



UNIVERSITÀ  
POLITECNICA  
DELLE MARCHE

**Corso di Laurea Triennale in  
Economia e Commercio**

“Come valorizzare il brand? La strategia di  
marketing del Maglificio Gran Sasso S.P.A”

“How to increase the brand’s value? The  
marketing strategy of Maglificio Gran Sasso  
S.P.A ”

**Relatore**

Prof. Marco Perosa

**Studente**

Sthefany A. Cabeza De Luca

---

**Anno Accademico 2018/2019**

---

## INDICE

CAPITOLO 1: IL SETTORE MODA.....	1
1.1 CARATTERISTICHE.....	1
1.2 STORIA DEL ABBIGLIAMENTO.....	3
1.3 INCIDENZA PSICOLOGICA DEL ABBIGLIAMENTO.....	4
1.4 STORIA ED EVOLUZIONE DELLA MODA .....	5
1.5 LAVORO A MAGLIA.....	7
1.6 MADE IN ITALY.....	9
1.6.1 ORIGINI DEL MADE IN ITALY.....	10
1.6.2 SVILUPPO DEL MADE IN ITALY.....	10
1.6.3 FASE DI INDUSTRIALIZZAZIONE DEL MADE IN ITALY.....	12
CAPITOLO 2: ORGANIZZAZIONE AZIENDALE E BRAND.....	14
2.1 NOZIONI FONDAMENTALI E CONCETTO DI BRAND .....	14
2.2 STRATEGIA DI VALORIZZAZIONE DEL BRAND.....	16
2.3 AZIONE DI INTERNAZIONALIZZAZIONE IN UNA IMPRESA A CONDUZIONE FAMILIARE.....	18
CAPITOLO 3: IL CASO DEL MAGLIFICIO GRAN SASSO.....	21
3.1 STORIA E CREAZIONE DEL BRAND .....	21
3.2 I L BRAND GS E IL MADE IN ITALY.....	22
3.3 VALORIZZAZIONE DEL MARCHIO ATTRAVERSO IL “BEACHWEAR” .....	24
3.4 SOCIAL MEDIA ADVERTISING.....	26
3.5 CANALI DI DISTRIBUZIONE.....	27

---

CONCLUSIONE.....	29
BIBLIOGRAFIA.....	31
SITOGRAFIA.....	31

## **CAPITOLO 1**

### **IL SETTORE DEL FASHION**

#### **1.1 CARATTERISTICHE**

Quando si parla del settore moda si fa riferimento all'insieme di attività economiche relative alle industrie tessili, dell'abbigliamento, articoli in pelle e simili. Il settore considera all'interno della propria classificazione anche altre attività come orologi, gioielli e prodotti di bellezza.

In Italia il settore moda conta circa 82 mila imprese attive, di cui 20.559 in ambito pelletteria (25%), 45.882 dell'abbigliamento (56%) e 15.493 del tessile (19%). Secondo il Centro di Studi di Confindustria Moda - LIU, il Tessile-Moda italiano ha chiuso il 2018 con un fatturato di 55,2 miliardi di euro ed un incremento di 1,12 miliardi rispetto all'anno precedente. Nel primo trimestre del 2019 si è verificata una contrazione per il settore del -2,8% rispetto al 2018. Con circa 500 mila occupati, l'industria della moda è il secondo settore manifatturiero in Italia dopo quello delle attività metallurgiche.

Il settore della moda (fashion), nelle sue componenti basiche, come ad esempio la produzione dei beni venduti entro i confini dell'Europa, è stato investito da cambiamenti determinati dalle condizioni che riguardano il contesto sociale, politico ed economico in cui opera. Non esiste alcun dubbio che la crisi del 2008 ha impattato fortemente sulle dinamiche evolutive e di crescita del settore.

Con riferimento ai mutamenti strutturali che si sono presentati in questi ultimi anni e che hanno fortemente influenzato il settore del fashion è possibile rilevare:

la globalizzazione, che rendendo “il mondo più piccolo” aumenta la concorrenza tra le imprese di questo settore e fa sì che le imprese in cerca di migliore performance, delocalizzino la produzione nei Paesi a basso costo di manodopera e materie prime, incidendo negativamente sulle prospettive occupazionali del paese d’origine, e producendo effetti negativi anche sulle attività economiche collaterali e “tradendo” il Made in Italy che non è soltanto una etichetta ma è una vera e propria garanzia di qualità. Un altro cambiamento riguarda le innovazioni nel sistema distributivo; si pensa all’e-commerce che, con l’utilizzo dei mezzi elettronici di pagamento oppure internet, permette di rispondere in maniera tempestiva ai consumatori finali; nel caso dell’e-commerce come “business to consumer” garantendo la vendita di prodotti su scala mondiale mentre nel B2B (business to business), per ciò che attiene al retail. I cambiamenti che si sono generati in questi ultimi anni hanno cambiato la propensione ed il comportamento al consumo che diventano sempre meno fedeli al brand.

Soffermandoci sul Made in Italy, i cambiamenti sopra menzionati così come i tanti altri che si sono generati nel tempo, rappresentano una fonte di opportunità ma anche una continua sfida per le imprese tradizionali, che da sempre hanno dato priorità alla qualità, allo stile, alla creatività ed all’innovazione (tipica del made in Italy) e che ancora una volta assumono un ruolo fondamentale per l’occupazione nel Paese.

L’obiettivo della presente tesi è quello di approfondire un case study – l’azienda Gran Sasso S.P.A – che opera nel settore dell’abbigliamento maglieria in un contesto fortemente competitivo a livello nazionale e internazionale e che, credendo profondamente nel “made in Italy” ed investendo prima di tutto sulla qualità e sull’immagine, ha deciso di applicare una strategia di marketing con la finalità di valorizzare il brand e ridurre le

---

negatività derivanti dal trend nazionale che sta investendo il settore della moda.

## **1.2 STORIA DEL ABBIGLIAMENTO**

Furono probabilmente gli uomini dell'era glaciale che non potendo difendersi dal freddo, indossarono i primi indumenti che venivano fabbricati con le pelli e le pellicce degli animali di cui si alimentavano. Prima di essere utilizzata, la pelle veniva tesa e conciata dopo di che la sua protezione risultava molto efficiente.

Il vicino Oriente è stata la prima zona di allevamento della pecora, alla fine del Paleolitico ed è stato probabilmente il luogo dove furono fabbricati i primi tessuti. La filatura e tessitura si diffusero costantemente e nell'età del Ferro erano in uso telai molto complessi per tessere stoffe particolarmente fini. Nel Paleolitico si cominciarono a utilizzare anche i coloranti che permettevano agli uomini antichi di vivacizzare il loro aspetto.

Gli indumenti e gli accessori che nel corso dei secoli hanno vestito l'essere umano sono stati influenzati dal contesto socio-economico di ogni periodo storico perché nell'abito si concentrano anche elementi di natura psicologica ed antropologica legati alla vestibilità; come per esempio il valore simbolico perché l'abito può rappresentare l'appartenenza ad una specifica comunità, può identificare lo status religioso, sociale e civile; quella estetica legata ai gusti dell'epoca. È evidente come l'abbigliamento tante volte è capace di “parlare da solo”, e rappresentare il ceto sociale di appartenenza, il tipo di lavoro svolto ed il ruolo sociale, le caratteristiche legate alla sessualità, alle proprie convinzioni politiche o religiose, ecc.

Come già menzionato l'abbigliamento era usato per affermare le proprie origini perché con l'uso di indumenti tradizionali si stabiliva chiaramente il gruppo di appartenenza, ma con il cambiamento nella struttura socio-

---

economica e l'affermazione di nuovi modelli culturali del '900 hanno fatto sì che l'uso di questi indumenti tradizionali, scomparisse quasi del tutto. Ancora oggi alcuni gruppi usano gli abiti tradizionali in occasioni speciali come forma di rispetto e per esprimere l'orgoglio delle proprie origini. Nell'attualità è la moda che attraverso i suoi stilisti, condizionano il modo di vestire e le tendenze cambiano sempre con maggior frequenza.

### **1.3 INCIDENZA PSICOLOGICA DELL'ABBIGLIAMENTO**

In precedenza è stato spiegato come l'abbigliamento, ovvero gli indumenti e accessori che hanno vestito la persona umana siano stati una risposta a un bisogno primario come quello di proteggersi dal freddo. Lo psicologo John Carl Flugel afferma invece che l'abbigliamento non era solo uno strumento di protezione; a questa affermazione sono convenuti diversi studiosi che hanno individuato nell'ornamento la ragione principale che ha portato alla realizzazione delle vesti.

Nelle popolazioni non civilizzate, il tema delle decorazioni, il significato ornamentale delle cicatrici, delle pitture e dei tatuaggi ha portato gli studiosi alla conclusione che l'abbigliamento consente di spostare l'esibizionismo dal corpo al vestito. L'abbigliamento è un'espressione complessa perché riesce a rappresentare i conflitti tra classi, quelli generazionali, religiosi e anche le differenze individuali si possono manifestare nel vestire.

Esiste un legame molto forte tra il mondo dell'abbigliamento e la psicologia. Attraverso diversi studi, si è dimostrato come il modo in cui le persone si vestono, comunica tanto su di loro, sui loro bisogni, sulla loro personalità, sulle credenze; ogni persona sceglie gli abiti che meglio rappresentano la propria autenticità. L'abbigliamento è anche un alleato nella

---

vita quotidiana perché ispira certi comportamenti, condiziona fortemente la percezione che gli altri hanno di noi e trasmette messaggi.

Secondo la psicologa Karen Pine, autrice del libro “Mind what you wear: Psychology of Fashion”, il modo in cui le persone si vestono può influenzare in modo importante la loro mente, modificando il loro umore, il mondo in cui si sentono, si comportano e addirittura le loro performance. Infatti, in uno studio realizzato da Pine, alcuni soggetti del campione indossavano una maglietta di Superman e altri usavano una qualsiasi t-shirt. Coloro che indossavano la maglietta di Superman, rispetto agli altri, sentivano di essere più attraenti e migliori dei compagni. A un certo punto dell’esperimento è stato chiesto loro di stimare il peso che potevano sollevare; coloro che indossavano la maglia di Superman pensavano di essere più forti rispetto a coloro che indossavano altre t-shirt.

I risultati ottenuti da questo esperimento risultano essere molto interessanti perché non si limitano ad una valutazione meramente soggettiva, infatti, gli studenti che indossavano la maglietta da supereroe hanno effettivamente sollevato più peso rispetto a chi portava una qualsiasi t-shirt. I soggetti del campione hanno dovuto affrontare anche un test che misuravano specifiche performance mentali, ottenendo un punteggio medio del 72%, a differenza di coloro che indossavano altre t-shirt, i cui punteggi medi si fermavano al 64%.

## **1.4 STORIA ED EVOLUZIONE DELLA MODA**

La storia della moda permette di acquisire un punto di osservazione privilegiato per studiare l’integrazione tra molti elementi: l’unione tra l’evolversi della storia delle idee e quella del pensiero economico; i collegamenti tra i cambiamenti del gusto e l’incidenza del progresso

---

scientifico; il meccanismo di influenza reciproca che caratterizza l'attuale rapporto tra mass-media e consumatori. Infine, la protezione, il pudore e l'ornamento sono le tre motivazioni principali del vestirsi.

Quando si pensa all'origine della moda, possiamo trovarne i primi segni alla fine del Settecento. Infatti, è in questo periodo dove si verifica un aumento delle spese generali destinata al vestiario e alla crescita di una evidente distanza sia economica che sociale riguardo all'abbigliamento, la cui trasformazione è di grande importanza nell'espansione del processo di civilizzazione.

Tra gli elementi che riescono a spiegare la rapidità di certi cambiamenti si trova: lo sviluppo dell'industria tessile, l'effetto di alcune innovazioni tecniche (come ad esempio la macchina per cucire e primi telai) e l'allargamento del campo dei consumatori sempre a maggiori fette di popolazioni. Dalla metà del Novecento la moda non sarà più uno spunto di riflessioni occasionali perché la cultura romantica dominante produce le prime riflessioni sull'abbigliamento. È proprio in questo secolo che vede la luce l'opera di J. Quicherat "Histoire du costume en France", uscita sulla rivista "Magazin pittoresque" tra il 1849 e il 1865, che per tanti è considerata il testo di fondazione della storia della moda.

Nel 1985 G. Simmel pubblica un breve saggio nel quale si esprime il bisogno di approvazione sociale, che spinge alla differenziazione individuale e al cambiamento. Il pensatore tedesco collega in maniera molto evidente i comportamenti dei consumatori e le trasformazioni della produzione di moda. Quanto più rapidamente cambia la moda, tanto più gli oggetti devono diventare economici e tanto più questi diventano economici, tanto più stimolano i consumatori e costringono i produttori ad un rapido cambiamento dello stile. Dall'altra parte W. Benjamin invece si sofferma sul carattere di anticipazione della moda. Senza dubbio alcuno, la moda è a pieno titolo una

---

delle componenti indispensabili della vita delle nascenti città metropolitane, caratterizzandone l'evoluzione. La capacità divinatoria della moda fa parte del suo carattere estremo, che riconduce per Benjamin alla contrapposizione tra "frivolezza e morte". Con il predominio della cultura positivista si sviluppa, un approccio sistematico al problema nel campo sociologico. Due teorie interpretative si contrappongono, portando l'attenzione sui comportamenti di differenti strati sociali: quella imitativa e quella distintiva. A. Spencer interpreta il fenomeno della moda all'interno del complesso di norme che concernono i rapporti tra classi superiori e inferiori, il cerimoniale, mettendone in risalto il carattere imitativo.

#### **1.4 LAVORO A MAGLIA**

Non si può determinare con certezza una data che possa marcare l'inizio del lavoro a maglia, per la difficoltà di determinare se le notizie pervenute riguardassero il lavoro eseguito ai ferri o al telaio. Soltanto nell'epoca Cristiana si possono esaminare i primi resti di lavoro a maglia e analizzare la loro struttura e colori. Si ipotizza che le maglie siano state elaborate utilizzando solo un ferro uncinato in punta (molto simile al moderno uncinetto tunisino), che era molto più semplice e più antico del lavoro a telaio diffuso nell'area mediterranea. Il fatto che siano stati trovati molti reperti soprattutto nell'area medio - orientale fa sì che gli studiosi possano pensare ad un'origine indoeuropea del lavoro a maglia; esso è anche suggerito dal termine sanscrito "nahyat" (lavoro a maglia) da cui deriva il termine anglosassone "ketten" fino ad arrivare al termine in inglese moderno "knitting". Poi, sono stati trovati anche reperti in Perù quasi contemporaneamente al primo reperto siriano, ma è senza dubbio la tradizione mediterranea quella che si è diffusa per tutta Europa.

---

Il lavoro a maglia, anche se non ebbe origine in Gran Bretagna, fu sempre molto considerato ed ebbe un fortissimo sviluppo. Intorno alla metà del 1500 questa lavorazione divenne molto importante in Inghilterra e sotto il regno di Elisabetta I, il reverendo Guglielmo Lee, inglese, inventò la prima macchina per maglieria. Invenzione il cui utilizzo viene vietato dalla regina che aveva a cuore la sorte degli artigiani magliai che in quel periodo si erano organizzati in corporazioni con un preciso statuto, che prevedeva, tra le altre cose, un corso di apprendista della durata di tre anni. Alla fine del 1600, il fratello del reverendo Lee ripropose con maggior successo l'uso della macchina per maglieria che poi si sono estese per tutta l'Inghilterra e furono copiate dai francesi che furono inviati appositamente a Nottingham.

Verso la fine del 1700, fu realizzato da Joseph - Marie Jacquard un apparecchio da applicare sui telai da tessitura che permetteva l'elaborazione di disegni complessi e con l'utilizzo di più colori. Il telaio Jacquard (ancora oggi chiamato così) divenne famoso e rivoluzionò la produzione dell'industria tessile, il nome Jacquard è improvvisamente passato ad indicare tessuti di maglieria con disegni complessi e colorati, ma anche i punti a più colori lavorati a mano.

Nel 1770 e nel 1800 si continuò a lavorare ai ferri ma i colori vennero abbandonati. La moda vedeva come protagonisti il color bianco ed i filati di cotone e lino che ben si prestavano per realizzare corredi per neonato, sciarpe, bordure e magliette. Così in Francia nasce la cuffietta di colore bianco che diventerà una parte molto importante del costume cittadino. Si lavora ai ferri non tanto per professione ma per il piacere di realizzare con le proprie mani qualcosa di bello. In questi anni il lavoro ai ferri passa a essere anche un qualcosa che le persone facevano per "hobby". Nel 1800 in Inghilterra, nascono le prime riviste di maglia che saranno presto imitate in tutta Europa. In Italia appaiono le prime rubriche di maglia sui giornali con

---

attenzione esclusiva ad un pubblico femminile. Un'altra cittadina europea in cui il lavoro ai ferri si sviluppò rapidamente fu a Parigi e negli anni '20 viene presentata dalla famosa sarta Elsa Schiaparelli una collezione di modelli trompe-l'oeil tutti realizzati ai ferri che ottenne un grande successo.

Finalmente, il lavoro a maglia si diffonde in tutto il mondo alla fine della seconda guerra mondiale e vive diversi momenti di gloria; nell'ambito sportivo trova particolare successo lo stile inglese dei maglioni indossati dalla famiglia reale. Infatti, quando le fotografie della famiglia reale in maglione verranno pubblicate su tutti i giornali si crea una diffusa imitazione. Nascono continuamente nuove tecniche nell'industria della maglieria come l'avvio del tubolare, molto usato in Italia. Negli anni Sessanta si assiste ad un vero e proprio "boom" della maglieria a mano e le riviste, sempre più numerose, riportano le spiegazioni dei punti e dei modelli. Alla fine del decennio e per i successivi anni Settanta il lavoro a maglia conosce un ritorno alle origini.

## **1.5 MADE IN ITALY**

<< Made in Italy, cioè 'fatto in Italia', è il marchio più forte del mondo - lo dimostrano recenti ricerche: nei prodotti italiani il consumatore cerca un'emozione che gli consenta di condividere uno stile di vita, una visione estetica della qualità che è unica al mondo, inimitabile. La sfida è di mantenersi all'altezza di questa immagine. Per riuscirci si tratta solo di rimboccarsi le maniche e operare con determinazione>>.

Carlo Azeglio Ciampi, 2004

---

### **1.5.1 ORIGINE DE MADE IN ITALY**

Anche se l'espressione e l'etichetta made in Italy sono state impiegate a partire dagli anni Ottanta, in realtà l'essenza del marchio nazionale, in quanto alle sue dimensioni sia culturale e sia storica, ha radici più antiche, che si possono localizzare nella storia millenaria dei costumi indossati dal popolo italiano. Risalendo ai numerosi elementi presenti nella tradizione passata è possibile identificare la linea creativa e progettuale italiana contemporanea.

Il Made in Italy è il risultato dell'unione di diverse culture e costumi, che danno vita a una vasta gamma di forme e colori che vengono integrati grazie al talento italiano, che riesce a mettere insieme diversi stili e materiali con un'invidiabile armonia e senza dover fare ricorso alla stravaganza. Nella cultura italiana la diversità e l'apertura ad altre culture ha sempre significato ricchezza nazionale perché, questa significativa risorsa immateriale, ha permesso lo sviluppo del secolare talento creativo.

Per questa reputazione di eccellenza a livello progettuale, sia di qualità e sia di creatività che rappresentano il made in Italy, la moda italiana deve fare molta attenzione perché la ricerca di costi di manodopera bassi impatta negativamente sull'immagine del made in Italy.

### **1.5.2 SVILUPPO DEL MADE IN ITALY**

Dopo la Seconda Guerra Mondiale non esisteva ancora una moda italiana, né tanto meno la industria dell'abbigliamento. Infatti, gli abiti venivano confezionati su misura nelle sartorie artigiane che usavano come guida, i modelli di Patou, Balenciaga e Dior perché in quel periodo Parigi era sinonimo di eleganza. L'Italia non aveva ancora una moda perché il suo

---

tessuto produttivo ed i propri talenti erano troppo legati a ciò che accadeva in Francia. Tanto è che già dagli anni trenta, molti italiani erano impegnati come disegnatori e modellisti a Parigi. Dall'altra parte le competenze degli artigiani venivano utilizzate dai francesi per lo sviluppo del settore calzaturiero, della biancheria e ricami.

Anche se si potesse dire che gli italiani avessero tutti i criteri per qualificarsi come una "propria moda" alla medesima altezza di quella francese, l'impedimento più grande era costituito dagli stessi italiani i quali sostenevano che la moda italiana non godeva di glamour. È per questo motivo che tanti affermano che la moda italiana è nata grazie all'occhio straniero che ha riconosciuto il valore, la peculiarità e l'eccellenza della moda italiana.

<< Mr. and Mrs. G.B. Giorgini  
request the honour of your presense  
at an  
ITALIAN HIGH FASHION SHOW wich will be held at their home  
Florence, Via Serragli 144  
On February the twelfth and fourteenth nineteen  
fifty one>>

Nel febbraio del 1951 Giovanni Battisti Giorgini, presentò per la prima volta la moda italiana. Giorgini, uomo d'affari e appassionato d'arte, capì il forte collegamento che esisteva tra arte, moda e italianità, comprendendo la

---

grande importanza che a livello strategico aveva il settore dell'abbigliamento di qualità per l'economia italiana che si doveva rimettere dopo essere appena uscita dalla Seconda guerra mondiale. L'imprenditore organizzò la prima sfilata nella propria casa (Villa Torrigiani) e le sorelle Fontana, Jole Veneziani, Fabiani, Pucci, Noberasco, Carosa e Schuberth fanno sfilare i loro modelli davanti a compratrici e giornaliste americane riscuotendo un successo straordinario e contrastando l'egemonia francese. Giorgini riuscì ad intuire prima dei francesi, l'importanza del prêt-à-porter (pronto per portare) che consisteva in abiti confezionati in serie e con misure standard e che rapidamente sarebbe stato il futuro della moda internazionale.

Con il primo show della moda italiana nel 1951, il made in Italy vede per la prima volta tutti i riflettori intorno alla qualità e allo stile italiano. All'evento presero parte nove case di moda e sartorie artigianali italiane: Marucelli, Carosa di Roma, Ruberasco e altre. Dopo del 1951, si continuarono a realizzare diverse sfilate, e già nel 1952 la Sala Bianca di Palazzo Pitti diventa palcoscenico di memorabili sfilate, che diede alla moda italiana il riconoscimento mondiale. Finalmente, gli occhi del mondo intero erano puntati sull'Italia e con maggiore precisione di Firenze.

Alla fine degli anni Cinquanta il valore dell'export dell'abbigliamento femminile toccava già la quota di un miliardo e ottocento mila lire (moneta vigente in quei anni).

### **1.5.3 FASE DI INDUSTRIALIZZAZIONE DEL MADE IN ITALY**

Il settore dell'abbigliamento comincia a registrare una fase di industrializzazione attraverso l'utilizzo di un sistema organizzativo che derivava dall'industria automobilistica e che prevedeva la fabbricazione in serie dei capi. Questo tipo di organizzazione privilegiava l'alta produttività

---

e la standardizzazione. Nel 1969, l'aumento del costo del lavoro e le successive crisi fanno sì che in Italia le grandi imprese private difficilmente riescano a ristrutturarsi: fu proprio in questo periodo che le piccole imprese rappresentarono il miracolo per il settore dell'abbigliamento mettendo insieme la tradizione manifatturiera di qualità per prodotti diversificati e realizzati su misura e le moderne tecnologie produttive. Con tale impostazione si riesce a rispondere alle richieste di un mercato che era saturo di prodotti di massa e che necessitava di una minore standardizzazione.

L'industria rinnovata insieme a imprenditori visionari danno vita a un made in Italy che va oltre oceano. In America le donne, che non si fidavano del proprio gusto, cercano un "total look" italiano.

---

## **CAPITOLO 2**

### **ORGANIZZAZIONE AZIENDALE**

#### **2.1 NOZIONI FONDAMENTALI E CONCETTO DI BRAND**

Quando si parla di organizzazione aziendale, si fa riferimento alla base sopra la quale viene costruita l'azienda. Da un'eccellente organizzazione, dipende la produttività, il fatturato, l'efficacia e l'efficienza imprenditoriale. È proprio la struttura organizzativa che permette a tutti i soggetti che operano in azienda, di creare valore per i propri clienti. In genere, la struttura organizzativa di un'impresa viene formalizzata nell'organigramma che, consiste in una rappresentazione grafica delle "unità organizzative".

Esistono quattro modelli di organizzazione aziendale: il modello gerarchico, modello funzionale, modello divisionale e modello a matrice. Nel modello gerarchico si differenzia il nucleo operativo e la direzione. È un modello che per la sua semplicità viene applicato alle piccole imprese dove le decisioni sono sempre prese da poche persone. Il modello funzionale presenta un livello intermedio tra il vertice e il nucleo operativo, che anche se si occupa delle funzioni di coordinamento, non ha potere decisionale. In questo caso l'azienda viene suddivisa in aree funzionali (ad esempio: direzione marketing, direzione produzione, direzione personale e direzione finanza). Il modello divisionale si differenzia dal modello funzionale perché a differenza di quest'ultimo, i criteri di suddivisione seguono i processi o le tipologie di clienti. All'interno di ogni segmento si trova un'organizzazione che segue il modello funzionale in modo tale che il processo di comunicazione tra le funzioni possa essere più semplice. Il modello a matrice completa il quadro dei quattro modelli organizzativi. Questo modello integra

---

la struttura funzionale e quella divisionale. È un modello molto complesso che in genere viene utilizzato dalle aziende più grandi.

Il successo aziendale dipende in gran parte dall'esperienza di chi ha il compito di strutturare l'organizzazione aziendale, e di chi continuamente deve mettere in pratica le rispettive tecniche. Quando la struttura aziendale viene compresa ed adottata in modo corretto, le risorse materiali e immateriali vengono coordinate tra di loro unicamente verso gli obiettivi aziendali.

Un'azienda con una struttura organizzativa solida, sarà in grado di: reagire tempestivamente alle richieste del mercato, sostenendo il minor costo possibile e consegnando ai suoi clienti il prodotto nel modo, nel tempo e al prezzo giusto. In effetti, oggi la qualità di un prodotto, anche se è un elemento di grande importanza, non basta più a garantire il successo aziendale sul mercato. Prima i consumatori facevano più attenzione alle caratteristiche fisiche o tecniche dei prodotti, invece oggi, danno più importanza al brand: l'insieme di valori, immagini e personalità del prodotto. Le aziende si trovano davanti ad una realtà in cui il linguaggio che si parla è quello del brand e conseguentemente devono avere una struttura che permetta di sfruttare le opportunità di mercato.

Il brand viene definito da Kotler (1980) come “un nome, un termine, un segno, un simbolo, un disegno o una loro combinazione che identifica un prodotto o servizio di un venditore e che lo differenzia da quello del concorrente”. Il brand ha una componente di unicità, che consente di identificare una specifica formula d'offerta; una componente percettiva, che genera una rete di associazioni cognitive e una componente fiduciaria che conferma o meno le aspettative dell'acquirente. Con queste caratteristiche, il brand permette di orientare la preferenza degli acquirenti e di aumentare la

---

probabilità che gli stessi compiano atti ripetuti nel tempo conosciuto come fedeltà alla marca. Dall'altra parte il brand offre anche dei benefici ai produttori: protegge l'impresa da imitazioni; raggruppa il valore degli investimenti di comunicazione effettuati nell'arco degli anni; permette il posizionamento del prodotto attraverso la rivendicazione dei suoi caratteri di differenziazione.

Il brand, attraverso le sue particolarità, è capace di stimolare le risposte degli acquirenti perché rappresenta il riassunto dei valori dell'impresa, della qualità dei suoi prodotti e dei suoi processi.

## **2.2 STRATEGIA DI VALORIZZAZIONE DEL BRAND**

La “brand equity” (valore di una marca), è il valore che un'azienda genera dal riconoscimento del marchio rispetto ad un altro marchio equivalente generico ed è formata da una serie di elementi che hanno la capacità di aggiungere o sottrarre valore al prodotto o servizio offerto da un'azienda e acquistato dai consumatori. Questi elementi possono essere raggruppati in cinque categorie: notorietà del nome, qualità percepita, fedeltà alla marca, altre risorse esclusive della marca, quali brevetti, canali distributivi in esclusiva e marchi registrati. La manifestazione del brand equity non è spontanea ma si basa su un insieme di associazioni e di esperienze di marca stratificate nella mente degli acquirenti.

La brand equity è costruita da un processo sequenziale formato da quattro fasi conosciute come customer based “brand equity pyramid”<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Kevine Lane Keller (1993).

---

La prima fase fa riferimento allo sviluppo di una positiva brand awareness ed un'associazione di marca nell'ambito di una specifica classe di prodotto, con l'obiettivo che i clienti possano riconoscere i prodotti in maniera molto chiara. Nella seconda fase, l'impresa deve cercare di definire il suo significato nella mente degli acquirenti sia in termini tecnici, collegati alle effettive prestazioni dei prodotti sia in termini sociale e psicologico. La terza fase implica l'analisi della risposta dei clienti al marchio in termini di giudizi cognitivi (giudizio dei clienti) e di risposte affettive (feeling dei clienti). L'ultima fase è la più complessa, perché si tratta di creare un legame tra cliente e marca che porti a una relazione di medio-lungo termine.

Per valorizzare il brand, le imprese possono decidere di seguire due strategie di marca: la strategia di marca multi-prodotto o la strategia multimarca. Attraverso la prima strategia, chiamata anche "Family branding" o "Corporate branding", l'impresa utilizza una sola marca per tutti i suoi prodotti-servizi. Sono numerosi i vantaggi derivanti da questa strategia, come ad esempio la possibilità dei clienti soddisfatti di trasferire il loro atteggiamento positivo verso i diversi prodotti che hanno in comune la stessa marca. Questa strategia consente di effettuare una "product line extension" ovvero, l'utilizzo della stessa marca per arrivare a nuovi segmenti di domanda all'interno della stessa classe di prodotto. Dentro la strategia multi-prodotto si trova anche la brand extension, che permette l'utilizzo della stessa marca per entrare in una classe di prodotto diversa. Nella seconda strategia (multimarca), l'impresa è in grado di scegliere se applicare una specifica marca ad ogni prodotto o linea di prodotto dell'impresa. Questa strategia risulta molto importante quando viene deciso di indirizzare la propria offerta verso diversi segmenti di mercato anche se gli investimenti in comunicazione sono superiori. Infatti, l'impresa deve generare notorietà di marca presso i clienti e i dettaglianti per ciascuna delle marche disponibile nel suo

---

portafoglio. Tuttavia, ha un grande vantaggio; il fallimento di una delle marche non comprometterà direttamente la reputazione delle altre.

## **2.3 AZIONE DI INTERNAZIONALIZZAZIONE IN UNA IMPRESA A CONDUZIONE FAMILIARE**

Il sistema con cui un'impresa si proietta a livello internazionale è condizionato dagli assetti di governance adottati<sup>2</sup>; molto importante è la configurazione che sussiste tra proprietà e management dell'impresa, che determina diverse strategie di comportamento sul fronte dell'internazionalizzazione. Si deve distinguere tra le tre possibili combinazioni di P/M (proprietà e management), che danno luogo alle seguenti configurazioni: family centered, market oriented e investor centered. I modelli di governance family centered sono quelli in cui la presenza della famiglia nella proprietà, nel governo e nella gestione è di tipo esclusivo. In questi casi le imprese esportano quasi sempre attraverso l'utilizzo di intermediari stranieri, rinunciando così alla conoscenza diretta del mercato straniero; una volta che si prende confidenza con il paese straniero si può optare per investimenti diretti esteri. Dall'altra parte, nei modelli di governance market oriented, la proprietà è interamente familiare, ma con l'apporto di un management esterno alla famiglia. In questi tipi di imprese market oriented, ci si internazionalizza per bisogno e cioè per incrementare la ricchezza della famiglia. In questo modello di impresa si prediligono modalità più aggressive per conquistare segmenti di mercato

---

<sup>2</sup> Compagno, C. (2011). Assetti di governance e processi di internazionalizzazione nelle PMI. Sinergie rivista di studi e ricerche, (60).

---

come ad esempio aprendo filiali di vendita o produzione all'estero, magari facendole presidiare dai propri manager. Per ultimo si trovano i modelli di governance investor centered in cui la famiglia ha aperto anche la proprietà a soggetti esterni. Nelle imprese investor centered ci si internazionalizza per cogliere le opportunità sui mercati esteri, in questa configurazione troviamo molto frequentemente l'apporto di capacità imprenditoriale anche da parte degli investitori esterni. Ne consegue che le modalità di internazionalizzazione siano influenzate maggiormente dai bisogni aziendali piuttosto che da quelli emotivi. Questo tipo di aziende sono aperte a partnership commerciali e produttive, nondimeno sono pronte a delocalizzarsi. Si ritiene che la socio emotional wealth<sup>3</sup> (SEW) sia un punto di riferimento per i proprietari di imprese familiari quando si devono prendere delle decisioni strategiche. Quando si parla di SEW si intendono, tutte le componenti che non sono legate ad aspetti finanziari dell'impresa che, però soddisfano i bisogni affettivi della famiglia come l'identità, la capacità di esercitare l'influenza familiare e la continuazione della famiglia. In quasi tutti i casi si tratta principalmente della volontà di preservare la SEW dell'impresa familiare. Generalmente nelle imprese familiari, alla prima generazione la propensione a processi di internazionalizzazione è negativa mentre diventa positiva in quelle in cui siano coinvolte la seconda generazione o quelle successive, in quanto il rischio percepito diminuisce con l'aumentare delle risorse e conoscenze apportate dai membri più giovani della famiglia. Altro fattore, non meno importante degli altri, è l'unità familiare e cioè l'armonia all'interno dei rapporti tra i membri della famiglia

---

<sup>3</sup> Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279

---

proprietaria che può da sola influenzare tutti quelli che sono i fattori chiave dell'internazionalizzazione e determinare talvolta anche esiti negativi nonostante una buona strategia.

---

## CAPITOLO 3

### IL CASO DEL MAGLIFICIO GRAN SASSO

#### 3.1 STORIA E CREAZIONE DEL BRAND

Il Maglificio Gran Sasso s.p.a. nasce a S. Egidio alla Vibrata grazie ai quattro fratelli Di Stefano che nel 1952, in maniera molto artigianale, producono e vendono le prime maglie realizzate nello scantinato della loro abitazione. Dalla sua nascita, l'attività presentò un incredibile sviluppo tanto che alla fine degli anni cinquanta inizia la costruzione del primo stabilimento localizzato al centro del paese e che fu terminato nel 1963. Da quel momento in poi è tutto un crescere delle vendite, fatturati, occupazione fino al 1970 quando viene inaugurato un secondo stabilimento destinato alla produzione di maglieria tagliata e alla realizzazione di t-shirt, nel vicino comune di S. Omero. Il periodo che consegue significherà per l'azienda il raggiungimento di nuovi obiettivi espansionistici costituiti dalla creazione di altre attività collaterali e funzionali all'azienda principale e con l'acquisizione di un'ulteriore sede produttiva a Roseto degli Abruzzi dove viene acquistato e ristrutturato il Maglificio Primavera sede storica della nota azienda di abbigliamento Monti Confezioni s.p.a.

Il Maglificio Gran Sasso garantisce un'elevata qualità dei prodotti dovuta alla forte componente manuale presente durante tutte le fasi della filiera produttiva. I macchinari specializzati contribuiscono alla realizzazione di una parte del prodotto, dopo di che il capo è finito a mano, con tecniche di elevata artigianalità che le conferisce un carattere unico. La selezione della materia prima è un compito molto delicato che permette di preservare la qualità che rappresenta un elemento identificativo del brand aziendale. L'azienda utilizza il cashmere merinos extra fine, cashmere e seta, lana super

---

Tasmania, lana super geelong, fresh cotton, filo di Scozia e lino: tutti filati di particolare pregio. Inoltre l'azienda, dalla sua nascita, ha avuto sempre particolare attenzione verso il made in Italy e oltre a rappresentare una eccellenza in questo ambito, manifesta anche una perfetta armonia tra produttività ed ecologia con l'inaugurazione nel 2007 del nuovo stabilimento aziendale che conta con una superficie di quasi 40.000 metri quadrati coperti in un'area di circa 120.000 metri quadrati. Imponente opera architettonica su progetto dell'architetto Guido Canali che implementa una raccolta differenziata e il recupero del 90% degli scarti, il riscaldamento e raffreddamento geotermico a pavimento, un depuratore interno, un sistema di filtraggio dell'aria, un controllo rigoroso delle risorse idriche utilizzate, l'autoproduzione di energia tramite pannelli fotovoltaici, l'utilizzo di materiali con bassissime emissioni di sostanze volatili; inoltre i prodotti Gran Sasso sono progettati per durare nel tempo. È evidente, ma allo stesso tempo ne vale la pena risaltare ancora di più, come la posizione dello stabilimento in zona Sant'Egidio alla Vibrata rispecchia i canoni dell'impresa familiare che si radica fedelmente nel suo territorio d'origine. Oggi l'azienda conta un fatturato di oltre 44 milioni di euro e circa 500 dipendenti.

### **3.2 IL BRAND GRAN SASSO E IL MADE IN ITALY**

La contrazione della domanda, come conseguenza dell'ingresso di competitors stranieri del cosiddetto fast fashion, ha fatto sì che il Maglificio Gran Sasso si trovasse in un contesto nel quale la maggior parte delle aziende della Val Vibrata hanno chiuso gli stabilimenti o delocalizzato la produzione in paesi esteri come Cina e Romania, che permettono di avere costi più bassi

---

della manodopera a discapito della qualità. Questo fatto non ha scoraggiato il Maglificio GS che ha deciso di continuare a puntare sul made in Italy valorizzando l'artigianalità locale. La crisi ha permesso soltanto alle aziende con le migliori performance di continuare ad operare nel settore. Questa contrazione ha reso unico il Maglificio GS, che attualmente si trova in una posizione medio alta all'interno della maglieria Made in Italy, con un ottimo rapporto tra qualità e prezzo.

Il Brand GS anche se considerato un brand che rappresenta l'eccellenza del made in Italy, appartiene ad un segmento più basso rispetto ai competitor quali Malo, Drumohr e Zanone. Questo è dovuto in gran parte alla mancanza di campagne pubblicitarie a forte impatto. È significativo sottolineare la presenza della Gran Sasso alla fiera Pitti uomo di Firenze e al Premium di Berlino (un pilastro della Berlin Fashion week) che permette all'azienda di superare i volumi di produzione e vendita di questi tre marchi insieme.

La GS ha una produzione 100% italiana con elevati costi fissi da ammortizzare; ha bisogno quindi di importanti volumi di produzione, garantiti anche dalla possibilità che i clienti hanno di usare la propria etichetta (private label) al posto di quella Gran Sasso. I clienti (soprattutto esteri) trovano conveniente – in determinate strategie - utilizzare una private label che permette di applicare ai capi, un prezzo superiore rispetto agli stessi con etichetta GS, venduti in altri negozi. Questa politica aziendale, anche se non in linea con una strategia di marketing che darebbe più notorietà al marchio, è stata adottata da parte del Maglificio Gran Sasso come risposta a un importante calo della domanda interna dovuta alla crisi, senza costringere l'azienda a rinunciare alle sue origini, ovvero, il Made in Italy.

Con gli elevati volumi di produzione, la GS non solo ammortizza i costi fissi, ma opera nel mercato in modo vincente con i suoi competitor diretti come Kangra (Reggio Emilia), Della Ciana (Perugia) e Ferrante (Pescara), affermandosi sempre di più nel mercato locale ed estero. In questo modo, è

---

possibile continuare a garantire il lavoro ad oltre 400 dipendenti e generando lavoro - anche in maniera indiretta - dentro il territorio italiano.

### **3.3 VALORIZZAZIONE DEL MARCHIO ATTRAVERSO IL “BEACHWEAR”**

Con la finalità di contrastare gli effetti negativi sul livello di notorietà del marchio come conseguenza delle private label, il Maglificio GS ha deciso di applicare una strategia di marca multi-prodotto, specificamente una line extension, permettendo al brand GS di acquistare nuove fette di mercato sia dentro i confini nazionali sia all'estero.



Figura 3.1: linea Beachwear presentata durante l’edizione 96 del Pitti Uomo

Con il Beachwear (costumi da bagno) la GS presenta un prodotto totalmente nuovo (rispetto a quanto offerto dall'azienda in precedenza), ciò permette al marchio di inserirsi in negozi di fascia alta dove sono già disponibili i prodotti GS ma con una private label. Il cliente che desidera ordinare costumi deve rispettare l'utilizzo dell'etichetta GS. La linea Beachwear è stata esposta durante l'edizione 96 del Pitti Uomo in due display (figura 3.1) che contenevano un totale di diciotto modelli boxer. Otto comicro-fantasie geometriche e dieci modelli a tinta unita con la classica riga presentati in cinque diverse tonalità: blu, celeste, verde, rosa ed arancio. Tutti i costumi sono in poliammide smerigliato con slip interno in microfibra e la tasca, oltre ad essere un utile accessorio, piegando al suo interno il boxer, diventa una comoda pochette per riporlo facilmente.

Il Beachwear ha rappresentato una strategia vincente fin da subito, con un superamento del budget delle vendite (Fig.3.2). In Olanda era stato previsto che sei dei clienti GS acquistassero il Beachwear e così è stato, mentre in altri paesi come in Irlanda, Russia, Germania, Svizzera, Belgio Francia e Austria, le aspettative sono state più che superate.

	<b>BUDGET</b>	<b>DEFINITIVO</b>	<b>DIFFERENZIALE</b>
TOTALE CLIENTI	110	145	32%
MEDIA VOLUME PER CLIENTI	16	28	74%
VOLUME VENDUTO	1760	4032	129%
PREZZO MEDIO	36,00 €	36,29 €	1%
VALORE DEL VENDUTO	63.360,00 €	146.315,82 €	131%

Figura 3.2. Budget delle vendite. Linea Beachwear

---

Anche in Italia il Beachwear è stato molto apprezzato; ad esempio, in Campania era previsto l'ordine dei costumi da parte di sei clienti, invece sono stati in dodici a volerli acquistare. 28 clienti su 145 (pari al 20% dei clienti Beachwear) sono clienti GS che lavorano con private label nel segmento maglieria, ma che hanno deciso di acquistare la capsule Beachwear con etichetta Gran Sasso; ciò ha permesso al brand italiano di entrare per la prima volta in ventotto nuovi punti di vendita, appartenenti ad una fascia alta a livello di immagine, potenziando la brand awareness.

La strategia di marketing che ha portato alla creazione della linea Beachwear, non solo aumenta la notorietà del brand GS, ma allo stesso tempo incrementa anche la fedeltà alla marca perché i loro clienti sanno che sia per le giornate più fredde che per quelle più calde, avranno sempre il capo che meglio si adatta alle loro esigenze e soprattutto, un prodotto che conferma la qualità del Made in Italy.

### **3.4 SOCIAL MEDIA ADVERTISING**

La comunicazione permette di trasferire il valore del brand perché: fa conoscere il prodotto e l'impresa; spinge alla prova, all'acquisto, al riacquisto del prodotto differenziando sia il prodotto e sia la marca. Dentro il marketing - mix (pubblicità, product placement, le promozioni, il passaparola, il marketing diretto, le pubbliche relazioni, la comunicazione personale) si trova l'advertising.

La Gran Sasso utilizza il Social Media Advertising, che incrementa la visibilità del brand sulla rete e gli permette di costruire delle relazioni sempre più solide con i clienti. La GS riesce a misurare il numero di utenti che vedono il contenuto pubblicato e quanti di loro decidono accedere al link che gli porta all'e-commerce per poi acquistare i capi. Questa strategia che

---

rientra nell'ambito della comunicazione, permette all'azienda di misurare i ritorni derivanti dai loro investimenti in pubblicità.

Un altro beneficio portato dai social, si trova a livello di monitoraggio della propria reputazione online. Infatti, la GS riuscirebbe a modificare la strategia di promozione o di vendita in base ai riscontri ricevuti.

### **3.5 CANALI DI DISTRIBUZIONE**

Per canale di distribuzione si intende il percorso economico-giuridico che il prodotto deve seguire per essere trasferito dall'impresa che lo produce al cliente finale. Il Maglificio Gran Sasso, nella scelta della struttura del canale, ha optato sia per il canale diretto sia per l'indiretto.

La GS ha scelto un canale diretto attraverso l'apertura di un factory outlet, come risposta alla necessità di avvicinarsi al cliente finale e di risolvere la problematica delle rimanenze delle collezioni di stagioni passate. La scelta da parte del Maglificio GS di operare direttamente come retailer è basata sulla ricerca di un dialogo diretto con il mercato, raccolta di informazioni sul cliente finale e l'incremento del volume di affari e del margine operativo. La linea Beachwear, formando parte della collezione primavera-estate 2020 non è ancora disponibile nel factory outlet, ma si può trovare nei negozi "ufficiali" dove è presente la nuova collezione. D'altra parte, nel canale indiretto, si fa ricorso ai rappresentanti commerciali o ai distributori per arrivare ai negozi. Gli agenti sono presenti all'interno dell'Italia e in tutti i paesi esteri con cui commercializza il Maglificio Gran Sasso, esclusi gli Stati Uniti, Canada, Giappone, Australia e Taiwan, nei quali è presente la figura del distributore. Utilizzando una forza vendita indiretta come i rappresentanti, si riesce a trattare direttamente con i clienti, ma il rischio dell'incasso del credito aspetta all'azienda; con il distributore questa tipologia di rischio è minimizzato mentre lo svantaggio risiede nella

---

spersonalizzazione del contatto diretto con i clienti e quindi non risulta possibile avere informazioni utili ad una migliore conoscenza del mercato.

---

## CONCLUSIONE

Il marchio Gran Sasso è un classico esempio di maglieria Made in Italy che non ha soltanto superato un grave periodo di crisi, ma ne è uscito rafforzato. Tra i punti di forza dell'azienda si trovano: l'ottimo rapporto qualità prezzo, l'affidabilità nelle consegne e la qualità dei prodotti che gli hanno permesso di guadagnare un'eccellente reputazione sul mercato e le hanno favorito una espansione a livello nazionale e internazionale.

Attraverso la creazione della linea Beachwear, la azienda GS ha presentato un prodotto totalmente nuovo ma che è stato accettato con grande successo. Questa strategia ha favorito un aumento della notorietà del marchio grazie all'inserimento dell'etichetta GS in negozi di fascia alta che prima utilizzavano soltanto private label. I clienti che entrano in un negozio in cui prima non era presente GS, oggi possono con maggiore probabilità risalire a tutti i prodotti del marchio. Un altro beneficio che ha portato la creazione della linea Beachwear è la possibilità di arrivare a una clientela più giovanile che attualmente può trovare i prodotti GS in negozi di tendenza.

Con l'accesso del marchio GS in 145 negozi di cui 28 di fascia alta, si può affermare che effettivamente la linea Beachwear abbia portato a una crescita della brand awareness rafforzando ancora di più il posizionamento del brand nella mente dei consumatori. Questa strategia ha dimostrato di essere in linea con un obiettivo aziendale di lungo periodo che vede il brand GS arrivare al quarto step nella piramide di Aaker, definito Top of Mind.

Il Maglificio Gran Sasso ha tutte le intenzioni di continuare ad operare in un'ottica innovativa rispettando i valori e le tradizioni trasmesse di generazione in generazione. Il brand GS si è posizionato nella mente dei suoi

---

clienti come un brand sinonimo di qualità, innovazione e bellezza, inglobati all'insegna del made in Italy.

---

## **BIBLIOGRAFIA**

Flugel, J.C. (2003). Psicologia dell'abbigliamento.

Simmel, G. (1910). La moda.

Bellagamba, A, Silvestri S. (2017). Fattori di competitività dell'impresa industriale.

Basly, S. (2007). The internationalization of family SME: An organizational learning and knowledge development perspective. *Baltic Journal of Management*, 2(2), 154-180.

Ferrero, G. (2018). Marketing e creazione del valore.

## **SITOGRAFIA**

<https://www.pittimmagine.com>

<https://www.istat.it>