema Moda Italia, 2022

Ricchetti M., L'industria della moda in Creatività nelle professioni, Atti del convegno Bolzano 14 febbraio 2007, Pag. 29-32

Rinallo D., I trend di moda, in Le collezioni e il processo di sviluppo, in Le collezioni nella moda: la gestione dal designer al cliente di Misani N., Varacca Cappello, 2016, Pag. 86

Rogers E.M., Diffusion of Innovations, The Free Press, 3rd Edition, 1983, Pag 246-250

Rosendo-Rios V., Shukla P., When luxury democratizes: Exploring the effects of luxury democratization, hedonic value and instrumental self-presentation on traditional luxury consumers behavioral intentions, Journal of Business Research 155, 2023, Pag. 3

Rosenfeld L.B. and Planx T.G., Clothing as communication, 1977, Journal of Communication 27, Pag 24-31

Rowland J., The Psychology of Clothing Psychological Monographs, Vol. 26, No. 1 Princeton, Lancaster 1918, (Whole No. 112), VI + 72 Seiten, Pag. 5

Sace, Report, Il sistema moda Italia: la qualità conta, 21 Settembre 2023

Saurabh V., Sunil K.Y., Ritu R., Trends in the Evaluation of Masstige Marketing: A Bibliometric Analysis Using R, Sage Journals, 2023

Saviolo S. Corbellini E., Managing Fashion and Luxury Companies, 2014

Saviolo S., Testa S., Strategic Management in the Fashion Companies, 2002

Scannerini A.L., Le strategie di diversificazione nelle imprese di alta moda, Dami, 2000, Pag. 114

Sciucatti F., Varacca Capello P., Le collezioni e il processo di sviluppo, in Le collezioni nella moda: la gestione dal designer al cliente di Misani N., Varacca Cappello, 2016, 2016

Silverstein M.J., Fiske N., Butman J., Trading Up: Why Consumers Want New Luxury Goods- and How Companies Create Them, 2003

Simmel, G., Fashion, 1957, citato in Kawamura Y., La moda, 2006, Il Mulino, Pag. 25

Simmel, G., Fashion, American Journal of Sociology, 62, 1957, Pag. 543-545

Sombart W., Luxury and Capitalism, Ann Arbor, University of Michigan Press, 1967 (orig. ed. 1913), Pag. 5

Spuetta Coda M., La marca nel Sistema Moda. Una variabile fondamentale per un marketing di successo, 1994, Pag. 102-115

Squicciarino N., Il vestito parla, Pag. 1986

Sull D., Turconi S., Fast fashion lessons, Business Strategy Review, 19(2), 2008, Pag. 4- 11

Tartaglione C., Gallante F., Il processo creativo nel Sistema Moda, 2010, Pag. 24-43

Trigg A.B., Veblen, Bourdieu, and Conspicuous Consumption, 2001, Journal of Economic Issues, Vol. 35, No. 1, Pag. 104

UnionCamere, Internazionalizzazione on-line, Il trasporto internazionale, Pag. 1-16

Veblen T., The Theory of Leisure Class, 1899, citato in La moda un'introduzione, Reinach S.S., 2010, Pag 19-77

Vickers J., Renand, F., The Marketing of Luxury Goods: An Exploratory Study – three conceptual dimension. The Marketing Review, 3(4), 2003, Pag. 459-478

Vigneron F., Lester W. J., A Review and a Conceptual Framework of Prestige-Seeking Consumer Behavior, Academy of Marketing Science Review, 1999, Pag. 9-11

Von Beyer C.L. et al, Impression Management in the Job Interview: when the female Applicant Meets the male Interviewer, 1981, Personality and Social Psychology Bulletin, Pag. 45-51

Vona R., Marketing e produzione nel pronto-moda: il modello Zara, congresso internazionale le tendenze del marketing, 2003, Pag. 4-7

SITOGRAFIA CITATA E CONSULATA

Albini Walter, Brand e fashion designer, <https://moda.mam-e.it/albini-walter/>

Albini Walter, <https://siusa.archivi.beniculturali.it/cgi-bin/pagina.pl?TipoPag=prodpersona&Chiave=54882>

Agi Economia, <https://www.agi.it/economia/news/2023-12-13/moda-chiude-fatturato-anno-in-crescita-24417770/>

Archivi della moda nel Novecento, SAN Sistema Archivistico Nazionale, <https://fashionheritage.eu/object-voices-walter-albini-at-csac/>;

Associazione Italiana Commercio Estero, https://www.aicebiz.com/it/associazioni/categoria/aice/it/trasporti_pagamenti/incoterms/

Bibliometric Analysis Using R, Sage Journals, 2023,
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/09722629231172046>

CDP, Settore Moda e Covid-19: scenario impatti e prospettive, 2020,
[https://www.cdp.it/sitointernet/page/it/settore moda e covid19 scenario impatti e p
rospettive?contentId=TNK30267](https://www.cdp.it/sitointernet/page/it/settore%20moda%20e%20covid19%20scenario%20impatti%20e%20prospettive?contentId=TNK30267)

Charles Frederick Worth Biography, Encyclopaedia Britannica, 2023, Article History,
<https://www.britannica.com/biography/Charles-Frederick-Worth>

D'Arpizio, C., Levato, F., Prete, F. & de Montgolfier J., Eight themes that are rewriting the
future of luxury goods. Bain & Co., 2020, [https://www.bain.com/insights/eight-themes-
that-are-rewriting-the-future-of-luxury-goods/](https://www.bain.com/insights/eight-themes-that-are-rewriting-the-future-of-luxury-goods/).

Enciclopedia Treccani, [https://www.treccani.it/enciclopedia/lusso \(Enciclopedia-
Italiana\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/lusso_(Enciclopedia-Italiana)/)

Enciclopedia Treccani, <https://www.treccani.it/vocabolario/pret-a-porter/>

Federtessile, <https://moda.mam-e.it/federtessile/>

Fédération de la Haute Couture Couture et de la mode,
<https://www.fhcm.paris/en/federation-de-la-haute-couture-et-de-la-mode>

Garzanti Linguistica,
<https://www.garzantilinguistica.it/ricerca/?q=made%20in%20Italy>

Incoterms® 2020 Explained – The Complete Guide,
<https://incodocs.com/blog/incoterms-2020-explained-the-complete-guide/>

Istat, Classificazione delle attività economiche Ateco 2007, 2022,
<https://www.istat.it/it/archivio/17888>

Italian Trade Agency, ICE Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane, <https://www.ice.it/it/settori/sistema-moda/abbigliamento#:~:text=Il%20tessile%2Dabbigliamento%20costituisce%20un,393%2C7%20migliaia%20di%20addetti>

Sace, Il Sistema Moda Italia: la qualità conta, 2023, <https://www.sace.it/studi/dettaglio/il-sistema-moda-italia-la-qualit%C3%A0-conta#>

Sistema Moda Italia, Federazione Tessile e Moda, <https://www.sistemamodaitalia.com/it/sezioni-e-gruppi-merceologici>

Sito ufficiale Louboutin, https://eu.christianlouboutin.com/it_en/kate-black-3191410bk01.html

Sito ufficiale Maison Margiela, <https://www.maisonmargiela.com/it-it/stivaletti-tabis58WU0273P3753T8135.html>