

Dario Golizia

FrancoAngeli

Fashion Business

MANUALI



**Teoria e Casi
di Strategic Fashion Management**

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Dario Golizia

Fashion Business

**Teoria e Casi
di Strategic Fashion Management**

MANUALI FrancoAngeli

Immagine di copertina: Alessia Zambonin

Copyright © 2021 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

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

Indice

Introduzione	pag.	15
1. Fashion business e marketing strategico	»	19
Le professioni: gestire un'azienda di moda	»	19
1.1. Definizioni di settore e area strategica d'affari	»	20
1.2. Definizioni di strategia, modello strategico e gruppo strategico	»	20
1.3. I settori del fashion business, secondo la letteratura	»	21
1.4. I settori fashion business, secondo l'autore	»	22
1.5. I modelli strategici e i gruppi strategici nel fashion business, secondo la letteratura	»	24
1.6. I modelli strategici e i gruppi strategici nel fashion business, secondo l'autore	»	25
1.7. I macro gruppi strategici nel fashion business	»	26
1.8. I grandi gruppi specializzati	»	27
1.9. I grandi gruppi despecializzati	»	27
1.10. Le aziende despecializzate	»	28
1.11. Le aziende specializzate	»	31
<i>Intervista a David Pambianco, CEO Pambianco</i>	»	33
2. I grandi gruppi del lusso	»	36
Le professioni: il ruolo dell'Amministratore Delegato	»	36
2.1. Chi sono?	»	37
2.2. Stile, di <i>Daniela Guariento</i> e <i>Antonio Patrino</i>	»	37
2.3. Supply chain e sostenibilità, con <i>Celeste Corso</i>	»	38
2.4. Strategie di segmentazione	»	40
2.5. Brand	»	42
2.6. Prezzo, con <i>Benedetta Breschi</i>	»	47
2.7. Comunicazione	»	51
2.7.1. Cluster image	»	51

2.7.2. Funzione marketing e comunicazione, con <i>Michèle Leoni</i>	pag.	52
2.7.3. Sfilata e fiere, con <i>Andrea Doroldi</i>	»	53
2.7.4. Advertising, editorial, advertorial, con <i>Benedetta Breschi</i>	»	56
2.7.5. Influencer, gifting, endorsement, di <i>Lavinia Biancalani</i>	»	57
2.7.6. Social media	»	62
2.7.7. Sponsorizzazioni e co-branding	»	63
2.7.8. Musei, fondazioni e attività per il tempo libero, con <i>Andrea Pittana</i>	»	65
2.8. Distribuzione, con <i>Andrea Doroldi</i>	»	67
2.9. Omnichannel, con <i>Benedetta Breschi</i> e <i>Sabrina Pomodoro</i>	»	70
<i>Intervista a Edoardo Sabbadin, Professore associato di Fashion e Design Marketing, Università di Parma</i>	»	72
3. Le griffe storiche	»	75
Le professioni: il ruolo del Direttore Creativo	»	75
3.1. Chi sono?	»	76
3.2. Stile, di <i>Diana Murek</i>	»	76
3.3. Supply chain e sostenibilità, con <i>Celeste Corso</i>	»	77
3.4. Strategie di segmentazione	»	78
3.5. Brand	»	78
3.6. Prezzo, con <i>Benedetta Breschi</i>	»	80
3.7. Comunicazione	»	82
3.7.1. Cluster image	»	82
3.7.2. Funzione marketing e comunicazione, con <i>Michèle Leoni</i>	»	82
3.7.3. Sfilata e fiere, con <i>Andrea Doroldi</i>	»	83
3.7.4. Advertising, editorial, advertorial, con <i>Benedetta Breschi</i>	»	83
3.7.5. Influencer, gifting, endorsement, di <i>Lavinia Biancalani</i>	»	84
3.7.6. Social media	»	85
3.7.7. Sponsorizzazioni e co-branding	»	87
3.7.8. Musei, fondazioni e attività per il tempo libero, con <i>Andrea Pittana</i>	»	88
3.8. Distribuzione, con <i>Andrea Doroldi</i>	»	88
3.9. Omnichannel, con <i>Benedetta Breschi</i> e <i>Sabrina Pomodoro</i>	»	90
<i>Intervista a Mauro Ferraresi, Direttore Master Made in Italy, Università IULM, Milano</i>	»	91

4. Le griffe contemporanee	pag. 93
Le professioni: il ruolo del Fashion Stylist	» 93
4.1. Chi sono?	» 94
4.2. Stile, con <i>Diana Murek e Antonio Patrino</i>	» 95
4.3. Supply chain e sostenibilità, con <i>Celeste Corso</i>	» 95
4.4. Strategie di segmentazione	» 96
4.5. Brand	» 97
4.6. Prezzo, con <i>Benedetta Breschi</i>	» 99
4.7. Comunicazione	» 101
4.7.1. Cluster image	» 101
4.7.2. Funzione marketing e comunicazione, con <i>Michele Leoni</i>	» 101
4.7.3. Sfilata e fiere, con <i>Andrea Doroldi</i>	» 102
4.7.4. Advertising, editorial, advertorial, con <i>Benedetta Breschi</i>	» 103
4.7.5. Influencer, gifting, endorsement, di <i>Lavinia Biancalani</i>	» 103
4.7.6. Social media	» 105
4.7.7. Sponsorizzazioni e co-branding	» 106
4.7.8. Musei, fondazioni e attività per il tempo libero, con <i>Andrea Pittana</i>	» 108
4.8. Distribuzione, con <i>Andrea Doroldi</i>	» 108
4.9. Omnichannel, con <i>Benedetta Breschi e Sabrina Pomodoro</i>	» 110
<i>Intervista a Francesco Freschi, Direttore Generale ETRO</i>	» 111
5. Le marche industriali	» 114
Le professioni: il ruolo del Cool Hunter	» 114
5.1. Chi sono?	» 115
5.2. Stile, di <i>Antonio Patrino</i>	» 115
5.3. Supply chain e sostenibilità, con <i>Celeste Corso</i>	» 115
5.4. Strategie di segmentazione	» 116
5.5. Brand	» 117
5.6. Prezzo, con <i>Benedetta Breschi</i>	» 118
5.7. Comunicazione	» 119
5.7.1. Cluster image	» 119
5.7.2. Funzione marketing e comunicazione, con <i>Michele Leoni</i>	» 119
5.7.3. Sfilata e fiere, con <i>Andrea Doroldi</i>	» 120
5.7.4. Advertising, editorial, advertorial, con <i>Benedetta Breschi</i>	» 121
5.7.5. Influencer, gifting, endorsement, di <i>Lavinia Biancalani</i>	» 121
5.7.6. Social media	» 123

5.7.7. Sponsorizzazioni e co-branding	pag. 125
5.7.8. Musei, fondazioni e attività per il tempo libero, con <i>Andrea Pittana</i>	» 125
5.8. Distribuzione, con <i>Andrea Doroldi</i>	» 126
5.9. Omnichannel, con <i>Benedetta Breschi</i> e <i>Sabrina Pomodoro</i>	» 127
<i>Intervista ad Anna Baschiroto, Global Marketing and Communication director LIU JO</i>	» 128
6. I fast fashion brand	» 130
Le professioni: il ruolo del Modellista	» 130
6.1. Chi sono?	» 131
6.2. Stile, di <i>Diana Murek</i>	» 131
6.3. Supply chain e sostenibilità, con <i>Celeste Corso</i>	» 132
6.4. Strategie di segmentazione	» 133
6.5. Brand	» 133
6.6. Prezzo, con <i>Benedetta Breschi</i>	» 135
6.7. Comunicazione	» 136
6.7.1. Cluster image	» 136
6.7.2. Funzione marketing e comunicazione, con <i>Michele Leoni</i>	» 136
6.7.3. Sfilata e fiere, con <i>Andrea Doroldi</i>	» 137
6.7.4. Advertising, editorial, advertorial, con <i>Benedetta Breschi</i>	» 137
6.7.5. Influencer, gifting, endorsement, di <i>Lavinia Biancalani</i>	» 138
6.7.6. Social media	» 139
6.7.7. Sponsorizzazioni e co-branding	» 140
6.7.8. Musei, fondazioni e attività per il tempo libero, con <i>Andrea Pittana</i>	» 141
6.8. Distribuzione, con <i>Andrea Doroldi</i>	» 142
6.9. Omnichannel, con <i>Benedetta Breschi</i> e <i>Sabrina Pomodoro</i>	» 143
<i>Intervista a Gaetano Sallorenzo, (precedentemente) Amministratore Delegato Miroglio</i>	» 144
7. Le griffe 'emergenti' specializzate nel prêt-à-porter	» 147
Le professioni: il ruolo del Merchandiser	» 147
7.1. Chi sono?	» 148
7.2. Stile, con <i>Daniela Guariento</i>	» 148
7.3. Supply chain e sostenibilità, con <i>Celeste Corso</i>	» 148
7.4. Strategie di segmentazione	» 149
7.5. Brand	» 149
7.6. Prezzo, con <i>Benedetta Breschi</i>	» 150

7.7.	Comunicazione	pag.	152
7.7.1.	Cluster image	»	152
7.7.2.	Funzione marketing e comunicazione, con <i>Michele Leoni</i>	»	152
7.7.3.	Sfilata e fiere, con <i>Andrea Doroldi</i>	»	153
7.7.4.	Advertising, editorial, advertorial, con <i>Benedetta Breschi</i>	»	153
7.7.5.	Influencer, gifting, endorsement, di <i>Lavinia Biancalani</i>	»	154
7.7.6.	Social media	»	155
7.7.7.	Sponsorizzazioni e co-branding	»	156
7.7.8.	Musei, fondazioni e attività per il tempo libero, con <i>Andrea Pittana</i>	»	157
7.8.	Distribuzione, con <i>Andrea Doroldi</i>	»	157
7.9.	Omnichannel, con <i>Benedetta Breschi</i> e <i>Sabrina Pomodoro</i>	»	158
	<i>Intervista a Filippo Cavalli, Board Member MSGM</i>	»	158
8.	Le aziende specializzate nel formale maschile	»	161
	Le professioni: il ruolo del Fashion Buyer	»	161
8.1.	Chi sono?	»	162
8.2.	Stile, con <i>Daniela Guariento</i>	»	162
8.3.	Supply chain e sostenibilità, con <i>Celeste Corso</i>	»	162
8.4.	Strategie di segmentazione	»	164
8.5.	Brand	»	164
8.6.	Prezzo, con <i>Benedetta Breschi</i>	»	165
8.7.	Comunicazione	»	167
8.7.1.	Cluster image	»	167
8.7.2.	Funzione marketing e comunicazione, con <i>Michele Leoni</i>	»	167
8.7.3.	Sfilata e fiere, con <i>Andrea Doroldi</i>	»	167
8.7.4.	Advertising, editorial, advertorial, con <i>Benedetta Breschi</i>	»	168
8.7.5.	Influencer, gifting, endorsement, di <i>Lavinia Biancalani</i>	»	169
8.7.6.	Social media	»	169
8.7.7.	Sponsorizzazioni e co-branding	»	171
8.7.8.	Musei, fondazioni e attività per il tempo libero, con <i>Andrea Pittana</i>	»	171
8.8.	Distribuzione, con <i>Andrea Doroldi</i>	»	172
8.9.	Omnichannel, con <i>Benedetta Breschi</i> e <i>Sabrina Pomodoro</i>	»	173
	<i>Intervista ad Andrea Lardini, Presidente Lardini</i>	»	174

9. Le aziende specializzate nel casualwear	pag. 176
Le professioni: il ruolo del Product Manager	» 176
9.1. Chi sono?	» 177
9.2. Stile	» 177
9.3. Supply chain e sostenibilità, con <i>Celeste Corso</i>	» 178
9.4. Strategie di segmentazione	» 179
9.5. Brand	» 180
9.6. Prezzo, con <i>Benedetta Breschi</i>	» 181
9.7. Comunicazione	» 182
9.7.1. Cluster image	» 182
9.7.2. Funzione marketing e comunicazione, con <i>Michele Leoni</i>	» 183
9.7.3. Sfilata e fiere, con <i>Andrea Doroldi</i>	» 183
9.7.4. Advertising, editorial, advertorial, con <i>Benedetta Breschi</i>	» 184
9.7.5. Influencer, gifting, endorsement, di <i>Lavinia Biancalani</i>	» 185
9.7.6. Social media	» 187
9.7.7. Sponsorizzazioni e co-branding	» 187
9.7.8. Musei, fondazioni e attività per il tempo libero, con <i>Andrea Pittana</i>	» 188
9.8. Distribuzione, con <i>Andrea Doroldi</i>	» 189
9.9. Omnichannel, con <i>Benedetta Breschi</i> e <i>Sabrina Pomodoro</i>	» 189
<i>Intervista a Massimo Piombini, Amministratore Delegato Diesel</i>	» 190
10. Le aziende specializzate nell'intimo	» 193
Le professioni: il ruolo del Direttore delle Pubbliche Relazioni	» 193
10.1. Chi sono?	» 194
10.2. Stile, con <i>Daniela Guariento</i>	» 194
10.3. Supply chain e sostenibilità, con <i>Celeste Corso</i>	» 195
10.4. Strategie di segmentazione	» 196
10.5. Brand	» 196
10.6. Prezzo, con <i>Benedetta Breschi</i>	» 198
10.7. Comunicazione	» 199
10.7.1. Cluster image	» 199
10.7.2. Funzione marketing e comunicazione, con <i>Michele Leoni</i>	» 200
10.7.3. Sfilata e fiere, con <i>Andrea Doroldi</i>	» 200
10.7.4. Advertising, editorial, advertorial, con <i>Benedetta Breschi</i>	» 201
10.7.5. Influencer, gifting, endorsement, di <i>Lavinia Biancalani</i>	» 201

10.7.6. Social media	pag.	203
10.7.7. Sponsorizzazioni e co-branding	»	204
10.7.8. Musei, fondazioni e attività per il tempo libero, con <i>Andrea Pittana</i>	»	205
10.8. Distribuzione, con <i>Andrea Doroldi</i>	»	205
10.9. Omnichannel, con <i>Benedetta Breschi e Sabrina Pomodoro</i>	»	206
<i>Intervista a Francesco Sama, Managing Director Pianoforte Holding</i>	»	207
11. Le aziende specializzate nell'activewear	»	210
Le professioni: il ruolo dell'Influencer	»	210
11.1. Chi sono?	»	211
11.2. Stile, con <i>Daniela Guariento</i>	»	211
11.3. Supply chain e sostenibilità, con <i>Celeste Corso</i>	»	212
11.4. Strategie di segmentazione	»	212
11.5. Brand	»	213
11.6. Prezzo, con <i>Benedetta Breschi</i>	»	214
11.7. Comunicazione	»	215
11.7.1. Cluster image	»	216
11.7.2. Funzione marketing e comunicazione, con <i>Michele Leoni</i>	»	216
11.7.3. Sfilata e fiere, con <i>Andrea Doroldi</i>	»	216
11.7.4. Advertising, editorial, advertorial, con <i>Benedetta Breschi</i>	»	217
11.7.5. Influencer, gifting, endorsement, di <i>Lavinia Biancalani</i>	»	218
11.7.6. Social media	»	219
11.7.7. Sponsorizzazioni e co-branding	»	221
11.7.8. Musei, fondazioni e attività per il tempo libero, con <i>Andrea Pittana</i>	»	223
11.8. Distribuzione, con <i>Andrea Doroldi</i>	»	223
11.9. Omnichannel, con <i>Benedetta Breschi e Sabrina Pomodoro</i>	»	225
<i>Intervista a Barbara Mora, Global Marketing Director Fila</i>	»	225
12. Le aziende specializzate nello streetwear	»	228
Le professioni: il ruolo del Direttore Commerciale	»	228
12.1. Chi sono?	»	229
12.2. Stile, con <i>Daniela Guariento</i>	»	229
12.3. Supply chain e sostenibilità, con <i>Celeste Corso</i>	»	230
12.4. Strategie di segmentazione	»	231
12.5. Brand	»	231
12.6. Prezzo, con <i>Benedetta Breschi</i>	»	233

12.7.	Comunicazione	pag.	234
12.7.1.	Cluster image	»	234
12.7.2.	Funzione marketing e comunicazione, con <i>Michele Leoni</i>	»	234
12.7.3.	Sfilata e fiere, con <i>Andrea Doroldi</i>	»	235
12.7.4.	Advertising, editorial, advertorial, con <i>Benedetta Breschi</i>	»	236
12.7.5.	Influencer, gifting, endorsement, di <i>Lavinia Biancalani</i>	»	236
12.7.6.	Social media	»	238
12.7.7.	Sponsorizzazioni e co-branding	»	239
12.7.8.	Musei, fondazioni e attività per il tempo libero, con <i>Andrea Pittana</i>	»	239
12.8.	Distribuzione, con <i>Andrea Doroldi</i>	»	240
12.9.	Omnichannel, con <i>Benedetta Breschi e Sabrina Pomodoro</i>	»	241
	<i>Intervista a Cristiano Fagnani, Chief Marketing Officer New Guards Group</i>	»	241
13.	Le aziende specializzate nelle borse	»	245
	Le professioni: il ruolo del Visual Merchandiser	»	245
13.1.	Chi sono?	»	246
13.2.	Stile, con <i>Daniela Guariento</i>	»	246
13.3.	Supply chain e sostenibilità, con <i>Celeste Corso</i>	»	246
13.4.	Strategie di segmentazione	»	247
13.5.	Brand	»	248
13.6.	Prezzo, con <i>Benedetta Breschi</i>	»	249
13.7.	Comunicazione	»	250
13.7.1.	Cluster image	»	250
13.7.2.	Funzione marketing e comunicazione, con <i>Michele Leoni</i>	»	251
13.7.3.	Sfilata e fiere, con <i>Andrea Doroldi</i>	»	251
13.7.4.	Advertising, editorial, advertorial, con <i>Benedetta Breschi</i>	»	252
13.7.5.	Influencer, gifting, endorsement, di <i>Lavinia Biancalani</i>	»	252
13.7.6.	Social media	»	254
13.7.7.	Sponsorizzazioni e co-branding	»	255
13.7.8.	Musei, fondazioni attività per il tempo libero, con <i>Andrea Pittana</i>	»	256
13.8.	Distribuzione, con <i>Andrea Doroldi</i>	»	256
13.9.	Omnichannel, con <i>Benedetta Breschi e Sabrina Pomodoro</i>	»	257
	<i>Intervista a Claudia Orciani, Presidente Orciani</i>	»	258

14. Le aziende specializzate nelle calzature	pag. 261
Le professioni: il ruolo del Direttore H&R	» 261
14.1. Chi sono?	» 263
14.2. Stile, con <i>Daniela Guariento</i>	» 263
14.3. Supply chain e sostenibilità, con <i>Celeste Corso</i>	» 263
14.4. Strategie di segmentazione	» 264
14.5. Brand	» 264
14.6. Prezzo, con <i>Benedetta Breschi</i>	» 266
14.7. Comunicazione	» 267
14.7.1. Cluster image	» 267
14.7.2. Funzione marketing e comunicazione, con <i>Michele Leoni</i>	» 267
14.7.3. Sfilata e fiere, con <i>Andrea Doroldi</i>	» 268
14.7.4. Advertising, editorial, advertorial, con <i>Benedetta Breschi</i>	» 268
14.7.5. Influencer, gifting, endorsement, di <i>Lavinia Biancalani</i>	» 269
14.7.6. Social media	» 270
14.7.7. Sponsorizzazioni e co-branding	» 272
14.7.8. Musei, fondazioni e attività per il tempo libero, con <i>Andrea Pittana</i>	» 272
14.8. Distribuzione, con <i>Andrea Doroldi</i>	» 273
14.9. Omnichannel, con <i>Benedetta Breschi</i> e <i>Sabrina Pomodoro</i>	» 274
<i>Intervista a Riccardo Sciutto, Amministratore Delegato Sergio Rossi</i>	» 275
15. Conclusioni: fattori chiave di successo e futuri scenari del sistema moda, con <i>Sennait Ghebream</i>	» 278
Bibliografia	» 285
Gli autori	» 295

Introduzione

Quali sono le aziende di moda di maggiore successo? Quali modelli di business hanno adottato? Come stanno affrontando le sfide per il prossimo futuro? C'è un solo modello di business vincente nel settore della moda? O ce ne sono diversi? Perché molte imprese di moda (anche molto famose) sono state acquisite dai grandi gruppi? Perché altre hanno incontrato grandi difficoltà finanziarie negli ultimi venti anni?

Lo scopo di questo libro è di fornire risposte concrete alle domande di cui sopra attraverso l'esperienza dell'autore, le interviste realizzate ai protagonisti del settore, e soprattutto grazie alle molteplici ricerche effettuate *ad hoc* su oltre 50 aziende internazionali.

Attualmente, ci sono molti libri di fashion business, ma nessuno si focalizza sui modelli strategici. Nessuno identifica i differenti gruppi strategici¹ che competono nel settore moda, ciascuno dei quali adotta o potrebbe adottare modelli di business diversi. Conseguentemente, questi testi non sottolineano le differenti strategie creative, produttive, di branding, distributive nonché di *omnichannel*, specifiche di ogni cluster e delle aziende che ne fanno parte.

Ma le strategie applicate da LVMH sono realmente simili a quelle adottate da Hermès o Giorgio Armani? Inoltre, la strategia scelta da Armani Privé, linea che compete nell'Alta Moda, assomiglia a quella applicata dalla stessa azienda per la linea casual Armani Exchange? La risposta è assolutamente

1. L'autore usa il termine gruppo strategico e cluster come sinonimi, come definito nel paragrafo 1.2.

no. Generalizzare allorché si analizza il settore moda non ha alcun senso. Non si può descrivere una strategia – a ogni livello – se prima non si identificano i differenti cluster e le aziende che ne fanno parte. Ci sono molte differenze all'interno del sistema moda, un settore iper-competitivo in cui operano centinaia di imprese, poche delle quali, tuttavia, raggiungono eccellenti risultati.

Le caratteristiche che distinguono il libro sono le seguenti:

- offre una nuova prospettiva mediante cui segmentare il settore moda, adottando un nuovo modello;
- identifica 13 gruppi strategici, ciascuno dei quali applica un differente modello di business, ovvero:
 1. i grandi gruppi despecializzati (capitolo due);
 2. le *griffe* storiche (capitolo tre);
 3. le *griffe* contemporanee (capitolo quattro);
 4. i marchi industriali (capitolo cinque);
 5. i *fast fashion brand* (capitolo sei);
 6. i marchi emergenti specializzati nel *ready-to-wear* (capitolo sette);
 7. i marchi specializzati nel menswear (capitolo otto);
 8. i marchi specializzati nel casualwear (capitolo nove);
 9. i marchi specializzati nell'underwear (capitolo dieci);
 10. i marchi specializzati nell'activewear (capitolo undici);
 11. i marchi specializzati nello streetwear (capitolo dodici);
 12. i marchi specializzati nelle borse (capitolo tredici);
 13. i marchi specializzati nelle calzature (capitolo quattordici);
- identifica le principali aziende che fanno parte di ogni gruppo strategico;
- descrive ogni gruppo, in un capitolo dedicato, attraverso una completa ed esaustiva visione: dalla creatività alla supply chain e sostenibilità; dalle strategie di segmentazione alle politiche di brand; dal prezzo alla distribuzione, fino alle strategie *omnichannel*;
- descrive le molteplici figure professionali che lavorano in un'azienda di moda – al principio di ogni capitolo – e presenta un'intervista a uno dei protagonisti del settore – al termine dello stesso.

Ringraziamenti

Desidero ringraziare tutti coloro che hanno offerto un contributo, materiale o morale, alla realizzazione di questo libro.

In particolare desidero ringraziare i miei (ormai) ex studenti per il grande supporto offerto alla ricerca: Rubina Biancardi, Camilla Cenci, Raffaella Gemiti, Ileana Brendaglia, Alessia Breviari, Monica Bucalo, Marco Casciello, Francesca Danesi, Luca Grillo, Manon Leclerc, Luca Lutri, Hana Matsuura, Luna Nardi, Anna Péterfi, Alice Sebastiani, Sophie-Therese Solderer e Mia Vukasovic.

Inoltre, desidero ringraziare i contributor che mi hanno supportato nella stesura di alcuni paragrafi: Lavinia Biancalani, Benedetta Breschi, Celeste Corso, Andrea Doroldi, Sennait Ghebreab, Daniela Guariento, Michele Leoni, Diana Marian Murek, Antonio Patruno Randolfi, Andrea Pittana e Sabrina Pomodoro.

Ancora, desidero ringraziare Veronica Fumarola per il contributo offerto alla revisione finale del testo.

Infine, un grazie alla mia meravigliosa compagna di vita che mi ha supportato e sopportato in questo lungo lavoro.

Fashion business e marketing strategico*

Le professioni: gestire un'azienda di moda

Cosa c'è dietro un vestito, una t-shirt, una sneaker? C'è molto più di uno stilista, una modella, una sfilata. C'è un'azienda, la sua strategia, il suo management. L'azienda di moda è caratterizzata da una complessa struttura organizzativa che comprende ruoli sia creativi che manageriali. Dall'Amministratore Delegato, che definisce la strategia, al Direttore Creativo, responsabile del processo stilistico. Dal Product Manager, che si occupa del processo di produzione, al Fashion Buyer, responsabile degli acquisti. Dal Public Relation Manager, che si dedica alla comunicazione del brand, al Visual Merchandiser che allestisce il punto vendita. Inoltre, un'azienda di moda è supportata dall'attività di molte figure professionali che operano dietro le scene, ma che svolgono comunque un importante ruolo. Dal Fashion Stylist, che si prende cura dello stile e dell'immagine, agli influencer che contribuiscono a comunicarle. Solo una gestione sinergica e strategica di queste competenze e figure manageriali può condurre l'azienda a raggiungere eccellenti risultati economici e sociali. I ruoli sopra citati, e molti altri ancora, sono brevemente descritti al principio di ogni capitolo.

* Il capitolo è basato sul capitolo 1 descritto nel libro *Fashion business model* (Golizia, 2016).

1.1. Definizioni di settore e area strategica d'affari

Il punto di partenza è il **settore**. Porter lo definisce come “un gruppo di imprese che produce beni che sono interscambiabili l’uno rispetto all’altro” (Porter, 1985, p. 13). Certo, i confini del settore, soprattutto quelli del sistema moda, non sempre sono chiari e definiti. Ma “separare le definizioni di settore e di area d'affari (business) dell'impresa, permette di eliminare l'inutile confusione che sorge nel tracciare rigidi confini di settore” (Porter, 1985, p. 39). Infatti, la maggior parte dei settori può essere suddiviso in distinte e autonome *aree strategiche d'affari (ASA)*, ciascuna delle quali presenta proprie caratteristiche. L'**ASA** “coincide con un'area di mercato specifica che diviene missione dei prodotti dell'impresa e per la quale è possibile definire obiettivi e sviluppare strategie indipendenti da altre aree di business” (Valdani, 1995, p. 265).

Le peculiarità di un'ASA sono, dunque, le seguenti:

- è strategicamente rilevante e gestibile in autonomia;
- soddisfa bisogni simili;
- offre prodotti e prezzi dalle caratteristiche simili;
- presenta strategie di produzione e distribuzione simili;
- implica fattori chiave di successo simili (Valdani, 1995).

1.2. Definizioni di strategia, modello strategico e gruppo strategico

“In quasi tutti i settori sono presenti imprese che conseguono risultati economici diversi” (Porter, 1985, p. 121). La ragione per cui alcune imprese conseguono profitti maggiori rispetto ad altre è da ricercarsi nell'efficacia delle **strategie** adottate dalle prime per convincere i potenziali acquirenti ad acquistare i loro prodotti piuttosto che quelli dei competitori (Porter, 1985).

Che cos'è la strategia? “La strategia consiste nel decidere come soddisfare le esigenze dei potenziali compratori, come rispondere alla concorrenza e in quali settori, mercati, segmenti competere” (Pellicelli, 2005, p. 10).

Definita la strategia, si procede a delineare il significato di **modello strategico e gruppo strategico**, due concetti chiave di questo libro. Il primo è definito da Corbellini e Saviolo (2009, p. 121) come la “descrizione semplificata di come un'impresa fa affari e soldi, senza dover andare in dettaglio in tutte le sue strategie e processi”.

Si è ora in grado di comprendere il significato di **gruppo strategico**, che Porter definisce “un insieme d'impresa che all'interno del settore seguono strategie simili” (1985, p. 124). Dopo aver definito il settore, l'ASA, il mo-