Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale

in Lingue, Economie e Istituzioni
dell'Asia e dell'Africa Mediterranea

Tesi di Laurea

L'artigianato tessile nella moda Made in Italy in Giappone

Il caso studio Loro Piana

Relatore
Ch. Prof. Paola Celentano

Correlatore
Ch. Prof. Stefano Micelli

Laureando
Chiara Locatelli
Matricola 850184

Anno Accademico
2017 / 2018

Abstract

Questa tesi analizza il mercato dell'abbigliamento di lusso giapponese nell'ultimo decennio, focalizzando l'attenzione sui prodotti artigianali Made in Italy esportati in Giappone. Il saldo legame tra artigianato italiano e piccole imprese non fornisce una rappresentazione realistica della situazione attuale, per cui l'obiettivo è rivalutare l'artigianato Made in Italy, mostrando l'alto valore che possiede nel mercato giapponese. In particolare, si pone l'attenzione sull'artigianato tessile in quanto le case di moda italiane sono alcune tra le aziende al centro del mirino di acquisizioni da parte di multinazionali straniere. Loro Piana è l'esempio concreto di come la tecnica artigianale possa creare prodotti di lusso e mantenere l'"italianità", pur facendo parte della multinazionale LVMH. Nello specifico, si cercherà di capire quale sia la percezione dei clienti giapponesi del Made in Italy e in che modo un prodotto artigianale, portando l'acquirente a interrogarsi sui valori intrinsechi che rappresenta, possa diventare uno status symbol per il consumatore.

La ricerca è condotta attraverso fonti occidentali e giapponesi, sia cartacee sia online, in modo da assicurare una visione aggiornata, e corredata da interviste rilasciate dai manager di Loro Piana.

Il risultato sperato è quello di portare ad una rivalutazione dell'artigianato Made in Italy, attraverso una descrizione esaustiva della percezione dei prodotti italiani da parte dei consumatori giapponesi.

要旨

この論文の題目は、「日本における Made in Italy のファッションの基盤となる工芸品とロロ・ピアーナのケーススタディ」である。

この論文では、過去 10 年間の日本の高級衣料市場を分析し、日本に輸出される Made in Italy 工芸品に着目する。イタリアの職人技と中小企業の密接な関係は現状の現実的な表現を提供しないので、目的は Made in Italy の職人技を見直すことであり、日本市場での高い価値を示している。特に、多いのイタリアのファッションハウスは外国の多国籍企業によって買収されているため、繊維の職人技に注目が集まっている。Loro Piana (ロロ・ピアーナ)は、LVMH というフランスの多国籍企業から買収されていたものの、職人の技が贅沢な製品を生産し、「イタリア性」を維持する可能性の具体例である。具体的には、消費者に対する Made in Italy の 認識がどのようなものであるか、そして製品を購入する人々にとってのステータスシンボルになり得る理由を理解しようとする。1980 年代以来、外国の贅沢品は日本の現実を変え始めた。それは、Made in Italy 製品への強い関心が現れ始めた時代であった。その関心は強い製品文化と古代の職人的、芸術的歴史によって引かれた。消費者がもつ購入に影響する製品についての認識とイメージに関する主要な学術研究は、原産国効果、国家ブランディング、および拡張自己という学術研究である。原産国は品質の高さの判断基準になるため、製品自体のクオリティとその国自体のブランド・イメージが購買欲に繋がっている。

本論文は全 4 章で構成されている。

最初の章の主なトピックは日本である。過去 30 年間のマクロ経済と産業の成長状況や、ブームと経済成長を分析した後、高級品市場を中心とした衣料品市場に着目する。消費者プロフィール、日本のファッション市場を特徴付ける変化と傾向も調べたい。

第 2 章では Made in Italy についてである。Made in Italy は原産ばかりではなく、ライフスタイルも表している。これは、現在のイタリアの生産がイタリアの歴史、文化、領土などに結ばれているからである。Made in Italy は偽造の脅威にさらされているので、この章では偽造の問題と保護の法規にも触れる。また、グローバリゼーションに対する Made in Italy の貿易価値を分析する。

さらに、第 3 章では Made in Italy の強みのひとつである職人技に着目する。最初に中世と ルネサンスから現在までイタリアの職人技の進化を説明し、次にそれが現在の贅沢部門において果たす役割と価値を調査することで、その価値を再発見したい。この章では、日本の職人技を簡単に分析することも必要であると判断した。

最後に、第 4 章では、ロロ・ピアーナというブランドを分析する。ロロ・ピアーナは、カシミア、ビキューナ、極細ウールの加工において、世界でも有数の繊維企業である。それは今まで 20 店舗をオープンしてきた日本で人気のブランドで、その主な店舗は銀座という東京の高級地区にある。ロロ・ピアーナの本社でのインタビューにより分析したブランドの進化とクラフト技術の日本での普及について言及する。

期待される結果は、イタリア製品に対する日本の消費者の認識の徹底的な説明を通して、Made in Italy の職人技の価値をさせるということである。

Sommario

ABSTRACT **1**

要旨 **2**

INTRODUZIONE **6**

STATO DELL'ARTE **8**

CAPITOLO I

IL CONTESTO ECONOMICO E IL MERCATO DELL'ABBIGLIAMENTO GIAPPONESE **16**

1.1 QUADRO STORICO DELL'ECONOMIA GIAPPONESE E DEI MAGGIORI MOMENTI DI CRISI NEGLI ULTIMI TRENT'ANNI 16

1.2 QUADRO ECONOMICO E INDUSTRIALE ODIERNO 24

1.3 IL MERCATO DELL'ABBIGLIAMENTO IN GIAPPONE 29

1.3.1 I Canali di Distribuzione *31*

1.3.2 Consumer Profile *34*

1.3.3 Il mercato dell'abbigliamento di lusso in Giappone *36*

1.4 CONCLUSIONI 40

CAPITOLO II

IL MADE IN ITALY **43**

2.1 COS'È IL MADE IN ITALY? 43

2.1.2 L'evoluzione del Made in Italy *46*

2.2 MINACCE E TUTELA 48

2.3 DAL LOCALE AL GLOBALE: L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DI IMPRESA 55

2.3.1 Il vantaggio strategico del Made in Italy nei mercati globali. *59*

2.3.2 L'Italia Made in Japan *62*

2.4 CONCLUSIONI 67

CAPITOLO III

L'ARTIGIANATO DELLA MODA **69**

3.1 ARTIGIANATO ITALIANO. 69

3.1.1 Artigianato, memoria del passato. *69*

3.1.2 Artigianato, risorsa per il futuro? *72*

3.2 ARTIGIANATO INDUSTRIALE O INDUSTRIA ARTIGIANALE? I DISTRETTI ITALIANI. 74

3.3 IL RUOLO DELL'ARTIGIANATO NELL'ABBIGLIAMENTO DI LUSSO, PMI E GRANDI IMPRESE 79

3.4 L'ARTIGIANATO GIAPPONESE 82

3.4.1 Materiali *83*

3.4.2 Tecniche di disegno *84*

3.4.3 Artiginato giapponese nell'abbigliamento moderno: Issey Miyake. *87*

3.5 CONCLUSIONI 89

CAPITOLO IV

IL CASO STUDIO LORO PIANA **92**

4.1 STORIA ED EVOLUZIONE DEL MARCHIO 92

4.1.2 L'acquisizione di Loro Piana da parte di LVMH *92*

4.1.3 Promozione e comunicazione *95*

4.2 ARTIGIANATO E INNOVAZIONE. 100
4.3 LORO PIANA JAPAN 105
4.4 CONCLUSIONI 108
CONCLUSIONI 111
INDICE DELLE FIGURE 115
BIBLIOGRAFIA 117
SITOGRAFIA 119

INTRODUZIONE

La tesi si intitola "L'artigianato tessile della moda Made in Italy in Giappone. Il caso studio Loro Piana". Loro Piana è una delle principali aziende artigianali al mondo nella lavorazione del cashmere, della vigogna e delle lane extrafini. Si tratta di un marchio popolare in Giappone in cui nel corso degli anni ha aperto più di 20 punti vendita, i cui principali si trovano a Ginza, quartiere del lusso di Tokyo.

Questa tesi analizza il mercato dell'abbigliamento di lusso giapponese nell'ultimo decennio, focalizzando l'attenzione sui prodotti artigianali Made in Italy esportati in Giappone. Il saldo legame tra artigianato italiano e piccole imprese non fornisce una rappresentazione realistica della situazione attuale, per cui l'obiettivo è di rivalutare l'artigianato Made in Italy, mostrando l'alto valore che possiede nel mercato giapponese. In particolare, si pone l'attenzione sull'artigianato tessile in quanto le case di moda italiane sono alcune tra le aziende al centro del mirino di acquisizioni da parte di multinazionali straniere. Loro Piana è l'esempio concreto di come la tecnica artigianale possa creare prodotti di lusso e mantenere l'"italianità", pur facendo parte della multinazionale francese LVMH. Nello specifico, si cercherà di capire quale sia la percezione dei clienti giapponesi del Made in Italy e come i prodotti possano essere uno status symbol per coloro che li acquistano interrogandosi sul valore intrinseco che incarnano.

I beni di lusso stranieri hanno cominciato a trasformare la realtà giapponese già dagli anni Ottanta, periodo in cui ha iniziato a manifestarsi anche un forte interesse verso i prodotti Made in Italy richiamato da una cultura del prodotto molto forte e una storia artigianale e artistica molto antica, che rendevano i prodotti italiani frutto di una lunga cooperazione e un intreccio di cultura, arte, artigianato, abilità manifatturiera e territorio. All'amore per il prodotto che si ritiene sia affidabile, autentico e duravole si aggiunge l'interesse e il rispetto verso la storia che sta dietro esso e dietro lo stilista.

Lo studio riguardo la percezione e l'immagine che attualmente i consumatori giapponesi hanno dell'Italia e dei suoi prodotti parte dalla considerazione delle teorie del Country-of-Origin Effect e Nation Branding, che riguardano l'influenza che il luogo di origine del prodotto e la percezione del paese esercitano sulle scelte di acquisto del consumatore, e la teoria dell'Extended Self che, invece, analizza il legame affettivo che il consumatore instaura con il prodotto. La ricerca è condotta attraverso fonti occidentali e giapponesi, sia cartacee sia online, in modo da assicurare una visione aggiornata, e corredata da interviste rilasciate dai manager di Loro Piana.

La tesi è suddivisa in quattro capitolo. Nel primo capitolo, l'argomento principale sarà il Giappone: dopo aver fornito un quadro macroeconomico e industriale del Paese, analizzando il boom e la crescita economici negli ultimi trentanni, ci si focalizzerà sul mercato dell'abbigliamento, in particolare quello del lusso, elaborando un consumer profile, i cambiamenti e le tendenze che caratterizzano il mercato fashion in Giappone.

Il secondo capitolo, invece, verterà sul Made in Italy: dopo aver delineato la storia e lo stato attuale del marchio, insieme ai problemi di falsificazione e norme per la salvaguardia, si analizzerà il valore strategico del Made in Italy in risposta alla globalizzazione.

Inoltre, il terzo capitolo si focalizzerà su uno dei punti di forza del Made in Italy: l'artigianato. Si lavorerà a riscoprirne il valore, prima delineando l'evoluzione dell'artigianato italiano e poi indagando il ruolo e valore che esso tuttoggi ricopre nel settore del lusso. È sembrato necessario e interessante analizzare brevemente anche l'artigianato giapponese.

Infine, nel quarto capitolo si analizza il case study Loro Piana. Il signor Renato Cotto, direttore Business Unit Filati Divisione Tessile, e il signor Marco Spola, vicepresidente di Loro Piana Japan, si sono resi disponibili a collaborare in maniera molto attiva nel raccontare, attraverso interviste, l'evoluzione del marchio, le tecniche artigianali e il commercio in Giappone in modo da mostrare in maniera concreta come artigianato e lusso si intrecciano e quale effetto abbia nel mercato giapponese.

Il risultato sperato è quello di portare a una rivalutazione dell'artigianato Made in Italy, attraverso una descrizione esaustiva della percezione dei consumatori giapponesi dei prodotti italiani.

Stato dell'arte

La relazione tra prodotto e paese di origine è stata soggetto di numerosi studi che hanno portato alla formulazione di tre teorie: *Country-of-Origin Effect*, *Nation Branding*, e *Extended Self*.
Per comprendere a fondo queste teorie, occorre prima effettuare una premessa riguardo il concetto di "brand", che rappresenta il prodotto e la stretta relazione tra essa e il cliente.

> "La marca è il 'luogo concettuale' dove si sedimentano l'evoluzione passata e futura dell'offerta, l'identità dell'impresa e con essa l'esperienza del consumatore"[1]

La maggior parte della letteratura identifica la marca come la "memoria" dell'azienda, in grado di riassumerne la storia, gli investimenti, gli obiettivi. Al contempo, il brand può elevarsi a strumento con cui il consumatore esprime le proprie specificità individuali[2]. A livello commerciale la marca assicura un vantaggio competitivo perché rende possibile differenziazione dai competitor e la fedeltà dei clienti. Secondo Keller[3], le relazioni tra marca e cliente si manifestano come esito finale di un processo di valorizzazione del brand che prevede la costruzione di una "immagine di marca" e la formazione di una sua "personalità" in cui il cliente si può vedere affine. Tale processo parte da un livello di *awareness* del brand e consente la formazione di un'immagine percepita dal consumatore attraverso i suoi atteggiamenti e giudizi e dà luogo al legame marca-cliente[4]. L'immagine della marca, quindi, si potrebbe intendere come "un necessario antecedente alla formazione della *brand personality*". Come definisce Aaker[5], la personalità di marca è "un set di caratteristiche umane associate a una marca", in cui i consumatori possono riflettervi la loro personalità trovando punti di coerenza con i loro valori e instaurando di conseguenza una relazione affettiva.
Tra i criteri qualificanti di un'offerta, gli acquirenti si basano sul paese a cui associano la provenienza di un prodotto. Tradizionalmente, attraverso l'immagine del paese di origine del

[1] Gaetano AIELLO, Davanti agli occhi del cliente: branding e retailing del Made in Italy nel mondo, Roma, Aracne, 2013, p. 21.
[2] Ivi, pp. 21-22.
[3] Kevin Lane KELLER, Brand synthesis: the multidimentionality of brand knowledge, Journal of Consumer Research, 2003, pp.595-600.
[4] Gaetano AIELLO, Davanti agli occhi del cliente…, cit., p. 23.
[5] Citato in ibidem.

prodotto, la letteratura rivela come il Country of Origin[6] (COO) influenzi la percezione e il comportamento dei consumatori. Nagashima Akira[7] definisce il Country of Origin effect:

> "[...] the "Made In" image is the picture, the reputation, the stereotype that businessmen and consumers attach to products of a specific country. This image is created by such variables as representative products, national characteristics, economic and political background, history and traditions. It has a strong influence on consumer behaviour in the international market, as it is associated with mass communication, personal experience, and views of national opinion leaders."

Questi fattori creano un quadro nella mente del consumatore che influenza, sia in modo positivo sia negativo, le decisioni riguardo l'acquisto di un prodotto di una determinata origine. Questo quadro si può creare per esperienza diretta oppure conoscenza approfondita di un determinato paese. Si consideri, tuttavia, che l'immagine di un paese può essere anche condizionata da un forte legame emotivo e affettivo, che nasce anche relazionandosi esclusivamente con le informazioni ottenute attraverso i mass media, che implicano quindi un'esperienza indiretta[8]. Come fa notare Michael Laroche[9], la letteratura precedente ha individuato due prospettive differenti riguardo il ruolo dell'origine del prodotto nelle dinamiche di acquisto del consumatore. Bilkey e Nes[10] parlano di "halo" (lett. "alone") a cui le persone si riconducono per dedurre le qualità di prodotti stranieri. La ragione di questa visione consiste nel fatto che quando i consumatori hanno conoscenza limitata riguardo le caratteristiche di un prodotto straniero, tendono a usare informazioni indirette, come il paese di origine, per effettuare una valutazione del brand e del prodotto. In supporto a questa teoria, Johansson[11] mostra che il paese d'origine influenza la valutazione delle caratteristiche, ma non consente un complessivo giudizio dei

---

[6] Letteralmente "paese di origine", indica la nazione in cui la produzione di un bene ha avuto luogo. Per Approfondimenti si veda KOTLER Philip, GERTNER David, "Country as brand, product and beyond: a place marketing and brand management perspective", Journal of Brand Management, Vol. 9, n.4-5, 2002, p. 249.

[7] NAGASHIMA, Akira, "A Comparison of Japanese and U.S. Attitudes Toward Foreign Products", *Journal of Marketing*, vol. 34, n. 1, 1970, p. 68.

[8] Peeter W.J. VERLEGH, Jan-Benedict E. M. STEENKAMP, "A Review and Meta-Analysis of Country- of-Origin Research", *Journal of Economic Psychology*, n. 20, 1999, pp. 521-546.

[9] Michael LAROCHE *et al*., "The influence of country image structure on consumer evaluations of foreign products", *International Marketing Review*, vol. 22, n. 1, 2005, pp. 96-115.

[10] Warren BILKEY, Erik NES, "Country of origin effects on product evaluations", *Journal of International Business Studies,* Vol. 13, 1982, pp. 89-99.

[11] Johny K. JOHANSSON, Susan P. DOUGLAS, Ikujiro NONAKA, "Assessing the impact of country-of-origin on product evaluations: a new methodological perspective", *Journal of Marketing Research*, Vol. 22, 1985, pp. 388-396.

prodotti. Egli propone, invece, la prospettiva del "summary" (lett. "riassunto"), secondo cui i consumatori usano il costrutto PCI (Product-Country Image) per riassumere le informazioni sugli attributi del prodotto. Questa concettualizzazione si basa sulla teoria della capacità di elaborazione limitata, secondo cui, tendiamo ad astrarre e "bloccare" le informazioni per facilitarne l'archiviazione e il recupero dalla memoria a lungo termine. Johansson[12] sostiene che la visualizzazione dell'immagine del paese come un costrutto riepilogativo fornisce una buona spiegazione dell'interazione positiva tra familiarità del prodotto e il ricorso dell'origine del paese nella valutazione del prodotto. In linea con il lavoro di Johansson, Han[13] ha sperimentato empiricamente due modelli causali che riflettono i ruoli dei costrutti "halo" e "summary" nelle valutazioni dei consumatori. Si è concluso che, a seconda del livello di familiarità dei consumatori con i prodotti del paese, l'immagine che si crea può servire da "alone" da cui i consumatori deducono gli attributi di un prodotto, o come un costrutto riepilogativo ("summary") che riassume le convinzioni dei consumatori su questi attributi. Nel caso di scarsa familiarità, l'immagine del paese (dall'inglese Country-Image, CI) influenza indirettamente l'intenzione di acquisto dei consumatori attraverso l'opinione riguardo al prodotto. Questo concetto si può riassumere come

CI → Beliefs → Attitudes

Nel caso di elevata familiarità, invece, il CI influisce direttamente sull'atteggiamento dei consumatori verso il prodotto, mentre le convinzioni sul prodotto non influenzano direttamente le intenzioni d'acquisto. Il modello varia in

Beliefs → CI → Attitudes

Lo studio di Laroche propone un modello che comprende gli studi precedenti. Nel modello di Laroche (Figura 1), le credenze sul prodotto si riferiscono alle convinzioni dei consumatori circa le caratteristiche intrinseche del bene come la qualità e l'affidabilità. La valutazione, d'altra parte, fa riferimento all'atteggiamento dei consumatori nei confronti del prodotto e viene resa operativa

[12] Johny K. JOHANSSON, "Determinants and effects of the use of 'made in' labels", *International Marketing Review*, Vol. 6 No. 1, 1989, pp. 47-58.
[13] C.Min HAN, "Country image: halo or summary construct?", *Journal of Marketing Research*, Vol. 26, 1989, pp. 222-9.

in termini di orgoglio di proprietà, gradimento e intenzione di acquisto. Inoltre, il modello proposto, postula un'elaborazione simultanea dell'immagine del paese e delle credenze sul prodotto, indipendentemente dal livello di familiarità dei consumatori. Si presume che l'immagine del paese influenzi le convinzioni sul prodotto e quindi abbia un effetto indiretto aggiuntivo sulla valutazione del prodotto.

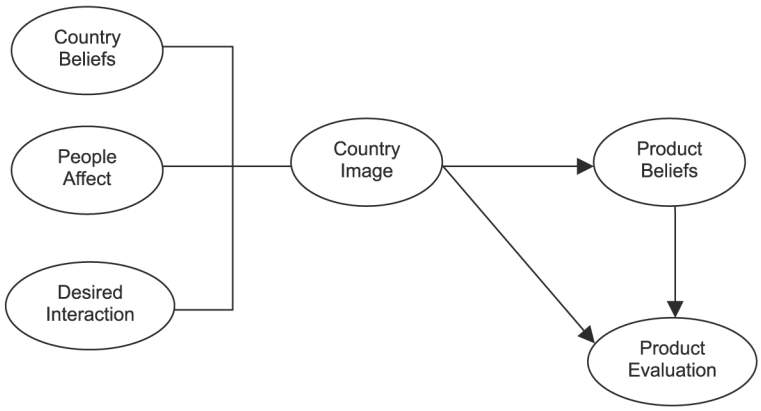

Figura 1 Il modello proposto da Laroche. Fonte: LAROCHE, "The influence of country image structure om cnsumer evaluations of foreign products", International Marketing Review, vol. 22, n. 1, 2005, p. 101.

Come spiega Aiello, qualcosa è cambiato nel modo in cui il paese di origine e l'effetto Made in-vengono gestiti delle imprese. Il crescente ricorso a processi di delocalizzazione produttiva ha amplificato lo spettro di significati del Country of Origin. In passato, il COO era legato all'immagine del paese in cui il prodotto era realizzato. Col passare del tempo, la letteratura a riguardo si è arricchita. Oggi, si può parlare di Country of Manufacturing (COM) che indica il paese in cui il bene viene fisicamente prodotto; il Country of Design (COD) ossia il luogo in cui il prodotto è stato ideato; il Country of Brand (COB), il paese di origine evocato dal nome del brand sviluppato da imprese globali; il Country of Image (COI), infine, che si rifà all'immagine dei prodotti afferenti a un certo COO. Fa notare Aiello che recentemente soprattutto i grandi gruppi multinazionali tendono a utilizzare "brand che richiamano una specifica provenienza, avente il potenziale di migliorare la percezione del valore di un certo prodotto agli occhi del consumatore"[14].

[14] AIELLO, Davanti agli occhi del cliente…, cit., p. 103.

Mentre i termini come COO si riferiscono soprattutto al prodotto, i termini di *nation brand* o *country equity* si riferiscono al concetto di nazione e descrive gli elementi intangibili senza un preciso riferimento al prodotto[15]. Spiega Yan,

> "the aim is to create a clear, simple, differentiating idea built around emotional qualities which can be symbolised both verbally and visually and understood by diverse audiences in a variety of situations."

Il *nation branding*, quindi, applica tecniche di comunicazione e marketing al fine di promuovere l'immagine di una nazione. Questa espressione può essere interpretata come un sinonimo del COO, in questo caso ha il mero obiettivo di usare l'immagine del paese per incrementare le vendite; oppure, si può considerare come *place branding*[16], un componente del marketing di turismo, che consiste nel promuovere il luogo non solo per il turismo ma anche per investimenti e lavoro. Esistono casi in cui viene coniato un nome per brandizzare un paese o un'area: negli anni Ottanta, per esempio, si usava riferirsi alla zona comprendente Hong Kong, Corea, Taiwan e Singapore come i "Quattro Dragoni". Il *nation branding* concerne l'immagine dell'intero paese, dalla politica alla storia, economia e cultura. L'immagine della nazione può avere un impatto sul consumatore e non avere alcun legame con il prodotto, mentre l'immagine prodotto-paese ha un impatto immediato sulla mente delle persone e influenza direttamente la decisione di acquisto. Un'immagine positiva del prodotto la cui produzione è legata a un paese può coesistere con una cattiva immagine di quella nazione. Il *nation branding*, dunque, comporta una promozione dell'immagine della nazione a un pubblico internazionale. Come per il *product branding*, il *nation branding* ha tutti i tipi di tecniche, tecnologie e media a disposizione, ciononostante deve affrontare una serie di difficoltà. Una per esempio è appunto comunicare una singola immagine o messaggio a diverse tipologie di pubblico e paesi. Come sostiene Yan, è quasi impossibile riuscire a creare un'unica immagine riguardo un paese che possa essere usata da diversi settori industriali[17].

---

[15] Ying FAN, "Branding the nation: what is being branded?", *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 12, n. 1, 2005, pp. 5-6.
[16] Il place branding, che comprende il nation branding, il region branding e il city branding, è un processo di comunicazione e pormozione di un'immagine di un territorio a un mercato di riferimento.
[17] Ivi, pp. 8-10.

La letteratura scientifica ha supportato la tesi che gli oggetti abbiano il ruolo di estendere e rafforzare il concetto di sé, facendo parte di ciò che viene definito *extended self*, ovvero la definizione di sé attraverso oggetti materiali, persone, luoghi che ci circondano.
Come sostiene Belk[18], i consumatori inconsciamente, e talvolta anche consapevolmente, sanno che i loro beni sono intimamente legati al loro senso del sé. Ahuvia riporta che è sempre più forte l'impronta emotiva che caratterizza le scelte di acquisto e che lega l'oggetto alla persona, si sta diffondendo l'utilizzo di termini legati al sentimento di amore nel definire la relazione con un oggetto che si possiede o si ha intenzione di acquistare.

> "In all probability, the word 'love' is used as often with objects and activities as with people. […] The people, and things, we love have a strong influence on our sense of who we are, on our self."

La proprietà e l'uso del prodotto, quindi, aiutano i consumatori a definire e vivere la propria identità. Come spiega Mittal[19], la visione corrente prevede i beni materiali come estensione di sé. Per implicazione, quindi, la visione corrente implica una dicotomia tra ciò che si è senza la relazione e il possesso con oggetti esterni e ciò che si diventa dovuto o con i beni. La visione di sé non in relazione a oggetti che si possiedono, o come la definisce Mittal[20] la visione "sans possession", è caratterizzata nella letteratura sul comportamento del consumatore da due discorsi visibilmente diversi. La prima è una visione dell'identità personale, in cui il sé è visto come un essere multidimensionale, multistrato, sociale e psicologico, che riflette, profondamente e continuamente, su se stesso. La seconda visione è centrata sui tratti distintivi. In questa visione, il sé è visto come una somma di qualità personali, più o meno durevoli, da cui un individuo si vede caratterizzato. Domande come queste hanno occupato filosofi per secoli, e in tempi moderni, psicologi e ricercatori di consumatori. Questa preoccupazione che si esprime nel quesito "chi sono io?" è intimamente intrecciato con ciò che compriamo e consumiamo. Mittal[21] riassume in maniera sistematica il concetto di "Io" in un elenco composto da sei componenti:

---

[18] Russel W BELK, "Possessions and the extended self", *Journal of Consumer Research* Vol. 15, n. 2, 1988, pp. 139-168.
[19] Banwari MITTAL, "I, me and mine – how products become consumers' extended selves", Journal of Consumer Behaviour, 2006, pp. 550-551.
[20] Banwari MITTAL, "I, me and mine – how products become consumers' extended selves", Journal of Consumer Behaviour, 2006, p. 551.
[21] Ivi, p. 552-554.

(a) i nostri corpi,

(b) i nostri valori e carattere,

(c) il nostro successo e competenza,

(d) i nostri ruoli sociali,

(e) i nostri tratti,

(f) i nostri beni.

Focalizzando l'attenzione sull'ultimo punto, che si ricollega al tema affrontato anche nel resto di questa tesi, le cose che possediamo ci definiscono per due motivi: (1) trascorriamo la nostra vita o un periodo di essa con loro, ci circondano virtualmente e in questo modo iniziamo a vedere noi stessi come parte di quelle cose che circondano noi; e (2) usiamo gli oggetti che possediamo per far emergere il nostro io interiore, così che gli altri possano vederci per quello che siamo.

Come fa notare Mittal nella sua analisi, questi elementi sono basici ma la loro proporzione nell" Io" varia da individuo a individuo. Pertanto, per alcuni consumatori, i loro corpi non possono svolgere alcun ruolo o un ruolo minimo; il loro "io" potrebbe essere compensato, in gran parte, dalla loro competenza e successo. Per altri, forse non è né il loro corpo né il loro successo, ma piuttosto i loro valori. E per altri ancora, le loro proprietà potrebbero oscurare ogni altro componente. Non tutti i prodotti che consumiamo diventano possessi. Alcuni sono chiaramente consumabili e non tutti i prodotti che si qualificano come "possessi" diventano parte dell'*extended self*.

I marketer dovrebbero capire, quindi, quale ruolo un prodotto gioca o potrebbe giocare in una persona. Questa comprensione è un prerequisito per posizionare e promuovere prodotti e marchi come adempimenti di un consumatore.

I processi con cui un oggetto può diventare parte dell'*extended self* si possono classicare in sei categorie, come riporta Mittal[22]:

1. Scelta auto-basata: Belk[23] cita Satre come una fonte dell'idea che gli oggetti diventano parte di sé semplicemente essendo appropriati per il proprio uso.
2. Investimento di risorse per l'acquisizione: se vengono investite risorse (denaro, tempo, energia) per trovare e selezionare un prodotto, per giustificare psicologicamente quel tipo di investimento, tendiamo a considerare quel prodotto come parte del nostro sé esteso. Per

[22] Ivi, pp. 555-558.

[23] Russel W BELK, "Possessions and the extended self", *Journal of Consumer Research* Vol. 15, n. 2, 1988, pp. 139-168.

questo motivo, gli acquisti più costosi e difficili da trovare per i quali abbiamo risparmiato a lungo sono più propensi a diventare parte del sé esteso.

3. Investimento in risorse in uso: oggetti per il cui uso sono state investite risorse e il successo nel processo di "appropriazione" (inteso come riuscita nell'utilizzo) ne rafforzerà l'inserimento all'interno dell'"Io".
4. Legami post-acquisizione: Con molti prodotti, sviluppiamo un legame emotivo dopo l'acquisizione e attraverso l'uso. Questi prodotti e marchi si legano a noi attraverso connessioni emotive.
5. Collezione: tipicamente una collezione rappresenta uno speciale interesse del collezionista e proprio per il tempo, lo sforzo e le energie spese nel raggiungerne gli obiettivi è altamente probabile che essa diventi parte dell'*extended self*;
6. Ricordi: i prodotti associati ad alcuni ricordi, per esempio, i prodotti che abbiamo ricevuto in dono dai nostri cari o i prodotti che abbiamo utilizzato in occasioni speciali diventano parte dei nostri sé estesi.

Le teorie del Country of Origin Effect e del Nation Branding consentono di spiegare come non solo il prodotto stesso influisca sull'acquisto da parte del consumatore, ma anche come queste attitudini si basino sull'impegno non solo dell'azienda stessa, ma di tutto il paese di produzione del prodotto, al fine di creare un'immagine positiva agli occhi di chi acquista. Il concetto di Extended Self, poi, chiarisce come un brand possa essere in grado di trasmettere dei valori e acquisire significato per il consumatore. Un prodotto di lusso, grazie alle sue caratteristiche di alta qualità, è un bene destinato a durare nel tempo, e perciò si può considerare un facile mezzo attraverso cui esprimere il proprio "io".

CAPITOLO I

IL CONTESTO ECONOMICO E IL MERCATO DELL'ABBIGLIAMENTO GIAPPONESE

1.1 Quadro storico dell'economia giapponese e dei maggiori momenti di crisi negli ultimi trent'anni

Il Giappone rappresenta il terzo Paese più potente al mondo dopo tati Uniti e la Cina, con un PIL pari a 546,608 miliardi di yen[24]. Il suo sistema economico continua a rimanere tra i più solidi e sviluppati, nonostante il governo Abe sia impegnato nella promozione di una politica della crescita volta a fare uscire il Paese da un lungo periodo di stagnazione economica, che trova origini a partire dagli anni Novanta.

Già all'inizio degli anni Settanta il Giappone iniziò ad affrontare i primi segni della crisi. Le cause principali sono esterne al Paese: nel 1971 il Presidente degli Stati Uniti, Richard Nixon, decise di abbandonare il *gold standard*[25], slegando il prezzo dell'oro slegando il prezzo dell'oro dal valore della moneta americana, che iniziò quindi a fluttuare; il conseguente apprezzamento dello yen proseguì fino a giungere ai 120 yen per dollaro negli anni Ottanta e 123 yen per dollaro nel 1999. Inoltre, gli Stati Uniti, al fine di ridurre il saldo commerciale in passivo con il Giappone, iniziarono a limitare le importazioni di prodotti giapponesi. Fu in questo contesto che si inserì la crisi petrolifera del 1973, dovuta all'improvvisa interruzione del flusso di esportazioni di petrolio da parte dei Paesi appartenenti all'Opec[26] che gravò molto sull'industria giapponese[27]. Il Giappone evitò la stagflazione che assalì altre nazioni, riuscendo a portare l'inflazione dal 20% nel 1974 a solo il 3% nel 1975[28] attraverso una combinazione di politiche antinflazionistiche e un sostanziale aumento delle esportazioni, aiutato da un intervento deliberato nel mercato monetario per sopprimere il valore dello yen[29].

Il 22 settembre 1985 i ministri dei Paesi facenti parte del G5, ovvero Germania, Giappone, Gran Bretagna, Stati Uniti e Francia, si incontrarono all'Hotel Plaza di New York e sottoscrissero quello che sarà poi conosciuto come Accordo del Plaza, con l'obiettivo di contrastare il continuo

---

[24] Dato fornito dal Ministero degli Affari Esteri Giapponese, 10 agosto 2017, https://www.mofa.go.jp/policy/economy/japan/index.html

[25] In italiano "sistema aureo", è un sistema monetario nel quale la base monetaria corrisponde ad una quantità fissata di oro.

[26] Organization of the Petroleum Exporting Countries.

[27] Rosa CAROLI, Francesco GATTI, *Storia Del Giappone*, Roma, Laterza, 2014, p. 232.

[28] W.R. GARSIDE, *Japan's Great Stagnation: Forging Ahead, Falling Behind*, Cheltenham, Edward Elgar, 2012 p. 35.

[29] Ivi, p. 61.

apprezzamento del dollaro tramite interventi coordinati sui tassi di cambio. Il valore dello yen aumentò: da 251 yen per dollaro nel 1984 a 201 yen l'anno seguente, fino a solo 126 yen nel 1988, aumentando così il prezzo dei prodotti giapponesi nei mercati internazionali. Già dopo solo sei mesi l'Accordo del Plaza, era chiaro che lo yen si era apprezzato più del previsto. Nonostante l'accordo del Louvre del 1987, con il quale si riconosceva che il deprezzamento del dollaro aveva destabilizzato i mercati finanziari globali, lo yen continuò ad apprezzarsi causando una recessione, *endaka*, di breve durata tra il 1985 e il 1986[30]. L'accordo diede al Ministero delle Finanze nipponico la motivazione per non attuare una politica che avrebbe favorito la valuta statunitense, lasciando ogni responsabilità di politica monetaria alla Banca del Giappone. L'apprezzamento del dollaro era causa di preoccupazione soprattutto per il Paese del Sol Levante che dopo questi accordi vide lo yen entrare nel sistema monetario internazionale e assistette a una notevole espansione monetaria che sarà una delle cause della bolla speculativa tra il 1987 e il 1990. In questi anni, il Giappone vivrà il secondo periodo più lungo di espansione economica dagli anni Sessanta, grazie all'aumento di investimenti in commercio e residenze, oltre che all'incremento della spesa in beni di consumo durevoli.

Nel 1986 il PIL era maggiore di quello degli Stati Uniti e due anni dopo l'indice Nikkei della Borsa di Tokyo toccò il suo massimo storico di 38.915,87 punti[31], fattori che indicavano la possibilità per il Giappone di diventare la prima potenza economica mondiale. Come illustrato da Caroli e Gatti[32], la diminuzione del tasso di sconto dal 5% al 4,5% nel 1986 fino al 2,5% nel 1987 portò all'aumento di consumi e investimenti delle imprese che incrementarono ulteriormente nel 1988 e nel 1989. Dal punto di vista finanziario, con l'aumento delle quotazioni azionarie, le emissioni di titoli subirono un rapido aumento di valore, rendendole un'importante fonte di finanziamento per le società, mentre le banche cercarono uno sbocco per lo sviluppo immobiliare. Come sottolinea Cirillo[33], le corporazioni, a loro volta, usarono le loro proprietà immobiliari come garanzia per la speculazione del mercato azionario, che durante questo periodo determinò un raddoppiamento del valore dei prezzi dei terreni e un aumento del 180% dell'indice azionario del Tokyo Nikkei. In questa situazione positiva, le banche stimolarono la domanda di prestiti e crebbero i consumi dei beni voluttuari e la domanda di residenze. Poiché il valore della moneta

[30] Ivi, p. 62.
[31] Rosa CAROLI, Francesco GATTI, *Storia Del Giappone*, Roma, Laterza, 2014, pp. 235-236.
[32] Ibidem.
[33] Francesco CIRILLO, *La bolla che paralizzò il Giappone* in "StartingFinance", 2016, http://www.startingfinance.com/bolla-giappone/

aumentò fino al 10-12% e nello stesso periodo il reddito reale, ovvero il potere di acquisto dei consumatori, manteneva una crescita tra il 4,4% e il 6,6%, le imprese immobiliari iniziarono a speculare molto sul mercato. Tale azione fu permessa dalla Banca Centrale di Tokyo che ritardò i provvedimenti per fermare la creazione della bolla. Come sottolineano Caroli e Gatti[34], l'euforia dell'*endaka* fece aumentare di 11 volte gli investimenti all'estero: dal quinquennio 1976-1980 e il quinquennio 1986-1990 passarono da oltre 20 a 227 miliardi di dollari. Tutti questi fattori, causati anche dalla liberalizzazione delle regole finanziarie, contribuirono allo sviluppo della bolla, sia nel mercato degli immobili sia nel mercato finanziario, che scoppiò nei primi mesi del 1991. Con l'obiettivo di adottare una politica di bilancio più disciplinata e raffreddare un'economia surriscaldata da un'eccessiva domanda, venne applicata una politica monetaria restrittiva con conseguente innalzamento dei tassi interesse. Tale incremento causò l'insolvenza di molti clienti, privati e imprese, per cui gli istituti bancari si trovarono impossibilitati a istituire altri prestiti. Neanche il pignoramento dei beni, dati alla banca come garanzia, si rivelò utile, poiché la maggior parte di essi avevano totalmente perso gran parte del loro valore. L'analisi di Cirillo evidenzia che "il totale di capitale andato in fumo, a causa del crollo dei prezzi, nel settore immobiliare e nel mercato finanziario, ammontava a un miliardo di yen, corrispondente a 2,4 % del PIL giapponese"[35].

Le imprese, in difficoltà con gli indebitamenti, iniziarono a licenziare sempre più personale e il tasso di occupazione crollò drasticamente, causando un aumento esponenziale del numero dei suicidi che toccò il picco nel 1998 con 30.000 casi di suicidio alla fine dell'anno, come riportano Caroli e Gatti[36]. Alla situazione già critica si aggiunse, tra il 1997 e il 1998, la crisi finanziaria asiatica, in atto nel Sud Est asiatico, che causò un'ulteriore diminuzione delle esportazioni giapponesi nei paesi vicini. Nel 1999, la crisi finanziaria proseguì con il fallimento di cinque banche giapponesi a causa dell'esigibilità dei prestiti concessi con leggerezza durante l'"economia della bolla" e solo nel 2005 la recessione nata con lo scoppio della bolla inizia ad allentare.

Tuttavia, la crisi del mercato finanziario globale, iniziata negli Stati Uniti nell'estate del 2007, colpì duramente anche il Giappone, come il resto dei maggiori paesi industrializzati. In breve, la

[34] Rosa CAROLI, Francesco GATTI, *Storia Del Giappone*, Roma, Laterza, 2014, p. 236.
[35] Francesco CIRILLO, *La bolla che paralizzò il Giappone* in "StartingFinance", 2016, http://www.startingfinance.com/bolla-giappone/
[36] Rosa CAROLI, Francesco GATTI, *Storia Del Giappone*, Roma, Laterza, 2014, p. 237.

crisi statunitense ebbe inizio con la creazione della bolla immobiliare tra il 2000 e il 2006 a causa dell'aumento del prezzo delle abitazioni. Tale incremento incoraggiò le istituzioni bancarie a concedere i cosiddetti mutui subprime[37], poiché, in assenza di pagamento da parte del prestatore, avrebbero potuto comunque recuperare il denaro prestato con il pignoramento e la rivendita dell'immobile. Inoltre, la bolla immobiliare fu favorita dai bassi tassi di interesse, parte della politica di stimolo economico della Banca Centrale Americana (FED) in risposta alla crisi della bolla internet del 2000 e l'attentato del 11 settembre 2001. La diminuzione degli interessi dei prestiti finì per stimolare la domanda di abitazioni alimentandone ulteriormente i relativi prezzi. Un altro fattore che causò la bolla, oltre al forte aumento dei prezzi delle case e i tassi di interesse bassi, fu la cartolarizzazione per cui le banche, rivendendo i mutui alle cosiddette Società Veicolo, trasferivano i rischi legati al prestito, recuperando immediatamente il denaro ed espandendo i prestiti e i profitti. Questi titoli cartolarizzati quindi, venduti come investimenti sicuri, vennero comprati da tutti gli investitori in America e nel resto del mondo: in questo modo la crisi si estese all'intero sistema finanziario globale. Tuttavia, come evidenziato dall'analisi di Mellor[38], i problemi nel mercato dei subprime emersero quando i prezzi delle case negli Stati Uniti iniziarono a rallentare dal 2004 in poi. Infatti, in quell'anno la FED aumentò i tassi di interesse in risposta alla ripresa economica statunitense, il che comportò a mutui più costosi e insolvenze da parte dei prestatori. Di conseguenza, la domanda di immobili si ridusse con conseguente contrazione dei prezzi, la bolla immobiliare scoppiò e anche il valore delle ipoteche diminuì. Ne conseguì prima una crisi di fiducia, dovuta al fatto che erano stati venduti titoli come sicuri quando invece non lo erano e quindi non venivano più assicurati prestiti tra banche, e poi una crisi di liquidità che portò le stesse a svendere i titoli e le azioni in loro possesso. Come infatti sintetizza Mellor[39], "la crisi dei subprime divenne una crisi per le banche quando non poterono più vendere i titoli cartolarizzati o valutare le loro attività legate al credito". Questa "catena di crisi" portò al crollo delle Borse e al fallimento di colossi finanziari come Lehman Brothers.

Il Giappone fu duramente colpito dalla crisi finanziaria globale, anche se il suo sistema finanziario relativamente resiliente inizialmente limitò l'impatto diretto. Registrò una crescita economica negativa consistente: il PIL ebbe un crollo rispetto al 2007 arrivando a toccare il -

[37] Prestito immobiliare che, nel contesto finanziario statunitense, viene concesso a persone con reddito basso e/o insicuro. Esso comporta un elevato rischio per il creditore a causa della limitata capacità di rimborsare del mutuatario. A fronte di tale rischio, il tasso di interesse è più elevato.

[38] Mary MELLOR, *The future of money. From financial crisis to public resource*, London, Pluto Press, 2010, p. 111.

[39] Ibidem, p. 113.

5.2% nel 2009[40].

Come mostra l'analisi di Kawai e Takagi, i prezzi delle azioni giapponesi, con lo scoppio della crisi dei mutui subprime statunitensi, iniziarono un graduale ma sostanziale declino nell'autunno del 2008. Il mercato azionario giapponese fu molto volatile e subì un brusco calo all'inizio del 2008, trainato da forti vendite da parte di investitori stranieri in parte legate all'esigenza di generare liquidità come conseguenza delle pressioni globali sul mercato del credito, come si evince dal report del 2008 redatto dal International Monetary Fund[41]. Il rapporto mostra anche quanto lo shock di Lehman Brothers nel settembre 2008 aggravò ulteriormente il mercato azionario: l'indice Nikkei, alla fine del 2007, era pari a 15.307 e nel 2008 scese a 6.448 con un calo del 42,1%, il più grande calo percentuale in un solo anno e peggiore di altri mercati azionari in tutto il mondo.

Lo studio di Kawai e Takagi, basandosi sui dati della Bank of Japan, indica che i nuovi prestiti per i fondi per le attrezzature diminuirono del 9% (anno su anno) nel terzo trimestre del 2008, seguiti da un calo del 10% nel quarto trimestre. Ciò, unito all'impatto ritardato degli shock negativi del commercio derivanti dal forte aumento dei prezzi del petrolio e di altre materie prime fino all'estate del 2008, potrebbe spiegare la lentezza dell'attività industriale in alcuni settori a partire dall'estate del 2008.

Il grave crollo della produzione industriale è quindi attribuibile a una confluenza di fattori, tra cui il calo dei prezzi delle azioni che erose la base di capitale delle banche commerciali e limitò la loro disponibilità a erogare prestiti, e l'impatto dell'incremento dei costi del petrolio e di altre materie prime nell'estate del 2008.

In Giappone, come negli Stati Uniti e in Inghilterra, le Banche Centrali utilizzarono la strategia del Quantitative Easing, creando moneta nuova e iniettandola nel sistema finanziario ed economico e utilizzandola per comprare i titoli del debito sovrano dei propri Paesi. La Banca del Giappone mise in circolo liquidità nel mercato monetario per prevenire interruzioni nel prestito interbancario e per mettere a disposizione denaro per gli investimenti. Addirittura, arrivò ad iniettare 1 trilione di dollari al giorno per un periodo di oltre trenta giorni per facilitare il prestito interbancario, offrì 1 trilione di yen in prestiti alle banche per incoraggiarli a prestare denaro e

[40] International Monetary Fund, Report Giappone, 2010, p.27
https://www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2016/12/31/Japan-2010-Article-IV-Consultation-Staff-Report-Public-Information-Notice-on-the-Executive-24045

[41] International Monetary Fund, Report Giappone, 2008.
https://www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2016/12/31/Japan-2008-Article-IV-Consultation-Staff-Report-Staff-Statement-and-Public-Information-22209

aumentò il suo acquisto di titoli di stato di quasi il 30 percento, come riporta l'analisi di Hays[42]. Inoltre, come riportano i rapporti dell'International Monetary Fund (IMF) riguardo la situazione economica dell'anno 2008[43], l'attività fu sostenuta da forti esportazioni verso destinazioni non statunitensi. Le esportazioni, che inizialmente crollarono bruscamente di quasi il 40% tra il 2008 e il 2009, successivamente, come si può vedere nella Figura 1 fornita dal report dell'IMF del 2010, registrarono una crescita del 30% circa nel primo trimestre del 2010, sostenute dalla forte domanda proveniente dal resto dell'Asia.

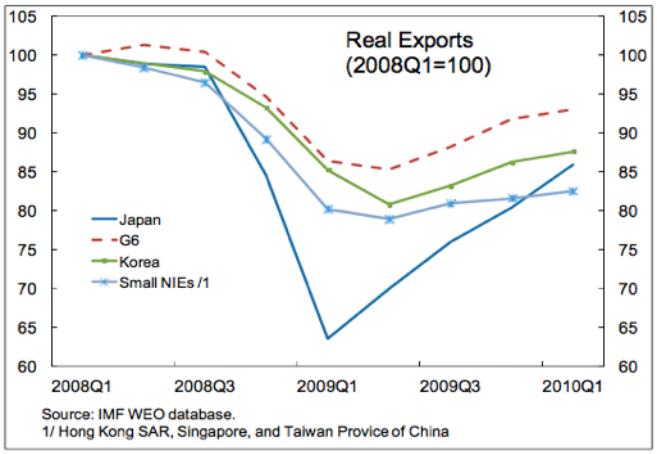

Figura 2 Esportazioni reali Giappone. Fonte: IMF 2010.

Un altro momento di crisi che il Giappone dovette affrontare fu nel 2011. Il terremoto che l'11 marzo colpì la zona del Tohoku, l'area nord della regione dell'Honshu, causò anche una serie di tsunami e devastò molte città della zona, scatenando l'emissione di radiazioni dalla centrale nucleare di Fukushima. Oltre alle numerose vittime umane e alla distruzione, le imprese e le famiglie dovettero affrontare le interruzioni delle catene di approvvigionamento e la riduzione di energia elettrica. Prima del disastro ambientale, l'economia giapponese stava iniziando a riprendersi dallo shock della crisi finanziaria globale e gli anni di stagnazione.

Molte industrie subirono gravi danni causati dal terremoto e il conseguente tsunami in alcuni casi fino al fallimento. Stando all'analisi di Hays, la Banca centrale giapponese si affrettò a proteggere l'economia del paese e affondare i mercati finanziari dall'impatto del disastro pompando liquidità nel sistema finanziario e allentando ulteriormente la politica monetaria attraverso l'espansione degli acquisti di attività, iniettando il corrispettivo di 183,8 miliardi di

[42] Jeffrey Hays, Japan and the global economic crisis in 2008 and 2009 in "Facts and Details", ottobre 2011, http://factsanddetails.com/japan/cat24/sub155/item1100.html

[43] International Monetary Fund, Report Giappone, 2009. https://www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2016/12/31/Japan-2009-Article-IV-Consultation-Staff-Report-Staff-Statement-and-Public-Information-23099

dollari nell'economia già il primo giorno lavorativo dopo la catastrofe. Inoltre, diversi Paesi del mondo mandarono squadre di soccorso e salvataggio e si resero disponibili ad aiutare in qualsiasi modo il Giappone. Gli Stati Uniti e le altre principali nazioni industriali del G7 si unirono in uno sforzo insolito per stabilizzare il valore dello yen intervenendo nei mercati valutari dopo che lo yen raggiunse un valore record di 76,25 yen per dollaro. Prima del terremoto era di circa 82 yen per dollaro, mentre diverse settimane dopo il terremoto, il valore dello yen era stabile intorno all'84 per dollaro[44].

Dal 2013, grazie alle politiche economiche adottate dal Primo Ministro Abe, il Giappone si può considerare uscito dalla recessione con una crescita del PIL del 1,9%. Quando Shinzo Abe e il suo governo hanno vinto le elezioni alla fine del 2012, fu presentato un pacchetto politico completo per risanare l'economia giapponese da due decenni di deflazione, programma successivamente rinominato "Abenomics"[45].

L'Abenomics è nata come misura di stimolo basata su tre punti principali, chiamati "frecce", che, come illustrato nella seguente infografica (Figura 2), consistono in:

1. "Politica monetaria audace"
2. "Politica fiscale espansiva"
3. "Piano di crescita che stimoli gli investimenti privati".

Figura 3 Le tre frecce di Abe. Fonte: Japan Prime Minister Cabinet.

Nello specifico, la prima freccia di Abenomics consiste in una politica monetaria che ha l'obiettivo di aumentare la quantità di denaro in circolo attraverso l'allentamento monetario e dissipando la situazione deflazionistica. La BOJ infatti ha iniettato liquidità nell'economia,

[44] Jeffrey HAYS, *Impact of the March 2011 Earthquake and Tsunami on the Japanese Economy, Factories and Companies* in "Facts and Details", http://factsanddetails.com/japan/cat24/sub155/item2805.html
[45] Termine nato dalla crasi di Abe e Economics.

attraverso la strategia del Quantitative Easing o QE. Con l'economia giapponese ancora debole, nel gennaio 2016, il governatore della BOJ Haruihiko Kuroda ha preso la decisione inaspettata di introdurre tassi di interesse negativi per stimolare la concessione di prestiti e investimenti. La BOJ ha aderito alle banche centrali dell'Unione Europea, Danimarca, Svezia e Svizzera come le uniche a spingere alcuni tassi al di sotto del "limite zero". I tassi negativi della BOJ, così come i suoi acquisti di attivi, sono continuati nel 2018, nonostante il rischio che questi bassi tassi possano danneggiare il sistema bancario e possano portare a bolle speculative[46].

La seconda freccia consiste in una politica fiscale espansiva con misure di ripresa economica per un totale di 20,2 trilioni di yen ($ 210 miliardi), di cui 10,3 trilioni ($ 116 miliardi) di spese governative dirette. Come spiegano McBride e Xu, il consistente pacchetto di stimoli di Abe è concentrato sulla costruzione di progetti infrastrutturali critici, come ponti, gallerie e strade resistenti ai terremoti. A partire da aprile 2014 sono stati aggiunti altri 5 trilioni di yen a parte e dopo le elezioni di dicembre 2014 Abe ha sostenuto un ulteriore pacchetto di spesa del valore di 3,5 trilioni di yen[47].

La terza freccia, infine, consiste in un programma di riforme strutturali, tra cui la riduzione dei regolamenti aziendali, la liberalizzazione del mercato del lavoro e dell'agricoltura, il taglio delle imposte societarie e l'aumento della diversità della forza lavoro, che hanno l'obiettivo di stimolare gli investimenti privati e rilanciare la competitività del Giappone[48].

La carenza di manodopera del Giappone continua ad essere un fattore serio nella sua stagnazione economica. Infatti, la popolazione giapponese in età lavorativa è diminuita del 6% negli ultimi dieci anni e il Giappone potrebbe perdere più di un terzo della sua popolazione nei prossimi cinquant'anni. In risposta a questo problema, a settembre 2015, Abe ha annunciato una piattaforma "Abenomics 2.0" che si concentra sull'aumento del tasso di natalità e sull'espansione della previdenza sociale. Ha anche creato una nuova posizione di gabinetto dedicata appositamente all'obiettivo di invertire il declino demografico del Giappone. Questi cambiamenti mirano in parte ad incoraggiare un maggior numero di donne a far parte della forza lavoro, con l'obiettivo di far aumentare il tasso di occupazione femminile dal 68% al 73% entro il 2020. Riguardo la politica del lavoro, Abe si è concentrato sulla riduzione della cultura del "superlavoro" che ha portato a un aumento della depressione e dei suicidi. Entro il 2017, il tasso di

[46] The Government of Japan, "About Abenomics". https://www.japan.go.jp/abenomics/about/
[47] James MCBRIDE, XU Beina, *Abenomics and Japanese Economy* in "Council on Foreign Relations", 23 marzo 2018, https://www.cfr.org/backgrounder/abenomics-and-japanese-economy.
[48] Ibidem.

disoccupazione è sceso al di sotto del 3% per la prima volta in ventitré anni, a significare un restringimento del mercato del lavoro[49].

Da quando Abe ha preso il potere nel 2012, la robusta crescita del PIL, la crescita dei salari e l'inflazione si sono rivelate sfuggenti. A dicembre 2017, il tasso di inflazione era dell'1%, ancora significativamente inferiore all'obiettivo del 2% fissato come obiettivo nel 2013. Un aumento della tassa nazionale sul consumo dal 5 all'8% ha ulteriormente depresso la spesa dei consumatori e probabilmente ha contribuito a una nuova recessione. Infatti, un ulteriore aumento pianificato fino al 10 percento, è stato ripetutamente rimandato fino al 2019.

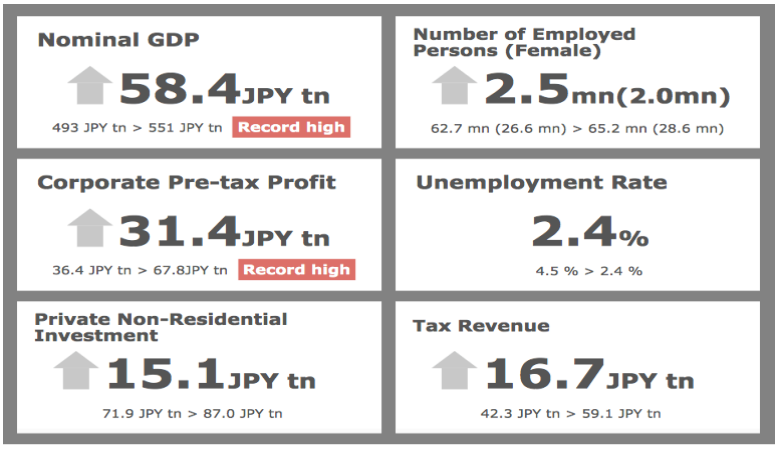

Figura 4 I risultati raggiunti da Abenomics (2017). Fonte: The Government of Japan.

Benché in ritardo rispetto a quanto era stato promesso agli inizi della carriera da Primo Ministro, Abe e il suo governo sono riusciti ad ottenere risultati positivi, come viene illustrato nella Figura 3, che indicano l'uscita del Giappone da lunghi anni di crisi.

1.2 Quadro economico e industriale odierno

Nel 2017 si è registrato un ulteriore generale miglioramento dell'economia giapponese con una crescita del PIL reale pari all'1,7%. Dopo otto trimestri di crescita consecutiva, il Paese sta uscendo dalla deflazione e si trova nella fase di espansione economica più lunga da 16 anni.

Le esportazioni sono aumentate dell'11,8% e in misura maggiore le importazioni con una crescita del 14%[50]. Secondo il rapporto aggiornato al 30 luglio 2018 di Infomercati Esteri[51], l'indice dei

[49] Ibidem.
[50] InfoMercatiEsteri, Quadro macroeconomico (Giappone), report del 30 luglio 2018. http://www.infomercatiesteri.it/quadro_macroeconomico.php?id_paesi=126
[51] Ibidem.

prezzi al consumo[52] su base annua è aumentato dello 0,4%, tornando positivo per la prima volta in due anni, il che significa che anche il costo della vita è aumentato. Inoltre, lo stesso rapporto indica che un fattore alla base della recente modesta crescita economica sarebbe l'espansione della domanda globale, in particolare per l'elettronica ad alta tecnologia. Anche l'aumento del turismo ha contribuito a rafforzare l'economia nazionale, per cui le Olimpiadi di Tokyo del 2020 si prospettano un ulteriore aiuto alla crescita del Paese, fornendo stimoli all'economia. Infatti, il progetto del villaggio olimpico prevede una spesa di oltre 95 miliardi di yen, a cui si aggiunge una spesa da 154 miliardi di yen per nuove costruzioni e ristrutturazioni ed è previsto che avrà un impatto economico da 2.960 mila miliardi di yen, pari a circa 30 miliardi di dollari, e 150 mila nuovi posti di lavoro[53].

Anche il recente accordo commerciale con l'Unione Europea, l'Economic Partnership Agreement (EPA), ha l'obiettivo di sostenere il settore commerciale con l'estero e sostenere la crescita del Giappone. Tale accordo è stato firmato a Tokyo dal Presidente della Commissione europea Jean-Claude Juncker, il Presidente del Consiglio Europeo Donald Tusk e il Primo Ministro giapponese Shinzo Abe che hanno dichiarato si tratti di "un messaggio potente contro il protezionismo"[54]. L'accordo, come spiega Carrer per "il Sole 24 Ore"[55], prevede l'eliminazione dei dazi sul 94% di tutte le importazioni provenienti dall'Unione europea, incluso l'80% di tutti prodotti ittici e agricoli, che quindi risulteranno a prezzi più economici. L'Unione europea inoltre cancellerà le imposte sul 99% delle merci giapponesi, garantendo una maggiore apertura distribuita su un periodo di 8 anni per il mercato automobilistico, e nell'arco di 6 anni sugli apparecchi televisivi. L'accordo EPA intende rimuovere anche molte barriere non tariffarie e burocratiche che ostacolano lo sviluppo delle relazioni economiche, dal settore dei servizi a quello degli appalti pubblici. Il Made in Italy dovrebbe beneficiare in particolare della rimozione dei dazi sui prodotti tessili e della riforma dell'attuale sistema punitivo nel comparto calzaturiero. Il settore che otterrà sicuramente maggiori vantaggi è però quello agroalimentare, che secondo le stime ottimistiche

[52] L'indice dei prezzi al consumo è una media dei prezzi dei diversi beni di consumo e dei servizi. La sua variazione è utilizzata come indicatore del tasso di inflazione.

[53] *Tokyo, con le Olimpiadi guadagna un Gioco da 30 miliardi di dollari* in "La Repubblica", 9 settembre 2013, https://www.repubblica.it/economia/2013/09/09/news/tokyo_olimpiadi_impatto_economico-66164989/

[54] *Commercio, firmato l'accordo di libero scambio tra Ue e Giappone* in "Sole24ore", 17 luglio 2018, https://www.ilsole24ore.com/art/mondo/2018-07-17/commercio-firmato-l-accordo-libero-scambio-ue-e-giappone-120407.shtml?uuid=AEktgyMF

[55] Stefano CARRER, *Export agevolato in Giappone: inizia il conto alla rovescia* in "Sole24ore", 3 luglio 2018, https://www.ilsole24ore.com/art/mondo/2018-07-03/export-agevolato-giappone-inizia-conto-rovescia-144323.shtml?uuid=AE4UjoCF

della Ue potrebbe incrementarsi fin del 180% grazie alle agevolazioni consistenti e al riconoscimento giapponese di più di 200 IGP[56].

Nel 2018, la produzione industriale è aumentata del 4,5% e il tasso di disoccupazione è diminuito al 2,8% scendendo sotto il 3 percento per la prima volta in 23 anni. Tuttavia, persiste una criticità nel mercato del lavoro giapponese considerando che per ogni persona che cerca un'occupazione la percentuale di posti vacanti è solo del 1,6%, come sottolinea Nomoto[57]. Benché sia ancora debole, il tasso di crescita dei salari è in aumento, soprattutto per quanto riguarda le retribuzioni di fascia inferiore, grazie anche all'impegno da parte del Primo Ministro Shinzo Abe di premiare le aziende che innalzano i salari del 3% tagliando le imposte al 25% e al 20% alle società che investono in nuove tecnologie. Inoltre, 1,5 milioni di donne si sono aggiunte alla forza lavoro, portando il tasso di partecipazione al 68%[58]. Secondo quanto riportato da The Japan Times, il numero di stranieri che lavorano in Giappone è quasi raddoppiato in soli otto anni, da 486.000 nel 2008 a 908.000 nel 2015[59], il dato, benché abbia superato un milione nell'ultimo anno, rimane comunque relativamente basso in una nazione di 127 milioni di persone. Questo perché le norme di immigrazione e nazionalità in Giappone sono particolarmente rigide e solo recentemente le aziende giapponesi hanno iniziato a prendere in considerazione la possibilità di assumere stranieri, convinti dall'idea che possano assumere un ruolo da tramite tra aziende giapponesi, mercati internazionali e consumatori target, colmando quelle lacune derivanti dalla differenza tra Giappone e Occidente in termini di cultura, lingua e mercato[60].

Dal punto di vista finanziario, l'indice Nikkei 225 ha registrato un andamento instabile considerato che nel 2017 ha chiuso a 22.764, mentre a fine giugno 2018 è stato pari a 22.304, in discesa rispetto al record di 24.124 punti stabilito a gennaio 2018. Tale andamento dei mercati finanziari, secondo il rapporto di Infomercati Esteri, è stato condizionato da una forte volatilità dovuta in gran parte ai timori degli investitori preoccupati del rafforzamento dello yen nei

---

[56] Il termine indicazione geografica protetta (IGP) indica un marchio di origine che viene attribuito dall'Unione Europea a prodotti agricoli e alimentari per i quali una determinata qualità e la reputazione dipendono dall'origine geografica e la cui produzione, trasformazione e/o elaborazione avviene in un'area geografica determinata.

[57] Daisuke NOMOTO, *Giappone: la deflazione è alle spalle?* In "Business Community", 14 marzo 2018, http://www.businesscommunity.it/m/20180314/economia/giappone-la-deflazione-e-alle-spalle.php

[58] ibidem

[59] Ashley CLARKE, *Japan Wants More Fashion Designers from Abroad* in "Business Of Fashion", 28 aprile 2017, https://www.businessoffashion.com/articles/global-currents/japan-wants-more-fashion-designers-from-abroad

[60] Ashley CLARKE, *Japan Wants More Fashion Designers from Abroad* in "Business Of Fashion", 28 aprile 2017, https://www.businessoffashion.com/articles/global-currents/japan-wants-more-fashion-designers-from-abroad

confronti del dollaro[61].

Come riporta il rapporto del luglio 2018 di Infomercati Esteri[62], il 9 luglio 2018 nella riunione del Consiglio per la Politica Economica e Fiscale, il Premier Shinzo Abe ha chiesto al Ministro Toshimitsu Motegi di delineare un nuovo piano per la riduzione delle spese e il risanamento del debito pubblico, considerate le ultime proiezioni che prevedono un deficit del Bilancio primario di 2.400 miliardi di yen nell'anno fiscale 2025, in assenza di opportune contromisure. In questo quadro, come si evince dall'analisi di Nomoto, il Giappone riuscirebbe a raggiungere l'obiettivo del consolidamento fiscale nel 2027 e non nel 2025, anno di riferimento scelto in base alle previsioni per cui la percentuale di popolazione di 75 anni inizierebbe ad aumentare, richiedendo costi di assistenza sanitaria e sistema pensionistico maggiori per un totale di 600 miliardi di yen l'anno[63].

Il Governo Abe ha poi confermato nel 2018 l'impegno a favore della crescita e nello stesso tempo del consolidamento fiscale al fine di rendere sostenibili gli oneri crescenti che il Paese deve sostenere a causa del declino demografico e dell'invecchiamento della popolazione. Con l'obiettivo di rafforzare la ripresa e consentire l'economia di superare completamente la deflazione oltre che risanare la finanza pubblica, sono stati adottati 3 pacchetti di misure di politica economica, la *New economic policy package, Investments for the future strategy 2018* e la *Basic policy on Economic and Fiscal management and reform 2018,* che individuano cinque punti chiave nell'azione del Governo: sviluppo delle risorse umane, riforma della produttività, riforma del lavoro, liberalizzazione, rivalutazione del territorio[64]. In base alle linee guida per la predisposizione del bilancio 2019, adottate dal Governo il 10 luglio 2018, una cifra pari a circa 4.400 miliardi di yen verrà destinata a misure a favore della crescita e dello sviluppo delle risorse umane, il 10% in più rispetto all'anno precedente[65]. Anche le nuove entrate previste in seguito al *tax hike*[66] del 2019, saranno destinate come risorse finanziarie stabili a favore delle iniziative in tema di sviluppo delle risorse umane, necessarie per aumentare la produttività in un Paese dove il declino demografico sta avvenendo ad un ritmo superiore rispetto alle attese. Infatti, a gennaio

---

[61] InfoMercatiEsteri, Quadro macroeconomico (Giappone), report del 30 luglio 2018. http://www.infomercatiesteri.it/quadro_macroeconomico.php?id_paesi=126

[62] Ibidem.

[63] Daisuke NOMOTO, *Giappone: la deflazione è alle spalle?* In "Business Community", 14 marzo 2018, http://www.businesscommunity.it/m/20180314/economia/giappone-la-deflazione-e-alle-spalle.php

[64] InfoMercatiEsteri, Poltica Economica (Giappone), report del 30 luglio 2018. http://www.infomercatiesteri.it/politica_economica.php?id_paesi=126

[65] Ibidem.

[66] In italiano "aumento delle tasse".

2018, la popolazione giapponese risultava in calo per il nono anno consecutivo, con 125.209.603 abitanti e una contrazione di 374.055 unità, in base agli ultimi dati disponibili forniti dal Ministero degli Affari Interni e della Comunicazione[67].

Per quanto riguarda i legami con l'estero, al fine di attirare nuovi investitori, il Giappone userà un sistema regolatorio flessibile, cosiddetto *sandboxes*, per favorire lo sviluppo di settori ad alto contenuto tecnologico quali ad esempio l'*autonomous driving*. L'attrazione degli investimenti verrà favorita anche attraverso l'istituzione di un comitato ad hoc tra stakeholders privati, industria e governo[68]. Il commercio estero rappresenta un settore essenziale dell'economia nipponica. Il Giappone è, dal secondo dopoguerra, un Paese che esporta molto e investe all'estero l'eccesso di risorse che accumula. Poiché esso deve importare gran parte delle materie prime da cui dipendono le sue industrie, l'esportazione di una porzione cospicua della produzione annua è necessaria per raggiungere l'attivo nella bilancia commerciale. Nel 2016, il Giappone ha esportato $ 688 miliardi, diventando il quarto esportatore del mondo. Esporta maggiormente in automobili che rappresentano il 14,6% delle esportazioni totali del Giappone, seguito da circuiti integrati, che rappresentano il 4,89%. Le esportazioni di prodotti tessili equivalgono a circa 8,62 miliardi di dollari, di cui la quota più alta (circa l'11%) è costituita da tessuti a filamenti sintetici, come illustrato nella Figura 4[69].

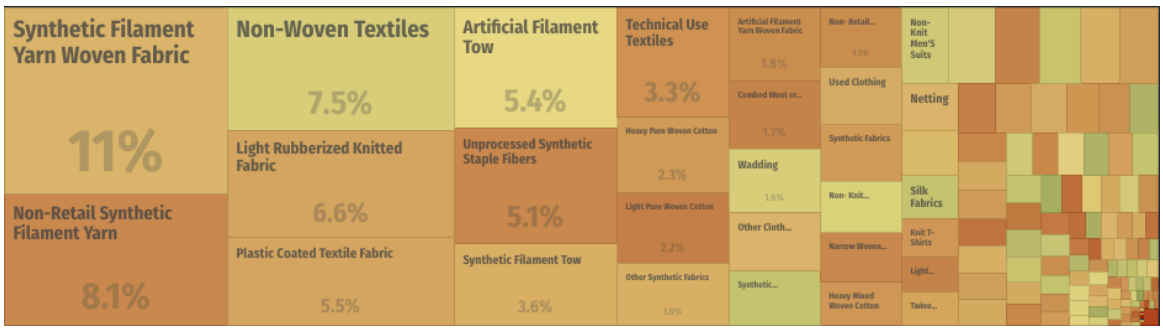

Figura 5 Export Giappone 2016. Fonte: OEC.

Nel 2016 il Giappone ha importato 575 miliardi di dollari, diventando il quinto più grande importatore al mondo. I prodotti maggiormente importati sono il petrolio grezzo che rappresenta l'8,09% delle importazioni totali del Giappone, e il Petroleum Gas, che rappresenta il 5,51%, data

[67] Ibidem.
[68] Ibidem.
[69] Dati forniti da The Observatory of Economic Complexity, Japan, consultabili all'indirizzo https://atlas.media.mit.edu/en/profile/country/jpn/

la scarsità del Paese di risorse energetiche proprie. Di questo totale, 34 miliardi di dollari sono costituiti dalle importazioni di prodotti tessili, di cui il 13% è costituito da prodotti di maglieria (Figura 5)[70].

Figura 6 Import Giappone 2016. Fonte: OEC.

1.3 Il mercato dell'abbigliamento in Giappone

Dopo aver tracciato un quadro macroeconomico odierno del Giappone che porta ancora i segni dei decenni di crisi, si può entrare nello specifico del mercato dell'abbigliamento e dei prodotti tessili.

Il Giappone è uno dei principali mercati della moda con un valore pari a 97 miliardi di dollari[71]. Essendo la terza potenza mondiale, la popolazione giapponese ha un elevato potere d'acquisto e il mercato al dettaglio risulta molto attraente per gli investitori. Inoltre, essendo il terzo paese al mondo importatore di prodotti di abbigliamento dopo l'Europa e gli Stati Uniti e un mercato che anticipa i global trend o che addirittura a volte li determina (trend-setter), pone chi vi opera e importa in posizione di vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza.

Tokyo è sicuramente il fulcro della moda giapponese, al pari delle capitali della moda in Europa, con un proprio stile che si ramifica in più look dalla street fashion a quello della *lolita*[72] ed è punto di riferimento anche per il resto dell'Asia. La produzione giapponese ha una certa forza

---

[70] Ibidem.

[71] Dato fornito da Fashion Statistics Japan, Fashion United, consultabile all'indirizzo https://fashionunited.com/fashion-statistics-japan.

[72] La Moda Lolita o Lolita fashion, in giapponese ロリータファッション(Rorīta fasshon), è un tipo di sottocultura giovanile originatasi in Giappone basata sullo stile di abbigliamento dell'era vittoriana e dell'epoca rococò. La silhouette classica prevede una gonna lunga fino al ginocchio con una forma a campana data da varie sottovesti, ma si è evoluta fino a comprendere gonne lunghe fino alla caviglia e corsetti. Camicette, calze al ginocchio e copricapi completano lo stile. La moda lolita si è evoluta in molti differenti sottostili e si è diffusa anche in altre parti del mondo.

nella sensibilità ereditata dalla tradizione e nella qualità ottenuta attraverso le sofisticate tecniche di produzione tramandate nel corso della storia, che hanno fatto in modo che i prodotti giapponesi ottenessero una buona reputazione anche all'estero. Il settore tessile tutt'oggi utilizza tecniche antiche in diversi fasi della produzione, dalla tessitura alla tintura dei prodotti.

Il mercato giapponese dell'abbigliamento ha, come molti altri settori dell'economia giapponese, subito un lieve peggioramento dopo il terremoto del 2011, tuttavia è riuscito a superare le difficoltà economiche in tempi relativamente brevi. Come riporta l'Italian Trade Agency, nel 2013, sulla scia di una generale ripresa economica, si è registrata una crescita della propensione agli acquisti da parte dei consumatori, in particolare nei prestigiosi grandi magazzini dei centri urbani, dove le vendite dei prodotti di fascia alta hanno mostrato un andamento favorevole. A partire dai grandi magazzini e dai negozi specializzati, il consumatore medio è tornato a privilegiare la qualità e il marchio come punti di riferimento per l'acquisto dei prodotti rispetto alla convenienza, facendo registrare negli acquisti una tendenza all'aumento del prezzo unitario per cliente[73].

Il mercato della moda in Giappone mostra determinate caratteristiche[74]:

- Competizione estremamente forte, sia per la qualità che per il numero di concorrenti.
- Focalizzazione dei consumatori su nuove tendenze e prodotti innovativi: l'impatto pubblicitario e le tendenze lanciate dalle celebrità sono decisivi.
- Il desiderio di affermazione dell'identità personale è fortemente sentito dai consumatori ed è possibile raggiungere questo obiettivo acquistando marchi di lusso che li aiutino nella ricerca di quel qualcosa che li distingue dalla massa.
- Consegna dei prodotti in tempi rapidi, servizi di pre e post-vendita efficienti.
- Grande attenzione all'immagine aziendale: è importante ricordare che i consumatori giapponesi tendono a distinguersi per il loro interesse nei confronti delle tendenze della moda internazionale, mentre le riviste di moda giapponesi guadagnano sempre più popolarità in altri paesi asiatici, come Cina, Taiwan, Hong Kong e Sud Corea.

[73] Italian Trade Agency, *Giappone – Andamento del Mercato, Settore Fashion*, Rapporto di settembre 2015, http://www.infomercatiesteri.it/public/images/paesi/126/files/Il_settore_del_fashion.pdf

[74] *Japan Fashion Market: in-depth analysis* in "JapanFashionVictims", 2018, http://japanfashionvictims.altervista.org/mercato-dellabbigliamento-giappone/?doing_wp_cron=1538670745.6348481178283691406250

Le categorie di tendenza nel mercato sono l'abbigliamento da donna, quello sportivo e quello per bambini. Le recenti innovazioni negli indumenti funzionali hanno aumentato le vendite e il prezzo unitario di tali capi. Di questo totale, l'abbigliamento femminile ha rappresentato circa il 60 percento. Le donne che lavorano, che sono attente alla moda e hanno ampi redditi disponibili, sono una parte dei clienti più importanti per le aziende di moda.

1.3.1 I Canali di Distribuzione

I canali di distribuzione in Giappone hanno subito un consolidamento negli ultimi due decenni.
Come riporta l'analisi condotta dall'Ambasciata Americana[75], in Giappone il sistema di distribuzione e vendita porta ancora le tracce del sistema *keiretsu*. Questi grandi gruppi di imprese integrati si concentravano su banche e società commerciali ed erano culturalmente radicati nei rapporti commerciali giapponesi. Sebbene il sistema *keiretsu* si sia indebolito in modo sostanziale, queste società hanno un'offerta commerciale che copre tutti gli aspetti di un particolare settore, dalla produzione alla distribuzione. I loro vantaggi dovuti alle economie di scala, alle relazioni esistenti e alla lealtà dei consumatori li rendono molto convenienti ed efficaci.
I rivenditori di base, quali grandi magazzini, supermercati, convenience store, o *konbini*, e negozi specializzati, sono in continua trasformazione con il passare del tempo. In un grande magazzino si possono trovare diversi tipi di merci, da prodotti alimentari ai vestiti e gioielli. I principali in Giappone sono Mitsukoshi, Matsuzakaya, Sogo, Takashimaya, Isetan e Matsuya, e tutti hanno una lunga storia: Isetan è stato fondato nel 1886, Mitsukoshi nel 1637 e Matsuzakaya addirittura nel 1611. Tutti questi negozi hanno iniziato vendendo tessuti per *kimono* e si sono sviluppati successivamente mantenendo il focus del loro commercio sui capi d'abbigliamento[76].
Per quanto riguarda i grandi magazzini è necessario fare una distinzione tra le tipologie di negozi che si possono trovare al loro interno[77]:

- Gli item corner espongono gli articoli per tipo e marca sugli scaffali, i commessi sono del grande magazzino ed è quest'ultimo che fissa i prezzi guadagnandone una percentuale.
- I brand shop hanno uno spazio delimitato e dedicato alla vendita di una marca. I commessi in questo caso possono essere del grande magazzino o del fornitore, i prezzi

[75] Ambasciata Americana, *Japan – Distribution and Sales Channels*, 31 agosto 2018, https://www.export.gov/article?id=Japan-Distribution-and-Sales-Channels
[76] Camera di Commercio Italiana in Giappone. "Il made in Italy nel mercato del lusso in Giappone". *Quaderni*, 2013, p.40.
[77] Ibidem, p.40.

sono consigliati dal fornitore e la percentuale del venduto che ottiene il grande magazzino varia in genere dal 30 al 40%, secondo l'importanza dei marchi.

- Le brand boutique sono delle vere e proprie boutique, dove i prezzi sono decisi dal fornitore così come l'arredamento, l'insegna e i commessi.

Oltre ai grandi magazzini troviamo altre tipologie di canali di distribuzione: i fashion buildings, gli outlet, i negozi specializzati e e-commerce.

I Fashion Buildings, che si stanno diffondendo sempre più negli ultimi anni, sono specializzati in abbigliamento, beni e cosmetici vari e offrono una vasta gamma di negozi selezionati che portano marchi nazionali ed esteri. I più famosi a Tokyo sono PARCO, 109 e MARUI a Shibuya, e LUMINE, MYLORD e MARUI vicino alla stazione di Shinjuku.

Gli outlet sono centri commerciali dove è possibile acquistare prodotti di marca a un prezzo più economico. Ci sono attualmente circa 30 outlet in Giappone, hanno tutti ampi corridoi che permettono di passeggiare durante lo shopping e possono essere sia all'aperto sia coperti. Alcuni esempi principali sono: Rinku Premium Outlet e Town Outlet Mare di Osaka, la Fête Tama e il Mall Grandberry a Tokyo.

I negozi specializzati, o select shop, sono punti vendita con assortimento limitato di articoli di designer emergenti e scelti attentamente in base al target di clienti o in base al gusto del proprietario. Dal 2000, le grandi catene di negozi specializzati hanno iniziato ad aprire sempre più nuovi punti vendita, contribuendo all'aumento di fatturato in maniera contrastante rispetto alle altre forme di vendita al dettaglio. Di fatto il negozio specializzato, per poter sopravvivere, ha bisogno di ampliare la propria dimensione senza mai dimenticare l'importanza dell'unicità dell'offerta e della rarità del prodotto, continuando a proporre veri e propri lifestyle sempre nuovi. In crescente sviluppo e in forte concorrenza con i select shop si trovano gli SPA (Speciality store retailer of Private Label Apparel), imprese cioè come Uniqlo, Gap, Zara, Forever 21, H&M e Benetton che seguono tutti i processi, dal design alla commercializzazione[78].

Ad oggi, tuttavia, il canale per gli acquisti più usato dai giapponesi è sicuramente internet, infatti l'*e-tailing* (eletronic retailing) è un mezzo di acquisto sempre più in crescita.

Mentre in passato i consumatori giapponesi erano piuttosto riluttanti ad acquistare prodotti stranieri, nel tempo sono diventati progressivamente più aperti. I consumatori giapponesi sono molto diversi nei loro interessi e gusti, che vanno dalle esigenze tradizionali ai desideri più

[78] Ibidem, pp.41-42.

occidentalizzati. Come riporta il Santader Trade Portal, nel 2017 si sono registrati circa 89 milioni di acquirenti online in Giappone e le vendite di e-commerce al dettaglio sono ammontate a 111,33 miliardi di dollari. Elettronica e media sono attualmente la principale categoria di prodotti in Giappone, con una quota di mercato di 23,73 miliardi di dollari, seguita dalla moda, che genera 22,28 miliardi di dollari di vendite. Le numerose modalità di pagamento e-commerce in Giappone facilitano e invogliano l'acquisto: oltre ai pagamenti con carta di credito e di debito che rappresentano il 66% dei pagamenti per le transazioni di e-commerce, esiste anche il cosiddetto "eWallet" che permette di effettuare pagamenti attraverso un dispositivo mobile e infine c'è la possibilità di pagare in contanti presso i convenince store dopo la consegna dei prodotti, modalità utilizzata soprattutto da parte di molti adolescenti che non dispongono di conti bancari o carte di credito[79].

Il rapporto dell'Ambasciata Americana in Giappone[80] riporta l'analisi che nel 2017 il Ministero dell'economia, del commercio e dell'industria giapponese (METI) ha effettuato sulla spesa totale dell'e-commerce nel Paese e ha fatto una suddivisione in tre categorie: vendite di beni, servizio, e digitali.

Le vendite di beni rappresentano il 52,1% della spesa totale dell'e-commerce. In questa categoria, gli articoli di abbigliamento occupano il primo posto. Aziende come Zozotown, Amazon e Uniqlo hanno soddisfatto con successo le esigenze dei clienti integrando la tecnologia Internet nella loro strategia.

La vendita di servizi rappresenta il 35,4% del totale e il servizio più venduto riguarda i viaggi, dalla prenotazione alla valutazione dell'esperienza.

Le vendite di prodotti digitali invece rappresentano l'11,7%. La tendenza più popolare sono i giochi online, seguiti dagli e-book, la cui crescita è sicuramente aumentata dalla diffusione di smartphone.

Il Giappone ha costantemente una maggiore spesa online nei mesi estivi, quando le imprese giapponesi offrono bonus annuali. I bonus medi dei lavoratori sono quasi 3,000 dollari e la spesa di quel bonus si concentra principalmente su viaggi, tempo libero e beni secondari di lusso.

Un trend di acquisto online che non può essere ignorato è il cosiddetto "M-Commerce" (da mobile commerce), ovvero la promozione e la vendita di prodotti direttamente da smartphone.

---

[79] Santader Trade Portal, *Japan: Distributing a product*, 2018. https://en.portal.santandertrade.com/analyse-markets/japan/distributing-a-product

[80] Ambasciata Americana, *Japan- E-Commerce*, agosto 2018. https://www.export.gov/article?id=Japan-E-Commerce

Quasi il 60% di tutte le transazioni online avviene su piattaforme mobili. Piattaforme di e-commerce popolari come Amazon Japan, Rakuten e Zozo hanno applicazioni prontamente disponibili per facilitare la configurazione del commercio mobile.

1.3.2 Consumer Profile

I giapponesi hanno la reputazione di essere tra i clienti più esigenti al mondo. Il servizio di alta qualità e l'assistenza clienti sono fondamentali durante tutto il ciclo di vendita.
Il consumatore giapponese presenta determinate caratteristiche che lo contraddistinguono[81]:

- Il consumatore moderno ricerca le soluzioni più rapide che gli permettono di risparmiare tempo. I capsule hotel sono il principale esempio di servizio che risponde a questa necessità, ma nel mercato dell'abbigliamento possiamo pensare all'eCommerce di cui si è parlato precedentemente.
- Il consumatore giapponese moderno pone molta attenzione e importanza ai prodotti che vanno di moda a Tokyo, centro da cui si irradiano tutte le mode.
- Vuole essere simile agli altri ma allo stesso tempo non scomparire nella conformità. Infatti, i consumatori giapponesi sono attenti a seguire lo stile di abbigliamento più diffuso, ricercando tuttavia le piccole differenze che permettano di esprimere la propria individualità.
- Acquista prodotti che godono di una reputazione solida da cui ne consegue la predilezione alle marche più famose e negozi prestigiosi che garantiscono una qualità del prodotto elevata.
- "La capacità di spesa dei consumatori giapponesi deriva da disponibilità liquide, non da immobili", il che significa che il consumatore medio non può permettersi di comprare una casa di proprietà ma si concede prodotti secondari di alto livello come viaggi all'estero e abbigliamento o accessori lussuosi.
- Ricerca prodotti e servizi della migliore qualità. Anche il packaging non deve essere da meno e ci si aspetta che rifletta le stesse attenzioni date nella vendita al cliente finale. Perciò, ogni dettaglio è essenziale e la bellezza non solo risiede nel prodotto, ma anche nella cura riposta nella preparazione della confezione e il servizio che ricevono durante e, soprattutto, dopo l'acquisto.

---

[81] *Russell S. WINER, Marketing Management, a cura di Fabrizio Mosca, Piergiorgio Re, Milano, Apogeo Education, 2013. p. 494*

- Il consumatore giapponese riceve continue informazioni da riviste, libri, giornali, radio, televisione e internet e su di esse basa le sue decisioni di acquisto e stabilisce se i prodotti/servizi sono della migliore qualità e quali rispecchiano le nuove tendenze.

I consumatori giapponesi sono disposti a pagare un prezzo maggiore per tutti quei prodotti che garantiscono ottima qualità e servizio impeccabile e che soddisfano le loro aspettative. Inoltre, sono attratti dai prodotti importati, innanzitutto perché non essendo disponibili in Giappone, contribuiscono a dare quell'idea di unicità che li aiuta a evitare di omologarsi del tutto con il resto della popolazione e perché vogliono assaporare il gusto "esotico" del paese da cui il prodotto è importato.

Nel corso degli anni, il comportamento di acquisto dei consumatori giapponesi ha sicuramente risentito del clima economico negativo durato due decenni, spostando l'interesse più per i servizi che per i prodotti, eccezion fatta per la tecnologia. Come riporta Tessa per il "WallStreet Italia", nel 2018, il sentimento di fiducia dei consumatori è diminuito da 43,7 punti di giugno a 43,3 in agosto, tuttavia nel mese di settembre ha dato i segni di un leggero miglioramento riconquistando i 43,4 punti, contro le attese di un ulteriore calo a soli 43 punti. Tuttavia, l'indice resta al di sotto dei 50 punti, evidenziando la persistenza di un clima negativo nelle famiglie giapponesi[82].

Tra tutti i consumatori giapponesi, le donne lavoratrici di età intorno ai 30 anni costituiscono il settore che presenta maggiore interesse nell'acquistare beni di lusso. Con l'ingresso delle donne nel mondo del lavoro, infatti, si è diffusa la tendenza a ritardare sempre più il matrimonio a favore della carriera. Il fenomeno si è talmente diffuso da arrivare a creare delle vere e proprie categorie sociali, come ad esempio le "parasite single", donne di età compresa tra i 20 e i 44 anni che vivono a casa dei genitori a spese ridotte e che quindi hanno maggiori possibilità di acquistare beni di consumo con le loro entrate[83].

Secondo il Statista Global Consumer Survey[84], di tutte le persone che hanno acquistato prodotti fashion nel 2017, il 61.4% sono donne. Inoltre, nello stesso anno, la maggior parte dei clienti del settore fashion in Giappone avevano un'età compresa tra i 25 e i 44 anni, come mostrato nei grafici sottostanti.

---

[82] Mariangela TESSA, *Giappone: contro le attese, migliora lievamente fiducia consumatori* in "Wallstreet Italia", 2 ottobre 2018. http://www.wallstreetitalia.com/news/giappone-contro-le-attese-migliora-lievemente-fiducia-consumatori/

[83] Camera di Commercio Italiana in Giappone. "Il made in Italy nel mercato del lusso in Giappone". *Quaderni*, 2013, p.19.

[84] Statista, *Rapporto Japan – Fashion*, 2018, https://www.statista.com/outlook/244/121/fashion/japan?currency=eur

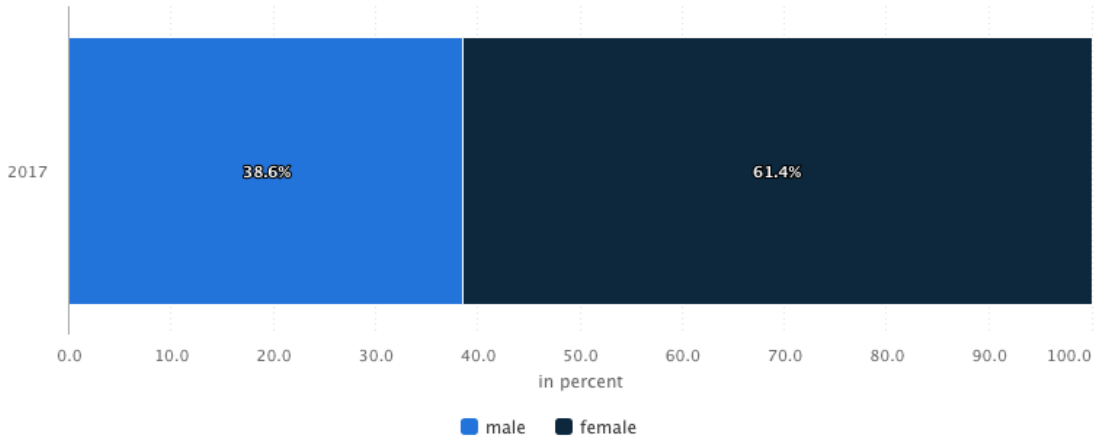

Figura 7 I consumatori giapponesi del settore fashion per sesso, 2017. Fonte: Statista Global Consumer Survey, luglio 2018.

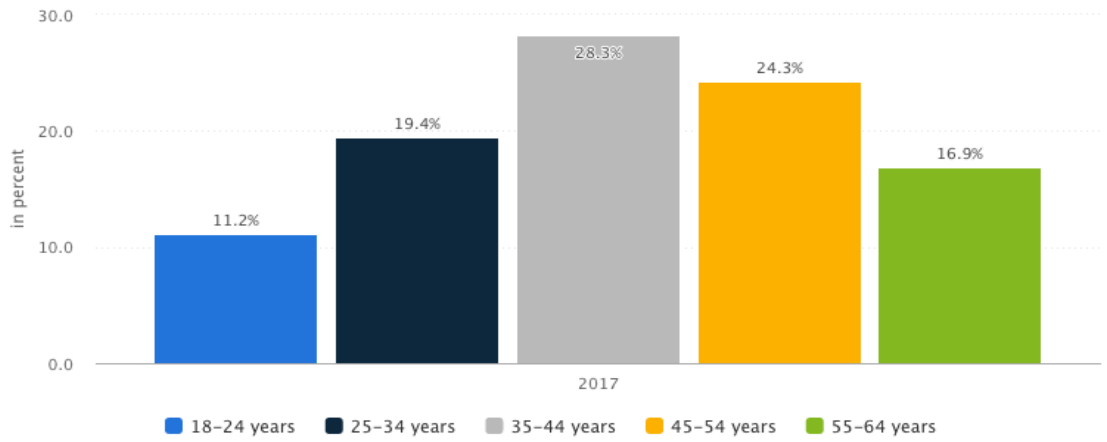

Figura 8 I Consumatori giapponesi del settore fashion per età, 2017. Fonte: Statista Global Consumer Survey, luglio 2018.

Le donne giapponesi leggono attivamente riviste di moda e guardano programmi TV per conoscere le tendenze in arrivo e pianificare i loro acquisti per la prossima stagione. Anche le celebrità che compaiono su riviste e programmi televisivi esercitano una forte influenza su ciò che i consumatori acquistano. Ciò è supportato dalla loro partecipazione attiva ai blog, che negli ultimi anni è cresciuto notevolmente. Il passaparola sui prodotti viene diffuso attraverso i blog giapponesi e, di conseguenza, i rivenditori esperti lavorano in modo aggressivo per commercializzare i loro prodotti nella blogosfera giapponese.

1.3.3 Il mercato dell'abbigliamento di lusso in Giappone

David Marx[85] sostiene che "il Giappone non ha mai posseduto una classe aristocratica sostanziale

[85] David W. MARX, *The Future of Luxury in Japan* in "Luxury Society", 2009, http://luxurysociety.com/articles/2009/01/the-future-of-luxury-in-japan

che consumava beni di lusso come parte di uno stile di vita a pagamento, ma piuttosto i prodotti di lusso sono sempre stati principalmente beni di classe media". Essi iniziarono a diffondersi in Giappone negli anni Settanta come beni di consumo disponibili a tutti. Grazie alle riviste e al rafforzamento delle campagne pubblicitarie, i giapponesi iniziarono ad associare l'acquisizione di questi prodotti come il massimo segno del successo economico. Quando poi il Giappone accumulò una grande ricchezza negli anni Ottanta, i prodotti di lusso si diffusero ulteriormente. Anche quando l'economia della bolla giapponese scoppiò nei primi anni Novanta, la relazione amorosa del paese con il lusso non venne meno.

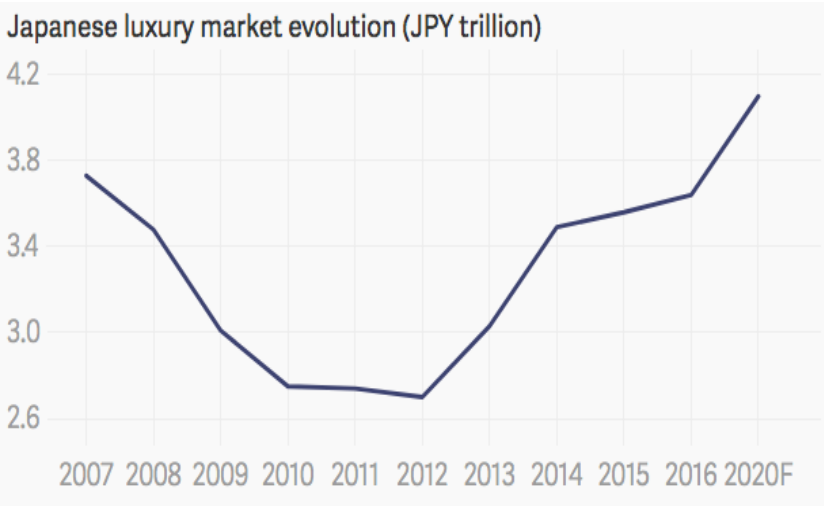

Figura 9 Andamento del mercato del lusso giapponese. Fonte: McKinsey & Company.

Come mostrato nella Figura 10, le crisi finanziarie del 2009 e del 2011, illustrate nel primo paragrafo del capitolo, toccarono sensibilmente il mercato del lusso giapponese e i suoi clienti, causando una riduzione della spesa dei prodotti e servizi di lusso di oltre 1 trilione di yen (€ 7,8 miliardi) nel 2012[86]. Ciononostante, con 3,6 trilioni di yen (€28 miliardi circa) spesi ogni anno in beni di lusso, il Giappone dal 2012 ha registrato un tasso di crescita costante e ad oggi è il secondo più grande mercato del lusso al mondo, dietro gli Stati Uniti, ma ancora davanti alla Cina[87]. Questo miglioramento è dovuto anche al ciclo economico proposto dalle politiche del Primo Ministro Abe che hanno innescato un sentimento ottimistico grazie all'abbassamento del tasso di disoccupazione e l'aumento dei salari, dando una spinta al potere di acquisto delle

[86] Kati CHITRAKORN, *Japan's Luxury Market enters a new era* in "Business of Fashion", novembre 2017, https://www.businessoffashion.com/articles/global-currents/japans-luxury-market-enters-a-new-era

[87] Jean-Baptiste COUMAU, Benjamin DURAND-SERVOINGT, Aimee KIM, Naomi YAMAKAWA, *Changing the channels landscape to satisfy Japanese luxury consumers' appetite for novelty* in "*McKinsey&Company*", novembre 2017. https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/changing-channels-landscape-to-satisfy-japanese-luxury-consumers-appetite-for-novelty

famiglie giapponesi. Anche il turismo dall'estero in Giappone ha sicuramente contribuito al risanamento economico del mercato, grazie soprattutto al numero elevato di turisti cinesi, equivalente a circa il 7-10% del mercato del lusso giapponese, attirati dallo yen debole e dai prezzi più vantaggiosi rispetto che in Cina. Nel 2015, la Japanese National Tourism Organisation ha registrato 19.7 milioni di turisti dall'estero, di cui 5 milioni era provenienti dalla Cina[88]. In questi anni, grazie a condizioni favorevoli poste nel mercato del lusso giapponese, si è sviluppata la figura del *Daigou Shopper*, che acquista beni di lusso in Giappone per poi rivenderli in Cina. Le prossime Olimpiadi a Tokyo del 2020 porteranno un numero maggiore di turisti che peseranno ulteriormente in maniera positiva sul mercato[89].

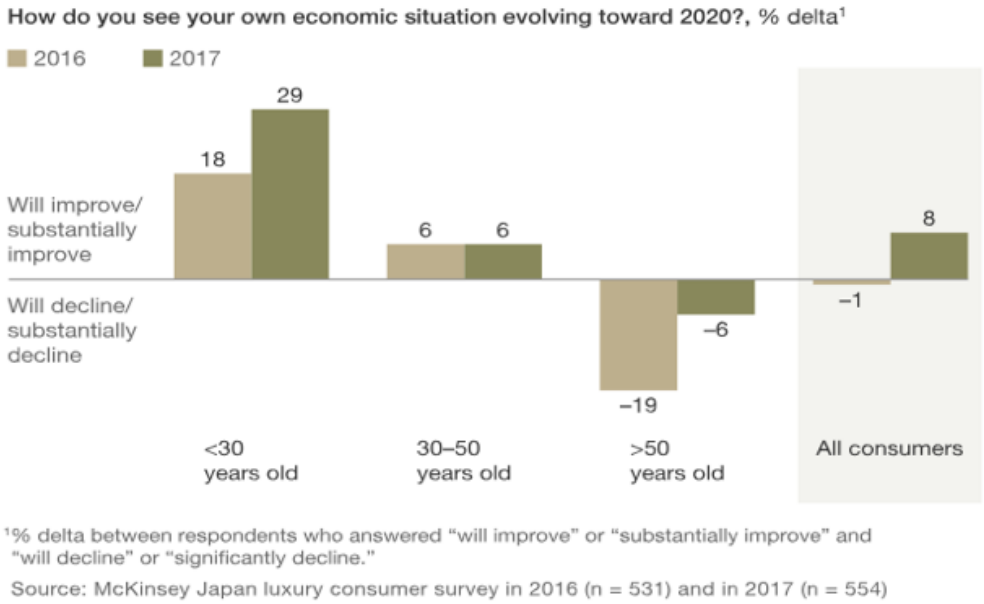

Figura 10 La percezione dei consumatori giapponesi della propria situazione economica. Fonte: McKinsey & Company.

Per quanto riguarda il rapporto che intercorre tra consumatori e l'acquisto di prodotti di lusso, si può notare una certa differenza tra i "millennials", ovvero i giovani di età inferiore ai 30 anni, e le generazioni più vecchie. Secondo i risultati di un sondaggio condotto dalla McKinsey and Company[90] nel 2016 circa il mercato del lusso in Giappone e illustrati nella Figura 9, i "millennials" hanno un sentimento più ottimistico riguardo le loro spese in beni di lusso. Dal

[88] Kate ABNETT, *In Japan, luxuty flourishes hile economy flounders* in "*Business of Fashion*", febbraio 2016, https://www.businessoffashion.com/articles/global-currents/in-japan-luxury-flourishes-while-economy-flounders
[89] Jean-Baptiste COUMAU, Benjamin DURAND-SERVOINGT, Aimee KIM, Naomi YAMAKAWA, *Changing the channels landscape to satisfy Japanese luxury consumers' appetite for novelty* in "*McKinsey&Company*", novembre 2017.
[90] Ibidem.

sondaggio, risulta inoltre che sono meno riluttanti a osare e mettersi in mostra rispetto ad altri gruppi d'età, avendo come priorità principale l'espressione di loro stessi e del loro stile.
Gli autori del sondaggio riportano anche che in generale i consumatori giapponesi non scelgono un marchio esclusivamente sulla base dei loro prodotti, ma danno molta importanza anche all'ambiente in cui acquistano, essendo alla ricerca di un'esperienza che i negozi di lusso possono offrire. Infatti, i centri commerciali aperti di recente, come Ginza Six a Tokyo o Doton a Osaka, e i quartieri della moda come Aoyama e Daikanyama a Tokyo, stanno diventando anche luoghi esperienziali che i consumatori visitano non solo per fare shopping, ma per uscire con la famiglia o gli amici.
In Giappone, infatti, i servizi di vendita online di prodotti di lusso sono meno sviluppati rispetto che in Cina e in Corea del Sud, in quanto i clienti giapponesi apprezzano e tengono molto in considerazione il trattamento che ricevono in negozio, il servizio di qualità, l'ambiente e la premura dei commessi[91].
Il ruolo del punto vendita rimane fondamentale, che si tratti di un grande magazzino, di un negozio di marca o di un altro formato poiché ha il compito di soddisfare le aspettative da parte dei consumatori giapponesi di lusso. Queste aspettative si concentrano in particolare sull'eccellenza delle vendite che si concretizza nel trattamento personale ed esclusivo che ricevono in negozio, la gentilezza e la conoscenza del prodotto dello staff. Con i flussi turistici che invadono alcuni negozi a Ginza o Omotesando, questo trattamento ha assunto un'importanza crescente e si è rivelato fondamentale per creare fedeltà tra i clienti locali esigenti. È una questione particolarmente importante per i dirigenti di negozi di lusso locali, per cui il mantenimento di personale qualificato e la fidelizzazione dei clienti sono le due questioni operative più urgenti. Tuttavia, benché la gentilezza del personale di vendita e la qualità del servizio siano rilevanti per soddisfare i consumatori giapponesi di lusso, la novità è diventata un importante motivo di insoddisfazione. Il sondaggio di McKinsey and Company, precedentemente citato, riporta che oltre il 75% dei consumatori giapponesi percepisce che i negozi di lusso locali non offrono abbastanza prodotti nuovi e hanno un assortimento piuttosto limitato rispetto a quello che possono trovare all'estero. Questo appello alle novità influisce anche sulle preferenze del brand, come illustrato dall'elevata rotazione del marchio osservata nei grandi magazzini, nei

[91] Kati CHITRAKORN, *Japan's Luxury Market enters a new era* in "Business of Fashion", novembre 2017, https://www.businessoffashion.com/articles/global-currents/japans-luxury-market-enters-a-new-era

negozi selezionati e negli spazi commerciali al dettaglio, con la fedeltà del marchio dei consumatori ai minimi storici.

I department store hanno risentito molto degli alti e bassi dell'economia degli ultimi anni, registrando una decrescita del 4% ogni anno dal 2010 al 2016, trovandosi oltretutto a competere anche con duty free shop, outlet, e negozi online. Ciononostante, molte persone continuano ad andare nei department store per acquistare prodotti di lusso, mentre i grandi Fashion Buildings, come il Ginza Six di Tokyo, stanno diventando sempre più diffusi, registrando una crescita del 7% all'anno[92].

1.4 Conclusioni

Il Giappone, al giorno d'oggi, non gode di una situazione economica del tutto serena. L'eco dei due decenni di deflazione e delle crisi, che hanno colpito duramente il paese in questi ultimi trent'anni, si percepisce ancora. Il Primo Ministro Shinzo Abe, da quando ha preso il comando del governo, ha sicuramente dato una svolta al processo di risanamento e crescita del Paese. Le tre frecce delle Abenomics, (allentamento monetaria, politica fiscale espansiva e riforme strutturali), si sono rivelate efficaci nel breve periodo. Nel corso degli anni del governo Abe, che continua ad avere successo alle elezioni e prolungare il proprio mandato, sono state apportate delle modifiche alle linee politiche originali che rispondessero meglio alla popolazione, come il posticipo dell'aumento della tassa ai consumi al 10%. Ci sono ancora delle questioni che pesano sull'economia giapponese: il debito pubblico pari al 250,40% del PIL[93], che con interventi della Banca Centrale si sta cercando di cancellare; il *labour shortage* e la disoccupazione gravano anche sul sentimento di fiducia di una buona parte della popolazione, che a sua volta è sempre più anziana, avendo il tasso di natalità basso, e sempre meno attiva. Per quanto riguardo il commercio con l'estero, l'Accordo di Partenariato Economico con l'Unione Europea, che ha appunto l'obiettivo di sostenere il settore commerciale attraverso lo sviluppo di libero scambio, è un grande passo avanti dai molteplici vantaggi per entrambi le parti.

Il mercato dell'abbigliamento giapponese è uno dei più potenti al mondo: è un trend setter delle mode attuali ed è molto attraente per gli investitori dall'estero. Come altri settori dell'attività industriale giapponese, ha risentito dei momenti di crisi economica degli ultimi decenni,

---

[92] Kati CHITRAKORN, *Japan's Luxury Market enters a new era* in "Business of Fashion", novembre 2017, https://www.businessoffashion.com/articles/global-currents/japans-luxury-market-enters-a-new-era

[93] *Rapporto Economia Giappone* in "CorriereAsia", 2018, https://www.corriereasia.com/economia-del-giappone

riuscendo tuttavia a superare le difficoltà con tempistiche relativamente brevi, grazie anche alle nuove generazioni che hanno mostrato un sentimento più ottimistico rispetto alle generazioni precedenti.

Questo settore di mercato ha delle caratteristiche definite che si possono sintetizzare in competizione molto forte, impatto pubblicitario decisivo sui consumatori, grande efficienza richiesta nei servizi e grande attenzione all'immagine aziendale. I clienti giapponesi sono molto esigenti, soprattutto riguardo il servizio che si aspettano di ricevere durante l'acquisto. Le aziende giapponesi, infatti, investono molto sui servizi di assistenza ai clienti durante tutto il ciclo di vendita. Una caratteristica che contraddistingue il consumatore giapponese medio è la volontà e la necessità di essere simile agli altri e al contempo di non dissolversi nella totale omologazione e a questa richiesta trovano spesso risposta nei prodotti di lusso.

Nel corso degli ultimi anni, le molteplici tipologie di canali di distribuzione si sono evoluti e quello che sicuramente ha subito una maggiore popolarizzazione è l'e-commerce, in cui tuttavia, i beni di lusso non così diffusi come altre categorie di servizi e prodotti, quali videogame e viaggi. Questo perché i negozi di lusso che sorgono nei quartieri più alla moda delle maggiori città, in primis Tokyo, i grandi centri commerciali o i nuovissimi fashion building hanno sviluppato la capacità di offrire al cliente la possibilità di fare il cosiddetto "shopping esperienziale", per cui il cliente si sente avvolto dall'atmosfera del negozio, il design, le musiche, la disposizione dei prodotti, che hanno l'obiettivo di rappresentare in maniera più esplicita possibile il brand e la sua filosofia, e piacevolmente al centro delle attenzioni dello staff che lo tratta come un cliente speciale. Ne consegue che i giapponesi spesso sono attratti da questo tipo di punti vendita per passarci il tempo con la famiglia o gli amici più che per acquistare un determinato prodotto. Il mercato del lusso giapponese ha sicuramente giovato del consistente flusso di turisti che visita ogni anno il Paese, in particolare i turisti provenienti dalla Cina. In occasione delle Olimpiadi 2020, la situazione dovrebbe migliorare ulteriormente, agevolando la crescita anche di altri settori dell'economia giapponese.

Riassumendo con le parole di David Marx[94], "alla fine, […] non c'è altro posto dove si possa assistere a così tanti consumatori abituali che acquistano marchi di lusso come una questione di routine, navigando attivamente nei negozi di lusso nei loro quartieri locali. […]la domanda di

[94] David W. MARX, *The Future of Luxury in Japan* in "Luxury Society", 2009, http://luxurysociety.com/articles/2009/01/the-future-of-luxury-in-japan

beni di lusso è stata quasi permanentemente impressa nella struttura sociale giapponese”.

CAPITOLO II

IL MADE IN ITALY

2.1 Cos'è il Made in Italy?

È difficile trovare una definizione di Made in Italy che raggruppi tutte le caratteristiche e le sfaccettature che questa espressione porta con sé, perché essa non è solo un'etichetta, ma anche un concetto. Come dice Marco Fortis, citato ne "Il Calabrone Italia" di Becattini[95], il Made in Italy "comprenderebbe i prodotti di un complesso di settori che, nell'immaginario collettivo del mondo, sono strettamente associati all'immagine del nostro paese consacrata e ribadita dai mass media". Una definizione che potrebbe racchiudere l'essenza di questa espressione è quella riportata da Aldo Fittante[96]:

> "*Il Made in Italy è un vettore di sensi, un motore semiotico in grado di dare vita ad un universo evocativo che ruota attorno ad un sistema di valori base*".

Tutti i prodotti Made in Italy sono accomunati da una serie di elementi che ne determinano successo e riconoscibilità a livello globale: eccellenza, alta competenza e specializzazione delle tecniche di produzione. Il suo valore, tuttavia, si basa anche su aspetti intangibili, come la capacità progettuale, il genio creativo e la continua ricerca produttiva, che hanno portato la reputazione della produzione italiana a livelli mondiali. Alla certezza qualitativa si aggiunge quindi una carica emozionale che, spiega Fittante[97], "rende un 'oggetto', insieme di materie inanimate diversamente composte e assemblate, in 'prodotto', frutto del lavoro e dell'esperienza di chi lo produce che porta in sé tradizione ed è in grado di dare consapevolezza e percezione all'utente finale*"*.

Cerchiamo di scomporre le peculiarità che rendono il Made in Italy un'espressione così complessa.

---

[95] *Giacomo BECATTINI, Il calabrone Italia: ricerche e ragionamenti sulla peculiarità economica italiana, Bologna, Il Mulino, 2007, p. 111.*

[96] *Aldo FITTANTE, Brand, industrial design e made in Italy: la tutela giuridica: lezioni di diritto della proprietà industriale, Milano, Giuffrè, 2015, p. 179.*

[97] Ivi, p. 186.

- Estetica, stile e design italiano di qualità e riconoscibile: il Made in Italy è sinonimo di stile italiano, bello, innovativo e funzionale. Lo storico d'arte Giulio Argan[98] definisce il design italiano "una miscela di sapere tecnico di natura artigianale e di intuizione estetica di matrice artistica". L'essenza dell'*Italian style* nella moda non si traduce necessariamente con "classico" ma piuttosto con "senza tempo", motivo per cui un prodotto italiano è un "compagno di vita", infatti la qualità della manifattura garantisce una vita lunga del prodotto e lo stile che esso ha lo rende sopra le mode. Si tratta di un elemento di forza se si considera il detto "le mode passano, lo stile resta". I prodotti Italian Style, fa notare Benini, sono quelli che continuano ad essere i più esportati e meno risentono dell'evoluzione digitale, in quanto le tecnologie informatiche non sono in grado di sostituire il saper fare manuale, la progettazione, il design e la produzione di aspetti simbolici. Il successo del Made in Italy e la sua rinnovata crescita nei mercati internazionali negli ultimi anni evidenzia come si tratti del successo non tanto di un settore dominante o di tecnologie prevalenti, come accade ad altri paesi avanzati, ma di uno "stile", che come tale è spesso erede dell'innovazione di una tradizione. Lo stile infatti è la rappresentazione esteriore di un atteggiamento interiore e non può essere un mero oggetto di consumo.
- Artigianato: alla base dell'estetica e del design italiano sta la produzione artigianale, altra peculiarità del Made in Italy, che si potrebbe definire come il suo midollo e la sua essenza storica. Si affronterà questo punto in maniera più specifica nel terzo capitolo.
- DNA storico e culturale: l'Italia è il paese più denso di patrimoni artistici e culturali, per cui la storia, l'architettura e l'arte permeano inevitabilmente la vita degli italiani e si insinuano anche nella produzione manifatturiera. Questo è uno dei fattori per cui il Made in Italy non può essere replicato in nessun altro luogo, perché nessun altro luogo ha avuto la stessa storia. Diego della Valle[99] sostiene che "il gusto italiano si è formato nel tempo grazie al fatto di vivere in mezzo a capolavori, un museo a cielo aperto".
- Legami forti: l'attitudine italiana al contatto e alla relazione con gli altri è diventata quasi un luogo comune e come fa notare Benini[100] "la propensione al rapporto con gli altri e la

[98] Citato in Romano BENINI, *Lo stile italiano. Storia, economia e cultura del Made in Italy*, Roma, Donzelli editore, 2018, p. 203.
[99] Diego DELLA VALLE, prefazione di, Erica CORBELLINI, Stefania SAVIOLO, *La scommessa del Made in Italy e il futuro della moda italiana*, Milano, Etas, 2004.
[100] BENINI, *Lo stile italiano…*, cit., p. 272.

disponibilità al confronto sono alla base di altri aspetti presenti nello stile e hanno contribuito ad affermare alcuni elementi di quell'arte della relazione che diventa componente dell'economia, come il gusto per il cibo e per l'abbigliamento". Dall'incontro con l'altro si ottengono i riferimenti culturali e tecnici per potersi migliorare, generare affari e avere gli spunti per creare e innovare. I legami più saldi sono con la famiglia e il territorio. Un' impresa su due[101] è a conduzione familiare e anche quando l'azienda viene comprata da esterni (per esempio da multinazionali) spesso la conduzione gestionale e il sentimento familiare rimangono. I legami con la famiglia sono molto forti, quasi come se fosse un "individuo allargato alla sfera parentale"[102] e di conseguenza si comporta come tale. Da questo "familismo"[103] deriva la promozione della creatività che costituisce uno dei fattori del trasferimento di conoscenza di generazione in generazione. Molti aspetti delle produzioni sono diretta espressione dei territori delle comunità locali e dei saperi. Come spiega Benini[104], la diversità delle caratteristiche territoriali ha portato ad una varietà estrema che si esprime in un'articolazione di competenze, tradizioni e saper fare unica. Il termine più adatto per esprimere questa caratteristica dei prodotti Made in Italy è "genius loci" che Benini[105] definisce come "carattere distintivo di un popolo e un territorio". Si tratta dello "spirito del territorio" che riguarda le forze naturali, l'ambiente, il linguaggio e la cultura e in un certo senso costituisce quell'energia generativa, frutto dell'incontro tra gli uomini e l'ambiente in cui vivono.

- Filosofia di vita: questo ultimo punto è difficile da definire e analizzare senza cadere nello stereotipo. Si può, tuttavia, provare a distinguere e considerare gli elementi che nel corso della storia sono rimasti costanti e permettono di definire un "carattere nazionale". Costruire uno stile di vita è un grande impegno: "mix di elementi che non vanno mai cambiati, anche se devono poter evolvere in funzione dell'evoluzione del contesto", come dice Diego della Valle[106]. Il cuore del Made in Italy sono beni di consumo dotati di un alto contenuto culturale: la cultura del vivere italiano in cui realtà e miti del nostro paese si uniscono e si mescolano. Si può usare il termine latino *habitus* che, spiega Benini,

[101] Dati Istat riportati dal Sole 24 Ore, 17 maggio 2017.
[102] Definizione di BENINI, *Lo stile italiano…*, cit., p. 272.
[103] Termine coniato proprio per spiegare la centralità della famiglia nell'antropologia italiana.
[104] BENINI, *Lo stile italiano...*, cit., p. 158.
[105] Ivi, p. 185.
[106] Prefazione a Erica CORBELLINI, Stefania SAVIOLO, *La scommessa del Made in Italy e il futuro della moda italiana*, Milano, Etas, 2004, pp. XI-XII.

equivale a "quell'apparenza personale che esprime attraverso le scelte esteriori il carattere di un individuo". Esso è dato dal modo di vivere, di esprimersi, di vestirsi e nel caso specifico italiano i due strumenti più noti di espressione sono proprio l'abbigliamento e il cibo. In questo modo, si capisce la stretta relazione tra stile e filosofia di vita, l'uno rappresenta l'altro. Secondo Benini[107] "dell'italiano si dice che sia individualista", caratteristica che si traduce nell'"arte di arrangiarsi" e nel modo in cui l'italiano ama distinguersi e farsi notare. La cosiddetta "bella figura", come spiega Benini[108], "equivale proprio alla capacità di distinzione, di segnalare la propria identità attraverso il comportamento, le azioni e le realizzazioni, insomma attraverso il risultato del proprio stile". Questo potrebbe essere proprio uno di quei fattori che porta i consumatori giapponesi a preferire un prodotto italiano, poiché in grado di rispondere alla loro necessità di uscire dal totale conformismo, a cui si accennava nel primo capitolo. Come suggerisce Erica Corbellini[109], "il nuovo consumatore […] vuole cose autentiche ed esclusive. Alla ricerca di un'esperienza prima ancora di un prodotto, vuole provare un'emozione che faccia perno su sollecitazioni reali". A questa ricerca risponde l'offerta italiana: nel momento in cui si acquista un prodotto italiano, si porta a casa un pezzo di Italia. Come fa notare Benini[110], "l'apparire diventa essere e ciò che ti fa apparire come italiano ti permette un po' anche di esserlo e di viverlo".

2.1.2 L'evoluzione del Made in Italy

Storicamente, possiamo individuare l'origine dell'"italianità" del fashion di oggi nel passaggio dalla modernità alla contemporaneità, ossia, come si evince dall'analisi della Camera di Commercio Italiana in Giappone[111], in un'epoca di industrializzazione e democratizzazione dove si passa da un modello tradizionale per cui "lo status sociale decide lo stile di vita" a uno moderno secondo cui "lo stile di vita decide lo status sociale". Nel processo di modernizzazione, tuttavia, l'industria della moda italiana, in "subappalto" del mondo della moda francese,

[107] BENINI, *Lo stile italiano…*, cit., p.272
[108] Ivi, p. 275.
[109] Erica CORBELLINI, "Tutti sulla punta? Qualcuno cadrà giù" in Erica Corbellini, Stefania Saviolo, *La scommessa del Made in Italy e il futuro della moda italiana*, Milano, Etas, 2004, p. 94.
[110] BENINI, *Lo stile italiano…*, cit., p. 282.
[111] Camera di Commercio Italiana in Giappone. "Il made in Italy nel mercato del lusso in Giappone". *Quaderni*, 2013, p. 88.

costruisce una struttura di produzione di fashion originale che crea prodotti di alta qualità a un prezzo inferiore rispetto a quelli francesi, con un design semplice e materiali di prima scelta.

Dalla fine degli anni Sessanta e per tutti gli anni Settanta, l'Italia vive un periodo di transizione in cui riesce a superare le difficoltà nate con la crisi petrolifera e a entrare in un nuovo periodo di crescita economica. Durante questi anni, la caduta della struttura mondiale, stabilita durante la Guerra Fredda, e la nascita dell'Unione Europea concorrono a definire una situazione economica verso la globalizzazione. In questo contesto storico, cambia strutturalmente il settore produttivo dell'industria della moda in Italia, che a sua volta porta a cambiare anche lo stile di vita e il senso dei valori dei consumatori[112].

L'espressione "Made in Italy" è utilizzata, a partire dagli anni Ottanta, per indicare la specializzazione internazionale del sistema produttivo italiano nei settori manifatturieri cosiddetti tradizionali. Essi vengono generalmente riassunti nelle cosiddette 4A: abbigliamento (e beni per la persona), arredamento (e articoli per la casa), automotive (inclusa la meccanica) e agroalimentare.

Fa notare Benini[113] che se la prima crisi del modello di produzione di massa ha contribuito a spostare nei paesi in via di sviluppo l'industria pesante e le produzioni di minore qualità, è stata la più recente crisi finanziaria del 2008-2014 a superare definitivamente il principio che vuole che la globalizzazione dei consumi corrisponda a un'omologazione sia nei gusti che nella produzione. Si tratta della "Quarta rivoluzione industriale[114]" che può offrire all'Italia delle interessanti opportunità di sviluppo che valorizzino le peculiarità del Made in Italy in quanto capace di rispondere alla domanda di prodotti di alta qualità. Il fenomeno della riscoperta dell'eccellenza dei prodotti e dei servizi si sta diffondendo positivamente, seppur non sia ancora l'aspetto prevalente dei consumi mondiali, ancora fortemente legati alle mode passeggere, ai prodotti deperibili e ai beni di bassa qualità.

L'Italia in un contesto caratterizzato dalla veloce espansione della globalizzazione, sta cercando di ottenere posizionamento nel mercato mondiale puntando su brand di alto livello attraverso un particolare sistema di produzione in grado di generare beni ad alto valore aggiunto e continuare a

---

[112] Ivi, p. 89.

[113] BENINI, *Lo stile italiano…,* cit., pp. 185-186.

[114] La prima industrializzazione italiana ha coinciso con l'avvio delle grandi iniziative manifatturiere del Novecento legate a settori tradizionali: dagli anni Trenta prende avvio la seconda fase con l'industria pubblica e infine il terzo capitalismo segue la crisi petrolifera degli anni Settanta che porta ad una revisione del modello produttivo fordista basato sula grande impresa industriale.

differenziarsi dai prodotti ad alta intensità di manodopera straniera[115]. Come sottolinea Benini, la definizione di Made in Italy si è evoluta nel tempo in un "marchio globale" che vale ormai più di 1600 miliardi di dollari all'anno. Si pensi che, secondo KPMG[116], se il Made in Italy fosse un marchio commerciale, sarebbe il terzo più conosciuto al mondo dopo Coca-Cola e Visa e questo costituisce un riferimento importante per l'economia italiana. La tenuta dell'economia italiana durante i lunghi anni della crisi dal 2008 al 2014 e il progressivo miglioramento avviato nel periodo successivo al 2015 sono determinati proprio dalla competitività dei prodotti italiani. Questo aspetto si traduce in una bilancia commerciale italiana costantemente in attivo e quinta al mondo nel differenziale tra importazioni ed esportazioni[117]. Il buon posizionamento dell'Italia nell'ambito degli interscambi internazionali è confermato anche dall'indice delle eccellenze competitive nel commercio internazionale sviluppato dalla Fondazione Edison[118,] secondo cui su cinquemila prodotti presenti nel mercato internazionale, l'Italia ne vanta 850 in cui risulta ai vertici mondiali per saldo commerciale attivo con l'estero. Nello specifico, l'Italia figura prima in 200 prodotti (controvalore di 50 miliardi), seconda in 350 prodotti (70), terza in 300 (50): dati che mostrano la forte presenza del sistema Italia e delle imprese Made in Italy sui mercati internazionali.

2.2 Minacce e Tutela

Trattandosi di beni di valore, spessore e fama a livello mondiale, i prodotti Made in Italy sono insidiati dalla concorrenza di beni simili, dalla produzione di falsi e dalla produzione di massa, che mina l'identità del Made in Italy in favore dell'abbassamento dei costi.

Per renderci meglio conto della grandezza del problema della contraffazione, si consideri che, secondo gli ultimi dati della Guardia di Finanza e dell'Agenzia delle Dogane, nel 2016 sono stati quasi 15mila i sequestri per 26 milioni di articoli contraffatti. Gli articoli più sequestrati sono

[115] Camera di Commercio Italiana in Giappone. "Il made in Italy nel mercato del lusso in Giappone". *Quaderni*, 2013, p. 90.

[116] KPMG è un network di società indipendenti, affiliate a KPMG International Cooperative, quest'ultima di diritto svizzero, di fornitura di servizi professionali alle imprese, specializzato nella revisione e organizzazione contabile, nella consulenza manageriale e nei servizi fiscali, legali e amministrativi.

[117] BENINI, *Lo stile italiano..., cit.*, p.168.

[118] Riportato da BENINI, *Lo stile italiano…, cit.*, p.169.

abbigliamento e accessori, oltre a componenti per cellulari, apparecchi elettronici e ricambi di auto[119].

A livello internazionale, il commercio di falsi e prodotti "pirata" vale 338 miliardi di euro ed equivale al 2,5 % degli scambi commerciali a livello mondiale. Si tratta di un giro d'affari che, nella sola Unione Europea, vale 85 miliardi e rappresenta ben il 5% delle importazioni totali: sostanzialmente, ogni 100 prodotti alle porte della Ue 5 sono falsi[120]. Come spiegato nel documento di analisi "Lotta alla contraffazione e tutela del Made in Italy", frutto della collaborazione di Senato della Repubblica e Guardia di Finanza[121],

> "il bene giuridico che il complesso dei fenomeni rientranti sotto la nozione di contraffazione danneggia è rappresentato dalla 'proprietà intellettuale', risultato dell'inventiva e dell'ingegno imprenditoriale e artistico".

In generale, quindi, per contraffazione si intende la riproduzione illecita di un bene e la relativa commercializzazione, in violazione di un diritto di proprietà intellettuale e/o industriale.

Le condotte illecite lesive del Made in Italy hanno ad oggetto la falsificazione dei dati relativi all'origine e/o alla provenienza dei beni, ovvero rispettivamente al "luogo geografico di produzione" e al "luogo di lavorazione del prodotto". La delicata materia della tutela delle indicazioni di origine o qualità delle merci ha assunto un crescente rilievo a livello nazionale ed europeo, anche in ragione della massiccia diffusione, negli ultimi anni, di forme di delocalizzazione imprenditoriale (analizzate nei prossimi capitoli) che hanno comportato il trasferimento di parte o di interi cicli produttivi in Paesi terzi.

Come si evince dal documento precedentemente citato, oltre agli effetti di natura economica, la contraffazione rappresenta un disincentivo all'innovazione e quindi un possibile rallentamento della competitività dei sistemi produttivi. I danni alle imprese che operano legalmente sono connessi infatti sia alle mancate vendite e alla riduzione del fatturato sia alla perdita di credibilità e immagine. I prodotti contraffatti, inoltre, essendo fabbricati al di fuori dei canali legali e

---

[119] Laura CAVESTRI, *Governi e marche del made in italy insieme contro la contraffazione* in "Sole24Ore", 17 ottobre 2017. https://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2017-10-17/governo-e-marchi-made-italy-insieme-contro-contraffazione-085007.shtml?uuid=AEng1fpC

[120] Laura CAVESTRI, *Produzioni made in italy più falsificate d'Europa* in "Sole24Ore", 2 maggio 2016. https://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2016-05-02/produzioni-made-italy-piu-falsificate-d-europa--162857.shtml?uuid=ACtyR29C

[121] Senato di Repubblica, Guardia di Finanza (a cura di), "Lotta alla contraffazione e tutela del Made in Italy", *documento di analisi n.5*, aggiornato 14 luglio 2017, p. 10.

controllati, possono avere un effetto pericoloso per la salute e la sicurezza del consumatore, che può essere esposto all'utilizzo di beni trattati con sostanze chimiche dannose o prodotti con materiali di minor pregio e robustezza. Alla contraffazione consegue una pluralità di condotte illecite volte a immettere sul mercato i prodotti irregolari, quali lavoro nero, immigrazione clandestina, riciclaggio, evasione fiscale, commercio abusivo e l'ingerenza della criminalità organizzata a queste correlata[122].

Un secondo "attacco" al Made in Italy e all'economia italiana è quello del cosiddetto *Italian Sounding*: si tratta di un fenomeno con cui si presentano come italiane produzioni che in realtà non lo sono[123]. È una pratica molto presente nei mercati extraeuropei ed è dettata dal valore aggiuntivo in termini di reputazione e riconoscibilità che l'etichetta Made in Italy garantisce. In Giappone, per esempio, si possono notare molti ristoranti e negozi con nomi italiani, che al consumatore possono sembrare autentici e quindi di qualità. Questa pratica si può considerare una forma di falsificazione, specialmente nei casi più espliciti come accade per i prodotti alimentari, e si rivela un danno alla reputazione del Made in Italy (e di conseguenza all'economia italiana): infatti la qualità non è agli stessi livelli dei prodotti autentici e quindi dà un'immagine erronea della produzione Made in Italy.

Come fa riflettere Benini[124], il fenomeno dell'imitazione dei prodotti italiani, se da un lato comporta sforzi per la tutela e i controlli, dall'altro conferma due questioni: "la necessità di fare della identità culturale un aspetto distintivo della dimensione economica […] e l'evidente richiamo e reputazione del Made in Italy nel mondo".

Un altro fattore che per certi versi si può considerare una minaccia per il Made in Italy è la produzione di massa e la delocalizzazione imprenditoriale. La globalizzazione della supply chain[125] è spesso considerata la più recente rivoluzione nella manifattura.

> "[La supply chain] consiste nella realizzazione di fasi intermedie della produzione, importando fattori produttivi dall'estero per poi processarli e assemblarli e infine portarli nuovamente sui mercati esteri per venderli a distributori o consumatori stranieri." [126]

---

[122] Senato di Repubblica, Guardia di Finanza (a cura di), "Lotta alla contraffazione e tutela del Made in Italy", documento di analisi n.5, aggiornato 14 luglio 2017, p. 22.
[123] BENINI, *Lo stile italiano..., cit.*, p. 233.
[124] Ivi, p. 239.
[125] Catena di produzione.
[126] *Gaetano AIELLO, Davanti agli occhi del cliente: branding e retailing del Made in Italy nel mondo, Roma, Aracne, 2013, p. 100.*

Essa risponde alle esigenze di contenimento di costi da parte di imprese che nel corso del tempo hanno dovuto affrontare le minacce di concorrenti provenienti da Paesi emergenti con una struttura più competitiva[127]. Come suggerisce Fittante[128], la continua ricerca di abbattimento dei costi di produzione unito a un abbassamento della qualità delle materie prime spinge, tuttavia, la produzione alla standardizzazione al ribasso e alla perdita identitaria del prodotto finale. Il Made in Italy, come visto nel paragrafo precedente, richiama diversi attributi: qualità di prodotto e processo, ricercatezza, design, attenzione ai dettagli, equilibrio tra tradizione e innovazione; queste qualità legate al paese di origine si trasferiscono ai prodotti stessi. Di conseguenza, il paese d'origine influenza l'immagine del brand: questo è un aspetto determinante per alcune imprese perché, come fa notare anche Aiello[129], il valore dell'offerta risulta vantaggiosa grazie ai legami di tipo *country-specific*, che l'esigenza di supply chain internazionale invece indebolisce.

A causa di minacce di questo genere, nel corso degli anni c'è stato sempre più bisogno di definizioni e tutele. Giuridicamente, è possibile inserire il marchio d'origine "Made in Italy" se il prodotto è stato interamente realizzato in Italia o se in Italia ha subito l'ultima trasformazione sostanziale. "Possiamo quindi partire dalla distinzione tra due 'Made in Italy'", spiega l'avvocato Antonio Bana[130], "il marchio previsto dalla legge 350/2009, che lo lega al criterio selettore del Codice doganale comunitario del 1992; e quello introdotto dal Decreto di legge 135/2009 (art.6, comma 1) che tratta del cosiddetto "Full Made in Italy'".

La precedente legge 350/2003 (legge finanziaria 2004, art.4, comma 49) specificava che "costituisce falsa indicazione la stampigliatura 'Made in Italy' su prodotti e merci non originari dall'Italia ai sensi della normativa europea sull'origine"[131]. La norma rinviava al Codice doganale comunitario[132] CE 2913/1992 (articoli 23 e 24), secondo il quale

> "una merce alla cui produzione hanno contribuito due o più paesi è originaria del paese in cui è avvenuta l'ultima trasformazione o lavorazione sostanziale, economicamente giustificata ed

[127] Ibidem.
[128] *FITTANTE, Brand, industrial design e made in Italy…, cit., p. 185.*

[129] *AIELLO, Davanti agli occhi del cliente…, cit., p. 103.*

[130] Intervistato da Dario AQUARO, *Cosa è "Made in Italy" (e cosa no)* in "Sole 24 Ore", 13 novembre 2013.
[131] Come riportato in FITTANTE, *Brand, industrial design e made in Italy*…, cit., p. 189.
[132] Si tratta della disciplina doganale comunitaria che contiene una definizione di "origine delle merci", della quale si occupa non per la sua rilevanza sul piano dell'influenza che l'origina di un prodotto può determinare sull'appeal commerciale dello stesso, quanto su quello della disciplina tariffaria doganale e fiscalità comunitaria.

> effettuata in un'impresa attrezzata a tale scopo, che sia conclusa con la fabbricazione di un prodotto nuovo od abbia rappresentato una fase importante del processo di fabbricazione"[133].

Tale ultima trasformazione sostanziale, come spiega Fittante[134], "si verifica solamente nell'ipotesi in cui il prodotto che ne risulta abbia composizione e proprietà specifiche che non possedeva prima di essere sottoposto a tale trasformazione o lavorazione".
Questo codice comunitario doganale è stato poi sostituito dal nuovo Codice aggiornato (regolamento CE 450/2008), che disciplina nel solo articolo 36 due principi a seconda della produzione:

> "Le merci interamente ottenute in un unico paese o territorio sono considerate originarie di tale paese o territorio. Le merci alla cui produzione hanno contribuito due o più paesi o territori sono considerate originarie del paese o territorio in cui hanno subìto l'ultima trasformazione sostanziale".

Qui si fa riferimento all'origine doganale non preferenziale che, come spiegato nell'analisi di Fittante[135], si costituisce di regole dettate dall'Unione Europea per regolamentare scambi con Paesi non legati ad essa, indipendentemente dalle percentuali di merce nazionale o estera impiegate nella produzione[136]. L'indicazione del marchio d'origine non è dunque concessa se l'attività di trasformazione non è svolta in Italia o se, nei casi in cui sia svolta nel nostro Paese, essa risulta marginale.
Nel 2009 è stata emanata un'ulteriore legge per tutelare il Made in Italy: la legge 20 novembre 2009 n. 166 che prevede che il prodotto debba essere accompagnato da "indicazioni precise ed evidenti […] o comunque sufficienti […] ad evitare qualsiasi fraintendimento del consumatore sull'effettiva origine del prodotto"[137]. In questa prospettiva, l'etichetta Made in Italy diventa strumento di cui si avvalgono le imprese che non delocalizzano le loro produzioni in modo anche premiale.

---

[133] Come riportato in FITTANTE, *Brand, industrial design e made in Italy…*, cit., p. 189.
[134] Ivi, p. 191.
[135] Ivi, p. 190.
[136] Al contrario, l'origine doganale preferenziale prevede accordi che intercorrono tra Unione Europea e altri Peasi allo scopo di istituire trattamenti tariffari agevolati.
[137] Come riportato da FITTANTE, *Brand, industrial design e made in Italy…*, cit., p. 196.

Una tutela giuridica ancora più specifica si concretizza nella legge "Made in Italy e prodotti interamente italiani" (comma I dell'art. 16), in cui 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"[138]. Questa disposizione va letta coordinatamente con la norma del comma IV che sancisce una condotta illecita a "Chiunque fa uso di un'indicazione di vendita che presenti il prodotto come interamente realizzato in Italia, quale "100% Made in Italy, 100% Italia, tutto italiano, in qualunque lingua espressa, o altra che sia analogamente idonea a generare nel consumatore la convinzione della realizzazione interamente in Italia del prodotto, ovvero segni o figure che inducano la medesima fallace convinzione"[139].

Per riassumere, la dicitura Made in Italy, come prevista dalla legge 166/2009, è consentita sia con riferimento a prodotti interamente realizzati in Italia, sia a prodotti che nel nostro Paese hanno subìto l'ultima trasformazione o lavorazione sostanziale; invece, l'etichetta 100% Made in Italy *et similia*, come sottoscritto dalla disciplina doganale comunitaria europea, è permessa solo nei casi in cui il disegno, la progettazione, la lavorazione e il confezionamento sono compiuti esclusivamente su territorio italiano.

Nel 2010, nata dalla necessità di "consentire ai consumatori finali di ricevere un'adeguata informazione sul processo di lavorazione dei prodotti" [140], è stata emanata la legge 8 aprile 2010 n. 55, nota come legge Reguzzoni-Versace-Calearo, dedicata a specifici settori merceologici, che vengono individuati nell'articolo 1: tessile, pelletteria, settore calzaturiero, quello dei divani e quello dei prodotti conciari. Essa prevede "un sistema di etichettatura obbligatoria dei prodotti finiti e intermedi, intendendosi per tali quelli che sono destinati alla vendita, nei settori tessile, della pelletteria e calzaturiero, che evidenzi il luogo di origine di ciascuna fase di lavorazione e assicuri la tracciabilità dei prodotti stessi"[141]. Per ciascun settore i commi 5, 6, 7, 8 e 9 del medesimo art. 1 individuano le fasi di lavorazione definendole singolarmente. Per quanto riguarda il tessile, argomento conduttore di questo elaborato, le fasi vengono individuate in filatura, tessitura, nobilitazione e confezione. Secondo il comma 2 dell'art. 1. "l'impiego dell'indicazione Made in Italy è permesso esclusivamente per prodotti finiti per i quali le fasi di lavorazione […] hanno avuto luogo prevalentemente nel territorio nazionale e in particolare se

[138] Ivi, pp. 196-197.
[139] Ibidem.
[140] Come riportato da FITTANTE, *Brand, industrial design e made in Italy…,* cit., p. 198.
[141] Ibidem.

almeno due delle fasi di lavorazione per ciascun settore sono state eseguite nel territorio medesimo […]"[142].

Un'ultima tutela che si vorrebbe citare è il disegno di legge A-S1061, volto a istituire un marchio collettivo "Italian Quality", nato dalla necessità di implementare la competitività del sistema produttivo italiano. Si tratta di benefici che nel breve periodo si concretizzano in aumento della produzione e attrazione degli investimenti e nel medio-lungo periodo consistono in "un'iniezione di fiducia nel sistema italiano", come si evince dall'analisi di Fittante[143]. Per poter accedere all'uso del marchio "Italian Quality" i requisiti sono i seguenti:

- Riportare la marcatura Made in Italy
- I prodotti devono aver subìto nel territorio almeno una operazione ulteriore e precedente all'ultima trasformazione o lavorazione sostanziale di cui si è parlato precedentemente.
- Rispetto dei relativi disciplinari di settore da emanarsi ai sensi dell'art. 2 comma II del medesimo DDL[144].

Al momento, è ancora solo un disegno di legge di cui rimangono da determinare gli effetti controproducenti e il possibile depotenziamento del già esistente Made in Italy, prima di creare una seconda etichettatura, se non terza, sarebbe da accertare piuttosto la risposta del consumatore globale e potenziare lo stimolo che già la dicitura Made in Italy offre.

Per tirare le fila di questo paragrafo, si pensi che l'azienda italiana si inserisce in un mercato fortemente globalizzato e competitivo, raffrontandosi con realtà produttive a basso costo, con fenomeni contraffattivi e con una sempre più solida tendenza alla delocalizzazione della produzione, cui si collega una sempre maggiore diluizione e perdita del patrimonio culturale e produttivo italiano. La legislatura italiana si è resa conto della necessità di proteggere questo patrimonio attraverso leggi e certificati, tuttavia la questione rimane delicata e confusa sotto certi aspetti, come nel caso del marchio "Italian Quality" che potrebbe rafforzare alcune realtà produttive italiane e allo stesso tempo discriminare altre.

---

[142] Ivi, p. 199.

[143] Ivi, p.206

[144] Il comma II dell'art. 2 individua puntualmente i possibili beneficiari dell'autorizzazione all'uso del marchio collettivo, a patto che i detti soggetti realizzino i propri prodotti nel rispetto delle condizioni stabilite dalla legge e dal relativo disciplinare di settore. Tali soggetti possono essere società semplici, società in nome collettivo, cooperative in accomodata semplice, a responsabilità limitata, reti d'imprese e organizzazioni di produttori, consorzi o società consortili.

2.3 Dal locale al globale: l'internazionalizzazione di impresa

Come si vedrà nel dettaglio nel terzo capitolo, le piccole e medie imprese costituiscono la spina dorsale del Made in Italy. Secondo, infatti, il report "Esportare la dolce vita" di Centro Studi Confindustria e Prometeia[145], le imprese italiane del Made in Italy sono oltre 13mila di cui l'89% sono PMI. In un mercato sempre più globalizzato, le imprese italiane sono spinte a intraprendere la via dell'internazionalizzazione. Essa si definisce:

> "un processo che, a partire da un rapporto semplice ma sistematico delle imprese con i mercati esteri, porta verso forme di investimento all'estero e verso lo sviluppo di relazioni competitive, transattive e collaborative con altre aziende di produzione e servizi, pubbliche e private, di diversi Paesi". [146]

L'internazionalizzazione è influenzata da fattori esterni o interni all'impresa, che si definiscono "drivers". Condoleo[147] propone l'approccio LLL (*Linkage, Leverage, Learning*) è una modalità con cui si possono individuare come drivers tre aspetti:

- Linkage, la spinta di andare all'estero per sviluppare collegamenti con altri soggetti che permettono l'accesso a risorse e competenze distintive non disponibili nel Paese di origine.
- Leverage, l'opportunità di far leva su proprie risorse per entrare in relazione con soggetti di livello internazionale e sviluppare nuove competenze in una maniera più rapida di una semplice evoluzione interna.
- Learning, le opportunità di apprendimento sia delle caratteristiche dei mercati internazionali sia delle tecniche e strumenti di gestione ottenibili con l'espansione estera.

Uno dei fattori principali che spinge le PMI all'internazionalizzazione è quello di vendere in un nuovo mercato, che non sia saturo della loro offerta. Un altro motivo per cui alcune aziende italiane intendono investire all'estero è costituito dalle disponibilità tecnologiche più elevate o manodopera a basso costo. Quest'ultima è una delle principali motivazioni per molte aziende italiane che hanno scelto la via della delocalizzazione produttiva, che, come si potrà vedere nel seguente capitolo, può rivelarsi una prospettiva rischiosa se basata solo sulla prospettiva di risparmio economico.

---

[145] Come viene riportato in *Made in Italy e PMI: Export nei paesi emergenti* in "PMI", aprile 2012, https://www.pmi.it/economia/mercati/articolo/55023/made-in-italy-e-pmi-export-nei-paesi-emergenti.html
[146] Eugenio CONDOLEO, Internazionalizzazione e delocalizzazione, Milano, Giuffré, 2015, p. 56.
[147] Ivi, p. 54.

Sono tre le modalità in cui si può attuare l'internazionalizzazione di impresa:

- Espansione mercantile, per cui i prodotti realizzati nel Paese d'origine vengono esportati e commercializzati all'estero;
- Investimento diretto estero (IDE);
- Forme intermedie di internazionalizzazione, quali licenze, contratti, accordi di assistenza tecnica o commerciale ecc.

Secondo indagini[148] sulle aziende operanti all'estero da più di 10 anni, più del 90% ricerca nuovi clienti fuori dall'Italia attraverso l'export, mentre la restante parte si sposta sui mercati oltre confine al fine di ridurre i costi di produzione. L'export è sicuramente la componente più dinamica del PIL italiano, registrando nel corso degli ultimi anni una crescita costante, come si evince dalla figura sottostante.

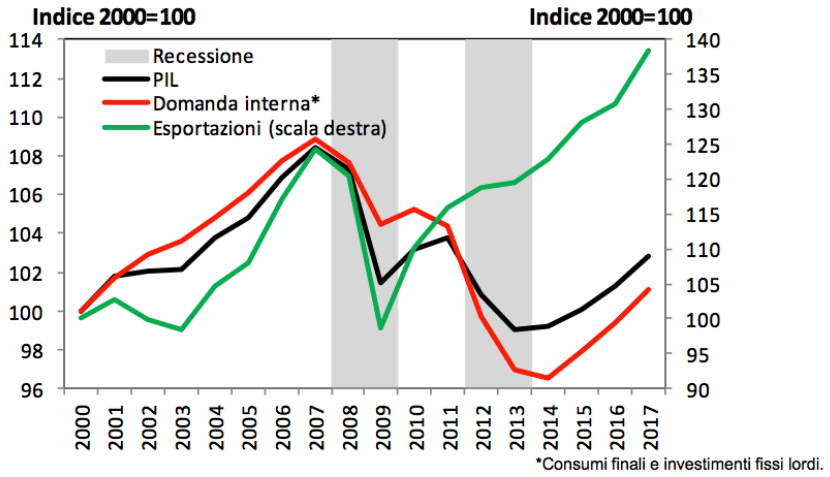

Figura 11 Export italiano. Fonte: elaborazioni CSC su dati ISTAT.

Come spiega Pignatti[149], le leve della competitività delle esportazioni italiane sono l'aumento della qualità dei prodotti e la partecipazione e specializzazione nelle catene di valore globali[150] (GVC). Come si evince dall'analisi, negli ultimi anni, il manifatturiero italiano si è sempre più legato alle catene globali del valore, in particolare, con una specializzazione a monte. Si veda

[148] Come viene riportato in *L'internazionalizzazione virtuosa delle PMI italiane* in "PMI", aprile 2012, https://www.pmi.it/economia/mercati/articolo/55023/made-in-italy-e-pmi-export-nei-paesi-emergenti.html

[149] Intervento per la Webinar Series, *I processi di internazionalizzazione delle imprese e le catene di valore*, Centro Studi Confindustria, 2018, consultabile al sito https://www.confindustria.it/home/centro-studi/temi-di-ricerca/tendenze-delle-imprese-e-dei-sistemi-industriali/tutti/dettaglio/webinar-series-catene-del-valore.

[150] Insieme delle attività complessive, svolte da imprese di paesi diversi, che va dall'ideazione alla vendita, al consumatore finale del prodotto.

nella seguente Figura 1, in particolare il settore tessile che ha registrato una presenza sempre più consistente all'interno delle catene globali di valori e un posizionamento a monte.

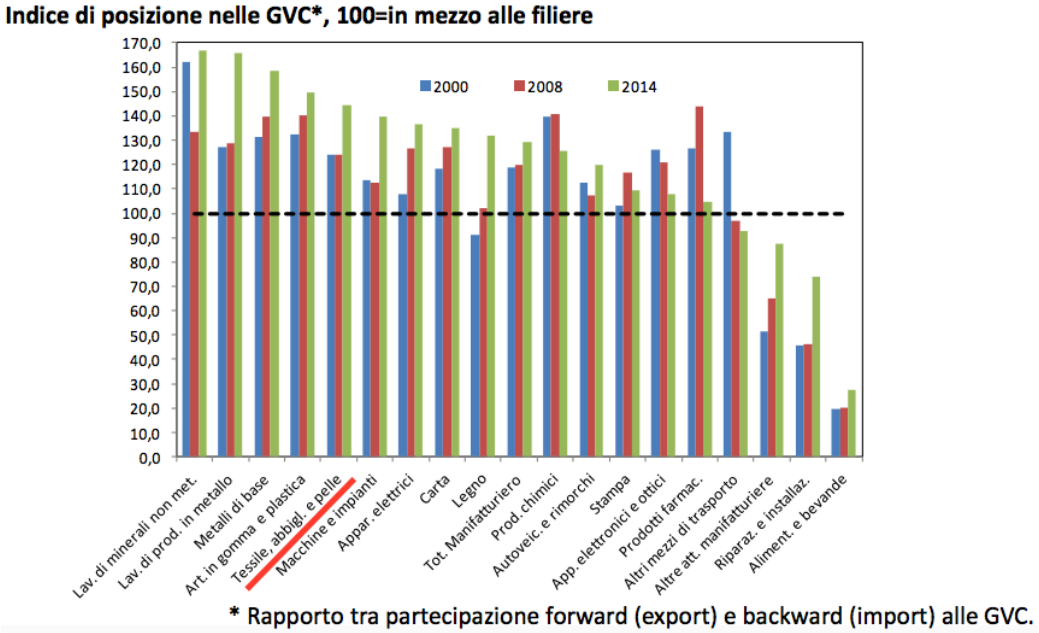

Figura 12 Posizione italiana a monte delle GVC. Fonte: elaborazioni e stime CSC su dati WIOD.

In generale, si può dire che la maggior parte dei settori manifatturieri hanno aumentato la loro partecipazione alle catene globali di valore tra il 2000 e il 2014. Come si può vedere dalla Figura 2, la grande maggioranza delle imprese del settore manifatturiero italiano si posiziona a monte della catena. Questa posizione, spiega Pignatti, deriva da fattori strettamente strutturali, in quanto molte delle imprese sono fornitori intermedi di beni.

Oltre all'export, un'altra modalità di internazionalizzazione consiste negli investimenti diretti (IDE). Nel contesto italiano, un fenomeno frequente sono gli IDE verticali, in cui l'impresa investe nel paese estero in attività della catena del valore che non realizza già nel suo paese d'origine[151]. La tendenza degli ultimi anni da parte dei grandi colossi industriali della moda, sia italiani sia esteri, di comprare i laboratori artigianali che contribuiscono alla filiera produttiva ne sono un esempio.

Indipendentemente dalla modalità e la tipologia con cui si avvia un processo di internazionalizzazione d'impresa, uno dei fattori da considerare è la comprensione e adattamento alla cultura locale. Come analizza Condoleo[152], si può fare una distinzione in società occidentali e

[151] Gli IDE orizzontali si hanno quando l'impresa investe nel Paese estero in attività della catena del valore che realizza già nel Paese d'origine.
[152] CONDOLEO, Internazionalizzazione ..., cit., p. 50.

asiatiche: mentre nelle prime, l'attenzione è concentrata sull'individuo, dunque sullo sviluppo individuale, sul dinamismo economico e sugli alti livelli di imprenditorialità (che tuttavia possono creare una mancanza di fedeltà per cui diventa difficile raggiungere una specifica conoscenza aziendale); nelle seconde il gruppo è l'unità primaria dell'organizzazione sociale che disincentiva a cambiare lavoro (job-hopping), incoraggia un sistema di impiego stabile per tutta la vita oltreché promuovere cooperazione nei problemi di business, ma che sopprime la creatività individuale. Per certi versi questa descrizione si adatta alla società giapponese, in cui l'entità del gruppo è più forte dell'individualità. Si faceva riferimento a questo concetto anche nel primo capitolo, in cui si è visto come i consumatori giapponesi usino l'abbigliamento e la moda come "via di fuga" dal conformismo dettato dal gruppo.

Come si evince dall'analisi di InfoMercati Esteri, uno degli aspetti critici nell'operare in Giappone è costituito dai *business costs*, in primis, le aliquote fiscali[153] alte. Secondo i dati riportati da KPMG[154], per esempio, l'aliquota fiscale corporate media nel 2018 in Giappone è pari al 30.86% (in Italia è 24%); addirittura, l'aliquota fiscale massima su persona fisica è 55.95% (in Italia 43%).

Gli investitori stranieri, inoltre, sono penalizzati da procedure legali troppo lente: sebbene le corti giapponesi non discriminino apertamente gli investitori stranieri, esse sono spesso mal disposte verso le dispute di tipo commerciale. Le procedure legali giapponesi sono notoriamente complesse e lente per una serie di motivi di tipo burocratico e organizzativo. Pertanto, gli investitori stranieri in Giappone devono considerare che, nell'eventualità di un'azione legale, un processo potrebbe durare molto di più rispetto a quanto accadrebbe nel Paese di origine.

Come si è visto nel primo capitolo, le barriere tariffarie subiranno dei tagli notevoli a partire da marzo 2019 grazie all'accordo economico tra Europa e Giappone. Le barriere non tariffarie, tuttavia, rimangono un ostacolo agli investimenti stranieri, soprattutto relativamente ai controlli igienico-sanitari e agli standard costruttivi. I cartelli e le associazioni di categoria, unitamente ad una prassi commerciale del tutto *sui generis*, impediscono alle grandi società straniere di avviare un business duraturo in Giappone. Inoltre i costi dei terreni e l'elevato livello delle retribuzioni corrisposte al personale assunto in loco sono fattori che continuano a incidere in maniera altrettanto determinante sulla scarsa presenza straniera nel Paese. Le aziende giapponesi, infine,

[153] L'aliquota è il tasso fisso o variabile, espresso in forma di percentuale che si applica alla base imponibile per calcolare il tributo.
[154] Dati consultabili al sito https://home.kpmg/it/it/home/services/tax/tax-tools-and-resources/tax-rates-online.html

trovano ancora difficoltà ad assumere lavoratori stranieri nel Paese: meno del 2% della popolazione giapponese è composta da stranieri. Ciò comporta difficoltà ad assumere personale specializzato proveniente dall'estero, anche se le autorità mantengono una sostanziale apertura all'immigrazione di lavoratori altamente qualificati, con l'obiettivo di raddoppiarne il numero entro il 2020. L'iter per l'ottenimento dei visti di lavoro rimane, pertanto, ancora lungo e complesso, sebbene sia previsto uno snellimento delle attuali procedure burocratiche.

D'altro canto sono presenti dei benefici nell'investire in Giappone, come si può evincere da un'analisi di JETRO[155]. Come visto anche nel primo capitolo, l'economia giapponese sta crescendo e l'ambiente di investimenti sta migliorando grazie agli sforzi da parte del governo: l'effettiva aliquota dell'imposta sulle società ridotta al 20%, la liberalizzazione commerciale, la promozione degli investimenti all'entrata attraverso una semplificazione dei regolamenti e delle procedure per ottenere un visto lavorativo, la rimozione di barriere linguistiche, scuole internazionali e un servizio più efficiente di consulting per le imprese straniere sono solo i principali provvedimenti attuati.

Quello giapponese, inoltre, è un mercato sofisticato: i consumatori giapponesi definiscono gli standard mondiali e rendono il Paese del Sol Levante estremamente apprezzato come *trendsetter*, di conseguenza le imprese che vi operano sono in una posizione di vantaggio. Secondo il sondaggio "Fortune Global 500", il Giappone è il terzo Paese al mondo con il maggior numero di sedi legali di imprese, dopo Stati Uniti e Cina. L'86% delle 197 società straniere che hanno partecipato al sondaggio del World Economic Forum per il report "The global competitiveness 2016-2017" vedono le consistenti dimensioni del mercato nipponico come un vantaggio per lo sviluppo della loro attività economica. Il Giappone, infine, ha un sistema di infrastrutture *business-friendly*: l'80% delle 197 imprese straniere intervistate sostiene che un altro vantaggio nell'operare in Giappone è l'ambiente infrastrutturale che dispone di benefici quali per esempio i trasporti e le telecomunicazioni economiche ed efficienti.

2.3.1 Il vantaggio strategico del Made in Italy nei mercati globali.

Come fa notare Junji Tsuchiya[156], "nel processo 'sviluppo-produzione-distribuzione-vendita' la strategia del taglio dei costi ha portato a effetti molto significativi soprattutto nel settore del lusso,

[155] Japan External Trade Organization (JETRO), *Why Japan? Five reasons to invest in Japan*, 2017.
[156] Camera di Commercio Italiana in Giappone. "Il made in Italy nel mercato del lusso in Giappone". *Quaderni*, 2013, pp. 82-83.

creando uno shock nel mercato globale". Dagli anni Novanta, spiega Junji Tsuchiya, anche le industrie dei brand di lusso hanno iniziato a delocalizzare la produzione verso Paesi vantaggiosi a causa dei costi di manodopera più bassa, ottenendo tuttavia un abbassamento della qualità dei prodotti. I prodotti di lusso sono caratterizzati da alta qualità e da una produzione artigianale, e proprio per questo motivo è difficile espandere il loro mercato mantenendo questi standard.

Il mantenimento dell'alto livello di qualità è indispensabile per garantire competitività alle aziende di lusso, apportando valore sia al prodotto sia all'azienda. La qualità dei materiali, le tecniche di produzione, la funzionalità del design e i servizi aggiuntivi costituiscono la proprietà intellettuale del produttore, e tentare di produrre qualcosa che non abbia queste caratteristiche per espandere il proprio mercato comporta un grosso rischio.

In un periodo storico in cui si affermano le grandi produzioni di massa e beni di lusso di bassa qualità, altamente riproducibili e realizzati in un sistema produttivo "aspaziale", come lo definisce Benini, il sistema del Made in Italy si è caratterizzato per logiche del tutto peculiari e in parte persino opposte: diversità e articolazione dei prodotti, attenzione alla qualità, limitata riproducibilità, legame con le comunità locali e saperi diffusi[157]. La globalizzazione e la produzione delocalizzata hanno portato ad una sfida tra qualità e quantità e l'Italia, secondo Benini[158], può rispondere a questa sfida rafforzando gli aspetti distintivi della propria economia e delle produzioni territoriali, mettendo al centro delle scelte il fattore umano e aumentando gli investimenti in innovazione e formazione delle competenze, sempre più necessarie in un sistema economico in cui l'esportazione e il saper fare qualità sono fondamentali. Nella consapevolezza, oltretutto, che nessuna rivoluzione digitale è in grado di sostituire quella coscienza dei luoghi in grado da secoli di generare diversità, saperi diffusi e artigianalità e di determinare stile e bellezza che costituisce il maggior patrimonio del Belpaese, come sottolinea Benini[159]. Gli esiti della lunga crisi economica dimostrano come solo le imprese italiane in grado di coniugare specificità, tradizioni e innovazione siano riuscite a superare grandi difficoltà economiche. Queste stesse aziende hanno accettato la sfida che si gioca molto nella formazione di competenze in grado di intraprendere, riprodurre e dare futuro alle vocazioni produttive del territorio. La risposta alla produzione globale "aspaziale" è quindi l'affermazione delle peculiarità territoriali del Made in

[157] BENINI, *Lo stile italiano...*, cit., pp. 161-162.
[158] Ivi, p. 197.
[159] Ivi, p. 160.

Italy, che oltre ad essere "luoghi di produzione sono anche luoghi del vissuto", come fa notare Benini[160].

La logica della globalizzazione quindi ha portato con sé non solo il rischio dell'uniformazione al ribasso degli stili di consumo, ma ha anche stimolato un consumo più consapevole e attento, caratterizzato da una domanda di qualità, distinzione e tipicità. È proprio questo carattere locale tipico della produzione italiana che va a costituire un mondo in contrasto con quello globale. Come riassume Benini[161], ciò che si trova nella realtà locale non è il "grande discorso" che descrive la società globalizzata, ma un "piccolo racconto" fatto di valori estetici che si realizzano nella diversità e in uno scorrere del tempo che sia slow e non fast. Si tratta di un nuovo concetto di stile di vita di cui Katsue Edo[162] parla in termini di "slow life", riprendendo l'espressione "slow food"[163], anti-concetto di fast-food, nato proprio in Italia verso la fine degli anni Ottanta. Questa prospettiva non è più limitata solo al cibo, ma si è estesa alla moda, al tempo libero, alla vita. Katsue parla di "slow life" e "slow fashion" in contrapposizione alla "McDonaldizzazione" dell'offerta che tocca non solo la moda ma diversi settori della produzione mondiale, caratterizzata da razionalizzazione, standardizzazione e uniformazione[164]. Successivamente, Katsue fa notare la reazione a questa McDonaldizzazione della moda, che si riassume in tre punti[165]:

1. Ricerca di una moda sostenibile che abbia rispetto dell'ambiente e delle materie prime,
2. Una moda "debrandizzata" sfuggita ai marchi standardizzati esistenti,
3. Una "moda locale" che enfatizzi la cultura e il territorio.

La particolarità del Made in Italy che deriva dal suo carattere locale è un'antitesi alla globalizzazione e risponde proprio a questo terzo punto. Si può affermare quindi che il fenomeno della globalizzazione ha generato, in sua contrapposizione, il fenomeno dello "slow life" o "slow

[160] Ibidem.
[161] Romano BENINI, *Lo stile italiano. Storia, economia e cultura del Made in Italy*, Roma, Donzelli editore, 2018, p. 163.
[162] KATSUE Edo, *Fasshon māketingu no fukusō shakaigakuteki kenkyū atarashī raifusutairu to surōfasshon* (A Fashion Sociological View of Fashion Marketing. A New Lifestyle and Slow Fashion), Tōkyō, Bunka Gakuen University, 2006.
[163] Slow Food nasce nella città di Bra, in provincia di Cuneo, nel 1986 e si pone come obiettivo la promozione del diritto a vivere il pasto e tutto il mondo dell'enogastronomia come un piacere. Fondata da Carlo Petrini e pensata come risposta al dilagare del *fast food*, del *junk food* e delle abitudini frenetiche, non solo alimentari, della vita moderna, Slow Food studia, difende e divulga le tradizioni agricole ed enogastronomiche di ogni parte del mondo.
[164] Ivi, p. 195.
[165] Ivi, pp. 196-197.

fashion". La realtà locale che ne viene enfatizzata (come nel punto 3) proprio nel non essere creata dalla globalizzazione, esserne preesistente e non influenzata, trova il suo valore.
Il Made in Italy ha iniziato a ottenere un grande significato in risposta a questa richiesta sociale. Da questo punto di vista si può dire che la manifattura italiana sta progressivamente rafforzando la propria posizione strategica sul mercato globale, essendo paradigma del concetto "locale" e dello slogan "da fast a slow".
Per sopravvivere nel mercato globale, il Made in Italy deve puntare sui concetti di "*local*" e "*slow*" in maniera distintiva dagli altri brand, trovando nel valore e nelle idee dell'uomo d'oggi le strategie che gli permettano di arrivare a un livello superiore. Il made in Italy porta un messaggio di località molto forte, ed "essere locale" è una condizione indispensabile per mantenere il livello di qualità e proteggere la propria originalità.
Mentre la globalizzazione estende la standardizzazione e la compenetrazione di culture diverse, generandone uniformità e omogeneità, contemporaneamente avanza anche il fenomeno della "localizzazione"[166] che, come inversione di questo processo, difende la singola identità culturale. Il Made in Italy è spinto violentemente nello scontro di questi due vettori. Quando si abbandona il proprio carattere locale per diventare parte di brand globali, senza nazionalità o multinazionali, si corre il rischio di perdere l'identità del Made in Italy (si veda nel quarto capitolo il caso di Loro Piana). I piani strategici riferiti a questo mercato globale devono tenere in considerazione non solo le aziende di brand di grandi dimensioni, in grado di conquistare rapidamente il mercato globale, ma anche i segni dell'avvento di un nuovo stile di vita di un consumatore critico. La ricerca dei consumatori di uno stile di vita più consapevole indica anche la nuova direzione verso cui il made in Italy dovrebbe dirigersi per avere successo[167].

2.3.2 L'Italia Made in Japan

Il Made in Italy e la sua qualità sono gli elementi chiave per la competitività in un mercato maturo e sofisticato come quello giapponese, non solo nei settori tradizionali legati all'eccellenza italiana come cibo, tessile e arredo, ma anche in settori ad alto livello tecnologico come chimica, farmaceutica, trasporto e meccanica. Il fatto che il Giappone sia uno dei principali mercati

[166] Qui inteso come "de-globalizzazione" e valorizzazione della produzione locale, assimilabile al concetto di "reshoring". Il reshoring è l'opposto dell'offshoring ed è un fenomeno economico che consiste nel rientro a casa delle aziende che in precedenza avevano delocalizzato in Paesi in cui risultava più vantaggioso operare.
[167] Camera di Commercio Italiana in Giappone. "Il made in Italy nel mercato del lusso in Giappone". *Quaderni*, 2013, pp. 93-94 .

mondiali del lusso e che la sua popolazione, equivalente al 3% di quella asiatica, costituisca il 50% della domanda in ambito di retail è un fondamentale punto di appoggio per il commercio dei prodotti Made in Italy e le esportazioni italiane. Le forniture vendute in Giappone infatti costituiscono l'1.3% del totale export italiano[168]. Come fa notare Mariotti[169], conoscere l'altro e sapere cosa offrirgli richiede l'analisi delle aspettative che egli ha nei nostri confronti. È necessario quindi capire che tipo di immagine dell'Italia sia stata creata in Giappone, per chiarire la posizione fortemente privilegiata che le nostre aziende dovrebbero saper sfruttare al meglio. Mariotti spiega che fra gli anni Cinquanta e gli anni Settanta si ebbe in Giappone una progressiva urbanizzazione, che vide uno spostamento di massa verso le città e lo sviluppo di una cultura popolare che tramite i mass media diffondeva l'immagine di una società consumistica altamente sofisticata, nella quale il 90% della popolazione poteva ritenersi parte di un'ampia classe media. Con la fiorente economia degli anni Ottanta e fino ai primi anni Novanta molti "colletti bianchi"[170] venivano mandati a lavorare per un periodo all'estero con tutta la famiglia, mentre altri, soprattutto donne, vi si recavano per turismo o per un cambio di residenza. In questi anni, per molti giovani giapponesi l'Italia era la meta preferita. Come spiega Miyake, nel Giappone moderno il cosiddetto "Occidente" era rappresentato da Regno Unito, Francia, Germania e Stati Uniti; l'Italia ricopriva un ruolo marginale come "Sud del mondo", sulla base dei diari di viaggio di intellettuali europei tradotti in giapponese. L'immagine che ne derivava era quindi quella di un Paese, culla della civiltà del temuto Occidente, pervaso dall'"aura di autenticità tradizionale": l'importanza dei valori della famiglia, l'artigianalità della moda e del design, l'arte rinascimentale, i monumenti storici, i paesaggi solari, e più in generale, la gente allegra, spontanea, divertente[171]. Quando Italia, Germania e Giappone si unirono nel Patto Tripartito durante la seconda guerra mondiale, le informazioni e gli scambi aumentarono e il rapporto divenne più ambivalente: l'Italia rientrava nel superiore "Occidente", nonostante fosse ancora considerata inferiore per vari ragioni tra cui mafia, corruzione, instabilità politica, inefficienza economica. Eppure, venti anni dopo, riporta Miyake[172], un sondaggio della Camera di

[168] Dati forniti da InfoMercatiEsteri
[169] Marcella MARIOTTI, "La cultura giapponese… per il commercio" in *Linea diretta con l'Asia, fare business a Oriente*, Tiziana Lippiello, Raffella Orsini, Serafino Pitingaro, Antonella Piva (a cura di), Venezia, Edizioni Ca' Foscari, 2014.
[170] Si tratta di un'espressione inglese (white-collar workers) che identifica i professionisti salariati, così come impiegati, generalmente con funzioni amministrative. In Giappone, il termine usato è サラリーマン ("salary man").
[171] Toshio MIYAKE, "Il boom dell'Italia in Giappone: riflessioni critiche su Occidentalismo e Italianismo", *Between*, Vol. I, n.1, 2011, p. 14.
[172] Ivi, p. 10.

Commercio Italiana in Giappone[173] analizza come gli italiani siano considerati molto gentili, creativi e attraenti, anche se irresponsabili, tanto che molti giapponesi vorrebbero vivere in Italia. Dal 1990, in effetti, il numero di immigrati giapponesi in Italia è stato in costante aumento fino al 2009. Il "mito Italia", nato negli anni Ottanta grazie alla pubblicazione di riviste dedicate alla fascia di mercato delle donne single con più tempo e soldi da spendere, esplode negli anni Novanta, con il boom delle scuole di lingua e il corso di lingua italiana della TV nazionale tenuto da quello che è diventato il "rappresentante italiano" più conosciuto in Giappone, Girolamo Panzetta[174], e con la pubblicazione dei romanzi bestseller della celebre scrittrice e opinionista Shiono Nanami. Il passato e la tradizione italiana sono tutt'oggi apprezzati ma, più importante ancora, la sua situazione attuale non è più giudicato in maniera così negativa. Come sostiene Mariotti[175], "la sua modernità alternativa è sicuramente un ricettacolo di proiezioni nostalgiche di vita autentica e rilassata, così come spunto per una modernità alternativa e sostenibile".

Per quanto riguarda l'abbigliamento Made in Italy, nel giugno del 2013, attraverso un sondaggio diffuso su internet e su carta, la Camera di Commercio Italiana in Giappone[176] ha cercato di evidenziare alcune caratteristiche salienti del brand Made in Italy a confronto con alcuni brand nazionali di Cina, Francia, Stati Uniti d'America e Giappone.

Ai partecipanti è stato chiesto di attribuire, tra i marchi nazionali menzionati, un punteggio da 1 a 5 per le seguenti caratteristiche percettive:

1. Giovane
2. Conveniente
3. Autentico
4. Costoso
5. Di bassa qualità
6. Affidabile

---

[173] Sondaggio commissionato alla società NetRatings e basato su un campione di circa 5000 persone.

[174] Originario di Avellino, ha fatto dello stereotipo dell'italiano, allegro furfantello ed elegante sciupa femmine, il suo marchio di fabbrica. Prima, per spettacolarizzare il formato televisivo noioso dei programmi televisivi di lingua straniera; poi, per sfruttare questa iniziale popolarità nel diventare opinionista sull'Italia, adesso è modello e autore di una serie di libri sull'Italia.

[175] Marcella MARIOTTI, "La cultura giapponese… per il commercio" in *Linea diretta con l'Asia, fare business a Oriente*, Tiziana Lippiello, Raffella Orsini, Serafino Pitingaro, Antonella Piva (a cura di), Venezia, Edizioni Ca' Foscari, 2014, p.188.

[176] Camera di Commercio Italiana in Giappone. "Il made in Italy nel mercato del lusso in Giappone". *Quaderni*, 2013, pp. 13-16.

7. Tradizionale

8. Artigianale

9. Ecologico

10. Durevole

I dati, raccolti su un campione di ottanta persone di età compresa tra i 18 e i 70 anni, sono stati visualizzati con il metodo della mappa percettiva, che permette di posizionare ciascuno dei cinque marchi secondo le percezioni condivise degli intervistati.

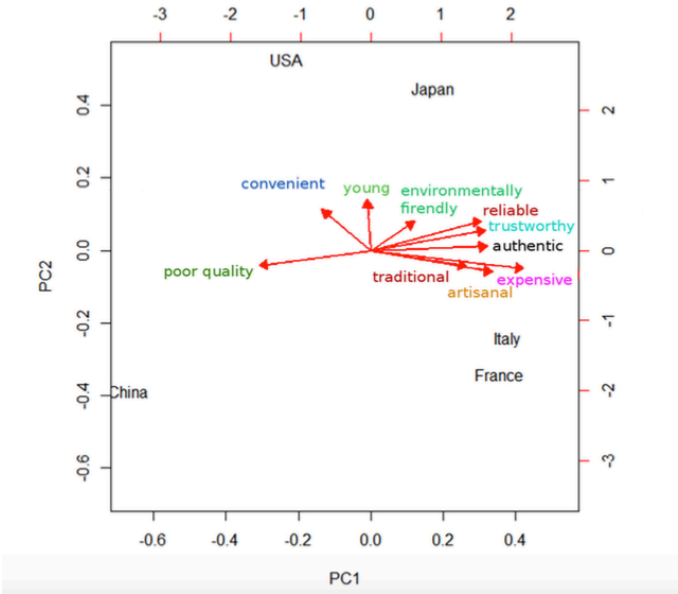

Figura 13 Mappa percettiva per i marchi di origine nazionale. Fonte: Camera di Commercio italiana in Giappone.

Come si può osservare dalla Figura 3, Italia e Francia risultano vicine nella percezione dei giapponesi. In particolare, le caratteristiche rilevate riguardo l'Italia sono "artigianale", "tradizionale", "autentico", "affidabile" e "durevole", tuttavia risulta anche "costoso" e "poco giovane". Nonostante sia riconosciuto come "costoso", fa notare Corbellini[177], in Giappone al Made in Italy viene attributo un *premium price*[178] per la qualità dei prodotti. Un fenomeno molto interessante, che verrà affrontato nello specifico per Loro Piana nel quarto capitolo, è quello legato ad alcune marche della distribuzione giapponese che acquistano le materie prime in Italia e poi fanno eseguire la fase di confezione in Cina, realizzando un vantaggio di costo a livello di produzione e di spese di trasporto, senza rinunciare alla qualità dei materiali. Come il Made in

[177] Erica CORBELLINI, "Made in: denominazione di origine e immaginario" in Erica Corbellini, Stefania Saviolo, *La scommessa del Made in Italy e il futuro della moda italiana*, Milano, Etas, 2004, p. 42.

[178] Il costo maggiore che il consumatore è disposto a sostenere per l'acquisto del prodotto è giustificato dalla percezione di una migliore qualità rispetto alla concorrenza o da un posizionamento distintivo dello stesso.

China, il Made in Italy viene identificato come adatto a un gusto poco giovane, mentre rispetto a una caratteristica come "ecologico", l'Italia è al pari con gli Stati Uniti. Pur trattandosi di un sondaggio limitato, risulta comunque interessante e utile per capire la percezione dei consumatori giapponesi dei prodotti di abbigliamento Made in Italy.

Un altro studio su cui si vuole riflettere è quello di Kazutoshi Fujiwara, Shin'ya Nagasawa[179]. Questo studio esamina la forte preferenza dei giapponesi per i marchi di lusso e fa un'analisi comparativa dei fattori psicologici che influenzano lo sviluppo delle intenzioni di acquisto e di come si differenziano tra i marchi di lusso, in particolare di cibo e auto. Nonostante l'attenzione sia focalizzata su due tipologie di prodotti, facenti parte dell'eccellenze Made in Italy, che questa tesi non tratta, è interessante l'analisi di Sugimoto[180] a cui Fujiwara e Nagasawa si riferiscono. Sugimoto fornisce una prova molto dettagliata sui fattori psicologici che influenzano la preferenza per i marchi di lusso tra i giapponesi. È necessario fare un appunto sul termine "lusso" che verrà approfondito nella prospettiva del Made in Italy nel seguente capitolo. Il termine deriva dal latino *luxus*, "sovrabbondanza, eccesso nel modo di vivere", indica l'abitudine a consumi di elevata gamma qualitativa e costo.

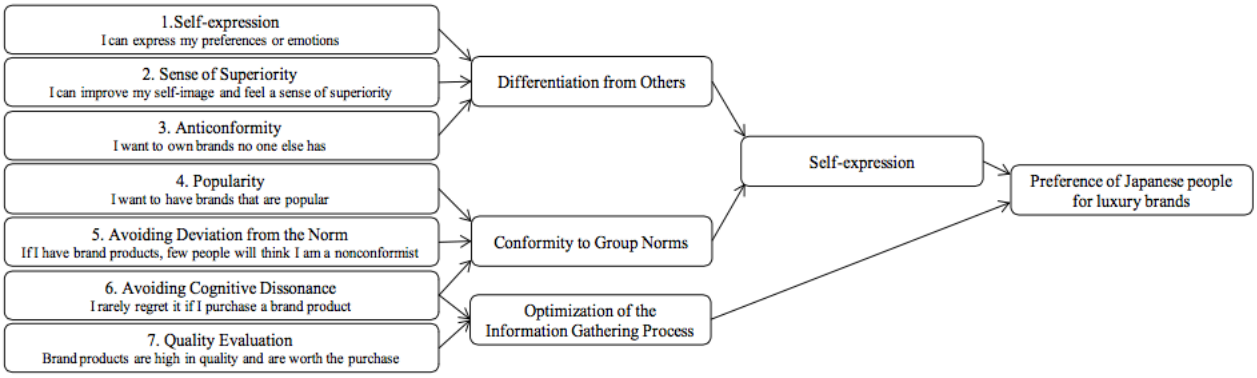

Figura 14 I fattori psicologici che influenzano l'acquisto di prodotti di lusso tra i consumatori giapponesi. Fonte: Sugimoto.

Per lo studio di Sugimoto, sono stati condotti questionari con 33 item rivolti a persone giapponesi ed è stata eseguita un'analisi fattoriale. I risultati hanno dimostrato che i sette fattori psicologici, mostrati nella Figura 4, portano allo sviluppo della preferenza per i marchi di lusso tra i giapponesi. Benché lo studio di Sugimoto non sia recente (1997), si può considerare tale il conflitto tra "differenziazione dagli altri" e "conformità alle norme del gruppo" che Sugimoto

[179] Kazutoshi FUJIWARA, Shin'ya NAGASAWA, *Analysis of psychological factors that influence preference for luxury food and car brands targeting Japanese people*, Tokyo, Waseda University, 2015.
[180] Tetsuo SUGIMOTO, Consumer psychology: understanding consumer behavior, Tokyo, Fukumura Shuppan, 1997.

mette in evidenzia e a cui ricollega alcuni dei sette fattori psicologici rilevati, come è possibile vedere nella Figura 4. Il collegamento finale dei sette risultati alla voce "espressione di se stessi" come fattore scatenante l'acquisto di prodotti di lusso risulta interessante. Oltre alla "auto-espressione", si vuole porre l'attenzione anche sul settimo fattore che Sugimoto considera, ovvero la valutazione della qualità. Essa viene intesa nei termini in cui "i prodotti di marca sono di qualità superiore e valgono l'acquisto" (vedi Fig.4), a riprova che per quanto riguarda i prodotti Made in Italy, la qualità delle materie prime e della manifattura giustifica l'acquisto e quel *premium price* di cui si è parlato nelle pagine precedenti.

2.4 Conclusioni

Il Made in Italy non solo, quindi, si tratta di un'etichetta di origine del prodotto, ma anzi si eleva a garanzia di qualità manifatturiera ed espressione portatrice di valori. Essendo riconosciuto il suo valore anche nei mercati internazionali, il Made in Italy è minacciato, in primis, dalla contraffazione, dal fenomeno dell'*Italian Sounding* e dalla produzione delocalizzata, che porta a una riduzione dei costi, ma anche a un deterioramento della qualità del prodotto. La legislatura italiana è consapevole dell'entità della minaccia di queste pratiche, che minano non solo la reputazione e immagine del marchio ma anche l'economia del Paese. Tuttavia, potrebbe essere necessario un affinamento delle tutele giuridiche che, se da un lato proteggono, dall'altro potrebbero essere controproducenti come nel caso del decreto di legge sul marchio "Italian Quality".

In uno scenario mondiale economico e sociale, in cui la globalizzazione avvicina i confini, il concetto di "Paese d'origine" continua a perdere valenza a fronte della multinazionalizzazione della produzione, mentre la rivalutazione del Made in Italy si afferma sempre più. Il concetto di Paese d'origine comprende al suo interno l'insieme delle abitudini lavorative e della struttura produttiva, che sono simbolicamente il valore del prodotto, le caratteristiche della struttura economico-industriale, la tradizione artigianale, il design, il senso dei valori e il senso estetico, profondamente radicati in quella particolare cultura storica. Si comprende come queste caratteristiche derivino da strutture di produzione e fondamenti di vita dai tratti locali, tipici di un Made in Italy strettamente legato alle realtà regionali. La globalizzazione ha provocato, in controtendenza, una riscoperta dei valori locali e una conseguente necessità e richiesta di ritorno al mondo locale. Il Made in Italy, in questo contesto, può dar prova della sua identità e della sua forza, insistendo sulle unicità e particolarità del marchio per i prodotti ad alto valore aggiunto,

pur presentandosi in antitesi con il mercato globale. Il nuovo consumatore della "Quarta rivoluzione industriale" di cui parlava Benini è, quindi, alla ricerca non solo di un oggetto ma di un prodotto che gli garantisca un'esperienza e l'acquisto di un prodotto di manifattura italiana assicura la possibilità di fare esperienza dell'Italia stessa, grazie ai valori di cui il prodotto è portatore.

In Giappone, come anche nel resto dell'Asia, è molto radicato il sentimento di "gruppo" più che di "individuo" come invece succede nelle società occidentali. Il carattere locale e "slow" italiano, insito nei prodotti della manifattura italiana, si pone in contrapposizione alla "McDonaldizzazione" della produzione mondiale. Si potrebbe dire che il conflitto che si è creato tra "locale" e globale" a seguito della globalizzazione è presente, ridotto in scala, nella società giapponese, dove si esprime più in termini di "individuo" e "gruppo" e dove il Made in Italy può risultare vincente in entrambi i casi, rispondendo alla necessità di tornare ad un carattere "locale" in contrasto alla "aspazialità", ed esprimendo la propria individualità, distinguendosi dal gruppo.

CAPITOLO III

L'ARTIGIANATO DELLA MODA

3.1 Artigianato italiano.

> "Il disegno e il progetto elevano l'artigianato da arte applicata ad arte liberale in quanto esprimono l'ideazione, quell'atto creativo che da sempre nella cultura italiana viene considerato come la massima espressione della potenzialità umana."[181]

La base manifatturiera italiana si caratterizza per alcuni prodotti particolari, che sono poi transitati nel moderno Made in Italy, mentre altri fanno parte di quello patrimonio culturale che è oggi costituito dall'artigianato artistico. L'artigianato artistico ha una sua storia e ha ottenuto una sua legittimità istituzionale. Fa notare infatti Micelli[182] che in Italia, in Francia e in Spagna, i mestieri d'arte sono riconosciuti da una carta internazionale che è stata condivisa e siglata dalle principali associazioni di categoria affinché ne venga tutelata la specificità e ne venga valorizzata l'importanza economica e culturale. In Giappone, una legge dello stato tutela i grandi maestri dell'artigianato[183], nella quale viene riconosciuto il valore intangibile della cultura vivente, assimilandola a monumenti, siti e manufatti.
Tutta la produzione artigianale è caratterizzata da profonde radici nella storia e nella tradizione del territorio e si distingue per due aspetti di fondo: disegno e materiali utilizzati[184].

3.1.1 Artigianato, memoria del passato.

Gli artigiani in antichità non godettero di grande considerazione. Riporta Pier Paolo Poggio[185]:

---

[181] BENINI, *Lo stile italiano…*, cit., p. 111.
[182] Stefano MICELLI, *Futuro artigiano – L'innovazioni nelle mani degli italiani*, 3° ed., Venezia, Marsilio Editori, 2012, p. 121.
[183] Si tratta della legge per la protezione delle proprietà culturali, in giapponese 文化財保護法 (*bunkazai hogohō*), che prevede, oltre alla tutela di beni tangibili come monumenti, opere artistiche e siti storici, il sostegno e la difesa anche delle proprietà culturali intangibili, 無形文化財 (*mukei bunzakai*), ossia i maestri di arti e tecniche tradizionali, noti anche come "tesori nazionali viventi", 人間国宝 (*ningen kokuho*).
[184] BENINI, *Lo stile italiano…*, cit., p. 112.
[185] PIER PAOLO Poggio, *L'artigianato tra memoria del passato e risorsa per il futuro* in "Altronovecento", 2007, consultabile al sito
http://www.fondazionemicheletti.it/altronovecento/articolo.aspx?id_articolo=12&tipo_articolo=d_saggi&id=143

> "Secondo Aristotele un artefice – "banausos"[186] – che lavora con le mani non deve avere diritto di cittadinanza nella polis; egli lo riconduce ad una condizione semi-servile. Le cose cambiarono solo molto lentamente e indubbio fu l'influsso del cristianesimo".

Tuttavia, nel tardo Medioevo e nel Rinascimento, l'artigianato raggiunse il massimo splendore e ottenne la considerazione che gli spettava. Tra il Quattrocento e il Cinquecento, spiega Benini[187], l'Italia divenne il principale centro occidentale di produzione dei tessuti grazie alla "vocazione produttiva" e grazie alla domanda di questi beni che proveniva dalle corti signorili, dalla Chiesa, dai ceti emergenti e da quella attenzione per il "bello" e il "benfatto" presente in ogni ceto sociale e che contraddistingue lo stile del tempo. In particolare, il Quattrocento è sicuramente "il secolo dell'esplosione della bellezza dei tessuti e delle vesti"[188], anche per via dell'attenuazione delle leggi suntuarie[189] avvenuta con l'affermazione dell'umanesimo. Si diffusero sempre più le botteghe, i laboratori e le imprese di confezionamento per abiti e ornamenti ricamati. Ne conseguì anche un affinamento delle tecniche di filatura e di ricamo come il broccato d'oro, l'imbottitura e i decori con metalli preziosi usati per gli abiti più sontuosi. Anche nel Rinascimento, spiega Benini[190], il valore era dato dal risultato dell'atto creativo e dai materiali impiegati, ma la bravura e la fama di alcuni grandi maestri costituivano una garanzia: l'artigiano e l'artista erano spesso polivalenti e la capacità di disegnare e progettare rendeva possibile diverse realizzazioni, infatti i maggiori artisti del tempo erano anche disegnatori e artigiani e si prestavano a collaborare con gli atelier e le botteghe. Lo stesso Sandro Botticelli si dilettava anche come disegnatore per ricami e come creatore di abiti, come uno stilista *ante litteram*. Questo fa capire come sin dal passato, nella manifattura italiana, le tecniche fossero al servizio della coesistenza di "utile" e "bello", attraverso la funzione riservata al disegno[191]. I maestri artigiani, soprattutto nelle città del Nord Italia, acquistano progressivamente un forte peso sociale. Le grandi riforme realizzate nelle città italiane derivano spesso dalle richieste delle rappresentanze politiche dei ceti produttivi del periodo, soprattutto nell'alleanza delle corporazioni artigiane con i ceti popolari. È interessante

---

[186] Dal greco antico βάναυσος, aggettivo con la duplice accezione di "intento ad un mestiere, un lavoro manuale" e di "volgare, ignobile".
[187] BENINI, *Lo stile italiano...*, cit., p. 113.
[188] Ibidem.
[189] Le leggi suntuarie sono note in Italia fin dall'epoca romana e costituiscono un prezioso documento per conoscere la moda in ogni tempo: si tratta di dispositivi legislativi che limitavano il lusso nella moda maschile e femminile, o obbligavano determinati gruppi sociali a indossare segni distintivi.
[190] BENINI, *Lo stile italiano…*, cit., p. 114.
[191] Ivi, p. 188.

notare come l'organizzazione artigiana italiana si sia sviluppata in maniera diversa nel territorio italiano. Dice infatti Benini[192],

> "[…] mentre nel Centro e nel Sud Italia il ruolo dei mercanti è più presente nelle istituzioni, il Nord vede già dal medioevo una maggiore presenza delle società costituite da impreditori artigiani e lavoratori salariati. […] Per questo motivo la struttura feudale imposta al Sud Italia dai normanni e perpetuata dagli svevi e dagli angioini ha determinato quel ritardo nello sviluppo del Mezzogiorno che venne in parte recuperato soltanto con il regno di Alfonso d'Aragona, che ha introdotto nel Quattrocento a Napoli l'arte della seta e della lana e cha sostenuto l'artigianato locale".

Con la rivoluzione industriale, si potrebbe pensare che l'artigianato fosse destinato a scomparire: spiega Poggio[193], le principali ideologie politiche ed economiche dell'Ottocento adottarono il quadro esplicativo per cui l'industria era in grado di produrre a minor costo i frutti dei lavori artigianali delle botteghe, quindi l'artigianato cominciò a essere considerato residuale e arcaico sia dai fautori del capitalismo industriale sia dai teorici del collettivismo socialista o comunista. Tuttavia, l'industrializzazione non cancellò affatto i mestieri artigiani: le stesse fabbriche, con gli operai di mestiere e alcune fasce di tecnici, riprodussero e allargarono le abilità artigiane. Nella seconda metà dell'Ottocento, continua Poggio, l'incontro tra arte e industria, reso possibile dalla tradizione artigianale di qualità, emerse in modo significativo specialmente in Italia. Si trattava di dare nuova linfa all'artigianato di alto valore artistico che vantava tradizioni secolari e che godeva ancora di un forte prestigio: dalle manifatture di vetro e cristallo di Murano, alla costruzione di mobili di Milano, all'oreficeria di Roma e Napoli, alla lavorazione del corallo del Napoletano, ai mosaici di Venezia, Roma e Firenze. La produzione dell'artigianato artistico è continuata ininterrottamente sino ai giorni nostri in un percorso per gran parte spontaneo, superando le ostilità delle principali correnti culturali novecentesche. La produzione manifatturiera artigianale continuò a svilupparsi molecolarmente, sia in continuità con le antiche lavorazioni sia entrando nell'orbita dell'industria, senza avere una visibilità e un prestigio, eccetto poche eccezioni, adeguati alla sua importanza economica e culturale. È prevalsa a lungo l'idea

---

[192] Ivi, p. 118.
[193] PIER PAOLO Poggio, *L'artigianato tra memoria del passato e risorsa per il futuro* in "Altronovecento", 2007, consultabile al sito http://www.fondazionemicheletti.it/altronovecento/articolo.aspx?id_articolo=12&tipo_articolo=d_saggi&id=143

che l'artigiano fosse una figura destinata a scomparire, marginale e arcaica, medievale, o tutt'al più rinascimentale. Tale rappresentazione ha oscurato le reali dimensioni economiche e sociali del mondo artigiano e della sua complessità interna che, si potrebbe dire, si sono sviluppati nei "distretti industriali" che si vedranno nel dettaglio nel paragrafo seguente.

3.1.2 Artigianato, risorsa per il futuro?

L'andamento del sistema produttivo italiano mostra negli ultimi decenni come la capacità di aggregare e organizzare reti di media e piccola dimensione, fortemente specializzate e localizzate, possa determinare economie di scala. La dimensione delle imprese a rete, nelle diverse forme dei distretti e delle filiere, o altre modalità aggregative costituisce una realtà che per funzionare richiede una dimensione formativa[194]. Come si è potuto evincere dal capitolo precedente, l'elemento culturale può costituire un elemento di fondo per la forza di un sistema locale di impresa. Le produzioni del Made in Italy dipendono dalla condivisione di una cultura diffusa, spesso presente in forma tacita come sapere implicito e trasferito ancora oggi attraverso il modello rinascimentale maestro-apprendista[195]. Le produzioni, quindi, in particolare quelle di eccellenza, richiedono una conoscenza esplicita a cui si unisca sempre più una condivisione di quella conoscenza tacita e informale del "saper fare". La forza profonda dei sistemi locali e delle specializzazioni produttive del Made in Italy riguarda spesso questa conoscenza "segreta" e questo aspetto determina le ragioni di quel valore aggiunto, di cui si è parlato nel precedente capitolo, che caratterizza molte produzioni italiane e che contribuisce a quella "non riproducibilità" al di fuori del contesto territoriale. È il saper fare tramandato da generazioni da maestri artigiani che impedisce la localizzazione fuori dall'Italia delle realtà produttive, quindi per ricreare questo passaggio generazionale dei saperi, è necessario un modello formativo adeguato. Fanno notare Corbellini e Saviolo[196] che la formazione attuale è distante dalle esigenze reali delle imprese e il sistema formativo è incredibilmente frammentato con competenze sovrapposte. Ne consegue una perdita drammatica delle competenze: mancano i giovani desiderosi di apprendere le tecniche tradizionali.

> "C'è un futuro per il made in Italy? È un problema, prima di tutto, culturale. Ci saranno in futuro ragazze felici di diventare modelliste? Operai disposti a lavorare in conceria?

[194] BENINI, *Lo stile italiano…,* cit., pp. 164-165.
[195] Ibidem.
[196] CORBELLINI, SAVIOLO, *La scommessa…,* cit., p. 129.

> Ricamatrici? Artigiani in grado di cucire un paio di scarpe? O sogneranno tutti un futuro dietro una scrivania o come stilista?"

Questa tendenza di molti giovani a non considerare lavori più tradizionali è causata da alcuni "miti". Un esempio è quello secondo cui fare lo stilista è un lavoro creativo, mentre fare il modellista sia mera "manovalanza". Eppure, si tratta di un lavoro fondamentale per il settore della moda. Come spiega anche Micelli[197],

> "i disegni appesi lungo le pareti sono indicazioni sommarie, degli spunti da cui partire. [Il modellista] interpreta quei disegni in modo diverso: legge dettagli che sono inaccessibili al profano e, soprattutto, è in grado di trasformarli in un capo che di lì a poco verrà 'quotato' […] e trasferito in produzione"

Per recuperare l'enorme ricchezza del patrimonio dei nostri mestieri è necessario pensare a sistemi di formazione diversi rispetto a quelli attuali, più conformi alle esigenze reali di mercato in stretto contatto direttamente con le imprese. Non si può creare offerta se non si conosce la domanda.

Oltre alla dimensione formativa, la realtà delle imprese a rete italiana per alimentarsi richiede anche una necessaria dimensione sociale. Sostiene Benini[198]:

> "La sua 'efficienza' e funzionamento dipendono dall'efficienza della rappresentanza e delle forme di democrazia e partecipazione presenti sul territorio. Questo aspetto del modello economico e sociale delle imprese del Made in Italy rende necessario un governo del territorio in grado di tenere in costante equilibrio e realizzare una sintesi tra le ragioni dell'economia e quelle della società".

I distretti e le diverse forme di aggregazione delle imprese del Made in Italy vanno visti nella loro natura di fondo, come sottosistemi sociali ed economici in costante evoluzione.

Rimanendo in un'ottica futura, l'artigianato ha il vantaggio di costituire una possibilità sostenibile, in contrapposizione a quella consumistica della produzione industriale odierna. Dice

---

[197] MICELLI, *Futuro artigiano...*, cit., p. 111.
[198] BENINI, *Lo stile italiano…*, cit., pp. 164-165.

infatti Micelli[199]: "La bellezza è un ingrediente essenziale della sostenibilità; è un antidoto al modello usa e getta". Un prodotto di qualità elevata e funzionale è un prodotto più duraturo. Spiegano Corbellini e Saviolo[200]: "la funzionalità è il vero baluardo contro la crisi dei consumi e l'affermazione di una nuova coscienza morale per cui la dimensione etica nell'acquisto è sempre più importante. Per il capriccio di una stagione, del quale dopo averlo indossato due volte, non si vede l'ora di disfarsi, bisogna spendere poco perché diminuisce il senso di colpa davanti al sacco della spazzatura".

3.2 Artigianato industriale o industria artigianale? I distretti italiani.

L'artigianato italiano si è evoluto nel tempo in molteplici forme aggregative, chiamati "distretti", nate dalla valorizzazione e forza delle risorse che caratterizzano le località regionali. Come ha detto Renato Cotto, direttore Business Unit Filati Divisione Tessile, durante il nostro incontro, riferendosi all'industria tessile di alto livello, ma è possibile applicare quanto detto anche ad altri settori, "si può dire sia un artigianato industriale o un'industria artigianale". La differenza sta su quale aspetto si vuole porre l'attenzione: si può parlare di un artigianato che si è evoluto a un modello più ampio di tipo industriale o di una produzione industriale che ha mantenuto un *core* legato alle tradizioni artigianali. Un esempio è il distretto di Biella in cui si inserisce Loro Piana che verrà approfondito più avanti.
Come definisce Antonio Ricciardi[201],

> "Il distretto industriale, modello organizzativo tipico dell'economia italiana, è un'area territoriale con un'alta concentrazione di piccole e medie imprese industriali ad elevata specializzazione produttiva, generalmente caratterizzate da un'intensa interdipendenza dei loro cicli produttivi e fortemente integrate con l'ambiente socio-economico locale che le ospita".

I distretti quindi costituiscono un modello tipico italiano del tutto originale di sviluppo che unisce specializzazione tecnica delle piccole imprese alla forza dell'aggregazione territoriale. Essi si sono sviluppati prevalentemente in settori tradizionali: filati e tessuti di Biella e i mobili della Brianza sono solo alcuni esempi.

---

[199] MICELLI, *Futuro artigiano…,* cit., p. 137.
[200] CORBELLINI, SAVIOLO, *La scommessa…*, cit., pp. 140-141.
[201] Antonio RICCIARDI, "I distretti industriali: motore dello sviluppo economico del nostro paese", *Inserto Amministrazione & Finanza*, 2008, p. 3.

L'analisi di Ricciardi identifica quattro tipologie di imprese distrettuali sulla base di alcune variabili tra cui l'autonomia strategica, lo sviluppo delle competenze e il grado di stabilità[202], come riassunto nella figura 1.

1. Imprese "bloccate": si tratta di aziende di piccole dimensioni (laboratori artigiani), specializzate in singole fasi di lavorazione, in grado di garantire adeguati standard qualitativi ma incapaci di autonomia nelle scelte strategiche idonee ad un inserimento autonomo nel mercato. Queste imprese, infatti, risultano strettamente dipendenti dalle imprese committenti.
2. Imprese "trainate": presidiano operativamente le funzioni critiche e sono specializzate nelle fasi intermedie della filiera produttiva. Assumono un comportamento adattivo soprattutto per quanto riguarda l'innovazione del prodotto e del processo.
3. Imprese "specializzate": Si tratta di aziende che generalmente svolgono poche fasi del processo produttivo, essendo focalizzate su specifiche competenze produttive. Sono orientate allo sviluppo di innovazioni tecnologiche e know-how, ma si rivelano deboli dal punto di vista commerciale, infatti solitamente non hanno un marchio proprio.
4. Imprese "guida": possono emergere in alcuni distretti, ma non sono necessariamente di dimensioni superiori rispetto alle altre. Sono semmai maggiormente strutturate e hanno un contatto più diretto con i mercati di sbocco. Si tratta spesso di aziende con marchi propri, dotate di autonomia e in grado di svolgere tutte le fasi della produzione.

Il modello proposto da Ricciardi chiarisce la struttura produttiva dei distretti italiani in cui i rapporti tra le imprese che li costituiscono non implicano una gerarchia, ma piuttosto una cooperazione, da cui anche le aziende di dimensioni inferiori riescono a ottenere sinergie efficienti con le aziende leader e viceversa.

[202] Ivi, pp. 5-7.

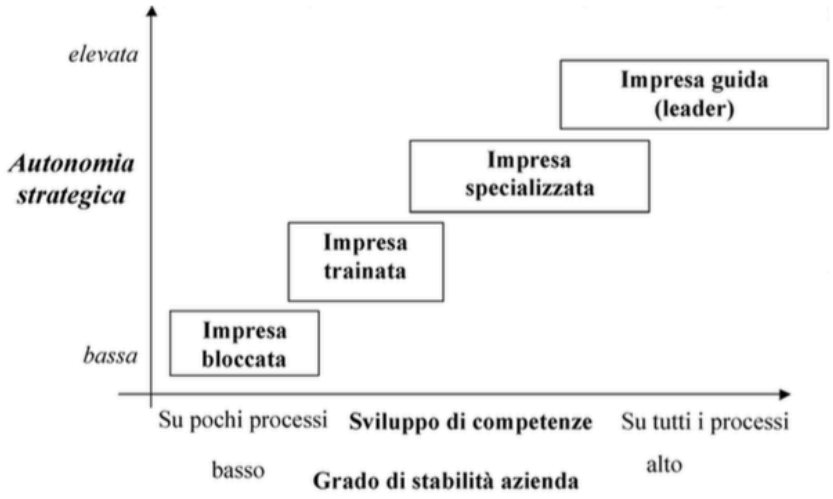

Figura 15 Profili delle imprese distrettuali. Fonte: Amministrazione&Finanza.

Si può sostenere che, i distretti industriali, in generale, abbiano delle caratteristiche specifiche comuni che vanno oltre il luogo di appartenenza e il settore in cui operano. Le migliori realtà dei sistemi produttivi locali italiani condividono le seguenti caratteristiche, rielaborate su quanto detto da Benini[203] e i dati riportati dalla Camera di Commercio italiana in Giappone[204]:

- Aspetto culturale: la presenza di saperi taciti e diffusi, tramandati dall'esperienza e dalle consuetudini, che costituisce la base della formazione teorica e pratica; la promozione della diversità e specificità culturale intesi come elemento di creazione di attività economica e di valore aggiunto.
- Aspetto territoriale: le imprese come luoghi sociali e formativi, componenti della comunità territoriale, in cui si è sviluppato un forte legame di identità locale e la capacità di utilizzare le risorse del territorio (fornitura all'interno della regione di materie prime e prodotti semilavorati, disponibilità e formazione di lavoratori locali, vicinanza dell'impresa e riduzione dei tempi di fabbricazione, network tra imprese, prestiti e finanziamenti dalle banche locali, conoscenza, condivisione di tecnologia e accumulazione di know-how)
- Aspetto organizzativo-produttivo: la pianificazione del sistema di divisione del lavoro e del processo di fabbricazione in una modalità ripartita che garantisce produzione tecnica precisa in ogni fase.

[203] BENINI, *Lo stile italiano...*, cit., p. 216.
[204] Camera di Commercio Italiana in Giappone. "Il made in Italy nel mercato del lusso in Giappone". *Quaderni*, 2013, p. 91.

Ne consegue che i saperi tradizionali si legano all'innovazione del processo e del prodotto in un rapporto reciproco e mutuale. Come fa notare Benini[205],

> "[…] avvengono due fenomeni di assoluto interesse e spesso coincidenti:
> - i saperi e le forme di produzione tradizionale si legano a innovazione di prodotto, di processo, organizzativa e di marketing;
> - le conoscenze e produzioni innovative si legano ai modelli sociali di riferimento e riconoscono gli aspetti culturali e civici del territorio in cui operano".

Il sistema di produzione regionale dei distretti italiani porta al raggiungimento di alcuni vantaggi competitivi: la scomposizione spaziale e temporale del ciclo produttivo in fasi di lavorazioni e la specializzazione nell'esecuzione di ciascuna fase produttiva assicurano qualità elevata data dall'accumulo di know-how tecnici; inoltre, la conseguente specializzazione delle fasi produttive, dovuta anche ai saperi tecnici artigianali, consente il conseguimento di economie di scala e di apprendimento che riducono i costi unitari e favoriscono l'aumento della produttività; la specifica struttura sociale ed economico-produttiva, infine, favorisce un coordinamento dinamico e flessibile, in grado di rispondere velocemente alle necessità del mercato.
Pur presentando possibili limiti nella distribuzione e vendita, nella capacità di assicurare personale competente e successione generazionale e pressione delle imprese globali, in questo sistema di produzione regionale, fa notare la Camera di Commercio Italiana in Giappone[206], è necessario attribuire importanza alla ripresa delle zone produttrici e alla formazione delle nuove regioni, non solo per le piccole e medie imprese che hanno grande motivazione per l'avanzamento delle esportazione dei prodotti nazionali verso il mercato globale, ma anche per le strategie globali dei grandi brand affinché possano acquisire una posizione con condizioni strutturali molto profittevoli. In questo modo si realizza quella condizione in grado di rendere il fenomeno della globalizzazione un'opportunità per il territorio, nel riconoscimento dell'elemento distintivo del prodotto. La relazione tra l'offerta locale e la domanda globale determina quella "glocalizzazione" che costituisce l'elemento di traino del Made in Italy e che conferma come la

[205] BENINI, *Lo stile italiano…*, cit., p. 217.
[206] Camera di Commercio Italiana in Giappone. "Il made in Italy nel mercato del lusso in Giappone". *Quaderni*, 2013, pp.91-92.

distinzione e la specializzazione territoriale, i fattori identitari, costituiscano oggi dei valori in grado di generare ricchezza[207].

In previsione del quarto capitolo che tratterà il marchio Loro Piana, si prenda in considerazione il distretto tessile di Biella in cui il brand si inserisce. L'area di Biella costituisce uno dei maggiori centri mondiali dell'industria laniera con un'ulteriore specializzazione della produzione di macchine per l'industria tessile. L'industrializzazione dell'area, spiega Corbellini[208], è datata al Settecento anche se la lavorazione della lana risale addirittura ai tempi dei romani. La configurazione geografica dell'area e la sua localizzazione hanno giocato un ruolo fondamentale per lo sviluppo del distretto. A causa della morfologia del territorio diviso in valli, i biellesi sono sempre stati coltivatori indipendenti o mercanti che attraverso i valichi alpini scambiavano i loro prodotti con gli abitanti delle vicine valli svizzere. Ciò ha favorito lo sviluppo di una cultura imprenditoriale della quale sono elementi cardine il senso del dovere e della famiglia, l'operosità e la tenacia, l'apprendimento basato sull'esperienza diretta. Il distretto è noto soprattutto per la produzione di filati e tessuti di tipo classico. Accanto a micro-aziende spesso artigiane, preziosissime per la flessibilità e il tempismo con cui svolgono operazioni come la ritorcitura[209] e il rammendo, vi sono colossi dell'industria, nati dalla verticalizzazione della produzione, che mantengono però al cuore un'azienda familiare. I principali esempi sono Vitale Barberis Canonico, Ermenegildo Zegna e appunto Loro Piana. Biella ha sempre fatto un punto di eccellenza del rigoroso presidio qualitativo di tutta la filiera a partire dal collegamento a monte con gli allevamenti per la selezione delle migliori materie prime. Il tessuto bielle è diventato un prodotto di nicchia, conseguentemente al cambiamento del mercato che oggi predilige tessuti misti, tecnici e versatili, il mal rifinito è diventato di moda e quello che era un difetto è diventato un'innovazione. Si è sempre più affermato un modo di vestire informale, contrapposto a quello classico dove trovano spazio i tessuti biellesi[210]. Come nel caso del distretto di Biella, per altri distretti oggi non c'è solo il problema della perdita di competitività rispetto all'aggressiva concorrenza di alcuni paesi in via di sviluppo, c'è anche una generale difficoltà a immaginare nuovi sentieri di sviluppo.

---

[207] BENINI, *Lo stile italiano...*, cit., pp. 217-218.

[208] Erica CORBELLINI, "Tutti sulla punta? Qualcuno cadrà giù" in Erica Corbellini, Stefania Saviolo, *La scommessa del Made in Italy e il futuro della moda italiana*, Milano, Etas, 2004, pp. 80-83.

[209] Nell'industria tessile è l'operazione che segue generalmente la filatura e che ha lo scopo di abbinare e ritorcere fra loro più filati trasformandoli in ritorti, più grossi e più resistenti.

[210] Erica CORBELLINI, "Tutti sulla punta? Qualcuno cadrà giù" in Corbellini, Saviolo, *La scommessa...,* cit., pp. 81-82.

3.3 Il ruolo dell'artigianato nell'abbigliamento di lusso, PMI e grandi imprese

Al contrario dei prodotti massificati da acquistare e consumare in fretta, i prodotti artigianali della manifattura italiana, si potrebbe dire, sono lusso: non si tratta solo di oggetti, ma di beni che portano intrinsecamente tradizione, tempo, emozioni ed esperienza, qualità che nel corso della storia sono diventate caratteristiche di tutta la produzione Made in Italy. La definizione di lusso non si esaurisce nel prezzo del prodotto, ma concerne una vasta gamma di significati che vanno oltre il valore economico.

> "[…] il nuovo lusso è un modo di essere, non di avere. Lusso è tempo dilatato dedicato a sé e agli affetti, autenticità, tradizione e durata; sempre meno legato all'oggetto in sé ma all'emozione e all'esperienza che questo riesce a creare. Tutto questo, nell'immaginario collettivo è Italia."[211]

Nel corso del tempo, il significato attribuito al lusso è molto cambiato, passando da un valore associato alla vita pubblica a qualcosa più legato alla sfera privata individuale[212].

> "Valore, funzionalità abbinata all'emozionalità, differenza. Queste sembrano oggi le parole chiave" ecco che allora si apre la fascia non tanto del prezzo alto ma della qualità vera, della funzionalità forte associata a valori intangibili legati a un luogo d'origine, a un marchio, a una persona."[213]

Come fa notare Cappellari[214], questo cambiamento di concezione di cosa sia lusso pone delle sfide tra aziende del settore. Si pensi alla questione della riconoscibilità del prodotto: se il consumatore acquista un bene per manifestare il suo status, maggiore è l'intenzione a mostrare a tutti la marca e quindi viene attribuita grande importanza alla visibilità del logo del produttore. Il consumatore che acquista invece un oggetto per il significato emotivo che riveste per lui, non è necessariamente interessato a rendere evidente la marca, o addirittura può risultare eccessiva l'ostentazione del logo del produttore. Un altro fattore da considerare su cui si sofferma Cappellari è l'accessibilità del prodotto: alcuni dicono che l'essenza stessa del lusso consiste nell'essere accessibile solo a pochi, altri allargano i confini della categoria fino a comprendere il

[211] CORBELINI, SAVIOLO, *La scommessa...*, cit., p. 141.
[212] Romano CAPPELLARI, Marketing della moda e dei prodotti lifestyle, Bussole, Roma, Carocci, 2016, p. 39.
[213] CORBELINI, SAVIOLO, *La scommessa…*, cit., p. 140.
[214] Ivi, pp. 39-40.

cosiddetto "lusso accessibile" o "neolusso", che non è più solo per pochi ed esclusivamente materiale, ma per tutti e personale.
Il fattore fondamentale per assegnare un prodotto alla categoria del lusso è rappresentato dall'eccellenza che, sebbene non sia limitata alle caratteristiche fisiche e di lavorazione del bene, non può prescindere da queste. Se l'eccellenza del prodotto e i saperi artigiani che ne sono alla base sono le variabili critiche per le imprese del lusso, delegando le attività produttive all'esterno, un'impresa rinuncia alle competenze che determinano il proprio vantaggio competitivo.

> "Il rischio è quello che tali competenze vadano soggette a erosione, che non si generino più innovazioni e miglioramenti nei processi produttivi e che l'azienda virtuale degeneri in un'azienda vuota, un mero assemblatore che non è più in grado di aggiungere valore."[215]

La crisi finaziaria americana ha contribuito a ripensare in modo sostanziale alcune delle categorie che hanno segnato il dibattito di questi anni. Dopo vent'anni di delocalizzazione, si ricomincia a riflettere sul lavoro manuale e sull'intelligenza di chi lavora con le proprie mani[216]. Già a partire dagli anni Novanta tuttavia, sostiene Benini[217], è diventato visibile un drastico cambiamento di direzione e le aziende della moda e del lusso hanno cominciato a incrementare progressivamente il loro grado di integrazione verticale sia spingendosi a valle verso il consumatore finale con la gestione diretta di punto di vendita, sia portando all'interno della propria gestione alcune attività produttive. Un esempio sono Armani e Dolce&Gabbana che hanno progressivamente ritirato le licenze e acquistato aziende produttive trasformandosi in veri e propri gruppi industriali. Il motivo di questo ritorno a una maggiore integrazione verticale è in buona parte riconducibile a quanto si è detto del cambiamento intervenuto nel mercato del lusso. La creatività, inoltre, che caratterizza i prodotti della moda e del lusso si nutre della stretta relazione fra stilisti, addetti prodotto (responsabili della trasformazione delle intuizioni artistiche in precise caratteristiche che il prodotto dovrà avere), addetti della produzione, un'interazione che porta a un progressivo affinamento dell'idea iniziale e questo rapporto di collaborazione è ovviamente più agevolato quando le persone coinvolte lavorano nella stessa azienda[218]. Considerando la domanda di una tipologia di prodotto che propone ai clienti un'esperienza e l'identificazione in uno stile di vita, la

[215] Ivi, p. 29.
[216] MICELLI, *Futuro artigiano…*, cit., p. 16.
[217] BENINI, *Lo stile italiano…*, cit., p. 167.
[218] CAPPELLARI, Marketing…, cit., p. 29

provenienza geografica è un elemento sempre più importante. Secondo le analisi di Boston Consulting Group (BCG)[219], nel lusso l'80% dei consumatori ritiene rilevante verificare la provenienza del prodotto. La provenienza francese per uno champagne o italiana per una scarpa rappresentano elementi importanti della proposta di valore aziendale. Le aziende della moda e del lusso tendono a proporre più uno stile di vita che semplicemente un insieme di beni, tuttavia, questo non deve portare a pensare che la dimensione materiale dell'offerta possa essere trascurata. Saper evidenziare la qualità dei materiali e delle lavorazioni artigianali dei prodotti, sostiene Cappellari[220], è infatti una competenza critica nei processi di generazione del valore. Loro Piana, per esempio, rende ogni anno noto ai clienti di essere riuscito ad aggiudicarsi alle aste internazionali i lotti migliori di lana merino. Nella moda e nel lusso sono, pertanto, indispensabili l'eccellenza nella dimensione funzionale del prodotto e la sua qualità intrinseca; il problema è costituito dal fatto che l'eccellenza rischia di essere data per scontata dal consumatore e quasi mai rappresenta da sola una fonte di vantaggio competitivo. La qualità eccellente dei materiali impiegati e delle lavorazioni eseguite è quindi una condizione necessaria, è importante che venga valorizzata dalle attività di comunicazione, ma non è sufficiente per avere successo nel settore moda e lusso[221].

L'artigianato, garante di eccellenza funzionale, materiale ed emozionale, non si esaurisce nella piccola impresa, ma costituisce le fondamenta per le grandi imprese del lusso. Nel paragrafo precedente, trattando dei distretti industriali che caratterizzano il tessuto produttivo italiano, inevitabilmente si è parlato di artigianato e di imprese soprattutto di piccole e medie dimensioni. La piccola azienda, spiega Micelli[222], è cresciuta e ha saputo conquistare i mercati internazionali non "tanto perché soggetto autonomo capace di strategie deliberate, ma perché inserita all'interno di distretti che hanno goduto della straordinaria mobilitazione di comunità locali che ne hanno sostenuto il percorso di crescita attraverso l'offerta di servizi nel campo della formazione e della finanza". In Italia, il settore costituito dalle reti di piccola e media impresa equivale a più del 90% delle imprese italiane che determinano più del 50% delle esportazioni e quasi il 70% dell'occupazione[223]. Sostiene infatti Micelli[224], "è ovvio che una quota importante quindi di lavoro artigiano si trova in aziende di piccole dimensioni, ma sarebbe ingenuo pensare che esso

[219] dati riportati da CAPPELLARI, Marketing…, cit., p. 30.
[220] Ivi, p. 37.
[221] Ibidem.
[222] MICELLI, *Futuro artigiano…*, cit., p. 53.
[223] BENINI, *Lo stile italiano…*, cit., p. 199.
[224] MICELLI, *Futuro artigiano…*, cit., p. 88.

trovi espressione e valorizzazione solo in esse". Nel contesto italiano, ci siamo abituati a considerare un'unica realtà artigianato e piccola impresa. In realtà, il nuovo artigiano e la piccola impresa sono oggetti diversi, una non equivale necessariamente l'altra.

> "Questa attenzione alle dimensioni ha fatto dimenticare l'aspetto qualitativo dell'artigianato come modo di essere imprenditore e di lavorare nelle imprese. Se artigiani sono per noi solo i piccoli imprenditori, non riusciamo a cogliere il valore che il lavoro artigiano ha nelle imprese di maggiori dimensioni."[225]

Questo "spirito artigiano" permea gran parte del Made in Italy, anche nelle medie e grandi imprese: i grandi gruppi della moda e del lusso producono confezioni, borse e accessori di straordinaria qualità da vendere sui mercati internazionali grazie alle competenze artigianali. Il lavor artigiano è ingrediente essenziale del *modus operandi* delle grandi aziende del lusso così come delle piccole aziende specializzate. Questo insieme di caratteristiche che costituiscono la "non riproducibilità" del Made in Italy è ben nota anche alle grandi aziende del lusso straniere, in primis francesi, detentori di società finanziarie, che controllano molti marchi del Made in Italy. Non è un caso che i proprietari francesi di alcuni marchi di calzature di alta qualità italiani, per esempio, abbiano realizzato i centri di formazione e ricerca in Veneto, dove si trova da secoli questa tradizione manifatturiera. Come fa notare Benini, l'acquisto da parte dei gruppi finanziari francesi di molti marchi del Made in Italy si è rivelato in questi anni uno dei migliori affari della storia economica francese [226].

La competitività della produzione Made in Italy sta nella relazione tra qualità e identità economica del territorio che costituiscono una consapevolezza che appartiene solo ad alcune nazioni europee e del tutto assente nella cultura globale prevalente che ritiene che "tutto si può fare ovunque". L'affermazione del Made in Italy, pertanto, richiede una contestuale promozione di quel gusto, di quella cultura, che sono necessarie per cogliere il valore della differenza.

3.4 L'artigianato giapponese

Per quanto sia essenziale e profondo il legame tra artigianato e territorio, l'Italia ovviamente non si può considerare come unico "paese depositario del sapere artigianale", semmai, come dice

[225] Ivi, p. 45.
[226] BENINI, *Lo stile italiano…*, cit., p. 167.

Micelli[227], "probabilmente è il paese dove è ancora vivo il più importante patrimonio di manualità e di imprenditorialità diffusa".

Anche nella cultura giapponese la tradizione tessile copre un ruolo importante: essa ha sviluppato nei secoli passati differenti tecniche di tessitura, tintura e stampa dei materiali da utilizzare per abiti e arredamento. Le ceramiche risalenti all'inizio del periodo Jōmon[228] (11000-300 a.C) venivano impresse da corde e funi, testimoniando l'esistenza di una produzione tessile[229]. Tuttavia, spiega Assche[230], la maggior parte dei tessuti nei secoli successivi non era prodotta in Giappone ma in Cina e nelle terre più a ovest ed era destinata all'uso esclusivo della classe aristocratica. I primi tessuti di produzione autoctona giunti a noi risalgono al IX secolo e venivano utilizzati per cerimonie shintoiste e buddhiste. Solo all'inizio del periodo Edo (1615-1868) compaiono i primi oggetti tessili appartenenti alla gente comune. Prima del ventesimo secolo quindi, il Giappone era un paese di tessitori, dove gli artigiani furono in grado di creare superbi tessuti con fibre vegetali, seta e cotone operando con i loro telai e i tini di tintura nei cortili.

3.4.1 Materiali

La più comune tra le fibre vegetali era la filaccia, ottenuta dalla complessa lavorazione di varie piante che consisteva in scortecciamento, bollitura, macerazione, battitura e filatura. I tessuti che ne derivavano erano molto resistenti, ma allo stesso tempo ruvidi e grezzi. Si tratta di vestiti ad uso pratico, destinati prevalentemente alla gente comune, eccezione fatta per quelli confezionati con fibre di qualità migliore che erano riservati alle classi più elevate[231]. Il cotone venne coltivato per la prima volta in Giappone solo nel XVI secolo e andò a sostituire la maggior parte della produzione in fibre vegetali: esso infatti era più morbido e la lavorazione più semplice. Quando la produzione di cotone divenne sempre più redditizia, anche gli uomini iniziarono a contribuirono alla lavorazione, prima compito esclusivo delle donne. La produzione venne divisa in fasi, i gruppi locali si unirono in gilde, e venne a crearsi un sistema di distribuzione tra intermediari e grossisti. La seta invece, spiega Assche[232], nel corso della storia è sempre stata gelosamente

---

[227] MICELLI, *Futuro artigiano…*, cit., p. 158.
[228] Il termine "Jōmon" 縄文 significa appunto "corda impressa".
[229] Annie M. VAN ASSCHE (a cura di), *Avvolti nel mito: tessuti e costumi tra Settecento e Novecento. dalla collezione Montgomery*, Milano, Ideart, 2005, p. 12.
[230] Ibidem.
[231] Ivi, 13.
[232] Ibidem.

tutelata dal governo giapponese, dato il suo valore economico e culturale. Come il cotone, anch'essa fu introdotta nell'arcipelago nel II secolo d.C dalla Cina, grazie a esperti cinesi che insegnarono le tecniche di produzione ai giapponesi. Prima dell'industrializzazione avvenuta nel tardo Ottocento, i tessuti erano prodotti con un telaio legato alla schiena, che utilizzava il corpo umano per modificare la tensione tra i fili dell'ordito[233] e della trama. Nel tardo Ottocento, la cultura tessile giapponese fu radicalmente trasformata dalla manifattura industriale. I numerosi laboratori a conduzione familiare vennero sostituiti da fabbriche che sfruttavano le tecnologie più recenti. La produzione locale si limitò a poche aree remote sotto forma di industria familiare[234].

3.4.2 Tecniche di disegno

Dimostrare il gusto attraverso gli abiti, l'eleganza delle linee e la attenta consapevolezza per la qualità dei materiali tessili sono stati sempre un particolare impegno della società giapponese e nel corso della storia, per raggiungere questo obiettivo, sono state sviluppate infinite tecniche di tessitura, ma soprattutto di disegno e stampa. Una delle tecniche più usate è la tecnica *katazome* 型染め che consiste nell'utilizzo di apposite matrici di stampa simili a stencil, chiamati *katagami* 型紙, per produrre tessuti e abiti stampati[235]. Questo tipo di tintura utilizza una pasta di amido di riso come materiale bloccante che viene applicata sul tessuto attraverso i *katagami*, delle mascherine fatta di carta giapponese *washi* 和紙. Una volta che la pasta di riso è asciugata, si può passare con la tintura del tessuto e alla rimozione della pasta con un lavaggio ad acqua. Un disegno uniforme può essere realizzato solo da un maestro esperto in quetsa tecnica, dal momento che la minima differenza di pressione e applicazione della mascherina può creare irregolarità nel disegno finale[236].

---

[233] Si tratta dell'insieme dei fili che costituiscono la parte longitudinale del tessuto e tra i quali viene inserita la trama a formare l'intreccio del tessuto stesso.
[234] VAN ASSCHE (a cura di), *Avvolti nel mito…,* cit., p. 13.
[235] Fondazione Musei Civici di Venezia, Katagami e Katazome: simbologia e decorazione dei tessuti in Giappone, 2018, p. 4.
[236] VAN ASSCHE (a cura di), *Avvolti nel mito…,* cit., p. 72.

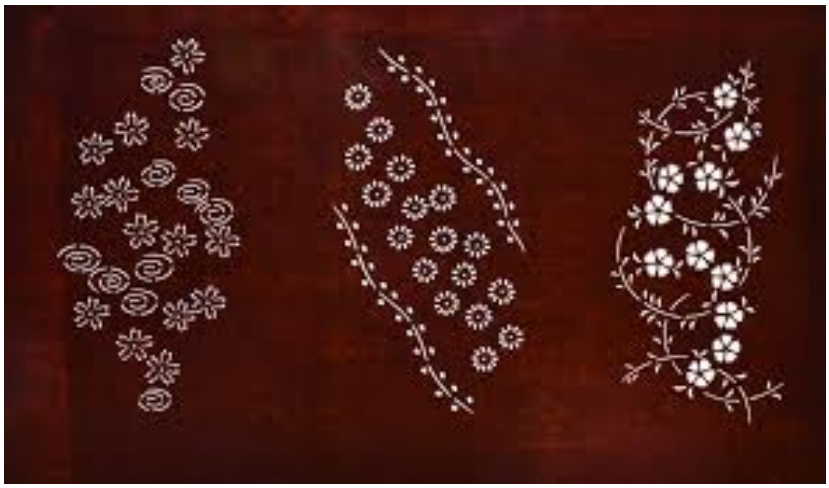

Figura 16 Esempio di stencil Katagami. Fonte: Wafuwo.

Figura 17 Esempio di Katazome. Fonte: Koiki.

Sono due le origini di questa tecnica a stampa. La più importante è collegata alla città di Suzuka, a sud di Tokyo, nella prefettura di Ise ed è ritenuta dalle autorità la patria di origine. Qui si è concentrata per secoli la produzione specifica dei *katagami*, con la formazione di laboratori artigianali di alta specializzazione. Per capire la portanza di questa tecnica di stampa tessile e dei prodotti finiti, si pensi che sotto la famiglia regnante Tokugawa, nella prefettura di Ise, ai commercianti di *katagami* fu concesso di viaggiare senza limiti, permesso raro dato che al tempo vigevano leggi molto rigide per gli spostamenti lungo il territorio[237]. La seconda area di origine è collocata a Okinawa, nel sud dell'arcipelago giapponese, dove si era sviluppata una tecnica simile, chiamata *bingata* 紅型. Varie tesi sull'origine della produzione dei tessuti sull'isola considerano

[237] Ibidem.

possibili l'influenza dalle aree sud-asiatiche di Jawa, Borneo e Filippine: il motivo economico dei tributi da versare alle aristocrazie governative può far ipotizzare che i preziosi prodotti tessili sostituissero i tributi di denaro e che in questo modo si sia diffusa la tecnica e sia arrivata in Giappone e in Cina[238]. Fonti storiche fanno risalire la nascita della tecnica *katazome* dal 1100, tuttavia la tecnica, come è conosciuta oggi, risale all'inizio del periodo Edo 江戸 (1615 – 1868), dominato dalla classe dei guerrieri samurai *buke* 武家, che imponevano una stretta suddivisione delle classi sociali, anche per quanto concerne l'abbigliamento. Nel 1615 furono emesse le prime regole per gli abiti dei samurai, codificando il *kamishimo* 裃, composto da giacca *kataginu* 肩衣 e gonna-pantalone *hakama* 袴, realizzati con tessuti *katazome*, stampati a piccoli disegni[239]. Sul *kamishimo* erano riportati cinque volte i simboli araldici *komon* di appartenenza alla famiglia. Tuttavia, dalla seconda metà del Settecento, i disegni *komon* diventarono comuni anche per altre classi, pur rimanendo sempre attive le norme imposte dallo shogunato per distinguere e identificare gli strati sociali. Gli artigiani di Edo, consapevoli del nuovo interesse suscitato tra gli abitanti della città per questi disegni, si specializzarono sullo sviluppo del tema. L'ampliamento delle scelte per l'abbigliamento diede l'incentivo alla produzione di tessuti stampati *katazome* consentendone lo sviluppo non solo nelle città, ma anche nelle campagne.

Con il nuovo regno Meiji 明治 dal 1868, avvennero radicali trasformazioni sociopolitiche ed economiche, con un repentino passaggio dal feudalesimo ai tempi moderni. In questa nuova epoca, il Giappone riaprì i rapporti con l'estero e prese coscienza del suo patrimonio culturale e artistico, grazie anche alla partecipazione a eventi internazionali come l'Esposizione Universale. Il fascino per l'arte giapponese creò all'inizio un particolare interesse per il mondo "esotico" che veniva proposto e raffigurato nelle decorazioni più che per l'effettiva elevata qualità artistica e decorativa. L'interesse giapponese per tecnica, disegno, decorazione ha fatto sì che i tessuti diventassero delle vere e proprie opere d'arte, trascendendo la loro primaria funzione. L'Europa, infatti, rimase più colpita dai *katagami* come pezzi d'arte piuttosto che strumenti per i processi di stampa su tessuti, per cui nacque la moda del collezionismo da parte di privati e musei. L'interesse occidentale per le arti applicate creò, di conseguenza, in Giappone la necessità di una specifica produzione di beni da esportare. Tuttavia, dal 1930, l'interesse per i *katagami* declinò e

[238] Ivi, p. 4.
[239] Ivi, p. 6.

lo sviluppo delle tecniche industriali portò all'improvviso crollo della produzione artigianale. Oggi, solo pochi maestri continuano la tradizione artistica[240].

3.4.3 Artiginato giapponese nell'abbigliamento moderno: Issey Miyake.

Uno stilista che sicuramente ha recuperato le antiche tecniche tessili giapponesi utilizzandole per le proprie creazioni è Issey Miyake. Spiega Bonnie English,

> "[…] nulla ha impedito a Miyake di fondere il passato, il presente e il futuro nel lavoro della sua vita. Per oltre quaranta anni, ha reinventato la forma, ridefinito i confini dell'abbigliamento in contesti sia funzionali che estetici, e ha ringiovanito nuovi metodi moderni di produzione dell'abbigliamento".

Miyake deve la sua fama ai nuovi concetti che è riuscito ad attribuire all'abbigliamento e la liason integrale tra le belle arti, la fotografia, le arti applicate e la moda. Proprio per la poliedricità del suo lavoro, la sua propensione a scoprire nuove metodologie artistiche, Miyake è stato soprannominato "il Picasso della moda". Lo stilista fa riferimento al suo patrimonio culturale attraverso i tessuti attingendo alla produzione artigianale, a cui accosta nuove tecnologie, esplorando tutte le possibilità previste e inaspettate nel processo. Le tecniche tradizionali di drappeggi, pieghe e sovrapposizioni sono evidenti in tutto il suo design e la sua carriera. Il concetto di avvolgere il corpo, come nei kimono, è legata al genio giapponese per racchiudere lo spazio, come una forma di imballaggio del corpo, che Miyake assimila ed esprime nei suoi lavori. Ha dichiarato: "Mi piace lavorare nello spirito del kimono. Tra il corpo e il tessuto esiste solo un contatto approssimativo", come riporta English[241]. È questa concezione centrale dello spazio tra il corpo e il tessuto, chiamato *ma* 間 in giapponese, che crea una libertà strutturale e una flessibilità generale nel capo. Il *kimono* ha sempre avuto un ruolo significativo nella cultura del Giappone. Essi vengono tramandati di generazione in generazione e definiscono la tradizione giapponese della bellezza. Risalente al periodo Heian (794 – 1185), il *kimono* era principalmente un indumento della classe aristocratica e il modo in cui i colori si sovrapponevano, cambiavano e si armonizzavano secondo la stagione era di grande interesse estetico[242].

---

[240] Ivi, p. 8.
[241] Bonnie ENGLISH, Japanese fashion designers: the work and influence of Issey Miyake, Yohji Yamamoto and Rei Kawakubo, London, Berg, 2011, p. 21.
[242] Ibidem.

Miyake usa le tecniche tradizionali di tintura, drappeggio, piegatura, avvolgimento e sovrapposizione nel suo lavoro. Il concetto di materiale piegato o pieghettato è fondamentale per le creazioni di Miyake che ha sperimentato la plissettatura utilizzando un'ampia varietà di materiali tra cui crêpe di lino, cotone tessuto, poliestere e jersey tricot. Per lui, "la plissettatura rappresentava la massima funzionalità, unita ad una superba struttura superficiale[243]" e la collezione "Pleats, Please" è la massima rappresentazione di questo pensiero (vedi Figura 5). Un altro esempio di citazione da parte di Miyake della tradizione tessile giapponese, riporta English[244], è l'utilizzo che Miyake faceva all'inizio della sua carriera, dello stesso tipo di stoffa a quadretti e la tecnica *sashiko* 刺し子 (trapuntatura in cotone) utilizzato in cappotti tradizionalmente indossati dai contadini giapponesi come alternativa al denim. Anche il riferimento al mondo naturale è tratto dal patrimonio artigianale giapponese. Le infinite immagini utilizzate per le decorazioni dei tessuti hanno origini profondamente radicate nel mondo naturale e il senso di bellezza e forza degli elementi che ne fanno parte sono fondamenti di base delle dottrine buddhiste e shintoiste. L'affinità giapponese con la natura ispira forme nei suoi abiti che ricordano conchiglie, pietre e alghe e sono spesso realizzati con materiali naturali come carta, seta, lino, cotone, pelle, pellicce e bambù[245].

La tecnologia del tessuto è diventata parte del rituale dello sviluppo tessile giapponese. Alle tecniche artigianali tradizionali, Miyake quindi unisce nuove tecnologie come il taglio del tessuto con ultrasuoni per creare capi molto innovativi come per la collezione "A-POC" (A Piece Of Cloth). In questo lavoro, i vestiti sono un unico pezzo di tessuto in modo da poter essere indossati in infiniti modi, dando libertà assoluta al consumatore finale (vedi Figura 4). La relazione e la comunicazione diretta con il cliente destinatario è ritenuta un elemento fondamentale dall'artista che fornisce spesso ai suoi clienti una descrizione del tessuto per spiegare le tecniche utilizzate e il pensiero che sta dietro al capo[246].

[243] Citato in ENGLISH, Japanese fashion…, cit., p. 22.
[244] Ibidem.
[245] Ivi, p. 23.
[246] Ivi, p. 24.

Figura 18 Capo della collezione A-POC di Issey Miyake. Fonte: Issey Miyake Studio

Figura 19 Capo della collezione Pleats Please di Issey Miyake. Issey Miyake Studio.

3.5 Conclusioni

Il principale tesoro della manifattura italiana è costituito dal patrimonio di capacità e saper fare accumulato nei secoli e che ancora oggi costituisce la base delle produzioni di eccellenza del Made in Italy. La moda italiana si è potuta esprimere e sviluppare grazie al legame profondo tra

design e industria tessile. L'arte della tessitura è all'origine della cultura che ha determinato molte tra le migliori espressioni del Made in Italy. La stessa parola *pecunia* (denaro), come fa notare Benini[247], deriva dal termine latino *pecus*, ovvero pecora, a dimostrazione di quanto la lana fosse considerata fin dalle origini un grande fattore di ricchezza per le popolazioni italiche. Il settore tessile italiano è erede di questa antica storia e si definisce oggi attraverso una rete complessa di vocazioni e territori, di specializzazioni e di produzioni. Un sistema che oggi, di fronte alla crisi e alla penetrazione cinese, risponde attraverso la qualità e la capacità di rinnovare le competenze. Il punto di forza del tessile italiano è dato dalla ricchezza del patrimonio artigianale che in Italia si trova in tutti i punti della filiera, dalla filatura alla confezione.
Nel corso dei secoli che intercorrono tra le antiche manifatture del medioevo e l'odierno Made in Italy, la costante è stata la coesistenza di buon funzionamento, qualità nei materiali usati ed estetica nelle forme del prodotto.

> "Resta […] un dato di fondo: la manifattura italiana si definisce fin dalle origini come espressione al tempo stesso di una tecnica e di una forma e i due aspetti della funzionalità e dell'apparenza non vengono mai divisi. Il Bene e il Bello devono stare necessariamente insieme"[248].

Credo che l'approccio odierno alle antiche tecniche artigianali sia diverso in Italia e in Giappone. In Italia l'artigianato tessile, per quanto prezioso considerato anche i decori utilizzati, ha sempre avuto un lato funzionale che si è mantenuto e si è sviluppato anche nei distretti industriali. In Giappone, l'attenzione alle decorazioni, sviluppate nelle infinite forme di tecniche di disegno su tessuto hanno fatto sì che la considerazione degli europei per i prodotti tessili giapponesi dipendesse più dal valore estetico, molto più visibile di quello funzionale. Questo interpretazione artistica che ha elevato oggetti di uso comune a vere e proprie opere d'arte, è sfociata, tra l'Ottocento e il Novecento, nella corsa al collezionismo e ha contribuito a continuare a considerare le tecniche di produzione tessile come forme d'arte, senza una via per l'innovazione.
L'artigianato italiano si è evoluto autonomamente nella forma industriale dei distretti, grazie ai quali le piccole imprese italiane sono diventate capaci di raggiungere tutto il resto del mondo e contribuire alla forza che oggi è il Made in Italy. Benché le PMI costituiscano la maggioranza del

[247] BENINI, *Lo stile italiano…*, cit., p. 213.
[248] Ivi, p. 118.

tessuto produttivo italiano, questo non giustifica il saldo ed esclusivo legame che spesso si crea tra artigianato e appunto piccole imprese. Anzi, alcuni grandi marchi della moda e del lusso, in questi recenti anni, si affidano al sapere artigiano italiano: ne sono un esempio lampante le acquisizioni verticali di imprese artigiane a montee della produzione da parte di aziende di maggiori dimensioni e autonomia economica e commerciale sia italiane sia straniere. Questo è dovuto al fatto che l'artigianato costituisce e garantisce il lusso. Il nuovo lusso non si limita più solo ad un prezzo, ma comprende una vasta gamma di significati: qualità dei materiali, funzionalità, emozione ed esperienze sono i nuovi criteri. La crisi fordista ha contribuito a questo cambiamento: l'economia italiana ha ridotto il ruolo della produzione industriale di prodotti di massa a basso valore aggiunto e ha aumentato, da un lato, il ruolo delle produzioni di qualità basate sui saperi diffusi delle vocazioni territoriali. Riassume Benini[249], "l'artigianalità custodisce un segreto: è un valore economico che è decisamente e unicamente espressione di un valore sociale e culturale". La sfida per l'Italia oggi è quella di perpetuare il metodo della tradizione e di trasferirlo nell'artigianato digitale, affinché la tecnologia sia una forma di potenziamento dell'azione e della creatività umana. La dimensione artigiana richiede, per realizzare prodotti su misura e ben fatti, capacità trasversali di affrontare i problemi e di risolverli, di adattarsi al cambiamento, di agire in un sistema e di promuovere forme di collaborazione, nel rispetto dell'uomo e dell'ambiente. L'artigianalità italiana è alla base di una economia del "sapere fare" che trova nel valore dell'individuo e del territorio i suoi riferimenti. L'etica ambientale, puntualizza Benini[250], non appartiene invece ad altri modelli economici che hanno caratterizzato il Novecento e che continuano a compromettere il pianeta e anche per questo l'eccellenza artigianale va riconosciuta come una delle migliori espressioni dell'agire umano nel mondo. L'atteggiamento dell'artigiano è quindi la combinazione di virtù e di saperi che può fare da tramite tra i valori del passato e le prospettive del futuro. È necessario soffermarsi su queste specificità storico-culturali dei sistemi produttivi locali, cogliendo nel processo di accumulazione della conoscenza tacita un aspetto fondamentale, e interrogarsi sulla modalità con cui è possibile continuare a svilupparlo in risposta della domanda internazionale che lo riconosce nel suo valore intrinseco.

[249] Ivi, p. 278.
[250] Ivi, p. 280.

CAPITOLO IV

IL CASO STUDIO LORO PIANA

4.1 Storia ed evoluzione del marchio

La famiglia Loro Piana, originaria di Trivero, in provincia di Biella, inizia il commercio della lana a partire dall'Ottocento. Nel 1924, Pietro Loro Piana fonda l'azienda Ing. Loro Piana & C., che sarà ripresa nel 1941 dal nipote Franco. Nel dopoguerra, l'azienda riesce a costruirsi una solida reputazione come fornitore di tessuti in lana e cashmere di alta qualità per l'industria della *haute couture*[251] in piena espansione, sia in Italia sia all'estero. Negli anni Settanta, i fratelli Sergio e Pier Luigi Loro Piana prendono il controllo dell'azienda, diversificando le attività nei prodotti di lusso e sviluppando una rete di distribuzione all'estero[252]. I due fratelli investono in macchinari di produzione che contribuiscono a salvaguardare l'azienda negli anni Ottanta, periodo in cui l'industria tessile europea viene scavalcata dalla concorrenza asiatica. Loro Piana è riuscita a mantenere la propria posizione, affidandosi a una rete di fabbriche italiane che tingono, filano, tessono, lavorano a maglia e finiscono gli indumenti, 24 ore su 24, sette giorni su sette[253]. Nel corso degli anni, il marchio Loro Piana si è affermato come uno dei più esclusivi al mondo per abbigliamento e accessori di alta qualità. Oggi, è il primo trasformatore di cashmere a livello mondiale, in grado di procurarsi le materie prime più rare e pregiate esistenti al mondo. Il marchio, infatti, è verticalmente integrato dall'accesso a monte alle materie di prima scelta fino alla distribuzione diretta al consumatore finale.

4.1.2 L'acquisizione di Loro Piana da parte di LVMH

Loro Piana è entrata a far parte del gruppo Moët Hennessy Louis Vuitton alla fine del 2013. La multinazionale, più nota come LVMH, è stata fondata nel 1987 e oggi è l'unico gruppo presente nei cinque più importanti settori del mercato del lusso: vini e alcolici, moda e pelletteria, profumi e cosmetici, orologi e gioielleria, distribuzione selettiva. La struttura decentralizzata e l'integrazione verticale, assicurano l'autonomia e la reattività delle ormai 70 Maison che ne fanno parte. Ciò facilita la gestione di tutti gli aspetti della catena del valore, dalle strutture di

[251] L'alta moda o *haute couture* è il settore di abbigliamento nel quale operano i creatori di abiti di lusso.
[252] Per approfondimenti, si veda il sito Loro Piana, https://www.loropiana.com/.
[253] Harriet QUICK, *Loro Piana preserves its heritage and looks forward to the future* in "Wall Street Journal", dicembre 2015, https://www.wsj.com/articles/loro-piana-preserves-its-heritage-and-looks-forward-to-the-future-1449157778

approvvigionamento alla produzione e alla distribuzione selettiva, consentendo di essere vicini al cliente e di assicurare un processo decisionale rapido ed efficace[254].

La transazione verte sull'80% delle azioni per un valore di 2 miliardi di euro, corrispondendo il valore totale dell'impresa a 2,7 miliardi di euro[255]. Il restante 20% rimane ai fratelli Loro Piana.

Da parte della multinazionale francese, i drivers all'acquisizione sono stati[256]:

- Accesso a uno dei marchi più esclusivi di abbigliamento maschile a fascia alta;
- Crescita costante e profittevole di Loro Piana;
- Potenziale di ulteriore crescita grazie all'ampliamento della gamma di prodotti e rafforzamento in modo selettivo della rete internazionale di boutique;
- Grande sinergia con il gruppo LVMH che ha visto la possibilità di migliore ulteriormente il proprio portfolio grazie all'inclusione del brand migliore del settore e con una tradizione unica.
- Condivisione degli stessi valori di famiglia e artigianato.

Per Loro Piana, invece, i fattori che hanno portato a tale operazione si possono riassumere in:

- Protezione in quanto potrà mantenere le proprie risorse, tra cui grandi competenze e know-how;
- Potenziale di espansione internazionale;
- Sinergie con il gruppo in quanto può vendere i tessuti alle altre Maison;
- Condivisione degli stessi valori di famiglia e artigianato.

I fratelli Sergio e Pier Luigi Loro Piana, in occasione del comunicato stampa per l'acquisizione[257], hanno commentato:

> "the Loro Piana family is proud that our name is now associated with the LVMH Group. Under Bernard Arnault's leadership, LVMH has proved that it respects and nurtures family businesses and is most likely to respect the values and traditions of our Maison, as well as our

[254] Per approfondimenti, si veda il sito LVMH, www.lvmh.it

[255] Chiara BEGHELLI, Carlo Andrea FINOTTO, *Loro Piana passa al gruppo francese Lvmh* in "Sole 24 Ore", 8 luglio 2013, https://www.ilsole24ore.com/art/finanza-e-mercati/2013-07-08/loro-piana-entra-gruppo-182802.shtml?uuid=AbhDESCI.

[256] Moët Hennessy Louis Vuitton, Loro Piana, *Description and transaction rationale* (presentazione dell'acquisizione), 8 luglio 2013.

[257] Moët Hennessy Louis Vuitton, Loro Piana, *Loro Piana joins the LVMH Group* (comunicato stampa), Parigi, 8 luglio 2013.

> desire to provide our clientele with unparalleled quality. By joining LVMH, a group built around a unique set of other historic Maisons, Loro Piana will benefit from exceptional synergies while preserving its traditional heritage".

Bernard Arnault, proprietario del gruppo del lusso francese, ha sottolineato la condivisione degli stessi valori che accomunano le due Maison:

> "Loro Piana is an exceptionally rare Maison, rare in the unique quality and craftsmanship in its products, not least in cashmere and fine textiles, but also in the unbroken heritage and careful family husbandry over six generations. I am very pleased that Sergio and Pier Luigi Loro Piana believe that our group is best able to ensure the future of the house of Loro Piana. Indeed we share the same values: family and craftsmanship allied to the tireless pursuit of quality, and I am convinced that our group will prove a good home in realising the significant future potential of Loro Piana".

Grazie a questa assimilazione, Loro Piana ha ottenuto il beneficio di sinergie intelligenti, date dalla condivisione delle risorse e delle forze combinate del gruppo, restando comunque fedele alla propria eredità e tradizione. Essendo, inoltre, LVMH un marchio multinazionale che opera in tutto il mondo, l'acquisizione ha contribuito ad ampliare e completare la visione del mondo del lusso e consentire il riconoscimento internazionale di Loro Piana come uno dei più sofisticati brand al mondo.

"LVMH ha già dimostrato di rispettare e sostenere le aziende familiari nei valori, nelle tradizioni e nella volontà di offrire ai loro clienti un livello di qualità incomparabile", spiega Pier Luigi Loro Piana[258], vicepresidente della Maison piemontese. "Famiglia, artigianato, ricerca della qualità senza compromessi, autenticità e innovazione sono alcuni dei valori che condividiamo".

Come ha dichiarato Antoine Arnault[259], presidente di Loro Piana, c'era solo una richiesta per l'accordo con LVMH:

> "Sergio asked that I never bring a star designer into this company […], Sergio had seen what had happened to other brands where designers become the brands. But even if he had not, I

[258] Dichiarazione in evidenza sul sito LVMH, www.lvmh.it.

[259] Harriet QUICK, *Loro Piana Preserves Its Heritage and Looks Forward to the Future* in "Wall Street Journal", 3 dicembre 2015, https://www.wsj.com/articles/loro-piana-preserves-its-heritage-and-looks-forward-to-the-future-1449157778.

would not have done so. It would have been heretical and the opposite of what the customer wants."

Loro Piana, quindi, nonostante ora faccia parte di una multinazionale francese, è riuscita a mantenere lo spirito e i valori che sono stati tramandati di generazione in generazione. Hanno dichiarato[260], infatti, i due fratelli Loro Piana: "The two of us did not invent anything, but we took the best we got from my father and tried to develop and follow his guidelines." I fratelli hanno ereditato dal padre anche la volontà di evitare ogni tipo di manifesto eccessivo del brand di famiglia, comune nel mondo della moda. Renato Cotto, direttore Business Unit Filati Divisione Tessile di Loro Piana, ha evidenziato che uno dei fattori che hanno messo in luce le potenzialità di Loro Piana è la potenza del marchio che non necessita di pubblicità o legami a celebrità, perché il solo prodotto è sufficiente per arrivare al consumatore[261].

4.1.3 Promozione e comunicazione

Come spiega Cappellari[262], per definire la strategia di comunicazione ci si avvale del cosiddetto "communication mix" che si compone di sei voci: pubblicità, promozione delle vendite, eventi, attività di PR, marketing diretto e vendita personale. Secondo la definizione di Kotler, la pubblicità "è una forma non personale di presentazione e promozione di beni o servizi finanziata e svolta da un soggetto ben identificato". L'utilizzo di immagini, suoni e colori rende la pubblicità uno dei mezzi più usati dalle aziende del lusso per enfatizzare le caratteristiche del prodotto, ma anche per trasmettere l'immagine del brand. Loro Piana, tuttavia, si avvale di questa tipologia di comunicazione in misura minore rispetto ai brand competitor: invece di sfilate e campagne pubblicitarie, l'azienda si concentra su eventi di marketing discreti come l'annuale "Piazza di Siena", una premiata gara di salto a ostacoli organizzata nei terreni di cedri a Villa Borghese a Roma, oppure la storica Loro Piana Superyacht Regatta in Sardegna. Un traguardo importante per il marchio è stato la collaborazione con la squadra Europea della Ryder Cup[263] per due edizioni: 2016 negli Stati Uniti (Hazeltine, Minnesota) e 2018 in Francia (Le Golf National, Guyancourt). La Maison italiana ha disegnato gli outfit per i giocatori europei in tutte le loro

[260] Ibidem.
[261] Intervista del 15 novembre 2018 nella sede legale di Loro Piana a Quarona (VC).
[262] CAPPELLARI, *Marketing…*, cit., pp. 81-82.
[263] Dal suo debutto nel 1927, la Ryder Cup, che si svolge ogni due anni in Europa e negli Stati Uniti, è la competizione di golf a squadre più prestigiosa al mondo.

apparizioni pubbliche ufficiali: viaggio, allenamento, gara, cene di gala, cerimonie di apertura e chiusura[264]. Come spiega infatti Cappellari[265], una delle leve di comunicazione che sta ottenendo un ruolo sempre più centrale nella moda e nel lusso è rappresentato dall'organizzazione di eventi ed esperienze. Questo tipo di marketing, negli ultimi anni, ha assunto un ruolo sempre più rilevante nella cosiddetta "economia delle esperienze". Con questa strategia, spiega Cappellari, si fa riferimento all'organizzazione da parte dell'azienda di attività non collegate in modo esplicito alla vendita dei prodotti, ma che consentono di vivere direttamente delle interazioni con il brand dandogli quindi visibilità e, in più, associandolo a situazioni piacevoli e valori condivisi.

Un altro tipo di esperienza proposta per arrivare al pubblico è costituito da installazioni artistiche pensate come eventi per presentare le materie prime. Un esempio è la mostra organizzata in occasione di Art Basel Hong Kong, con cui il brand ha celebrato una delle sue eccellenze più rinomate, la lana The Gift of King.

Figura 20 Installazione Loro Piana all'Art Basel in Hong Kong. Fonte: documentjournal.

Spiega Fabio d'Angelantonio[266], amministratore delegato di Loro Piana:

---

[264] Lisa CAMUS, *Loro Piana diventa Official Supplier della squadra Europea della Ryder Cup* in "LVMH", luglio 2016, https://www.lvmh.it/notizie-documenti/notizie/loro-piana-diventa-official-supplier-della-squadra-europea-della-ryder-cup/

[265] CAPPELLARI, *Marketing…*, cit., p. 84.

[266] Intervista di Giulia CRIVELLI, *Loro Piana, il ceo d'Angelantonio: "Il nostro lusso nasce dal valore, non dal prezzo"* in "Sole 24 Ore", novembre 2018, https://www.ilsole24ore.com/art/moda/2018-11-09/loro-piana-lana-dei-arriva-dubai--181531.shtml?uuid=AEv4EwcG

> "Grazie alla collaborazione con i migliori allevatori di Australia e Nuova Zelanda possiamo dire di utilizzare la migliore lana merino al mondo, un primato che giustifica il nome altisonante, The Gift of Kings. Il dono per i Re. O forse: il dono dei Re, inteso come regalo che la natura fa al pianeta e a noi esseri umani. In marzo, in occasione di Art Basel Hong Kong, abbiamo creato una 'nuvola di lana'. Per noi è una materia prima, ai visitatori ha fatto l'effetto che speravamo: un'opera d'arte, una simbiosi tra natura e attività umana."

LVMH condivide la stessa necessità di valorizzare le materie prime e il lavoro artigianale che costituisce il valore aggiunto dell'offerta. La multinazionale francese ha lanciato la serie di eventi "Les Journées Particulières" nel 2011 per dare al pubblico la possibilità di scoprire la vasta diversità di mestieri e *savoir-faire* che caratterizzano le Maison del gruppo. Questa iniziativa riflette l'omaggio di LVMH alla straordinaria eccellenza artigianale che si trova nelle sue Maisons e al patrimonio unico di artigianato. L'evento evidenzia anche il forte attaccamento del pubblico a questo patrimonio, che comprende workshop, cantine, case private, negozi storici e altro ancora. Durante le edizioni (2011, 2013, 2016 e 2018) di "Les Journées Particulières", i brand facenti parte del gruppo francese hanno aperto le porte a diverse centinaia di migliaia di persone per presentare l'immensa ricchezza di patrimonio e know-how che viene trasmessa da una generazione all'altra. Come ha dichiarato Antoine Arnault[267], figlio del CEO Bernard e presidente di Loro Piana, "in quegli anni ero piuttosto frustrato dall'immagine che proiettavamo. Di LVMH veniva percepita soprattutto l'attività finanziaria. Ma io vedevo altro, il lavoro dei nostri artigiani". Uno dei motivi, quindi, che hanno portato alla creazione "Les Journées Particulières" è ribadire all'opinione pubblica il cuore manifatturiero della *holding* di famiglia. "È un'idea che mi è venuta in mente 7 anni fa – spiega Arnault –, le cose migliori certe volte possono nascere dalla frustrazione. Ho pensato che sarebbe stata una buona idea aprire i nostri laboratori perché le persone vedessero come nascono i nostri prodotti"[268].

---

[267] *Non c'è lusso senza qualità. LVMH spiega: "Les Journées Particulières per dire che non siamo solo finanza"* in "La Conceria", 23 luglio 2018, https://www.laconceria.it/lusso/non-ce-lusso-senza-qualita-lvmh-spiega-les-journees-particulieres-per-dire-che-non-siamo-solo-finanza/

[268] Ibidem.

Figura 21 Piazza di Siena, Loro Piana Trophy. Fonte: Piazza di Siena.

Figura 22 Loro Piana Superyacth Regatta a Portocervo. Fonte: ANSA

Oltre a collaborazioni e partecipazioni a eventi esclusivi, Loro Piana organizza dei *pop-up events*[269] in tutto il mondo. Si tratta di negozi temporanei la cui durata può variare da pochi giorni a poco più di un mese. Benché piccoli e transitori, questi negozi sono spesso in grado di attirare l'attenzione dei consumatori. Loro Piana, nel novembre del 2018, per esempio, ha organizzato a Isetan di Shinjuku a Tōkyō, un *pop-up* della durata di una settimana per celebrare il Baby Cashmere, una delle eccellenze del marchio. Come ha fatto notare Renato Cotto, "un *pop-up* in Asia ha molta più risposta che in Italia perché il consumatore giapponese ama andare nel negozio preparato. In Italia, si entra nel negozio quasi di soppiatto con l'idea 'vedo un po' cosa c'è', in Giappone, invece, il compratore è preparato ed esigente, vuole conoscere tutto sul prodotto". I *pop-up store* danno la possibilità di conoscere ulteriormente il prodotto, toccare il tessuto, vedere i colori con i propri occhi e conoscere la storia che c'è dietro.

[269] Originari degli Stati Uniti, consistono in negozi che senza preavviso compaiono in zone particolarmente in vista della città. Il termine "pop-up" indica appunto la volatilità di questo tipo di eventi.

Figura 23 Evento pop-up di Loro Piana a Isetan Shinjuku. Fonte: Isetan.

Come ha aggiunto successivamente Renato Cotto durante l'intervista, la forza comunicativa del prodotto Loro Piana è stato un fattore di interesse anche per Bernard Arnault. Grazie al proprio prodotto, all'immagine e allo *charme* della proprietà di Sergio e Pier Luigi Loro Piana che hanno distribuito con il loro essere nel mondo questo concetto di lusso, solo l'etichetta all'interno di un capo finito identifica altissima qualità di lusso.

> "Questo è il motivo per cui LVMH ha acquisito: perché Loro Piana è diventato il numero uno, non di dimensioni, senza nessun intervento, ma lavorando con eventi di altissimo livello […]. Il mezzo comunicativo principale di Loro Piana è il prodotto stesso".

Figura 24 Etichetta Loro Piana. Fonte: Infovercelli24.

Negli ultimi anni, Loro Piana ha registrato una costante crescita, come si può evincere dalla Figura 3. Questa statistica illustra il fatturato della società italiana di abbigliamento in lana e cashmere dal 2011 al 2017.

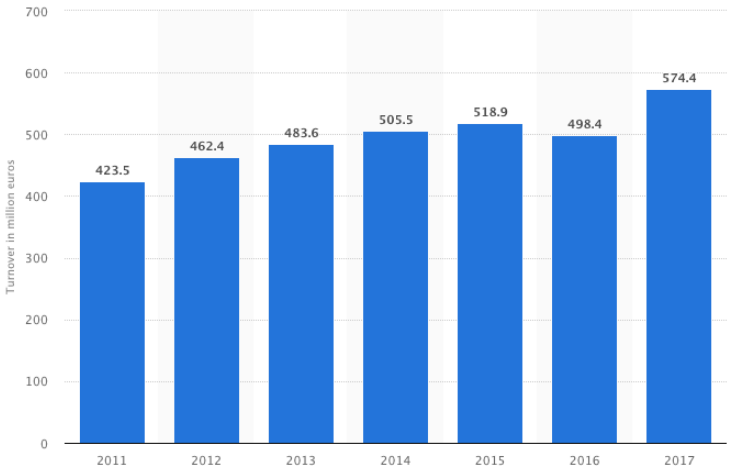

Figura 25 Fatturato Loro Piana dal 2011 al 2017. Fonte: Statista 2019.

Nel 2017, Loro Piana ha chiuso il fatturato più alto della sua storia, arrivando a 574 milioni di euro, in crescita del 15% sul 2016. L'EBITDA[270] si è attestato a 109,9 milioni in aumento sui 92,7 dell'anno precedente (+18%). Per quanto riguarda le vendite, si tratta del valore più alto mai ottenuto, mentre l'ebitda è a un passo dal massimo storico del 2014 (111 milioni). Anche a livello di utili, Loro Piana festeggia il record di 91 milioni (+16% sul 2016)[271].

4.2 Artigianato e innovazione.

Loro Piana rappresenta oggi il punto di riferimento per i tessuti e i filati più preziosi al mondo, grazie a investimenti continui nelle materie prime e in un'innovazione tecnologica costante. L'azienda gestisce tutte le fasi della produzione secondo standard esigenti, dalla raccolta delle fibre naturali alla consegna del prodotto finito nei negozi.

La produzione dell'azienda può vantare una serie di eccellenze per quanto riguarda le materie prime[272]. La vicuña (o vigogna) fa sicuramente parte di questa categoria: si tratta della fibra animale più rara e fine al mondo, proveniente da un piccolo camelide che vive allo stato brado sulle Ande. Loro Piana ha dato il via a iniziative di conservazione della vicuña in Perù, e da quel momento ha lavorato incessantemente per proteggere e tutelare questo animale. Il vero punto di svolta per la salvaguardia della specie si raggiunge negli anni Novanta, quando Loro Piana, a

[270] L'EBITDA, letteralmente "Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization" indica il reddito di un'azienda escludendo dal calcolo gli interessi, le imposte, il deprezzamento e gli ammortamenti.
[271] Dati consultabili in *Loro Piana segna il record di vendite e utili nel 2017* in "Business Retail Development", giugno 2018, http://www.brdconsulting.it/it/info/91-contenuti-in-italiano/news/store-in-out-blog/8710-loro-piana-segna-il-record-di-vendite-e-utili-nel-2017
[272] Come viene illustrato nel sito internet dell'azienda https://www.loropiana.com/.

capo del Consorzio Internazionale per la Vicuña, sigla un accordo con le comunità andine che consente esclusivamente a Loro Piana la possibilità di acquistare, trattare ed esportare la fibra proveniente unicamente da animali tosati a mano. A tale scopo, il coinvolgimento dei *campesinos*[273] peruviani si è rivelato fondamentale negli sforzi volti alla conservazione e alla tutela degli esemplari. Da allora, Loro Piana ha continuato a onorare l'impegno, creando nel 2008 la prima riserva naturale privata del Perù, la Reserva Dr. Franco Loro Piana[274]. L'impegno dell'azienda a favore della preservazione di queste fibre rare ed esclusive si è concretizzato ed esteso in tutto il mondo con l'introduzione di programmi di salvaguardia a lungo termine, volti a proteggere gli animali nel loro ambiente naturale. Attraverso partenariati esclusivi con i fornitori, l'azienda sostiene e incoraggia costantemente la ricerca e lo sviluppo direttamente alla fonte.

Già celebrato come il più grande trasformatore di cashmere del mondo occidentale, Loro Piana è inoltre divenuto il maggior produttore mondiale di Baby Cashmere, un'altra delle eccellenze del marchio. Fino alla metà degli anni 2000, gli allevatori di capre erano soliti unire il vello degli esemplari adulti con quello dei piccoli. Ci vollero 10 anni, dal 1995 al 2005, prima che Loro Piana riuscisse a convincere gli allevatori cinesi a separare le due fibre e a conservare le quantità della fibra più pregiata ottenuta dagli esemplari più giovani.

La costante ricerca delle migliori materie prime al mondo e l'imprenditorialità creativa di Loro Piana consentono l'esistenza di fibre rinomate e materiali che richiedono anni di raccolta prima di poter diventare un capo esclusivo. Loro Piana, in questo modo, ha contribuito alla conservazione delle tradizioni che assicurano eccellenza e unicità: nel 1975, Franco Loro Piana incaricò i figli di conservare alcuni residui di Tasmanian, il tessuto che la compagnia aveva creato utilizzando 17 micron [275] di lana australiana. Per gli standard dell'epoca, tale tessuto era considerato estremamente raffinato e Franco Loro Piana temeva che questa materia prima sarebbe scomparsa da lì a poco, poiché molti fattori avevano manifestato l'intenzione di abbandonare gli allevamenti in favore di una produzione intensiva di lana di qualità inferiore. Il figlio Pier Luigi, dunque, iniziò a viaggiare in Australia e Nuova Zelanda con l'intento di promuovere la lana più fine, offrendo un premio annuale agli allevatori che l'avessero prodotta: la Record Bale. La Record Bale, quindi, è stata pensata non come un fine, ma un mezzo per valorizzare il lavoro degli allevatori incoraggiandoli a perseguire standard sempre più elevati, allevare greggi superlative e

[273] In spagnolo, letteralmente "contadini".
[274] Come viene spiegato sul sito internet dell'azienda.
[275] Il micrometro, o micron, è un'unità di misura della lunghezza corrispondente a un milionesimo di metro, cioè millesimo di millimetro.

produrre la lana più fine e di alta qualità e per rafforzare il legame di fiducia, stima e collaborazione con l'azienda.

Come ha sottolineato d'Angelantonio[276]: "È importante che l'attività di allevamento in Australia e Nuova Zelanda non si diradi: le nuove generazioni hanno il diritto di aspirare a un tenore di vita adeguato. Se non lasciano le fattorie di famiglia vinciamo tutti: un'azienda come Loro Piana, che ha come faro l'eccellenza; gli allevatori, che fanno un lavoro faticoso ma di grandissima soddisfazione, e naturalmente il consumatore finale".

Nel corso degli anni, si è creato un legame molto forte tra Loro Piana e i fornitori in tutto il mondo,

> "Siamo un marchio di alta gamma con un posizionamento di prezzo molto alto. Non solo perché usiamo le materie prime più preziose, anche per quanto riguarda seta e lino, ad esempio, ma anche perché sentiamo la responsabilità di 'capofiliera'. Garantire agli allevatori di Australia, Nuova Zelanda e naturalmente Mongolia per le capre da cashmere un giusto valore per le fibre che ci offrono tutela loro e tutela noi. L'allevamento è un'attività rischiosa, per via delle condizioni meteo o delle fluttuazioni valutarie. Possiamo anche usare l'espressione sostenibilità sociale. Due parole alle quali, per noi, corrispondono fatti. Sì, è corretto dire che noi siamo perché loro, gli allevatori, sono. E viceversa."

Raccogliere e trattare queste e altre fibre straordinariamente rare è un'attività che richiede molto tempo e che deve essere svolta secondo la tradizione. Un esemplare di vicuña può essere tosato solo una volta ogni due anni e cinque volte complessive in tutta la sua vita. Il Baby Cashmere, invece, che si distingue dal cashmere adulto per quantità, finezza e morbidezza, è una fibra pregiata disponibile in quantità estremamente limitate, poiché raccolta solo una volta nella vita di ogni esemplare, quando il capretto raggiunge all'incirca i 6 mesi d'età. Per ogni esemplare si ricavano 30 grammi di materiale, una volta rimosso il vello superficiale più spesso, il che rende il tessuto che si ricava ancora più esclusivo[277].

Come ha spiegato Cotto durante l'intervista, Loro Piana agisce sempre con propri uffici e proprio personale, avendo sedi direttamente in loco. Una volta raccolti, quindi, i materiali nei punti di

---

[276] Intervista di Giulia CRIVELLI, *Loro Piana, il ceo d'Angelantonio: "Il nostro lusso nasce dal valore, non dal prezzo" in "Sole 24 Ore", novembre 2018, https://www.ilsole24ore.com/art/moda/2018-11-09/loro-piana-lana-dei-arriva-dubai--181531.shtml?uuid=AEv4EwcG*

[277] Per approfondimenti, si veda il sito Loro Piana, https://www.loropiana.com/.

produzione in tutto il mondo, essi vengono spediti nei nove siti di lavorazione in Italia, che si trovano principalmente nella provincia di Biella.

Per quanto riguarda le filature sono tre le sedi: Roccapietra, Ghemme e Verrone. In questi stabilimenti avvengono due passaggi fondamentali: la cardatura e la pettinatura. La cardatura è un'operazione che precede il processo di filatura della lana. A seguito della battitura delle fibre, per liberarle dai corpi estranei, questo passaggio consiste nel eliminare le impurità, districare e rendere parallele le fibre tessili, al fine di permettere le successive operazioni di filatura. Dalla pettinatura, invece, si ottiene un filato, chiamato appunto "pettinato", di alta qualità, con poca peluria, adatto alla realizzazione di tessuti pregiati detti a loro volta "pettinati", di mano asciutta e liscia. Da qui, il prodotto prende vie diverse: se è un filato per maglieria, viene portato ai maglifici, oppure esso viene spedito nelle sedi di tessitura di Quarona e Borgosesia, per esempio, in cui viene creato il tessuto che a sua volta prende il via verso i mercati di distribuzione. Questo tipo di produzione verticale garantisce il reperimento dei materiali migliori al mondo e la lavorazione di essi 100% Made in Italy.

Come ha spiegato Renato Cotto durante il nostro incontro, Loro Piana attualmente opera mediante due distinte divisioni di business: *Luxury Goods Division* e *Textile Division*.

- La *Luxury Goods Division* si occupa della produzione di abbigliamento di alta gamma per donna, uomo e bambino e nei settori specifici di pelletteria e accessori. La commercializzazione dei prodotti avviene attraverso i 167 punti vendita monomarca e negozi selezionati multimarca in tutto il mondo, oltre al servizio di E-commerce.
- La *Textile Division*, la vendita dei cui prodotti avviene esclusivamente a sarti, confezionisti, interior designer e architetti, si può dividere ulteriormente in:
    1) *BU Yarns* per la produzione di filati principalmente per il settore maglieria;
    2) *BU Fabrics*, responsabile della sezione tessuti per sartoria e confezionamento da uomo e da donna, sportwear e jersey;
    3) *BU Interior* per la realizzazione di tessuti pensati per la personalizzazione di lusso di case, yacth, aerei.

La divisione Interior, come ha dichiarato d'Angelantonio[278], si tratta di

[278] Intervista di Giulia CRIVELLI, *Loro Piana, il ceo d'Angelantonio: "Il nostro lusso nasce dal valore, non dal prezzo" in "Sole 24 Ore", novembre 2018, https://www.ilsole24ore.com/art/moda/2018-11-09/loro-piana-lana-dei-arriva-dubai--181531.shtml?uuid=AEv4EwcG*

> "un'altra intuizione della famiglia Loro Piana: creare collezioni di tessuti e piccoli complementi per la casa e le barche. Negli anni si sono aggiunti alberghi e negozi: c'è qualcosa di immediatamente riconoscibile in un tessuto o in un oggetto Loro Piana. Ma tutto viene sussurrato e questo fa sentire il consumatore a suo agio: ci rivolgiamo a persone che hanno un loro gusto, che non desiderano seguire le mode né sentire che una scelta di acquisto sia loro imposta. Amano la qualità e lo stile Loro Piana: non è questione di prezzo, ma di valore."

Nel corso della storia, la tradizione che si è tramandata e caratterizza la produzione nelle sedi di Loro Piana si è intrecciata con l'innovazione per garantire una qualità costante nel prodotto finale. Come appare nel sito web dell'azienda, infatti, "Tradizione e innovazione sono i pilastri della qualità impeccabile di Loro Piana". Renato Cotto ha spiegato, durante il nostro incontro, che

> "C'è un DNA, presente nei filati come nei tessuti, determinato dall'eccellenza. È poi neccesario portare questo concetto nel mondo di oggi e per farlo a volte è richiesto quell'*heritage* assoluto oppure uno stile estremamente nuovo applicato a un concetto qualitativamente antico. Qui la connessione dei due pilastri."

Il brand, quindi, si rifà a tradizioni ancestrali e a una tecnologia d'avanguardia che permette di studiare in profondità la materia prima in modo da ricavarne ed esaltare le migliori caratteristiche. La sfida, spiega Pier Luigi Loro Piana, vice presidente dell'azienda,

> "è superare le barriere delle fibre naturali: ridurre il peso di un capo senza fargli perdere altre caratteristiche, lavorare sul lino perché diventi più resistente e abbia meno pieghe. Ma la nostra ricerca guarda anche alla capacità di rendere le fibre naturali più biodegradabili e togliere loro la memoria: se lei stringe con la mano un pezzo di lana, quando lo rilascia restano tutte le pieghe, vogliamo che si comporti come il poliestere, che non ha memoria e torna subito perfetto"[279].

[279] Intervista di Luca UBALDESCHI, *Loro Piana: Più Cina e tessuti innovativi nel futuro del gruppo*, in "La Stampa", inserto Tutto Soldi, 2016, https://www.lastampa.it/2016/05/16/economia/pi-leggeri-e-senza-pieghe-cos-cambieranno-i-tessuti-0vKUB6f9M4154zhjqUJrdP/pagina.html

Il marchio registrato Storm System è un esempio concreto di come artigianato e innovazione possano coesistere. Presentato per la prima volta nel 1994, grazie all'unione tra tecnologie avanzate e materie prime di qualità, rende i tessuti naturali come la vicuña e il baby cashmere resistenti all'acqua e al vento. In questo modo, è offerta ai clienti una sintesi di stile e funzionalità, qualità senza compromessi, come recita il motto dell'azienda[280].

4.3 Loro Piana Japan

Loro Piana, per accedere al mercato giapponese, inizialmente assunse un agente di importazione, come riferito da JETRO[281]. Nel 1991, tuttavia, venne fondata Loro Piana Japan Co., Ltd. Che permise di passare alle vendite dirette. "Gli obiettivi erano duplici: ottenere un feedback sul mercato e comunicare la tradizione di Loro Piana e una qualità eccellente direttamente ai clienti", osserva Mitsuhiro Shibata, presidente di Loro Piana Japan. Come ha spiegato Marco Spola, vicepresidente di Loro Piana Japan, durante il nostro incontro[282], "la presenza in Giappone è stata un crescendo soprattutto all'inizio quando non avevamo ancora la Luxury Goods Division. All'inizio era solo tessile ed è stato creato un brand su quello, pubblicizzando, in primis, il Tasmanian, il loro marchio registrato". Il primo passo, nel 1991, fu quello di iniziare a servire il mercato del *prêt-à-porter*[283] con il proprio canale di vendita attraverso una società commerciale che forniva i tessuti Loro Piana ai produttori di abbigliamento maschile e altri nel settore dell'abbigliamento. L'utilizzo di una società commerciale come intermediario, tuttavia, ridusse il margine di vendita di Loro Piana nel settore *prêt-à-porter*. A quel tempo, le vendite ai sarti venivano gestite attraverso i grossisti. A differenza delle vendite ai produttori di prêt-à-porter, le transazioni con i singoli sarti tendono a essere piccole, ma con un ampio margine. Loro Piana Japan, dunque, iniziò a vendere direttamente ai sarti nel 1993. Molti misero in dubbio la mossa di Loro Piana in controcorrente rispetto alle consuetudini. È stato raggiunto il successo dal momento che i sarti giapponesi già conoscevano e si fidavano dei prodotti Loro Piana. Il

[280] Per approfondimenti, si veda il sito Loro Piana, https://www.loropiana.com/.
[281] Japan External Trade Organization (JETRO), *Loro Piana Japan Co., Ltd., Italian Textile Maker Loro Piana Makes a Splash*, 2004.
[282] Intervista del 7 febbraio 2019 alla fiera del tessile MilanoUnica.
[283] L'espressione prêt-à-porter, mutuata dalla lingua francese, che tradotta 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.

marketing diretto su misura è stato lanciato durante il crollo della bolla economica giapponese, proprio mentre il sistema di distribuzione esistente stava iniziando a rompersi[284]. Aggiunge Spola,

> "Nonostante lo scoppio della bolla economica, vendevamo ancora tanto ed era ancora un mercato abbastanza vergine dal punto di visti di marchi del tessile di importazione e noi subito ci eravamo posizionati nel segmento alto del mercato quindi diciamo abbiamo sempre avuto una grossa presenza in Giappone dagli anni Novanta in poi. Abbiamo sempre avuto il controllo diretto del mercato, non lavoriamo con agenti. Agli inizi ci siamo affidati sì, poi però abbiamo sempre controllato in maniera diretta per aver più controllo e le leve del mercato in mano."

Mentre sviluppava questo mercato, Loro Piana Japan stava anche sviluppando un profilo più ristretto dei suoi clienti target. Si sono concentrati sulla fornitura di prodotti ai migliori sarti per vendite dirette più efficienti. Come specifica Spola, "soprattutto sarti e confezionisti si rivolgono direttamente a Loro Piana. I sarti sono 100% in Giappone, le sartorie industriali in alcuni casi possono essere in Cina. Oggigiorno è tutto molto globalizzato, ci sono confezionisti in Vietnam, in Cina. La sartoria è tendenzialmente in Giappone. Quando noi lanciamo dei prodotti, la priorità va alla Luxury Goods. Possiamo darle in esclusiva, non le presentiamo ad altri clienti."
L'offerta di Loro Piana ha un vantaggio particolare nel mercato giapponese, infatti, spiega Spola,

> "la grossa differenza è che il Giappone è una 'suit society', dove l'abito è ancora uno strumento di lavoro ed è l'unico mercato rimasto con questa predominanza. Siamo l'unici che vendiamo più solo l'abito. Gli altri mercati si sono spostati molto nell'informale, nel *leisure*. Noi invece siamo gli unici che vendiamo ancora l'abito classico. Tuttavia, anche in Giappone stanno leggermente cambiando le cose perché anche lì si sta muovendo il mercato verso l'informale. Deteniamo ancora la parte importante dell'abito."

L'offerta, nello specifico per la divisione tessile, si può dire non venga pubblicizzata in nessun modo particolare. "L'etichetta è già un *endorsement*[285] importante – specifica Spola –, in alcuni casi, sviluppiamo dei prodotti per dei clienti e quindi nel negozio facciamo un *corner* dedicato con la nostra immagine. Certe eccellenze le teniamo in esclusiva come Luxury Goods, anche se

[284] Japan External Trade Organization (JETRO), *Loro Piana Japan Co., Ltd., Italian Textile Maker Loro Piana Makes a Splash*, 2004.
[285] Sostegno, supporto alla promozione.

c'è molta richiesta come per la vicuña." In altri casi, sono organizzati degli eventi come, per esempio, per l'anniversario di vent'anni del marchio registrato Tasmanian o dei cinquanta anni di un marchio partner, per cui sono organizzati degli co-eventi in cui Loro Piana è la "guest-star".
Gli incontri con Cotto e Spola hanno confermato che il COO forte come il Made in Italy, che caratterizza i prodotti Loro Piana, costituisce un vantaggio.
Come ha spiegato Cotto,

> "in Giappone il Made in Itay è riconosciuto. Si tratta di un mercato educato ed estremamente attento alla qualità e all'innovazione, è il mercato dove il lusso viene recepito in maniera più importante. La Cina, per esempio, è ancora legata al marchio in generale. Lo stile cinese richiesto, di tendenza e di crescita ha un po' influenzato la necessità di mostrare il brand attraverso marchi molto visibili. Loro Piana, invece, si è imposta come un *no-brand* quasi, senza ostentazione. Loro Piana viene comprata dai consumatori giapponesi per molti motivi due dei quali sono perche è un Made in Italy e perché è riconosciuta come eccellenza nel vestire. Ma anche il tessuto comprato da Isetan e prodotto da loro diventa un capo di alto livello in quanto è sostenuto da una materia prima di qualità eccellente."

"Lo fanno pesare tantissimo – aggiunge Spola parlando del COO dei loro prodotti – perché lo pagano molto più degli altri paesi. Quindi, devono avere un motivo per giustificare questa differenza di prezzo sul prodotto finito. Il Made in Italy costituisce una categoria molto importante. Tutti i nostri clienti hanno una collezione di cui una parte per esempio può essere Made in China e poi c'è una parte Made in Italy che viene evidenziata."
Come è risultato da entrambe le interviste, quindi, i clienti giapponesi sono "educati" nel senso stretto del termine all'offerta proposta. Come ha spiegato Spola, "in questa categoria sono i più informati sull'identità del fornitore e del consumatore finale. Quest'ultimo è consapevole del COO di Loro Piana, sanno assolutamente che è Made in Italy. Noi abbiamo una *brand awareness*[286] forte ed è assolutamente uno dei motivi che influenzano l'acquisto".
Dall'intervista con Spola è emersa la conferma di quanto il Giappone sia una società omologata, in cui i prodotti Loro Piana, nello specifico, vengono usati per rispettare le norme di costume richieste, più che per esprimere la propria individualità. Come spiega Spola, infatti, "il Giappone

[286] La brand awareness identifica il grado di conoscenza della marca da parte del pubblico. Si esprime con la percentuale di consumatori appartenenti al target group che ricorda la marca senza bisogno di uno stimolo verbale o visivo (ricordo spontaneo) o che la riconosce dopo essere stata sottoposta a uno stimolo (ricordo aiutato).

è molto omologato. Semmai è un modo per far vedere a che classe appartieni. Un *salary man* non indossa un abito Loro Piana, un *executive* sì. I *salary man* giapponesi comprano prodotti più basici e tutti simili."

A chiusura dell'incontro con Spola, si è affrontato il confronto tra artigianato italiano e giapponese. È emerso che sicuramente si è verificato uno sviluppo diverso:

> "quello giapponese è molto funzionale perché hanno sviluppato quella parte di comfort e tessuto sintetico che sono anni luce avanti rispetto a noi. Loro sono fortissimi nelle innovazioni tecnologiche, quindi i miglior prodotti al mondo sintetici sono giapponesi. Noi, invece, siamo rimasti sul "fare le cose belle", non necessariamente tecnologiche. Siamo rimasti a cose che si facevano 100 anni fa, ma in maniera più raffinata. I tessuti sintetici hanno una crescita mondiale nettamente superiore a quella della lana. L'industria laniera è più piccola, le risorse sono limitate. Il nostro mercato è ristretto nel mondo."

4.4 Conclusioni

Loro Piana, nata da una piccola fabbrica a conduzione familiare, ha raggiunto oggi un'elevata notorietà a livello internazionale come brand di lusso. Questo è stato possibile soprattutto grazie all'attenzione nel mantenimento degli standard di qualità e artigianalità che ne caratterizzano la produzione, la quale resta ancora oggi fortemente legata al territorio di origine. Le risorse che la caratterizzano, tra cui la tradizione artigianale e il know-how unico, non sono venute meno anche dopo l'acquisizione del brand da parte di LVMH.

Questo tipo di operazioni sono diventate un tema caldo nel contesto economico italiano degli ultimi anni in quanto, fa notare Nicola Misani[287], "suscitano perplessità e dispiacere perché vediamo gioielli del capitalismo italiano finire in mano straniera anche se in realtà queste operazioni hanno senso industriale". Loro Piana, tuttavia, si può dire abbia trovato in LVMH "la sua casa ideale". Benché Loro Piana sia un'azienda abbastanza piccola con il fatturato che equivale al 3% del gruppo francese, costituisce un *asset* prezioso per LVMH a cui mancava un marchio di abbigliamento da uomo a fascia alta. Loro piana ha un vantaggio competitivo altissimo e un radicamento industriale italiano storico con grandi competenze e know-how. Facendo parte del gruppo LVMH, rimane protetta nel senso che può mantenere le risorse, può espandersi internazionalmente e godere di sinergie con il gruppo. Si tratta, pertanto, di

[287] Videointervista per UniBocconi, *Loro Piana non è la prima e non sarà l'ultima* in "Youtube", 9 luglio 2013, https://www.youtube.com/watch?v=f0Vb5jWsxXQ.

un'operazione molto sensata, conclude Misani, "l'elemento che dispiace è vedere che il capitalismo italiano non è in grado di fornire capitale alle aziende italiane quando vogliono cambiare proprietà".

L'importanza attribuita a valori familiari, artigianalità e qualità dei prodotti costituisce il valore che l'azienda piemontese e il gruppo francese condividono. Come disse Sergio Loro Piana[288],

> "Non facciamo lusso, ma qualità. Non è solo una questione semantica, ma di buon gusto. Noi ci occupiamo di qualità e di consumatori che la sanno distinguere. Da quando abbiamo cominciato a fare vestiti e accessori negli anni Novanta ci rivolgiamo a un consumatore preciso, lo stesso per cui abbiamo fatto il cashmere per sei generazioni"

Le eccellenze di Loro Piana, ovvero le materie prime esclusive del marchio, sono l'esempio concreto della devozione alla qualità del prodotto. L'iniziativa "Les Journées Particulieres", organizzata da LVMH, è solo un esempio della condivisione degli stessi valori che accomuna i due brand. Les Journées Particulières sono un pro-memoria: servono a ricordare che il lusso non potrebbe essere potere finanziario, se non fosse prima alto livello manifatturiero.

Loro Piana, nonostante il posizionamento alto e la forza competitiva, deve affrontare un mercato che si sta spostando sempre più verso il casual e l'informale. Come spiega Corbellini[289], infatti, "l'approccio totale alla qualità fino a poco tempo fa ha pagato, ora sembra non bastare più. Il tessuto classico biellese è diventato un prodotto di nicchia in un mercato in flessione. […] Si afferma un modo di vestire informale, contrapposto a quello classico dove trovano spazio i tessuti biellesi."

Nel tessile italiano, spinti anche dalla domanda commerciale, manualità e automazione, artigianalità e tecnologia convivono. "Per noi – spiega Pier Luigi Loro Piana[290] – la manualità è capire come usare al meglio una macchina. Siamo l'azienda tessile più moderna al mondo: le mani servono, certo, ma è usando bene l'automazione senza rinunciare alla qualità che potremo continuare a esserlo". In questo modo, le innovazioni tecnologiche, vanno a supporto

---

[288] Tessa R., "Niente lusso, niente moda, il nostro business è la qualità", La Repubblica, Affari & Finanza, 27 settembre 2003.

[289] Erica CORBELLINI, "Tutti sulla punta? Qualcuno cadrà giù" in Erica Corbellini, Stefania Saviolo, *La scommessa del Made in Italy e il futuro della moda italiana*, Milano, Etas, 2004, pp. 81-82.

[290] Intervista di Luca UBALDESCHI, *Loro Piana: Più Cina e tessuti innovativi nel futuro del gruppo*, in "La Stampa", inserto Tutto Soldi, 2016, https://www.lastampa.it/2016/05/16/economia/pi-leggeri-e-senza-pieghe-cos-cambieranno-i-tessuti-0vKUB6f9M4154zhjqUJrdP/pagina.html

dell'artigianato, in modo da approfondire le conoscenze tecniche delle materie e trarne le migliori caratteristiche.

Benché il mercato mondiale si stia avvicinando sempre più all'abbigliamento informale anche dove nei decenni passati l'etichetta richiedeva la formalità nel vestirsi, la società nipponica costituisce ancora un'eccezione. In Giappone, si è ancora molto legati all'abito formale, specialmente in ambito lavorativo. Questo fattore va a favore di Loro Piana, la cui offerta consiste per la maggior parte in abbigliamento da uomo formale. Posizionandosi in una fascia alta, tuttavia, il target si trova negli *executive*, business man che ricoprono ruoli manageriali all'interno delle aziende piuttosto che i *salary man*. Grazie agli incontri con Cotto e Spola, inoltre, si deduce che i clienti giapponesi sono attenti agli attributi che caratterizzano i prodotti che acquistano. Nel caso specifico di Loro Piana, si può dire che sono educati al marchio, lo collegano a qualità e garanzia e lo valutano in maniera positiva. Il fatto che Loro Piana sia un marchio Made in Italy è uno dei motivi che portano all'acquisto del prodotto e che giustificano il *premium price*.

Il marchio biellese, grazie all'attenzione posta alla qualità delle materie prime e la lavorazione di esse, è stata in grado di creare un prodotto che non necessita nemmeno di grandi mezzi comunicativi per essere pubblicizzato. La strategia comunicativa di Loro Piana si inserisce in quello che viene nominato "marketing esperienziale", che permette al consumatore di inserirsi nel mondo del brand grazie a eventi, esibizioni, workshop ecc. In questo modo, si ha la possibilità di sviluppare e comunicare la *brand identity*, in modo che sia più semplice per il consumatore immedesimarsi nell'offerta. Per Loro Piana, il mezzo comunicativo principale, tuttavia, rimane il prodotto stesso, a riprova del potere che esso incarna, fatto di valori tramandati, artigianalità e qualità.

CONCLUSIONI

Questo progetto di tesi si è proposto di esaminare la percezione dei clienti giapponesi del Made in Italy e in che modo un prodotto artigianale, portando l'acquirente a interrogarsi sui valori intrinsechi che rappresenta, possa diventare uno status symbol per il consumatore.

Nello specifico, poi, è stato analizzato il caso della Maison Loro Piana, nota a livello internazionale come principale azienda artigianale al mondo nella lavorazione del cashmere, della vigogna e delle lane extrafini.

Al fine di capire le attitudini di acquisto dei consumatori nei confronti dei prodotti, sono state prese in considerazione le tre teorie di Country-of-Country Effect, Nation Branding, Extended Self. Le prime due spiegano come l'immagine del paese agli occhi del cliente influisca in modo importante sulle decisioni di acquisto. Da queste teorie risulta la necessità di uno sforzo congiunto nel proporre un'immagine positiva del paese d'origine che favorisca una valutazione vantaggiosa riguardo le caratteristiche del prodotto. La terza teoria riguarda la relazione che si crea tra il consumatore e il prodotto. Il consumatore, infatti, tende a instaurare un legame affettivo duraturo con ciò che acquista, considerando l'oggetto un mezzo attraverso cui esprimere il proprio "io" agli altri. La società giapponese è caratterizzata da un forte focus sul "gruppo" più che sull'"individuo", fattore che determina un sentimento di omologazione. I consumatori giapponesi negli ultimi anni hanno sviluppato il bisogno di esprimere la propria individualità in modo da uscire da questa omologazione. Si è diffusa la ricerca di nuovi valori che coinvolgono la sfera emotiva della persona, fino a coinvolgere la parte più profonda dell'"io" nel momento in cui essa si lega in modo stretto con la possibilità per l'individuo di esprimere se stesso attraverso l'oggetto. I prodotti di lusso si possono porre in risposta a questa necessità, in quanto possono seguire le modalità volute dalla teoria dell'Extended Self: per esempio, la qualità che li contraddistingue garantisce durevolezza per cui sono oggetti "compagni di vita" che entrano a far parte dei ricordi della persona e costituiscono degli investimenti non solo economici che rafforzano il legame tra acquirente e oggetto.

I beni di lusso hanno oggi una presenza massiccia in Giappone iniziata negli anni Settanta. Grazie alle riviste e al rafforzamento delle campagne pubblicitarie, si diffuse sempre più l'idea dell'acquisto di questi prodotti come il massimo segno del successo economico. Quando poi il Giappone accumulò una grande ricchezza negli anni Ottanta, i prodotti di lusso si diffusero ulteriormente. Il mercato del lusso del Sol Levante oggi è uno dei più potenti al mondo,

nonostante i momenti di crisi che hanno caratterizzato la storia economica nipponica degli ultimi trentanni.

Sono numerose le aziende di moda che investono nel paese del Sol Levante che nel corso degli ultimi anni ha raggiunto il ruolo di *trend-setter,* ponendo in una posizione vantaggiosa le aziende che vi operano. Questo richiamo ad accedere nel mercato nipponico è dovuto anche alle politiche di Abe, pensate per il risanamento e la crescita economica del Paese.

Per incontrare il gusto dei consumatori, si è diffusa sempre più la tendenza di proporre al pubblico, non solo un prodotto che abbia delle qualità tangibili ottimali, ma anche la possibilità di fare un'esperienza che sappia toccare anche la sfera emotiva dell'acquirente. Lo shopping o il marketing esperienziale sono pensati e organizzati in modo che ogni cliente possa vivere direttamente la realtà che propone il brand, associandolo a situazioni piacevoli e valori condivisi.

Prima di analizzare la percezione che i consumatori giapponesi hanno sviluppato dell'offerta commerciale italiana, si è voluto esaminare e approfondire la realtà del Made in Italy. Se ne trae che il valore del Made in Italy si sta affermando sempre di più, in risposta a una realtà commerciale globalizzata in cui l'offerta rischia di perdere carattere distintivo, risultando "aspaziale". La globalizzazione ha provocato, in controtendenza, una riscoperta dei valori locali e una conseguente necessità e richiesta di ritorno al mondo locale. Il Made in Italy, in questo contesto, può dar prova della sua forza, insistendo sulle unicità e particolarità del marchio. Il fattore che contribuisce alla creazione del valore aggiunto è la produzione artigianale che caratterizza i beni di manifattura italiana. Si può paragonare l'artigianato a un tessuto la cui trama è costituita dai fili della storia, del territorio, delle abitudini, della struttura produttiva ecc. che caratterizzano la realtà locale del Made in Italy. La forza artigianale, inoltre, costituisce non solo la produzione di piccole e medie imprese italiane, ma costituisce la base delle grandi aziende leader, che rappresentano il distretto industriale di cui fanno parte e la manifattura italiana anche all'estero. Il carattere locale e "slow" della manifattura italiana si contrappone alla "McDonaldizzazione" della produzione mondiale, caratterizzata da una standardizzazione "asettica". Si nota un parallelismo tra il conflitto locale-globale a seguito della globalizzazione, e quello individuo-gruppo presente nella società giapponese. Il Made in Italy può risultare vincente in entrambi i casi, rispondendo alla necessità di ritornare a un carattere "locale" in contrasto alla "aspazialità", ed esprimendo la propria individualità, distinguendosi dal gruppo. Analizzando l'evoluzione dell'artigianato tessile italiano, si è voluto creare un paragone con quello giapponese. Nonostante sia necessario un ulteriore approfondimento, è emerso che si è verificato uno

sviluppo differente: mentre l'artigianto italiano si è evoluto nell'industria tessile, sfruttando le innovazioni tecnologiche per trarne la massima qualità pur mantenendo il savoir-faire artigianle tramandato nel corso della storia, l'artigianato tessile giapponese è stato elevato a "opera d'arte" e l'industria tessile odierna è nota per tecniche tecnologiche di produzione di tessuti sintetici all'avanguardia.

Esaminando la percezione dei consumatori giapponesi dell'Italia, è risultato un miglioramento dell'immagine del Bel Paese rispetto a quella decisamente negativa registrata negli anni Sessanta. Questo cambiamento è dovuto anche grazie a numerosi eventi che coinvolgono arte, musica, teatro, cucina al fine di promuovere e fornire una conoscenza approfondita della cultura italiana. Il vero boom che l'Italia e i suoi prodotti hanno avuto in Giappone risale agli anni Novanta ed è riconducibile a un fenomeno soprattutto femminile e di consumo. Tale fenomeno si è diffuso grazie anche all'evoluzione dei prodotti Made in Italy in più categorie, le cosiddette "4A" che toccano diversi aspetti della vita di tutti. L'immagine di Made in Italy è sempre stata positiva, soprattutto nel campo alimentare e della moda. La clientela giapponese, infatti, giudica i prodotti di abbigliamento di manifattura italiana come artigianali, quindi tradizionali e autentici, affidabili e durevoli. L'unica nota negativa riguarda il costo a volte eccessivo, che tuttavia, viene giustificato dall'alta qualità che caratterizza il prodotto. Nonostante sia ricondubile al fenomeno dell'"Italian Sounding" che può essere considerato una forma di contraffazione, l'utilizzo di nomi dai suoni italiani in brand, negozi o ristoranti, che dia l'idea di un prodotto o un servizio con le stesse caratteristiche che si riconducono all'offerta italiana, è un chiaro esempio della forza commerciale Made in Italy.

Analizzando il caso di Loro Piana è emersa l'immagine di un'azienda improntata su produzione artigianale, devozione alla qualità, legame con il territorio e tecniche di produzione tradizionali alle quali si affianca l'innovazione tecnologica. Nonostante sia una delle aziende italiane "inglobate" nel gruppo francese LVMH, Loro Piana ha trovato nella nota multinazionale un sostegno per un'ulteriore crescita e un riconoscimento internazionale ancora più forte. La positiva relazione tra le due imprese è dovuta anche alla condivisione di valori di famiglia, qualità e artigianalità. L'ingresso di Loro Piana nel mercato giapponese è avvenuto nel 1991, inizialmente solo con il settore tessile e facendo riferimento a intermediari. Poco dopo però è stata abbandonata questa strategia, passando al controllo diretto. Oggi la divisione tessile ha un network prevalentemente diretto con sarti, confezionisti e designer giapponesi, mentre la divisione Luxury Goods opera in tutto il territorio attraverso 120 punti vendita, i cui principali si

trovano a Ginza, il quartiere del lusso di Tokyo. I prodotti Loro Piana si posizionano in una fascia alta e servono principalmente il mercato dell'abbigliamento formale da uomo. Loro Piana, operando nel mercato nipponico, trae vantaggio dal fatto che la società giapponese sia ancora legata molto all'abito formale da lavoro. Quindi, nonostante gli studi e le analisi riportino la tendenza dei consumatori giapponesi a scegliere un prodotto di abbigliamento basandosi anche sulla sua forza comunictiva del loro essere e della loro personalità, il caso di Loro Piana si può dire costituisca un'eccezione. In particolare, gli abiti formali maschili esprimono più lo status sociale che la personalità. Per quanto riguarda la promozione dell'offerta, l'azienda si pone come un *no-brand,* in cui la forza comunicativa risiede nel prodotto stesso e nel materiale di cui è composto. Loro Piana, nel corso degli anni, è stata in grado di creare dei contatti diretti con i fattori e le riserve in cui sono allevati gli animali da cui si ricavano i materiali da lavorazione. Questo contribuisce in maniera positiva al marchio che si pone a sostegno della sostenibilità ambientale, come nel caso della salvaguardia della vigogna, e sociale, per esempio per quanto riguarda le popolazioni che si basano economicamente sull'allevamento. Inoltre, l'azienda pubblicizza principalmente i propri prodotti attraverso eventi che riflettono la *brand personality,* in cui il consumatore può immedesimarsi. Questo tipo di marketing, segue e risponde alla necessità da parte dei consumatori di vivere un'esperienza che vada oltre l'acquisto del prodotto.

È emerso che i consumatori giapponesi sia quelli finali della Divisione Luxury Goods sia i business partner della divisione tessile sono molto consapevoli del Made in Italy che consiste in qualità, garanzia, durevolezza e lo pongono in una posizione esclusiva. Benchè sia necessaria la raccolta di dati più recenti che prendeano in considerazione un pubblico più ampio rispetto a quelli usati per questo lavoro, si può dedurre una consistente crescita e un potenziale di ulteriore sviluppo dell'abbigliamento Made in Italy in Giappone, grazie anche all'opera di promozione dell'immagine italiana e il valore sempre più positivo che i prodotti italiani stanno ottenendo in tutto il mondo.

Indice delle figure

Figura 1 Il modello proposto da Laroche. Fonte: LAROCHE, "The influence of country image structure om cnsumer evaluations of foreign products", International Marketing Review, vol. 22, n. 1, 2005, p. 101 11
Figura 2 Esportazioni reali Giappone. Fonte: IMF 2010. 21
Figura 3 Le tre frecce di Abe. Fonte: Japan Prime Minister Cabinet. 22
Figura 4 I risultati raggiunti da Abenomics (2017). Fonte: The Government of Japan. 24
Figura 5 Export Giappone 2016. Fonte: OEC. 28
Figura 6 Import Giappone 2016. Fonte: OEC. 29
Figura 7 I consumatori giapponesi del settore fashion per sesso, 2017. Fonte: Statista Global Consumer Survey, luglio 2018. 36
Figura 8 I Consumatori giapponesi del settore fashion per età, 2017. Fonte: Statista Global Consumer Survey, luglio 2018. 36
Figura 9 Andamento del mercato del lusso giapponese. Fonte: McKinsey & Company. 37
Figura 10 La percezione dei consumatori giapponesi della propria situazione economica. Fonte: McKinsey & Company. 38
Figura 11 Export italiano. Fonte: elaborazioni CSC su dati ISTAT. 56
Figura 12 Posizione italiana a monte delle GVC. Fonte: elaborazioni e stime CSC su dati WIOD. 57
Figura 13 Mappa percettiva per i marchi di origine nazionale. Fonte: Camera di Commercio italiana in Giappone. 65
Figura 14 I fattori psicologici che influenzano l'acquisto di prodotti di lusso tra i consumatori giapponesi. Fonte: Sugimoto. 66
Figura 15 Profili delle imprese distrettuali. Fonte: Amministrazione&Finanza. 76
Figura 16 Esempio di stencil Katagami. Fonte: Wafuwo. 85
Figura 17 Esempio di Katazome. Fonte: Koiki. 85
Figura 18 Capo della collezione A-POC di Issey Miyake. Fonte: Issey Miyake Studio 89
Figura 19 Capo della collezione Pleats Please di Issey Miyake. Issey Miyake Studio. 89
Figura 20 Installazione Loro Piana all'Art Basel in Hong Kong. Fonte: documentjournal. 96
Figura 21 Piazza di Siena, Loro Piana Trophy. Fonte: Piazza di Siena. 98
Figura 22 Loro Piana Superyacth Regatta a Portocervo. Fonte: ANSA 98
Figura 23 Evento pop-up di Loro Piana a Isetan Shinjuku. Fonte: Isetan. 99

Figura 24 Etichetta Loro Piana. Fonte: Infovercelli24. 99
Figura 25 Fatturato Loro Piana dal 2011 al 2017. Fonte: Statista 2019. 100

Bibliografia

- AHUVIA Aroon C., "Beyond the Extended Self: Loved Objects and Consumers' Identity Narratives", *Journal of Consumer Research*, 2005.
- AIELLO, Gaetano, Davanti agli occhi del cliente: branding e retailing del Made in Italy nel mondo, Roma, Aracne, 2013.
- AOKI Hideo, YUKI Hideo, ŌTSUKA Tsutomu, Koromo to shoku no rekishi (Storia dell'abbigliamento e del cibo), Tōkyō, Yūzankaku, 1969.
  青木英夫、 青木英夫、大塚力、『衣と食の歴史』、東京、雄山閣、1969.
- AQUARO, Dario, Cosa è "Made in Italy" (e cosa no) in "Sole 24 Ore", 13 novembre 2013.
- BECATTINI, Giacomo, Il calabrone Italia: ricerche e ragionamenti sulla peculiarità economica italiana, Bologna, Il Mulino, 2007.
- BENINI, Romano, Lo stile italiano. Storia, economia e cultura del Made in Italy, Roma, Donzelli, 2018.
- BERTOLI, Giuseppe, RESCINITI, Riccardo (a cura di), *International marketing and the country of origin effect: the global impact of "Made in Italy"*, Cheltenham, Edward Elgar, 2012.
- BETTIOL, Marco, *Raccontare il Made in Italy – Un nuovo legame tra cultura e manifattura,* Venezia, Marsilio Editori, 2016.
- BILKEY, Warren, J., NES, Erik, "Country-of-Origin Effects on Product Evaluation", *Journal of International Business Studies*, vol. 13, n. 1, 1982
- BORTOLOTTI, Maria Pia (a cura di), *Artigianato e lusso: manifatture preziose alle origini del made in Italy*, Milano, Skira, 2013.
- BUCCI, Ampelio, CODELUPPI, Vanni, FERRARESI, Mauro, *Il made in Italy. Natura, settori e problemi*, Roma, Carocci, 2011.
- Camera di Commercio Italiana in Giappone. "Il made in Italy nel mercato del lusso in Giappone". *Quaderni*, 2013.
- CAPPELLARI, Romano, *Marketing della moda e dei prodotti lifestyle*, Bussole, Roma, Carocci, 2016.
- CAROLI, Rosa, GATTI, Francesco, *Storia Del Giappone*, Roma, Laterza, 2014.
- CHADHA, Radha, HUSBAND, Paul, *The cult of luxury brand: inside Asia's love affair with luxury*, Boston, Nicholas Brealey Publishing, 2015.
- CONDOLEO, Eugenio, *Internazionalizzazione e delocalizzazione*, Milano, Giuffré, 2015.
- CORBELLINI, Erica, SAVIOLO, Stefania, *La scommessa del Made in Italy e il futuro della moda italiana*, Milano, Etas, 2004.
- DOKI Megumi, *Gensan kokukōka jōhō ni yoru shōhisha no kōbaiito purosesu* (Processo di formazione dell'intento di acquisto del consumatore attraverso le informazioni del COO), Chūō Daigaku Shōgakubu Kubo Tomoichi Kenkyūshitsu, Daisanki, 2011.
  土岐恵、『原産国効果による消費者のの購買意図プロセス』、中央大学商学部久保一研究室、 大 3 期、2011.
- ENGLISH, Bonnie, Japanese fashion designers: the work and influence of Issey Miyake, Yohji Yamamoto and Rei Kawakubo, London, Berg, 2011.
- FITTANTE, Aldo, Brand, industrial design e made in Italy: la tutela giuridica: lezioni di diritto della proprietà industriale, Milano, Giuffrè, 2015.

- Fondazione Musei Civici di Venezia, Katagami e Katazome: simbologia e decorazione dei tessuti in Giappone, 2018.
- FUJISAWA Takeshi, *Gensankoku imēji to seisankoku imēji to burando imēji no kankei* (La relazione tra l'immagine del paese di origine, l'immagine del paese di produzione e del brand), Shōgaku ronkyū, Vol. 48, Num. 2, 2000.
  藤沢武史、『原産国イメージと生産国イメージとブランド・イメージの関係』、商学論究、第 48 巻第 2 号。
- FUJIWARA, Kazutoshi, NAGASAWA, Shin'ya, Analysis of psychological factors that influence preference for luxury food and car brands targeting Japanese people, Tokyo, Waseda University, 2015.
- GARSIDE, W.R., *Japan's Great Stagnation: Forging Ahead, Falling Behind*, Cheltenham, Edward Elgar, 2012.
- HASEGAWA Kimi, Sartoria Italiana サルトリア・イタリアーナ A Glimpse into the World of Italian Tailoring, Tōkyō, Banraisha, 2018.
  長谷川喜美、Sartoria Italiana サルトリア・イタリアーナ A Glimpse into the World of Italian Tailoring、東京、万来舎、2018.
- HAYASHI Yasuhito, *Shōhisha no kan'yō ga chiiki burando hyōka ni ataeru eikyō: chiiki burando kōka no mekanizumu* (Influenza del coinvolgimento dei consumatori sulla valutazione del marchio regionale - Meccanismo dell'effetto marchio regionale -), Chiiki burando kenkyū, Vol. 5, 2009.
  林靖人、『消費者の関与が地域ブランド評価に与える影響 —地域ブランド効果のメカニズム —』、地域ブランド研究室、第 5 巻、2009 年.
- JAFFE, Eugene, D., NEBENZAHL Israel D., *National Image and Competitive Advantage: The Theory and Practice of Country-of-Origin Effect*, Frederiksberg, Copenhagen Business School Press, 2006.
- KATSUE Edo, Fasshon māketingu no fukusō shakaigakuteki kenkyū atarashī raifusutairu to surōfasshon (A Fashion Sociological View of Fashion Marketing. A New Lifestyle and Slow Fashion), Tōkyō, Bunka Gakuen University, 2006.
- KOTLER, Philip, GERTNER, David, "Country as Brand, Product and Beyond: A Place Marketing and Brand Management Perspective", *Journal of Brand Management*, 2002.
- KRUGMAN, Paul, *The Return of Depression Economics and the Crisis of 2008*, New York, W. W. Norton & Company, Inc., 2009.
- MARINO, Vittoria, NAPOLITANO, Maria Rosaria (a cura di), *Cultural Heritage e Made in Italy: Casi ed esperienze di marketing internazionale*, Napoli, Editorale scientifica, 2016.
- MARIOTTI, Marcella, "La cultura giapponese… per il commercio" in *Linea diretta con l'Asia, fare business a Oriente*, Tiziana Lippiello, Raffella Orsini, Serafino Pitingaro, Antonella Piva (a cura di), Venezia, Edizioni Ca' Foscari, 2014.
- MELLOR Mary, The future of money. From financial crisis to public resource, London, Pluto Press, 2010.
- MICELLI, Stefano, *Futuro artigiano – L'innovazioni nelle mani degli italiani*, 3° ed., Venezia, Marsilio Editori, 2012.
- MIYAKE, Toshio, "Il boom dell'Italia in Giappone: riflessioni critiche su Occidentalismo e Italianismo", Between, Vol. I, n.1, 2011.

- MOOIJI, Marieke, *Global marketing and advertising: understanding cultural paradoxes*, 4° ed., Los Angeles, Sage, 2014.
- PELLEGRINI, Selena, *Il marketing del made in Italy*, "Comunicazione 4.0", Roma, Armando Editore, 2016.
- RICCIARDI, Antonio, "I distretti industriali: motore dello sviluppo economico del nostro paese", *Inserto Amministrazione & Finanza*, 2008.
- Senato di Repubblica, Guardia di Finanza (a cura di), "Lotta alla contraffazione e tutela del Made in Italy", *documento di analisi n.5*, aggiornato 14 luglio 2017.
- SUGIMOTO, Tetsuo, Consumer psychology: understanding consumer behavior, Tokyo, Fukumura Shuppan, 1997.
- TSUCHIYA Junji, *Itarian fasshion no genzai: gendai itaria shakaigaku ga kataru mōdo, shōhibunka, aidentiti* (La moda italiana di oggi: la moda della moderna sociologia italiana, la cultura del consumatore, l'identità), Tōkyō, Gakubunsha, 2005.
  土屋淳二、『イタリアン・ファッションの現在: 現代イタリア社会学が語るモード・消費文化・アイデンティティ』、東京、学分社、2005.
- VAN ASSCHE, Annie M. (a cura di), Avvolti nel mito: tessuti e costumi tra Settecento e Novecento. dalla collezione Montgomery, Milano, Ideart, 2005.
- WINER, Russell S., *Marketing Management*, a cura di Fabrizio Mosca, Piergiorgio Re, Milano, Apogeo Education, 2013.
- YING, Fan, "Branding the nation: What is being branded?", *Journal of Vacation Marketing*, 12, 1, 2006.

Sitografia

- KATE, Abnett, *In Japan, luxuty flourishes hile economy flounders* in "*Business of Fashion*", febbraio 2016, https://www.businessoffashion.com/articles/global-currents/in-japan-luxury-flourishes-while-economy-flounders
- CHIARA, Beghelli, CARLO ANDREA, Finotto, *Loro Piana passa al gruppo francese Lvmh* in "Sole 24 Ore", 8 luglio 2013, https://www.ilsole24ore.com/art/finanza-e-mercati/2013-07-08/loro-piana-entra-gruppo-182802.shtml?uuid=AbhDESCI.
- Lisa, CAMUS, *Loro Piana diventa Official Supplier della squadra Europea della Ryder Cup* in "LVMH", luglio 2016, https://www.lvmh.it/notizie-documenti/notizie/loro-piana-diventa-official-supplier-della-squadra-europea-della-ryder-cup/
- STEFANO, Carrer, *Export agevolato in Giappone: inizia il conto alla rovescia* in "Sole24ore", 3 luglio 2018, https://www.ilsole24ore.com/art/mondo/2018-07-03/export-agevolato-giappone-inizia-conto-rovescia-144323.shtml?uuid=AE4UjoCF
- LAURA, Cavestri, *Governi e marche del made in italy insieme contro la contraffazione* in "Sole24Ore", 17 ottobre 2017. https://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2017-10-17/governo-e-marchi-made-italy-insieme-contro-contraffazione-085007.shtml?uuid=AEng1fpC
- LAURA, Cavestri, *Produzioni made in italy più falsificate d'Europa* in "Sole24Ore", 2 maggio 2016. https://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2016-05-02/produzioni-made-italy-piu-falsificate-d-europa--162857.shtml?uuid=ACtyR29C
- RADHA, Chadha, *Japan's eye for quality may not be equaled* in "Financial Times", marzo 2018, https://www.ft.com/content/5a186a74-292e-11dd-96ce-000077b07658

- KATI, Chitrakorn, *Japan's Luxury Market enters a new era* in "Business of Fashion", novembre 2017, https://www.businessoffashion.com/articles/global-currents/japans-luxury-market-enters-a-new-era
- FRANCESCO, Cirillo, *La bolla che paralizzò il Giappone* in "StartingFinance", 2016, http://www.startingfinance.com/bolla-giappone/
- ASHLEY, Clarke, *Japan Wants More Fashion Designers from Abroad* in "Business Of Fashion", 28 aprile 2017, https://www.businessoffashion.com/articles/global-currents/japan-wants-more-fashion-designers-from-abroad
- Confindustria, *Gli ostacoli commerciali nei principali mercati di riferimento dell'export italiano* in "InfoMercatiEsteri", luglio 2013, http://www.infomercatiesteri.it/public/images/paesi/128/files/NTBs_DEF_Luglio2013.pdf
- JEAN BAPTIST, Coumau, BENJAMIN Durand-Servoingt, AIMEE Kim, NAOMI Yamakawa, *Changing the channels landscape to satisfy Japanese luxury consumers' appetite for novelty* in "McKinsey&Company", novembre 2017, https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/changing-channels-landscape-to-satisfy-japanese-luxury-consumers-appetite-for-novelty
- GIULIA Crivelli, Loro Piana, il ceo d'Angelantonio: "Il nostro lusso nasce dal valore, non dal prezzo" in "Sole 24 Ore", novembre 2018, https://www.ilsole24ore.com/art/moda/2018-11-09/loro-piana-lana-dei-arriva-dubai--181531.shtml?uuid=AEv4EwcG
- JEFFREY, Hays, *Impact of the March 2011 Earthquake and Tsunami on the Japanese Economy, Factories and Companies* in "Facts and Details", 2008, http://factsanddetails.com/japan/cat24/sub155/item2805.html
- DAVID W., Marx, *The Future of Luxury in Japan* in "Luxury Society", 2009, http://luxurysociety.com/articles/2009/01/the-future-of-luxury-in-japan
- JAMES, McBride, BEINA, Xu, *Abenomics and Japanese Economy* in "Council on Foreign Relations", 23 marzo 2018, https://www.cfr.org/backgrounder/abenomics-and-japanese-economy.
- DOMINIQUE, Munet, *The japanese luxury market is back on the path to grow* in "Fashion Network", luglio 2018, https://uk.fashionnetwork.com/news/The-Japanese-luxury-market-is-back-on-the-path-to-growth,997156.html#.W9BBvRMzbL8
- DAISUKE, Nomoto, *Giappone: la deflazione è alle spalle?* In "Business Community", 14 marzo 2018, http://www.businesscommunity.it/m/20180314/economia/giappone-la-deflazione-e-alle-spalle.php
- PIER PAOLO, Poggio, *L'artigianato tra memoria del passato e risorsa per il futuro* in "Altronovecento", 2007, http://www.fondazionemicheletti.it/altronovecento/articolo.aspx?id_articolo=12&tipo_articolo=d_saggi&id=143
- SABRINA, Polato, *Le Barriere al Commercio Internazionale* in "Economia & Diritto", 1 gennaio 2015, http://www.economiaediritto.it/tag/barriere-non-tariffarie/
- HARRIET, Quick, *Loro Piana Preserves Its Heritage and Looks Forward to the Future* in "Wall Street Journal", 3 dicembre 2015, https://www.wsj.com/articles/loro-piana-preserves-its-heritage-and-looks-forward-to-the-future-1449157778
- ANTONIO POLLIO, Salimbeni, *Auto, alimentare, moda: l'accordo Ue- Giappone punto per punto* in "Sole24ore", 6 luglio 2017, https://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-

territori/2017-07-06/auto-alimentare-moda-l-accordo-ue-giappone-punto-punto-140744.shtml?uuid=AE9cd1sB

- BRIAN, Salsberg, *The new Japanese Consumer* in "McKinsey Asia Consumer and Retail", 2010, https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/the-new-japanese-consumer
- MARIANGELA, Tessa, *Giappone: contro le attese, migliora lievamente fiducia consumatori* in "Wall Street Italia", 2 ottobre 2018, http://www.wallstreetitalia.com/news/giappone-contro-le-attese-migliora-lievemente-fiducia-consumatori/
- Luca UBALDESCHI, *Loro Piana: Più Cina e tessuti innovativi nel futuro del gruppo*, in "La Stampa", inserto Tutto Soldi, 2016, https://www.lastampa.it/2016/05/16/economia/pi-leggeri-e-senza-pieghe-cos-cambieranno-i-tessuti-0vKUB6f9M4154zhjqUJrdP/pagina.html
- *About Abenomics* in "The Government of Japan", 2018, https://www.japan.go.jp/abenomics/about/
- *Commercio, firmato l'accordo di libero scambio tra Ue e Giappone* in "Sole24ore", 17 luglio 2018, https://www.ilsole24ore.com/art/mondo/2018-07-17/commercio-firmato-l-accordo-libero-scambio-ue-e-giappone-120407.shtml?uuid=AEktgyMF
- *Giappone, lieve aumento per la fiducia dei consumatori* in "Il Messaggero", 2 ottobre 2018, https://www.ilmessaggero.it/economia/flashnews/giappone_lieve_aumento_per_la_fiducia_dei_consumatori-4011702.html
- *Japan Fashion Market: in-depth analysis* in "Japan Fashion Victims", 2018, http://japanfashionvictims.altervista.org/mercato-dellabbigliamento-giappone/?doing_wp_cron=1538670745.6348481178283691406250
- *Loro Piana segna il record di vendite e utili nel 2017* in "Business Retail Development", giugno 2018, http://www.brdconsulting.it/it/info/91-contenuti-in-italiano/news/store-in-out-blog/8710-loro-piana-segna-il-record-di-vendite-e-utili-nel-2017
- *Made in Italy e PMI: Export nei paesi emergenti* in "PMI", aprile 2012, https://www.pmi.it/economia/mercati/articolo/55023/made-in-italy-e-pmi-export-nei-paesi-emergenti.html
- *Non c'è lusso senza qualità. LVMH spiega: "Les Journées Particulières per dire che non siamo solo finanza"* in "La Conceria", 23 luglio 2018, https://www.laconceria.it/lusso/non-ce-lusso-senza-qualita-lvmh-spiega-les-journees-particulieres-per-dire-che-non-siamo-solo-finanza/
- *Rapporto Economia Giappone* in "Corriere Asia", 2018, https://www.corriereasia.com/economia-del-giappone
- *Tokyo, con le Olimpiadi guadagna un Gioco da 30 miliardi di dollari* in "La Repubblica", 9 settembre 2013, https://www.repubblica.it/economia/2013/09/09/news/tokyo_olimpiadi_impatto_economico-66164989/
- Ambasciata Americana, Japan, https://www.export.gov/article?id=Japan-Distribution-and-Sales-Channels
- Centro Studi Confindustria, https://www.confindustria.it
- Fashion United, https://fashionunited.com/fashion-statistics-japan

- InfoMercatiEsteri, Giappone, http://www.infomercatiesteri.it/quadro_macroeconomico.php?id_paesi=126
- International Monetary Fund, https://www.imf.org/en/Countries/jpn
- Japan External Trade Organization (JETRO), https://www.jetro.go.jp/en/
- Loro Piana, https://it.loropiana.com/it/
- LVMH, www.lvmh.it
- Ministero degli Affari Esteri Giapponese, https://www.mofa.go.jp/policy/economy/japan/index.html
- Santader Trade Portal, Japan, https://en.portal.santandertrade.com/analyse-markets/japan/distributing-a-product
- Statista, Rapporto Japan – Fashion, https://www.statista.com/outlook/244/121/fashion/japan?currency=eur
- The Observatory of Economic Complexity, Japan, https://atlas.media.mit.edu/en/profile/country/jpn/