



UNIVERSITÀ DI PISA

DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E MANAGEMENT

Corso di Laurea Magistrale in

CONSULENZA PROFESSIONALE ALLE AZIENDE

TESI DI LAUREA

*“Il fascino del *Made in Italy*: Storia della moda italiana”*

RELATORE

Dott. Pier Giovanni Vivaldi

CANDIDATO

Benedetta Masetti

ANNO ACCADEMICO 2015/2016

INDICE

Introduzione

CAPITOLO I

1.1 Definizione di *Made Italy*

1.2 Nascita e sviluppo del *Made in Italy*

CAPITOLO II

2.1 L'Italia della moda

2.2 La storia della moda italiana

2.3 I percorsi della storia *Made in Italy* – l'esportazione del *Made in Italy* all'estero

2.4 Il potere della moda – i brand più famosi al mondo

CAPITOLO III

3.1 La storia e l'affermazione in Italia e nel mondo delle più importanti aziende di moda italiane.

CAPITOLO IV

4.1 Prospettive di tutela del *Made in Italy*

4.2 Le rivali del *Made in Italy*: Russia e Cina

Conclusioni

INTRODUZIONE.

Il concetto di *Made in Italy* è di difficile identificazione, perché si presenta estremamente articolato al suo interno.

Letteralmente si ritiene che un prodotto sia *Made in Italy*, se viene realizzato e costruito in Italia.

Ma oggi, in un'epoca dominata dalla globalizzazione e dalla delocalizzazione produttiva, esistono diverse percentuali possibili di realizzazione di un prodotto in un Paese.

E il difficile è proprio riuscire a stabilire fino a quale percentuale un prodotto può essere considerato effettivamente *made* in quel Paese.

Generalmente comunque si tende a ritenere che un prodotto appartenga al mondo del *Made in Italy*, se è fatto in prevalenza in Italia: per estensione quindi possiamo considerare il *Made in Italy* come l'insieme dei prodotti il cui processo produttivo è realizzato nella maggior parte nel nostro Paese.

La questione è importante, perché poter associare un prodotto a un certo Paese, ha effetti significativi sull'immagine di quel determinato prodotto.

Ciascun Paese infatti detiene una propria specifica identità che si riverbera su tutto ciò che è realizzato al suo interno, determinando quello che viene chiamato *country effect*.

Dall'Italia per esempio ci aspettiamo buon gusto e creatività.

È ovvio che non tutti i prodotti di un paese sono in grado di sfruttare allo stesso modo i benefici di tale effetto, che agisce in maniera più incisiva sui prodotti maggiormente coerenti e sintonici con l'identità del Paese.

È per questo che dopo una veloce spiegazione di che cosa sia il *Made in Italy* e di quale sia la sua evoluzione storica, mi concentrerò soprattutto sulla storia della moda italiana, dal momento che il *country effect*, in Italia agisce sicuramente in modo più incisivo sui capi di abbigliamento.

Dunque possiamo dire che un Paese produce tanti prodotti, ma soltanto alcuni sono considerati *Made in...* e perciò in grado di stabilire un forte legame d'immagine con un determinato Paese.

CAPITOLO I

1.1 Definizione di Made in Italy.

Made in Italy è l'espressione utilizzata, a partire dal 1980, per indicare un prodotto completamente progettato, fabbricato e confezionato in Italia.

Si tratta di un termine impiegato per denotare la specializzazione internazionale del sistema produttivo italiano nei settori manifatturieri cosiddetti tradizionali. Rientrano in questa definizione le cosiddette 4 A: abbigliamento (e beni per la persona), arredamento (e articoli per la casa), automotive (inclusa la meccanica) e agroalimentare.

È uno dei primi brand conosciuti e apprezzati al mondo, tanto è vero che secondo uno studio di mercato realizzato dall'azienda KPMG (Network di servizi professionali alle imprese), il *Made in Italy* è il terzo marchio al mondo per notorietà dopo Coca - Cola e Visa.

Tutti i prodotti *Made in Italy*, indipendentemente dal settore di appartenenza, sono accomunati da un insieme di elementi che determina il successo e la riconoscibilità agli occhi degli altri Paesi dell' "Italian life style": creatività, alta qualità, eccellenza, alta specializzazione delle tecniche di produzione, contesto di sviluppo e realizzazione dei prodotti spesso di carattere distrettuale e forte radicamento nelle specializzazioni territoriali. Inoltre, le imprese che producono i prodotti tipici del *Made in*

Italy sono solitamente di dimensioni medie e in posizioni di leadership sui mercati internazionali.

Marco Fortis, responsabile della Direzione Studi Economici di Edison Spa, per esempio, individua 5 “pilastri” (ossia gruppi con un fatturato compreso tra 2 e 9,9 miliardi di Euro) del *Made in Italy* che eccellono a livello globale: Benetton, Luxottica, Merloni (Indesit), Barilla e Ferrero. Altri grandi gruppi che si possono definire “colonne portanti” del *Made in Italy* sono: Armani, Gucci, Fendi, Prada, Ermenegildo Zegna, Salvatore Ferragamo, Lavazza, Granarolo e Campari.

Si tratta di brands con una forte risonanza a livello internazionale, che applicano strategie di espansione e strategie di vendita molto sensibili alle dinamiche del commercio estero.

Uno degli aspetti più intriganti del *Made in Italy* è che la produzione si avvale del modello distrettuale, ovvero un’agglomerazione di imprese, caratterizzata da una forte specializzazione industriale, attraverso le quali si sono sviluppate nel corso degli anni eccellenze di prodotti in termini qualitativi.

Il valore del *Made in Italy*, inoltre, si basa anche su elementi intangibili del territorio, come il *know - how*, la capacità progettuale e la reputazione. Questi vantaggi competitivi, identificano e mantengono elevate le vendite dei prodotti *Made in Italy* sui mercati internazionali.

1.2 Nascita e sviluppo del *Made in Italy*

Il marchio di garanzia *Made in Italy* nasce nel 1990, ma le sue origini non sono così nobili, al contrario del significato prestigioso che detiene attualmente.

Negli anni Sessanta, infatti, gli importatori europei, ed in particolar modo tedeschi e francesi, imponevano ai produttori italiani di indicare la provenienza di un prodotto. L'indicazione era obbligatoria per lo più con riferimento ai prodotti tessili e calzaturieri, in modo tale che i consumatori francesi e tedeschi fossero a conoscenza del fatto che stavano acquistando prodotti che non erano stati realizzati in patria.

In quegli anni, in effetti, in Italia prevaleva l'ideologia secondo la quale, il modello di sviluppo adottato dal nostro Paese, dovesse essere simile a quello di Paesi come gli Stati Uniti, la Germania o la Francia.

Pensiero comune era che i settori tradizionali andassero prima o poi abbandonati, in quanto industria "povera", più adatta a Paesi non sviluppati tecnologicamente: molti erano convinti, infatti che l'Italia potesse affermarsi con successo nell'ambito dell'elettronica o nel settore della chimica - farmaceutica.

Pochi studiosi, tra cui ricordiamo i nomi di Giorgio Fuà e Giacomo Becattini ¹, si erano invece concentrati sul fenomeno economico

¹ Giorgio Fuà (Ancona, 19 Maggio 1919 – Ancona, 13 Settembre 2000) è stato un economista italiano.

sviluppatosi spontaneamente nei settori tradizionali, del Nord Est e dei Distretti, che stava diventando, all'opposto, un vero e proprio successo. Si ritiene infatti che i Distretti abbiano saputo svolgere un ruolo fondamentale nella storia del *Made in Italy*.

Sono proprio gli oltre 200 distretti produttivi italiani che, adottando un modello unico di collaborazione e di flessibilità, hanno permesso alle piccole e medie imprese di unire i loro sforzi e sopravvivere.

L'idea di un *Made in Italy* manifatturiero incentrato sui settori tradizionali (che da adesso in poi, vanno definiti come tradizionali - innovativi), si è fatta avanti in un primo momento lentamente, ma poi con sempre maggiore intensità.

Perciò, possiamo dire che è proprio a causa del tardo abbandono di questo tipo di industria nel nostro Paese, che il marchio *Made in Italy*, un tempo simbolo di scarsa qualità, ha continuato a vivere, trasformandosi nel simbolo d'eccellenza che è oggi.

Gli anni Novanta sono stati il momento della piena affermazione mondiale delle specializzazioni del *Made in Italy* e della definitiva percezione del loro successo nell'opinione pubblica italiana e internazionale.

Giacomo Becattini (Firenze, 1927) è un economista italiano, professore emerito dell'Università di Firenze.

Il *Made in Italy* è divenuto un fenomeno che si è guadagnato nel corso del tempo sempre maggiore attenzione.

Basti pensare che nel 1984 tra tutti gli articoli apparsi su “Il Sole 24 Ore” quelli contenenti l’espressione *Made in Italy* erano ancora soltanto una cinquantina, mentre nel 1997 il loro numero era già salito a quasi settecento.

Nel 1998, la Casa Editrice “Il Mulino”² decise di inserire nella propria collana divulgativa “Farsi un’idea”, un piccolo volume dedicato in particolar modo al *Made in Italy* che ormai era diventato tema di grande attualità e di interesse generale, al pari dell’euro, della televisione o dello sviluppo sostenibile.

In questo piccolo volume, veniva ripetuta la convinzione che sotto la definizione di *Made in Italy* andavano accomunate tutte le eccellenze del sistema produttivo italiano viste nel loro insieme: dunque non solo la moda, che ne è tra le manifestazioni più note, ma anche le altre produzioni manifatturiere in cui l’Italia a partire dal Secondo Dopoguerra è divenuta leader a livello internazionale sotto il profilo delle quantità prodotte ed esportate, grazie al design, all’innovazione e alla qualità dei

² La Società editrice il Mulino è una casa editrice italiana, tra le più note nel campo della saggistica e della manualistica.

Con sede a Bologna, è stata costituita nel 1954 per iniziativa del gruppo promotore della rivista il Mulino.

prodotti, come i mobili, i marmi, i casalinghi, i prodotti alimentari o la meccanica leggera.

Possiamo affermare che dopo il fenomeno della ricostruzione post bellica, quello del *Made in Italy* e della produzione di tipo distrettuale, è stato, un vero e proprio miracolo, che ha consentito all'Italia di conseguire livelli elevati di sviluppo economico e di diffusione di uno stato di benessere.

In effetti la creatività del *Made in Italy* ha rappresentato dagli anni sessanta fino agli anni novanta un'esperienza unica nel suo genere, che ha attirato l'attenzione e ha destato l'ammirazione di tutto il mondo.

In particolar modo è cresciuto gradualmente ma senza sosta, il numero delle PMI e dei Distretti Industriali (DI) capaci di esprimere posizioni di leadership nella produzione e nel commercio mondiale di un ampio numero di settori manifatturieri: dall'abbigliamento alle calzature, dall'oreficeria all'occhialeria, dalle lampade alla rubinetteria, dalle macchine utensili ai vini e ai prodotti tipici della "dieta mediterranea".

L'espressione *Made in Italy* è divenuta così un qualcosa di più importante di un semplice marchio d'origine: è diventata un sinonimo di leadership nel design, di qualità ed affidabilità riconosciute universalmente. Una sorta di marchio collettivo che richiama subito alla mente l'immagine esclusiva delle produzioni italiane, la creatività degli imprenditori e lo stile di vita italiano.

In centinaia di nicchie della moda, dell'arredamento, della meccanica, del

settore alimentare, esistono marchi e prodotti italiani che nel loro campo, fatte le apposite proporzioni, godono di un prestigio internazionale comparabile a quello della Ferrari: basti pensare a Colnago o Campagnolo nelle biciclette da corsa e nella relativa componentistica, ai prodotti per la casa di Alessi, ai gioielli di Bulgari, alle lampade di Artemide o di Fontana Arte, alle macchine per il legno di SCM Group, a quelle per l'imballaggio della IMA, alle grandi aziende dell'occhialeria come Luxottica, Safilo, Marcolin, De Rigo, ai vetri per mosaici di Bisazza, alle pompe per acquari di Askoll, alle decine di aziende vitivinicole di fama mondiale di molte nostre regioni, agli yacht di Azimut-Benetti o di Ferretti e alle grandi navi a vela di Perini Navi, alle cappe aspiranti per cucine di Elica o Faber, alle cucine di grandi gruppi come Snaidero e Scavolini o di innovative medie imprese come Valcucine, alle creazioni di Poltrona Frau o ai divani di Natuzzi.

Queste aziende leader sono però solo la punta di un iceberg fatto di migliaia di PMI dai nomi meno conosciuti che costituiscono la base del nostro sistema produttivo.

Queste ultime, ancor prima che sui loro marchi, fondano la propria credibilità semplicemente sul fatto di essere aziende italiane, di produrre in Italia secondo certi canoni di qualità, di far parte di Distretti o settori di rinomata fama internazionale.

In definitiva: il *Made in Italy* è un patrimonio socio - economico e di

immagine fondamentale per l'Italia.

Il sentiero percorso dal *Made in Italy* per raggiungere gli obiettivi conquistati fino ad oggi, si può riassumere in cinque punti fondamentali che ne costituiscono la storia e l'evoluzione nel corso degli anni.

1. Il Regolamento (CEE) n. 2913/92 del Consiglio del 12 ottobre 1992 che istituisce un codice doganale comunitario, rappresenta uno dei passi fondamentali verso la certificazione del prodotto interamente italiano.

Il Capitolo 2, Sezione 1 del documento, rubricata "Origine non preferenziale delle merci" illustra le modalità per l'applicazione della tariffa doganale delle Comunità Europee e, per la compilazione e il rilascio dei certificati d'origine.

Prima di tutto occorre dare una definizione di origine preferenziale e non preferenziale delle merci.

Ai sensi dell'art. 242 del Codice Doganale Comunitario, per "origine non preferenziale" si intende, secondo quanto disposto dai regolamenti comunitari n. 2913/92 e 2454/921, il luogo di produzione del bene o il luogo dove lo stesso ha subito l'ultima sostanziale trasformazione.

Al fine di acquisire l'origine non preferenziale italiana, un prodotto deve subire una trasformazione sostanziale sul territorio italiano.

L'origine preferenziale si riferisce ad un "insieme di regole" che consentono l'importazione di prodotti provenienti da determinati Paesi e

conformi a precisi requisiti, con la conseguente concessione di benefici daziari all'importazione. Tali benefici si concretizzano in un "trattamento preferenziale", ovvero nella riduzione dei dazi o la loro esenzione e l'abolizione dei divieti quantitativi.

L'importanza del documento risiede nella definizione di origine delle merci: "Sono originarie di un Paese le merci interamente ottenute in tale Paese"³.

2. Un secondo passo molto importante nella storia dell'evoluzione del *Made in Italy* è costituito dalla Legge Finanziaria 2004 (Legge 350/2003)⁴. Tra le novità di rilievo introdotte dalle Legge, si segnala la tutela del *Made in Italy* mediante la creazione di una Banca Dati per combattere la contraffazione.

L'import - export di prodotti contraffatti viene perseguito penalmente con una multa fino a 1.032 Euro o con la reclusione fino a un anno.

Più nello specifico "è stato istituito presso il Ministero delle attività produttive un apposito fondo con dotazione di 20 milioni di Euro per il 2004, 30 milioni di Euro per il 2005 e 20 milioni di Euro a decorrere dal 2006, per la realizzazione di azioni a sostegno di una campagna

³ Regolamento (CEE) n. 2913/92 del Consiglio del 12 ottobre 1992 - Articolo 23, comma 1.

⁴ Legge, 24.12.2003 n° 350, Gazzetta Ufficiale 27.12.2003

promozionale straordinaria a favore del *Made in Italy*, anche attraverso la regolamentazione dell'indicazione di origine o l'istituzione di un apposito marchio a tutela delle merci integralmente prodotte sul territorio italiano o assimilate ai sensi della normativa europea in materia di origine".⁵

Analizzando questa Finanziaria possiamo notare l'evoluzione e il diverso approccio alla tematica dell'origine delle merci, che si traduce in una nuova e più attenta gestione dei prodotti interamente realizzati in Italia, attraverso l'istituzione di un marchio, che diverrà, in seguito, il logo *Made in Italy*.

3. Il 18 Luglio del 2006 è stata presentata su iniziativa dei Deputati Raisi e Saglia, una proposta di Legge dal titolo Istituzione del marchio *Made in Italy*⁶. Già dalle prime righe è intuitivo evincere la finalità di tutela, specialmente con riferimento alle merci integralmente prodotte con materie prime italiane, ideate e lavorate in Italia, che la proposta di Legge intende perseguire.

Dal momento che molti prodotti, sulla base della loro eccellenza, riescono a comunicare già da soli la propria provenienza, i deputati individuano la categoria merceologica dei prodotti "medi", cui le previsioni della proposta di Legge si riferiscono.

⁵ Legge, 24.12.2003 n° 350 – Articolo 4, comma 61

⁶ Camera dei Deputati - 1402

4. Nel 2009 è stata emanata una legge per tutelare il *Made in Italy*: il decreto legge n° 135 del 25 settembre 2009 “Disposizioni urgenti per l’attuazione di obblighi comunitari e per l’esecuzione di sentenze della Corte di giustizia delle Comunità Europee”.

Si tratta di un gesto concreto a sostegno della vitalità e della competitività del nostro settore manifatturiero. Ma anche di una forma di tutela per il consumatore che merita di essere correttamente informato sulla reale provenienza delle merci, soprattutto quando paga per acquistare il valore aggiunto del marchio Italia.

Suddetta legge, contiene l'art. 16 dal titolo “*Made in Italy e prodotti interamente italiani*”.

Ai sensi dell’art. 16, comma 1 di suddetto decreto “*Si intende realizzato interamente in Italia il prodotto o la merce, classificabile come Made in Italy ai sensi della normativa vigente, e per il quale il disegno, la progettazione, la lavorazione ed il confezionamento sono compiuti esclusivamente sul territorio italiano*”.

La nuova normativa sul *Made in Italy* punta a valorizzare il lavoro di quelle aziende che realizzano la loro produzione interamente in Italia e vogliono sottolinearne la qualità, lo stile, la fama, l’inventiva, l’immagine e il prestigio. I settori che possono avvalersi dell’indicazione dell’origine interamente italiana dei loro prodotti (quale ad esempio “*100% Made in Italy*”) sono potenzialmente infiniti, e non riguardano più solo e soltanto

il settore agroalimentare: dalle calzature agli accessori per la moda, dall'arredamento (mobili, sedie, parquet, poltrone, illuminazione), agli alimentari, dall'intimo agli abiti da sposa, dai cosmetici ai giocattoli, dagli arredi alle rubinetterie, dalle ceramiche d'arte ai gioielli, e molti altri ancora.

5. Nel gennaio 2014 il Google Cultural Institute, in collaborazione con il Governo italiano, e con la Camera di Commercio italiana, ha lanciato un progetto online per promuovere il *Made in Italy* mostrando molti famosi prodotti italiani usando la tecnologia dello showroom virtuale.

Detto ciò, va sottolineato anche che le nuove sfide della globalizzazione, tra cui spicca in modo particolare la crescente concorrenza della Cina e di altri competitori asiatici nelle produzioni manifatturiere in cui l'Italia si è specializzata con il tempo, pongono però oggi degli interrogativi sul futuro dello sviluppo del nostro Paese ed obbligano tutti - Imprese, Distretti, Istituzioni e Governo - ad un ripensamento delle strategie aziendali e di sistema, nonché delle politiche economiche.

Vanno anche studiate misure d'attacco che consentano alle imprese italiane, attraverso una loro maggiore internazionalizzazione ed una più forte presenza nella distribuzione, di cogliere le opportunità offerte dai nuovi mercati in crescita, tra cui la Cina, ma soprattutto, i Paesi dell'Est europeo e del Mediterraneo, nonché di realizzare un maggiore sforzo

nella ricerca e nell'innovazione per poter accrescere la competitività del sistema produttivo e la gamma di prodotti e servizi offerti sul mercato.

CAPITOLO II

2.1 L'Italia della moda

La moda italiana è un fenomeno culturale e sociale che rappresenta l'emblema dello stile e dell'eleganza del nostro Paese.

La moda italiana rappresenta una delle maggiori fonti di attrazione per il turismo internazionale insieme all'arte, alla gastronomia e alla musica.

Dal settore tessile in Italia - abbigliamento, pelletteria, calzature - deriva un rilevante volume d'affari e suddetto settore rappresenta in larga parte, una produzione di qualità esportata in tutto il mondo.

I marchi di moda italiani, che hanno esteso la propria attività dagli abiti alle calzature, alle borse, agli accessori e ai profumi, registrano costantemente un aumento nelle vendite in tutti i mercati di riferimento e non solo in quelli in grande sviluppo.

Ed infatti oggi è possibile apprezzare i grandi marchi della moda italiana in tutto il mondo nelle vie dello shopping internazionale.

Le case di moda italiane sono diventate nel corso degli anni vere e proprie multinazionali del lusso e oggi primeggiano in tutto il mondo i grandi e i noti brands del *Made in Italy*, tra i quali ricordiamo Prada, Armani, Versace, Cavalli, Dolce & Gabbana, Gucci, Tod's, Valentino, Trussardi, Missoni, Biagiotti, Moschino, Rocco Barocco, Sergio Rossi e tanti altri.

Il successo della moda italiana è frutto di una lunga storia che è andata di pari passo con lo sviluppo della società e l'evolversi della cultura.

Il fascino del *Made in Italy*, è un fascino che nel corso degli anni si è ampliato sempre di più fino ad arrivare ai giorni nostri.

Per i turisti soprattutto, è impossibile resistere al richiamo della moda italiana, in quanto la ricerca estetica e la creatività hanno sempre fatto parte dell'immagine italiana all'estero.

Il tutto è reso ancor più piacevole dal fatto che gli acquisti vengono fatti nella cornice, unica e suggestiva di città d'arte, di centri patrimonio dell'Unesco, e di antichi borghi, tutti luoghi dal valore storico e artistico incommensurabile e per cui l'Italia è famosa nel mondo.

Durante la settimana della moda, le novità sono presentate in anteprima sulle passerelle di Milano, riconosciuta capitale internazionale del *Made in Italy*, nel cosiddetto "Quadrilatero della Moda": via Montenapoleone, via Manzoni, via Sant' Andrea e via della Spiga.

A Roma va invece di scena l'haute couture, durante AltaRoma.

Ma anche nella Capitale il lusso è "a portata di mano" con le numerose boutique localizzate nell'area di piazza di Spagna, Trinità dei Monti e via del Corso.

Non è da meno, Firenze: piazza d'eccellenza per la moda, in particolare nei settori della pelletteria, delle calzature e degli accessori.

È a Firenze che tutti gli anni si svolge "Pitti immagine", uno degli eventi

più importanti dedicati alla moda maschile che si è svolto per la prima volta nel 1951.

Altre città come Venezia, Napoli e Genova, oltre ad ospitare i negozi delle grandi firme italiane, sono anche sedi di boutique artigiane di antica tradizione e pregio, come Marinella a Napoli, famoso per le sue cravatte o Finollo a Genova noto per le sue camicie.

Molte boutique di classe si trovano nelle località balneari più *chic*, come Portofino, Forte dei Marmi, Positano, Capri, Taormina, Porto Cervo, o nelle località di montagna, come Cortina d'Ampezzo, Courmayer, Cervinia, Madonna di Campiglio, da sempre luoghi rinomati per i loro eleganti negozi.

Possiamo notare quindi, come la società italiana sia stata in grado nel corso del tempo, di creare un proprio stile di vita, particolarmente orientato verso l'arte del ben vivere.

2.2 La storia della moda italiana

Uno sguardo approfondito sulla storia della moda italiana rivela un percorso fatto sia di continuità ma anche di discontinuità.

Tra gli elementi di stabilità troviamo, come già accennato, la produzione di tessuti di qualità, come lane, velluti e seta e le competenze artigianali, come il ricamo toscano e quello pugliese o la tradizionale calzaturiera marchigiana; ma le discontinuità ci mostrano specifiche culture della moda, veri e propri modelli di produzione e di consumo che caratterizzano le fasi del percorso che andrò ad analizzare e cioè le vicende dall'inizio del ventesimo secolo al presente.

Nella prima metà del Novecento, è difficile parlare di una moda italiana vera e propria, perché era diffusa l'esecuzione di modelli di ispirazione francese (soprattutto per ciò che riguarda la moda femminile) e inglese (per ciò che riguarda la moda maschile).

Infatti, anche se riteniamo che il *Made in Italy* sia nato con la comparsa della moda italiana, è noto, che sino alla fine degli anni quaranta del Novecento, le case di alta moda italiane producevano i loro abiti copiandoli dai bozzetti "rubati" o acquistati a caro prezzo dai più famosi atelier parigini e dalle riviste femminili che proponevano alle loro lettrici soltanto modelli provenienti da Parigi.

Per questo, nonostante le numerose eccellenze in vari comparti e settori, è opportuno, fino al 1950, riferirsi a singole vicende della moda in Italia, più che a una storia della moda italiana.

Infatti, siamo così abituati a pensare alla moda italiana, come a un elemento costitutivo dell'identità del nostro Paese, da dimenticarci spesso che essa è invece una realtà abbastanza recente. Tanto recente che, di fatto si pone come identità della Repubblica Italiana, più che dell'Italia in senso stretto.

Certo, sin dall'Unità, la necessità di creare una moda nazionale, era stata avanzata da più parti, ma senza successo. Il fascismo aveva costituito nel 1935 "l'Ente nazionale moda", fissandone la sede a Torino ma questo, pur avendo correttamente individuato le linee di azione da seguire, aveva potuto fare ben poco.

Solo a partire dagli anni Cinquanta, si afferma a Firenze una moda italiana riconosciuta internazionalmente.

Secondo gli storici della moda, la data di nascita ufficiale della moda italiana è il 12 Febbraio del 1951, quando Giovanni Battista Giorgini⁷ organizzò una sfilata di modelli delle sartorie milanesi e romane in casa sua a Firenze e negli anni a venire a Palazzo Pitti.

⁷ Giovanni Battista Giorgini (Forte dei Marmi, 25 Agosto 1898 – Firenze, 2 Gennaio 1971), è stato un imprenditore italiano, esponente della famiglia Giorgini, un'antica famiglia nobile lucchese. È stato il primo ad intuire la potenzialità economica dell'artigianato italiano sui mercati internazionali, specialmente negli Stati Uniti.

Il pubblico invitato ad assistervi, oltre ai giornalisti italiani è composto soprattutto da buyer di grandi magazzini e giornalisti americani, che Giorgini riesce a far confluire a Firenze, approfittando del consueto appuntamento parigino per le sfilate di *haute couture*, allo scopo di far loro apprezzare la produzione nazionale.

La sfilata di Firenze del 1951 costituisce il riconoscimento da parte dei media di ciò che si andava prefigurando sin dai primi anni del dopoguerra, cioè l'affievolirsi del monopolio parigino e il graduale inserimento di nuovi *players* nello scenario internazionale.

Il rapporto tra boutique e *department stores* (grandi magazzini), è senza dubbio una delle chiavi di volta del successo della moda italiana degli anni Cinquanta.

È soprattutto la moda - boutique, basata sui piccoli laboratori artigiani, ad avere successo: la moda mare e la moda sport sono perfette per essere poi riprodotte e presentate nei *department stores* americani.

Nel febbraio 1959 la rivista statunitense "Fortune" dedicava un ampio articolo a Giorgini: per il pubblico americano, in effetti, egli era il volto stesso della moda, italiana, in particolare della cosiddetta moda - boutique, per loro altrettanto, se non più interessante dell'alta moda. Alla sfilata infatti, accanto a nove case di moda italiane, avevano partecipato quattro case di moda - boutique: Avolio, Mirsa, Pucci e Tessitrice dell'Isola.

La moda - boutique era la carta migliore per penetrare nel mercato americano, e anzi possiamo dire che in un certo senso, fosse stata appositamente pensata per esso. A fronte dell'assenza di una industria della moda anche solo paragonabile a quella francese, l'Italia poteva contare, infatti su un diffuso artigianato di qualità e su un'abbondante quantità di manodopera a basso costo. In virtù di ciò, una piccola bottega con qualche decina di artigiani poteva garantire una produzione per qualità e costi perfetta per un mercato che aveva fame di qualità, ma che, per le sue caratteristiche sociali, rifiutava ormai quei requisiti di unicità del prodotto moda ancora propri della mentalità italiana. In questo senso, la moda - boutique italiana era un prodotto pensato soprattutto per l'esportazione e, in particolare, per quella negli Stati Uniti, Paese artefice della nascita della moda italiana, ma anche completamente diverso per usi e costumi dall'Italia.

Gli Stati Uniti riconoscono alla produzione italiana l'alta qualità dei tessuti e della manifattura e il prezzo.

Infatti la moda parigina per gli americani ha il difetto di essere troppo cara, al contrario la moda italiana costa molto meno, come segnalano i numerosi articoli della stampa a commento delle sfilate di moda.

Ma, la moda - boutique presentata a Firenze e che ha riscosso successo nei primi anni, non è in grado di tenere il passo con le nuove esigenze di

consumo che emergono alla fine degli anni settanta, perché Firenze non è sufficientemente collegata con l'industria tessile.

Walter Albini e Karl Lagerfeld, che già dal 1967 avevano effettuato i primi esperimenti di progettazione industriale a Firenze, non trovano nel Capoluogo toscano un luogo adeguato per sviluppare la loro nuova idea di *prêt-à-porter*.⁸

Ed è a questo punto che entra in gioco Milano.

Nel 1971 Albini, creatore delle collezioni di Misterfox, Diamant, Escargot, Basile, Callaghan, giudica inadeguata l'organizzazione fiorentina, cioè troppo rigida nelle presentazioni e limitata nel numero di proposte che ciascun creatore può presentare.

Decide quindi di lasciare Firenze per sfilare a Milano, dove presenta cinque collezioni e duecento modelli.

Il passaggio da Firenze a Milano certifica un ulteriore cambiamento di prospettiva della moda italiana, da prodotto della cultura classica e dell'arte, a una parca della modernità.

Milano negli anni Sessanta è il motore trainante del primo boom economico italiano e per molte ragioni, oltre che per la presenza

⁸ L'espressione *prêt-à-porter*, mutuata dalla lingua francese che tradotto letteralmente significa "pronto da portare", indica nel campo della moda il settore dell'abbigliamento costituito da abiti realizzati non su misura del cliente ma venduti finiti in taglie standard pronti per essere indossati. Esso si contrappone quindi agli abiti di sartoria (categoria di cui fanno parte i capi d'alta moda).

dell'industria, è la sede "naturale" in cui sviluppare la nuova idea di *prêt-à-porter* che va emergendo.

Quando nel 1971, ovvero venti anni dopo la storica sfilata di Firenze, organizzata da Giorgini, Walter Albini con altri creatori di moda, lascia Firenze per sfilare a Milano, il capoluogo lombardo è già sede di molti scambi commerciali nel settore della moda.

Tra il 1967, anno di apertura del rivoluzionario negozio di Elio Fiorucci e della sfilata "happening" dei Missoni alla piscina Solari, e il 1975, anno dell'abbandono definitivo di Firenze, da parte della moda pronta, si formano e si rafforzano le principali associazioni tessili: IdeaComo, l'unione dei tessili serici, nasce nel 1974 e Federtessile (che raggruppa in un unico organismo dieci associazioni tessili del settore) nel 1975.

Dunque possiamo affermare come la moda pronta sia un prodotto della nuova cultura milanese, il risultato di una riflessione attenta sul declino dell'alta moda francese e sulla crisi di quella fiorentina: è a Milano che vengono elaborati dei modelli adatti a essere realizzati in serie.

La caratterizzazione di Milano, come "capitale della moda internazionale" si compie in un lasso di tempo breve e intenso: tra il 1971 (anno della secessione milanese) e il 1978 (in cui anche la moda pronta maschile viene trasferita a Milano e viene creato il "Modit", l'ente regolatore delle sfilate fondato da Beppe Modenese).

E tra il 1970 e il 1975 i futuri stilisti iniziano a confluire a Milano.

Giorgio Armani, piacentino, dopo aver interrotto gli studi in medicina, ha lavorato come vetrinista al reparto moda del grande magazzino La Rinascente; in quegli anni conosce Nino Cerruti⁹, biellese e parigino di cultura.

Dal 1970 Giorgio Armani collabora alla Hitman di Nino Cerruti, dove in qualità di stilista mette a punto la celebre giacca destrutturata che lo renderà celebre.

Dopo pochi anni, nel 1976, fonda con Sergio Galeotti¹⁰ la Giorgio Armani, in seguito prodotta dal GFT¹¹ nel 1978, con un contratto oggi considerato il punto di partenza del *prêt-à-porter*.

Infatti l'affermazione degli stilisti è stata segnata anche da un nuovo rapporto con l'industria, grazie alla creazione dei contratti di *licensing*. Archetipo, quasi fondativo di tali contratti è quello firmato da Giorgio Armani, con il GFT di Marco Rivetti cui si attribuisce infatti un valore storico: si tratta infatti di uno dei primi contratti di *licensing*. In virtù di esso la GFT realizza e distribuisce la collezione dello stilista, cui spetta una percentuale sui guadagni e l'assoluto controllo sullo stile del prodotto, rinunciando da parte sua a ogni intervento nel sistema

⁹ Nino Cerruti (Biella, 25 settembre 1930) è uno stilista e imprenditore italiano

¹⁰ Fin dall'inizio dell'attività con Armani, Sergio Galeotti è stato la mente e il braccio imprenditoriale di Giorgio Armani. Fu lui a indurlo a mettersi in proprio, a uscire allo scoperto dopo la lunga esperienza come stilista per conto terzi, prima per la Rinascente e poi per la Hittman

¹¹ Il Gruppo Finanziario Tessile (GFT) era una azienda tessile, con sede a Torino.

produttivo.

È importante notare che in seguito a tale accordo, Armani si è agganciato a un sistema di secolare esperienza sartoriale, quale quello delle sartine torinesi, che così hanno trovato un loro ruolo, per quanto in seconda fila, nell'esperienza del *Made in Italy*.

Anche Gianni Versace, che proviene da una famiglia di sarti di Reggio Calabria, nel 1972 è chiamato da alcune aziende milanesi con cui inizia la sua attività di stilista e dal 1973 si trasferisce a Milano, dove collabora con i marchi Genny e Callaghan, prima di aprire la sua attività con il fratello Santo nel 1976. La prima sfilata di Gianni Versace, ha luogo nel Palazzo della Permanente di Milano nel 1978.

Nel 1975 anche Enrico Coveri lascia Firenze per Milano e presenta le sue collezioni all'Hotel Diana di Milano.

Il *prêt - à - porter* milanese, rispetto al modello fiorentino del decennio precedente, presenta una serie di caratteristiche che si riassumono nella figura dello stilista imprenditore, o comunque nel rapporto stretto tra stilista e un'azienda tessile.

Lo stilista è una nuova figura sartoriale che viene dopo il sarto e il couturier.

Gli stilisti italiani sono quasi tutti anche imprenditori. L'associazione con una figura imprenditoriale conferisce allo stilista la capacità di gestire la complessità che il nuovo mercato richiede.

Qualche esempio: Giorgio Armani, Gianfranco Ferré, Rosita e Tai Missoni, Massimo e Alberta Ferretti, Domenico Dolce e Stefano Gabbana e Franco Moschino.

La fusione tra industria dell'abbigliamento e stilismo genera l'estetica industriale in cui Milano eccelle.

Il *prêt-à-porter* milanese produce un prodotto pragmatico, portabile, di elevata visibilità, il cosiddetto "bello e ben fatto", industrializzando lo stile.

Un ulteriore elemento che caratterizza il sistema italiano che ha come centro Milano, è la valorizzazione della filiera integrata verticalmente, cioè la realizzazione del controllo di tutte le fasi, a monte e a valle del prodotto, dalla produzione alla distribuzione, incluse le fondamentali attività di terziario.

Geograficamente Milano si trova al centro di quell'arcipelago di aree territoriali specializzate di cui è fatta l'industria della moda italiana, quindi è baricentro e "capitale dei distretti industriali", ma a sua volta è un distretto di attività "immateriali", in quanto centro italiano principale della comunicazione: la redazione delle principali testate di moda sono a Milano.

Il sistema di *prêt-à-porter* comprende la progettazione, realizzazione e comunicazione dei prodotti.

Anche lo sviluppo della distribuzione ha contribuito nell'ascesa della

moda italiana. Come noto lo scenario distributivo italiano del settore abbigliamento, si caratterizza per una forte frammentazione e quindi per l'alto numero di punti vendita indipendenti.

Durante il boom della moda italiana, tra gli anni settanta e gli anni ottanta, molti negozi, dato il crescente interesse del pubblico per marche e griffe, specializzano i loro negozi trasformandoli in boutique. Allo stesso tempo, molti produttori di griffe e stilisti aprono boutique di proprietà per facilitare il controllo dell'immagine.

A tutti i livelli di prezzo e lungo tutta la piramide della moda, da Benetton a Max Mara ad Armani, gli anni settanta e ottanta vedono realizzarsi un maggior raccordo tra produzione e distribuzione a vantaggio della costruzione del valore della marca quale fondamento di qualità e soprattutto di orientamento del consumatore.

Il successo di Benetton ad esempio, è costruito sin dagli anni sessanta con una innovazione di prodotto, e una innovazione di distribuzione ovvero l'abolizione del bancone dei negozi e la libertà di guardare e toccare liberamente la merce.

Parallelo, ma differente, il percorso di Fiorucci, cresciuto nella bottega di calzature del padre, che, dopo un viaggio a Londra e aver preso diretta visione dei nuovi movimenti giovanili, nel 1967 apre a Milano un negozio che sin dall'arredo - ispirato agli stilemi della Pop art - si pone come uno spazio trasgressivo.

Il negozio di Elio Fiorucci, il rapporto tra stilisti e industria promosso dal GFT e le innovazioni di Benetton rappresentano sia le radici culturali, sia i diversi aspetti del *Made in Italy* e della moda italiana, che raggiunge il suo apice negli anni ottanta diventando un fenomeno di massa.

Gli anni ottanta sono gli anni del secondo boom economico italiano, caratterizzato, rispetto a quello degli anni sessanta, da un' enfasi nuova e molto più intensa sui consumi.

La focalizzazione dei consumi che si realizza in quegli anni si sposta dall'ambito familiare a quello individuale, dalla ricerca di beni durevoli come automobili e elettrodomestici, che consentono maggiore mobilità o affrancano la donna dalle fatiche del lavoro domestico, ai beni di rapido consumo, come abiti e accessori resi sempre più mutevoli e leggeri.

Il cambiamento dei ruoli maschili e femminili all'interno della famiglia e nel sociale, la diffusione di una sensibilità estetica nelle scelte quotidiane, le istanze legate a una nuova fisicità e alla riscoperta narcisistica del culto del corpo, sono fenomeni che procedono in parallelo all'affermazione della moda come fatto sociale.

La novità è che si tratta di un fenomeno che non riguarda solo la donna, ma anche l'uomo: "la femminilizzazione del maschio", cioè il suo avvicinarsi a modalità espressive simili a quelle delle donne e il suo ingresso nel mondo dei consumi un tempo solo femminili, è una delle conseguenze della diffusione della moda durante il decennio.

L'ingresso delle donne nel mondo del lavoro, a livello dirigenziale, comporta la revisione di molti modelli estetici precedenti, come Giorgio Armani meglio di chiunque altro dimostra.

Gli stilisti diventano i nuovi *arbitri elegantiarum*, ognuno propone un diverso stile, coordinato e declinato in diverse fasce di prezzo, che partono dalle prime linee per arrivare alle diverse licenze.

Negli anni ottanta lo spettacolo della moda è in scena ovunque a pieno ritmo e soprattutto a Milano: la città della cultura, dell'editoria, del giornalismo, delle lotte operaie e dell'industria, superata la crisi economica, proprio anche grazie all'industria della moda, si trasforma nella cosiddetta "Milano da bere", città affluente e dinamica, ricca di eventi da consumare a piacere, tutti all'insegna della moda, del "Quadrilatero della moda" e del mondo che intorno a essa ruota, le sfilate e le feste che diventano eventi.

Tutti a diversi livelli vi partecipano: Trussardi trasforma le sue sfilate milanesi, in veri e propri show che si svolgono in siti inusuali, come il Teatro alla Scala, piazza del Duomo, la Pinacoteca di Brera, la Stazione centrale e l'Ippodromo di San Siro.

Le top model di Gianni Versace (Naomi Campbell, Linda Evangelista) rappresentano il nuovo volto personalizzato e mediatico della moda.

Dopo la prima generazione di *prêt - à - porter*, è la volta di Dolce&Gabbana, cioè di Stefano Dolce e Domenico Gabbana, che avendo

iniziato qualche anno dopo vengono definiti dalla stampa “i giovani stilisti”.

Hanno un grande successo, a cui segue la decisione di autofinanziarsi la collezione (tipico dello stilista imprenditore), di curare l’immagine con la collaborazione di grandi fotografi e utilizzando testimonial come Marpessa e Madonna, di segmentare l’offerta con una seconda linea D&G e di avviare licenze per la distribuzione allargata di diverse merceologie di prodotto.

Passando adesso agli anni novanta, possiamo dire come, gli anni novanta segnano il successo di due marchi in particolare: Prada e Gucci.

Si afferma come un’interpretazione del lusso minimalista e pauperista, a differenza della cultura ostentativa del decennio precedente.

Con Prada la donna esprime un erotismo più complesso e meno direttamente rivolto al maschio.

Gucci conosce sotto la direzione di Tom Ford, una nuova vita tra lusso e status innovativo.

Gli anni novanta sono gli anni della formazione dei grandi gruppi del lusso che raggruppano diversi marchi, nati sia per cogliere le nuove opportunità di diffusione di prodotti di alta gamma, sia per fronteggiare le difficoltà sorte con l’internazionalizzazione dei mercati.

Dal punto di vista dei consumi, il decennio è anche significativo per lo sviluppo del settore casual.

Dagli anni novanta il racconto della marca si fa prioritario rispetto al prodotto.

I negozi di moda di questo periodo diventano non solo un luogo dove vendere i prodotti di abbigliamento, ma anche e soprattutto luoghi in cui comunicare e mettere in scena le personalità delle marche.

Gli anni novanta tuttavia segnano anche l'inizio di una crisi: si può dire che il *prêt-à-porter* milanese e il *Made in Italy* iniziano a declinare.

Diverse sono le cause della perdita di egemonia del *prêt-à-porter*: la crescita del potere dei brand di lusso tende a offuscare la figura dello stilista imprenditore e l'ideale di diffusione della moda in tutti gli strati del sociale.

Il *prêt-à-porter* italiano è sostituito dalla cultura di grandi brand.

Dopo gli anni novanta, un periodo che possiamo considerare come una crisi di assestamento del *Made in Italy*, e ancor più dopo la crisi economica, che ha inciso profondamente sui consumi di gran parte del mondo, la moda italiana ha ripreso un andamento positivo, secondo i recenti indicatori economici, in particolare grazie al favore che la moda italiana incontra in mercati come la Cina e la Russia, diventati mercati di sbocco significativi.

La cultura della moda tuttavia è del tutto cambiata, infatti l'accento si è

spostato dalla produzione alla distribuzione.

Dai primi anni del nuovo secolo, gestire il *retail* a livello internazionale è uno degli obiettivi primari delle aziende di moda in generale, data la crescente importanza che ha assunto il negozio di moda.

Il *prêt-à-porter* non è più il sistema dominante della moda, se inteso con le caratteristiche consolidate degli anni ottanta: la filiera integrata verticalmente, cioè il controllo di tutte le fasi, dalla produzione alla distribuzione, le collezioni stagionali e le sfilate, una segmentazione di prodotto incentrata sul concetto di diffusione e correlata a un sistema altrettanto articolato di licenze, la comunicazione basata sugli stili di vita quale modello con cui identificarsi.

La figura stessa dello stilista è cambiata e non solo perché molti di loro sono ormai scomparsi come Enrico Coveri (1952 - 1990), Franco Moschino (1950 - 1994), Gianni Versace (1946 - 1997), ma anche perché la nuova generazione disegna e produce una formazione professionale e culturale del tutto diversa.

Al *prêt-à-porter* modello anni ottanta, inoltre si è affiancato o sostituito il *fast fashion*, che ha modificato la tradizionale scansione stagionale della moda e della presentazione delle novità.

Il *fast fashion* con le sue proposte stilistiche veloci e rispondenti allo spirito del tempo, attua un marketing e una comunicazione del tutto diversi da quelli del *prêt-à-porter*.

Grazie alla sua formula, il cui obiettivo strategico, diversamente dal *prêt - à - porter* originario, è la distribuzione più che la produzione, offre contenuto moda con i mezzi oggi a disposizione, vale a dire con un rapporto con i media modellato sulla cultura televisiva, e capillarmente distribuito.

Il *fast fashion* non si basa su un sistema verticale e integrato, i capi possono essere fatti ovunque, in Cina o nell'Est Europa, o in Europa, o in tutta Italia, secondo diverse strategie aziendali.

Nel *fast fashion* è anche poco presente il culto degli stilisti: in queste aziende è un gruppo stilistico per lo più anonimo a disegnare e a fare ricerche di stile.

Sul modello delle internazionali Zara e H&M, molte nuove aziende italiane di *fast fashion* costituiscono una parte significativa della nuova moda italiana, come i marchi Patrizia Pepe e Elisabetta Franchi.

È opportuno ricordare che il *fast fashion* non si identifica con una modalità produttiva, ovvero soltanto quella del "pronto moda", perché all'interno di questa etichetta si collocano infatti realtà aziendali molto diverse tra loro: da aziende velocissime di pronto "puro" ad altre che si organizzano con logiche di campionario o di semi - programmato, cioè più simili a quelle del *prêt - à - porter*.

Inoltre, la velocizzazione della produzione e della distribuzione di queste marche o catene influenza anche il *prêt - à - porter*, come dimostrano le

sempre più numerose collezioni cosiddette *flash*, cioè le presentazioni infrastagionali comuni alla maggior parte delle griffe.

Occorre tuttavia distinguere tra il *Made in Italy*, il *prêt - à - porter* e la nuova moda italiana che va nascendo in relazione alle mutate esigenze socio - culturali e di mercato.

Nuove configurazioni convivono accanto ai grandi brand del lusso consolidati dagli anni novanta (come Prada, Dolce&Gabbana, Gucci, Armani, Versace, Roberto Cavalli etc) e costituiscono dunque il panorama della moda italiana.

In sintesi accanto ai grandi marchi troviamo la diffusione veloce con sensibilità alle tendenze, cioè il già citato *fast fashion* (Patrizia Pepe, Elisabetta Franchi).

L'Italia quindi, oggi, oscilla tra questi due opposti: la logica del *fast fashion*, cioè la velocità e la diffusione, e la lentezza con il recupero delle tradizioni e dell'artigianato, seppure in chiave tecnologica.

Seppure oggi il *Made in Italy*, produttivamente parlando, rappresenta una quota molto ridotta della moda italiana, il concetto di valore italiano nella moda non viene scalfito da questa realtà.

In un recente passato molte aziende cercavano di occultare la produzione delocalizzata, oggi ci sono produttori che non realizzano i propri prodotti interamente in Italia.

È opportuno che da parte del Governo italiano, ci siano un'attenzione mirata e opportune azioni di sostegno per la produzione semiartigianale italiana.

In questa direzione è stata formulata la Legge Reguzzoni - Versace sul *Made in Italy*, la quale afferma che per poter denominare un prodotto *Made in Italy* almeno due fasi della lavorazione (settori tessile, abbigliamento, calzaturiero) devono essere fatte in Italia.

In realtà per alcuni produttori di nicchia di alta qualità, questa legge non salvaguarda chi davvero produce in Italia, secondo logiche artigianali e peculiari, al contrario favorirebbe chi pur facendo in Italia solo parti marginali del prodotto può ugualmente etichettarlo come *Made in Italy*.

2.3 I percorsi della storia *Made in Italy* – l’esportazione del *Made in Italy* all’estero.

La considerazione di cui all’estero gode tutto ciò che ha a che vedere con la moda italiana è molto elevata.

La manifattura italiana, paragonata alle grandi economie occidentali, non ha rivali, difatti nella percezione dei clienti è il prodotto con il miglior rapporto di estetica e qualità, caratteristiche che contraddistinguono lo stile dell’eleganza *Made in Italy*.

Se la ricerca estetica e la creatività, a proposito del rapporto tra moda e identità italiana, hanno sempre fatto parte dell’immagine italiana all’estero, nel periodo di ascensione della prima generazione dei nuovi stilisti, come Giorgio Armani, Gianni Versace, per citarne solo alcuni, questi elementi hanno assunto una fisionomia più compatta e definita proprio in associazione al concetto di moda.

L’Italia e i suoi stilisti, riconducono il proprio stile a una caratterizzazione nazionale, a “radici” storiche o geografiche che costituiscono la fonte principale dell’ispirazione.

L’espressione *Made in Italy*, infatti, evoca non solo un’indicazione geografica, ma anche un insieme di valori: nell’immaginario collettivo è sinonimo di un’Italia di qualità in cui si fondono tradizione, vocazioni

originarie, territorio, ma anche innovazione, tecnologia, design, assistenza ai clienti, tempestività delle consegne.

In virtù di queste caratteristiche il sistema manifatturiero italiano è fra i primi in Europa: per numero di addetti è secondo solo a quello tedesco e davanti alla Francia e al Regno Unito.

Possiamo affermare quindi che il successo del nostro *Made in Italy* nel mondo è prodotto prevalentemente dalle Piccole e Medie Imprese che grazie alla flessibilità, all'elevata specializzazione produttiva, alla cultura del buon gusto e del saper fare hanno conquistato il mondo in settori, come quello dell'abbigliamento.

Tante sono le aziende italiane, prevalentemente PMI, che con i loro business arricchiscono il paniere del *Made in Italy* contribuendo così al grande successo sui mercati internazionali.

Queste aziende sono per lo più a conduzione familiare caratterizzate dal quel "Family business" tanto riconosciuto all'estero come la carta vincente del successo del *Made in Italy*.

Il "Family business" tutto italiano si basa sulla perfetta sincronizzazione di tre ingranaggi: famiglia, azienda familiare e patrimonio (intellettuale ed economico).

Il bravo artigiano che diventa imprenditore e si afferma con il suo brand in tutto il mondo sa destreggiarsi in modo equilibrato e sa bene controllare i tre fattori di cui sopra.

E proprio questo è la chiave del successo di molte aziende italiane e dei suoi fondatori.

Analizzando in particolare il settore della moda italiana si può notare come piccole realtà familiari (Tod's, Prada, Cucinelli, Ferretti, Gucci, Fendi, Luxottica e tanti altri) si sono trasformate pian piano in colossi dell'economia mondiale con fatturati annui anche da capogiro (si veda Prada e Bulgari per esempio).

Il merito del successo della moda italiana a livello internazionale spetta in particolar modo alla filiera toscana.

In Italia ci sono 946 prodotti italiani da podio¹² che fanno ricordare cosa sia il *Made in Italy*.

Traducendo in termini commerciali, questo riconoscimento ha significato l'apertura di negozi che vendono moda italiana in molte parti del mondo. Infatti ammonta a 183 miliardi di dollari il saldo commerciale attivo dei 946 prodotti *Made in Italy*¹³.

Secondo un sondaggio realizzato da KPMG Advisory¹⁴ gli stranieri

¹² Fonte: Il Sole 24 Ore

¹³ Fonte: Il Sole 24 Ore

¹⁴ KPMG è una multinazionale di fornitura di servizi professionali alle imprese, specializzato nella revisione e organizzazione contabile, nella consulenza manageriale e nei servizi fiscali, legali e amministrativi. E' attiva in 152 Paesi del mondo con oltre 145 mila professionisti.

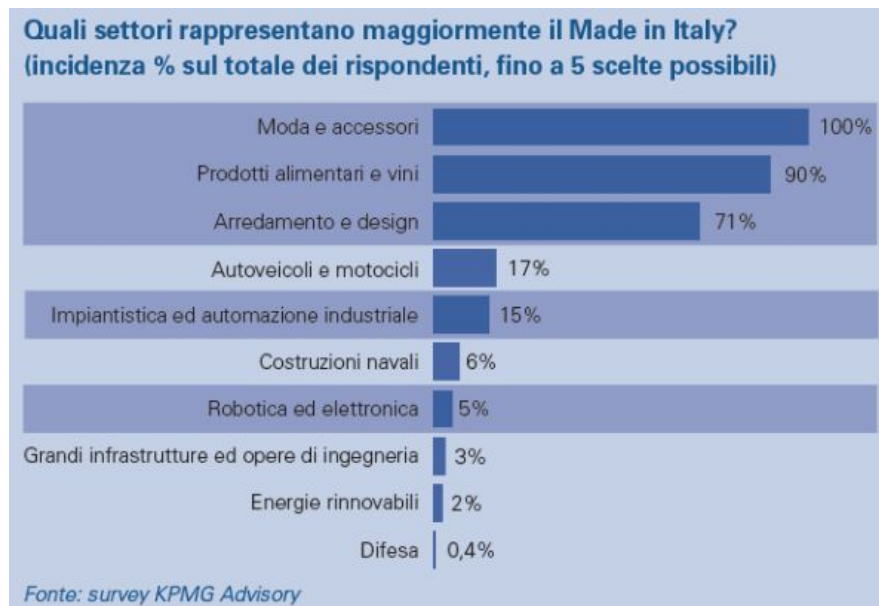
associano al *Made in Italy* valori come estetica, bellezza, lusso, benessere e passione.

Fattori come innovazione e tecnologia rimangono invece ancora distanti rispetto all'identità del *Made in Italy*.



Conseguentemente a livello settoriale, *Made in Italy* per gli stranieri significa prevalentemente moda, alimentare e arredamento, mentre la meccanica, la robotica e l'elettronica non sono percepite come rappresentative, anche se costituiscono una parte importante del nostro export.

KPMG fa parte delle cosiddette "Big Four", ovvero le quattro società di revisione che a livello mondiale si spartiscono la grande parte del mercato.



I principali fattori di vantaggio competitivo del *Made in Italy* sono:

- riconoscimento dei marchi
- eccellenza qualitativa
- estetica (prodotti sofisticati per gusto e stile)
- capacità di acquisire leadership globali in nicchie di mercato
- flessibilità permessa da bassi livelli di integrazione verticale e attitudine a lavorare secondo logiche di rete.

Nel dettaglio, secondo l'analisi della Fondazione Symbola, l'Italia vanta 235 prodotti "medaglia d'oro" a livello mondiale per saldo commerciale.

L'Italia è uno dei soli 5 paesi G-20 con Cina, Germania, Giappone e Corea ad avere un surplus strutturale con l'estero nei prodotti manufatti non alimentari.

Nell'insieme queste 235 eccellenze fanno guadagnare all'Italia 63,3 miliardi di dollari così ripartiti:

- 31,6 miliardi di dollari di saldo sono stati generati da beni nel settore dell'automazione meccanica, della gomma e della plastica;
- 18,1 miliardi di dollari da beni dell'abbigliamento - moda;
- 6,4 miliardi di dollari da beni del settore alimentare e vini;
- 2,9 miliardi di dollari da beni per la persona e la casa;
- 4,3 miliardi di dollari da altri prodotti tra cui beni dell'industria della carta, del vetro e della chimica.

Posizione dell'Italia tra i Paesi esportatori	Numero di prodotti	Valore complessivo del saldo commerciale italiano nei prodotti indicati (miliardi di dollari)
Casi di prodotti in cui l'Italia è il 1° Paese mondiale per saldo commerciale <i>(calzature e borse, macchinari per imballaggio, piastrelle, occhiali da sole, pasta, barche da diporto, ...)</i>	235	63
Casi di prodotti in cui l'Italia è il 2° Paese mondiale per saldo commerciale <i>(vini e spumanti, rubinetteria e valvolame, legno, ...)</i>	390	74
Casi di prodotti in cui l'Italia è il 3° Paese mondiale per saldo commerciale <i>(parti autoveicoli e macchine, gioielli, frizioni, ...)</i>	321	45
TOTALE CASI DI PRODOTTI IN CUI L'ITALIA FIGURA NEI PRIMI 3 POSTI AL MONDO TRA I PAESI ESPORTATORI PER SALDO COMMERCIALE	946	183

15

¹⁵ Elaborazioni Unioncamere, Fondazione Symbola su dati Eurostat

Dalla tabella possiamo evincere come nelle calzature e negli stivali interamente in pelle e cuoio, ad esempio, l'Italia è leader incontrastata nell'export mondiale davanti a Spagna e Portogallo, essendo questo un tipo di calzature in cui i produttori cinesi sono frenati da difficoltà tecniche (la lavorazione delle soles in cuoio) e di prezzo (il costo stesso del cuoio).

Le ottime prestazioni ottenute dal *Made in Italy* nell'export sono riconducibili, come abbiamo accennato in precedenza, a una differenziazione qualitativa, basata su innovazione, design, scelta accurata delle materie prime, che consente ai nostri prodotti di posizionarsi su fasce elevate del mercato, sottraendosi quindi alla concorrenza sui costi.

Questo è avvenuto anche grazie a processi di ristrutturazione delle nostre imprese che, per far fronte alla forte concorrenza asiatica, hanno puntato sulla qualificazione dei prodotti e delle risorse umane, ma anche sulla capacità di sviluppare competenze che hanno favorito l'aggregazione e il collegamento con realtà internazionali.

Il *Made in Italy* è un marchio che rende il nostro Paese unico e apprezzato nel mondo.

Per questo, la sua tutela deve rivestire un significato ed un'importanza nazionale.

È una missione che deve coinvolgere le migliori forze del Paese, dalle istituzioni al sistema produttivo, dalle associazioni di categoria alla società civile. Per tutelare e promuovere il *Made in Italy* è necessario intervenire su più livelli.

In ambito internazionale sono necessarie azioni di difesa comuni finalizzate a garantire la reciprocità di accesso ai rispettivi mercati, l'obbligatorietà dell'indicazione del paese d'origine per tutte le merci importate nell'Unione Europea, più severi controlli doganali.

A livello nazionale, tutelare il *Made in Italy* vuol dire innanzitutto agire a monte, ossia investire sul talento, sulla formazione, sulla ricerca, sull'innovazione. Poi bisogna agire sui processi, rafforzandone l'orientamento alla qualità.

Negli ultimi anni, il concetto di *Made in Italy* ha assunto un'importanza nel mondo tale da diventare un asset comunicativo per molte aziende italiane.

Infatti il *Made in Italy* ha raggiunto straordinarie posizioni di preminenza sui mercati esteri.

Quali sono i paesi in cui i prodotti *Made in Italy* hanno più successo?

Il nostro principale partner commerciale è la Germania; seguono la Francia, gli Stati Uniti, il Regno Unito, la Spagna e la Svizzera.

Rispetto al 2014, sono stati registrati aumenti di vendita molto

significativi negli Emirati Arabi (+15,4 per cento), negli Stati Uniti (+15,2 per cento) e in Spagna (+10 per cento).

Anche uno studio condotto da Sistema Moda Italia – Federazione tessile e moda¹⁶ rileva che Germania e Francia, anche nel 2015, si confermano i primi due mercati di sbocco del Tessile-Moda italiano.

¹⁶ Sistema Moda Italia è una delle più grandi organizzazioni mondiali di rappresentanza degli industriali del tessile e moda del mondo occidentale.

La Federazione rappresenta un settore che, costituisce una componente fondamentale del tessuto economico e manifatturiero italiano.

La Federazione si propone di tutelare e promuovere gli interessi del settore e dei suoi associati e rappresenta l'intera filiera, a livello nazionale e internazionale, nei rapporti con le istituzioni, le amministrazioni pubbliche, le organizzazioni economiche, politiche, sindacali e sociali.

Tab. 3 – Il commercio estero del Tessile-Moda nel 2015: analisi per Paese

Tab. 3.2 – Le esportazioni
Principali clienti

Paesi di destinazione	Mln. di Euro	Var. %	Quota %
TOTALE	29 056	2,1	100,0
<i>di cui:</i>			
<i>Intra UE</i>	15 991	2,5	55,0
<i>Extra UE</i>	13 065	1,6	45,0
Germania	2 947	1,1	10,1
Francia	2 820	-1,8	9,7
Stati Uniti	2 128	17,3	7,3
Regno Unito	1 809	10,5	6,2
Hong Kong	1 607	13,1	5,5
Spagna	1 602	7,5	5,5
Svizzera	1 512	-4,0	5,2
Romania	998	0,0	3,4
Cina	961	10,0	3,3
Giappone	938	2,2	3,2
Russia	872	-31,2	3,0
Paesi Bassi	753	-1,2	2,6
Turchia	615	0,0	2,1
Belgio	604	-1,8	2,1
Polonia	569	9,7	2,0
Austria	545	0,2	1,9
Corea del Sud	539	14,9	1,9
Portogallo	505	3,3	1,7
Croazia	453	7,6	1,6
Tunisia	419	-10,0	1,4

17

¹⁷ Fonte: SMI su dati ISTAT

Passando al primo semestre del 2016, per l'industria italiana del Tessile-Moda si assiste ad una prosecuzione del trend favorevole.

Nel caso del trade con l'estero, da gennaio a giugno 2016 l'export conferma la dinamica positiva, nell'ordine del +2,9%.

2.4 Il potere della moda – i brand più famosi al mondo.

La moda italiana è uno dei vanti dell'industria del nostro Paese e da sempre rappresenta l'Italia nel mondo grazie a marchi storici, capacità sartoriali oltremisura e soprattutto un innegabile gusto distintivo, fatto di un gentile equilibrio tra eccesso e semplicità che si riscontra anche nelle collezioni più moderne dei nuovi nomi all'avanguardia.

La moda italiana e il *Made in Italy* sono estremamente potenti nel mondo: i brand di lusso e il *fast fashion* del nostro Paese sono tra i prediletti degli stylist delle star.

Tra i marchi di moda italiana più famosi del mondo, e anche più importanti, troviamo:

- PRADA: è impossibile non nominare l'impero fondato da Miuccia Prada e Patrizio Bertelli sul finire degli anni Ottanta, risollevando le sorti dell'azienda di famiglia della stilista milanese. Sin dalla prima sfilata nel 1988, Prada è diventato il brand sinonimo di sperimentazione e rivisitazione del classico più tradizionale.

Il primo *prêt - à - porter* targato Prada fu disegnato da Miuccia Prada all'interno della collezione autunno/inverno del 1989.

Miuccia Prada è annoverata come la seconda donna più potente al mondo nell'ambito della moda da Time Magazine;

- ARMANI: il “re” della moda italiana Giorgio Armani compie quarant’anni di carriera col suo marchio e festeggia con il progetto #Atribute che raccoglie la storia della casa di moda Armani, nata nel 1975.

Parlare di Giorgio Armani significa parlare di giacca e destrutturazione, volumi reinventati e di moda anni Ottanta e Novanta al massimo dell'espressione creativa e stilistica;

- VALENTINO: Valentino Garavani è considerato uno dei più importanti couturier e innovatori della moda, classe 1932, fonda il marchio nel 1957 e qualche anno dopo dà il via ad una carriera stellare di abiti e design.

Nel corso di una vacanza a Barcellona scopre l'amore per il rosso. Da questa folgorazione nasce il suo famoso "rosso Valentino", peculiare per il suo essere cangiante fra le tonalità dell'arancio e del rosso vero e proprio.

Un colore, il “rosso Valentino”, e un concetto di moda che travalica i confini per celebrare lo stile supremo di un'eleganza davvero senza tempo;

- GUCCI: impero del lusso sorto da una pelletteria fiorentina, Gucci ha attraversato un secolo di storia della moda italiana tra cambi di

direttori creativi, abbandoni lampo e nuove promesse su cui scommettere.

Guccio Gucci aprì una bottega di valigeria. Subito le realizzazioni di questo giovane stilista ebbero successo e, per inseguire un successo ancora maggiore, nel 1947 Gucci creò una borsa del tutto nuova che lo contraddistinguerà per sempre, ovvero la borsa con il manico in bambù.

Punti forti del marchio restano sempre gli accessori e le borse Gucci, veri e propri cult per chi ama la pelletteria di altissimo livello;

- DOLCE & GABBANA: Domenico Dolce e Stefano Gabbana rappresentano l'essenza del Sud Italia nel mondo grazie a collezioni frequentemente ispirate alla cultura italiana dal sapore retrò.

Hanno lavorato per anni presso lo studio di Giorgio Correggiari dove si sono conosciuti.

Le collezioni Dolce & Gabbana sono meno influenzate dai cambiamenti della moda, e sotto questo marchio vengono prodotte anche linee di biancheria intima, costumi da bagno, occhiali da sole e accessori.

Sono considerati maestri nella conquista del mondo, specialmente per le collezioni femminili, i due stilisti tengono alto il nome dell'Italia sin dagli anni Novanta;

- ROBERTO CAVALLI: innovatore e sperimentatore, brevetta nei primi anni Settanta un rivoluzionario procedimento di stampa su pelle, ed inizia a realizzare i famosi patchwork di materiali e colori, messi in mostra a Parigi.

Infatti animalier, stampe, patchwork sono i tre capisaldi di Roberto Cavalli che sostengono, ancora oggi, la fiorente attività del marchio fondato sul finire degli anni Sessanta dallo stilista fiorentino.

Negli anni Novanta la collaborazione con Eva Düringer, seconda moglie di Roberto Cavalli, dà la spinta definitiva alla crescita del marchio con l'apertura dei primi monomarca in giro per il mondo.

CAPITOLO III

3.1 La storia e l'affermazione in Italia e nel mondo delle più importanti aziende di moda italiane.

Quando si pensa alla moda italiana ci si ricorda istantaneamente degli stilisti che hanno reso celebre il Belpaese nel mondo e vengono in mente concetti come classe, raffinatezza, vestibilità, artigianalità.

Tra gli stilisti tutti i nomi, nella stragrande maggioranza, sono italiani. Non poteva mancare la signora della moda italiana Miuccia Prada, seguita da Giorgio Armani, Valentino, Gianni Versace, Guccio Gucci e Dolce & Gabbana.

Analizziamo adesso la storia delle più importanti aziende di moda italiane, iniziando da Prada, una delle firme dell'alta moda italiana che meglio ha saputo affermarsi come brand di riferimento a livello internazionale.

Ho deciso di approfondire questo brand, perché ritengo che Prada sia un'icona di classe ed eleganza, di *Made in Italy* e di stile e considero il "vestire Prada" un fenomeno senza tempo, un "ever green".

Vedo in Prada quel mix tra innovazione e tradizione che rende il marchio così attraente per ogni categoria di consumatore.

Prada rappresenta per il nostro Paese una risorsa chiave, un'icona di

eccellenza italiana che viene celebrata ed elogiata in tutto il mondo. Già questa posizione predominante nel panorama delle aziende italiane, ma anche nel panorama delle aziende del lusso in generale, è sicuramente un dato interessante, che mi ha spinto a investigare la nascita e la crescita di questa azienda.

Prada è diventato negli ultimi 20 anni uno dei marchi più importanti del settore del lusso.

È riconosciuto globalmente come un marchio caratterizzato da alta qualità e da un background culturale che lo spinge ad avventurarsi in molti campi oltre a quello esclusivamente della moda. Questo permette al marchio di essere non soltanto un'icona del lusso mondiale, ma anche un creatore di tendenza, un fenomeno più ampio e che va oltre i limiti del ristretto mondo dell'alta moda.

Infatti ho giudicato rilevante, la notorietà che Miuccia Prada si è conquistata negli anni grazie alla sua capacità di creare tendenze quanto la determinazione di Patrizio Bertelli, come vedremo in seguito, nel rendere il Gruppo del quale è amministratore delegato uno dei migliori al livello mondiale, capendo entrambi quanto l'universo del lusso fosse pronto ad accettare un'azienda come Prada, capace di creare un fenomeno di costume a livello globale.

Ciò che mi ha affascinata è che la presenza di Prada è tangibile non solo nel mondo della moda e del lusso ma, anche in modo consistente, in tutta una serie di campi che con la moda e il lusso hanno a che fare in maniera non sempre così ravvicinata: arte, architettura, cinema, sport.

La particolarità di Prada è che tutti i progetti che ha messo in atto, che ha finanziato e che ha sostenuto con il proprio nome sono progetti che vengono dalla volontà personale della coppia Miuccia Prada e Patrizio Bertelli.

Infatti è stata innanzitutto la passione per l'arte che accomuna i due coniugi la spinta principale all'affermazione di Prada come fenomeno di costume grazie anche all'occupazione, con sontuosi investimenti, di territori separati ma collaterali come arte, ricerca, vela, design architettonico, cultura in senso lato.

Come riconosce Stefano Pilati, ora da Zegna e prima direttore creativo di Yves Saint Laurent, che da Prada ha lavorato prima come ricercatore di tessuti, poi come assistente - stile: *«È uno dei rari marchi realmente visionari nel mondo della moda. Capace di evocare, perché dietro c'è un pensiero forte come pure è forte la spinta per la costruzione e il continuo aggiornamento di questo pensiero. È il risultato del gioco di squadra Prada-Bertelli, tra i primi a essere così curiosi e versatili con altre forme dell'arte visiva, della comunicazione, dell'espressione in genere, dunque con una forte identità contemporanea.»*

Anche Germano Celant, direttore artistico di Fondazione Prada, spende parole di stima e ammirazione per Patrizio e Miuccia: *“Nel mio lavorare al Guggenheim Museum dal 1989 al 2000, ho realizzato diverse mostre sull’arte italiana. Patrizio e Miuccia avevano già un’importante raccolta di artisti italiani, serviva soltanto creare una fondazione internazionale che in Italia non esisteva. Molto in anticipo rispetto a tanti altri privati che hanno scoperto questa funzione, vent’anni dopo”*.

In un ambiente competitivo che muta rapidamente come quello attuale ritengo che siano proprio la capacità di continuo aggiornamento e di radicalizzazione della cultura d’impresa che hanno reso e rendono anche oggi Prada un brand vincente, proprio perché è espressione di una cultura all’avanguardia, visionaria ma allo stesso tempo concreta e nella quale anche la tradizione viene valorizzata.



«L'osservazione e la curiosità nei confronti del mondo, della società e della cultura sono sempre state alla base della creatività e della modernità di Prada. Questo ci ha spinti oltre i confini delle boutique e degli showroom, portandoci a interagire con mondi diversi, apparentemente lontani, e a introdurre così naturalmente, quasi inconsciamente, un nuovo modo di fare moda»

Miuccia Prada e il marito Maurizio.

Dati azienda	2015
---------------------	-------------

Denominazione	Prada S.pA
Natura Giuridica	Società per Azioni
Indirizzo	Via Antonino Fogazzaro, n.28
CAP	20135
Comune	Milano
Provincia	MI
Codice Fiscale	10115350158
Partita Iva	10115350158
Codice ATECO	47. 71. 00
Descrizione Codice Ateco	Commercio al dettaglio di articoli di abbigliamento in esercizi specializzati
Data inizio attività	11/07/90

18

¹⁸ Fonte: Report Aziende

La storia.

Prada è stata fondata nel 1913 da Mario Prada, nonno di Miuccia Prada, a Milano.

Infatti era originariamente nota come “Fratelli Prada”, in quanto la casa di moda fu fondata nel 1913 da Mario Prada, insieme al fratello Martino, i quali aprirono un negozio di cuoio, borse, accessori da viaggio con un gran numero di scomparti e beni di lusso in materiali pregiati e di sofisticata fattura nella prestigiosa Galleria Vittorio Emanuele a Milano.

Il tutto era fatto con assoluta ricchezza di pellami: elefante, tricheco, alligatori vari, serpenti e altri esemplari da zoo.

Ben presto, grazie all'alta qualità dei prodotti, la boutique di Milano divenne rapidamente uno dei punti di riferimento preferiti per gli acquisti dell'alta borghesia e dell'aristocrazia europea.

Nel 1919, dopo soli sei anni dall'apertura e dodici mesi dopo la fine della prima guerra mondiale, il negozio ricevette il mandato di fornitore ufficiale della Real Casa italiana, che per l'epoca, era un suggello di massimo prestigio.

Da allora il negozio ha potuto fregiare il proprio marchio con lo stemma ed i nodi della casa reale sabauda.

Da quel momento in avanti il portafoglio clienti si arricchì: le grandi famiglie milanesi, ma anche quelle europee, iniziarono ad acquistare regolarmente dal negozio “Fratelli Prada”, facendolo diventare un punto

di riferimento nazionale e internazionale per gli accessori di pelletteria.

Mario Prada era un viaggiatore di natura e per lavoro e sperimentò, studiò e lavorò i vari tipi di pellame anche fuori dall'Italia.

Da giovane era stato in Germania dove aveva lavorato in una pelletteria, ma era andato anche in Inghilterra e negli Stati Uniti.

Continuò a girare negli anni perché il cuoio italiano non gli bastava.

Aveva reperito i suoi fornitori preferiti in Austria e in Germania, dove per la serietà, la cultura e le tradizioni nel lavoro trovava dei buoni accordi commerciali.

Poiché le cose andavano bene, dopo quello in Galleria aprì un secondo negozio in via Manzoni.

Sulla scia di suo fratello Martino, attivista dell'Azione Cattolica, Mario si fece conquistare dall'idea e negli anni Venti-Trenta in diversi viaggi a Londra e a Parigi, portò documenti segreti a don Luigi Sturzo, personaggio di riferimento per molti italiani fuoriusciti e ricercati dalla polizia fascista.

Nelle sue borse c'era sempre qualche scomparto invisibile dove nascondere e trasportare quelle carte molto compromettenti senza essere scoperto.

Proprio per questo impegno il fratello Martino lascerà la società con Mario e quindi la gestione dei negozi per dedicarsi interamente alla

politica nel Partito Popolare.

Ma gli anni del primo dopoguerra e, soprattutto, gli anni del secondo conflitto mondiale non potevano essere lo sfondo ideale per l'attività intrapresa.

Ormai il momento d'oro era definitivamente alle spalle, tant'è vero che fu abbandonato il progetto di aprire il terzo negozio Prada a Roma e la Galleria di Milano venne bombardata: si prospettarono molteplici problemi.

Il negozio storico riuscì a sopravvivere, ma fu condannato al declino, e il negozio in via Manzoni venne chiuso.

Nel 1958 Mario Prada morì.

Nessuno dei figli maschi di Mario volle partecipare all'impresa, così fu la figlia Luisa ad entrare nell'azienda e a diventarne la proprietaria, dopo la morte del padre.

Da quel momento Prada cambiò "registro".

Era pur sempre un bel negozio in Galleria ma il target divenne la borghesia che si stava rimboccando le maniche negli anni difficili della ricostruzione.

L'azienda si riprese e instaurò un buon commercio tra gli anni sessanta e settanta, ma non riuscì a toccare picchi veramente importanti.

Nel 1971 un'altra donna, Miuccia, figlia di Luisa, entrò nell'azienda, diventandone proprietaria nel 1978.

Miuccia Prada era laureata in Scienze politiche all'Università Statale di Milano, dopo aver studiato e lavorato anche presso il Piccolo Teatro e aver lottato per i diritti delle donne nella Milano degli anni settanta.

Alla fine degli anni settanta, quando Miuccia salì alla dirigenza, il giro d'affari del marchio si aggirava intorno ai 450.000\$, cifra ben lontana dai fasti dei primi anni.

Uno dei primi passi mossi dalla nuova presidente, abile stilista, ingegnosa e determinata, ma poco esperta nel campo economico e gestionale, fu siglare un accordo con un imprenditore conosciuto un anno prima, Patrizio Bertelli, proprietario della società "I pellettieri d'Italia" (IPI), un'azienda attiva nel mercato del cuoio: la collaborazione combinò la fantasia della stilista e la capacità imprenditoriale dell'industriale infatti per i primi anni la società vendette i prodotti di Prada nel mondo.

Infatti Patrizio Bertelli fu pioniere nell'introdurre un nuovo modello imprenditoriale nel settore del lusso, basato sul controllo diretto e interno di tutti i processi, applicando rigidi criteri di qualità lungo tutto il ciclo produttivo.

L'alleanza durò fino al 2003, anno in cui l'IPI venne definitivamente incorporata nel marchio Prada.

Negli anni ottanta la sinergia portò i due a sposarsi nel 1978; dal punto di vista professionale la creatività della stilista unita alle capacità imprenditoriali di Bertelli, portarono il marchio a riemergere dal periodo di stallo con una serie di borse ed accessori innovativi, ed ad un'adeguata campagna pubblicitaria.

La prima sfilata del marchio avvenne nel 1988, all'interno della collezione autunno/inverno 1988; cinque anni dopo, nel 1993, Miuccia Prada fondò Miu Miu, con il quale distribuisce capi femminili più sperimentali e moderni.

Infatti il gruppo Prada comprende anche Miu Miu - "altra anima" di Miuccia Prada - un marchio con una forte personalità studiato per le giovani borghesi che non amano il chiasso ostentato della moda.

Miu Miu è il nomignolo di Miuccia nato dall'invidia che la Signora meneghina ha sempre nutrito verso le cattive ragazze conosciute ai tempi della scuola.

Nello stesso anno Prada veste anche l'universo maschile con la collezione uomo.

Nel 1994 ricevette il CFDA International Award a New York come miglior designer, l'anno dopo fu insignita del VH1 Music and Fashion Award, per la Collezione Prada e del Neiman Marcus Award.

Dopo dodici mesi ricevette il VH1 Music and Fashion Award, per la Collezione Miu Miu.

Insieme a Patrizio Bertelli, che divenne l'amministratore delegato nel 1995, è l'artefice dello sviluppo e dell'espansione internazionale di Prada, muovendo alla conquista del mondo della moda, spingendo rapidamente marchio e prodotti verso nuove frontiere ed espandendosi in altri settori di produzione.

La volontà di uscire dal coro ha spinto Miuccia ad evitare in passerella il connubio, molto usato dai suoi colleghi, arte - moda, confermando che una passione va alimentata, non sfruttata.

Nacque così nel 1995 la Fondazione Prada con lo scopo di incoraggiare lo sviluppo di nuovi progetti di arte contemporanea: un programma che oggi si estende anche alla filosofia, al cinema e all'architettura.

Nel 1997 Prada Sport è sinonimo di abbigliamento casual e tecnico da portare indifferentemente sulla neve, in campagna o per le passeggiate in città.

Nel 1998 ricevette lo stesso premio accennato precedentemente ma per una diversa collezione, Prada Uomo.

Sempre nel 1998 ecco il Premio Leonardo Qualità Italia a Roma.

L'11 ottobre 1999 acquisì per 106 milioni di sterline il 75,3 % delle azioni dell'azienda inglese Church's, leader mondiale nel settore della calzatura

maschile classica di lusso, divenendone azionista di maggioranza; Prada acquistò definitivamente il marchio inglese nel 2006.

Dal 2000 Prada è lo sponsor ufficiale di Luna Rossa, barca a vela partecipante all'America's.

Questa esperienza ha ampiamente contribuito a far conoscere il marchio Prada su scala internazionale, associandolo alla più antica competizione della storia dello sport e una delle più prestigiose in assoluto.

È anche nei primi anni del 2000 che Prada lancia sul mercato anche le sue linee di fragranze per uomo e donna e Prada Eyewear, la prima linea di occhiali della maison milanese.

Nel 2010 ha ampliato ulteriormente il suo portafoglio di marchi con l'acquisizione della Car Shoe di Alberto Moretti, inventore del mocassino da guida, caratterizzato da una morbida suola con piccoli tasselli in gomma, brevettato nel 1963.

Nel 2011 il Gruppo Prada si è quotato sui mercati finanziari, collocandosi nella borsa di Hong Kong e cedendo il 20% delle azioni, con una dote di circa 2,14 miliardi di dollari.

Il New York Times ha sottolineato come Prada sia stata la prima società italiana a essere quotata a Hong Kong.

È stato un avvenimento importante sia per Hong Kong che per il settore

del lusso, perché altri marchi “luxury” come Burberry e Coach hanno espresso interesse a quotarsi a Hong Kong.¹⁹

Il 14 marzo 2014 Prada ha annunciato l'acquisto dell'80% della storica pasticceria milanese Marchesi, dopo aver tentato senza successo di acquisire Cova nel 2013, che ha ceduto l'80% delle sue quote al colosso francese del lusso LVMH per 32,8 milioni di euro.

Il portafoglio marchi del Gruppo Prada contiene a oggi cinque brand: i due principali, i “power brands” Prada e Miu Miu, affiancati da Church’s, Car Shoe, marchi storici con una propria identità ben definita e dalla Pasticceria milanese Marchesi.



La **produzione** del Gruppo è affidata a tredici stabilimenti di proprietà della società, undici dei quali si trovano in Italia, uno in Gran Bretagna e uno in Francia, e ad una rete di produttori esterni rigorosamente selezionati per le loro caratteristiche di artigianalità, qualità e affidabilità.

¹⁹ Fonte: Il sole 24 ore

Tutte le fasi del processo produttivo sono direttamente monitorate e controllate: dalla scelta all'acquisto dei materiali (anche per i fornitori esterni), dalla realizzazione dei prototipi alla pianificazione e al coordinamento della produzione interna ed esterna.



La rete distributiva del Gruppo Prada è presente in oltre 70 paesi con, al 31 gennaio 2015, 594 negozi direttamente gestiti - un punto fondamentale nel processo di crescita internazionale del Gruppo - oltre a una selezione di *department store* e negozi multimarca nelle località più eleganti ed esclusive.²⁰

²⁰ Fonte: Prada Group

Caratteristica fondamentale del Gruppo Prada è la capacità di innovare in tutti i settori, compresa la distribuzione.

All'avanguardia nell'introduzione di un nuovo approccio alla rete *retail*, Prada è stato il primo marchio a proporre un nuovo concetto di negozi - i cosiddetti Epicentri - progettati da architetti di fama internazionale come Rem Koolhaas e Herzog & de Meuron, ambedue vincitori del Pritzker Prize (il Nobel dell'architettura).

Un esempio successivamente seguito da tutti i principali marchi del settore.

Gli orizzonti di Prada trascendono i confini della moda: arte, architettura, cinema e cultura in generale sono parte integrante dei valori fondamentali del marchio.

Tutte **le attività produttive** del Gruppo Prada coniugano efficacemente la prospettiva industriale con lo spirito artigianale delle lavorazioni e una qualità senza compromessi applicata a ogni fase dei processi manifatturieri: aspetto che denota il *Made in Italy* e per il quale il *Made in Italy* è conosciuto in tutto il mondo.

Sono inoltre caratterizzate dalla continua ricerca dell'eccellenza e dell'innovazione in tutti i settori.

Le attività produttive sono coordinate centralmente dalla sede di Terranuova Bracciolini, in Toscana (Arezzo).

La produzione è affidata a 11 stabilimenti di proprietà, situati in varie regioni d'Italia.

Un altro stabilimento, sito a Northampton, Gran Bretagna, è dedicato alla produzione delle calzature Church's.²¹

A ottobre 2014 il Gruppo Prada ha annunciato l'acquisizione della storica conceria Tannerie Mégisserie Hervy a Isle, nei pressi di Limoges.

A questi siti produttivi si aggiunge una rete di fornitori esterni, molti dei quali collaborano con Prada da oltre vent'anni, scelti per le loro caratteristiche di artigianalità, qualità e affidabilità.

Inoltre, il Gruppo Prada si avvale, per tutti i settori merceologici, di una struttura interna di modelliera e prototipia che consente la realizzazione, lo sviluppo e l'ottimizzazione delle collezioni in tempi brevissimi.

Anche per i produttori esterni - cui vengono forniti i materiali, il progetto e i prototipi - tutte le fasi del processo sono controllate direttamente da un team di ispettori interni al Gruppo Prada.

Inoltre, prima di raggiungere i negozi, tutti i prodotti sono sottoposti a un severo controllo di qualità curato da un dipartimento del Gruppo preposto a questa attività.

²¹ Fonte: Prada Group

L'approccio alla produzione del Gruppo Prada è quindi basato su due principi fondamentali: la costante ricerca di nuove soluzioni, a garantire il continuo sviluppo del know-how interno, e lo spirito artigianale, che resta il valore centrale delle produzioni, costituisce un patrimonio esclusivo dei marchi del Gruppo e rende il Gruppo Prada un'icona del *Made in Italy*.

Gli impianti produttivi del Gruppo Prada sono stati costruiti negli anni in base allo sviluppo di vari settori o sono frutto di acquisizioni di società già fornitrici del Gruppo.

Le realtà acquisite sono state successivamente modernizzate, in alcuni casi con la costruzione di nuovi stabilimenti concepiti e realizzati in collaborazione con architetti caposcuola come Guido Canali (Levanella, Arezzo e Montegranaro, Fermo) o con lo Studio Cerri & Associati insieme a Vittorio Gregotti (Piancastagnaio, Siena).

I progetti hanno puntato non solo all'ottimizzazione dei processi produttivi ma anche a creare degli ambienti di lavoro ottimali che trasmettono le caratteristiche estetiche e di qualità proprie di Prada.

Uno di essi ha ricevuto, nel 2006, il "Premio Nazionale di Architettura ANCE-IN/ARCH" quale miglior progetto di architettura industriale del paese.

Sito Produttivo	Categoria Merceologica
Arezzo, Italia	Pelletteria
Civitanova Marche, Macerata, Italia	Calzature maschili
Dolo, Venezia, Italia	Calzature femminili
Fucecchio, Firenze, Italia	Abbigliamento in pelle
Incisa, Firenze, Italia	Pelletteria
Levane, Arezzo, Italia	Calzature femminili
Montegranaro, Fermo, Italia	Calzature maschili
Montone, Perugia, Italia	Abbigliamento
Northampton, United Kingdom	Calzature maschili
Piancastagnaio, Siena, Italia	Pelletteria
Scandicci, Firenze, Italia	Pelletteria
Tannerie Mégisserie Hervy, Isle, Francia	Materie prime, conceria
Torgiano, Perugia, Italia	Maglieria

22

Il nucleo dei dipendenti addetti alla produzione lavora all'interno del Gruppo Prada da una media di vent'anni.

Il livello di specializzazione è, di conseguenza, altissimo e assicura che il know-how interno venga trasmesso alle generazioni più giovani.

La capacità di Prada di innovare si applica anche alla creatività e alla velocità dei processi produttivi: a integrazione delle collezioni di riferimento vengono anche regolarmente prodotte delle “*flash collections*” che alimentano i punti vendita con nuove proposte. L'intero processo di queste collezioni, dalla progettazione all'arrivo nei negozi, dura dalle quattro alle sei settimane.

²² Fonte: Prada Group

Le materie prime.

Il Gruppo Prada attribuisce una fondamentale importanza alle materie prime, che sono alla base della qualità dei prodotti.

Il loro approvvigionamento è affidato a una struttura interna all'azienda, che seleziona direttamente i fornitori applicando il criterio della massima qualità, senza compromessi.

In molti casi le materie prime sono prodotte in esclusiva per il Gruppo Prada sulla base di rigorose specifiche stilistiche e tecniche che ne garantiscono non solo l'eccellenza ma anche l'esclusività, a sottolineare la forte identità, caratteristica di tutti i prodotti del Gruppo Prada noti in tutto il mondo.

Anche le materie prime sono sottoposte a severissimi controlli effettuati da tecnici e ispettori interni al Gruppo prima di essere messe in lavorazione.

La logistica.

La logistica del prodotto finito è concentrata in 5 magazzini centrali di cui 4 in Italia e 1 in Gran Bretagna.²³

L'attività viene gestita attraverso una Divisione interna al Gruppo che coordina le varie fasi di stoccaggio, spedizione e distribuzione del prodotto finito, compresi gli aspetti inerenti all'organizzazione dei

²³ Fonte: Prada Group

trasporti e alle pratiche doganali.

La distribuzione.

La strategia distributiva del Gruppo Prada prevede un forte sviluppo del canale *retail* in tutti i mercati, sia consolidati che emergenti, con una particolare attenzione ai paesi con alto potenziale di crescita.

La rete distributiva del Gruppo Prada è presente in oltre 70 paesi con, al 31 gennaio 2015, 594 negozi direttamente gestiti - un punto fondamentale nel processo di crescita internazionale del Gruppo - oltre a una selezione di *department store* e negozi multimarca nelle località più eleganti ed esclusive.

Le motivazioni alla base di questa strategia sono molteplici: i DOS (Directly Operated Stores) costituiscono un'importante vetrina per il lancio delle collezioni, consentono rapporti diretti con i clienti e forniscono informazioni in tempo reale sui risultati ottenuti da ogni categoria di prodotto.

I DOS, inoltre, trascendono la loro funzione primaria di vendita e sono anche un importante strumento di comunicazione: vere e proprie ambasciate dei brand, trasmettono l'immagine di ogni marchio in modo coerente e univoco.

Il canale di vendita diretta genera circa l'85% del fatturato consolidato del Gruppo Prada mentre il restante 15% deriva dal canale *wholesale* (negozi

multimarca e *department store*).²⁴

Gli epicentri di Prada.

Alla fine degli anni Novanta, Prada ha voluto esplorare su delle basi nuove e all'avanguardia il concetto di shopping, collaborando con architetti di fama mondiale quali Rem Koolhaas e Herzog & de Meuron (ambedue vincitori del Pritzker Prize - il Nobel dell'architettura) con l'obiettivo di rivisitare il "negozio" in modo innovativo.

Il risultato di questa profonda riflessione sono gli "Epicentri Prada", inserimenti specifici e inconfondibili, veri e propri punti di riferimento nel contesto urbano e culturale nel quale sono collocati e complementari alla rete dei tradizionali negozi Prada.

Negozi unici, dove prodotti di lusso, tecnologia, design e architettura si fondono sapientemente, con una vastissima gamma di servizi esclusivi e di esperienze sensoriali e audiovisive interattive, che permettono un approccio totalmente nuovo allo shopping.

Gli Epicentri Prada sono diventati punti di riferimento a livello locale e internazionale e, in particolari occasioni, trascendono la loro funzione di negozio ospitando proiezioni cinematografiche, mostre, dibattiti e altre attività culturali.

La combinazione di questi aspetti consente a Prada di trasmettere un

²⁴ Fonte: Prada Group

nuovo senso di esclusività e, al contempo, di sottolineare l'identità del marchio e potenziarne la percezione.

Gli Epicentri Prada nel mondo si trovano a New York (2001 - Rem Koolhaas), Tokyo (2003 - Herzog & de Meuron) e Los Angeles (2004 - Rem Koolhaas).

Licenze e Joint Venture.

La cosiddetta *brand extension* messa in atto da Prada è andata ad ampliare l'offerta della *maison* che, oltre ai capi tradizionali, produce e vende con il proprio marchio anche occhiali, profumi, gioielli, accessori e uno smartphone caratterizzato da alta tecnologia.

Quasi tutte le *maison* del lusso cercano, con la *brand extension* e con sontuose campagne pubblicitarie, di persuadere all'acquisto dei loro occhiali, profumi ed accessori i consumatori della classe media che aspirano a crescere.

Prada cerca di dipingere i propri prodotti collaterali come naturali emanazioni e appendici di un brand universale, uno stile di vita, più che come tentativi altamente coordinati di cercare nuovi margini in mercati ancora vergini.

Eyewear.

Il Gruppo Prada è stato pioniere nel concepire l'*eyewear* come un vero e

proprio accessorio “moda” e a renderlo parte integrante delle collezioni dei propri marchi.

È nel 2000 che il Gruppo Prada sviluppa i primi modelli di occhiali da sole con i marchi Prada e Miu Miu e, nel 2003, firma un accordo di licenza con il Gruppo Luxottica, leader mondiale nel settore.

In base a questo accordo, il Gruppo Prada coordina la creatività, il design, lo stile e la comunicazione di tutte le collezioni *eyewear*, mentre Luxottica è responsabile della produzione e distribuzione, in esclusiva e in tutti i mercati del mondo, degli occhiali da sole e da vista Prada e Miu Miu.

Fragrances - Prada.

Nel 2003 viene siglato un accordo con Puig Beauty & Fashion Group che dà vita a una collaborazione finalizzata alla produzione, distribuzione e sviluppo dei profumi Prada.

Sotto la supervisione creativa di Miuccia Prada, negli anni sono state lanciate fragranze tuttora classici di riferimento nel panorama della profumeria internazionale.

Timeline:

- 2003 *Prada Exclusive Scents*
- 2004 *Prada Amber Woman*
- 2006 *Prada Amber Man*

- 2007 *Infusion d'Iris*
- 2008 *Infusion d'Homme*
- 2011 *Prada Candy*
- 2012 *Prada Luna Rossa*
- 2015 *Les Infusions de Prada*

Fragrances – Miu Miu

Nel 2013 il Gruppo Prada sigla un accordo con Coty Inc. finalizzato alla produzione, distribuzione e sviluppo dei profumi Miu Miu.

Il lancio del primo profumo Miu Miu è avvenuto nel 2015.

Telefoni cellulari.

Nel 2006 il Gruppo Prada e LG Electronics siglano un accordo con l'obiettivo di creare un telefono cellulare "innovativo e iconico".

Facendo leva sulle rispettive competenze, Prada e LG esplorano tutti gli aspetti del prodotto, sia per ciò che concerne i contenuti (software, interfaccia utente, musica), sia per la presentazione (dal design al packaging).

Da questa collaborazione nasce il "Prada Phone by LG", lanciato nel marzo 2007, primo telefono cellulare touch screen al mondo: un telefono unico, sofisticato ed elegante.

Il successo è planetario: ne saranno venduti oltre un milione di esemplari²⁵, un record nella storia del co-branding dei telefoni cellulari.

I numeri del gruppo Prada – uno sguardo all’andamento degli esercizi 2014 e 2015.

INDICI	2014 (al 31 gennaio 2015)	2015 (al 31 gennaio 2016)
Capitale Sociale	€ 255.882.400,00	€ 255.882.400,00
Numero azioni	2.558.824.000,00	2.558.824.000,00
Valore nominale	0,10 Euro Caduna	0,10 Euro Caduna
Fatturato	3,551 miliardi di Euro	3,547 miliardi di Euro
Utile Netto	4 milioni di Euro	330,9 Milioni di Euro
EBITDA	954 milioni di Euro	802,8 Milioni di Euro
EBIT	702 milioni di Euro	503 milioni di Euro
Numero Dipendenti	11.518	11.962

²⁶

²⁵ Fonte: Prada Group

²⁶ Utile netto: l'utile netto (o la perdita) è l'ultima voce del conto economico di una società. Corrisponde all'importo dei ricavi totali (1), a cui è sottratto l'importo dei costi operativi (2). A questo valore va aggiunto il risultato della gestione finanziaria (3), e il risultato della gestione straordinaria (4). Infine si sottrae l'importo delle tasse.

(1) Ricavi totali : risultato della vendita di beni e servizi da parte della società nello svolgimento della sua normale attività;

(2) Costi operativi : costi che l'azienda deve sostenere per poter svolgere la sua attività;

(3) Risultato della gestione finanziaria : grosso modo come la somma tra gli interessi percepiti dagli investimenti e gli oneri pagati sui prestiti;

(4) Risultato della gestione straordinaria : risultato ottenuto da attività eccezionali e non ricorrenti, non ritenute abituali per la società.

EBITDA: Il margine operativo lordo (MOL) è un indicatore di redditività che

evidenzia il reddito di un'azienda basato solo sulla sua gestione operativa, quindi senza considerare gli interessi (gestione finanziaria), le imposte (gestione fiscale), il deprezzamento di beni e gli ammortamenti.

Questo indicatore, detto anche EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization - utili prima degli interessi, delle imposte, del deprezzamento e degli ammortamenti), risulta utile per comparare i risultati di diverse aziende che operano in uno stesso settore attraverso i multipli comparati (utili in fase di decisione del prezzo in un'offerta pubblica iniziale). Poiché l'EBITDA è una rapida approssimazione del valore dei flussi di cassa prodotti da una azienda, è utilizzato (spesso insieme con altri metodi più precisi e attendibili) per approssimare il valore di un'azienda.

L'EBITDA può essere inoltre utilizzato per calcolare il risultato operativo di un'azienda, partendo dall'utile lordo, togliendo le imposte, gli ammortamenti, i deprezzamenti e gli interessi dell'azienda. Se i costi saranno maggiori dei ricavi, si avrà una perdita, rispettivamente se figureranno dei ricavi maggiori dei costi, si avrà un utile.

Il MOL è un dato più importante dell'utile per gli analisti finanziari perché permette di vedere chiaramente se l'azienda è in grado di generare ricchezza tramite la gestione operativa, escludendo quindi le manovre fatte dagli amministratori dell'azienda (ammortamenti e accantonamenti, ma anche la gestione finanziaria) che non sempre danno una visione corretta dell'andamento aziendale.

Il MOL può essere calcolato in due modi differenti: o sommando utile lordo, ammortamenti + accantonamenti + svalutazioni - plusvalenze + minusvalenze + oneri finanziari - proventi finanziari + costi non caratteristici - ricavi non caratteristici, oppure sommando algebricamente valore della produzione (ricavi + variazione rimanenze) - costi per materie prime - costi per servizi - costi per il personale (incluso accantonamento TFR) - altri costi di struttura.

EBIT: In finanza il risultato ante oneri finanziari o anche reddito operativo aziendale è l'espressione del risultato aziendale prima delle imposte e degli oneri finanziari. È molto utilizzato anche l'acronimo inglese EBIT, che deriva dall'espressione Earnings Before Interests and Taxes. L'EBIT esprime il reddito che

Esercizio 2014²⁷.

Il 2014 è stato per Prada – che è il più grande gruppo italiano della moda e del lusso – un anno definito da Patrizio Bertelli «di transizione».

Dopo un 2013 di crescita a due cifre, nell'esercizio del 2014, chiuso al 31 gennaio 2015 il fatturato è rimasto sostanzialmente stabile (sia a cambi correnti sia a cambi costanti) a 3,522 miliardi di euro (-1% sull'esercizio precedente), mentre gli indici di redditività hanno subito cali a due cifre, legati sia al mancato aumento del fatturato, sia a investimenti nel network di negozi – strategico per la crescita a medio - lungo termine di

l'azienda è in grado di generare prima della remunerazione del capitale, comprendendo con questo termine sia il capitale di terzi (indebitamento) sia il capitale proprio (patrimonio netto).

L'EBIT viene spesso associato al margine operativo lordo netto (o MON), ma non coincide concettualmente con esso: oltre alle componenti di reddito operative l'EBIT ricomprende infatti gli oneri e i proventi derivanti da gestioni accessorie (ad es. la gestione di immobili a uso civile per un'azienda manifatturiera), nonché i proventi finanziari derivanti dalla cosiddetta gestione finanziaria attiva.

Il calcolo dell'EBIT può essere sintetizzato nella seguente formula:

$$E B I T = M O N + P G A - O G A + P F I N$$

dove:

PGA = proventi delle gestioni accessorie

OGA = oneri delle gestioni accessorie

PFIN = proventi della gestione finanziaria attiva

In aziende che non hanno né gestioni accessorie né una gestione finanziaria attiva, l'EBIT coincide con il risultato operativo reddito operativo o margine operativo netto (MON).

²⁷ Fonte: i dati forniti nel presente paragrafo “Esercizio 2014” sono stati elaborati da Prada Group e utilizzati anche da Il Sole24ore.

tutti i marchi (Prada, Miu Miu, Church's e Car Shoe) – sia in capacità produttiva.

L'ebitda è stato di 954 milioni (-16,5% rispetto all'esercizio chiuso al 31 gennaio 2014), l'ebit di 702 milioni (-25,3%) e l'utile netto di 451 milioni (-28,2%), pari al 13% dei ricavi consolidati.

Al 31 gennaio 2015 la posizione finanziaria netta era positiva per 189 milioni e il cda aveva già precisato che «nell'esercizio la capex²⁸ aveva raggiunto i 450 milioni, finanziata con un cash flow operativo di 484». Nell'esercizio passato inoltre erano stati distribuiti dividendi per 282 milioni.

Per quanto riguarda le prospettive per il 2015, durante l'investor e analyst day che si è tenuto a Londra il 30 marzo, il presidente del cda Carlo Mazzi aveva sottolineato la solidità delle basi poste dal gruppo negli ultimi cinque anni («dal 2009 Prada ha più che raddoppiato fatturato e numero di negozi, passati da 265 in 36 Paesi e 594 in 55 Paesi»). Altro punto di forza è l'equilibrio tra aree geografiche: l'Europa vale il 34% delle vendite, le Americhe il 13%, il Far East il 38% (con la sola Greater China che assorbe il 26%), il Giappone il 12% e il Medio Oriente il 3%,

²⁸ Con Capex (da CAPital EXpenditure, ovvero spese per capitale) si intendono quei fondi che una impresa impiega per acquistare asset durevoli, ad esempio macchinari. Si tratta prevalentemente di investimenti in conto capitale che dovrebbero permettere all'azienda di espandere o migliorare la propria capacità produttiva.

cresciuto (+9,9%) nonostante il calo dei turisti russi.

Infatti il ceo del Gruppo Prada in un'intervista ad Affari&Finanza di Repubblica parla di un mercato cruciale, ora in flessione: Russia. "Il mondo della moda ma anche tutti gli altri settori hanno registrato un calo delle esportazioni verso la Russia, per via delle sanzioni dell'Ue per la vicenda Ucraina e il calo del prezzo del petrolio e del gas che ha indebolito i paesi esportatori del greggio".

Come per tutte le aziende della moda e del lusso, il 2014 è stato un anno di estrema volatilità e imprevedibilità dei cambi. A correre di più, in particolare nel trimestre novembre 2014 / gennaio 2015, è stato il mercato americano, chiudendo l'esercizio con un +7,7% a cambi correnti e +7,2% a cambi costanti. Bene anche il Giappone (+7,7% a cambi correnti, +13,3% a cambi costanti).

Il consiglio aveva proposto all'assemblea degli azionisti, la distribuzione di un dividendo di 11 centesimi per azione.

Bertelli aveva confermato che nel 2015 sarebbero proseguiti sia gli investimenti nella rete di negozi - che dal 65% del 2009 assorbe oggi l'85% delle vendite e nell'esercizio in corso dovrebbe aumentare di altre 30 unità - sia quelli in capacità produttiva in Italia. I nuovi o ampliati stabilimenti sarebbero serviti per sostenere la crescita non solo di Prada e Miu Miu, i due marchi di punta del gruppo, ma anche quella di Church's e Car Shoe, che nel 2014 hanno visto aumentare le vendite,

rispettivamente, del 15% e 12%.

«Non ci preoccupa il rallentamento della redditività operativa – aveva affermato Bertelli –. Il gruppo ha una strategia di medio-lungo periodo basata su innovazione e ricerca della qualità. Continueremo a razionalizzare i costi e a studiare variabili ed evoluzione del mercato del lusso globale».

Il titolo Prada, quotato a Hong Kong, aveva chiuso il 26 maggio 2015 a 44,15 dollari locali (+0,46%).

Esercizio 2015²⁹.

Nella giornata di venerdì 8 aprile 2016, il gruppo Prada ha approvato il bilancio chiuso al 31 gennaio 2016.

In linea i ricavi, in leggero calo l'utile rispetto all'anno precedente, crescono il mercato europeo e giapponese, in flessione quello cinese. Nel dettaglio il fatturato è stato pari a 3,547,8 miliardi di euro, contro i 3,551,7 miliardi di euro del 2014.

Le vendite wholesale³⁰ sono state pari a 444,6 milioni, con un calo di 88 milioni rispetto all'esercizio precedente.

Le vendite retail, invece, sono cresciute di 69 milioni, attestandosi a 3,059,7 miliardi di euro, sostenute dal favorevole andamento dei cambi.

²⁹ Fonte: i dati forniti nel presente paragrafo "Esercizio 2014" sono stati elaborati da Prada Group e utilizzati anche da Il Sole24ore.

³⁰ Vendita all'ingrosso.

Per quanto riguarda i mercati, incremento di quello europeo (+5,9% a cambi correnti), di quello giapponese (+10,7% a cambi correnti) e di quello americano (+5%).

Il mercato cinese, invece, prosegue la sua situazione congiunturale negativa, influenzando il risultato complessivo di tutta l'area asiatica del Pacifico, che nel 2015 segna una flessione del 4,4% a cambi correnti e del 16,1% a cambi costanti.

L'ebitda è stato di 802,8 milioni, l'ebit di 503 milioni.

L'utile netto è stato pari a 330,9 milioni di euro, rappresentando il 9,3% dei ricavi. Lo scorso anno era stato del 12,7%. Il consiglio ha proposto all'assemblea degli azionisti, la distribuzione di un dividendo di 11 centesimi per azione, invariato rispetto al 2014.

“Come noto, lo scenario macroeconomico di riferimento per il mercato del lusso è stato, per tutto il 2015, influenzato dalla volatilità dei mercati finanziari, nonché dalle tensioni geopolitiche presenti in diverse regioni del mondo - ha commentato l'amministratore delegato di Prada Patrizio Bertelli - . Queste condizioni, che tuttora permangono, ci delineano un 2016 ancora caratterizzato da instabilità e rendono incerte le previsioni di breve periodo”. Bertelli ha annunciato che il management ha messo in atto una profonda revisione di tutti i processi operativi, i cui risultati, in termini di recupero di efficienza e produttività, saranno già visibili nei prossimi mesi.

“Particolare impegno - ha aggiunto - verrà profuso per porre in essere nuove forme e metodologie di comunicazione con le quali sviluppare un rapporto tra i nostri brand e un’audience sempre più vasta, basato su un dialogo permanente e allargato ai vari ambiti dell’universo Prada. Nel contempo - ha concluso - stiamo continuando a porre le basi per garantire al Gruppo Prada una crescita sostenibile nel lungo periodo con investimenti finalizzati a valorizzare quegli elementi distintivi che caratterizzano l’unicità dei nostri brand: prodotti di qualità eccellente, con un contenuto stilistico attuale e innovativo, capaci di interpretare i desideri della nostra clientela sempre più sofisticata ed esigente.”

Uno sguardo all’esercizio 2016³¹.

Il 2016 sembrerebbe un anno di svolta dopo un primo semestre amaro.

Il gruppo Prada, nonostante il calo dei ricavi e dei margini dei sei mesi chiusi a luglio 2016, prevede per l'esercizio in corso una svolta.

Il gruppo ha iniziato una fase di profonda trasformazione che consentirà di rispondere rapidamente alle sfide e alle opportunità di un mercato in continua e rapida evoluzione. «Il management vede il 2016 come punto di svolta dal quale il gruppo tornerà a crescere puntando sul valore che ha reso l'azienda Prada iconica: la qualità, l'innovazione e la capacità di seguire le tendenze ed interpretarle».

³¹ Fonte: i dati forniti nel presente paragrafo “Esercizio 2014” sono stati elaborati da Prada Group e utilizzati anche da Il Sole24ore.

Il gruppo Prada ha concluso il semestre al 31 luglio con un calo del 14,8% dei ricavi, pari a 1,54 miliardi (1,82 miliardi nel periodo analogo del 2015), un ebitda di 329,9 milioni, in calo del 25%, un ebit di 213,7 milioni (-27,1%) e un utile netto di gruppo sceso a 141,9 milioni contro i 188,6 del periodo di riferimento (-24,7%).

Durante i sei mesi, il gruppo ha generato un cash flow operativo di 267 milioni di euro grazie, ad una gestione più efficiente del capitale circolante netto, con azioni mirate a ridurre le scorte. Di conseguenza, il gruppo è stato in grado di auto-finanziare le spese in conto capitale di 108 milioni, senza ulteriore impatto negativo sulla posizione finanziaria netta che si attesta a -246 milioni al 31 luglio, 2016, in miglioramento di 12 milioni su base annua, dopo aver distribuito anche dividendi per 281 milioni di euro agli azionisti durante il periodo.

«Con l'attuazione della prima fase di razionalizzazione dei vari processi di gestione e di funzionamento - ha affermato il ceo Patrizio Bertelli - e con il lancio di una serie di nuove iniziative che consentiranno al gruppo di rispondere rapidamente alle esigenze di un mercato in rapida evoluzione, vedo il 2016 come un punto di svolta».

Sebbene Prada sia uno dei marchi che più identifica il *Made in Italy*, è interessante notare che il 2011 è stato anche l'anno in cui Prada ha lanciato il progetto con la sua collezione chiamata "*Made in...*", fatta di abiti e accessori realizzati in varie parti del mondo.

Negli ultimi anni infatti la questione della località di produzione di determinati beni, soprattutto nel settore dell'abbigliamento e della moda, è diventata centrale per la definizione delle politiche commerciali delle varie maisons.

Il *Made in Italy*, con la quale espressione ci si riferisce alla rivalutazione della produzione artigianale e industriale italiana che ha portato i nostri prodotti ad eccellere in campo internazionale, ha sempre tirato molto la domanda mondiale, inducendo i nostri produttori a specificare sempre più chiaramente la mano italiana nella produzione e la provenienza italiana dei materiali usati (si pensi alle molteplici iniziative a difesa dello stesso *Made in Italy*).

Questo fatto ha portato il *Made in Italy* ad essere apprezzato in tutto il mondo e ad essere sempre più ricercato dagli acquirenti di ogni categoria merceologica di ogni parte del pianeta.

Tutta questa attrazione ha spesso portato a vari dibattiti sul fatto che si stesse creando una situazione in cui i produttori italiani stessero "cavalcando l'onda" e approfittassero della posizione acquisita grazie alla qualità generale riferibile ai prodotti italiani.

Il pericolo era ed è una diminuzione della qualità generale dei prodotti italiani con un livello dei prezzi di certo non conforme, polarizzando questa differenza in quel valore aggiunto "origine italiana".

Prada ha deciso di applicare il concetto di paese d'origine al suo nuovo progetto, "*Made in...*"

Le collezioni erano la dimostrazione di alto artigianato locale come il caso per esempio dei vestiti *Made in India* che portavano i ricami Chikan tipici del luogo e della sua antica tradizione; oppure un kilt made in Scotland, o un maglione di Alpaca del Perù.

Alcuni prodotti vengono realizzati alla perfezione in Italia, per altri le capacità artigianali e culturali possono essere altrove.

Non è un segreto e non c'è niente di male ad ammetterlo.

Anzi, è giusto scriverlo a chiare lettere, con la sicurezza di chi conosce i propri punti di forza e allo stesso tempo riconosce quelli altrui.

Miuccia Prada al tempo del lancio aveva dichiarato:

*"Made in Italy? Ma chi se ne importa. Un marchio non è forte se poi deve difendere il proprio lavoro. (...) La mia è una dichiarazione politica. (...) Bisogna abbracciare il mondo se si vuole vivere nel presente"*³².

È questo lo spirito del progetto "*Made in...*": il gruppo milanese ha selezionato quattro produzioni di eccellenza provenienti da quattro angoli diversi del nostro pianeta, che vengono etichettate in modo

³² Intervistata da Il Corriere della Sera

trasparente ed eloquente. Sotto al logo Prada Milano apparirà il relativo *“Made in...”*.

Quindi con questo progetto la maison vuole esplicitare e valorizzare la qualità e la tradizione di metodi di produzione di altri paesi del mondo: un progetto atto a garantire l'originalità stilistica e manifatturiera dei prodotti Prada, indipendentemente dall'effettivo luogo di produzione.

L'idea di Prada è che, esplicitando la provenienza dei prodotti non necessariamente italiana, si elimini l'ipocrisia e si valorizzi il lavoro e l'artigianalità tout court.

Secondo la maison *“sebbene l'85% delle merci del marchio vengono realizzate in stabilimenti italiani, affidarsi anche a artigiani internazionali non è qualcosa di cui vergognarsi”*.

Intervistata dal Corriere della Sera, Miuccia Prada, spiega: *“...è l'idea politica di riconoscere le altre identità e l'originalità delle cose senza intenzioni socialmente utili perché i prodotti costano, il “fatto a mano” è così... Anche i ricami indiani si sono sempre fatti facendo finta che non si facessero perché tutto deve essere per forza Made in Italy”*.

E ancora: *“il Made in Italy va difeso in altro modo: proteggendo le abilità, con i fatti e non a parole... Creiamo allora scuole per le maestranze, oggi è difficilissimo trovare gente che porti avanti le nostre tradizioni. Quando la difesa del Made in Italy è una retroguardia diventa sbagliata, per di più se fine a se stessa perché il*

*mondo è vasto, ci sono qualità ovunque... e a noi non possono dire niente: facciamo l'80% in Italia (11 fabbriche, 1100 dipendenti)".*³³

I luoghi protagonisti della prima fase del progetto sono India, Giappone, Perù e Scozia, scelti dal gruppo milanese per altrettante capacità manifatturiere o artigianali o per la disponibilità e la familiarità con l'utilizzo di particolari materie prime.

"Made in Scozia", è la collezione di kilt in tartan di lana prodotta dai laboratori scozzesi che ancora oggi usano le originali tecniche di tessitura e manifattura della lana.

"Made in India", è la collezione di abiti realizzata con la tecnica del Chikan, l'arte indiana, risalente addirittura al terzo secolo a.C., caratterizzata da motivi floreali in cotone applicati su tessuti leggeri.

Ma è anche la linea di calzature e borse in pelle, realizzate con la plurisecolare tecnica indiana dell'intreccio su forme di legno.

"Made in Japan", è invece la collezione di jeans prodotti dal fabbricante giapponese Dova denim, il più sofisticato produttore di denim a livello mondiale.

"Made in Perù" è, infine, la collezione di maglieria in lana di alpaca realizzata con le tradizionali tecniche artigianali peruviane.

³³ Intervistata da Il Corriere della Sera

Così la storia dietro il suo “*Made in...*” è anche quella di sovvertire il fatto che a un marchio italiano del lusso, non si richiede necessariamente di produrre in Italia ma che può farlo all'estero. Allo stesso tempo, Prada difende la mondializzazione, abbracciando in pieno le migliori tradizioni del mondo per un artigianato di altissimo livello per i clienti che comprano Prada.



Ma c'è chi non è d'accordo, soprattutto i clienti più anziani e tradizionali, che trovano nel *Made in Italy* di Prada quel quid che non attribuiscono ad altri marchi di lusso.

Soprattutto gli italiani si sentono più attratti dall'italianità dei prodotti Prada, che hanno le caratteristiche di eleganza, classe, qualità e durata nel tempo, piuttosto che dalla garanzia che un prodotto “sia di Prada” (cosa che invece sembra essere differente per i clienti stranieri, su tutti gli asiatici, che in Prada vedono e riconoscono una garanzia di qualità e un'affidabilità che trovano in pochi altri produttori di lusso).

Quindi, alla luce di quanto esposto, posso affermare che le due grandi personalità che sono alla guida di quest'azienda hanno avuto un ruolo fondamentale nella creazione dell'universo di Prada, costituito dalla perfetta sinergia e dalla profonda investigazione di ogni campo di interesse nel quale si è insediata.

Il fatto che Prada, con la sua mentalità aperta all'innovazione e allo stesso tempo radicata alla tradizione, abbia creato un universo stilistico all'avanguardia capace di attrarre diverse tipologie (se così si può dire) di persone è, secondo me, uno dei punti di forza più rilevanti della casa di moda, che si assicura così una clientela-target estesa e diversificata (nonostante la disponibilità economica rimanga sempre una caratteristica fondamentale della stessa, in quanto i prezzi praticati sono elevati).

La crescita del Gruppo Prada sembra quindi continuare imperterrita su quei binari che negli ultimi venti anni stanno conducendo l'azienda in cima alle classifiche dei marchi del settore del lusso più conosciuti, più desiderati e più diffusi del pianeta. La capacità di creare tendenza, più che di seguirla, è una delle caratteristiche più riconosciute al marchio Prada ed è attribuibile specialmente a Miuccia, che ogni stagione mette in circolo nuove idee, nuove concezioni stilistiche e nuove sovversioni alle regole.

La continuità con cui Prada si espone nella realizzazione di progetti

inediti è la prova del costante impegno e della mai soddisfatta aspirazione di conoscenza della coppia Prada-Bertelli , quella che a mio parere è la condizione fondamentale per la quale anche nella guida dell'azienda il tutto sia rivolto al continuo miglioramento e alla continua esplorazione di nuovi orizzonti.

Passiamo ora alla conoscenza e all'approfondimento di un'altra tra le case di moda più importanti e affermate al mondo: Giorgio Armani.

Ho scelto questo brand perché ritengo che indubbiamente la dimensione storica e culturale di questo marchio rappresenti una icona del *Made in Italy*.

È possibile infatti, identificare una serie di elementi, che approfondiremo nelle pagine seguenti, che hanno interagito nel tempo fino a formare tratti unici della creatività di Giorgio Armani.

È stata proprio la creatività insita nello spirito dello stilista, a conferire valore aggiunto all'azienda e a dare quell'idea di bellezza che differenzia un prodotto di Giorgio Armani, da qualsiasi altro capo di abbigliamento.

Ritengo infatti che a decretare il successo indiscusso di questa azienda, in Italia e nel mondo, siano state una gestione attenta alla marca sia nel nostro paese che all'estero, e una coerenza di base che le ha permesso di non cedere ai richiami del basso costo della manodopera straniera al fine di mantenere intatta la caratteristica che maggiormente apporta valore al marchio: l'italianità.

Armani non è solo un brand di abbigliamento di pregio, è anche e soprattutto una interpretazione di quello che è il lusso. Lo si comprende dalla filosofia dell'azienda che si basa su pilastri quali l'artigianalità, la ricercatezza e la funzionalità, ma anche dalle caratteristiche della sede

principale dell'azienda, dalla sua storia, dal suo rapporto con l'arte e il territorio.

GIORGIO ARMANI

“La moda per me è un mestiere, fatto di fantasia e concretezza, di intuito e rigore, di slancio e controllo.

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”.

Giorgio Armani.

Dati azienda	2014
---------------------	-------------

Denominazione	Giorgio Armani S.p.A
Natura Giuridica	Società per Azioni con Unico Socio
Indirizzo	Via Borgonuovo, n.11
CAP	20121
Comune	Milano
Provincia	MI
Codice Fiscale	23429990153
Partita Iva	23429990153
Codice ATECO	74. 10. 10
Descrizione Codice Ateco	Attività di design di moda e design industriale
Data inizio attività	24/07/90

Giorgio Armani è uno stilista e imprenditore italiano.

Considerato una delle punte di diamante del *Made in Italy*, ha avuto l'indiscusso merito di portare, in tutto il mondo, un modello vincente ed elegante di creatività.

Nella classifica stilata dalla rivista americana Forbes, nel 2011 Giorgio Armani si è posizionato al quarto posto fra gli uomini italiani più ricchi con un patrimonio di 7 miliardi di dollari.

La storia

Giorgio Armani è nato a Piacenza nel 1934 ed è cresciuto con la sua famiglia nella stessa città, dove ha frequentato anche le scuole superiori. Dopo gli studi secondari si è iscritto a Milano, alla Facoltà di medicina, la Statale di Milano, che ha frequentato per due anni.

Abbandonati gli studi in Medicina, nel 1957 ha iniziato a lavorare, a "La Rinascente" di Milano, allora vera e propria fucina di talenti creativi, prima come vetrinista e in seguito come *buyer*.

Ha lavorato anche come assistente fotografo, prima di accettare un incarico in un ufficio di promozione di un'agenzia di moda.

Qui ha avuto modo di conoscere e quindi anche di far conoscere prodotti di qualità che provenivano dall'India, dal Giappone o dagli Stati Uniti, introducendo in questo modo elementi tratti da culture straniere nell'"Eurocentrico" universo del *fashion* milanese e dei consumatori italiani.

Nel 1965, senza avere una vera e propria formazione specifica, è stato assunto da Nino Cerruti, come stilista, per dare un nuovo volto al marchio "Hitman"³⁴ del Lanificio Francesco Cerruti.

Nel corso dei sette anni trascorsi alla "Hitman", Armani, oltre a comprendere i meccanismi di funzionamento del mercato e le esigenze della clientela, ha avuto l'opportunità di affinare la sua conoscenza del tessuto e della progettazione dell'abito e disegna così la sua prima linea.

Nel 1973, conclusa la collaborazione con la "Hitman", ha aperto uno studio stilistico di consulenza a Milano in corso Venezia insieme a Sergio Galeotti, che rimarrà suo socio fino alla morte avvenuta nel 1984.

Tra il 1973 e il 1974 Giorgio Armani ha disegnato collezioni come stilista *free - lance* per varie aziende di moda come "Courlande" o "Gibò", fino a che, gratificato dai numerosi successi e dai riscontri ottenuti, non ha fondato, il 24 Luglio del 1975, con Sergio Galeotti, la Giorgio Armani S.p.a con sede nell'*aetelier* di corso Venezia a Milano e con un capitale di circa 2.500.000 L.

Lo stesso anno è stata presentata la prima collezione di Giorgio Armani *prêt - à - porter* maschile e femminile (primavera/estate 1976).

A distanza di un anno, la collezione che lo consacra come nuovo talento della moda, è stata presentata nella prestigiosa Sala Bianca di Firenze ed è

³⁴ La "Hitman" è stata un'azienda italiana di abbigliamento maschile, fondata nel 1956 da Nico Cerruti, con stabilimenti a Corsico e Gaggiano.

l'inizio di uno stile nuovo grazie alle cosiddette giacche "destrutturate"³⁵ e al trattamento originale degli inserti di cuoio che sono apparsi nei vestiti dedicati alla linea casual.

La rigidità e le linee squadrate e severe delle giacche da uomo, cedono il passo ad una versione informale, morbida, priva di supporti interni, con i bottoni spostati e senza spalline.

Forme libere e lontane dai vecchi canoni ma sempre controllate per eleganza e buon gusto.

E per la donna scarpe con il tacco basso e addirittura sportive, vengono accostate agli abiti da sera.

Dopo un eccezionale primo anno di attività, la Giorgio Armani S.p.A. ha iniziato ad ampliare il suo portafoglio clienti e aumenta la presenza della società in Europa.

Il 1978 ha segnato un'importante svolta nella storia dell'azienda grazie al contratto di licenza con GFT (Gruppo Finanziario Tessile), che le offrì la possibilità di investire in una nuova sede con tanto di sala stampa e diversi showroom.

Tale accordo ribadiva la struttura societaria propria della ditta ideata da Galeotti: niente produzione in proprio ma solo idee, infatti la GFT rende possibile la creazione di un *prêt-à-porter* d'alta moda eseguito in fabbrica ma sotto la cura dello stilista che lo firma.

³⁵ Smonta e ricrea il capo, elimina le tele di sostegno interne e l'imbottitura, sposta i bottoni e modifica le spalline.

Nel 1979 la Giorgio Armani S.p.A ha iniziato l'attività oltreoceano con la fondazione di "Giorgio Armani Corporation" negli Stati Uniti.

Alla fine degli anni settanta la maison era una delle più importanti aziende di moda del globo con le seguenti linee: "Le Collezioni", "Mani", "Armani Junior", "Giorgio Armani Accessori", "Underwear" e "Swinwear".

Nel 1982, la consacrazione definitiva, gli è stata attribuita dalla classica copertina settimanale Time, il magazzino più prestigioso al mondo (<<Giorgio's Gorgeous Style>>).

Fra gli stilisti, solo Christian Dior, quarant'anni prima, aveva ottenuto tale onore.

È solo l'inizio di molti successi e la lista seguente di premi e riconoscimenti che lo stilista ha ricevuto negli anni ne è la prova: nel 1983 il Council of Fashion Designers of America lo ha eletto "stilista internazionale dell'anno", nel 1985 La Repubblica lo ha nominato Commendatore, nel 1986 Grande Ufficiale e nel 1987 Gran Cavaliere.

È stato premiato a Washington dall'associazione animalista Peta (People of ethical treatment of animals) nel 1990, nel 1991 il Royal College of Art di Londra gli ha conferito la laurea honoris causa.

Nel 1994, a Washington la Niaf (National Italian American Foundation) gli ha assegnato il Lifetime Achievement Award e nel 1998 il quotidiano, Il Sole 24 Ore gli ha tributato il Premio Risultati, il riconoscimento

assegnato alle imprese italiane che creano valore e rappresentano esempi di formule imprenditoriali di successo.

Gli anni successivi hanno visto il gruppo impegnato su diversi fronti: lo stilista stabilisce un importante accordo di licenza per i profumi con “L’Oréal” e lancia le linee “Emporio Armani” e “Armani Jeans”.

Nello stesso periodo l’azienda ha aperto a Milano il primo negozio “Emporio Armani”, seguito dall’apertura, sempre a Milano della prima boutique “Giorgio Armani”.

Nella seconda metà degli anni ottanta prosegue l’espansione oltreoceano della società, secondo la filosofia di gestione di rafforzamento e qualificazione perseguita dalla società, con l’apertura di “Giorgio Armani Japan”, una divisione nipponica, grazie a una *joint venture* con “Itochu Corporation”³⁶ e “Seibu Department Store”³⁷ nel 1987, seguita da un contratto di licenza per la produzione degli occhiali con Luxottica S.p.A. nel 1988.

Al fine di aumentare il controllo su qualità e distribuzione dei prodotti, la Giorgio Armani S.p.A. ha perseguito una serie di investimenti azionari che attualmente comprendono la società Intai S.p.A. (100%) e Antinea S.r.l. (100%), e Simint S.p.A. (100%) la cui totalità azionaria è stata

³⁶ “Itochu Corporation”, è una impresa giapponese con sede a Umeda, Kita-ku, Osaka e Aoyama, Minato, Tokyo. Nacque nel 1858 come negozio al dettaglio.

³⁷ “Seibu Department Store” è un grande magazzino giapponese.

acquisita nel 2001.

Nel 1999 l'azienda ha creato una nuova "Divisione Accessori", costituita con l'obiettivo di migliorare i risultati degli articoli in pelle.

La Dawn Mello & Associates era la società incaricata per la nuova divisione.

È stato nel corso di questo anno inoltre che l'azienda si è informatizzata mediante l'inizio della vendita *e-commerce* attraverso l'apertura del sito www.armaniexchange.com.

A questo punto la struttura commerciale del gruppo (diretto e in franchising), era presente in 33 nazioni, comprendeva 53 boutique Giorgio Armani, 6 negozi Collezioni, 129 Emporio Armani, 48 A/X Armani Exchange e 4 Armani Jeans.

Nel 2000 è stato lanciato il sito internazionale www.giorgioarmani.com (oggi diventato www.Armani.com)

Sempre 2000, 25° anniversario della Giorgio Armani S.p.A., l'azienda ha acquisito le attività di produzione della linea uomo "Armani Collezioni" e le attività di distribuzione e di vendita dei marchi "Armani Collezioni" e "Mani" negli Stati Uniti.

Ha festeggiato il compleanno della sua azienda con una mostra itinerante con debutto al Guggenheim Museum di New York.

Nello stesso anno, è stata costituita TRIMIL, una *joint venture* con il Gruppo Zegna (51% Armani, 49% Zegna) per la produzione e la

distribuzione della linea maschile “Armani Collezioni” nel mondo; sono nate inoltre le linee “Giorgio Armani Cosmetics” e “Armani/Casa”, e ha aperto il grande *concept store* su tre piani “Armani/Manzoni” nel quadrilatero della moda, in Via Manzoni n.31.

Nel 2001 il Gruppo Armani ha compiuto un altro passo in avanti nella strategia tesa a ottenere un maggior controllo degli aspetti produttivi e distributivi delle diverse linee, e che enfatizza ancora una volta il valore dell’etichetta *Made in Italy* per tutte le sue linee di prodotto attraverso la creazione di una società in *joint venture* con Vestimenta S.p.A, licenziataria del Gruppo Armani fin dal 1979, per la produzione e la distribuzione della prima linea Giorgio Armani uomo e donna.

Nello stesso anno l’azienda ha aperto anche il primo negozio monomarca “Giorgio Armani Accessori” e ha inaugurato il nuovo “Armani/Teatro” progettato dall’Architetto Tadao Ando.

Nel 2002 gli investimenti del Gruppo Armani nella rete *retail* continuavano a ritmo sostenuto con l’apertura di 30 nuovi negozi nelle città più strategiche a livello mondiale, tra cui, l’ “Armani/Chater House” a Hong Kong, un nuovo *concept store* “Armani” di 3.000 metri quadrati che ha segnato l’inizio di un importante programma di investimenti nel settore *retail* in Cina; sono stati inoltre rinnovati 16 negozi già esistenti.

Sul fronte industriale, sono state completate due importanti acquisizioni: Deanna S.p.A. nota azienda in Reggio Emilia, leader nella manifattura di

maglieria, e Guardi S.p.A. che controlla quattro fabbriche specializzate nella produzione di calzature uomo e donna, al fine di garantire la crescita del Gruppo Armani in questa strategica area di business.

La relativa attività di produzione e commercializzazione è iniziata con le collezioni primavera estate 2003.

L'ampliamento delle linee di prodotti è continuata nel 2002 con il lancio della linea "Emporio Armani Gioielli".

Aumentava la distribuzione della linea Armani Jeans in Giappone e negli Stati Uniti, proseguiva lo sviluppo di Armani/Casa nel mondo attraverso l'apertura di sette nuovi negozi a Milano, Istanbul, Zurigo, Hong Kong, Mosca, Marbella e Riyadh, e veniva attribuita a Safilo una nuova licenza per la produzione degli Occhiali Giorgio Armani e Emporio Armani.

L'anno 2003 ha visto il Gruppo Armani investire ancora una volta in maniera significativa nella propria rete retail con la ristrutturazione di 11 punti vendita e l'apertura di circa 30 nuovi negozi, tra i quali il terzo concept store Armani/Theatiner 12, a Monaco, che si estende su una superficie di 1.000 metri quadrati, e che è il primo negozio Emporio Armani in Germania.

Crescevano anche i profumi.

L'accelerata espansione dei punti vendita "Giorgio Armani Cosmetics" in negozi selezionati è stato il risultato dei sorprendenti dati di vendita nei negozi esistenti.

I profumi Giorgio Armani uomo risultavano infatti i più venduti nel 2003 a livello mondiale.

Nei cinque anni dal 1998 al 2003 il Gruppo Armani ha effettuato investimenti, completamente autofinanziati, per oltre 600 milioni di Euro, destinati a importanti attività strategiche, tra cui l'ampliamento della capacità produttiva, l'espansione e il rinnovamento della rete *retail*, la diversificazione delle linee produttive e il rinnovo del quartier generale di Milano.

Nel 2004 il gruppo Armani ha conferito, a "Wolford"³⁸ una licenza pluriennale per la produzione e la distribuzione mondiale di una nuova linea di calze, collant e bodywear Giorgio Armani.

Nello stesso anno è stata creata la linea "EA7", una collezione active wear che propone abbigliamento e accessori per lo sport.

Inoltre il Gruppo ha siglato un accordo di partnership con EMAAR Properties per l'apertura nei prossimi sette anni di 14 hotel e resorts di lusso nel mondo.

Nello stesso anno è stato aperto "Armani/Three on the Bund", a Shanghai, che include la boutique "Giorgio Armani", il negozio "Emporio Armani", "Emporio Armani Caffè", "Armani/Fiori" e "Armani/Dolci".

³⁸ "Wolford": negozio di calze e intimo di lusso oltre ad abbigliamento, costumi e articoli modellanti, fondato nel 1950 a Bregenz, in Austria.

Nel 2005, la Giorgio Armani S.p.A ha annunciato tre importanti iniziative strategiche: è stata presentata la prima collezione di Haute Couture “Giorgio Armani Privé”, per soddisfare le richieste di una parte della clientela che desiderava avere un prodotto di altissimo livello realizzato con i canoni dell’alta sartoria, alla fine del 2005 l’esclusivo mondo “Armani/Privé” si è espanso nell’alta orologeria di lusso con il lancio dell’orologio “Borgo 21”.

È stato inoltre formalmente sottoscritto l’accordo tra la Giorgio Armani S.p.A. ed EMAAR Hotels & Resorts LLC., finalizzato allo sviluppo di una esclusiva catena internazionale di Armani Hotels e Resorts, che prevede l’apertura di almeno sette hotel e tre resorts nell’arco dei prossimi dieci anni.

A fine ottobre, in occasione della TWFA World Exhibition, a Cannes, lo stilista ha annunciato i suoi progetti futuri relativi all’espansione nel mercato del Travel Retail e Duty Free, dichiarando le prossime aperture nell’aeroporto Heathrow di Londra, a Guam e nell’aeroporto di Narita in Giappone.

Nel frattempo è stato firmato un accordo di *joint venture* tra la Giorgio Armani S.p.A. e Como Holdings, Inc per la gestione e lo sviluppo del marchio “A/X Armani Exchange” nel mondo, con la creazione di una società comune denominata Presidio Holdings Ltd.

A fine anno è stato lanciato il sito www.giorgioarmanibeauty.com che ha

dimostrato l'impegno crescente di Giorgio Armani nel mondo della moda e della bellezza online.

Nel 2006, la Giorgio Armani S.p.A. è diventata partner di Product RED, la straordinaria iniziativa economica globale lanciata da Bono e Bobby Shriver a supporto del Fondo Globale per combattere l'AIDS in Africa.

A sostegno di RED, Giorgio Armani ha creato una collezione speciale "Emporio Armani (Product) RED" che includeva abbigliamento, accessori, occhiali, orologi, gioielli e fragranze.

Il casual wear diventava sempre più forte.

"Armani Jeans" celebrava il suo 25° Anniversario e Giorgio Armani ha annunciato una collaborazione con "Mizuno" per realizzare una serie speciale di scarpe atletiche per la primavera estate 2007, in cui stile e tecnica sono intimamente legate.

Lo stesso anno è stata pubblicata la prima biografia dedicata allo stilista, "Essere Armani", scritta da Renata Molho: un'ampia documentazione sui luoghi in cui è cresciuto, sullo stilista come capostipite di un pensiero, sulle strategie imprenditoriali e sul come, in una realtà in continuo mutamento, riesca a mantenere una forte identità.

Nel 2007 il Gruppo Armani ha effettuato investimenti, completamente autofinanziati, per circa 100 milioni di Euro, destinati allo sviluppo e al rafforzamento della rete di vendita e ha lanciato le prime "Armani

Residences” nel mondo, al Burj Dubai, vendendo in poche ore la prima tranche di appartamenti interamente pensati e concepiti con lo stile di Armani/Casa.

Sempre nel 2007 è stato inaugurato Armani/Ginza Tower a Tokyo, il quarto *concept store* Armani, dopo Milano, Hong Kong e Monaco, che si estende su circa 6 mila metri quadrati e che propone la prima Armani/Spa.

È stato siglato l'accordo di marketing strategico tra Giorgio Armani e Samsung per lo sviluppo di prodotti di elettronica e di consumo di fascia alta, tra i quali il lancio del telefono Giorgio Armani, un televisore LCD Armani/Samsung e il telefono Emporio Armani Samsung 'Night Effect'.

A fine anno è stato lanciato il sito di *e-commerce* Emporio Armani negli Stati Uniti, il cui servizio è stato esteso nel 2008 anche in Europa.

Nel 2008 Giorgio Armani S.p.A. e Como Holdings, Inc. hanno annunciato l'acquisizione da parte del Gruppo Armani di un ulteriore 25% della società in *joint venture* Presidio Holdings Ltd., attribuendo a entrambi gli azionisti una partecipazione paritaria nella società.

Nello stesso anno la rete *retail* si è espansa ulteriormente con l'apertura del primo flagship store a Mosca e a Pechino e ha fatto il suo ingresso nel mercato indiano con una boutique "Giorgio Armani" e un negozio "Emporio Armani" a Nuova Delhi.

Nello stesso anno la Giorgio Armani S.p.A. ha assunto la proprietà

dell'80% delle quote societarie della Pallacanestro Olimpia Milano, squadra sponsorizzata dal gruppo con il marchio "Armani Jeans" a partire dal 2004.

Il 2008 si è chiuso con l'annuncio dell'inizio dei lavori di costruzione dell'Armani/Hotel a Milano che aprirà nel 2010.

Nel febbraio 2009 ha aperto "Armani/5th Avenue" a New York, il quinto *concept store* Armani nel mondo.

Ed infine nel maggio 2009 ha firmato una partnership con l'azienda Rubelli per la produzione e la distribuzione di un'esclusiva linea di tessuti per l'arredo.

Nel 2011 "Emporio Armani" è stato il primo brand di moda occidentale ad aprire un sito *e-commerce* in Cina.

I marchi

- . Giorgio Armani
- . Giorgio Armani Privé
- . Armani Collezioni
- . Emporio Armani
- . Armani Jeans (AJ)
- . EA7 (Emporio Armani 7)
- . A | X (Armani Exchange)
- . Armani/Casa

- . Giorgio Armani Eyewear
- . Emporio Armani Eyewear
- . Armani/Ristorante
- . Armani/Nobu
- . Armani Fiori
- . Armani Caffè
- . Emporio Armani Caffé
- . Armani Dolci
- . Armani Junior
- . Armani Baby
- . Armani Hotels&Resorts

Possiamo quindi sintetizzare i marchi che oggi la holding detiene nel seguente modo:

GIORGIO ARMANI

Noto anche come Black Label, è il brand core (o prima linea) della maison: fondata nel 1978 è caratterizzata da linee essenziali, monocromaticità e colori tenui; lo stesso stile viene riproposto dall'arredamento degli 81 negozi monobrand "Giorgio Armani". Sotto il marchio vengono distribuiti abiti, accessori, occhiali e fragranze;

ARMANI COLLEZIONI

È la linea Armani nata nel 2000 dalla Giorgio Armani Le Collezioni.

Dal costo più contenuto rispetto alle linee Giorgio Armani e Armani Privé, Armani Collezioni propone abiti dal taglio classico ed elegante.

La produzione e la distribuzione sono controllate dal Gruppo Zegna.

La linea è disponibile oltre che nei negozi monomarca, in boutique di alta moda come Harrods;

EMPORIO ARMANI

È la linea più giovanile e trendy della casa. Nata nel 1981, comprende abiti *prêt-à-porter*, occhiali, accessori e fragranze. Con 122 negozi monomarca, e la distribuzione in centinaia di boutique multibrand in tutto il mondo, è il marchio Armani più venduto nel mondo;



Abbreviato talvolta in AJ, è la linea denim dell'azienda milanese, nata nel 1981. Sotto il marchio AJ vengono distribuiti prodotti più semplici e casual, meno costosi rispetto ad altre linee della casa, con uno stile diverso rispetto alla monocromaticità tipica delle altre linee.

La linea viene venduta attraverso 13 negozi monomarca, in alcuni negozi "Emporio Armani", ed in svariati negozi sparsi per tutto il mondo, con particolare apprezzamento in Asia;



È il marchio Emporio Armani sotto cui vengono prodotti i capi sportivi. Nata nel 2004 ed ispirata al calciatore Andriy Shevchenko, all'epoca numero 7 del Milan, la linea è specializzata in abbigliamento tecnico di elevatissima qualità per fitness, jogging, snowboard, tennis e nuoto, avvalendosi della collaborazione di aziende specializzate come Carrera, Safilo, Skullcandy e Burton. Nel 2012 EA7 è sponsor tecnico del CONI alle Olimpiadi di Londra 2012;



È la linea fast fashion, e quindi più economica, del gruppo Armani. Il marchio, nato nel 1991, è gestito dal 2005 dalla Presidio Holdings Ltd., joint venture al 50% con la società Como Holdings Inc., che dal 1994 detiene la licenza di produzione e distribuzione del marchio.

A | X è stato uno dei pionieri dell'*e-commerce*: nel 1995 nasce il sito ufficiale www.armaniexchange.com, che due anni dopo offrirà il servizio di acquisto on line.

La collezione, dallo stile molto contemporaneo e urbano, offre abbigliamento, ed in particolare t-shirt, polo, jeans e tute sportive, oltre ad orologi ed occhiali. A | X è distribuito in 71 negozi nel mondo;

ARMANI/PRIVÉ

Nel 2005, la Giorgio Armani S.p.A annuncia tre importanti iniziative strategiche: viene presentata la prima collezione di Haute Couture Giorgio Armani Privé, che soddisfa le richieste di una parte della clientela

che desidera avere un prodotto di altissimo livello realizzato con i canoni dell'alta sartoria, alla fine del 2005 l'esclusivo mondo Armani/Privé si espande nell'alta orologeria di lusso con il lancio dell'orologio Borgo 21;

ARMANI JUNIOR

O AJR, è la linea dedicata ad un target dai 3 mesi ai 16 anni. Il marchio è diviso in tre linee: Armani Baby (3-24 mesi), Armani Junior (2-8 anni) e Armani Teen (8-16 anni). I negozi monobrand sono solo sei, a Milano, Münster, Londra, Tokyo, EAU, e Madrid;



La divisione occhiali si contraddistingue per occhiali di alta qualità che abbinano un approccio innovativo a una forte tradizione artigianale. Un'influenza riconosciuta all'unanimità dal mercato e dagli osservatori più qualificati.

Per la creazione dei modelli, il punto di partenza è la qualità assoluta, che si applica a ogni singola fase del processo, dal design alla scelta dei

materiali, dalla produzione ai concept di vendita al dettaglio, dalle campagne pubblicitarie alle strategie di comunicazione, creando una "catena di valore" che genera la "qualità totale".

Sofisticati ed eleganti, gli occhiali sono caratterizzati da una forte personalità e da uno stile inconfondibile;

ARMANI / CASA

È la divisione nata nel 2000 che si occupa di arredamento di lusso. Oltre a mobili, oggettistica, tessuti e illuminazione, la società offre anche un servizio di interior designer per progettare l'intero ambiente. I prezzi sono piuttosto alti. Il primo negozio venne aperto nel 2000 a Milano, oggi è presente in 37 paesi nel mondo;

ARMANI / FIORI

Nasce nel 2000 con l'apertura del negozio Armani in Via Manzoni 31. Da allora sono state aperte altre boutique floreali a Monaco, Hong Kong, Manama, Kuala Lumpur, Dubai, Amman e Seoul. Essa porta il gusto essenziale e raffinato e la raffinatezza dello stile Armani al mondo dei fiori e decorazioni floreali;



Nel 2005 Giorgio Armani ed Emaar (una delle più grandi società immobiliari del mondo), due società leader a livello globale, si sono unite per creare un'esclusiva catena internazionale di hotel, resort e residenze che definiscono nuovi standard del lifestyle di lusso, nelle più belle destinazioni del mondo. Questa innovativa collaborazione sarà contraddistinta da una perfetta integrazione dell'estetica iconica di Giorgio Armani, dei luoghi più prestigiosi e dei più alti livelli di servizio e tecnologia. Il progetto prevede la creazione di 14 hotels.

Distribuzione.

Il primo negozio "Emporio Armani" è stato aperto nel 1981, in via Pisoni 1, nell'edificio che oggi è conosciuto come "Palazzo Armani". Dello stesso anno è l'apertura della prima boutique "Giorgio Armani". Da allora l'apertura di nuovi negozi in tutto il mondo è cresciuta costantemente. L'esclusiva rete distributiva del Gruppo è presente in 36 paesi con 2203 punti vendita, e comprende 59 boutiques "Giorgio Armani", 11 negozi "Armani Collezioni", 122 negozi "Emporio Armani", 71 negozi "A/X Armani Exchange", 13 negozi "AJ | Armani Jeans", 6 negozi "Armani

Junior”, 1 negozio “Giorgio Armani Accessori” e 17 negozi “Armani/Casa” in 37 paesi del mondo, oltre a quattro multi-concept store a Milano, Monaco di Baviera (Armani/Fünf-Höfe), Tokyo (Armani/Ginza Tower) e Shanghai (Armani/Three On the Bund), 21 Outlet Store.³⁹

I numeri - uno sguardo all’andamento degli esercizi 2014 e 2015.

Giorgio Armani S.p.A è una società per azioni con Presidente Giorgio Armani stesso (riveste anche il ruolo di amministratore delegato e di stilista). Nel 2009 è avvenuto un processo di semplificazione dell’organizzazione interna per rispondere più tempestivamente ed efficacemente alle evoluzioni del mercato. È avvenuta anche una riorganizzazione manageriale con la nomina di Livio Proli nella Direzione Generale del Gruppo e l’uscita di Gianni Gerbotto.

I risultati della riorganizzazione del gruppo partita sei anni fa stanno andando nella direzione auspicata, come dimostrano i primi numeri dell’esercizio 2014 che vedono ricavi in crescita del 4-5% sui 2,18 miliardi del 2013, un risultato operativo (Ebit) salito al 19% del fatturato rispetto al precedente 18,4% (pari a 401 milioni nel 2013) e una cassa che resta notevole, 600 milioni di euro di liquidità con cui affrontare questo 2015.

³⁹ Fonte: Il sole 24 ore

INDICI	2014 (al 31 gennaio 2015)	2015 (al 31 gennaio 2016)
Capitale Sociale	€ 10.000.000,00	€ 10.000.000,00
Fatturato	2,535 miliardi di Euro	2,650 miliardi di Euro
EBITDA	507 milioni di Euro	513 Milioni di Euro
Numero Dipendenti	6.517	6.660

Esercizio 2014⁴⁰.

Giorgio Armani sfonda la barriera dei 2,5 miliardi di ricavi nel 2014 e, soprattutto, spinge l'acceleratore sulla redditività, con l'Ebitda che sale al 20% del fatturato rispetto al precedente 18,3%.

Con uno stringato comunicato di una pagina, lo stilista di via Borgonuovo - che aveva da poco celebrato i 40 anni di attività - aveva rilasciato in data 30 maggio 2015, i dati ufficiali sui conti dell'anno 2014, archiviati con ricavi consolidati di 2,535 miliardi, in aumento del 16% rispetto al 2013 (il fatturato indotto incluse le licenze è pari a 3,7 miliardi di euro). Un'ottima performance, se si considera che non pochi tra i grandi della moda e del lusso si sono dovuti accontentare di incrementi decisamente meno robusti (o, addirittura, di leggere flessioni dei fatturati e dei profitti). Per Armani, invece, il margine operativo lordo è cresciuto nel 2014 del 5,7% a quota 507 milioni, pari al 20% del fatturato. In entrambi i casi, si tratta di record aziendali.

Non segnalato è il dato relativo all'utile netto, normalmente diffuso in concomitanza con la veicolazione dell'intero bilancio.

⁴⁰ Fonte: Il Sole24ore

Come sempre sostanziosa la liquidità: oltre 500 milioni, a fronte di un patrimonio netto consolidato di oltre 1,5 miliardi, e dopo investimenti patrimoniali di 170 milioni, dunque molto superiori ai cento milioni dell'esercizio precedente.

La crescita, precisa il comunicato, ha riguardato «in modo organico i ricavi e i margini di tutti i brand e i canali distributivi del gruppo, in particolare Armani/Casa (+20%) e Armani Privé (+30%). E a livello geografico la crescita è risultata molto soddisfacente in tutti i mercati, in particolare in Asia e Medio Oriente». E, sempre sotto il profilo distributivo, è stato precisato che il 2014 ha visto il consolidamento e il rinnovo degli accordi - quadro⁴¹ con i più importanti partner commerciali asiatici.

Ovviamente molto soddisfatto Armani: «Gli ottimi risultati conseguiti nel 2014 dimostrano ancora una volta la capacità del mio gruppo di confermarsi come leader del settore e punto di riferimento a livello globale. Questi risultati sono frutto di un'attenta politica di diversificazione dei marchi, ognuno dei quali ha dimostrato di essere

⁴¹ L'accordo quadro nel diritto dell'Unione Europea è una tipologia di contratto utilizzata negli appalti pubblici.

È stato introdotto a livello comunitario dalle direttive 2004/17/CE e 2004/18/CE del parlamento e del consiglio europeo, che riguardano, rispettivamente, le procedure di appalto dei cosiddetti settori speciali (es. gas, acqua, servizi di trasporto, postali) e le procedure di aggiudicazione degli appalti pubblici di lavori, forniture e servizi.

perfettamente in grado di dispiegare al meglio le proprie potenzialità sui target di clientela dedicati, e sono stati raggiunti grazie a una strategia industriale chiara, equilibrata, orientata a creare valore sano e duraturo e non ultimo grazie all'importante supporto dei nostri partner».

Armani, infatti, declina la propria offerta su marchi che presidiano le fasce di mercato più differenziate: si va dall'entry price di A/X Armani Exchange, che compete nel segmento del fast fashion, alla collezione Privé, alta moda che sfila nel calendario di Parigi con i concorrenti storici del lusso francese.

Una strategia che sembra funzionare e che si avvale della "benzina" rappresentata dalla forte liquidità che, si legge nel comunicato, «garantisce la possibilità di affrontare crescenti investimenti sui marchi propri per rafforzare ulteriormente la posizione competitiva sui mercati globali».

Esercizio 2015⁴².

Giorgio Armani conferma di essere un gruppo molto liquido.

Sono 640 i milioni di euro che la società, che fa capo allo stilista - imprenditore, ha in cassa nell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2015.

Una liquidità che garantisce la possibilità di affrontare crescenti investimenti sui propri marchi per rafforzare ulteriormente la posizione

⁴² Fonte: Il Sole24ore

competitiva sui mercati.

I numeri complessivi confermano la strategia di una crescita costante, senza sbalzi e tutta concentrata sullo sviluppo dei propri marchi portata avanti finora.

I ricavi consolidati si attestano a 2,650 miliardi di euro, in aumento del 4,5% circa rispetto ai 2,535 miliardi di euro del 2014.

«La crescita ha riguardato in maniera organica tutti i brand e i canali distributivi del gruppo e a livello geografico, è risultata soddisfacente in tutti i mercati». Il fatturato indotto, incluse le licenze, è risultato pari a 4 miliardi di Euro. Il margine operativo lordo (Ebitda) è pari a 513 milioni di euro, in linea con l'anno precedente (507 milioni di euro) e pari al 19,4% dei ricavi. Gli investimenti patrimoniali sono stati pari a 117,5 milioni di euro.

«I buoni risultati conseguiti nel 2015 – ha dichiarato Giorgio Armani, presidente e azionista unico della maison milanese – dimostrano ancora una volta la capacità del mio gruppo di confermarsi come leader del settore e punto di riferimento a livello globale. Questi risultati sono frutto di un'attenta politica di diversificazione delle linee del gruppo, coniugata al coordinamento dei canali distributivi, alla valorizzazione del ruolo dei nostri partner commerciali e sostenuta da una spinta creativa abbinata a

una strategia industriale equilibrata e orientata a creare qualità e valore duraturo»⁴³.

⁴³ Fonte: Il Corriere

CAPITOLO IV

4.1 Prospettive di tutela del *Made in Italy*

Gran parte dei motivi che fanno dell'Italia un Paese noto a livello mondiale ricadono nell'ambito del buon gusto, della creatività, della proverbiale operosità degli italiani.

Tutti fattori strettamente legati alle nostre produzioni, in particolare nei settori che rappresentano la moda.

Quando si parla di *Made in Italy*, infatti, soprattutto in contesti esteri, si evoca immediatamente un'immagine di qualità e di sofisticatezza collegata essenzialmente al prodotto moda italiano.

L'affermazione dei nostri marchi sui principali mercati mondiali, oltre che dall'apprezzamento dello stile e della qualità che contraddistingue le nostre produzioni, è stata favorita anche da fenomeni economici di natura globale.

Hanno certamente inciso, infatti, sia la lunga fase di espansione economica dello scorso decennio, che ha caratterizzato l'economia mondiale e in particolare gli Usa, sia il processo di globalizzazione dei mercati, che ha portato con sé anche l'affermarsi di determinati modelli di consumo nel mondo, seppure riadattati in base alle specificità locali.

Il prodotto moda italiano, quindi, grazie anche alla velocità delle comunicazioni, ha potuto diffondersi e farsi conoscere per il proprio

contenuto di qualità, in cui l'idea e la creatività sono sempre abbinate a una forte attenzione alle lavorazioni e ai materiali utilizzati. Ma anche oggi le dinamiche economiche globali influiscono sulle nostre produzioni e sulla nostra presenza all'estero.

Non dobbiamo dimenticare, infatti, che oggi le imprese della moda italiane devono affrontare un contesto molto più complicato, segnato dalla competizione sulle produzioni di fascia media provenienti dalla Cina, dalla forte incertezza politica ed economica internazionale e, non ultimo, dal pericolo reale della contraffazione dei prodotti.

Infatti il tema della protezione delle produzioni italiane di qualità è strettamente correlato a quello della lotta alla contraffazione.

La contraffazione e, più in generale, l'abusivismo costituiscono un problema non solo economico ma anche sociale, ormai sempre più importante.

Si tratta di un furto per le imprese e di un danno per lo Stato.

Il settore della moda è certamente uno dei più colpiti; un settore reso più vulnerabile dalle recenti tendenze competitive che sono emerse a livello internazionale.

La dimensione ormai globalizzata nella quale si muovono le imprese e l'estensione del valore del marchio in nuovi comparti mediante l'impiego di licenze, da un lato ha reso più difficile il controllo dei fornitori, e dall'altro, ha incentivato la contraffazione e l'abusivismo.

Un fatto questo che è ancor più grave per l'Italia e, soprattutto, per Milano, che sulla moda ha costruito una delle sue eccellenze.

La crescita del fenomeno della contraffazione e dell'abusivismo colpisce, a mio avviso, questo ingente patrimonio di imprenditorialità, di lavoro, di creatività e di cultura.

E questo perché con la contraffazione vengono intaccate l'esclusività del design delle creazioni più innovative e la credibilità qualitativa delle produzioni, fattori che più di altri hanno segnato il successo internazionale dell'Italia.

Si potrebbe dire che la più autentica ed efficace difesa dei prodotti *Made in Italy* è proprio costituita dall'innalzamento del livello di protezione contro la contraffazione di marchi, brevetti, design, diritti d'autore e denominazioni d'origine protette.

Per dare sostegno al settore moda e al territorio nel suo complesso, devono essere promossi maggiori controlli da un lato, ma dall'altro le imprese devono essere incentivate ad aumentare il deposito di marchi e brevetti.

Non dobbiamo dimenticare, infatti, che un importante punto di forza dello styling italiano, è che questo interpreta e simboleggia uno stile di vita che consente un'immediata identificazione per il consumatore, il cui gusto oggi è certamente più elevato ed è molto attento non solo all'oggetto in sé, ma anche al mondo che richiama.

Per questo motivo è necessario insistere e fare leva sulla forte integrazione necessaria tra l'Italia e il settore della moda, perché quando una persona acquista una griffe italiana oggi non pensa più solo al suo design, ai materiali e alla sua validità di status symbol, ma pensa anche allo stile di vita che quel capo rappresenta.

Migliore è l'immagine del nostro paese, migliore sarà la pubblicità per la moda prodotta e distribuita in Italia.

Da qui nasce la necessità di elaborare una politica che valorizzi tutte le risorse in grado di promuovere l'area italiana e di accrescerne la capacità attrattiva.

Un intervento in tal senso, ovvero volto alla tutela del *Made in Italy* nei settori del tessile e dell'abbigliamento, è stato la "Legge Reguzzoni", conosciuta anche come "Legge Reguzzoni - Versace".

Si tratta della legge n.55 dell'8 Aprile 2010, che reca disposizioni concernenti la commercializzazione di prodotti tessili, della pelletteria e della calzatura ed è un provvedimento di tutela del *Made in Italy* nei settori del tessile, dell'abbigliamento e dell'arredo ed interessa tutti i consumatori italiani.

È una legge che prende il nome dai deputati Marco Reguzzoni, (Lega Nord), Santo Versace (Pdl) e Massimo Calero (Pd), deputati primi firmatari della proposta di Legge iniziale, proposta che ha visto la sottoscrizione di oltre 130 deputati di tutti gli schieramenti politici.

La Legge 55/2010 introduce l'etichettatura obbligatoria e la tracciabilità dei prodotti tessili, della calzatura e della pelletteria, finiti ed intermedi destinati alla vendita, detta nuove norme e regole circa le caratteristiche di qualità che i prodotti devono avere per il rispetto della salute di chi li utilizza, prevede pene e sanzioni per le aziende che producono false dichiarazioni circa la tracciabilità delle fasi di lavorazione.

In particolare suddivide il processo di lavorazione di prodotti tessili, calzaturieri, conciari, di pelletteria e del settore dei divani in diverse fasi, che devono avere avuto luogo prevalentemente nel territorio nazionale e, nello specifico, *se almeno due delle fasi di lavorazione per ciascun settore sono state eseguite nel territorio medesimo e se per le rimanenti fasi è verificabile la tracciabilità*⁴⁴.

Le fasi di lavorazione sono specificatamente indicate (art. 1, commi 5 - 6 - 7) per ciascun settore e precisamente:

- Tessile: premesso che ai fini della presente Legge per “*prodotto tessile*” si intende ogni tessuto o filato (naturale, sintetico o artificiale) che costituisca parte del prodotto (finito o intermedio) destinato all'abbigliamento, all'utilizzazione quale accessorio d'abbigliamento, all'impiego quale materiale di prodotti destinati all'arredamento o come prodotto calzaturiero, le fasi di lavorazione sono: la filatura, la tessitura, la nobilitazione e la confezione

⁴⁴ Fonte: Legge Reguzzoni - Versace

compiute nel territorio italiano anche utilizzando fibre naturali, artificiali o sintetiche di importazione;

- Pelletteria: la concia, il taglio, la preparazione, l'assemblaggio e la rifinitura compiuti nel territorio italiano anche utilizzando pellame grezzo di importazione;
- Calzaturiero: la concia, la lavorazione della tomaia, l'assemblaggio e la rifinitura compiuti nel territorio italiano anche utilizzando pellame grezzo di importazione.

L'etichetta cosa deve includere esattamente?

Informazioni specifiche, chiare e sintetiche:

- ✓ Sulla conformità dei processi di lavorazione alle norme vigenti in materia di lavoro, garantendo il rispetto delle convenzioni siglate in seno all'Organizzazione internazionale del lavoro lungo tutta la catena di fornitura;
- ✓ Sulla certificazione di igiene e sicurezza dei prodotti;
- ✓ Sull'esclusione dell'impiego di minori nella produzione;
- ✓ Sul rispetto della normativa europea;
- ✓ Sul rispetto degli accordi internazionali in materia ambientale.

Gli effetti pratici della Legge mirano sia ad una migliore e più corretta informazione al consumatore, sia ad una difesa della produzione manifatturiera.

Per alcuni aspetti relativi alle regole che sovrintendono la

commercializzazione interna all'Unione Europea dei prodotti destinati al consumatore finale, la legge Reguzzoni prevede un confronto con la UE nella fase di definizione dei decreti attuativi.

Le previsioni della legge Reguzzoni - Versace appaiono non essere in conformità con:

- Il Codice Doganale Comunitario, specificamente con l'articolo 36, secondo il quale *"Le merci alla cui produzione hanno contribuito due o più paesi o territori sono considerate originarie del paese o territorio in cui hanno subito l'ultima trasformazione sostanziale"*⁴⁵.

Mentre secondo la Legge "Reguzzoni - Versace" si può usare la dicitura *Made in Italy* quando *"almeno due delle fasi di lavorazione per ciascun settore sono state eseguite nel territorio medesimo"*⁴⁶.

- Il Diritto Europeo, specificatamente con la Direttiva CEE 83/189 (art. 8): obbligo per gli Stati membri di comunicare alla Commissione ogni progetto di regola tecnica - obbligo per il Giudice nazionale di disapplicare la norma adottata in maniera difforme⁴⁷.

Essendo la Legge incompatibile con il Diritto Comunitario, l'Agenzia delle dogane con propria nota n. 119919/RU del 22 settembre 2010, non

⁴⁵ Fonte: art. 36, Codice Doganale Comunitario

⁴⁶ Fonte: Legge Reguzzoni - Versace

⁴⁷ Fonte: art. 8, Direttiva CEE 83/189

ha considerato applicabili le norme.

Infatti per esempio, un produttore di scarpe fa conciare e lavorare tomaie in Italia, quindi manda il semilavorato in Serbia, ove le scarpe vengono assemblate e rifinite, per poi essere rispedite in Italia.

Le calzature così prodotte sono *Made in Italy* secondo la “Legge Reguzzoni” (due fasi della lavorazione), ma sono *Made in Serbia* secondo le norme comunitarie (la lavorazione sostanziale è avvenuta in Serbia).

Se le scarpe in questione saranno vendute in Italia dovranno recare la dicitura *Made in Italy*, se saranno vendute dovunque altrove nel mondo dovranno riportare la scritta *Made in Serbia* (laddove la normativa applicabile richieda un’indicazione di origine).

Possiamo quindi dire che, ad oggi, è possibile inserire la dicitura *Made in Italy* soltanto se il prodotto è stato interamente realizzato in Italia oppure se, ai sensi dell’art. 36 del Codice Doganale Comunitario Aggiornato, il bene ha subito in Italia l’ultima trasformazione sostanziale secondo le indicazioni del Regolamento di Attuazione del Codice Doganale Comunitario.

In più, da molti anni le organizzazioni delle piccole e medie imprese, a cominciare dalla Confapi⁴⁸, hanno invano cercato di tutelare il marchio

⁴⁸ Confederazione italiana della piccola e media industria privata

del *Made in Italy*; si sono adoperate affinché si attivi una normativa che tuteli il “lavoro italiano” e, cioè, quello geograficamente svolto in Italia; hanno individuato in un’obbligatoria e generalizzata tracciabilità geografica dei beni di consumo – e non solo appartenenti ad alcuni ambiti settoriali – il principale strumento per raggiungere questo obiettivo. Questa, oltretutto, garantirebbe un’adeguata e veritiera informazione al consumatore finale, attore non trascurabile dell’intera filiera di produzione e di vendita e principale “vittima” delle sostanziali contraffazioni.

Anche a livello regionale tale problema ha interessato le nostre Associazioni locali, in particolar modo la Confapi Friuli Venezia Giulia, si è impegnata affinché gli organi politici regionali potessero promuovere azioni di tutela del *Made in Italy* attraverso la tracciabilità geografica.

Un duro colpo a queste aspettative è giunto dalla seduta del 4 dicembre 2014 del Consiglio europeo, nella quale non è stato raggiunto l’accordo sull’etichettatura di origine obbligatoria dei prodotti di consumo non alimentari, come quello tessile, ed è stata rimandata la decisione al semestre di presidenza della Lettonia, Paese appartenente al cosiddetto blocco tedesco o blocco del Nord-Europa, notoriamente contrario a rigorose misure sull’origine dei prodotti⁴⁹.

⁴⁹ Fonte: Il Sole 24 Ore

La votazione finale ha evidenziato, infatti, la contrapposizione fra gli Stati dell'Europa settentrionale e i restanti Stati membri e ha visto vincitori i primi con 16 voti a 11, senza neppure che si sia aperto un vero dibattito.

Di recente abbiamo assistito invece all' "ok" della Camera alla proposta di Legge Senaldi anticontraffazione⁵⁰, ovvero alla proposta di legge "Agevolazioni per l'introduzione di sistemi anticontraffazione per consentire al consumatore l'identificazione dei prodotti di origine italiana o interamente prodotti in Italia mediante l'apposizione di segni unici e non riproducibili associati a codici a barre bidimensionali"⁵¹

La Camera infatti dà il via libero per la proposta di legge sulla tracciabilità del *Made in Italy* che punta a combattere la contraffazione.

Il testo, approvato a Montecitorio con la sola astensione del M5S e senza voti contrari, adesso passa al Senato e prevede l'introduzione di sistemi di tracciabilità mediante l'uso di codici non replicabili, finanziati grazie a degli appositi contributi⁵².

Non solo formaggi, vino e altre prelibatezze dell'agroalimentare nostrano, ma anche abbigliamento, calzature, cosmetici, piccola pelletteria, farmaci,

⁵⁰ Onorevole Angelo Senaldi, deputato del Pd e primo firmatario della proposta di legge: «La trasparenza e la tracciabilità diventano punto d'incontro fra gli interessi degli imprenditori e i diritti dei consumatori»

⁵¹ Fonte: www.camera.it

⁵² Fonte: www.camera.it

occhialeria, gioielli e bigiotteria: ogni prodotto *Made in Italy* potrà essere tracciato con un'etichetta da leggere via smartphone che ci dirà come è stato realizzato, dove è stata presa la materia prima, dove è stato fabbricato e da chi.

La legge, presentata nel lontano 2013 in Commissione Attività produttive dal deputato Pd Angelo Senaldi, ha avuto un percorso piuttosto lungo e travagliato: *"Lo scoglio più grande da superare - spiega Senaldi - è stato quello di verificare la compatibilità del nostro testo con le normative europee, onde evitare di ricevere lo stop dell'Unione Europea come è già successo, ad esempio, per la legge Reguzzoni sull'etichettatura dei prodotti tessili che poi è rimasta lettera morta dopo la bocciatura europea. Per questo la legge richiama con forza il concetto di tutela dei consumatori e della salute. Sono passati così tre anni per arrivare al voto di oggi. E spero che entro la fine del 2016 si giunga all'approvazione definitiva in Senato"*⁵³.

La normativa mette a disposizione delle imprese, in particolare le Piccole e Medie Imprese, appositi contributi affinché si dotino di nuovi sistemi di etichettatura e certificazione basati su QR-code che i consumatori potranno leggere comodamente con il loro smartphone.

Si tratta di un *"sistema volontario di autenticazione e di tracciabilità dei prodotti - continua Senaldi - che consente al consumatore di conoscere l'effettiva origine dei beni che acquista attraverso adeguate informazioni sulla*

⁵³ Fonte: La Repubblica

*qualità e sulla provenienza dei componenti, delle materie prime, sul processo di lavorazione delle merci e dei prodotti intermedi e finiti. Queste informazioni saranno collegate a un codice identificativo non replicabile, che conterrà riferimenti, riscontrabili anche per via telematica, ai dati del produttore, dell'ente certificatore della filiera del prodotto, dei distributori che fornisce il sistema di codici identificativi, nonché l'elencazione di ogni fase di lavorazione"*⁵⁴

I contributi potranno essere attribuiti a micro, piccole e medie imprese, a distretti produttivi, a forme aggregative di imprese, quali consorzi, anche in forma di società, a raggruppamenti temporanei di impresa, a contratti di rete, alle start-up innovative, nonché a imprese agricole e della pesca, fino ad una quota pari a 20 milioni di euro.

Previste poi delle sanzioni: sarà punito in base all'articolo 517 del codice penale, che sanziona il diritto di vendita dei prodotti industriali con segni mendaci, *"chiunque appone a prodotti destinati al commercio i codici di cui alla presente legge, che contengano riferimenti non corrispondenti al vero, ovvero pone in vendita o mette altrimenti in circolazione i medesimi prodotti"*.

La legge ha avuto il plauso delle imprese manifatturiere.

"Questo testo - sottolinea il presidente di Confartigianato, Giorgio Merletti - ha il merito di valorizzare gli aspetti distintivi della manifattura italiana, certificandone la filiera produttiva. I piccoli imprenditori sono campioni e ambasciatori all'estero del 'saper fare' italiano e contribuiscono a mantenere in

⁵⁴ Fonte: La Repubblica

*attivo la nostra bilancia commerciale. Ma non possiamo accontentarci di questi risultati. La battaglia in difesa del Made in Italy deve diventare la priorità dell'agenda del Paese. Occorre garantire, la tracciabilità dei prodotti per identificarne l'origine, certificare l'identità del vero Made in Italy realizzato nel nostro Paese e distinguerlo così dalla concorrenza sleale di quelle aziende che mettono un'etichetta Made in Italy su prodotti fatti realizzare dall'altra parte del mondo*⁵⁵.

*“La competitività dei nostri prodotti – aggiunge il Presidente Merletti – si garantisce con un’operazione verità sulla loro origine, informando correttamente i consumatori che devono essere messi nelle condizioni di scegliere con convinzione i nostri prodotti e di diffidare delle ‘imitazioni’. Un consumatore più informato, responsabile e consapevole è l’arma migliore anche per contrastare il fenomeno della contraffazione che, soltanto nel settore della moda, ogni anno distrugge 88.000 posti di lavoro e causa alle aziende minori ricavi per 10 miliardi”*⁵⁶.

Il testo ora passa al Senato. La cosa certa è che questa proposta di Legge, darà più garanzie ai consumatori sull'origine di tutti i prodotti fatti in Italia, alimentari e non.

⁵⁵ Fonte: www.confartigianato.it

⁵⁶Fonte: www.confartigianato.it

Mi sento però di sottolineare il fatto che negli ultimi anni, il numero di marchi italiani che hanno cambiato bandiera è cresciuto in maniera esponenziale.

L'Italia continua a perdere colpi e brand per via della crisi economica, e sebbene siamo già a conoscenza del cambio di bandiera da parte di alcuni grandi marchi, per alcuni rimaniamo davvero di stucco.

Ho iniziato ad accorgermi con sorpresa che non riesco più a nominare un marchio *Made in Italy* a causa degli ultimi cambi di proprietà registrati in questi ultimi anni.

Per quanto riguarda il settore della moda e del lusso *Made in Italy*, con il quale abbiamo davvero diffuso nel mondo lo stile e la creatività italiana, ci troviamo oggi ad aver lasciato il primato in questo settore, tutto nelle mani di paesi stranieri.

Il Gruppo LVMH - Louis Vuitton Moët Hennessy⁵⁷ che dal 1987 ha

⁵⁷ LVMH - Louis Vuitton Moët Hennessy - se abitualmente accorciata in LVMH, è una società europea con sede a Parigi, in Francia. È proprietaria di numerose aziende di alta moda, come Bulgari, DKNY, Fendi, Givenchy, Kenzo, Loro Piana e Louis Vuitton, di orologi, come TAG, di alcolici come la Moët & Chandon, di cosmesi come Sephora e di editoria come Les Échos e Le Parisien.

La LVMH è quotata al CAC 40, ha quasi 120.000 dipendenti e il 40% di questi lavora in patria, la LVMH si è sempre caratterizzata per la caratteristica di vendere i propri prodotti solo nei propri negozi (circa 2.400 in giro per il mondo) o in alcuni negozi ben determinati (per esempio i magazzini Harrods) mantenendo così il carattere elitario del marchio e il conseguente prezzo elevato. Dalla holding dipendono una sessantina di società ognuna delle quali gestisce alcuni marchi. Il

registrato una crescita esponenziale è oggi il proprietario dei seguenti marchi italiani: Bulgari, Loro Piana, Emilio Pucci, Acqua di Parma e Fendi, quest'ultima acquistata da una joint venture paritetica fra la LVMH e il Gruppo Prada.

Il Gruppo Kering⁵⁸ - ex PPR fondato nel 1963 da François Pinault e rivale del celebre LVMH ha acquistato negli anni altri celebri marchi italiani come Gucci, Bottega Veneta, Brioni, Sergio Rossi, Dodo e Pomellato. Tuttavia un durissimo colpo per l'Italia fu il passaggio della Valentino S.p.A e la licenza M. Missoni alla Mayhoola for Investment del Qatar nel 2012.

Ma non è tutto, perché altre aziende ci hanno lasciato, proprio come: Conbipel (passato nel 2007 agli statunitensi dell'Oaktree Capital Management), Sergio Tacchini (2007 ai cinesi dell'Hembly International Holdings), Fila (2007 ai sudcoreani di Fila Korea), Belfe e Lario (2010 ai sudcoreani di E-Land), Mandarin Duck (2011 ai sudcoreani di E-Land), Coccinelle (2012 ai sudcoreani di E-Land), Safilo (2010 agli olandesi della

gruppo LVMH è stato creato nel 1987 con la fusione di due società: Louis Vuitton, un'impresa specializzata negli accessori di moda, fondata nel 1854 e Moët Hennessy, un'impresa specializzata nei vini e alcolici creata nel 1971.

⁵⁸ Kering (conosciuta in precedenza come Pinault-Printemps-Redoute e PPR) è una holding multinazionale francese fondata dall'imprenditore François Pinault. Oggi Kering comprende un gruppo mondiale di marchi (divisione lusso, divisione sport & Lifestyle e retail) distribuiti in 120 paesi. Le azioni di Kering sono quotate all'Euronext di Parigi nell'indice CAC 40.

Hal Holding), Ferrè (2011 ai francesi del Paris Group International), Miss Sixty-Energie e Lumberjack (passate nel 2012 al Crescent Hidepark con sede a Singapore).

Restano Prada e Armani a difendere la moda tricolore.

4.2 Le rivali del *Made in Italy*: Russia e Cina

L'economia italiana deve affrontare oggi un notevole numero di problemi concomitanti di carattere macroeconomico che possono seriamente pregiudicare le sue prospettive di stabilità e di crescita.

Ho deciso di soffermarmi in particolare, sugli stati che ritengo essere rivali del *Made in Italy*, ovvero la Russia e la Cina.

La Russia, perché dal 2014 ha vietato l'importazione di prodotti agricoli e generi alimentari ma anche di prodotti tessili, abbigliamento, calzature e pelli, dispositivi medici, automobili, furgoni, camion, autobus, mezzi d'opera e di servizio provenienti da Unione Europea, Stati Uniti, Norvegia, Canada ed Australia provocando una notevole riduzione dell'export italiano verso la federazione russa.

La Cina perché, pensando alla Repubblica Popolare Cinese, non possiamo non far riferimento e non soffermarci sul fenomeno della contraffazione di prodotti e merci: infatti la "triste realtà" è che molti articoli di abbigliamento sono prodotti dai cinesi e venduti come prodotti *Made in Italy*, non a caso la Cina è nota anche come "*Patria del falso Made in Italy*".

Ancora più "triste", se vogliamo, è che il *Made in Italy* "taroccato" muove ormai un giro di affari di 49 miliardi di euro⁵⁹.

⁵⁹ Fonte: dati OCSE (Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico)

Russia.

Per quanto riguarda la Russia, non possiamo non citare le problematiche connesse all'embargo russo.

Nel diritto internazionale, embargo è l'ordine dato a una nave mercantile di non salpare dal (o di non attraccare al) porto in cui si trova.

In senso più ampio, per embargo si intende il blocco degli scambi commerciali deciso da uno o più Paesi nei confronti di un Paese terzo, solitamente per motivi politici o economici⁶⁰.

L'embargo russo - Le sanzioni UE alla Russia e i danni al *Made in Italy*.

Da marzo 2014, in seguito all'annessione della penisola della Crimea alla Russia e al controverso ruolo di Mosca a supporto dei movimenti separatisti ucraini in occasione dell'abbattimento dell'aereo del volo MH17 di Malaysia Airlines, con a bordo 298 civili, in territorio ucraino, la Comunità Internazionale, specialmente Stati Uniti ed Unione Europea, ha deciso per l'adozione e la graduale estensione di sanzioni di natura economica e diplomatica contro la Russia.

Come contromisura alle sanzioni occidentali, la Federazione Russa ha emanato, il 7 agosto 2014, il divieto per l'importazione di prodotti agricoli e generi alimentari provenienti da Unione Europea, Stati Uniti, Norvegia,

⁶⁰ Fonte: dizionario Treccani

Canada ed Australia: il presidente russo Vladimir Putin ha firmato un decreto con cui «nella difesa degli interessi nazionali della Federazione russa» ordinava di «vietare o limitare per un anno l'ingresso di prodotti agricoli, materie prime e alimentari» da quegli stessi paesi.

Il primo ministro russo Dimitri Medvedev ha dichiarato che l'embargo riguarda la frutta, i vegetali, la carne, il pesce, il latte e i prodotti caseari importati da Stati Uniti, Unione Europea, Australia, Canada e Norvegia.

Il divieto deciso dal governo inizialmente, avrebbe avuto la durata di un anno, a partire dal 7 agosto 2014, ma è stato prorogato: la proroga è stata decisa dai ministri degli Esteri dei paesi membri e sarebbe durata per altri sei mesi, ovvero le sanzioni sarebbero rimaste in vigore fino a gennaio del 2016.⁶¹

Il divieto non riguarda i prodotti per l'infanzia.

«Le restrizioni sono imposte per un anno a partire da oggi (7 agosto 2014), ma se i nostri partner dimostrano un atteggiamento costruttivo sui temi della cooperazione, il governo è pronto a rivedere i termini di queste restrizioni», aveva detto Medvedev, il primo ministro russo⁶².

⁶¹ Fonte: www.ilpost.it

⁶² Fonte: www.ilpost.it

La lista di prodotti vietati include⁶³:

- frutta e verdura: fatta eccezione per frutta e verdura già preparata;
- prodotti caseari: latte, prodotti caseari (specialmente formaggio, polvere di latte scremato e di latte intero, burro, siero di latte, prodotti freschi, latte condensato);
- carni: carni bovine, suine e pollame (sia fresco che surgelato), così come carne salata, in salamoia, essiccata e affumicata, salsicce e prodotti simili;
- pesci: pesce vivo, crostacei, molluschi e altri invertebrati marini.

Sono esclusi dal campo di applicazione delle misure in questione: alcolici, bevande, pasta e prodotti da forno, prodotti per l'infanzia e merci acquistate all'estero per consumo privato.

Successivamente, è stata ripristinata la possibilità di importare in Russia i seguenti prodotti:

- avannotti di salmone atlantico (*salmo salar*) e di trota (*salmo trutta*);
- latte senza lattosio e latticini senza lattosio;

⁶³ I prodotti vietati sono stati elencati nella Decisione del governo della Federazione Russa del 7 Agosto 2014, n. 778.

- patate da semina, cipolle da semina, mais ibrido da semina, piselli da semina;
- additivi biologicamente attivi; dei complessi di vitamine e minerali; dei concentrati di proteine (di origine animale e vegetale) e loro miscele; fibre alimentari; additivi alimentari (anche complessi).

A causa delle forti pressioni causate dalle sanzioni russe al settore agroalimentare europeo, la Commissione Europea si è subito attivata per approvare dei regolamenti finalizzati all'erogazione di fondi a supporto dei prodotti europei danneggiati dall'embargo⁶⁴.

Il settore agricolo, però, non è stato l'unico ad essere colpito.

Il Governo russo, infatti, nello stesso mese, ha adottato una nuova normativa restrittiva in materia di appalti pubblici, inerente al divieto di *acquisto di tessuti, calzature e capi di abbigliamento di produzione straniera da parte di Istituzioni pubbliche e di enti soggetti a controllo pubblico*⁶⁵.

⁶⁴ Ad esempio: Regolamento UE 932/2014 relativo a specifiche voci doganali del settore ortofrutticolo che prevede lo stanziamento di 125 milioni di euro con misure che vanno dal ritiro dal mercato per la distribuzione gratuita al risarcimento per la mancata o anticipata raccolta; Regolamento UE 950/2014 relativo a specifiche voci doganali di formaggi che prevede aiuti per l'ammasso privato di formaggi fino ad un quantitativo complessivo pari a 155.000 tonnellate.

⁶⁵ Nello specifico, il Decreto governativo n. 791 dell'11 agosto 2014 "sull'imposizione del divieto di introdurre prodotti dell'industria leggera di produzione straniera da parte di soggetti pubblici per l'effettuazione di acquisti volti alla soddisfazione di necessità federali", ha proibito esclusivamente agli enti pubblici russi, a partire dal primo settembre 2014, di acquistare prodotti tessili,

Successivamente, ha introdotto un blocco semestrale (vigente dal primo ottobre 2014 al primo aprile 2015) all'esportazione di pelli semilavorate verso Paesi stranieri⁶⁶.

Molti imprenditori si erano chiesti se fosse possibile esportare in Russia, attraverso la vendita a Paesi terzi non soggetti ad embargo (come, ad esempio, la Turchia).

La normativa russa, però, non lo permetteva poiché il principio era quello dell'origine del prodotto. I controlli doganali, quindi, non riguardano i Paesi di appartenenza del prodotto, ma la sua origine.

Ma l'effetto delle sanzioni economiche che l'Unione europea ha introdotto nel 2014 verso Mosca (prima a luglio, poi rafforzate a settembre), a seguito della crisi politico - militare con l'Ucraina, che poi hanno portato all'embargo di reazione da parte della Russia (da agosto) è stato la riduzione delle esportazioni italiane: l'export italiano verso la federazione russa, infatti, è passato dai 10,7 miliardi di euro del 2013 ai 7,1 miliardi di euro del 2015 (- 34 per cento)⁶⁷.

Dobbiamo sottolineare il fatto che le tensioni politiche e le sanzioni in

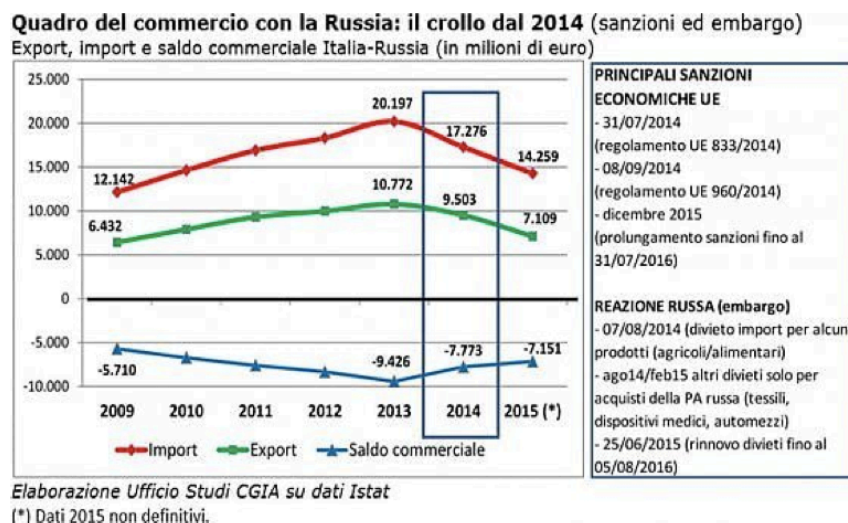
abbigliamento, calzature, valigie e pelli prodotte fuori dall'Unione Doganale tra Russia, Bielorussia e Kazakistan.

⁶⁶ Decreto governativo n. 826 del 19 agosto 2014 "Sull'introduzione del divieto di esportare semilavorati di pelle dal territorio della Federazione Russa"

⁶⁷ Fonte: La Repubblica

Russia hanno pesato anche sugli scambi di prodotti non colpiti direttamente dall'embargo.

Quindi, non c'è solo la lista dei prodotti agroalimentari che comprende frutta e verdura, formaggi, carne e salumi e pesce, ma c'è tanto altro. Infatti in una nota Coldiretti precisa: "Ai danni diretti vanno aggiunti quelli indiretti determinati dalla diffusione sul mercato russo di imitazioni low cost dei prodotti italiani che rischiano di scalfire l'immagine dei prodotti originali nel tempo".



Lombardia (- 1,18 miliardi), Emilia Romagna (- 771 milioni) e Veneto (- 688,2 milioni) sono le regioni che con l'introduzione del blocco alle vendite hanno subito gli effetti negativi più pesanti: oltre il 72 per cento del totale del calo dell'export verso la Russia ha interessato questi tre

territori.

Dei 3,6 miliardi di minori esportazioni, 3,5 sono ascrivibili al comparto manifatturiero.

I macchinari (- 648,3 milioni di euro), l'abbigliamento (- 539,2 milioni di euro), gli autoveicoli (- 399,1 milioni di euro), le calzature/articoli in pelle (- 369,4 milioni di euro), i prodotti in metallo (- 259,8 milioni di euro), i mobili (- 230,2 milioni di euro) e le apparecchiature elettriche (- 195,7 milioni di euro) sono stati i settori dove i volumi di affari in termini assoluti hanno registrato le contrazioni più importanti.⁶⁸

La Coldiretti lamenta il fatto che l'agroalimentare è l'unico settore con un embargo totale, costato 400 milioni.

Anche a valle di questi numeri la Cgia chiede che si riveda la posizione dell'Ue verso Mosca, considerata dagli artigiani veneti "un alleato strategico indispensabile per il mondo occidentale" anche in chiave anti-terroristica⁶⁹.

Nei fatti, la Russia, che nel 2013 era l'ottavo paese per destinazione dell'export italiano, è diventata nel 2015 tredicesima ed è stata scavalcata dalla Polonia, dalla Cina, dalla Turchia, dai Paesi Bassi e dall'Austria⁷⁰.

Le sanzioni hanno colpito il settore finanziario, energetico e della difesa.

Azioni, valide fino alla fine del prossimo luglio, che hanno generato

⁶⁸ Fonte: La Repubblica

⁶⁹ Fonte: La Repubblica

⁷⁰ Fonte: Il Sole 24 Ore

l'embargo russo all'importazione di alcuni prodotti dai paesi membri dell'Unione Europea.

Le merci soggette ad embargo riguardano, in particolare, alcuni prodotti agricoli e del settore alimentare ma, relativamente agli acquisti effettuati dagli enti pubblici russi, sono state vietate anche le importazioni di prodotti tessili, abbigliamento, calzature e pelli, dispositivi medici, automobili, furgoni, camion, autobus, mezzi d'opera e di servizio.

Quindi anche se l'agroalimentare è l'unico settore ad essere colpito direttamente dall'embargo totale sancito dalla Russia, al divieto di accesso a questi prodotti si sono aggiunte le tensioni commerciali che hanno ostacolato di fatto le esportazioni in tutto l'agroalimentare e anche negli altri settori, dalla moda fino alle auto, in cui era tradizionalmente forte la presenza italiana.

Solo nel settore del tessile, abbigliamento accessori e pelli la perdita dovuta al calo delle esportazioni è stata di circa 2 miliardi nel biennio mentre per i mezzi di trasporto il taglio è stato attorno ai 1,2 miliardi nello stesso arco di tempo mentre 600 milioni ha perso complessivamente l'agroalimentare.

Export italiano in Russia (il comparto manifatturiero)
Valori in milioni di euro e in %

PRODOTTI MANIFATTURIERI (RANK PER MAGGIORE CALO ASSOLUTO IN MLN €)	2013 (MLN €)	2014 (MLN €)	2015 (*) (MLN €)	VARIAZIONI (DA PRIMA DI EMBARGO)	
				VAR. ASS. 2015-2013	VAR. % 2015/2013
MACCHINARI	2.892,5	2.771,3	2.244,2	-648,3	-22,4
ABBIGLIAMENTO	1.316,3	1.128,3	777,1	-539,2	-41,0
AUTOVEICOLI, RIMORCHI ECC.	556,9	333,9	157,8	-399,1	-71,7
CALZATURE E ARTICOLI IN PELLE	811,4	635,5	441,9	-369,4	-45,5
PRODOTTI IN METALLO	571,2	518,3	311,4	-259,8	-45,5
MOBILI	685,6	624,0	455,4	-230,2	-33,6
APPARECCHIATURE ELETTRICHE	655,6	598,1	459,9	-195,7	-29,8

71

Ma le sanzioni, che sarebbero dovute scadere nel luglio del 2015, sono state prorogate in modo tale da rimanere in vigore almeno fino al 31 gennaio del 2016.

Infatti lunedì 22 giugno, in Lussemburgo, i ministri degli Esteri dei paesi membri dell'Unione europea hanno deciso all'unanimità di prolungare di altri sei mesi le sanzioni contro la Russia come risposta al «ruolo destabilizzante» della Russia in Ucraina orientale: la Russia è infatti da

⁷¹ Elaborazione Ufficio Studi CGIA su dati Istat

tempo accusata di sostenere militarmente e finanziariamente i separatisti filorussi in Ucraina.

La Russia sta attraversando una grave crisi finanziaria ed economica e le sanzioni riguardano interi settori dell'economia russa, come quello bancario, della finanza, dell'energia e soprattutto quello militare; sono state estese «fino a quando la Russia non terrà fede ai propri obblighi previsti dall'accordo di Minsk⁷²», ha detto il ministro degli Esteri britannico, Philip Hammond.⁷³

La tregua in Ucraina dell'est, concordata dopo una lunga trattativa a Minsk in Bielorussia e iniziata tra il 14 e il 15 febbraio 2015, prevedeva la fine dei combattimenti tra l'esercito ucraino e i miliziani filorussi che vogliono l'indipendenza di parte dell'Ucraina dell'est, il ritiro dall'Ucraina dei combattenti stranieri e il ritiro degli armamenti pesanti

⁷² Cosa prevede l'accordo trovato sull'Ucraina: il presidente russo Vladimir Putin ha annunciato che durante i colloqui di Minsk, in Bielorussia, è stato trovato un accordo per una tregua in Ucraina orientale. La tregua è entrata in vigore alla mezzanotte tra sabato 14 e domenica 15 febbraio 2015.

L'accordo, che è stato firmato anche dai rappresentanti dei ribelli filo-russi delle regioni ucraine di Donetsk e Luhansk, stabilisce la fine dei combattimenti, il ritiro di tutte le truppe straniere e di mercenari dal territorio ucraino, la liberazione dei prigionieri, il ritiro di armi pesanti entro due settimane a partire dal 17 febbraio e la promessa di una nuova Costituzione entro la fine del 2015 che garantisca maggiori autonomie alle regioni controllate dai separatisti. Non sono state invece definite le altre importanti questioni di cui si è parlato negli ultimi mesi, tra cui il futuro assetto dell'Ucraina.

⁷³ Fonte: Il Sole24ore

(cioè armi con un calibro superiore ai cento millimetri: la gran parte dei carri armati e dell'artiglieria lanciarazzi) di almeno 25 chilometri dal fronte con la creazione di un'area di cinquanta chilometri tra gli armamenti pesanti dei due eserciti. I ribelli sono sostenuti dalla Russia, che ha fornito loro molte armi e mezzi pesanti. Diversi elementi indicano che in alcune occasioni l'esercito russo abbia direttamente appoggiato i ribelli e che molti cittadini russi, tra cui alcuni militari, abbiano combattuto e combattono ancora in Ucraina accanto ai ribelli. L'accordo non sta quindi funzionando pienamente.

Di risposta, il Cremlino ha dichiarato il prolungamento di un anno dell'embargo sui prodotti agroalimentari.

Ma ancora, le sanzioni europee contro la Russia per il mancato rispetto degli accordi di pace ucraini vanno avanti.

Gli ambasciatori rappresentanti permanenti dell'Ue, riuniti a Bruxelles, hanno approvato a «livello tecnico» la decisione di rinnovare e mantenere l'embargo economico ai danni di Mosca sino a metà gennaio 2017. Francia e Italia non si sono opposte alla manovra come invece si era pensato alla vigilia.⁷⁴

Il principio di fondo, difeso strenuamente dalla Commissione e dalla maggior parte dei paesi dell'area centro-orientale, è che l'embargo finirà

⁷⁴ Fonte: La Stampa

solo nel momento in cui l'accordo di Minsk sarà integralmente rispettato e non ci siamo, in questo momento.

Passiamo ora, a analizzare invece l'altra rivale del *Made in Italy*, la Repubblica Popolare Cinese, che come abbiamo accennato in precedenza è nota anche come "*Patria del falso Made in Italy*".

Cina. Minaccia o opportunità?

Un'altra sfida da affrontare riguarda il rapporto con la Cina, una potenza dell'economia mondiale che allo stesso tempo costituisce una minaccia e un'opportunità per l'industria italiana.

Una domanda che dobbiamo porci è come considerare la Cina: una minaccia o un'opportunità?

In Italia il dibattito sul tema Cina ha visto sinora contrapposte due posizioni estreme⁷⁵: una nettamente "pessimistica" che individua nella Cina un concorrente talmente pericoloso da richiedere addirittura l'adozione di misure protezionistiche; ed una "ottimistica" che invece scommette sulla Cina quale grande mercato potenziale per le imprese manifatturiere italiane e confida che lo stesso nostro settore turistico potrà ricavare enormi benefici dal futuro arrivo in Italia di milioni di turisti cinesi benestanti.

Infatti vorrei soffermarmi sul fatto che le difficoltà di mercato del nostro paese, sono state in parte supportate dalla potenzialità dello shopping degli stranieri che, secondo i dati sul tax free di Global Blue per

⁷⁵ Fonte: Le due sfide del Made in Italy: globalizzazione e innovazione" di Marco Fortis

Federazione Moda Italia, nel 2015 ha registrato un incremento delle vendite del 16% per i prodotti di moda, abbigliamento, calzature, pelletteria ed accessori.

Lo shopping straniero, in Italia, parla prevalentemente cinese (33% sul totale) e provengono tutti dal Sud-Est asiatico i top spender per spesa media: Hong Kong (1.191 euro), Thailandia (1.151 euro), Singapore (901 euro).

Lo shopping dei russi ha subito nel 2015 un importante stop, causato principalmente dalla crisi con l'Ucraina e dal deprezzamento del rublo, che ha fatto crollare del 41% gli acquisti rispetto al 2014. Un calo compensato, tuttavia, dall'incremento del 56% degli acquisti dei turisti cinesi, che rappresentano un terzo del totale delle vendite, quasi il triplo delle spese dei russi in caduta libera⁷⁶.

Secondo la prima posizione, quella "pessimistica", parlando di Cina non si può non parlare anche del fenomeno della contraffazione.

Si tratta di una realtà sempre più preoccupante in quanto sempre più consistente su scala mondiale, che raggiunge elevati picchi in Europa e fa registrare dati tanto più allarmanti soprattutto in Italia.

In Italia è la Cina ad aprire la strada delle importazioni illecite.

⁷⁶ Fonte: "Le due sfide del Made in Italy: globalizzazione e innovazione" di Marco Fortis

La lotta alla contraffazione

La legge del 24 Dicembre 2003 n. 350 (c.d. Legge Finanziaria del 2004) contiene norme inerenti sia l'identificazione dell'origine di un prodotto, di cui si è parlato in precedenza, sia norme per il potenziamento della lotta alla contraffazione.

Quest'ultimo tema è esplicitato all'art. 4 comma 49 *“l'importazione e l'esportazione a fini di commercializzazione ovvero la commercializzazione di prodotti recanti false o fallaci indicazioni di provenienza costituisce reato ed è punita ai sensi dell'articolo 517 del codice penale. Costituisce falsa indicazione la stampigliatura «Made in Italy» su prodotti e merci non originari dall'Italia ai sensi della normativa europea sull'origine; costituisce fallace indicazione, anche qualora sia indicata l'origine e la provenienza estera dei prodotti o delle merci, l'uso di segni, figure, o quant'altro possa indurre il consumatore a ritenere che il prodotto o la merce sia di origine italiana. Le fattispecie sono commesse sin dalla presentazione dei prodotti o delle merci in dogana per l'immissione in consumo o in libera pratica e sino alla vendita al dettaglio. La fallace indicazione delle merci può essere sanata sul piano amministrativo con l'asportazione a cura ed a spese del contraffattore dei segni o delle figure o di quant'altro induca a ritenere che si tratti di un prodotto di origine italiana. La falsa indicazione sull'origine o sulla provenienza di prodotti o merci può essere sanata sul piano amministrativo attraverso l'esatta indicazione dell'origine o l'asportazione della stampigliatura*

«*Made in Italy*»⁷⁷.

In particolare l'art. 517 del codice penale stabilisce che “*chiunque pone in vendita o mette altrimenti in circolazione opere dell'ingegno o prodotti industriali, con nomi, marchi o segni distintivi nazionali o esteri [2563-2574 c.c.], atti a indurre in inganno il compratore sull'origine, provenienza o qualità dell'opera o del prodotto, è punito, se il fatto non è preveduto come reato da altra disposizione di legge, con la reclusione fino a due anni e con la multa fino a ventimila euro*”⁷⁸.

La fattispecie risulta commessa sin dalla presentazione dei prodotti o delle merci in dogana per l'immissione in consumo o in libera pratica e sino alla vendita al dettaglio. È importante sottolineare come la falsa indicazione sull'origine o sulla provenienza di prodotti o merci possa essere sanata sul piano amministrativo attraverso l'esatta indicazione dell'origine o l'asportazione della stampigliatura *Made in Italy* a condizione che i beni non siano già stati immessi in libera pratica.

La Suprema Corte di Cassazione ha affermato che attualmente costituiscono infrazioni penalmente irrilevanti (integranti solo un illecito amministrativo) le condotte di “*indicazioni fallaci*” da cui possono derivare situazioni di incertezza indotte dalla carenza di “*indicazioni*

⁷⁷ Legge 24 Dicembre 2003 n. 350

⁷⁸ Codice Penale, art. 517

precise ed evidenti sull'origine o provenienza estera o comunque sufficienti ad evitare qualsiasi fraintendimento del consumatore sull'effettiva origine del prodotto"⁷⁹.

Costituiscono delitto, invece, le sole ipotesi di uso del marchio e della denominazione di provenienza o di origine con "false indicazioni" idonee da indurre il consumatore a ritenere che il prodotto sia di origine italiana. Ciò perché mentre "fallace" è ciò che può illudere e/o ingannare, "falso" è ciò che risulta contrario al vero per contraffazione o alterazione dolosa.

In sostanza risulta configurabile una fattispecie di reato solo quando oltre al proprio marchio o all'indicazione della località in cui l'azienda ha sede, l'imprenditore apponga anche una dicitura con cui attesti espressamente che il prodotto è stato fabbricato in Italia o comunque in un Paese diverso da quello di effettiva fabbricazione.

Ma nonostante la presenza di una normativa intenta a inibire il fenomeno della contraffazione, purtroppo è in continuo aumento la quantità di merci contraffatte che arriva in Italia direttamente dalla Cina.

"È necessario mettere un freno all'ingresso di tutti questi container pieni

⁷⁹ Cass. Sez. III°, 24 maggio 2012, n°19650

di merce scadente, copia dei nostri prodotti” spiega Ernesto Gismondi di Artemide⁸⁰ “Il Paese deve riuscire a bloccare i container di merce copiata e contraffatta. Noi continuiamo per la nostra strada perché la nostra marca vuol dire design, qualità, innovazione e, adesso, eco compatibilità, caratteristiche che le imitazioni provenienti dalla Cina non hanno”⁸¹.

La contraffazione cinese, oltre a recare danno agli imprenditori locali, è un problema che colpisce indirettamente anche gli esportatori del *Made in Italy*.

Negli ultimi dieci anni, oltre il 90% dei prodotti contraffatti del nostro "Belpaese", provengono dalla Cina.

Su dieci prodotti acquistati nei più svariati punti vendita, almeno 9 sono di produzione cinese⁸².

Per farvi un semplice paragone, è come se voi aveste affittato la cucina di casa vostra ad un cinese. Se volete mangiare, mangiate cinese, quindi addio a lasagne e tortellini a meno che non siano di provenienza cinese anche quelle.

Nell'ultimo rapporto della Direzione nazionale Antimafia, la Triade cinese è al primo posto delle organizzazioni criminali coinvolte nella

⁸⁰ Ernesto Gismondi è il fondatore, Presidente di Artemide Group. Artemide è uno dei brand di illuminazione tra i più conosciuti al mondo.

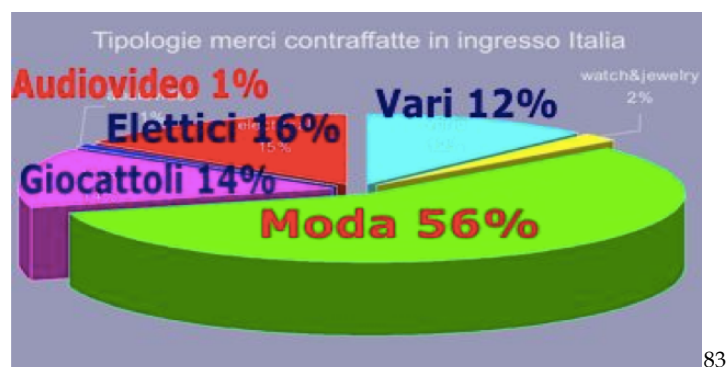
⁸¹ Portale internet, www.businesspeople.it, Cos'è il Made in Italy, Chiara Grianti

⁸² Contraffazione e cambiamento economico. Marche, imprese, consumatori” di C. M. Belfanti

contraffazione e in diretta sinergia d'azione con la Camorra napoletana. Poi c'è la Mafia russa che sta sempre più prendendo piede in Italia.

Secondo i dati forniti dal SIAC (Sistema di informazione anti contraffazione) della Guardia di Finanza, sono centinaia di milioni i pezzi sequestrati in Italia ogni anno.

È convinzione diffusa che il settore moda sia quello predominante e in effetti in Italia proprio questo settore rappresenta il 56% delle merci contraffatte in ingresso e il paese di origine più consistente è proprio la Cina.



Ma, come possiamo evincere dal grafico, settori interessati dal fenomeno sono anche quelli degli audio - video, della meccanica e dell'elettronica, dell'informatica, della farmaceutica, dei giocattoli, della musica.

Su internet poi la contraffazione tiene banco in innumerevoli siti e su

⁸³ Fonte: Fondazione Italia Cina

molteplici prodotti, che vendono perfino componenti elettromeccanici, costituendo una minaccia tanto per i produttori quanto per i consumatori stessi che si trovano a navigare sulla rete o ad essere bombardati di e-mail pubblicitarie su prodotti farmaceutici e su altri prodotti della meccanica di precisione ed altro, spesso ignorando cosa ci sta dietro veramente.

Basti pensare che oramai una delle attività più redditizie del pianeta Cina è quella di falsificare persino i libri. I testi vengono copiati da autori occidentali, sotto titoli clonati e autori inventati di solito con nomi americani o europei. I libri, sommariamente pubblicizzati in Cina e su internet, vengono pubblicati in misura esorbitante realizzando l'apoteosi del falso legittimato.

Però, come abbiamo detto il settore colpito prevalentemente è quello dell'abbigliamento e purtroppo ciò avviene spesso con il benessere di aziende italiane che ricorrono a prodotti low cost cinesi per trarre maggiore profitto dalla vendita o da un servizio offerto.

Grave è l'acquisto di prodotti contraffatti nella griffe di un eventuale stilista, ma ancor più grave è l'acquisto o l'impiego di prodotti contraffatti nelle marcature che definiscono il rispetto delle norme armonizzate della Comunità Europea in materia di sicurezza.

I sequestri più consistenti riguardano infatti tutto il materiale di provenienza cinese che è contraffatto nelle marcature CE e che è quindi definito non conforme alle direttive europee. Prodotti che non devono in

alcun modo essere commercializzati all'interno della Comunità Europea e che invece, vengono commercializzati comunque e spesso con la complicità dello Stato stesso.

La contraffazione rappresenta un reato grave senza vittime perché è il consumatore stesso a richiedere i prodotti a basso costo e difficilmente denuncerà il fatto di averli acquistati.

Bisogna sensibilizzare gli utenti e fargli percepire la contraffazione come un danno alla propria economia e a quella del Paese.

Ma l'italiano in se pare aver perso ogni concetto e orgoglio in termini di Patria e tutela del proprio Paese.

C'è anche chi non la pensa così e rivolge l'attenzione non tanto alle minacce, ma alle opportunità future che lo sviluppo dell'economia cinese offrirebbe alle imprese italiane sotto il profilo degli investimenti e delle vendite sul mercato del grande Paese asiatico, ritenendo marginali i problemi della contraffazione.

“La Cina, che sta diventando il più grande mercato del mondo, può essere una grande opportunità per il *Made in Italy*”: lo ha sottolineato Marco Tronchetti Provera⁸⁴ nel corso del terzo Business Forum Italia-

⁸⁴Marco Tronchetti Provera (Milano, 18 gennaio 1948) è un imprenditore e dirigente d'azienda italiano. Dal 1992 è amministratore delegato del gruppo Pirelli, del quale è stato presidente dal 1996 al 20 ottobre 2015, data in cui ne è diventato vice presidente esecutivo. Dal 2001 al 2006 è stato presidente di Telecom Italia.

Cina⁸⁵ che si è svolto a Villa Madama a Roma e che è stato aperto dai due ministri degli esteri, Paolo Gentiloni⁸⁶ e Wang Yi⁸⁷.

“In particolare – ha detto il presidente della Pirelli che è anche chairman del Business Forum - l’attenzione cinese è rivolta ai prodotti di qualità per aumentare i consumi interni e l’Italia in questo è il partner ideale con brand validi in ogni area”.

Da parte cinese Wang Yi, dopo aver precisato che la Cina ha un mercato potenzialmente grande quattro volte quello degli Stati Uniti, ha ribadito che Pechino considera l’Italia uno dei suoi più importanti partner in Europa e punta sul *Made in Italy*.

Coloro che appartengono alla posizione “ottimistica” infatti, ritengono che nell’ultimo decennio le esportazioni delle imprese italiane in Cina sono progressivamente aumentate e che il *Made in Italy* continua ad attrarre ed è ormai diventato bersaglio di investitori cinesi.

Non solo Prada e Giorgio Armani. Nonostante l'agguerrita (e non sempre corretta) concorrenza dei produttori cinesi attivi anche nel nostro Paese, i prodotti tessili italiani sono in cima alla classifica dei beni esportati verso

⁸⁵ Il Business Forum Italia-Cina è nato come strumento per facilitare le occasioni di business soprattutto per le piccole e medie imprese

Il Business Forum (BF) è una piattaforma che deve permettere alle imprese dei due Paesi di conoscersi meglio e di cogliere le opportunità di collaborazione.

⁸⁶ Paolo Gentiloni Silveri è un politico italiano, Ministro degli affari esteri e della cooperazione internazionale nel Governo Renzi dal 31 ottobre 2014.

⁸⁷ Ministro degli esteri cinese.

il colosso asiatico, secondo i dati forniti dalla Fondazione Italia-Cina⁸⁸.

Le esportazioni comprendono naturalmente gli abiti griffati delle aziende più note della moda italiana, richiestissimi dai 50 milioni di consumatori cinesi di beni di lusso. Ma comprendono anche semilavorati e tessuti esportati in Cina per poi essere assemblati e rivenduti a basso costo sui mercati occidentali.

Il *Made in Italy* è infatti, sinonimo di lusso e l'Italia è la patria del lusso, del bello, del design, dello stile e del saper vivere e c'è da dire che il numero di "ultrarricchi" in Asia aumenta vertiginosamente.

Un dato eclatante è il sondaggio realizzato da una società di ricerche di marketing in collaborazione con Assolombarda⁸⁹ su un campione di donne Cinesi tra i diciotto e i cinquanta anni, a reddito elevato e residenti nei maggiori centri urbani.

È emerso che il 22% (il gruppo delle cosiddette donne innamorate del *Made in Italy*), giudicano i prodotti italiani i migliori del mondo o molto buoni.

⁸⁸ Fonte: il Sole24ore / Fondazione Italia Cina

⁸⁹ Assolombarda è l'associazione degli industriali delle province Milano, Lodi e Monza e Brianza. Per dimensioni e rappresentatività è l'associazione più importante di tutto il Sistema Confindustria. Normalmente in Confindustria le associazioni aderenti hanno base territoriale a livello di singola provincia, mentre Assolombarda risente del recente distaccamento delle province di Lodi (1992) e Monza-Brianza (2009), prima facenti parte dell'unica Provincia di Milano.

Il campione è rappresentativo di 200 milioni di consumatrici⁹⁰.

Già ora nelle principali città cinesi sono presenti i maggiori brand di lusso; le principali strade di Shanghai, Chengdu e Beijing, sono caratterizzate dalla presenza di negozi di Prada, Gucci, Giorgio Armani, Dolce e Gabbana, icone del *Made in Italy*.

In Cina sono già presenti 100 marchi italiani con più di 600 negozi; secondo la Luxury World Association, la Cina è il secondo mercato al mondo per il consumo di beni di lusso, tra i quali spiccano inevitabilmente i prodotti *Made in Italy*⁹¹.

La popolazione cinese apprezza molto il *Made in Italy*; ciò è confermato dalla crescente spesa degli asiatici nel nostro paese.

Il volume di acquisti dei turisti cinesi è cresciuto del 90% solo nel 2015, il più alto tra i turisti stranieri.

I prodotti italiani più acquistati dai cinesi sono soprattutto gli articoli di abbigliamento (45% totale spesa) e pelletteria (18% del totale spesa)⁹².

Infatti non si parla solo di capi di abbigliamento, ma anche di scarpe,

⁹⁰ Fonte: www.madeinitalyexportsservices.com

⁹¹ Fonte: www.betheboss.it, Nancy Di Giambattista, Cina: da “Fabbrica del Mondo a Mercato del Mondo”.

⁹² Fonte: CeSIF (Fondazione Italia Cina). Il CeSIF è un centro permanente di informazione e di aggiornamento statistico – economico che ha l’obiettivo di svolgere e promuovere studi, analisi, statistiche, convegni e pubblicazioni sul mercato cinese a vantaggio dei soci della Fondazione e del sistema imprenditoriale italiano ma anche di analisti, economisti, giornalisti e studenti.

borsette, accessori: ancora una volta è la moda italiana a conquistare i consumatori cinesi.

Tutti pazzi, come abbiamo già affermato in precedenza, per brand come Prada, Tod's o Ferragamo e per tutti quegli articoli nella cui lavorazione, spesso artigianale e sempre attenta ai dettagli e alla qualità, il nostro Paese si distingue nel mondo.

Secondo i dati della Fondazione Italia Cina nel 2015 l'Italia ha esportato «articoli in pelle e cuoio» per 1,1 miliardi, e «scarpe e accessori» per oltre 400 milioni.

Secondo i dati consuntivi 2015 diffusi da Sistema Moda Italia, in generale l'export del tessile e abbigliamento nel mondo ha raggiunto il +3,9%, per un valore complessivo prossimo ai 28,5 miliardi di euro⁹³.

Per la moda *Made in Italy* la Cina continua a essere un mercato di destinazione delle produzioni in crescita costante e double digit, oltre a rappresentare ormai il maggior fornitore per l'Italia di tessile e abbigliamento.

L'abbigliamento moda presenta un aumento delle esportazioni del 19,5% a 555 milioni di euro (+6,9% in quantità)⁹⁴.

Positive anche le esportazioni dei filati che hanno segnato +1,9% a 61 milioni.

Sommando a questi il settore tessile, tessile casa, la maglieria e la

⁹³ Fonte: Sistema Moda Italia

⁹⁴ Fonte: Sistema Moda Italia

calzetteria e altre sottocategorie, il totale mostra un incremento delle esportazioni dell'11,1% a 873 milioni⁹⁵.

Interessante l'outlook anche sul 2016: in Cina l'import dal mondo dovrebbe attestarsi a 14,17 miliardi, dall'Italia a 1,415 miliardi (ai prezzi 2012), a cui l'abbigliamento tessile concorrerebbe per 425 milioni di euro⁹⁶.

Quanto ai canali di distribuzione nel paese, sono d'interesse per l'export dei nostri marchi principalmente i Department Stores e Shopping Malls – punti di vendita o corner monomarca di lusso – e i negozi specializzati multimarca, che offrono una gamma di prodotti di fascia “accessible luxury”.

In evidente crescita inoltre l'E-Commerce; basti pensare che proprio l'abbigliamento è la categoria merceologica più distribuita attraverso l'online, dove ormai è possibile comprare dal prodotto fast fashion, passando per abiti su misura, fino ai marchi prestigiosi.

Guardando avanti al 2019, le previsioni si confermano positive, indicando un aumento dell'importazioni dal mondo in Cina intorno ai 18,5 miliardi e dall'Italia di 1,8 miliardi, con 528 milioni di euro sempre per l'abbigliamento *Made in Italy*⁹⁷.

Riporto anche in sintesi un'intervista fatta da Il Sole 24

⁹⁵ Fonte: Sistema Moda Italia

⁹⁶ Fonte: Sistema Moda Italia

⁹⁷ Fonte: CeSIF (Fondazione Italia Cina).

Ore all' Ambasciatore italiano in Cina Ettore Sequi sulle prospettive per il *Made in Italy* nel Paese del dragone.

D: "Ambasciatore Sequi, qual è oggi, a suo avviso, il sentimento della business community italiana rispetto ai rapporti tra Italia e Cina?"

R: "La Cina sta cercando di superare il suo modello di crescita fondato su investimenti ed esportazioni a basso costo per adottarne uno di sviluppo centrato sulle produzioni ad alto valore aggiunto e sui consumi interni. Si tratta di una transizione epocale, accompagnata da una straordinaria espansione della classe media.

Con 250 milioni di cittadini mediamente benestanti ipotizzati per il 2022, la Cina diventerà il più grande mercato mondiale per i beni di consumo. Già nel 2015, con 109 milioni di consumatori adulti, la classe media cinese ha superato per la prima volta quella degli Stati Uniti.

Questa fase costituisce un'occasione irripetibile per il nostro sistema imprenditoriale, cui non manca – come ho la fortuna di osservare ogni giorno – la capacità di adattarsi al contesto cinese".

Quindi il mercato cinese riconosce il valore dei prodotti italiani e il *Made in Italy* può essere la risposta ai nuovi bisogni⁹⁸.

⁹⁸ Fonte: il Sole24ore

In più c'è da aggiungere, che chi ha assunto una posizione "ottimistica", attribuendo un ruolo marginale al fenomeno della contraffazione, accennato in precedenza, è consapevole del fatto che neppure le aziende cinesi vogliono il *Made in Italy* fatto dai cinesi.

È curioso anche per me, ma vero.

I cinesi stessi sono in cerca di un *Made in Italy* vero che si porta dietro un sentimento comune di qualità, artigianato, design, tradizione, esclusività.

Le aziende cinesi che vengono in Italia per acquistare prodotti *Made in Italy* si raccomandano che non siano fatti da aziende cinesi attive in Italia.

«Sta succedendo proprio questo», racconta il presidente di Confartigianato AsoloMontebelluna, Fausto Bosa, «aziende cinesi che cercano il *Made in Italy* vogliono prodotti autentici, non mascherati da *Made in Italy*, perché ciò che cercano è proprio la qualità.

E quando vengono in Italia ad acquistare vogliono verificare che non si tratti di merce prodotta da qualche laboratorio cinese esistente in Italia ma sia una produzione tutta italiana.

L'esempio più eclatante è il calzaturificio Scarpa.

Ha una fabbrica ad Asolo e una in Cina. Ma i cinesi che vogliono le loro calzature chiedono quelle prodotte ad Asolo, non in Cina.

La Cina e la Russia sono dei mercati importanti, sappiamo le dimensioni della ricchezza che hanno e cercano prodotti di alta gamma. E noi dobbiamo capire che qui rimane il prodotto di alta gamma e su questo

dobbiamo puntare»⁹⁹.

Proprio in questa ottica Confartigianato ha avviato il progetto di recuperare il "Saper fare", perché anni di delocalizzazione spinta hanno disperso competenze e professionalità. E il primo settore in cui sarà avviato questo addestramento di nuove leve riguarda l'intimo, la corsetteria, la moda mare. «Per evitare "l'estinzione" di certi mestieri, Confartigianato AsoloMontebelluna ha deciso di impegnarsi in prima persona sostenendo l'avvio di corsi che mirano ad addestrare nuove "leve" nei settori più significativi per il nostro territorio», spiega Fausto Bosa, «Nel 2016 è in programma il corso di confezionamento per l'abbigliamento intimo, la corsetteria e la moda mare, che chiede prodotti su misura e fatti con cura artigianale, una nicchia significativa anche sul canale e-commerce».

⁹⁹ Fonte: La Stampa

Conclusioni

“Il fascino del *Made in Italy* – Storia della moda italiana” è il titolo che ho scelto di attribuire alla mia tesi di laurea e cercando di riassumere, alla fine della mia esposizione, che verte proprio sulla produzione nel Belpaese, questo termine in poche parole, mi sento di dire che per *Made in Italy* possiamo intendere tanti valori, dalla creatività all’innovazione, ossia tutti quegli elementi della cultura italiana che lo hanno reso unico e stimato a livello internazionale e che ha affascinato non solo me, ma tutto il mondo.

Però alla luce di quanto è emerso dalla mia trattazione, in cui ho cercato di spiegare il significato di *Made in Italy*, e la normativa che lo tutela, mi sono resa conto che la sua definizione, varia a seconda di chi cerca di darle una.

Per gli artigiani, le piccolissime (e sempre più rare) imprese a gestione familiare che ancora oggi producono conto terzi, *Made in Italy* è sinonimo di fatto a mano, sapere tacito, cultura, ideazione, progettazione, lavorazione in Italia. Queste sono imprese che stanno ormai scomparendo, soppiantate peraltro da un altro fenomeno, più recente, che è quello dell’imprenditoria extracomunitaria cinese.

Assieme a queste imprese sta scomparendo anche il concetto del 100% *Made in Italy*.

Per le imprese dotate di un marchio proprio presenti nel nostro Paese, invece, così come la maggior parte degli industriali, la pretesa di conservare tutte le fasi del ciclo produttivo in Italia è ormai un'utopia e il concetto di *Made in Italy* si trova così ad essere particolarmente vicino a quello di *Design in Italy* o di *Italian style*.

Mi sono anche soffermata su come i grandi marchi del Belpaese, il nostro paese, continuino a "fare gola" ai grandi investitori stranieri: cinesi e russi in primis, ma anche spagnoli, francesi e americani.

Come ho già avuto modo di precisare in precedenza, nella primavera del 2014, c'è stato il passaggio della maison di moda Krizia (della bergamasca Mariuccia Mandelli) al gruppo cinese Shenzhen Marisfrolg Fashion, azienda attiva nel mercato asiatico del pret - a - porter di fascia alta, fondata nel 1993 da Zhu ChongYun, ora presidente e direttore creativo della casa di moda milanese.

Nei piani della società cinese c'è l'espansione verso i mercati asiatici e americani del brand Krizia.

Dopo pochi giorni, al termine di un corteggiamento durato mesi, Versace ha invece aperto le porte al fondo Usa Blackstone, che si è aggiudicato il 20% della casa di moda.

A luglio del 2013, la holding francese Luis Vuitton - Moët Hennessy (Lvmh) ha rilevato l'80% della griffe del cachemire Loro Piana. L'azienda si è così trovata in buona compagnia con marchi importanti come Bulgari,

Fendi, Acqua di Parma e Pucci.

Loro Piana è stata valutata 2,7 miliardi, con la Lvmh che ha pagato 2 miliardi per accaparrarsi l'80% del pacchetto aziendale. Sergio e Pier Luigi Loro Piana hanno mantenuto la loro posizione alla guida dell'azienda di famiglia, con il 20% della proprietà.

Gucci e Pomellato sono invece da tempo sotto il controllo di Kering, ex Ppr, antagonista storico di Lvmh che fa capo alla famiglia di François Henri Pinault, leader della distribuzione di marchi come Fnac e Puma che controlla anche Dodo, Bottega Veneta, Brioni e Sergio Rossi. La casa di moda Valentino il 12 luglio 2012 è stata venduta, insieme al marchio Missoni, alla società Mayhoola for Investments dal Qatar.

Fiorucci, già dal '90 è stata acquistata dalla giapponese Edwin International. Tutte queste acquisizioni non sono casuali, perché il settore del lusso, anche in periodo di crisi, è quello che fa registrare i dati di vendita più alti.

Ma la conclusione a cui sono giunta è che la vendita dei marchi del *Made in Italy* alle holding straniere, sì, può essere vista come una svendita di assets strategici a discapito dell'economia nazionale, ma è vero anche che non sempre lo stesso discorso vale per l'azienda stessa.

Anche secondo un'indagine di Prometeia¹⁰⁰, dalla fine degli anni Novanta ad oggi le imprese acquistate da gruppi stranieri hanno ottenuto

¹⁰⁰ Prometeia è un'azienda di Consulenza, Software e Ricerca Economica

performance positive. Questo significa crescita del fatturato (2,8% l'anno), dell'occupazione (2%, anche in territorio italiano) e della produttività (1,4%).

La ricerca conclude che, sebbene siano state vendute a proprietà straniera, le grandi aziende italiane continuano ad essere percepite come *Made in Italy*.

C'è da dire però che restano Prada e Armani a difendere la moda tricolore, ed è per questo che ho dedicato un capitolo della mia tesi alla storia e al successo di queste due icone del *Made in Italy*.

La globalizzazione ha sancito il passaggio dai mercati nazionali al mercato mondiale; essa ha portato ad un'economia integrata ed in continua evoluzione che fa della competizione la sua caratteristica essenziale. La Cina ha attirato l'attenzione di investitori provenienti da ogni paese ed anche il numero delle imprese italiane presenti nel territorio del paese asiatico è in costante crescita.

A sostegno del movimento di pensiero "ottimistico", ritengo che per sfruttare le incredibili opportunità offerte dal mercato cinese, sia dalle città di prima che di seconda fascia, bisogna però tener presente tanti vincoli. I Cinesi sono estremamente legati alla propria cultura caratterizzata da valori profondi e radicati; le imprese italiane che vogliono rivolgersi alla clientela asiatica devono sforzarsi nel creare una sorta di ponte culturale tra Italia e Cina, facendo leva sulla modernità e

nel rispetto dei valori di un popolo che, nonostante risulti notevolmente distante dal nostro dal punto di vista culturale, è sempre molto aperto ad accogliere stili di vita tipicamente occidentali. Il *Made in Italy* da solo non è sufficiente ad avere successo; vi è bisogno di un'attenta attività di analisi per poter sbarcare in un nuovo mercato in maniera preparata, conoscendo i possibili rischi e soluzioni. Gli imprenditori ed i manager italiani che hanno avuto successo nel mercato cinese hanno affrontato un necessario cambio di mentalità che li ha avvicinati ad un nuovo contesto culturale che ha permesso loro di sfruttare le opportunità offerte dal futuro "Mercato Mondiale" supportandone i relativi rischi.

Qualche anno fa, il presidente del Gruppo Volkswagen Asiatico ha raccontato in un'intervista che il rischio per un'azienda non è quello di investire in Cina, bensì quello di non investire¹⁰¹.

Il mercato cinese è caratterizzato da tratti di convergenza e divergenza con il contesto internazionale dal punto di vista distributivo. Sono molte le scelte che un'azienda industriale deve prendere riguardo alla lunghezza e alla tipologia dei canali distributivi da adottare. Molta attenzione deve essere rivolta al rispetto della cultura locale. Non bisogna mai dimenticare che non è con la prevaricazione culturale che si

¹⁰¹ Donata Vianelli , Patrizia de Luca , Giovanna Pegan. Modalità d'entrata e scelte distributive del made in Italy in Cina.

guadagna share in un mercato, ma con l'adattabilità dei propri valori e delle proprie origini. Credo che la ricetta per il successo possa essere quella di sfruttare le modalità e lo stile di vendita cinesi ed adattarle, senza stravolgerle, al prodotto italiano. Se si riesce ad abbinare questa metodologia di vendita ad una rinvigorita e più protettiva legislazione a tutela dei prodotti col marchio *Made in Italy*, non ci saranno limiti al successo in tale mercato.

Per quanto riguarda il problema connesso all'embargo russo, c'è da dire che il blocco del mercato russo fa male: non si è ancora trovato uno sbocco alternativo al flusso commerciale che si era consolidato con Mosca.

Mi sento adesso di concludere, proprio perché la seconda parte del titolo della mia tesi è "Storia della moda italiana", con una citazione, di una stilista, non italiana ma bensì francese, Coco Chanel, dal momento che non dobbiamo dimenticare che la moda italiana è nata copiando i bozzetti di stilisti francesi. La citazione che ho scelto per concludere la mia tesi di laurea, ci fa capire come il mondo della moda sia qualcosa di più profondo del semplice apparire.

"Non è imparando a far vestiti che li si fa bene (far la moda e creare la moda non è lo stesso); la moda non esiste solamente nei vestiti; la moda è nell'aria, è il vento che la porta, la si presagisce, la si respira, è in cielo e sulla strada, è ovunque, dipende dalle idee, dalle usanze, dagli avvenimenti." Coco Chanel

Moda è concretezza, ha carattere e identità, dà emozioni e non ha confini. È la tramutazione in capi di abbigliamento e prodotti vari delle istanze psico - socio - culturali della società. La moda è storia che fornisce uno spaccato della società: documenta la vita sociale, economica, comportamentale e culturale di ogni secolo. Ed è in continuo divenire.

Bibliografia

Marco Allegrini – Editore: McGraw-Hill Education

“Il controllo interno nei gruppi aziendali”

Antonacchio Fabio – Editore: Giuffré

“Etichettatura dei prodotti.

*Tutela del Made in Italy, sicurezza dei prodotti e
contrasto alla contraffazione dei marchi”*

Giorgio Armani e P.Pollo – Editore: Rizzoli Etas

“I cretini non sono mai eleganti. Giorgio Armani in parole sue”

Giorgio Armani – Editore: Rizzoli

“Giorgio Armani”

Beccattini Giacomo – Editore: Bollati Boringhieri

*“Distretti industriali e Made in Italy. Le basi del rinnovamento
italiano”*

C. M. Belfanti – Editore: EGEA

“Contraffazione e cambiamento economico.

Marche, imprese, consumatori”

Silvio Bianchi Martini – Editore: Giappichelli

“Introduzione all’analisi strategica dell’azienda”

Massimiliano Bruni, Salvatore Sciascia, Angela Amodio,

Laura D’Oria – Editore: EGEA

“Crescita e redditività.

Le sfide per il successo delle medie imprese Made in Italy”

Bucci Ampelio, Codeluppi Vanni e Ferraresi Mauro – Editore: Carocci

“Il Made in Italy. Natura, settori e problemi”

Romano Cappellari – Editore: Carocci

“Marketing della moda e dei prodotti lifestyle”

Enrico Cietta – Editore: Franco Angeli

“La rivoluzione del fast fashion. Strategie e modelli

organizzativi per competere nelle industrie ibride”

Ferdinando Cionti – Editore: Spirali

“Made in Italy”

Erica Corbellini e Stefania Saviolo – Editore: Etas

“L’esperienza del lusso. Mondi, mercati, marchi”

Corbellini Erica e Saviolo Stefania – Editore: Etas

“La scommessa del Made in Italy e il futuro della moda italiana”

Alberto Crepaldi – Editore: Linkiesta

“Made in Italy. Le aziende italiane di fronte alla crisi”

Antonella Delre – Editore: Cacucci

“Le aziende fashion del Made in Italy nell’economia globalizzata”

M. Ferraresi – Editore: Guerini Next

“Bello, buono e ben fatto.

Il fattore Made in Italy. Marketing, comunicazione & vendite”

M. Fogg e A. Antonazzo – Editore: Atlante

“Moda. La storia completa”

Marco Fortis – Editore: Il Mulino

“Le due sfide del Made in Italy: globalizzazione e innovazione”

Giancarlo Giudici e Fabio Marchetto – Editore: McGraw-Hill Education

“Quando il Made in Italy è più forte della crisi”

Sofia Gnoli – Editore: Carocci

“Moda. Dalla nascita della haute couture a oggi”

Carmelo Intrisano e Anna P. Micheli – Editore: Aracne

“Gli effetti finanziari dell’embargo russo sulle PMI Italiane.

Scenari per un nuovo sviluppo”

Manuela Macedonia e Klaus Pitter – Editore: Oldenbourg Wissensch.Vlg

“Made in Italy: Profilo dell’industria italiana di successo”

Marco Magalini – Editore: Giubilei Regnani

“Moda. Il nuovo made in Italy. Storie, idee, innovazione”

Renata Molho – Editore: Baldini & Castoldi”

“Essere Armani. Una biografia”

Erica Morini – Editore: Skira

“Storia della moda XVIII – XXI secolo”

Maria Rosaria Napolitano e Alessandro De Nisco – Editore: McGraw – Hill

“Eccellenze del Made in Italy. Casi di marketing di medie imprese italiane”

Kathy Phillips (autore) e M. Lorusso (traduttore) – Editore: Atlante

“Vogue. Giorgio Armani”

L. Pietrosi e F. Oppedisano – Editore: Alinea

“Cina e Made in Italy”

F. Poddighe – Editore: CEDAM

“Analisi di bilancio per indici. Aspetti operativi”

Miuccia Prada e Patrizio Bertelli – Editore: Fondazione Prada

“Prada”

Miuccia Prada e Kayoko Ota – Editore: Progetto Prada Arte

“Waist down”

Quinto Ennio e Tinarelli Paolo – Editore: Skira

“Italian Glamour.

L’essenza della moda italiana dal Dopoguerra al XXI secolo”

Stefania Saviolo e Salvo Testa – Editore: Rizzoli Etas

“Le imprese del sistema moda. Il management al

servizio della creatività”

Barbara Vettori – Editore: Franco Angeli

“I falsi di moda.

La vulnerabilità del mercato italiano della moda alla contraffazione”

Vianelli Donata e De Luca Patrizia – Editore: Franco Angeli

“Modalità d’entrata e scelte distributive del Made in Italy in Cina”

Zunyue Liu – Editore: Lampi di Stampa

“Made in Italy, brading in China”

Sitografia

www.wikipedia.it

www.ilsole24ore.com

www.lastampa.it

www.larepubblica.it

www.pradagroup.com

www.prada.com

www.armani.com

www.cameradicommercio.it

www.registroimprese.it

www.vogue.it

www.istat.it

www.treccani.it

www.italychina.org

www.federazionemodaitalia.com

Ringraziamenti.

"Twenty years from now you will be more disappointed by the things that you didn't do than by the ones you did do. So throw off the bowlines. Sail away from the safe harbor. Catch the trade winds in your sails. Explore. Dream. Discover."

- Mark Twain

"Vent'anni da adesso sarai deluso più dalle cose che non hai fatto piuttosto che da quelle che hai fatto. Quindi leva l'ancora. Salpa dal porto sicuro. Cattura il vento nelle tue vele. Esplora. Sogna. Scopri."

- Mark Twain

C'è una verità universale che dobbiamo affrontare, che ci piaccia o no: tutto quanto arriva a una fine, e malgrado aspettassi con ansia questo momento, che non arrivava mai, non ho mai amato gli epiloghi, l'ultimo giorno d'estate, l'ultimo capitolo di un bel libro, allontanarsi da un caro amico...

Ma la fine è inevitabile, arriva l'autunno, chiudi il libro, dici addio.

Oggi è uno di questi giorni per me, oggi, dopo cinque anni, sono arrivata al termine del mio percorso universitario.

Oggi vado avanti, è ora di voltare pagina.

Anche perché sono consapevole del fatto che ci sono persone che fanno

talmente parte della mia vita che saranno presenti sempre e comunque: sono il mio punto di riferimento.

Sono persone che mi sono state accanto in modo diverso.

Quando si raggiunge un obiettivo così importante non si è mai da soli, senza l'appoggio di chi ci vuole bene nulla sarebbe stato possibile, per questo motivo sento la necessità di ringraziare chi ha contribuito a formare sia la mia preparazione sia la mia personalità.

Le prime persone che devo ringraziare, sono i miei genitori, i miei due pilastri, senza di loro non potrei stare in piedi, sono il mio punto di riferimento per tutto.

Non mi hanno mai fatto pensare che non avrei potuto fare quello che volevo o non diventare ciò che volevo essere. Mi hanno guidato attraverso questo percorso, cercando di essere per me dei modelli da seguire.

Un ringraziamento generale va alla mia famiglia, che mi ha sempre sostenuta passo dopo passo, in particolare a mia Zia Elisabetta, presenza costante nella mia vita. Mi ha sempre incoraggiata.

Grazie ad Alberto, il mio ragazzo, che mi ha tenuta per mano in questi anni di università e in questo percorso, non sempre facile. Con il suo amore, la sua pazienza, il suo buonumore e le sue parole è riuscito in ogni

momento universitario e non solo a spronarmi ad andare avanti, dimostrandosi orgoglioso e soddisfatto dei miei traguardi.

Ha sopportato i miei sbalzi d'umore e le mie paranoie quando ero sotto stress per un esame, diventando per me una valvola di sfogo, e mi ha sempre incoraggiata dicendomi che potevo farcela.

In fondo questa laurea è anche un po' sua!

Un grazie alle mie amiche, le mie migliori amiche, Margherita, Emilia, Caterina, Giulia, Giulia e Beatrice, che mi hanno aiutata a sdrammatizzare qualche momento di difficoltà e di ansia post - esame! Amiche che sono sempre pronte a festeggiare con me e a condividere questi momenti di gioia insieme. Senza di voi la mia vita sarebbe infinitamente più noiosa! È impossibile rendere conto di quanto siate importanti per me, per cui mi limito a dirvi che non vi cambierei con nessuno, mai!

Margherita, che ha festeggiato con me, la fine di ogni esame. Puntualmente dopo aver verbalizzato il voto di un esame, cenavo a casa sua per brindare a un altro traguardo raggiunto, che mi avvicinava sempre di più al giorno della tanto attesa laurea. Era la nostra tradizione!

Emilia, la mia amica storica, siamo nate e cresciute insieme. Stiamo diventando grandi, ognuna ha preso la propria strada, ma nonostante ciò

so che potrò sempre contare su di lei, come ho fatto finora. La ringrazio, perché oltre a essere mia amica e a sostenermi in ogni occasione, ha contribuito alla realizzazione di questa tesi, aiutandomi con la traduzione di testi in lingua inglese. Il suo aiuto è stato molto prezioso.

Caterina, un'amica che ha avuto un ruolo importante: ha condiviso con me tutte le mie ansie pre e post esame, e si è offerta in molte occasioni di risentirmi la tesi. Grazie per esserti sottoposta gratuitamente a questa "tortura" e di aver condiviso con me interminabili ore in cui io ripetevo ininterrottamente il discorso che mi ero preparata da esporre davanti alla Commissione e te ascoltavi in silenzio, incitandomi quando ripetevo correttamente e correggendomi dove sbagliavo. Non so come avrei fatto senza.

Un grosso grazie, a tutti i cari amici che in modi diversi, attraverso parole, gesti, messaggi, risate e chiacchierate mi hanno incoraggiata.

Un ringraziamento ai compagni di studi, sono stati per me più veri amici che semplici compagni.

Desidero ringraziare, il Professore Pier Giovanni Vivaldi, relatore di questa tesi, per la grande disponibilità e cortesia dimostratemi, e per tutto l'aiuto fornito durante la stesura. Mi ha seguita con costanza ed entusiasmo ascoltando e assecondando i miei pensieri e le mie idee, e per essersi sempre dimostrato un ottimo docente.

Last but not least, vorrei ringraziare lo Studio Nacci & Associati per avermi aiutata ad affacciarmi al mondo del lavoro. Svolgendo il mio praticantato presso questo studio, ho avuto la fortuna di conoscere e di lavorare con persone molto disponibili, sempre pronte ad insegnarmi e ad aiutarmi nello svolgimento delle mansioni a me affidate.

Grazie a tutti!