

Dipartimento di Impresa &  
Management

Cattedra di Strategie d'Impresa

## Fashion e Covid-19: analisi e implicazioni economiche

Prof.re Paolo Boccardelli

---

RELATORE

Prof.re Luigi Ferraris

---

CORRELATORE

Denise Ferrante

---

CANDIDATA

Anno Accademico 2020/2021

*Alla mia famiglia,  
stella polare della mia navigazione.*

# **Fashion e Covid-19: analisi e implicazioni economiche**

## **INDICE**

Cap.I: Introduzione

Cap II: Luxury, un mercato oligopolistico

2.1 Definizione e analisi del mercato del lusso

2.2 Le teorie del lusso

2.3 Principali players

2.4 Gli effetti della diffusione covid 19 in Italia

2.5 L'impatto della crisi sulle aziende del lusso

2.6 La digitalizzazione del lusso

2.7 L'emergere di un nuovo modello di business

Cap. III Metodologia keystudy del settore

3.1 Obiettivi e scopi di ricerca

3.2 Metodologia: interview

3.3 Analisi qualitativa dei dati: come la pandemia ha colpito il settore lusso?

3.3.1 il caso Bulgari

3.3.2 il caso Giorgio Armani

3.3.3 il caso Fendi

Cap. IV Risultati

4.1 Rappresentazione dei risultati

Cap V Discussione

5.1 interpretazione e discussione dei dati analizzati

5.2 Applicazione dei dati con riferimento alle aziende di moda

Cap VI Conclusioni

6.1 un piano per la ripartenza

6.2 strategie per superare la crisi

6.3 i nuovi scenari della moda dopo il Covid-19



## Cap.1: Introduzione

Il seguente elaborato si pone l'obiettivo di analizzare il settore del lusso e le dinamiche ad esso collegate. L'analisi infatti si focalizzerà sulla definizione del mercato del lusso e dei suoi principali players, facendo un excursus sull'impatto digitale che il lusso ha subito negli ultimi anni. Da un lato, si concentra sulla digitalizzazione del lusso, dall'altro sull'impatto economico che il covid – 19 ha causato sul settore luxury. Si analizzerà il periodo storico dal quale siamo stati e siamo tuttora colpiti, definendone ed analizzandone le diverse implicazioni. La metodologia che si intende adottare mira ad analizzare tre big del lusso: Giorgio Armani Bulgari e Fendi, al fine di poter analizzare qualitativamente, attraverso delle interviste quali siano state le implicazioni economiche e sociali. Nell'ultimo capitolo analizzeremo delle possibilità al fine di implementare un piano per la ripartenza, con l'auspicio che il covid-19 e la pandemia globale sia solo un ricordo. La scelta di questo tema è stata suggerita da una grande passione per il settore di riferimento, il luxury appunto. In particolare, poi, la moda possiede una forte componente antropologica; è associata all'idea di cambiamento e si adatta a seconda dei cambiamenti politici, economici, culturali e sociali. È uno strumento individuale che permette di comunicare e riconoscere un determinato status sociale. Il Covid 19, scoppiato agli arbori del 2020, ha influito profondamente, cambiando e trasformando il mondo del luxury, e non solo. Tutto ciò che sembrava essere normale, adesso si è modificato, e il tutto è stato sostituito da una nuova normalità fatta di mascherine e distanziamento sociale. Chiaramente tutto ciò ha trovato, e tuttora, trova corrispondenza in tutti gli ambiti. Ciò che ci chiediamo è: ma il post Coronavirus influenzerà i tempi del consumo? Francesco Tombolini risponde, offrendoci la possibilità di selezionare e investire in prodotti più sostenibili. Lo stesso Giorgio Armani parla di un "Lusso necessario" descritto nella prefazione dell'omonimo libro di Cecilia Gandini e Marco Turinetto afferma che: "il mercato arriva a premiare l'eccellenza del prodotto, anche nel piccolo, anche nel quotidiano, restituendo valore alle cose, ma soprattutto, alle idee". Prima ancora che il Covid-19 sconvolgesse i mercati finanziari, riducesse la domanda dei consumatori, rivoluzionasse le catene di approvvigionamento, il settore del lusso era già "in allerta". Questo è reso evidente dalla IV edizione del Fashion realizzata da McKinsey & Company e The Business of Fashion. Domina un forte pessimismo, che caratterizza tutte le aree geografiche. Tuttavia, nel giro di poche settimane la visione circa il settore del luxury si è resa più drammatica: le strategie precedentemente pianificate per il 2020 sono risultate vane. Tra inizio Gennaio e metà Marzo 2020 la capitalizzazione di mercato media dei marchi di abbigliamento, moda e luxury è scesa di quasi il 40%. Confindustria non ha aspettato un attimo. Già a Marzo ha avviato una indagine, resa possibile grazie alla somministrazione online di un questionario. Ha focalizzato l'attenzione sulle imprese Italiane, le quali hanno ben risposto all'impulso. Dall'analisi emerge che il 67% delle imprese partecipanti (6000 circa), ha subito gli effetti covid sulla propria attività. In particolare Lombardia e Veneto hanno registrato impatti superiori e pari al 71%. In particolare, l'impatto maggiormente significativo si è registrato in settori quali quelli relativi alle attività di alloggio e ristorazione (99%), nonché a tutte le attività collegate ai trasporti. Il settore dell'abbigliamento ravvisa effetti negativi pari al 67%, mentre il settore di arredo e mobili

pari al 41%. La filiera della moda riflette un fatturato pari a 80 miliardi, quasi 500 mila addetti, l'8,5% del turnover, e il 12,5% dell'occupazione dell'industria manifatturiera italiana. Inoltre, la crisi covid 19, ha colpito l'intera economia italiana e mondiale e in particolare il settore ricettivo, del turismo e dell'abbigliamento. Il mese di Aprile, infatti, attesta un crollo dell'81% su base annua nel settore di produzione tessile, abbigliamento, accessori e pelle. Inoltre è stata registrata una contrazione delle vendite al dettaglio superiore all'83% rispetto ad Aprile 2019. Il settore, in generale, ha potuto fronteggiare la pandemia grazie agli strumenti digitali, in particolare grazie all'e-commerce. Ciò che, però, adesso preoccupa è l'occupazione retail e l'incremento della disoccupazione compresa tra il 30,4 e il 38,3 %. Il 21 Febbraio, data memorabile dell'importante Fashion Week, viene identificato il primo caso italiano di Covid 19. Primo fra tutti a rispondere è Giorgio Armani, il quale sarà anche protagonista di questa tesi di Laurea, il quale rende la sfilata autunno inverno possibile, ma a porte chiuse, al fine di tutelare tutte le persone coinvolte, dimostrando responsabilità e senso civico. Inoltre, firma una cospicua donazione a favore degli ospedali italiani pari a 1 milione e 250 mila euro. La moda si fa sentire; vengono implementate donazioni e iniziative benefiche a favore degli ospedali. Tra questi si distinguono Chiara Ferragni e Fedez, Dolce & Gabbana, Versace, Benetton. Molte altre, quali Miroglio, Zara, Calzedonia convertono la produzione e partecipano attivamente per combattere la pandemia. Il Personal Luxury Goods ha registrato negli ultimi venti anni una forte crescita testimoniata dall'incremento di fatturato, il quale si è trasformato dai 120 miliardi circa (nel 2000) ai 280 miliardi di euro (2019). In particolare, tutto ciò è stato reso possibile dallo sviluppo straordinario del mercato cinese, che rappresenta una clientela pari al 35% della domanda del settore. Quasi tutte le aziende, a seguito della crisi covid 19, hanno registrato una contrazione compresa tra il 15% (Hermes), e il 45% (Ferragamo). Prada ha perso circa il 35%. Ciò nonostante, Hermes sembra essere quella che ha meglio fronteggiato la pandemia, mantenendo i medesimi standard economici rispetto ai propri dipendenti ed evitando il ricorso ai sussidi governativi. Le imprese italiane, quali Ferragamo e Tod's hanno presentato maggiori difficoltà. D'altra parte, l'e-commerce è stato caratterizzato da una forte spinta, e ciò è stato dimostrato in particolare da Zalando (+46%) e Farfetch (+77%). Purtroppo, anche esso presenta dei limiti. Non tutti i consumatori sono digitalizzati al punto necessario e non tutti i brand pronti a fronteggiare l'emergenza. Tuttavia, i problemi rilevanti sono due: o non hanno ancora sviluppato un e-commerce o hanno un rivenditore online. Questo determina una perdita compresa tra il 15 e il 25% delle vendite. In contrapposizione a ciò vengono incrementate le vendite online del 20% e chiusi negozi fisici per il -65%.

## **Cap.2: Luxury, un mercato oligopolistico**

### 2.1 Definizione e analisi del mercato del lusso

Il lusso, dal latino *luxus – us*, “sovrabbondanza, eccesso nel modo di vivere”, è secondo l’Enciclopedia Treccani, definito come “sfoggio di ricchezza, di sfarzo, di magnificenza; tendenza (anche abituale, come tenore di vita) a spese superflue, incontrollate, per l’acquisto e l’uso di oggetti che, o per la qualità o per l’ornamentazione, non hanno una utilità corrispondente al loro prezzo, e sono volti a soddisfare l’ambizione e la vanità più che un reale bisogno”<sup>1</sup>. In greco, *Loxos*, e cioè piegato, obliquo, mentre in sanscrito, *Lik*, da cui proviene anche *licere* inteso quale “essere concesso”<sup>2</sup> (Carnino, 2014). Tuttavia, definire in maniera precisa e puntuale cosa sia il lusso non è cosa semplice. Ogni essere umano, infatti, nutre nei confronti del lusso un atteggiamento diverso, dimostrando grande ambivalenza. Alcuni ritengono che il lusso, appunto, sia sinonimo di prestigio, status, bellezza, altri invece ritengono che sia un qualcosa di superfluo. Il concetto di lusso, nel corso degli anni, si è modificato tante volte, adattandosi alla società e alle nuove esigenze dei cittadini. Sebbene, da un lato sia sempre stato ricondotto all’idea di potere, forza, status e sfarzo, Sombart afferma che “il lusso è una spesa che va oltre il necessario”<sup>3</sup>. Tuttavia, stando a questa definizione, il lusso è un qualcosa che va oltre il reale bisogno primario e/o secondario, i quali sono a loro volta, definiti nella piramide di Maslow<sup>4</sup>. Infatti, Maslow identifica cinque livelli all’interno della piramide: i bisogni primari (sete, fame, sonno, sesso cioè quei bisogni fisiologici legati alla sopravvivenza fisica dell’individuo; questi sono i primi a dover essere soddisfatti), i bisogni secondari e/o di sicurezza (protezione, tranquillità), i bisogni di appartenenza (amare ed essere amato, far parte di un gruppo, sentirsi parte di una comunità), i bisogni di stima (essere riconosciuto, approvato e rispettato), e infine i bisogni di autorealizzazione (occupare un ruolo sociale, essere ciò che si vuole essere sfruttando le proprie capacità fisiche e mentali). Ogni individuo, chiaramente, tende a soddisfare anzitutto le esigenze primarie, fino a raggiungere quelle apicali della piramide.



Fonte: [https://www.latteseditori.it/images/blog/pdf-scaricabili/la\\_piramide\\_di\\_Maslow.pdf](https://www.latteseditori.it/images/blog/pdf-scaricabili/la_piramide_di_Maslow.pdf)

Per questo motivo, è necessario collegare al concetto del lusso una forte valenza psicologica relativa all’acquisizione di uno status ben preciso, alla possibilità di ostentare qualcosa, e infine alla possibilità di possedere un qualcosa che faccia sentire esclusivi. A conferma di ciò, Veblen infatti afferma che “il lusso non

<sup>1</sup> Enciclopedia Treccani, <https://www.treccani.it/vocabolario/lusso/>

<sup>2</sup> Carnino C., *Lusso e benessere nell’Italia del Settecento*, FrancoAngeli Editore, 2014

<sup>3</sup> Cfr. SOMBART W, *Dal lusso al capitalismo*, Armando, 2003.

<sup>4</sup> G. Gabrielli, *People Management, Teorie e pratiche per una gestione sostenibile delle persone*, FrancoAngeli

sta nella ricchezza degli oggetti, ma nell'ostentazione che li accompagna"<sup>5</sup>; questo identifica il lusso come uno strumento attraverso il quale affermarsi, farsi riconoscere, ottenere uno status ben preciso. Tuttavia, vengono definiti luxury good i prodotti la cui domanda aumenta proporzionalmente all'incremento del reddito; questo fa emergere una prima differenza rispetto agli altri mercati di riferimento. Questi prodotti, infatti, presentano una alta elasticità della domanda rispetto al reddito<sup>6</sup>. Dubois, Laurent e Czellar definiscono prodotti di lusso i beni che presentano alcune caratteristiche e in particolare:

- a) Prezzo elevato: elevato può essere definito sia in termini relativi che in termini assoluti. Quest'ultimo è legittimato e reso possibile dall'elevata qualità percepita dal cliente rispetto al prodotto e dall'idea di longevità associato ad esso; un luxury good genera confort e sicurezza, ma soprattutto status;
- b) Unicità e rarità: riguarda sia il lato della domanda che il lato dell'offerta; infatti maggiore è l'inaccessibilità del luxury good, maggiore è il desiderio generato;
- c) Qualità eccellente: vengono impiegate materie prime rare ed eccellenti e i processi di lavorazione vengono implementati con molta cura. Questo associa al luxury good una sorta di garanzia, associandogli sicurezza ed affidabilità;
- d) Rilevanza estetica: il lusso coinvolge anche i cinque sensi, permettendo al cliente di vivere una esperienza sensoriale a 360°;
- e) Carattere superfluo: come anticipato prima, il luxury good non risponde a bisogni fisiologici o di sicurezza, ma ad un qualcosa che va oltre;
- f) Patina di tradizione: un ruolo fondamentale è giocato dall'heritage. I prodotti affinché siano tali, necessitano di una storia.

Danielle Allèrès, elaborò nel 1997 una delle prime teoriche del lusso, definendola appunto "la piramide del lusso"<sup>7</sup>. Ma che cos'è? si identifica con uno strumento di natura analitica finalizzata a delineare le principali differenze presenti all'interno del luxury market. In particolare, vengono identificare tre differenti macro aree, ciascuna rappresentativa di una fetta di mercato. Distinguiamo, quindi, il Lusso Accessibile o mastige, il Lusso Intermedio e infine il Lusso Inaccessibile.

---

<sup>5</sup> Cfr. VEBLEN, THORSTEIN, *La teoria della classe agiata*, Einaudi, Torino, 1981.

<sup>6</sup> M. Spallino, F. Bellante, G. Lupo, "Le peculiarità del mercato del lusso"

<sup>7</sup> <https://thepineapplephilosophy.altervista.org/piramide-del-lusso/>



8

Fonte: <https://thepineapplephilosophy.altervista.org/piramide-del-lusso/>

Nello specifico, per lusso accessibile si intende il lusso seriale, ossia quel prodotto distribuito e prodotto su larga scala. Il senso di luxury, in tal caso, non è tanto dato dal carattere dell'unicità o rarità, bensì dalla comunicazione operata dal brand. Un esempio potrebbe essere la borsa Selma di Michael Kors, il cui prezzo si aggira intorno ai 300,00 euro, oppure Versus per Versace. In altre parole, è la galassia dei beni prodotti in serie, venduti a un prezzo appunto accessibile e distribuiti su larga scala; questi rafforzano il concetto di democratizzazione del lusso. Inoltre, una strategia di trading down, la cui finalità è quella di permettere ai brand di rivolgersi a un mercato più ampio. Il lusso accessibile o intermedio invece si identifica con quei beni caratterizzati da unicità e qualità, ma inferiori rispetto a quelli del lusso inaccessibile. Si identificano con i beni tipici del *prêt à porter*. Un esempio potrebbe essere Prada con una borsa che va dai 600,00 euro fino ai 15.000,00 euro appunto. E infine, il lusso inaccessibile, ossia quel lusso che comprende beni unici, personalizzati, realizzati su misura e caratterizzati da materie prime uniche, rare e pregiate. Un esempio è la Birkin di Hermès, il cui prezzo base si aggira intorno ai 5000,00 euro, ma può arrivare fino ai 120000,00 euro. Questa tipologia di goods è infatti considerata irraggiungibile, poiché emerge una forte differenza dal loro prezzo rispetto al prezzo medio praticato per beni simili. Sono beni custom made, cioè realizzati in quantità limitate, e generalmente possiedono una fascia di prezzo superiore ai 200000.

Inoltre vediamo che nel tempo il significato di lusso è stato oggetto di diverse interpretazioni, come noto nella seguente tabella:

<sup>8</sup> <https://marketingtechnology.it/luxury-2-0-piramide-del-lusso/>

Figura: L'evoluzione del concetto di lusso

Periodo storico	Significato attribuito
Dall'antichità al Medioevo	Lusso inteso come splendore e radice fideistica di vicinanza alle divinità;
Rinascimento	Lusso inteso come ostentazione, ma associato ad un valore profano;
XVII secolo	Lusso inteso come piacere privato, discreto, espressione di una vita focalizzata sull'eleganza e la cura del dettaglio;
XIX secolo	Lusso come superfluo in opposizione al necessario e all'essenziale;
XX secolo	Lusso come consumo raffinato, sontuoso e costoso;
Dagli anni 2000	Lusso inteso come identità sociale, ostentazione, identità personale, ricerca di emozioni, rassicurazione, gratificazione.

Fonte: Adattata da Lipovetetsky & Roux (2003)

Vediamo infatti, che se nel periodo che intercorre dal Medioevo all'età moderna gli atteggiamenti tipici del lusso rappresentavano una sorta di manifestazione del prestigio, nel tempo, iniziarono a turbare gli equilibri; a causa di ciò il lusso, divenne oggetto di numerosa attenzione da parte delle istituzioni e dei filosofi del Settecento. Proprio nel periodo intercorrente tra il XIV e il XVI secolo, furono emanate diverse leggi al fine di limitare atteggiamenti lussuosi. Infatti è in questi tempi che emergono diverse teorie; primo fra tutti Bernard De Mandeville, il quale ne "La favola delle api" affermava che il lusso per le sanzioni non è assolutamente rovinoso in senso economico; ne affermava il carattere rovinoso se come protagonista vi era un privato o un semplice individuo. Lo stesso Jean – Francois Melon, poi, nel 1734 pubblicò "Essai politique sur le commerce", e descrisse il lusso come un effetto abbondante della politica; il lusso infatti, secondo Melon, rende possibile la circolazione del denaro, lo sviluppo delle industrie e quindi il progresso in generale. Gli stessi autori italiani, resero il lusso tema centrale. In particolare, si distinse Montanari, il quale affermò che "sin dove si estende la pura necessità degli uomini e di dove incominciano i loro desideri stessi a divenire fluttuosi"; o ancora, Antonio Genovesi, il quale nello scritto "Elementi del commercio", affermò che definire il lusso era difficile e complicato poiché era "difficilissima cosa trovare il termine preciso dove finiscono le spese necessarie e incominciano le soverchie". E tuttavia, emerge che il settore lusso è diverso rispetto agli altri, in particolare rispetto alla dimensione aziendale, fattore temporale e infine caratteristiche finanziarie. Le dimensioni non sono un fattore ingente; infatti la maggior parte delle aziende che operano nel luxury market, sono piccole e/o medie imprese, ad eccezione delle holding. La vendita avviene nei punti vendita, e questo garantisce al cliente

la possibilità di vivere un'esperienza sensoriale a trecentosessanta gradi. Inoltre, i margini sono altissimi, per cui una volta ricoperti i costi fissi, il resto diventa utile. Ciò che crea disagio è la parte di prodotto rimasta invenduta. Occorre concludere, affermando che il lusso è sicuramente un settore molto redditizio per i brand affermati, ma risulta essere un settore molto critico per gli altri, poiché gli investimenti sono molto alti. Ma “come si spiega la disponibilità di alcune persone a spendere cifre significative per un Rolex o una borsa di Louis Vuitton? Perché oggi si dice che si “googla” su internet?”<sup>9</sup> J. Perrey e M. Mazzù provano a rispondere all'interno del libro “power brands: creare, portare al successo e gestire i propri brand”. Emerge infatti la onnipresenza dei brand. Questi vengono ostentati in pubblico e si celano nelle sfere più intime delle persone risvegliando desideri e bisogni. È come se la percezione di un qualcosa divenisse realtà e inconsciamente la definizione dell'altro si basa su ciò che indossa, sugli accessori che possiede. È come se le marche ottimizzassero il nostro tempo; ci permettono di connettere un determinato brand a un determinato status. Per cui, potremmo dire che, nel mondo che viviamo e nel secolo che ci caratterizza, le marche riescono a definire differenze di classe oppure eliminarle. Per alcune persone, infatti, possedere un Rolex, una borsa Louis Vuitton, una Ferrari determina l'appartenenza a un determinato status sociale. Emerge che i brand hanno un potere: immunizzare. Se infatti, ciò che deriva dai media può essere utile e vantaggioso, allo stesso tempo, la pubblicità negativa può determinare la fine di una azienda. Serve una forte reputazione, e un esempio è Coca Cola, che in pochissimo tempo ha superato lo scandalo delle lattine avvelenate in Belgio nel 1999. I brand, tuttavia, riescono a vivere e sopravvivere, evolvendosi appunto. Vero è che delle volte, accade che, delle marche, subiscono un retrotrend, ossia la rinascita di una vecchia marca. Cosa emerge quindi? I brand sono promotori di sentimenti forti, impressioni intense. Ad esempio quando pensiamo Lacoste, associamo il lusso sportivo e la polo, simbolo del brand; inoltre sono in grado di creare valore, ma un valore che risulta essere misurabile. Riescono ad attrarre collaboratori di talento risparmiando sui costi e spingendo sul loro fascino. Ma quali sono le tre funzioni di un brand?<sup>10</sup> Valorizzare l'immagine, ridurre il rischio, efficienza normativa. Infatti, emerge che i brand hanno la capacità di valorizzare l'immagine, orientando il consumatore nell'esplicitazione della propria identità, determinando autostima e sicurezza e comunicando uno status di appartenenza. Inoltre emerge che i brand hanno la capacità di ridurre il rischio del cliente di acquistare qualcosa di errato. Infatti, i prodotti luxury hanno qualità maggiore e minore svalutazione nel corso del tempo. Si viene a creare un legame di fiducia tra brand e cliente. Infine i brand sono ottimi veicolatori di informazioni circa le origini del prodotto. Permettono di riconoscere un brand e orientare le scelte. McKinsey a tale ragione, ha ideato una metodologia al fine di supportare i manager nel prendere decisioni sul brand. Brandmatics<sup>11</sup> è infatti una metodologia ideata da McKinsey che supporta le scelte in materia di brand. Offre un contenuto scientifico e si rivela essere molto efficace nella definizione dei tre fattori di successo di un brand: art, scienze e craft. Infatti, secondo Perrey e Mazzù, un brand per ottenere successo deve possedere i tre requisiti appena elencati; deve contribuire a rendere attrattiva la marca, che sia al tempo stesso coerente nel tempo. Ciò che è

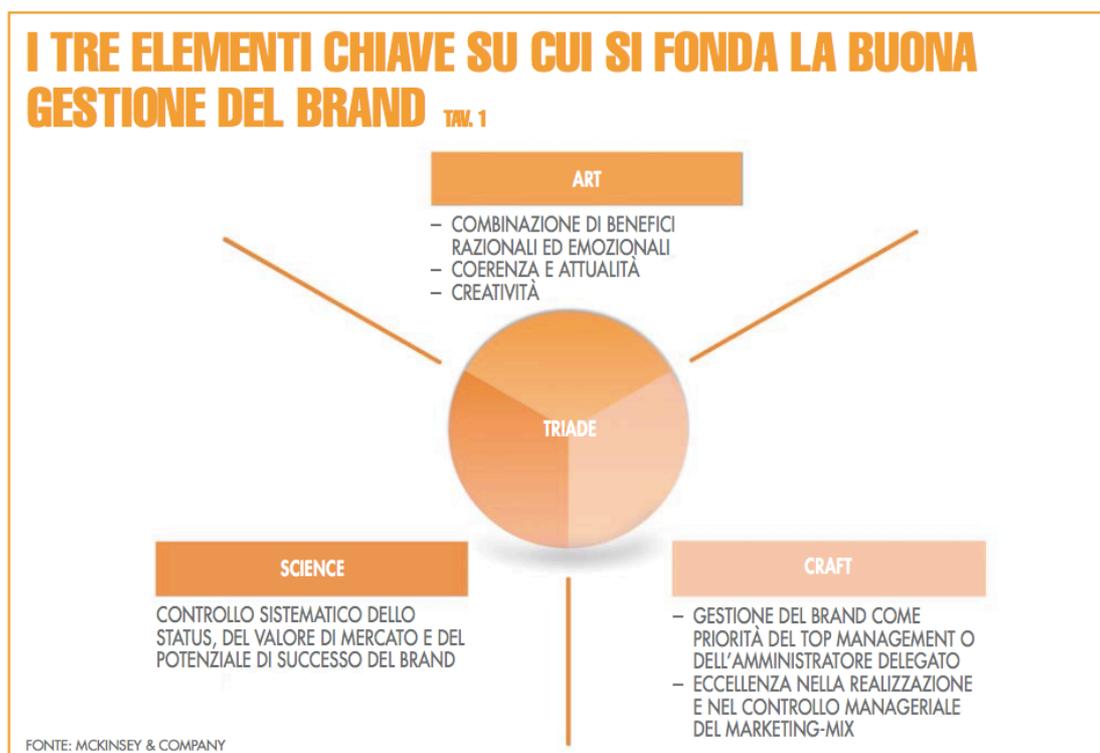
---

<sup>9</sup> Power Brands: creare, portare al successo e gestire i propri brand, J. Perrey e M. Mazzù, Rizzoli, 2011

<sup>10</sup> MCM/MCKINSEY

<sup>11</sup> <http://www.inalto.it/wp-content/uploads/2015/09/5-BrandMatics-2012.pdf>

coerente non è statico. Infatti l'azienda deve evolvere nel tempo, senza però creare incoerenze circa il messaggio o il contenuto. Inoltre, vediamo che al fine di comprendere la forza e debolezza di un mercato non è sufficiente analizzare la notorietà e il tasso di recall. Questo indurrebbe in errore. E infine sappiamo che possedere un brand caratterizzato dal successo è importante, è necessario, ma non è sufficiente. È necessario infatti che questo venga implementato nel modo corretto e il manager ne è chiaramente responsabile.



Fonte: McKinsey & Company, 2011

## 2.2 Le teorie del lusso

La dottrina al fine di definire il “lusso” ha elaborato diverse teorie, tra loro differenti e complementari. Infatti nella storia del pensiero economico è assente una unica interpretazione di quelle che sono le teorie del consumo del sei-settecento. Le diverse interpretazioni esistenti sono tra loro contrastanti, e spesso risultano addirittura in contrasto tra loro. Tra i più noti, ricordiamo sicuramente Viner e Schumpeter<sup>12</sup>; in particolare Schumpeter afferma che Hume, Turgot e Smith si distaccano dalla tradizione, la quale, sarebbe ostile alla parsimonia e quindi al risparmio. In particolare, vediamo che mescola l'interesse per l'espansione dei consumi con l'ostilità di quest'ultimi verso la parsimonia e quindi il risparmio. D'altra parte, Viner distingue gli autori mercantili in due diversi filoni: uno ostile al lusso, l'altro favorevole. In particolare, nell'articolo<sup>13</sup> emergono tre diversi elementi:

<sup>12</sup> Schumpeter e Viner, Le teorie inglesi del commercio estero prima di A. Smith

<sup>13</sup> Cosimo Perrotta, Le teorie del consumo prima di Smith: dalla polemica sul lusso all'idea di capitale umano

- a) Le teorie sono coerenti poiché si ispirano ad un'unica finalità: impiegare in maniera produttiva la spesa per i consumi, ossia estendere il consumo produttivo e limitare, quindi, quello improduttivo;
- b) I mezzi utilizzati si modificano in base alle diverse condizioni storiche, economiche;
- c) Durante l'età dell'Illuminismo viene elaborata una teoria circa il rapporto consumo e produttività.

Queste tre congetture possono essere ricondotte ad un'unica: gran parte degli autori del mercantilismo e dell'Illuminismo sono guidati dal problema del consumo produttivo. Tale espressione potrebbe sembrare un paradosso, infatti, come sappiamo, per consumo si intende la distribuzione di ricchezza, per cui in quanto tale risulta essere improduttivo. Se però, il consumo finale del lavoratore, da un lato è distribuzione di ricchezza, dall'altro si identifica con l'investimento, e quindi tale tipologia di consumo può essere definito produttivo. Tuttavia, il periodo antecedente a Smith viene fatto ricondurre a tre fasi: prima, seconda e terza. Nella prima fase il mercato interno risulta essere molto limitato, per cui l'estensione della produzione viene affidata all'esportazione dei beni di lusso. Questo causava una forte disoccupazione volontaria e involontaria. Gli economisti del tempo, quindi, cercano di contrastare l'ozio e al fine di contrastarlo prevedono una serie di misure in cui vengono resi indistinti l'aspetto umano e quello repressivo, convergendo nell'estensione del lavoro produttivo. Tra questi ricordiamo sicuramente la creazione di workhouses, i lavori pubblici finalizzati alla creazione di infrastrutture. In tal senso, emerge una polemica: contrastare la diffusione del lusso. Sicuramente questi, non erano quelli tipici del lusso aristocratico, ma si riferivano ai nuovi beni importanti o prodotti dall'industria. Questo viene anche sostenuto da Thomas Mun<sup>14</sup>, il quale chiede di convertire questa "ricchezza" definita sprecata in investimento. Inoltre, gli economisti del tempo tendevano a limitare la popolazione di tipo improduttivo e quindi lo stesso consumo improduttivo. Cercano di combattere la disoccupazione e il pauperismo sia di tipo volontario che involontario. Gli stessi Tawney<sup>15</sup> e Heckscher<sup>16</sup>, nei loro studi, analizzano la lotta al lusso popolare, al fine di ridurre il costo del lavoro. Petty Williams<sup>17</sup> invece afferma che il vantaggio o svantaggio generato dal lusso dipende da chi lo pratica. Segue poi, una seconda fase, intercorrente tra il 1600 e il 1735 in cui vengono ad esistere due diversi processi, e cioè l'esaurirsi dell'accumulazione originaria (drenaggio delle ricchezze a favore dei più grandi mercanti imprenditori o governi) e il commercio esterno. Gli economisti di questi anni, diversamente dai precedenti, elogiano la parsimonia, quindi condannano tutto quel lusso oggetto di ostentazione; allo stesso tempo, però non ritengono che la parsimonia sia in contrasto con il desiderio di arricchirsi. Se infatti, Mun, come detto anche prima, elogiava, e quindi difendeva la parsimonia, d'altro canto, Barbon afferma che la parsimonia aiuta il singolo, ma non la nazione in toto; per cui l'avarizia, secondo Barbon<sup>18</sup>, "affama l'uomo e rovina il commercio". Chiaramente, questa teoria viene anche ripresa da altri, e in particolare da Mandeville il quale nella sua opera esplicita "vizi privati, pubbliche virtù". Inoltre, secondo Vanderlint<sup>19</sup>, la crisi che ha colpito economicamente

<sup>14</sup>Thomas Mun, *England's Treasure by Foreign Trade*, New York, Kelley, 1968

<sup>15</sup>Tawney Richard, *La religione e la genesi del capitalismo*, Milano, Feltrinelli, 1967

<sup>16</sup>Heckscher, Eli F, *Mercantilism*, London, Allen and Unwin – New York Macmillan, 1955 tr. dallo svedese

<sup>17</sup>Petty William, *A treatise of taxes*, 1899

<sup>18</sup>Barbon Nicholas, *An Apology of the Builder*, in MacCulloch 1859

<sup>19</sup>Vanderlint Jacob, *Money answer all things*, repr a cura di J Hollander, Baltimore, Johns Hopkins, 1914

il suo tempo, non è riconducibile al lusso, bensì alla scarsità dei beni. Occorre, quindi, smettere di scoraggiare il lusso, e cercare di aumentare la produzione, attraverso un accrescimento dei consumi e l'erogazione di salari più alte. Emerge poi, una critica sempre più aspra nei confronti delle leggi suntuarie, nate appunto in quegli anni. A dire di North<sup>20</sup>, i paesi possedenti leggi suntuarie, sono quelli più poveri, perché finalizzate a scoraggiare i consumi e quindi l'industria. Segue infine, la terza fase, la quale non coincide perfettamente con l'illuminismo, né come periodo, né come rappresentanti. Se infatti, nella seconda fase, vediamo che gli economisti tendono a favorire i consumi seppur popolari per allegare il mercato interno e fornire stimolo all'intraprendenza, emerge tensione tra questo e l'obiettivo di ridurre il costo del lavoro. Nella terza fase, infatti, si viene a creare un rapporto dinamico ma allo stesso tempo positivo che mira ad aumentare i consumi sociali e la produttività complessiva. In particolare, gli Illuministi rigettano l'impostazione manichea, la quale aveva accomunato sia i libertini che i moralisti; nello specifico, identificano un lusso positivo e uno negativo. Il lusso positivo si identifica con il lusso moderato, il quale rende la vita più confortevole, e per questo si identifica come un incentivo alla laboriosità. In altre parole è sinonimo di progresso economico; la seconda tipologia di lusso, ossia quello di natura negativo si identifica con l'eccesso, e quindi incita all'ozio<sup>21</sup>. Vediamo, quindi, che gli illuministi, fundamentalmente seguono una logica che si allinea a quella di Bianchini<sup>22</sup> secondo cui un aumento del consumo e quindi un consumo opulento, salvaguarda tutte le tipologie di consumo. In conclusione, vediamo quindi che la differenziazione delle due tipologie del lusso determina una giustificazione del lusso moderato, il quale si identifica come un incentivo o causa indiretta o finale di un accrescimento della produttività. In aggiunta, vediamo che secondo Liebenstein<sup>23</sup> emergono tre diverse forme ostentative: l'effetto Veblen, l'effetto Bandwagon e l'effetto Snob. Per effetto Veblen<sup>24</sup> si intende il processo che gli individui pongono in essere al fine di ostentare ricchezza, potere e status di appartenenza. Finalità di questo effetto è impressionare l'altro, al fine di vedere riconosciuto uno status specifico. L'effetto snob si manifesta, invece, o nella fase di introduzione o in quella di maturità; nella prima fase, il consumatore, appunto snob, sarà tra i primi ad acquistarlo identificandosi tra gli utilizzatori precoci, mentre nelle fasi di crescita o maturità, non desidererà più esserne un consumatore. I consumatori, identificano il luxury, in questo caso, con l'esclusività. Infine, l'effetto Bandwagon viene fatto ricondurre alla necessità di un consumatore di identificare, selezionare e comprare uno specifico bene di lusso al fine di essere accettato in una determinata cerchia sociale. Nell'effetto Veblen la finalità è distinguersi al fine di prenderne le distanze, mentre nell'effetto Bandwagon, lo si fa per identificarsi all'interno di un gruppo di pari. Queste appena definite sono teorie relative al lusso eteroriferito; a queste si oppongono delle altre teorie, definite invece edonistiche. Queste ultime si collegano alla teoria del recreational shopping e del consumo edonistico. Nello specifico, emerge che la prima, ossia il recreational shopper, fa emergere gratificazione e soddisfazione per il suo fatto di acquistare, a

---

<sup>20</sup> North Dudley, Discourses upon Trade in McCulloch, 1856

<sup>21</sup> Boreau-Deslandes, Essay sur la marine et sur le commerce

<sup>22</sup> Bianchini Marco, Spreco, voce dell'Enciclopedia Einaudi, Torino, 1981 e Alle origini della scienza economica, Parma, Studium Parmense

<sup>23</sup> [http://archives.marketing-trends-congress.com/2006/Materiali/Paper/It/Aiello\\_Donvito.pdf](http://archives.marketing-trends-congress.com/2006/Materiali/Paper/It/Aiello_Donvito.pdf)

<sup>24</sup> Veblen T, La teoria della classe agiata, Einaudi Torino, 1899

prescindere dalla transazione<sup>25</sup>. La teoria del consumo edonistico, invece, posiziona al centro del processo di acquisto l'emozione, ossia la capacità del bene di suscitare emozioni. È come se si facesse vivere una esperienze multisensoriale. Un'ulteriore teoria è quella proposta da Fabris<sup>26</sup>, il quale identifica il lusso come un premio a fronte delle fatiche sostenute. È come se venisse democratizzato il lusso, permettendo a strati di società sempre più ampi, di potervi accedere. Fabris, infatti, utilizza un acronimo, ossia CRESO, vale a dire cultura, ricerca, esperienza, sé e olismo, in cui la cultura viene fatta ricondurre al recupero dello stile, la ricerca implica una definizione della scelta, l'esperienza si focalizza su un modus sensoriale appunto, il sé si concentra sull'elemento soggettivo del consumatore e infine l'olismo fonde le diverse dimensioni, ossia simbolica, funzionale, valoriale. Infine, emerge una ulteriore teoria, relativa a Silverstein e Fiske<sup>27</sup>, la quale si focalizza sul consumatore medio e sul trading up. Infatti i consumatori si rivolgono sempre più a prodotti e servizi che possiedono qualità e prezzi sempre più elevati.

### 2.3 Principali players

La Fondazione Altagamma<sup>28</sup>, dal 1992, opera una suddivisione del mercato del lusso suddividendo quest'ultimo in dieci diverse categorie. Tra queste, distinguiamo i personal luxury goods (beni personali di lusso), luxury hôtellerie (hotel di lusso), wine luxury (alcolici di lusso), luxury private jet (aeromobili di lusso), design furniture (arredamento di design), luxury cruisers (crociere di lusso), fine art (mercato dell'arte), luxury yacht (imbarcazioni di lusso). All'interno di questi settori sono presenti imprese importanti e famose, quali ad esempio Moët & Chandon, Ferrari, Versace, Gucci, Cucinelli.

Tuttavia, Pambianco<sup>29</sup>, durante la XV edizione del Premio Pambianco leQuotabili 2020 sono state premiate le aziende dei settori Fashion, Beauty, Design e Wine. Tale analisi si pone quale finalità, quella di individuare le società italiane che possiedono tutte quelle caratteristiche economiche, di posizionamento e finanziarie, al fine di essere quotate in Borsa nei 3/5 anni successivi. In particolare, nel settore del beauty, sono state premiate Davines, Sodalis ed Euroitalia. Nella nuova categoria, riferita alle aziende con un fatturato inferiore ai 50 milioni di euro, si sono distinte, Officina di S. Maria Novella, Nashi Argan e VeraLab. Per la categoria del Fashion a distinguersi è stato Golden Goose, seguito da Stone Island, ed Ermenegildo Zegna. Inoltre, nell'ambito delle small cap, ossia delle aziende con fatturato inferiore a 50 milioni di euro, nel settore fashion, si è distinto MC2 Saint Barth, Ciesse Piumini e Save the Duck. Nell'ambito del design si sono distinte Design Holding, Minotti e Poltroneseofà; nel ranking small cap Lago, Edra ed Henge. Infine, nella categoria wine, il primo premio è stato riconosciuto ad Antnori, Frescobaldi e Santa Margherita. Tra le small cap, San Guido, Carpineto e Berlucchi. A questo punto, è bene identificare i principali players del settore lusso, che in

---

<sup>25</sup> Castaldo e Botti, 1999 e De Luca e Vianelli 2001.

<sup>26</sup> Fabris G, 1999

<sup>27</sup> Silverstein MJ, Fiske N.

<sup>28</sup> <https://altagamma.it/>

<sup>29</sup> <https://beauty.pambianconews.com/2020/12/premio-pambianco-lequotabili-2020-vincono-euroitalia-e-veralab/40261>

particolare negli ultimi anni, hanno creato grandi gruppi che operano in ogni settore. Le 100 più grandi aziende, analizzate da Deloitte, hanno generato vendite pari a 281 miliardi di dollari nel FY2019. Si è generata una crescita di 15 miliardi di dollari rispetto all'anno precedente. Inoltre, per il terzo anno di fila, il quartetto dei migliori player del lusso è rappresentato da Lvmh Moët Hennessy Louis Vuitton, Kering, The Estée Lauder Companies inc. e Compagnie Financière Richemont SA. Inoltre, nel FY2019 Chanel è sostituita da L'Oréal luxe, mentre Essilor Luxottica rimane al settimo posto. In linea generale, il made in Italy permette all'Italia di confermarsi paese leader nel settore, classificandosi attraverso la presenza di 22 aziende tra le 100 presenti in graduatoria. All'interno di LVMH, gruppo francese con un fatturato maggiore ai 35 miliardi di euro, troviamo le più famose e grandi maisons mondiali tra cui Louis Vuitton, Fendi, Cèline, Christian Dior, Marc Jacobs. Emergono anche Acqua di Parma, Kenzo Parfums, e Bulgari.

### Top 10 luxury goods companies by sales, FY2019

FY2019 Luxury goods sales ranking	Change in ranking from FY2018	Name of company	Country of origin	FY2019 Luxury goods sales (US\$M)	FY2019 Total revenue (US\$M)	FY2019 Luxury goods sales growth*	FY2019 Net profit margin**	FY2019 Return on assets**	FY2016- 2019 Luxury goods CAGR**
1	↔	LVMH Moët Hennessy- Louis Vuitton SE	France	37,468	60,069	16.8%	14.5%	8.1%	16.5%
2	↔	Kering SA	France	17,777	17,777	16.2%	14.7%	8.6%	23.3%
3	↔	The Estée Lauder Companies Inc.	United States	14,863	14,863	8.6%	12.1%	13.6%	9.7%
4	↔	Compagnie Financière Richemont SA	Switzerland	13,822	16,188	8.5%	19.9%	9.9%	2.4%
5	↑ 1	L'Oréal Luxe	France	12,334	12,334	17.6%	n/a	n/a	12.9%
6	↓ -1	Chanel Limited	United Kingdom	12,273	12,273	10.4%	19.6%	17.9%	12.5%
7	↔	EssilorLuxottica SA	Italy	10,624	19,463	6.0%	6.8%	2.3%	ne
8	↑ 1	Chow Tai Fook Jewelry Group Limited 周大福珠宝集团有限公司	China/Hong Kong SAR	8,411	8,500	13.9%	7.0%	7.5%	5.2%
9	↑ 1	PVH Corp.	United States	8,076	9,657	9.8%	7.7%	6.3%	8.7%
10	↓ -2	The Swatch Group Ltd.	Switzerland	8,014	8,294	-3.0%	9.1%	5.5%	2.9%
<b>Top 10</b>				<b>143,662</b>	<b>179,418</b>	<b>11.9%</b>	<b>13.3%</b>	<b>7.6%</b>	<b>11.7%</b>
<b>Top 100</b>				<b>280,640</b>	<b>320,291</b>	<b>8.5%</b>	<b>11.2%</b>	<b>7.4%</b>	<b>8.0%</b>
<b>Top 10 share of Top 100</b>				<b>51.2%</b>	<b>56.0%</b>		<b>71.7%<sup>3</sup></b>		

<sup>30</sup> Fonte: Deloitte, 2019

## 2.4 Gli effetti della diffusione covid-19 in Italia

La moda possiede una forte componente antropologica; è associata all'idea di cambiamento e si adatta a seconda dei cambiamenti politici, economici, culturali e sociali. È uno strumento individuale di comunicazione e di riconoscimento. Il Covid-19, tuttavia, scoppiato agli arbori del 2020, ha influito profondamente,

<sup>30</sup> <https://www.primaonline.it/2020/11/23/316198/nella-top-100-mondiale-di-aziende-del-lusso-il-22-e-italiano-deloitte-il-business-luxury-e-cresciuto-di-15-miliardi-di-dollari-vendite-128/>

cambiando e trasformando il mondo del luxury, e non solo. Ciò che ci chiediamo è: ma il post-Coronavirus influenzerà i tempi del consumo? Francesco Tombolini risponde, offrendoci la possibilità di selezionare e investire in prodotti più sostenibili. Lo stesso Giorgio Armani parla di un “Lusso necessario” descritto nella prefazione dell’omonimo libro di Cecilia Gandini e Marco Turinetti: “il mercato arriva a premiare l’eccellenza del prodotto, anche nel piccolo, anche nel quotidiano, restituendo valore alle cose, ma soprattutto, alle idee”.

Prima ancora che il Covid-19 sconvolgesse i mercati finanziari, riducesse la domanda dei consumatori, rivoluzionasse le catene di approvvigionamento, il settore del lusso era già “in allerta”. Infatti questo è reso evidente dalla IV edizione del Fashion realizzata da McKinsey & Company e The Business of Fashion. A dominare è, infatti, un forte pessimismo, il quale diventa tratto caratteristico di tutte le aree geografiche. Tuttavia, nel giro di poche settimane la visione circa il settore del luxury è diventata più drammatica; le strategie precedentemente pianificate per il 2020 sono risultate vane. Tra inizio Gennaio e metà Marzo 2020 la capitalizzazione di mercato media dei marchi di abbigliamento, moda e luxury è scesa di quasi il 40%.

Confindustria non ha aspettato un attimo. Già a marzo ha avviato una indagine, resa possibile grazie alla somministrazione online di un questionario. Ha focalizzato l’attenzione sulle imprese Italiane, le quali hanno ben risposto all’impulso.

Dall’analisi emerge che il 67% delle imprese partecipanti (6000 circa), ha subito gli effetti covid sulla propria attività. In particolare Lombardia e Veneto hanno registrato impatti superiori e pari al 71%. In particolare, l’impatto maggiormente significativo si è registrato in settori quali quelli relativi alle attività di alloggio e ristorazione (99%), nonché per tutte le attività collegate ai trasporti. Il settore dell’abbigliamento ravvisa effetti negativi pari al 67%, mentre il settore di arredo e mobili pari al 41%. La filiera della moda riflette un fatturato pari a 80 miliardi, quasi 500 mila addetti, l’8,5% del turnover, e il 12,5% dell’occupazione dell’industria manifatturiera italiana. La crisi covid-19 inoltre, ha colpito l’intera economia italiana e mondiale, ma in particolare il settore ricettivo, del turismo e dell’abbigliamento. Il mese di Aprile, infatti, attesa un crollo dell’81% su base annua nel settore di produzione tessile, abbigliamento, accessori e pelle. Inoltre è stata registrata una contrazione delle vendite al dettaglio superiore all’83% rispetto ad Aprile 2019. Il settore, d’altro canto, ha potuto fronteggiare la pandemia grazie agli strumenti digitali, in particolare grazie all’e-commerce. Ciò che, però, adesso preoccupa è l’occupazione retail e l’incremento della disoccupazione compresa tra il 30,4 e il 38,3 %. Inoltre, il 21 Febbraio, data memorabile dell’importante Fashion Week, viene identificato il primo caso italiano di Covid-19. Primo fra tutti a rispondere è Giorgio Armani che rende la sfilata autunno inverno possibile, ma a porte chiuse. Inoltre, firma una cospicua donazione a favore degli ospedali italiani.

La moda si fa sentire; vengono implementate donazioni e iniziative benefiche. Tra questi si distinguono Chiara Ferragni e Fedez, Dolce & Gabbana, Versace, Benetton. Molte altre, quali Miroglio, Zara, Calzedonia convertono la produzione e partecipano attivamente per combattere la pandemia. Il Personal Luxury Goods ha registrato negli ultimi venti anni una forte crescita testimoniata dall’incremento di fatturato trasformatosi dai 120 miliardi circa (nel 2000) ai 280 miliardi di euro (2019). In particolare, tutto ciò è stato reso possibile dallo sviluppo straordinario del mercato cinese, che rappresenta una clientela pari al 35% della domanda del

settore. Quasi tutte le aziende, a seguito della crisi covid-19, hanno registrato una contrazione compresa tra il 15% (Hermes), e il 45% (Ferragamo). Prada ha perso circa il 35%. Ciò nonostante, Hermes sembra essere quella che ha meglio fronteggiato la pandemia, mantenendo i medesimi standard economici rispetto ai propri dipendenti ed evitando il ricorso ai sussidi governativi. Le imprese italiane, quali Ferragamo e Tod's hanno presentato maggiori difficoltà. D'altra parte, l'e-commerce è stato caratterizzato da una forte spinta, e ciò è stato dimostrato in particolare da Zalando (+46%) e Farfetch (+77%). Purtroppo, anche esso presenta dei limiti. Non tutti i consumatori sono digitalizzati a tal punto e non tutti i brand pronti a fronteggiare l'emergenza. O non hanno ancora sviluppato un e-commerce o hanno un rivenditore online. Questo determina una perdita compresa tra il 15 e il 25% delle vendite. In contrapposizione vengono incrementate le vendite online del 20% e chiusi negozi fisici per il -65%.

## 2.5 L'impatto della crisi sulle aziende del lusso

Il settore dell'abbigliamento e degli accessori è tra i più esposti agli effetti della crisi Covid-19. Tutto questo è stato causato dalla chiusura quasi totale di tutti i canali commerciali, ad esclusione dei beni di prima necessità. L'unico canale a mantenere in contatto consumatori e fornitori è stato l'e-commerce, il quale ha garantito la possibilità di sopravvivenza. Il periodo di lockdown ha interessato circa 300mila addetti; questo spaventa molto. Si stima che la disoccupazione possa esserne fortemente colpita. L'Italia, tuttavia, conta circa 5159 società operanti nel settore dell'abbigliamento e degli accessori<sup>31</sup>; nello specifico si articola in abbigliamento e calzature, accessori, gioielli e orologi. Le aziende hanno registrato o un fatturato inferiore a 10 milioni di euro (79%) e rappresentano il 19,5% del fatturato complessivo, oppure un fatturato superiore a 500 milioni di euro (0,5% del campione) e realizzano oltre il 32% del fatturato. Si stima che la crisi Covid-19 causerà una riduzione del 26% del fatturato nello scenario Base (limitazione degli spostamenti e attività produttive chiuse sino a maggio 2020, mentre commerciali e terziarie fino a metà maggio 2020-giugno 2020 con un progressivo ritorno alla normalità), mentre 34,8% nello scenario Grave (limitazione degli spostamenti e chiusura delle attività commerciali, produttive e terziarie sino a fine agosto 2020 con progressivo ritorno alla normalità). Tuttavia, se la filiera della moda, normalmente, offre occupazione a circa 500 mila addetti, questo non risulta essere possibile in questo particolare periodo storico, ove la pandemia ha fortemente colpito il settore di riferimento. Secondo Banca d'Italia infatti<sup>32</sup> tutta la filiera moda è stata colpita dal covid-19. La continuità delle vendite, a causa del lockdown, è stata resa possibile solo dalle piattaforme digitali, e-commerce. Questo, se da un lato ha permesso il mantenimento di un legame consumatore-retail, dall'altro potrebbe avere dei seri effetti sull'assetto organizzativo imprenditoriale, indebolendo la presenza di punti vendita, e privilegiando la vendita "a distanza".

---

<sup>31</sup>CDP, EY e Luiss Business School Settore Moda e Covid-19: scenario, impatti, prospettive, Luglio 2020

<sup>32</sup> Banca d'Italia, Relazione Annuale, Anno 2019

## 2.6 La digitalizzazione del lusso

Fino agli anni novanta, alcuni studi evidenziavano i motivi di incompatibilità tra il consumatore dei beni ad elevato valore simbolico e i canali digitali. Tutto questo veniva ricondotto all'assenza del carattere emozionale, all'assenza di esperienza presso lo store, alla assente relazione fiduciaria tra consumatore e impresa; a questi si aggiungono altri motivi, quali per esempio la sicurezza e affidabilità delle transazioni, il fenomeno della stessa contraffazione e la presenza di barriere di tipo cognitivo. La società è da tempo vittima di numerose rivoluzioni, economiche, industriali, politiche, sociali; tra queste, sicuramente, la rivoluzione digitale è una tra le più rilevanti e radicali, nonché artefice di numerosi cambiamenti che colpiscono qualsiasi sfera, dall'economia, alla cultura, alla società in toto. Negli ultimi anni infatti le aziende del Fashion e del Luxury hanno dovuto imparare a comunicare se stesse attraverso nuove forme di comunicazione, hanno imparato a rafforzare la propria identity sul mercato. A seguito della contingenza pandemica del Covid-19, questa non ha fatto altro che viaggiare ad una velocità sempre più esponenziale, colpendo tutti i settori. Le aziende diventano sempre più omnichannels, i clienti riescono ad usufruire sempre più di nuovi touchpoint, e i beni divengono, così, sempre più accessibili. Una delle sfide più complesse e difficili è sicuramente quella che interessa il settore del luxury. Infatti la digitalizzazione è avvenuta intorno al 2005, anno in cui sono nati i primi website istituzionali, i quali fondamentalmente fungevano da vetrine virtuali, privi di qualsiasi finalità commerciale e/o distributiva. Qualche anno fa, tuttavia, si è innescata l'esigenza, e anche tendenza, di istituire dei veri e propri e-commerce, i quali hanno poi innescato un ulteriore strumento: i social media. A prima impressione, il settore del luxury è sicuramente un settore di nicchia, quindi sembrerebbe convivere male l'idea della classe facoltosa con la digitalizzazione. Carattere fondante il settore del luxury è sicuramente la esclusività e la possibilità di vivere nelle boutique di riferimento una esperienza sensoriale. Tutto ciò attraverso la digitalizzazione, chiaramente, non è possibile. I marchi del luxury devono quindi essere in grado di utilizzare internet in maniera precisa; devono attrarre i consumatori e trasformare questo canale in una ulteriore opportunità. Gli strumenti digitali permettono al lusso di divenire pratico, senza perdere i caratteri distintivi della esclusività ed eccezionalità. Ciò nonostante, però, vengono per lo più utilizzati al fine di semplificare le procedure di acquisto, ma non per creare esperienze sensoriali, omnicanali. Quando si fa riferimento al digital marketing nel settore lusso emerge una contraddizione, cosa che in realtà non è. Infatti, la relazione tra luxury brand e consumatore è ancora più vitale, distintiva e vincolante rispetto a quella che si crea con i consumatori in altri settori<sup>33</sup>. Il lusso si identifica come un sinolo che mette insieme la dimensione umana e la dimensione relazionale. Vero è che la trasformazione digitale ha determinato un forte mutamento anche nella relazione del cliente; un tempo era esclusivamente di tipo lineare, mentre ad oggi si è mutata, identificandosi in una relazione che prende a riferimento una molteplicità di touchpoint, appunto digitali. Secondo una ricerca fatta

---

<sup>33</sup> <https://www.doxee.com/it/blog/digital-marketing/digital-marketing-settore-lusso-digital-luxury-experience/>

da McKinsey, i clienti del settore del lusso hanno positivamente abbracciato il nuovo paradigma digitale; ad oggi infatti l'80% delle vendite avviene online. In questo senso, Kapferer e Bastien nel 2012 hanno identificato alcuni elementi che caratterizzano il settore luxury e l'adattamento di questo al mondo digitale, facendone emergere diverse contraddizioni. Il mondo digitale è infatti un mondo caotico, confuso, affollato, oserei dire di massa, al contrario il lusso si caratterizza per essere tranquillo, esclusivo, distaccato, elegante, insomma di nicchia. Inoltre, il digitale è di facile reperibilità, è accessibile, reperibile nell'immediato, quindi disponibile; il lusso si identifica nella qualità, nella ricerca, nella competenza e perizia della manifattura. Infine, il lusso esclude la variabilità del prezzo; non esistono sconti, non esistono svendite. Al contrario, il digitale si caratterizza per affari e sconti. Il lusso si caratterizza per la nascita di rapporti one to one, al contrario nel web la relazione personale non esiste. Emergono due nuove esigenze: da un lato tutelare il made in italy, la rarità e unicità del lusso, e dall'altro fare utilizzo di nuovi canali di comunicazione attraverso il mondo digitale. La digitalizzazione dei brand, infatti, permette di raggiungere velocemente e direttamente i consumatori. Affinché ciò avvenga è necessario che venga adottato un nuovo modus operandi, una nuova mentalità. Non è infatti più il brand a dominare le relazioni con il cliente, ma è il cliente che esige una qualità sempre maggiore, sia nei servizi, sia nei prodotti, sia nelle esperienze. È richiesta velocità di raggiungimento; conoscere in tempo reale la disponibilità di un determinato bene, di un determinato prodotto, di un determinato servizio; conoscere in tempo reale il prezzo di quel dato prodotto. Il secondo passo è sicuramente quello di unificare le strategie messe in atto in store e quelle messe in atto nel mondo digitale. È chiaro che laddove emergesse incoerenza tra le due strategie messe in atto, si creerebbe un problema di comunicazione. Infine, attraverso il web si dovrebbe tendere ad anticipare il comportamento dei clienti, orientando nuovi trend. L'importanza di questo processo è stato evidenziato dall'ultimo rapporto elaborato da McKinsey su "state of fashion"<sup>34</sup>; lo studio evidenzia le future dieci tendenze che caratterizzeranno il 2019. Sicuramente emerge uno scenario caratterizzato da una continua e costante evoluzione, un diverso approccio alle tecnologie, nuovi bisogni dei consumatori. Questi ultimi infatti hanno sempre più potere e razionalità in quanto hanno la capacità di assumere a costi marginali decrescenti una quantità di informazioni ingente. Attraverso i canali digitali infatti, i consumatori mutano il loro comportamento d'acquisto; questo è possibile perché hanno la possibilità di reperire informazioni in tempi precisi e reali sui prezzi, disponibilità, tempi di consegna. Inoltre, la diffusione degli User Generated Content nel sistema digitale<sup>35</sup>, quali i principali social media e i blog genera vantaggi sia per le imprese che per i consumatori. Questi sono infatti strumenti forti messi a disposizione di entrambe le parti; la conseguenza del consumer empowerment è una modifica delle relazioni che si innestano tra cliente e impresa. Infatti, non ci troviamo più dinnanzi a una dimensione tradizionale di tipo lineare e unidirezionale di tipo top down e one to many, ma a dominare è una relazione many to many, la quale si basa su una interconnessione reticolare, ma non gerarchica. Le relazioni impresa-consumatore si fondano sul dialogo, sulla relazione, assumono sempre più la forma di una conversazione. Tutto questo è reso possibile grazie all'avvento

---

<sup>34</sup> <https://www.intesa.it/la-rivoluzione-della-digitalizzazione-nei-settori-fashion-luxury/>

<sup>35</sup> Fabrizio Mosca, Le strategie di digital marketing nei mercati dei beni ad elevato valore simbolico

dei social media, i quali hanno modificato le relazioni e la comunicazione impresa-consumatore modificandola da unidirezionale a bidirezionale; sono infatti gli stessi consumatori a creare contenuti, distribuire contenuti. Le imprese, d'altra parte devono conquistare la fiducia agendo in maniera trasparente. Infatti è assodato che i consumatori online sono più propensi a mutare marca frequentemente; laddove vi fosse una esperienza positiva sul sito, allora, probabilmente ripeteranno la visita; al contrario, in presenza di una esperienza negativa, per il canale online vi è meno probabilità che la visita venga ripetuta. Ma questo perché si verifica? Il punto vendita di tipo tradizionale si caratterizza per la presenza di economie di prossimità, assenti nei canali online. Ma in che senso? Nei canali online vi è facilmente una alternativa, poiché tutto si localizza come virtualmente prossimo. Nel caso specifico, poi, del settore luxury, vediamo che intervengono anche alcuni fattori socio culturali che hanno il potere di influenzare i comportamenti dei consumatori. Infatti, questi ultimi si caratterizzano per essere giovani e innovatori. Inoltre, hanno una vasta conoscenza delle alternative possibili e la possibilità di analizzare e confrontare prodotti diversi, scegliendo quello più conveniente e maggiormente dotato delle caratteristiche richieste. Nielsen, tuttavia, identifica diversi profili di consumatori. In particolare, i social shopper, ossia coloro i quali collegano l'acquisto di un bene al piacere, alla socialità; sono quelli meno inclini all'acquisto online. Gli habitual shopper, che sono soggetti appunto abituali: acquistano sempre nei medesimi store e non mutano marca frequentemente; sicuramente è una tipologia di consumatori molto fedele allo shopping tradizionale. Seguono gli ethical shopper, ossia coloro che si preoccupano di tutte quelle questioni etiche, quali la provenienza dei materiali, le condizioni di lavoro; non mostrano molta attenzione alla marca in sé, ma al background. Fondamentalmente, il sito dovrebbe porsi come obiettivo quello di rendere visibili le aspettative etiche. Vi sono poi i value shopper, ossia coloro i quali sono alla costante ricerca di valore aggiunto sia in termini di qualità che di servizio. Ancora, gli experimental shopper, ossia coloro i quali sono inclini a sperimentare cose nuove, nuove marche, nuovi canali di acquisto. Infine i convenience shopper, ossia coloro i quali tendono ad ottimizzare il tempo, senza sprecarlo. Questo è sicuramente una delle categorie di consumatore maggiormente caratterizzante il canale digitale<sup>36</sup>.

## 2.7 L'emergere di un nuovo modello di business

Il lusso non si identifica con un bene, un servizio, un concetto, ma è una identità, uno status, insomma, si identifica con una cultura, una filosofia. Ma che cos'è un settore? Porter definisce il settore come un gruppo di imprese che produce beni interscambiabili l'uno rispetto all'altro. Il settore quindi si caratterizza per la compresenza di imprese che propongono dei beni che sono appunto, desiderati dai clienti stessi. All'interno di un settore, quindi, coesistono aziende che competono tra loro e che pongono costantemente i consumatori dinnanzi a delle scelte. Ma, per quale motivo allora una impresa ottiene profitti maggiori rispetto ad una altra? La risposta è una sola e si identifica con la parola strategia. E invece, chiarito questo, che cos'è il luxury

---

36 Cotte J., Chowdhury T. G., Ratneshwar S., Ricci L.M. (2006), "Pleasure or utility? Time planning style and Web usage behaviors", *Journal of Interactive Marketing*, 20(1).

fashion? Jarnow e Dickerson <sup>37</sup> definiscono il fashion business come la definizione che fa riferimento a tutte quelle aziende che producono, distribuiscono prodotti di abbigliamento e tessile, ma non fanno cenno al luxury. A fare questo sono Corbellini e Saviolo<sup>38</sup> e Kapferer e Bastien<sup>39</sup> ; infatti i primi identificano il luxury associandolo esclusivamente al settore dell'abbigliamento e poi, solo in seguito, a calzetteria, profumi, occhialeria, cosmetici, accessori. Distinguono poi il lusso dal fashion, specificando che il "il lusso ha a che fare con uno o pochi segmenti, definiti dal prezzo", e che né il fashion né il lusso definiscono un solo settore o una sola categoria di prodotto. Gli stessi Kapferer e Bastien associano a questo rapporto lusso – fashion una particolare confusione, affermando che si sovrappongono solo in maniera marginale. Recenti studi hanno sollevato una questione molto interessante: il lusso è compatibile con il mondo di internet?<sup>40</sup> Alcuni hanno identificato internet quale dilemma, altri l'hanno definito come uno dei tanti canali di comunicazione al fine di ottimizzare e massimizzare la presenza di un marchio su internet. Tale questione rimane, ad oggi, ancora non esplorata in toto. Fino a pochi anni fa c'era un forte distacco tra il mondo del lusso e l'integrazione digitale. Ad esempio, Prada e Versace non possedevano un sito web rispettivamente fino al 2007 e 2005. Ma come reagiscono i modelli mondiali? E i consumatori? Quali sono i nuovi modelli di business? Queste le domande alle quali proveremo a rispondere; Carlo Capasa, Presidente della Camera della Moda, fa emergere una nuova sfida: trasmettere via digital le sfilate. Emerge un grande successo per la Cina. Stavolta, è stata una vera fashion week digital, ossia un contenuto fatto per essere raccontato in tal modo. Quest'anno hanno aderito 35 brand; ognuno possiede uno spazio e deciderà come utilizzarlo; vi saranno fashion movie, sfilate virtuali. Questo non ha eliminato le sfilate fisiche, infatti Dolce & Gabbana ad esempio, ha mantenuto la tradizione. In tal modo si inizia a costruire un futuro diverso rispetto al passato, facendo emergere un nuovo modello di business. Sar possibile anche entrare negli showroom. Qual è il futuro della moda? Come riproporlo al pubblico? Carlo Capasa è stato molto chiaro; molte voci vorrebbero modificare completamente il mondo della moda, mentre il Presidente riflette su alcune cose. Vi è stata una forte anticipazione delle vendite: vendere l'inverno ad aprile e l'estivo ad Ottobre; questo ha portato, secondo il presidente, a periodi molto brevi di vendita, l'uscita di poche collezioni e poca merce venduta e troppa produzione. Ad esempio Giorgio Armani, afferma che bisogna tornare ad una stagionalità più corretta, non mettere in saldo i prodotti durante la vendita; creare al consumatore l'idea corretta che il prezzo corretto sia quello scontato, è controproducente. Bisogna fare attenzione a mantenere un livello giusto di pricing. I saldi vanno limitati a Luglio e Gennaio, poiché dietro la moda emerge un forte ecosistema che lavora e va mantenuto. Ma questa pandemia ha scoperto un punto debole? La pandemia, sempre secondo il Presidente, ha costruito consapevolezza. Si auspica a un consumo più consapevole, che possa essere vantaggioso per le persone e per l'ambiente. Chiaro è che la moda abbia un impatto forte. Ma concretamente come ripartirà la moda? Le sfilate saranno virtuali o saranno fisiche? La

---

37 J. Jarnow e Kitty G. Dickerson, *Inside the fashion business*, 1997

38 E. Corbellini e S. Saviolo, *Managing Fashion and Luxury companies*

39 J.N. Kapferer e V. Bastien, *The luxury strategy*, 2010

40 Okonkwo, U. *Journal of brand management*, *J Brand Manag* 16, 302–310 (2009). <https://doi.org/10.1057/bm.2009.2>

moda deve essere chiaramente toccata e vissuta, e una sfilata virtuale fa venire meno questa esigenza; il presidente spinge per la coesistenza di entrambe le metodologie. Vi saranno quindi sfilate reali e virtuali. Inoltre, a seguito del covid -19, molte imprese hanno effettuato una riconversione industriale, ossia hanno modificato il loro core business. La riconversione ha per lo più caratterizzato le aziende tessili e cosmetiche. Maggiormente complessa è risultata la conversione per le aziende di comparti affini e automobilistiche che hanno dovuto stravolgere completamente la produzione. Ma non per tutti ciò si è verificato; ad esempio, nell'industria della moda o del lusso, si è visto una fornitura di mascherine e gadget gratuiti al fine di partecipare attivamente alla pandemia. Inoltre, si assiste a un e-business, ossia un business online. Vediamo poi che negli ultimi anni le imprese caratterizzate da forte innovazione, e operanti nel settore luxury, hanno avviato programmi di ri-orientamento sia dei piani che delle attività comunicative. In particolare, hanno cercato di integrare la comunicazione tradizionale con i new media, creando una comunicazione integrata e condivisa tra stakeholder. Sono infatti proprio Kramer e Porter nel 2011 a introdurre un nuovo concetto: la social innovation, ossia la condivisione dei valori tra comunità e impresa. Alcuni studiosi, quali Okonkwo, Chevalier, Mazzalovo<sup>41</sup>, Atwal e Williams<sup>42</sup>, identificano infatti alcune espressioni per descrivere le diverse strategie di comunicazione nel settore del lusso; in particolare, l'esperienza, l'esclusività, il coinvolgimento e l'emozione. Questo permette di elaborare tre ulteriori espressioni, quali l'expression (espressione), l'exhancement (espansione), ed empathy (empatia). Chiaro è che obiettivo della comunicazione rimane sempre il consumatore, al quale intorno si crea un universo che risulta in linea con i diversi valori. È proprio il punto vendita, quello strumento che permette di creare comunicazione. Segue poi l'esclusività, punto di riferimento costante. Spesso per esclusività si intende lo sviluppo dell'heritage, e sicuramente a determinare heritage ricordiamo le tecniche di lavorazione tradizionali, l'immagine storia, il territorio di origine, la famiglia fondatrice, il legame con il passato. Altro elemento importante è il coinvolgimento accompagnato dall'emozione. L'impresa riesce ad emozionare puntando l'attenzione sull'heritage. Chiaramente, lo sviluppo delle diverse tecnologie ha permesso di incrementare le possibilità. È come se si creasse un viaggio esclusivo, ricco di valori precisi. Ad oggi, la comunicazione è dilatata. I contenuti possono infatti essere disponibili in tempi reali; questo dà la possibilità alle imprese di offrire una comunicazione elegante, ma allo stesso tempo suggestiva, emozionale. Tuttavia, vediamo che emerge, ad oggi, una forte multi canalità, ossia la possibilità di collocare sul mercato di riferimento, prodotti, servizi ed informazioni attraverso due o più canali. Questo determina, chiaramente, dei vantaggi, quali: la possibilità di avere maggiori feedback da parte del consumatore, un incremento delle vendite a causa di un aumento dell'accessibilità e infine un aumento della produttività, poiché il personale del punto vendita può estrapolare benefici dall'utilizzo delle nuove tecnologie, dedicandosi in maniera più efficiente al cliente. Chiaramente, anche i clienti possono trarre dei benefici, quali

---

41 Chevalier M., Mazzalovo G. (2012), *Luxury brand management*, Wiley, Chichester.

42 Atwal G., Williams A. (2009), "Luxury brand marketing – The experience is everything", *Journal of Brand Management* 16(5/6).

ad esempio: una maggiore accessibilità alle informazioni, un desiderio di interazione, ottimizzazione e risparmio del tempo. Inoltre, da recenti studi<sup>43</sup> è risultato che sono poche le imprese che operano nel mercato del lusso, che hanno dato il via a un processo di integrazione tra i propri social media e l'attività di e-commerce. Importante è poi distinguere le diverse strategie dei canali social; in particolare distinguiamo i social media ambassadors strategy, che fondamentalmente indica quelle imprese che fanno utilizzo dei social media solo a scopo di intrattenimento, tale per cui prediligono la comunicazione e non l'attività di vendita; i social media showcases strategy, che riguarda invece tutte quelle imprese che utilizzano i social media come piattaforme su cui pubblicare i cataloghi, e fornire informazioni. Anche qui vi è assenza di link che indirizzano direttamente all'acquisto; i social media infotainers strategy che mirano ad ottenere risultati positivi grazie alla presenza di collegamenti; infine la social media sellers strategy che fondamentalmente integra i social media nelle strategie di marketing e quindi utilizza questi come strumenti finalizzati alla vendita.

### **Cap. III Metodologia keystudy del settore**

#### **3.1 Obiettivi e scopi di ricerca**

Questo progetto di ricerca di tipo qualitativo, è stato condotto attraverso la raccolta di dati, quali documenti, informazioni ricavate dai siti-web aziendali, comunicati stampa ed interview rivolte ai manager aziendali delle big del luxury. La pandemia Covid-19 ha modificato completamente la "normalità", determinando effetti a livello sociale, economico e culturale. Nasce, quindi, la possibilità dei brand, nel caso specifico "luxury brand", di adattarsi a questa nuova dimensione attraverso un approccio nuovo, cogliendone, perché no, anche delle opportunità. Il clou di questa ricerca si concretizza su temi ancora inesplorati, in quanto fortemente attuali e in continua evoluzione, a causa dell'attuale presenza del covid-19. Da qui, la difficoltà di realizzare la ricerca, la quale è stata resa possibile grazie soprattutto alle interview di natura qualitative a tema economico, sociale e culturale, somministrate ai manager aziendali del settore luxury appunto, i quali hanno permesso l'analisi e la costruzione di conclusioni precise. L'obiettivo di questa ricerca, mira ad analizzare le diverse implicazioni pandemiche, che si sono riversate su tutti i fronti, da quello economico, a quello sociale, a quello culturale. Emerge un forte cambiamento di rotta adottato, appunto, dalle imprese, le quali, non si sono potute far trovare impreparate.

#### **3.2 Metodologia: interview**

---

43 Dahar R., Mosca F., Winter R.S. (2011), Marketing Management, Milano, Apogeo.

Al fine di adempiere agli scopi e obiettivi prima descritti, è stata ideata una interview, la quale andasse ad analizzare le varie implicazioni economiche e sociali. Questa, poi, è stata somministrata ai manager aziendali, in particolare al manager strategico di Bulgari, Giampaolo Della Croce e a Daniel Piatkowski, junior product manager woman bags per Fendi. Per quanto concerne invece, Giorgio Armani, l'interview è stata costruita grazie a materiali interni aziendali o interviste già fatte e rielaborate. Ho condotto una analisi di tipo qualitativo a distanza di un anno rispetto lo scoppio della pandemia covid-19, proprio al fine analizzare la relazione nata tra i luxury brand e il Covid-19. Le interviste sono state la fonte primaria della mia ricerca. Sono durate circa 30-40 minuti e sono state registrate e trascritte letteralmente<sup>44</sup>. Sono state, poi, rivolte ai manager dei luxury brand presi ad oggetto. L'interview è stata somministrata in lingua italiana a Giampaolo della Croce, mentre in lingua inglese a Daniel Piatokwski, e ovviamente poi tradotta e riportata in lingua italiana. Inoltre le interview si articolano in una decina di domande, nello specifico 14, a risposta aperta, le quali danno la possibilità di reperire il maggior numero di informazioni possibile. Inoltre, è stato fatto utilizzo di documenti, quali paper, comunicati stampa, documenti interni reperiti grazie al press office del brand di riferimento. Questo mi ha permesso di avere una ingente quantità di dati da analizzare. Le domande oggetto dell'interview sono le seguenti:

- 1) La pandemia Covid 19 si è diffusa in tutto il mondo, colpendone il sistema sanitario, sociale, economico, e anche politico. Come ha inciso secondo lei, questa crisi sull'impresa X?
- 2) In che modo la crisi causata dalla pandemia Covid 19 ha impattato sugli obiettivi aziendali? Sono stati modificati?
- 3) L'impresa x si è convertita, a causa del covid 19, allo smart-working? totale o parziale? Lei crede che questo abbia degli effetti positivi a livello di produttività e feedback da parte dei dipendenti? Pensa che questa sia una opportunità da sfruttare anche in futuro?
- 4) Il settore del lusso sposa lo smart-working e l'implementazione sempre più forte dell'e-commerce? O questi sono in contraddizione?
- 5) A livello economico, il settore del lusso è stato fortemente colpito? O ha retto la pandemia? In che modo impresa X ha deciso di fronteggiare la pandemia?
- 6) Quali strategie l'impresa x ha adottato a livello economico per continuare a motivare i propri dipendenti?
- 7) Quali sono i principali clienti di impresa x? Che tipologia di clientela possiede? E come quest'ultima ha modificato le proprie abitudini durante il covid19?
- 8) Quali secondo lei gli aspetti negativi e/o positivi di questa pandemia? Cosa ci ha fatto riscoprire e cosa ha fatto riscoprire alle imprese? E nel particolare, cosa ha reso noto all'impresa x?

---

<sup>44</sup> Philippe Monin Emlyon, Niels Noorderhaven, Eero Vaara, David Kroon, "giving sense to and making and sense of justice in postmerger integration"

- 9) L'impresa x ha partecipato attivamente alla situazione pandemica? Quali azioni sono state intraprese a favore della collettività?
- 10) Come cambia il lusso dopo il covid 19? Le sfilate sono state intaccate? Come ha deciso di adattarsi l'impresa x?
- 11) Come cambia la produzione dopo il covid 19? La moda ha adottato uno stile più comfy?
- 12) Sono nati nuovi ruoli aziendali? L'impresa x ha visto l'implementazione di nuovi job title? Se si, quali?
- 13) La tecnologia ha reso possibile la connessione; ma l'impresa x ha trovato difficoltà nell'implementazione di ciò? È stato possibile rimanere connessi in maniera efficace ed efficiente?
- 14) L'impresa x su cosa investirà in futuro?

Le domande a sfondo generico interessano alcuni punti ben precisi; dove investire in futuro? Come è cambiato il mondo del luxury? Il mondo del luxury riesce a sposare l'e-commerce? Il covid 19 ha impattato sul luxury? E in che modo? Le risposte forniteci dai manager delle luxury big sono state abbastanza esaustive, tali da poter costruire delle conclusioni ben precise, utili a confrontare i diversi brand, analizzandone affinità e differenze che hanno in questo preciso periodo storico caratterizzato le big.

### 3.3 Analisi qualitativa dei dati: come la pandemia ha colpito il settore lusso?

#### 3.3.1 il caso Bulgari

La prima interview è stata somministrata a Giampaolo Della Croce, high jewellery senior marketing director di Bulgari. Bulgari, luxury big, nasce nel 1884 a Roma da Sotirio Bulgari, un argentiere greco<sup>45</sup>. Nel corso degli anni la produzione si distingue per uno stile caratterizzato da colori vivaci e volumi raffinati, ma sempre equilibrati. Bulgari, da sempre, si distingue per essere una azienda familiare, che tutela e preserva in tutti i modi le origini romane della Maison. Ciò nonostante, non smette mai di introdurre innovazioni che possano riscrivere le regole della gioielleria mondiale. Si distingue, anche, per aver lanciato le nuove tendenze, ad oggi riconosciute icone del design contemporaneo. Le creazioni dell'argentiere greco furono molto apprezzate durante il Gran Tour dai turisti inglesi, in particolare nella Maison di Via Sistina. A questa seguì poi l'apertura di nuovi punti vendita in Via Condotti e in altri punti strategici e turistici. Negli anni '50 Bulgari inizia a dedicarsi alla creazione di gioielli caratterizzati da pietre preziose e colorate, tra loro combinate in maniera particolare. All'inizio degli anni '70 poi, inizia a conquistare anche Europa e Stati Uniti. L'evoluzione non si ferma, infatti tra gli anni '80 e gli anni '90 Bulgari continua a lanciare gioielli distintivi, ma che siano allo stesso tempo versatili, indossabili quindi in ogni ora del giorno, senza tralasciare alcuna occasione. Inoltre, Bulgari si è nel tempo innovata, internazionalizzata, ma soprattutto diversificata; offre infatti diversi prodotti: dai gioielli, ai foulard, alle sete, alle borse.

---

<sup>45</sup> <https://www.bulgari.com/>

# BVLGARI

ALTA GIOIELLERIA GIOIELLI FIDANZAMENTO E MATRIMONIO OROLOGI BORSE E ACCESSORI PROFUMI REGALI LA MAISON STORIE HOTELS & RESORTS



## MAGNIFICHE METAMORFOSI

Fonte: <http://www.bulgari.com/>

Bulgari, inoltre, si caratterizza per una forte propensione all'heritage. Infatti, al piano superiore della Maison situata in Via Condotti 10, si localizza la DOMVS, un luogo in cui dominano la storia e l'evoluzione stilistica di Bulgari, raccontata attraverso i pezzi unici della collezione Heritage. Vengono anche svelati i gioielli indimenticabili che hanno fatto la storia, indossati da donne iconiche quali, Elisabeth Taylor, Anita Ekberg e Sophia Loren. DOMVS può essere descritta quale una galleria espositiva, uno scrigno direi ove prendono vita le radici e il cuore pulsante della Maison Bulgari.



Fonte: <http://www.bulgari.com/>

Diverse le icone di BVLGARI, prima fra tutti, i fiori che da oltre un secolo sono protagonisti della collezione. L'amore costante per la simmetria e l'armonia si sposa perfettamente con l'universo floreale che ne permette di definire la perfezione e l'eleganza. Segue l'orologio BVLGARI BVLGARI, il quale nacque a seguito di un orologio digitale in edizione limitata con la scritta "Bvlgari Roma" donato nel 1975 ai 1000 clienti più importanti della Maison. Da qui, inoltre, emerge l'accurata attenzione che Bvlgari mostra, da sempre, nei confronti dei propri clienti. Un altro importante segno iconico è senza dubbio la moneta, che si rifà alla tradizione gioielliera riferitasi all'epoca tardo-romana, I secolo dopo Cristo. Poi i serpenti, forti, affascinanti e misteriosi, i quali simboleggiano la saggezza, la rinascita e la vitalità. Infine, le parentesi, caratterizzanti la gioielleria modulare, ove ogni singolo elemento vanta alto design ed eleganza, ma è prodotto in serie e poi manualmente rifinito e collegato ad altri elementi. Questo è il primo esperimento di gioielleria modulare, chiaramente firmato Bulgari e Roma è stata l'ispirazione.

Ma ad oggi Bulgari chi è? e come ha reagito alla pandemia covid-19? Giampaolo Della Croce si racconta:

- 1) La pandemia Covid 19 si è diffusa in tutto il mondo, colpendone il sistema sanitario, sociale, economico, e anche politico. Come ha inciso secondo lei, questa crisi su Bulgari?

Bulgari per quasi 130 anni si è caratterizzata per il possesso di una struttura familiare. La pandemia Covid 19 ha impattato sia emotivamente che economicamente. Tuttavia, l'azienda è cresciuta con i valori della famiglia, motivo per il quale, l'attenzione ai dipendenti è quasi maniacale. Questo è reso ancora più incisivo durante il covid 19. Numerosi infatti sono stati gli investimenti fatti a tutela del personale e della struttura in generale.

- 2) In che modo la crisi causata dalla pandemia Covid 19 ha impattato sugli obiettivi aziendali? Sono stati modificati?

Gli obiettivi aziendali sono stati mantenuti, se pur rivisti in alcune cose. Punto di forza è stata la ri-attività, ma soprattutto la flessibilità e l'agilità dell'azienda che permettono da sempre di spingere modelli di business diversi, tra quelli soliti. Essendo chiuse le boutique, ci si è gettati nell'e-commerce. Il modello agile ha permesso di ridurre all'osso gli effetti pandemici negativi.

- 3) Bulgari si è convertita, a causa del covid 19, allo smart-working? totale o parziale? Lei crede che questo abbia degli effetti positivi a livello di produttività e feedback da parte dei dipendenti? Pensa che questa sia una opportunità da sfruttare anche in futuro?

Bulgari aveva già intrapreso la strada dello smart working prima che scoppiasse la pandemia. L'arrivo della pandemia ha sicuramente ridotto le tempistiche; infatti se prima il personale era in smart working un solo giorno a settimana, adesso è obbligato a fare 3 giorni la settimana. L'impatto dello smart working è sicuramente positivo sul clima aziendale. Le persone sono meno stressate, e più motivate. Le ore che solitamente trascorrono in macchina e nel traffico possono essere, adesso, dedicate a fare altro. La stessa produttività è migliorata.

- 4) Il settore del lusso sposa lo smart-working e l'implementazione sempre più forte dell'e-commerce? O questi sono in contraddizione?

Questi concetti si sposano bene perché lo smart-working dà la possibilità alle funzioni interne dell'azienda di avere maggiore flessibilità, mentre l'e-commerce aiuta le vendite soprattutto in un regime ridotto come quello che stiamo vivendo a causa della pandemia. Infatti mancando il polmone fondamentale, ossia la circolazione della clientela, l'e-commerce permette di regalare il lusso ovunque. Se infatti viaggiare è al momento limitato, l'e-commerce permette di controbilanciare il calo negativo della pandemia, intrigando i clienti attraverso delle interfacce virtuali sempre più interessanti e innovative.

5) A livello economico, il settore del lusso è stato fortemente colpito? O ha retto la pandemia? In che modo Bulgari ha deciso di fronteggiare la pandemia?

Chiaramente non posso fornire delle percentuali ben precise, ma posso dire che Bulgari ha retto molto bene la pandemia grazie soprattutto a due strategie: l'e-commerce e la filosofia del local call, ossia rafforzare il rapporto con i clienti locali, quindi fidelizzarli, approfittando del fatto che sia possibile raggiungerli laddove vivono, pur rispettando i DPCM che inducono a rimanere a casa.

6) Quali strategie Bulgari ha adottato a livello economico per continuare a motivare i propri dipendenti?

Bulgari non ha adottato alcuna strategia economica specifica per motivare i propri dipendenti.

7) Quali sono i principali clienti di Bulgari? Che tipologia di clientela possiede? E come quest'ultima ha modificato le proprie abitudini durante il covid19?

La clientela di Bulgari è molto variegata; questo a causa del fatto che interviene su diversi business: dai gioielli, ai foulard, alle sete e infine anche gli hotel. Ad esempio, gli hotel di Bulgari, siti a Bali e Dubai, hanno visto prenotazioni da parte delle persone del posto. Infatti i locali prenotavano una settimana, come se andassero in vacanza, pur rimanendo lì. L'impatto sul business, grazie a queste strategie non è stato così tanto negativo.

8) Quali secondo lei gli aspetti negativi e/o positivi di questa pandemia? Cosa ci ha fatto riscoprire e cosa ha fatto riscoprire alle imprese? E nel particolare, cosa ha reso noto a Bulgari?

Nessuna risposta particolare.

9) Bulgari ha partecipato attivamente alla situazione pandemica? Quali azioni sono state intraprese a favore della collettività?

Bulgari ha reagito molto bene nella protezione e salvaguardia dei dipendenti e dell'azienda in toto; ha infatti creato degli investimenti, nonostante il periodo di difficoltà economica. In particolare, ha investito sulla ricerca del vaccino in partnership con l'ospedale Spallanzani di Roma. Inoltre ha trasformato la sua rete produttiva di bagni schiuma in rete produttiva di gel igienizzanti. A tutela del personale sono state allestite delle postazioni che permettessero la somministrazione di test antigenici all'inizio della pandemia. Inoltre, la struttura è stata dotata di gel per l'igienizzazione della mani, fornitura di mascherine e test antigenici, e infine la misurazione della temperatura per il personale.

10) Come cambia il lusso dopo il covid 19? Le sfilate sono state intaccate? Come ha deciso di adattarsi Bulgari?

Il lusso che interessa gioielli e orologi non si è modificato; quando si sogna si sogna in grande e Bulgari continua a fare i suoi gioielli super prestigiosi, ma il modello di business si è adattato molto, rendendosi digitale. Ad esempio si coccolano i clienti a distanza con attività digitali mirate a raccontare. I tempi si sono dilatati, nel senso che abbiamo tutta la giornata per stare a casa, per intrattenere e informare, motivo per il quale abbiamo creato attività digitali, sia sulla piattaforma di Bulgari, sia sui social network, ma anche nei one to one; non essendoci più gli eventi in negozio o fuori dal negozio per festeggiare le nuove collezioni, tutto questo è diventato digitale e personale. Più one to one che one to many. Il cliente e il venditore si incontrano insieme all'esperto di gioiello o orologio avendo modo di conoscersi meglio, di raccontarsi, di presentare le collezioni in maniera più intima.

11) Come cambia la produzione dopo il covid 19? La moda ha adottato uno stile più comfy?

Ovviamente Bulgari rimane il medesimo; il concetto del gioiello come sogno non si è modificato. Inoltre, da sempre, i gioielli di Bulgari sono studiati ergonomicamente per essere comodi, belli, e per essere indossati. Anche quelli più preziosi, da milioni di euro, non sono mai pesanti, fastidiosi, quindi considerati un di più, ma rendono l'indosso facile e confortevole.

12) Sono nati nuovi ruoli aziendali? Bulgari ha visto l'implementazione di nuovi job title? Se sì, quali?

Sicuramente sì, perché tutta questa parte digitale e virtuale ha visto accrescere molto la struttura marketing e comunicazione perché ovviamente servono tecnicismi maggiori e quindi abbiamo investito in quella direzione. Abbiamo rafforzato il lato digital.

13) La tecnologia ha reso possibile la connessione; ma Bulgari ha trovato difficoltà nell'implementazione di ciò? È stato possibile rimanere connessi in maniera efficace ed efficiente?

Assolutamente sì, nonostante io non sappia come abbiamo fatto; tutti lavoriamo e abbiamo lavorato a distanza senza alcun impedimento. La connessione è efficiente ed efficace. Laddove vi siano stati colleghi che non avessero connessioni chiare o qualche impedimento, questi venivano supportati dall'IT interno in maniera rapida. Non vi è stata difficoltà né in Italia e Svizzera né nelle zone remote come Sud Africa e Thailandia.

14) Bulgari su cosa investirà in futuro?

Una volta fatte delle scelte, queste vengono incrementate sempre di più; si guarda indietro solo come motivo di insegnamento; non copiamo dei modelli, ma li rielaboriamo in futuro. Per cui sicuramente incrementeremo quello che abbiamo già intrapreso, arricchendolo con nuovi investimenti, sempre diversi.

Inoltre, a sostegno di questo, l'interessante intervista pubblicata sul Sole24 a Jean-Christophe Babin, CEO di Bulgari.

“Continuerete a sostenere in particolare la ricerca sui virus?” Jean Christophe Babin risponde e afferma: “sono ottimista per natura e credo che il futuro possa riservare molte cose positive. Ma non possiamo ignorare gli allarmi lanciati da alcuni scienziati sulla concreta possibilità che il Sars-Cov-2 non sia un caso isolato. Potrebbero arrivare altri virus, altre malattie che dobbiamo imparare a curare. Per questo è nato il Bulgari Virus Free Fund, un programma per supportare istituti di alto profilo come il Jenner Institute dell'università di Oxford, quello, per intenderci, che ha collaborato al vaccino AstraZeneca, la Rockefeller University di New York e l'istituto Spallanzani, tutti impegnati sulla ricerca di diversi tipi di virus, tra i quali, a Oxford, l'ebola, per il quale non esistono, a oggi, vaccino o cura”.<sup>46</sup>

### 3.3.2 Il caso Giorgio Armani

Giorgio Armani nasce nel 1934 a Piacenza, frequenta le scuole locali e successivamente si trasferisce a Milano con la famiglia. Inizia ad interessarsi al mondo della moda e nel 1957 lascia l'Università di Medicina e diventa “buyer” per i grandi magazzini La Rinascente; lavora per Nino Cerruti e poi come freelance. Successivamente, segue il consiglio di Sergio Galeotti e fonda una società: è il 24 luglio 1975. Nel 1981 nasce la linea Armani, mentre nel 1991 nasce la linea Armani Exchange. Infine negli anni 2000 viene inaugurato il concept store Armani/Manzoni 31, Armani Nobu e infine la linea Armani/casa. Il gruppo Armani è tra le aziende della moda e del lusso leader nel mondo; conta 8980 dipendenti e produce, distribuisce e vende direttamente prodotti di moda tra cui accessori, orologi, abbigliamento, cosmetici, profumi, mobili e addirittura complementi d'arredo.

---

<sup>46</sup> <https://www.ilsole24ore.com/art/cosi-bulgari-si-impegna-combattere-virus-e-punta-giovani-talenti-ADkkB3HB>

ACCEDI AL TUO ACCOUNT PER AVERE LA SPEDIZIONE STANDARD GRATUITA

NUOVI ARRIVI

Uno sguardo esclusivo sulla collezione Primavera Estate 2021: lasciatvi ispirare dai nuovi look.

Scopri la collezione



Fonte: <http://www.armani.com/>

Il gruppo YOOX NET-A-PORTER è leader globale nel lusso e nella moda online e conta 4.3 milioni di clienti in 180 paesi. Questo unisce il mondo del luxury e quello della tecnologia, fornendo alla clientela più esigente il piacere del lusso e della moda. Si caratterizza per un posizionamento del tutto unico nel settore dell'e-commerce del lusso grazie a un business model che include un ecosistema completo nel retail del lusso.

YOOX NET-A-PORTER GROUP



HOME > ABOUT US > WHO WE ARE > DNA



Fonte: <https://www.ynap.com/>

L'intervista con Giorgio Armani in parte è stata rielaborata attraverso delle interviste già sostenute nel corso dell'anno e non da me personalmente, in parte è stata costruita attraverso comunicati stampa e materiali interni all'impresa, forniti direttamente dal press office di Giorgio Armani, i quali mi hanno permesso di rispondere alle domande da me elaborate. In particolare, la personalità di Giorgio Armani si distingue per essere protagonista di questa situazione pandemica emergenziale, dimostrandosi attivamente partecipe a livello personale, aziendale e sociale. Questo, insieme alle ulteriori interviste, somministrate personalmente a dipendenti di Fendi e Bulgari, mi ha permesso di elaborare delle conclusioni ben precise.

- 1) La pandemia Covid-19 si è diffusa in tutto il mondo, colpendone il sistema sanitario, sociale, economico, e anche politico. Come ha inciso secondo lei, questa crisi su Giorgio Armani?

La risposta della moda alla pandemia covid19 è stata rapida e razionale; la definirei un atto positivo: dalle donazioni alle conversioni delle strutture, tutti hanno fatto del loro meglio per agire. La moda a volte è piena di ego, ma questa volta abbiamo agito insieme e insieme abbiamo imparato una lezione, che a mio parere è stata la più importante: il debito di trattenerci e restare forti per superare le difficoltà. Spero che la moda dia una occhiata alle priorità e apprenda dall'esperienza degli ultimi mesi. Io personalmente ho avuto la necessità di rallentare, mostrare meno e cercare di tenere la conta delle domande reali dei clienti; spero che venga imposto un sistema più reale a una scala umana, dove si dia più valore alla creatività. Si potrebbe applicare a tutta la società nel momento in cui si abbassa il ritmo e si apprezza ciò che realmente conta. Contemporaneamente spero che la gente consumi in modo più prudente concentrandosi sulle cose fatte senza tempo, fatte bene, lontano dalla frenesia del fast fashion.

- 2) In che modo la crisi causata dalla pandemia Covid-19 ha impattato sugli obiettivi aziendali? Sono stati modificati?

Personalmente, ho cercato di mantenere un equilibrio in tutti i sensi; da poco la conclusione che la miglior politica è quella di cercare soluzioni eleganti e semplici. Nella moda per certo seguo lo stesso criterio, in futuro ottimizzerò la mia offerta, riducendo le collezioni capsula e esplorando nuovi territori. Oltre alla bellezza e alla qualità acquisteremo rilevanza al fine di produrre in maniera sostenibile. Infatti nel viicino 2018 è stato avviato un progetto per la realizzazione di un protocollo, il quale ha ad oggetto i criteri di sostenibilità che devono soddisfare i prodotti al fine di essere definiti sostenibili. Questi, poi, una volta attestata la sostenibilità, potranno godere del logo Armani Sustainability Project. Questo, inoltre, riprende un disegno esteticamente caro a Giorgio, e cioè una foglia di bambù stilizzata a natura orientale, che ruota intorno al testo in maniera circolare ricordando il concetto stesso di economia circolare. Lo stesso packaging è oggetto di studio e innovazione al fine di migliorare la qualità senza mettere a repentaglio lo stile. Un esempio sono le seguenti:

#### Packaging istituzionale Giorgio Armani



Nuove maniglie in 100% poliestere riciclato

Carta FSC con minimo il 50% di componente riciclata (post consumer waste)



Prodotto 100% da PET riciclato

100% riciclabile

- Sticker in carta senza plastificazioni
- Nastro in poliestere 100% riciclato

Per la linea Giorgio Armani/Privé sono inoltre state utilizzate carte prodotte con l'80% in meno di consumo di acqua rispetto a quelle tradizionali.

### Packaging istituzionale Emporio Armani



Maniglia a maglia circolare realizzata interamente in carta

100% carta riciclata



Prodotto 100% da PET riciclato

100% riciclabile

- Grucce in ABS 100% riciclato
- Scatole per scarpe con costruzione abbattibile che occupa l'80% in meno nei volumi di trasporto
- Scatole per la linea underwear in plastica riciclata al 30-40%

Per l'Emporio Armani Caffè è stato sviluppato un packaging per il take away al 99% compostabile, in cui solo i tappi delle mug sono in plastica riciclabile.

### Packaging istituzionale Armani Exchange



Carta 100% FSC

Carta con 40% di componente riciclata (post consumer waste)



Maniglie in carta intrecciata 100% riciclabile

- 3) Giorgio Armani si è convertita, a causa del covid-19, allo smart working? totale o parziale? Lei crede che questo abbia degli effetti positivi a livello di produttività e feedback da parte dei dipendenti? Pensa che questa sia una opportunità da sfruttare anche in futuro?

Dalla crisi possono nascere nuove opportunità, perché è necessario reinventarsi e trovare nuove soluzioni per non fermarsi. Così, il Gruppo Armani che già lo scorso marzo, in piena emergenza all'inizio della pandemia, aveva riconvertito i quattro stabilimenti produttivi italiani nella realizzazione di camici monouso, adotta ulteriori misure volte a offrire nuove condizioni e servizi ai propri dipendenti, tutelandone continuità lavorativa e salute. La questione della tutela della salute e della garanzia del lavoro svolto in totale sicurezza, è da sempre questione primaria per il Gruppo, che sin dallo scorso febbraio ha adottato la formula dello smart working su larga scala. Avvalendosi della consulenza di esperti in materia, ha poi messo a punto nuovi strumenti a protezione della salute dei lavoratori che si recano in ufficio: smart working, test con cadenza bimestrale per tutti i dipendenti, distribuzione gratuita quotidiana di mascherine chirurgiche, orario flessibile, calendari di presenza che assicurano il distanziamento e il non assembramento, intensificazione delle misure igieniche, campagna vaccinale. In quest'ottica alcuni spazi aziendali sono stati completamente trasformati. Così i locali della palestra di via Bergognone 46 sono stati adibiti a infermeria. È qui che i dipendenti vengono sottoposti a test sierologici gratuiti periodici e su richiesta, alla somministrazione dei vaccini antiinfluenzali, possibilità estesa anche ai familiari. Gli chef e tutto il personale dei ristoranti di Milano, già attivi nel servizio di preparazione dei piatti e cocktail da asporto e delivery, sono stati coinvolti nella messa a punto di un nuovo servizio dedicato ai dipendenti presenti in ufficio ai quali viene proposto ogni giorno, al costo di uno solo ticket, un piatto sempre diverso. I pasti possono essere consumati, quando consentito e in ottemperanza al protocollo di sicurezza in atto, nella sala catering adiacente all'Armani/Teatro, riconfigurata a mensa, e vengono consegnati su richiesta anche nelle altre sedi di via Borgonuovo. In seguito ai provvedimenti di limitazione di accesso o di chiusura che hanno riguardato il settore della ristorazione in tutto il mondo, i ristoranti Armani si sono attivati con servizi di delivery e takeaway a partire da maggio 2020. Sono stati studiati format, menu, offerte adeguate alla consegna a domicilio nel pieno rispetto della filosofia e della cucina di ciascun locale. Così Emporio Armani Caffè e Ristorante Milano e Nobu Milano in collaborazioni con Deliveroo e MyMenu, garantiscono modalità di consegna senza contatto nel pieno rispetto delle norme igienico sanitarie. Attraverso il sito [www.cosaporto.it](http://www.cosaporto.it) Emporio Armani Ristorante porta inoltre a casa dei clienti tutto il necessario per le occasioni speciali: torte, pasticceria, vino o champagne, anche in abbinamento a composizioni floreali Armani/Fiori. È inoltre possibile fare un aperitivo come al bar grazie a cocktail già pronti in formato monodose.

- 4) Il settore del lusso sposa lo smart working e l'implementazione sempre più forte dell'e-commerce? O questi sono in contraddizione?

YOOX NET-A-PORTER bilancia la tecnologia e il tocco umano per creare un'esperienza di acquisto di alto livello. Intelligenza artificiale, realtà aumentata, ricerca vocale e visiva sono tutte le innovazioni che il Gruppo sta sviluppando per arricchire l'esperienza di acquisto del cliente, che è quasi sempre da smartphone. La sostenibilità plasma sempre di più il business model di YOOX NET-A-PORTER, con particolare attenzione alla promozione di un impatto positivo duraturo per le persone e il pianeta attraverso la circolarità, la trasparenza e la collaborazione.

- 5) A livello economico, il settore del lusso è stato fortemente colpito? O ha retto la pandemia? In che modo Armani ha deciso di fronteggiare la pandemia?

I tempi già erano difficili e incerti, ma personalmente non ho avuto paura, non per me, ma per le persone intrappolate in questa crisi, come quelli che hanno sofferto i dolori direttamente, come gli operatori della sanità che hanno operato in prima linea. Mi considero molto fortunato; il mio stile di vita non è cambiato in modo drammatico. Dice la filosofa Adela Cortina che viviamo in un tempo di reputazione e non di coscienza e a molte persone interessa più della loro reputazione che di quello che loro possono pensare di loro stessi; non è il caso di Armani che mai ha ceduto alla tentazione del titolo; c'è chi lo accusa di scommettere per quello che funziona, come se allontanarsi dal suicidio professionale fosse un demerito. Il disegnatore non affitta il profitto a quelle facce terribili che un giorno furono i più cool e oggi nessuno sa dove stanno. Chi accusa Armani di essere conformista quando fu il primo a inventare la sartoria maschile negli anni 80. Introdusse materiali leggeri come lino e lana ultra leggera e fece il possibile affinché essi da una uniforme rigida ottennero un campo illimitato di possibilità.

- 6) Quali strategie Giorgio Armani ha adottato a livello economico per continuare a motivare i propri dipendenti?

*"Il modello di business intorno al quale da alcuni mesi sto ridisegnando le attività del Gruppo Armani si può riassumere in un concetto a me caro da sempre: fare meno, ma meglio. Il mio è un invito a un consumo più responsabile, puntando su autenticità e cambiamento. In YOOX NET-A-PORTER ho trovato un partner che mi consente di trasformare questo principio in un nuovo progetto di acquisto multicanale nel quale il rapporto con il cliente diventa ancora più personale e più diretto, mentre e-commerce e boutique si integrano in un equilibrio dinamico che ha un effetto salutare, anche sull'ambiente."* Giorgio Armani

*"Armani è da sempre all'avanguardia nel mondo della moda e del lusso e uno dei primi ad aver adottato l'e-commerce con noi. Dopo una partnership che dura da due decenni, siamo ancora entrambi spinti dalla voglia di rivoluzionare il mondo della moda con continue innovazioni, come abbiamo fatto dal primo giorno in cui abbiamo iniziato a lavorare insieme".* Federico Marchetti, Chairman and CEO, yoox net a porter group

Dalle parole di Giorgio Armani e Federico Marchetti, riportate letteralmente sul comunicato stampa del 22 luglio 2020 a Milano, emerge che Armani e Yoox net a porter group annunciano una nuova fase strategica. Questo accordo fino al 2025 ha come obiettivo quello di riprogettare e quindi realizzare in maniera digitale, integrata ed evolutiva l'esperienza di acquisto in tutti i canali digitali e fisici dell'intero gruppo Armani. Il covid 19 non ha fatto altre che rendere evidente la necessità di ridisegnare il settore del mondo attribuendogli innovazione e tecnologia, al fine di poter instaurare una relazione personale, ma soprattutto diretta con i consumatori, al fine di comprendere le loro aspettative, espandere la possibilità di scelta. La strategia adottata è una strategia di sviluppo sinergico tra i diversi canali distributivi che ha come scopo quello di migliorare l'esperienza di shopping online e fisica al fine di introdurre una maggiore flessibilità.

- 7) Quali sono i principali clienti di Giorgio Armani? Che tipologia di clientela possiede? E come quest'ultima ha modificato le proprie abitudini durante il covid-19?

Il mercato, nel caso specifico di Giorgio Armani, è un mercato segmentato, la cui segmentazione avviene utilizzando diverse variabili, ossia geografiche, sociodemografiche, psicografiche, comportamentali. In particolare, la clientela di Giorgio Armani è una clientela molto ampia e variegata. Distingue, anzitutto tre diverse tipologie di clienti, che si riflettono nell'abbigliamento uomo/donna/bambino. Questa è la prima segmentazione: per genere. Inoltre, vengono distinti tre brand e cioè Emporio Armani, Giorgio Armani, Armani exchange e EA7. Questi possiedono stili diversi, adatti a tutte le occasioni. Il 2018 vede completata la riorganizzazione dei brand del Gruppo Armani avviata l'anno precedente. Questa ha permesso una focalizzazione sui marchi Giorgio Armani, Emporio Armani e A|X Armani Exchange, per intercettare meglio le esigenze e i desideri dei diversi target di clientela. In questa struttura si inseriscono anche gli accordi di licenza dei prodotti come occhiali, cosmetici e gioielli e alcune partnership mantenute attive.

- 8) Quali secondo lei gli aspetti negativi e/o positivi di questa pandemia? Cosa ci ha fatto riscoprire e cosa ha fatto riscoprire alle imprese? E nel particolare, cosa ha reso noto a Giorgio Armani?

Credo nel duro lavoro, nella dedizione e la passione, queste sono le cose che influenzano le possibilità dell'esito più che il puro talento e la sorte; specialmente il duro lavoro. Ti propone una meta e vai avanti finché la raggiungi; nel cammino si apriranno continue opportunità; quanto più lavori, più approfitterai delle opportunità. Se spero che arrivi un colpo di fortuna, sarai molto deluso. Gli esseri umani sono creature complicate e sono le nostre esperienze che ci danno forma. Ho avuto e ho ancora una vita meravigliosa e piena; il cammino mi ha permesso di esprimere la mia creatività; ci sono stati alti e bassi, uno di questi momenti fu quando morì il mio socio, un crocevia importante e ho assunto il ruolo di direzione. Momento complicato, ma c'è stato altro. Quello che mi ha mantenuto in piedi è stata l'energia e l'impulso. Gestisco così le emozioni: duro lavoro e concentrazione.

- 9) Armani ha partecipato attivamente alla situazione pandemica? Quali azioni sono state intraprese a favore della collettività?

Negli ultimi mesi mi ha sorpreso molto come si è comportata la gente; in Italia abbiamo dimostrato forza e unità nazionale. Personalmente sono un uomo pratico e realistico e ho il dovere morale di intervenire; tutto ciò che è accaduto mi ha fatto commuovere. Ho fatto una donazione all'ospedale e alla protezione civile, ma poi ho deciso di fare un gesto più concreto: trasformare tutte le fabbriche del nord Italia per produrre uniformi per i sanitari. A fronte dell'attuale situazione di emergenza Coronavirus, il Gruppo Armani ha donato un milione e 250 mila euro agli ospedali Luigi Sacco, San Raffaele e Istituto dei Tumori di Milano, Spallanzani di Roma e a supporto dell'attività della Protezione Civile.

Giorgio Armani, inoltre, scrive una lettera a tutti gli operatori sanitari; qui un estratto: "È commovente vedervi impegnati nel vostro lavoro con le difficoltà e i grandi sforzi che ormai tutto il mondo conosce. E soprattutto vedervi piangere. Credo che questo sentimento si colleghi al mio desiderio di intraprendere la carriera di medico quando ero giovane e cercavo una mia strada. Tutta la Giorgio Armani è sensibile a questa realtà ed è vicina a tutti voi: dal barelliere all'infermiera, dai medici di base a tutti gli specialisti del settore.

Vi sono personalmente vicino. Giorgio Armani"

Il Gruppo Armani comunica la conversione di tutti i propri stabilimenti produttivi italiani nella produzione di camici monouso destinati alla protezione individuale degli operatori sanitari impegnati a fronteggiare il Coronavirus. Nelle scorse settimane, a seguito dell'iniziale donazione stanziata a favore della Protezione Civile e degli ospedali Luigi Sacco, San Raffaele, Istituto dei Tumori di Milano e dello Spallanzani di Roma,

Giorgio Armani ha deciso di dare il suo contributo anche all'ospedale di Bergamo, a quello di Piacenza e a quello della Versilia, arrivando così a una donazione complessiva di 2 milioni di euro. Inoltre Giorgio Armani e il Presidente Leo Dell'Orco comunicano che i giocatori e l'allenatore della Pallacanestro Olimpia Milano hanno deciso di rinunciare a una parte del proprio stipendio per sostenere le strutture ospedaliere lombarde impegnate a contrastare l'emergenza epidemiologica da COVID-19 e Olimpia Milano effettuerà inoltre una corrispondente donazione. L'importo totale della donazione è pari a 1 milione di euro e si aggiunge alle donazioni effettuate dal Gruppo Armani a favore di alcuni ospedali italiani e della Protezione Civile e alla conversione degli stabilimenti per la produzione di camici monouso recentemente annunciate.

10) Come cambia il lusso dopo il covid 19? Le sfilate sono state intaccate? Come ha deciso di adattarsi Giorgio Armani?

Per questa collezione abbiamo preso a riferimento i tessuti maschili classici e i motivi caratteristici. Sono aumentate le proporzioni dei disegni; in questo senso, ci sono state innovazioni, e in particolare la modernizzazione del completo classico Armani. È emerso un aspetto funzionale, e cioè aggiungere tasche più grandi ai cappotti senza compromettere lo stile del look. Le giacche iconiche doppie di lana si uniscono a camicie di seta e pantaloni larghi per un completo audace e sofisticato. Il disegnatore per le sfilate ha scelto due possibilità, entrambi senza ospiti. La prima nel sito della marca e la seconda attraverso un giro girato nelle officine centrali. Giorgio Armani ha capito che le feste sono finite e che il peggior nemico del successo è dare per scontato che tutto vada bene sempre. Già lo diceva il poeta “bisogna vivere illusi, senza farsi illusioni”.

11) Come cambia la produzione dopo il covid-19? La moda ha adottato uno stile più comfy?

Questa crisi è una meravigliosa opportunità per rallentare e riallineare tutto; per disegnare un orizzonte più vero. Sono già tre settimane che lavoro con i miei team perché, usciti dal lockdown, le collezioni estive rimangano in boutique almeno fino ai primi di settembre, come è naturale che sia. E così faremo da ora in poi. Questa crisi è anche una meravigliosa opportunità per ridare valore all'autenticità: basta con la moda come puro gioco di comunicazione, basta con le sfilate cruise in giro per il mondo per presentare idee blande e intrattenere con spettacoli grandiosi che oggi ci si rivelano per quel che sono: inappropriati, e se vogliamo anche volgari. Sprechi di denaro che inquinano e sono verniciate di smalto sul nulla. Eventi speciali devono succedere per occasioni speciali, non come routine (lettera wwd giorgio armani)

12) Sono nati nuovi ruoli aziendali? Giorgio Armani ha visto l'implementazione di nuovi job title? Se sì, quali?

Giorgio Armani nel 2018 contava 8206 dipendenti nel mondo, 531 punti vendita di proprietà, 7 poli industriali<sup>47</sup>. Il 2019 contava invece 9064 dipendenti nel mondo, 598 punti vendita di proprietà, e 7 poli industriali<sup>48</sup>. Sicuramente molti ruoli sono stati dedicati ai nuovi goals aziendali, quali il digital e la sostenibilità.

13) La tecnologia ha reso possibile la connessione; ma Giorgio Armani ha trovato difficoltà nell'implementazione di ciò? È stato possibile rimanere connessi in maniera efficace ed efficiente?

No, la tecnologia ha permesso a tutti di rimanere connessi.

14) Giorgio Armani su cosa investirà in futuro?

Già dal 2013 il Gruppo ha integrato all'interno dei suoi valori la sostenibilità, la quale orienta le diverse scelte strategiche. In particolare, l'unità Corporate Social Responsibility – sostenibilità, preposta al fine di gestire e

<sup>47</sup> <https://www.armani.com/cloud/armanif31wp/uploads/2020/04/SUSTAINABILITY-ARMANI-IT.pdf>

<sup>48</sup> <https://www.armani.com/cloud/armanif31wp/uploads/2020/10/Sustainability-Report-2019-Armani-Group-IT.pdf>

facilitare questo processo, si occupa di aggiornare le politiche del gruppo, individuando progetti e obiettivi in materia socio ambientale. Il gruppo ha quindi, negli ultimi anni, indetto un piano di azione articolato in cinque diverse sezioni. Poi, nel 2019 il gruppo ha preso una ulteriore decisione importante: l'adesione al Fashion Pact, una iniziativa di natura internazionale che accoglie più di 250 fra le più grandi aziende del mondo della moda. Inoltre, è stato redatto un piano di sostenibilità<sup>49</sup>.

PILASTRO	SDGs SUPPORTATI	OBBIETTIVO	ATTIVITÀ
Gestione responsabile della catena di fornitura	 	Introduzione e adozione di standard sul benessere animale entro il 2025	Mappatura degli standard sul benessere animale esistenti sul mercato Redazione di un protocollo ai fini dell'applicazione del logo Armani Sustainable Project (ASP)
		Uso del 25% di materie prime che rispondano a specifici criteri di sostenibilità entro il 2025	Redazione di un protocollo ai fini dell'applicazione del logo Armani Sustainable Project (ASP)
		Innalzamento dello standard qualitativo dei fornitori del Gruppo entro il 2030	Revisione della check list e revisione del rating in seguito all'aggiornamento della check list Creazione del comitato di valutazione fornitori e presa di decisioni successive agli audit
		Riduzione del 30% delle emissioni sotto controllo diretto entro il 2030	Mappatura delle emissioni dirette di CO <sub>2</sub> del Gruppo (negozi, operations e sedi in tutto il mondo) Impostazione del piano di riduzione delle emissioni di CO <sub>2</sub> sulla base dei risultati della mappatura
Tutela ambientale e utilizzo efficiente delle risorse		Uso del 25% di materie prime che rispondano a specifici criteri di sostenibilità entro il 2025	Redazione di un protocollo ai fini dell'applicazione del logo Armani Sustainable Project (ASP) Condivisione di protocolli di sostenibilità del Gruppo con i licenziatari
		Uso di energia elettrica 100% da fonte rinnovabile per le sedi e i negozi italiani del Gruppo entro il 2023	Mappatura dei contratti di fornitura di energia elettrica e valutazione dei costi Acquisto dei certificati d'origine (GO Certificates) oppure eventuale implementazione di nuovi impianti fotovoltaici
		Impegno ad acquistare il 100% della carta certificata FSC entro il 2025	Mappatura degli acquisti di carta non certificata Sostituzione degli acquisti di carta non certificata
		Impegno a eliminare la plastica monouso dai packaging B2C entro il 2025, B2B entro il 2030	Mappatura dei diversi packaging utilizzati Eliminazione dei componenti plastici dal packaging di prodotto (anche in conformità alla direttiva "Single Use Plastic")
		Impegno ad acquistare il 50 % di plastica riciclata nel packaging entro il 2030	Mappatura materiali plastici usati Sviluppo di un piano di sostituzione degli acquisti di plastica vergine con plastica riciclata
		Supporto delle innovazioni che riducano l'inquinamento da sostanze chimiche nelle acque	Partecipazione a tavoli di lavoro internazionali (CNMI, Fashion Pact) Diffusione MRSL Gruppo Armani
Benessere dei dipendenti e sviluppo dei talenti	 	Coinvolgimento di tutte le aree aziendali nel piano di sostenibilità del Gruppo	Creazione e diffusione di contenuti per la intranet aziendale e il sito Realizzazione di workshop (su sostenibilità in generale e su temi specifici)
		Sviluppo dei talenti	Promozione dell' Armani Retail Development Program
Attenzione verso il cliente	 	Miglioramento della relazione con il cliente e sensibilizzazione su tematiche di sostenibilità	Ampliamento dei contenuti relativi al prodotto rilasciati al cliente tramite il QR code di Certiologo Coinvolgimento e sensibilizzazione del cliente sulle tematiche di sostenibilità rilevanti per il Gruppo, anche attraverso l'adozione del concetto di Outlet Green nella progettazione dei nuovi spazi retail
Supporto e coinvolgimento delle collettività	   	Avvio di progetti di responsabilità sociale rivolti alla comunità	Supporto alle necessità delle fasce più deboli ed emergenze sociali Proseguimento del progetto Acqua For Life
		Avvio di collaborazioni stabili in ambito formativo	Finanziamento di progetti di ricerca medico-scientifica

Fonte: <https://www.armani.com/cloud/armanif31wp/uploads/2020/10/Sustainability-Report-2019-Armani-Group-IT.pdf>

Questa attenzione alla sostenibilità si evince in tutte le diverse dimensioni; infatti parte dal prodotto fino a manifestarsi nello stesso punto vendita. Le boutique e i punti vendita infatti mimrano a rappresentare e comunicare i valori di Giorgio Armani, tra cui spicca sicuramente lo stesso impegno verso la sostenibilità. Il gruppo, a conferma di ciò ha ideato e sviluppato un concept che è stato applicato per la prima volta nel 2019 negli outlet di Sanremo e Hong Kong e verrà poi esteso agli altri outlet di futura apertura.

<sup>49</sup> <https://www.armani.com/cloud/armanif31wp/uploads/2020/10/Sustainability-Report-2019-Armani-Group-IT.pdf>



**Armani Outlet Green**

Fonte: Report Sustainability 2019 Gruppo Armani

Le strutture sono semplici ed essenziali, realizzate con materiali possedenti una quota di riciclato e riciclabili a vita. Sono utilizzati materiali naturali che permettono di poter contenere i consumi energetici in tutte le stagioni. Le strutture sono modulari, autoportanti e componibili. I pannelli sono tutti costruiti con materiali riciclabili. Questo è uno dei progetti del Gruppo Armani in ottica di economia circolare e sostenibilità, due pilastri che guideranno l'innovazione futura. Inoltre Armani, prima della pandemia covid 19, era già impegnato nella ricerca. Da anni infatti eroga finanziamenti e donazioni a favore dei giovani ricercatori italiani. Inoltre rinnova annualmente la collaborazione con la Fondazione Veronesi dedicata al progetto Gold for Kids al fine di sostenere la ricerca per curare l'oncologia pediatrica. Inoltre, sostiene anche gli studi oncologici promossi da Humanitas.

### 3.3.3 il caso Fendi

Fendi, come marchio italiano del lusso, nasce nel 1925 a Roma tramite Edoardo e Adele Fendi. Fondata nel 1918 da Adele Casagrande come laboratorio di pellicce, l'azienda attuale nel 1925 appunto, prende il nome dal marito Edoardo Fendi. Questo presuppone anche la trasformazione della pellicceria nella prima boutique. Da sempre, si caratterizza per essere un brand elegante, innovativo, autentico. Nel 1965 inizia a collaborare con Karl Lagerfeld, che successivamente prende le redini della direzione creativa insieme a Silvia Venturini. Successivamente, arrivano gli anni 2000, e Fendi viene acquistata dal gruppo LVMH. Nel 2019 poi, la stessa Silvia prende le redini dell'intero team creativo<sup>50</sup>.

---

<sup>50</sup> <https://www.fendi.com/it/info/inside-fendi/la-storia>



Fonte: <https://www.fendi.com/>

Nel 2012 è uscito il libro *Baguettemania*, la cui finalità è raccontare, celebrare e narrare la storia del marchio. Fendi nel 2015, poi, decide di trasferire tutti i propri uffici all'interno di una delle strutture più emblematiche di Roma: il palazzo della civiltà italiana. Questo sicuramente vuole far trapelare la voglia di rendere omaggio al proprio patrimonio e contemporaneamente sottolinea uno sguardo costante al futuro, e quindi all'innovazione.



<https://www.fendi.com/it/it>

Fendi inoltre, gode di un flagship store, un luogo che da la possibilità a chiunque lo visiti di vivere interamente la magia di Fendi, e di Fendi private suites, un lussuoso nido d'amore sito nel cuore di Roma, tra Piazza di Spagna e Fontana di Trevi e vicino Piazza Navona, la città del Vaticano e il Pantheon. Palazzo Fendi è stato

il primo hotel Fendi al mondo. Questi i motivi che hanno spinto a somministrare la terza ed ultima interview a Daniel Piatkowski, junior product manager womans bags di Fendi.

- 1) La pandemia Covid-19 si è diffusa in tutto il mondo, colpendone il sistema sanitario, sociale, economico, e anche politico. Come ha inciso secondo lei, questa crisi su Fendi?

All'inizio della pandemia Covid-19 2020, si è creato un momento di grande incertezza sul futuro di Fendi e dell'intera filiera del lusso poiché nessuno sapeva quanto sarebbe durata la pandemia, come sarebbe cambiata la mentalità e il comportamento di acquisto dei consumatori. La salute e la sicurezza delle persone erano la prima preoccupazione, mentre i beni di lusso erano relegati, in secondo piano e, a mio avviso, giustamente.

- 2) In che modo la crisi causata dalla pandemia Covid 19 ha impattato sugli obiettivi aziendali? Sono stati modificati?

Dipende dal tipo di obiettivi di cui parliamo; da un punto di vista finanziario, gli obiettivi sono stati fortemente influenzati dal Covid. Tutti gli obiettivi finanziari, infatti, sono stati sospesi o adattati durante il secondo trimestre del 2020, quando il covid-19 si è trasformato da pandemia locale a pandemia globale. Un altro importante obiettivo per Fendi è la salute e la sicurezza dei suoi dipendenti, i quali erano in prima linea nelle preoccupazioni aziendali. Pertanto, alcune normative sono state aggiunte e/o modificate nella politica aziendale per garantire il benessere dei dipendenti.

- 3) Fendi si è convertita, a causa del covid 19, allo smart-working? totale o parziale? Lei crede che questo abbia degli effetti positivi a livello di produttività e feedback da parte dei dipendenti? Pensa che questa sia una opportunità da sfruttare anche in futuro?

All'inizio della pandemia globale Fendi, così come tutte le altre case di moda di lusso, hanno adottato rapidamente lo smart working. Se questo sia di tipo parziale e/o totale, questo dipende dal dipartimento di riferimento. Ad esempio, il dipartimento delle finanze può lavorare più facilmente ogni giorno da casa, mentre altri dipartimenti a stretto contatto con i prodotti adottano un programma di lavoro parzialmente intelligente. Ad esempio, l'allestimento di indumenti, toccare i materiali o inviare prodotti da un ufficio a un luogo diverso sito dall'altra parte del mondo per le riprese, sono attività che richiedono la presenza in ufficio. Credo che lo smart working possa avere effetti positivi e negativi sulla produttività e sulla soddisfazione dei dipendenti. Dipende molto dalla persona e dal dipartimento in cui lavora. Di sicuro, lo smartworking ha decisamente cambiato il modo in cui le persone lavorano insieme. È sicuramente un'opzione per esplorare lo smartworking anche in futuro, ma come accennato anche prima, dipende molto dal dipartimento per cui lavori. Nel mio reparto, gestione del prodotto, lo smart working totale non è possibile poiché siamo costantemente in contatto con i prodotti. La percezione del colore, del design, del materiale e la costruzione di una borsa analizzata attraverso un richiamo zoom è molto diversa dalla realtà.

- 4) Il settore del lusso sposa lo smart-working e l'implementazione sempre più forte dell'e-commerce? O questi sono in contraddizione?

No, non sono in contraddizione, ma sicuramente la pandemia covid 19 ha rafforzato e incrementato queste due politiche.

- 5) A livello economico, il settore del lusso è stato fortemente colpito? O ha retto la pandemia? In che modo Fendi ha deciso di fronteggiare la pandemia?

Sì, come accennato prima, il settore del lusso è stato pesantemente impattato dal punto di vista economico, soprattutto durante il secondo trimestre 2020. Verso la fine del 2020 la situazione è fortemente migliorata e la

pandemia è stata messa “sotto controllo”. L’industria dei beni di lusso è stata la risposta che i consumatori desideravano. Le prospettive per il 2021 sono decisamente positive. Molte marche hanno un elevato tasso di crescita del fatturato, soprattutto rispetto al 2020 e al 2019.

6) Quali strategie Fendi ha adottato a livello economico per continuare a motivare i propri dipendenti?

Le persone che lavorano nel settore della moda di solito sono di per sé molto motivate. Al contrario, non potrebbero funzionare in questo ambiente così stressante. Non sono personalmente a conoscenza di ulteriori strategie che Fendi ha messo in atto per motivare i suoi dipendenti. Questo potrebbe essere uno spunto per il futuro.

7) Quali sono i principali clienti di Fendi? Che tipologia di clientela possiede? E come quest’ultima ha modificato le proprie abitudini durante il covid19?

I clienti di Fendi sono molto diversi a seconda delle zone regionali, dei paesi e delle categorie di prodotti che stanno acquistando. Per le borse da donna, personalmente, posso dire che hanno principalmente un’età superiore ai 30 anni. Eventuali richieste specifiche riguardanti i profili dei clienti possono trovare una risposta migliore dal reparto “relazioni con i clienti” che possiede una profonda conoscenza dei nostri clienti.

8) Quali secondo lei gli aspetti negativi e/o positivi di questa pandemia? Cosa ci ha fatto riscoprire e cosa ha fatto riscoprire alle imprese? E nel particolare, cosa ha reso noto a Fendi?

Prima fra tutti, la salute e la sicurezza dei tuoi cari, che è la cosa più importante. Inoltre, ci siamo resi conto di quanto sia importante l’interazione umana per tutti noi. Le cose che prima davamo per scontato, come andare fuori con gli amici, andare a ballare, sono diventate improvvisamente vietate, e ad oggi ci si rende conto di quanto fossero speciali. Le persone sono stanche di stare da sole a casa, vorrebbero sfuggire dalla realtà e ricominciare a sognare. L’industria del lusso offre una sorta di sogno e fuga dalla realtà e potrebbe essere un motivo questo per Fendi e per le altre società dei beni del lusso per sperimentare una forte crescita della domanda dei clienti, soprattutto negli ultimi mesi.

9) Fendi ha partecipato attivamente alla situazione pandemica? Quali azioni sono state intraprese a favore della collettività?

Fendi ha aiutato durante le prime settimane della pandemia, fornendo sostegno finanziario alla regione Lombardia e inviando mascherine chirurgiche in Toscana. Oltre 100000 mascherine sono state consegnate.

10) Come cambia il lusso dopo il Covid-19? Le sfilate sono state intaccate? Come ha deciso di adattarsi Fendi?

La presentazione di una collezione, a causa della pandemia, è cambiata molto. Le sfilate di moda, prima, erao l’evento principale in cui le persone si incontravano fisicamente e sperimentavano i vestiti nella realtà. A causa della pandemia, improvvisamente, quasi tutte le sfilate di moda sono diventate digitali, il che non è necessariamente una cosa negativa. Le presentazioni delle collezioni digitali hanno permesso a designer e direttori creativi di mostrare le collezioni in un modo completamente nuovo. Tuttavia, per gli acquirenti è diventato più difficile acquistare la collezione in quanto non possono sentire e toccare i diversi prodotti e materiali.

11) Come cambia la produzione dopo il Covid-19? La moda ha adottato uno stile più comfy?

Questo è un argomento molto importante, ma anche molto controverso che l'industria della moda ha affrontato in questo periodo. Alcuni marchi hanno richiesto una revisione completa del ciclo di vita dei prodotti del settore. Nello specifico alcuni brand hanno chiesto una riduzione da 4 a 2 collezioni annuali in quanto era molto difficile, da un punto di vista creativo, trovare nuove ispirazioni (considerando anche che alcuni brand stavano lavorando anche per più di 4 collezioni per anno a causa di collezioni "alta moda" o capsule speciali aggiuntive). Alla fine, ogni marchio, ha deciso di creare il proprio ritmo. Ciò significa che alcuni marchi hanno ridotto il numero di collezioni mentre altri no. Inoltre, alcuni marchi hanno adottato il proprio ritmo con cui vengono create le collezioni e pertanto, hanno deciso di abbandonare il tradizionale calendario della settimana della moda. Ad esempio, Celine, Berluti, Saint Laurent e Balenciaga hanno ora il loro ritmo individuale, e mostrano le loro collezioni in momenti diversi al di fuori del tradizionale calendario della settimana della moda. Da un punto di vista del marchio e quindi interno, ha senso che ognuno trovi un ritmo che si adatti al meglio all'azienda. Dal punto di vista del multi brand store (ad esempio Luisaviaroma) e quindi dal punto di vista esterno, credo che l'industria della moda sia diventata oggi ancora più complicata rispetto al periodo pre pandemia. Ora diversi grandi marchi hanno i loro showroom in orari diversi e quindi anche diversi programmi di consegna dei prodotti e questo dal punto di vista organizzativo è un incubo. Tuttavia, una cosa non è cambiata: aziende e gruppi di moda multimiliardari vogliono guadagnare di più anno dopo anno. Pertanto, mese dopo mese vengono richiesti nuovi prodotti in negozio per creare novità per i clienti. Di conseguenza il ritmo con cui lavora l'intera industria della moda non ha subito un rallentamento a causa del covid.

12) Sono nati nuovi ruoli aziendali? Fendi ha visto l'implementazione di nuovi job title? Se sì, quali?

Non sono sicuro che siano stati creati nuovi ruoli aziendali. Sicuramente alcuni dipartimenti come quello digitale, potrebbero aver assunto altre persone poiché la digitalizzazione è diventata ancora più importante durante la pandemia.

13) La tecnologia ha reso possibile la connessione; ma Fendi ha trovato difficoltà nell'implementazione di ciò? È stato possibile rimanere connessi in maniera efficace ed efficiente?

In Fendi credo che tutti abbiano adottato abbastanza rapidamente i nuovi modi di lavorare come le chiamate Zoom che hanno sostituito le riunioni fisiche, ma come accennato prima per alcuni dipartimenti, come quello di finance, è stato più facile rispetto ad altri.

14) Fendi su cosa investirà in futuro?

Digitalizzazione e responsabilità sociale d'impresa (sostenibilità, inclusività, diversità culturale) e il mercato della seconda mano saranno gli argomenti chiave per Fendi e per altri marchi di moda di lusso in futuro.

## **Cap. IV Risultati**

### **4.1 Rappresentazione dei risultati**

Dalla ricerca condotta, avente ad oggetto le luxury big Bulgari, Armani e Fendi emergono alcuni punti di affinità e altri di differenza. Durante la pandemia covid 19 tutte le big prese in analisi, si sono dimostrate attive e partecipative. Infatti hanno provveduto a fare delle donazioni, impegnandosi attivamente a livello sociale. Bulgari e Armani si caratterizzano per essere fortemente legate a valori aziendali familiari. Armani, non ha mai deciso di diventare quotata in borsa, Bulgari è sempre caratterizzata da 130 anni circa dai valori familiari appunto. Fendi è una società controllata dal gruppo LVMH. Inoltre, sia Bulgari che Armani che Fendi hanno visto l'evoluzione nel mondo digitale, rendendo possibile un connubio tra luxury e e-commerce, il quale, appunto, ha reso possibile il perdurare di essi all'impatto pandemico molto forte. I business sono

fortemente internazionali, ma allo stesso tempo diversificati. Bulgari ha quale business principale quello dei gioielli, Armani quello dell'abbigliamento, Fendi quello delle borse; tutti, però, si caratterizzano per la presenza anche in altri business, come ad esempio quello alberghiero, con hotel a Dubai. Dalle interviste condotte è emerso che le big analizzate hanno risentito, certamente, della pandemia covid19, ma sono riuscite a rispondervi in maniera rapida, innovativa, determinando un impatto limitato. Gli obiettivi aziendali, inoltre, sono stati mantenuti, senza rinunciare a nulla; sono stati ampliati e resi maggiormente flessibili, al fine di rispondere alle contingenze esterne. I tre brand hanno aderito allo smart working, ottimizzando e rivedendo gli spazi. Ad esempio Bulgari ha adottato uno smart working parziale (3 giorni a settimana), mentre Armani ha adottato lo smart working su larga scala, ha rivisto gli spazi, trasformando i locali della palestra in infermeria, gli chef e tutto il personale dei ristoranti di Milano sono stati coinvolti nella messa a disposizione di un nuovo servizio, al fine di offrire ai dipendenti al costo di un ticket un piatto sempre nuovo. Fendi invece ha adottato lo smart working in maniera differente a seconda del dipartimento di riferimento. Ciò risulta più semplice per il dipartimento di finance, ove è stato possibile uno smartworking totale, mentre nei dipartimenti a stretto contatto con i prodotti, lo smartworking è stato adottato, sì, ma in maniera più flessibile. Bulgari inoltre, ha mirato ad adottare una strategia "local call" che andasse a fidelizzare i clienti locali, mentre Armani ha cercato "fare meno, ma meglio". Ha cercato di orientare il suo business a un consumo più responsabile; linea guida di tutto questo è stata l'autenticità. Ha inoltre cercato di riprogettare e realizzare in maniera digitale, rendendo l'esperienza di acquisto comunque possibile. Inoltre le tre big presentano tipologie di clienti molto variegata; questo è sicuramente conseguenza di un business molto diversificato e stratificato, che cerca di rispondere a tutte le diverse esigenze. Tuttavia, sia Bulgari che Armani hanno previsto la riconversione di alcuni poli produttivi, hanno attivamente partecipato alla situazione pandemica, assumendosi responsabilità sociali molto ingenti; hanno prodotto mascherine, gel igienizzanti, e seguito tutte le linee imposte dal Governo. Fendi ha sostenuto finanziariamente la Lombardia e inviato oltre centomila mascherine. Le big, si sono caratterizzate poi per la conversione delle sfilate, le quali sono divenute digitali, ma attuali. Bulgari ha previsto degli incontri one to one, tra clienti ed esperti al fine di avvicinare questi ultimi al mondo di Bulgari. Sono stati organizzati eventi digitali, ma anche attività digitali che hanno permesso di fare compagnia ai clienti maggiormente fidelizzati. Armani ha trasformato le sue sfilate interamente in forma digitale. Fendi ha rivisto interamente le collezioni, ha anche esso reso le sfilate digitali. Tutti, hanno visto l'aumento di job title, dediti al digital, alla tutela dei dipendenti. La tecnologia è stata una ottima alleata. L'IT di Bulgari, Armani e Fendi non ha deluso le aspettative, e ha permesso di rimanere connessi. Bulgari su cosa investirà? In futuro sicuramente si concentrerà sul digital e su tutte quelle strategie ad oggi messe a punto; Armani continuerà sicuramente il progetto, adottato nel 2019, di essere sostenibili. Fendi volgerà lo sguardo alla sostenibilità e all'autenticità. La sostenibilità è la nuova parola chiave. Le big si sono dimostrate responsabili, forti, ma soprattutto attive socialmente. Hanno capito inoltre, che l'e-commerce e il luxury possono ben sposarsi, poiché non limitano il mondo del lusso, ma gli permette di sfruttare nuove opportunità, raggiungere nuovi clienti, sempre più lontani, ma potenzialmente interessati.

	Bulgari	Giorgio Armani	Fendi
Come ha inciso la pandemia?	Azienda familiare, attenzione ai dipendenti maniacale, investimenti a tutela del personale	Ridefinizione della moda e dei consumi, al fine di renderlo più consapevole e responsabile	Azienda controllata, tutela dei dipendenti

Gli obiettivi aziendali sono stati modificati?	No, sono stati rivisti, ampliati e resi flessibili	No, si è mantenuto un equilibrio	Si, in parte gli obiettivi finanziari
È stato adottato lo smart working? Totale e/o parziale?	Si, 3 giorni a settimana rispettando tutte le linee guida del Governo	Si, su larga scala; vi è stato anche un riadattamento dei locali, ad esempio la palestra trasformata in infermeria	Si, ma in maniera diversa a seconda del dipartimento. In quello finanziario uno smartworking totale, negli altri dipartimenti, a stretto contatto con i prodotti, uno smartworking parziale
Luxury e e-commerce; possono coesistere?	Si, assolutamente	Si, assolutamente	Si, assolutamente
A livello economico ha retto la pandemia?	Non emergono numeri, ma ha retto positivamente la pandemia	Si ha retto la pandemia; i dipendenti a livello globale sono anche aumentati	Si ha retto la pandemia, con alti fatturati
Sono state adottate strategie per motivare i dipendenti?	No	Si, è l'inizio di una nuova fase strategica; riprogettazione e realizzazione in maniera digitale, integrata ed evolutiva dell'esperienza di acquisto in tutti i canali digitali e fisici	No
Quali i principali clienti?	Il mercato è molto variegato, Bulgari possiede diversi business, dai gioielli alle sete agli hotel	Il mercato è segmentato e molto diversificato; Armani possiede business vari tra cui abbigliamento, hotel, ristoranti, casa, fiori	Il mercato è molto variegato. Le borse vedono un'età superiore ai 30 anni
Aspetti positivi e aspetti negativi?	Nessuna risposta	La riscoperta del lavoro, della dedizione e della	Tutela dei cari, apprezzare le piccole cose

		passione; la possibilità di godere di nuove opportunità	
Partecipazione attiva alla pandemia covid-19?	Investimenti sulla ricerca del vaccino in partnership con lo Spallanzani; conversione della rete produttiva di bagni schiuma in gel igienizzanti; tutela del personale attraverso strutture igienizzanti, misurazione della temperatura e fornitura di mascherine e test antigenici	Donazione per 250 milioni di euro agli ospedali; conversione degli stabilimenti produttivi italiani per la produzione di camici monouso; donazione a favore della protezione civile; rinuncia da parte dei giocatori e allenatore della Pallacanestro di una parte del proprio stipendio per sostenere le strutture ospedaliere per 1 milione di euro	Sostegno finanziario alla regione Lombardia e oltre centomila mascherine inviate
Come cambiano le sfilate?	Eventi digitali, attività digitali e incontri one to one tra clienti ed esperti	Eventi completamente digitali	Eventi completamente digitali
La moda adotta uno stile più comfy?	No; i gioielli sono da sempre pensati per essere belli e confortevoli	Riorganizzazione dei cambi stagionali, parola-chiave autenticità	Riorganizzazione delle collezioni, riduzione e adattamento delle collezioni
Nuovi ruoli aziendali?	Si nella parte del digital	Si, i dipendenti a livello globale sono aumentati	Probabilmente nel digitale
La tecnologia ha retto bene?	Si, il servizio IT è stato impeccabile	Si	Si
Su cosa si investirà in futuro?	Si porterà avanti ciò che è stato promosso adesso	Sostenibilità	Sostenibilità e seconda mano

Fonte: rielaborazione realizzata da Denise Ferrante sulla base delle interviste effettuate alle tre aziende prese a campione

## Cap V Discussione

### 5.1 interpretazione e discussione dei dati analizzati

L'obiettivo di questa ricerca è stato sicuramente quello di analizzare i diversi brand del lusso, simili per alcuni punti, ma diversi per altri, al fine di analizzarne le implicazioni pandemiche. Come, infatti, il covid 19 ha impattato sulle big del lusso? In che modo le big del lusso hanno risposto alla pandemia covid 19? Sono state coinvolte attivamente le aziende, attraverso donazioni e/o sussidi? In che modo hanno retto la pandemia? E come hanno deciso di adattarsi a quest'ultima? Su cosa hanno investito e su cosa investiranno in futuro? Diverse le domande oggetto di questa analisi che mirano ad analizzare e quindi ottenere delle risposte circa l'evoluzione dei brand e l'adattamento a contingenze improvvise e incerte. In particolare, grazie all'analisi qualitativa effettuata sui brand del lusso, e in particolare Bulgari, Armani e Fendi, è stato possibile approfondire tematiche odierne ed attuali. In particolare è stato possibile analizzare i diversi business, con particolare riferimento alla tipologia dei clienti, alle strategie pre e post pandemia, all'intervento sociale che queste ultime hanno dimostrato. Il luxury infatti è un settore molto particolare, e al tempo stesso delicato, che soprattutto in questa contingenza storica ha dovuto fare i conti con una società caratterizzata da forti difficoltà e una irrimediabile incertezza. Infatti priorità di tutti è stata tutelare la salute dei cittadini, e dal canto dei brand, dei propri dipendenti. Il lusso ha rappresentato anche in questo periodo storico pandemico particolare, una sorta di evasione, la possibilità di continuare a sognare. La sfida più grande è stata sicuramente rendere accessibile il lusso in un periodo in cui l'accessibilità non era sicuramente scontata. Alcune delle complicazioni sono derivate dalla chiusura degli boutique, che da sempre, per il lusso, rappresentano la possibilità di far vivere una esperienza ai consumatori, per cui quello stesso marketing esperienziale, caratteristica principale del luxury, è venuto meno e in qualche modo le aziende del lusso hanno dovuto adattarsi, trovando la possibilità di raggiungere i clienti, vicini e/o lontani fisicamente, in un altro modo. Hanno quindi, trovato la strada vincente, attraverso un rafforzamento delle piattaforme digitali, dei social network, di attività virtuali, che hanno quindi permesso al brand di rapportarsi con il consumatore, facendo sentire meno la distanza fisica. Tutto questo è stato reso possibile grazie ad una forte collaborazione ed integrazione dei dipendenti, che hanno appoggiato in toto le scelte strategiche del brand. D'altro canto, i dipendenti, hanno trovato grande appoggio da parte del brand di riferimento, che ha elaborato delle strategie a favore dei dipendenti, al fine di tutelare la salute di quest'ultimi, adottando strategie quali l'adozione dello smartworking totale e/o parziale a seconda delle esigenze, la somministrazione di gel all'interno dei locali, la misurazione della temperatura, la possibilità, e a volte obbligo, di sottoporsi a tamponi antigenici molecolari. Inoltre in questo particolare background, un elemento fondamentale è stato rappresentato dalle nuove tecnologie. I social network si caratterizzano sempre di più per essere potenti opinion maker, in grado di influenzare e orientare i giudizi. Questi, infatti, da un lato possono rappresentare un supporto per i brand, dall'altra possono, però, anche danneggiarli. I brand hanno visto anche il rafforzamento del dipartimento IT, e sicuramente di quello Digital, con la nascita di nuove figure professionali, ad esempio social media manager, digital marketer o brand reputation manager. Questo è sicuramente il frutto di una evoluzione tecnologica che era già in corso pre pandemia. Attraverso queste interview, poi, si è analizzata la propensione all'acquisto da parte dei consumatori, che se appena scoppiata la pandemia, è stata naturalmente bloccata, successivamente si è incrementata, rappresentano una via di fuga dalla realtà difficile e tormentata creata dalla pandemia appunto. Inoltre l'acquisto di un luxury object è stata interpretata come la possibilità di sognare ancora. I brand per questo motivo hanno adottato anche le collezioni, adottando uno stile più comfy, creando accessori utili anche all'ambiente domestico. Un altro elemento molto importante che è emerso in questa ricerca è lo sguardo al futuro, caratterizzato da una forte propensione alla sostenibilità e perché no anche alla vendita del lusso attraverso il second hand. Sostenibilità... mai come adesso si avverte questa parola, quale parola chiave che guida i brand sia del lusso che non. Questo studio, così come tutti gli studi, non è privo di limiti. Infatti, non ha potuto che confrontarsi con un periodo pre pandemico, in cui appunto la pandemia era assente. Fondamentalmente quindi non abbiamo un confronto tra due periodi storici pandemici, ma solo l'analisi di un

periodo pre pandemia e uno post. Inoltre vi è una carenza di dati finanziari ed economici, i quali appunto non possono essere dichiarati dai manager e/o dipendenti aziendali dei brand, i quali avrebbero permesso oltre ad una analisi qualitativa dei brand, anche una analisi di tipo quantitativo, che sicuramente in tali condizioni storiche, sarebbe stato molto interessante analizzare. I bilanci aziendali, infatti, non sono stati analizzati, e su di essi non sono state realizzate alcune analisi di bilancio. Inoltre le domande aperte, che hanno caratterizzato le interview, hanno dato spazi a tagli di risposta ben diversi tra loro, che hanno quindi dato risultati a volte molto differenti.

## 5.2 Applicazione dei dati con riferimento alle aziende di moda

Dall'analisi condotta è stato possibile fare uno zoom sulle diverse realtà aziendali. Queste, in particolare Bulgari, Armani e Fendi, si sono mostrate simili per alcuni punti di vista, differenti per altri. Questo sicuramente riflette anche la struttura societaria cui sono caratterizzate. Infatti, Bulgari, realtà familiare, si è caratterizzata per una attenzione quasi maniacale nei confronti dei dipendenti, così come anche lo stesso Giorgio Armani, il quale ha da sempre rinunciato ad una possibile quotazione in Borsa. Infatti, quest'ultimo ha trascorso il periodo pandemico attraverso una partecipazione attiva che lo ha visto coinvolto in prima persona attraverso comunicati stampa e lettere dedicate agli operatori sanitari, ai propri dipendenti. Tanto che tra le diverse decisioni prese in questo periodo così particolare Giorgio Armani ha anche deciso di fare delle donazioni sicuramente più elevate rispetto a Bulgari e Fendi, la riconversione delle strutture produttive e inoltre anche la rinuncia a parte dello stipendio derivante dalla Pallacanestro Olimpia Milano da parte sua e dei giocatori. Infatti, Giorgio Armani ha definito la situazione pandemica quale "atto positivo"; come se quest'ultima abbia fatto avvertire in tutti gli italiani quello stato di appartenenza alla nazione. Tutti si sono impegnati, chi in un modo chi in un altro. Lo stesso Fendi, nonostante sia una società partecipata, è stata attivamente coinvolta attraverso donazioni economiche. Bulgari, addirittura, ha creato delle collaborazioni con l'ospedale Spallanzani di Roma a favore delle vaccinazioni. Quindi, le big, si sono mostrate coinvolte attivamente, finanziariamente e socialmente, seppur attraverso scelte diverse. Ciò che ha sicuramente visto l'emergere di somiglianze è stata da un lato l'adozione dello smartworking, seppur anche esso adattato ai diversi dipartimenti e alle diverse priorità, e dall'altro la trasformazione delle sfilate da fisiche a digitali, così come il rafforzamento di tutta la parte digital. Sono state riviste le collezioni; in particolare in Fendi sono state ridotte da quattro a due, mentre Armani ha colto l'occasione per lamentare la temporaneità delle collezioni e la non coerenza circa la presenza degli abiti in store rispetto alle stagioni. Per questo Giorgio Armani ha colto questa continenza pandemica quale opportunità per rivedere i tempi, le collezioni e i valori che ad oggi stanno caratterizzano il lusso. Ciò nonostante, le big sono riuscite a mantenere vivi gli obiettivi aziendali, precedentemente adottati, mirando al sostenimento di un equilibrio. Gli obiettivi chiaramente in parte sono stati rivisti, rendendoli flessibili e Fendi in particolare ha rivisto gli obiettivi finanziari. Quest'analisi ha sicuramente fatto emergere un elemento nuovo: la coesistenza di lusso e virtuale. Un connubio che sembra apparentemente essere in disaccordo, ma che invece le big del luxury hanno dimostrato essere possibile. Infatti il lusso, prima, veniva sicuramente caratterizzato da un marketing di tipo esperienziale, che mirava a far vivere all'interno delle boutique vere e proprie esperienze, attraverso l'accoglienza, il caffè, la gentilezza. Tutto questo è stato messo alle strette dalla situazione pandemica, ma fortunatamente è stato rivisto e adattato alle nuove contingenze. In particolare Bulgari ha organizzato attività virtuali, e anche, degli incontri one to one tra clienti ed esperti al fine di poter avere un incontro personalizzato. Armani e Fendi hanno rafforzato la parte digitale, hanno rivisto le collezioni e Armani, in tutti i modi possibili, ha cercato di far riecheggiare quel ritorno all'autenticità che, a suo parere, era perso nell'ultimo tempo. Inoltre Bulgari, così come Armani che come Fendi presentano business molto diversificati. I clienti di riferimento sono molto diversi, poiché caratterizzati da fasce di età differenti, da culture diverse, da paesi diversi, da prodotti diversi. Infatti le collezioni mirano anche ad adattarsi a seconda di dove è sito la boutique di riferimento, al fine di poter essere in linea con la cultura del posto. Bulgari nello specifico ha cercato di adottare una strategia local call che spingesse al raggiungimento dei clienti, seppur questi rimanessero in casa. Inoltre gli hotel sono stati prenotati dalle persone locali, ossia del posto in cui erano siti gli hotel, e questo ha sicuramente incrementato i profitti dei brand. Questo è stato possibile grazie alla necessità dei cittadini di vivere un momento di evasione, e il lusso da sempre è identificato come una fuga verso il sogno. Nessun brand ha visto l'adozione di strategie economiche previste a favore dei dipendenti, ma piuttosto delle strategie che mirassero a tutelare la salute dei dipendenti,

attraverso la misurazione della temperatura, l'igienizzazione delle postazioni, i test antigenici periodici, le postazioni con i gel igienizzanti e appunto, lo smartworking. La situazione pandemica è stata via via monitorata, e chiaramente, i brand si sono adattati anche ai decreti legislativi emanati. Tutti i brand inoltre, mantengono vivo quel pensiero del lusso quale sogno. La pandemia ha visto anche il rafforzamento dell'IT e del digital, con la creazione di nuove job title, e nuove assunzioni. Primo fra tutti Armani che è cresciuto numericamente. Un elemento comune a tutti i brand è poi lo sguardo al futuro. Cosa ci si aspetta? Ecosostenibilità. Fare meglio e di più, ma in maniera sostenibile, conservando quell'idea di lusso autentico, lusso sogno, lusso magia. Armani in particolare ha introdotto tra i suoi obiettivi i OSS, sustainable development goals, ossia 17 obiettivi interconnessi che sono definiti dall'Organizzazione delle Nazioni Unite, al fine di ottenere un futuro migliore e sostenibile per tutti.

## Cap. VI: Conclusioni

### 6.1 Un piano per la ripartenza

Il business della moda ha ad oggetto diversi business: il tessile, l'abbigliamento, gli accessori, le calzature, i gioielli e infine anche gli orologi, e questo è sicuramente emerso anche attraverso l'analisi condotta; le aziende prese a riferimento infatti, mostrano business principali tra loro diversi. Sicuramente Bulgari si distingue per il business dei gioielli, seppur interessato anche ad altri. Armani identifica quale business principale quello dell'abbigliamento e infine Fendi quello degli accessori. Chiaro è che la pandemia covid-19 non ha risparmiato nessuno; la quasi totale chiusura di tutti i canali commerciali, ad esclusione delle vendite online e quindi dell'e-commerce, ha visto una contrazione delle vendite molto netta. A questo shock di offerta, inevitabilmente, segue anche una contrazione della domanda, e sicuramente i beni di lusso, diversamente dai beni alimentari e di consumo, sono i protagonisti di questa contrazione. La pandemia Covid-19 poi ha rappresentato un "stress test" per tutti i settori, e ha fatto in modo che emergessero punti di forza e punti di debolezza. La necessità di innovare e stare al passo si avverte sempre di più; noto è che le aziende più obsolete, legate solo ed esclusivamente agli store fisici, si sono dovute adattare, aprendo un e-commerce o diventando digitali. Sicuramente infatti, positiva è stata la performance di Amazon, Zalando, per i quali la pandemia Covid-19 ha rappresentato una vera e propria benedizione. L'impossibilità di recarsi nei negozi e quindi la necessità di acquistare determinati beni, ha fatto in modo che l'e-commerce prendesse il sopravvento. Ma l'avvento dell'e-commerce non è una completa novità; quest'ultimo infatti, piano piano, negli ultimi anni, stava prendendo sempre più piede nella società. La pandemia covid-19 non ha risparmiato niente e nessuno; e il 2021 si identifica come l'anno della ripartenza. La stessa moda vede un "prima" e un "dopo" pandemia, che fa riflettere. Il "casual Friday" tipico del periodo pre pandemia si è trasformato in "casual week", un compromesso che permette di far proprio il comfort a prescindere dall'occasione. Ciò che emerge è l'assenza di distinzione tra il guardaroba per il giorno e quello per la sera; un esempio sono le modelle di Chanel, il cui background è rappresentato dalla notte. Non esiste più una distinzione tra tempo libero e lavoro. Ciò che emerge è una forte voglia di osare, di non dire "no" alla comfort zone di riferimento. La pandemia covid-19 ha creato una moda amante del bello, di natura edonistica, che si allontana ai classici e rigidi, e poco flessibili dress code, cui eravamo abituati. Ciò che emerge è sicuramente un mercato fortemente colpito, modificato, mutato. Ciò che sicuramente si è verificato è stato una riduzione della domanda, una conversione allo shopping online, l'attenzione dei consumatori ai nuovi valori del brand. infine ciò che emerge, e che anche lo stesso Giorgio Armani, fa emergere è il nuovo mindset "less is more". Le aziende devono rendersi promotrici di nuove opportunità, ma sicuramente devono innovarsi, moltiplicando i canali, i territori e le categorie. Bisogna diversificare! Chiaramente, le nuove abitudini, portano ad allontanarsi da quell'abbigliamento rigido, formale, classico. Ciò che emerge è anche una forte attenzione alla sostenibilità; numerose aziende hanno tra le priorità piani sostenibili a livello sociale e ambientale. Confindustria Moda, nota per essere la Federazione Italiana di Tessile, Moda e Accessori, ha condiviso con tutti noi i dati circa la "Terza Indagine relativa all'impatto del Covid-19 sulle imprese del settore" e ha evidenziato un calo del fatturato pari al -27,5% nel terzo trimestre del 2020 rispetto al 2019, identificando una netta decelerazione rispetto al 36,2% del primo trimestre e del -39,0% del secondo<sup>51</sup>. Il settore, indubbiamente, risulta tra i più colpiti dalla crisi Covid-19. Tuttavia, i primi mesi del

---

<sup>51</sup> Confindustria Moda, Terza indagine relativa all'impatto del Covid-19 sulle imprese del settore", 2020

2021 registrano un trend molto simile a quello dell'ultimo trimestre del 2020, prima descritto, con una riduzione del fatturato pari al 18,4%. Cirillo Marcolin, Presidente di Confindustria Moda, afferma: “per il comparto Moda il 2020 è stato un anno drammatico, con pesanti perdite che hanno colpito trasversalmente tutti i settori. Nonostante ciò le imprese hanno saputo dimostrare un forte dinamismo, che ci ha permesso comunque di rimanere il primo contributore alla bilancia commerciale del Paese fra le tre F che sono la firma distintiva del Made in Italy.” Chiaro è che, così come è emerso dalla ricerca condotta, le imprese del lusso hanno nobilmente risposto alla pandemia Covid-19, dimostrando resilienza e perseveranza. Nonostante il momento di forte pessimismo e forte incertezza, le imprese del Made in Italy non si sono fatte sovrastare, ma hanno trovato la forza e il coraggio per andare oltre. Per fare questo, è stato necessario adattare le imprese alla contingenza pandemica, e in particolare sono stati rivisti gli obiettivi e le priorità. Molto interessante, ai fini di questa ricerca, e al fine di elaborare al meglio le conclusioni è stato il supporto elaborato da Deloitte Private<sup>52</sup>. Chiaro è che al fine di reggere bene la pandemia, la prima cosa da fare è essere ottimisti e propositivi. Rimanere fermi non serve; anzi, non fa altro che peggiorare la situazione. Due le parole magiche che, Deloitte appunto, ha identificato “Resilienza” e “Rinascita”. La prima permette, attraverso la consapevolezza del proprio know how di fronteggiare la pandemia, la seconda permette invece di guardare al futuro, agendo su tutte quelle dinamiche che vanno, appunto, modificate e rese migliori. Le aziende si trovano a vivere diversi momenti; in particolare la fase di respond, in cui l'azienda affronta la quotidianità, la fase di recover, in cui vanno messi in atto i cambiamenti, e la fase di thrive, in cui l'azienda affronta la nuova normalità (new normal). I leader aziendali, in questa fase pandemica del Covid-19, non hanno potuto agire per compartimenti, ma hanno dovuto adottare una visione di insieme, che mettesse insieme anche queste tre fasi, appena annunciate. Sicuramente laddove si verifica una situazione drastica ed emergenziale come quella che ci siamo trovati a dover fronteggiare lo scorso anno in maniera improvvisa, e ad oggi tutt'ora presente, emergono delle strategie, e quindi delle azioni prioritarie e necessarie che vanno adottate. In particolare, la prima cosa da fare è istituire un team che si dedichi completamente all'emergenza. Questo permette di adottare decisioni rapide e puntuali, seguendo quello che è il protocollo precedentemente approvato. Chiaro è che vanno identificate delle personalità resilienti e flessibili, che riescano ad identificare subito il problema, e trovare, quindi, una soluzione. La seconda cosa da fare è valutare i rischi e quindi delle ipotetiche risposte. Questo comprende rischi su tutti i fronti, ad esempio la gestione del personale, la gestione dei processi, la supply chain, la comunicazione con i clienti, il possesso di liquidità. Elabora una serie di rischi possibili e probabili, a cui associa una possibile risposta. Chiaramente una azienda presenta diverse tipologie di rischi, che possono essere, appunto, di diversa natura. Successivamente va definito ed elaborato un piano di comunicazione, che abbia come soggetti principali, i dipendenti, i fornitori, i clienti. A tal fine vengono predisposti dei nuovi canali di comunicazione, laddove non siano sufficienti quelli già esistenti, e in tal modo la comunicazione azienda-soggetti esterni e/o interni viene resa veloce, immediata, affidabile. In particolare, durante questa situazione emergenziale e pandemica, un obiettivo primario è stato rappresentato dalla salvaguardia della salute di tutti i dipendenti. Durante l'emergenza sanitaria ad oggetto, infatti, le aziende, e in particolare quelle oggetto della nostra ricerca, Fendi, Armani e Bulgari, hanno previsto numerosi cambiamenti che andassero a tutelare la salute dei dipendenti. Primo fra tutti l'adozione di uno smart working parziale e/o totale a seconda delle esigenze, la misurazione della temperatura giornalmente, la conversione di alcuni spazi al fine di aumentare la distanza interpersonale durante le ore lavorative, la sanificazione degli ambienti di lavoro, la predisposizione di postazioni fisse e la predisposizione di tampone molecolari a cadenza settimanale e/o mensile. Questo ha sicuramente ridotto le probabilità di contagio e ha fatto in modo che il contenimento del virus risultasse efficiente. Inoltre occorre governare tutti quei rischi legati alla supply chain; in che modo? Bisogna capire la quantità di scorte, e quindi analizzare quelli che sono i tempi relativi a un determinato ciclo di produzione. Un altro step fondamentale è il mantenimento di relazioni con i clienti, al fine anche di valutare l'evoluzione e la trasformazione del mercato di riferimento. In particolare sono stati implementati sempre più maggiori canali di comunicazione, che hanno permesso di instaurare una sempre più solida relazione con il cliente. Nel caso studio ad oggetto, il caso di Bulgari è stato esemplare. Creare dei meeting tra cliente e professionista che permettesse di instaurare delle relazioni one to one al fine di seguire e far sentire vicina l'azienda al cliente. Inoltre, ciò che è sicuramente fondamentale, è un agire responsabile, coerente con quelli che sono i valori e le priorità aziendali. Sebbene infatti sia doveroso e necessario attenersi alle indicazioni emanate dalle autorità, dall'altro è necessario che questo venga immediatamente comunicato all'interno dell'azienda e all'esterno al

---

<sup>52</sup> Deloitte Private, COVID-19, Il cambio di paradigma per le aziende Private, 2020

fine di supportarne l'immagine. Tra gli ultimi punti emerge anche la necessità di intensificare il monitoraggio degli attacchi cyber, garantendo protezione e sicurezza dei dati, dei dati circa i dipendenti, rispettando la privacy compliance. Le aziende, infatti, devono implementare una serie di provvedimenti straordinari al fine di garantire la protezione totale delle diverse tipologie dei dati. Chiaramente l'implementazione dello smart working e quindi del lavoro da remoto, ha messo a repentaglio questa priorità, chiedendo sempre più maggiori investimenti. Infine ultime due azioni sono l'adeguamento dei meccanismi di gestione dei rischi aziendali e la previsione dell'adeguamento delle proiezioni dei flussi di cassa. Per quanto concerne il primo punto, si innescano dei sistemi di monitoraggio continui e costanti che permettono di rivedere le modalità adottate in tempo e con continuità. Per quanto riguarda invece, il secondo punto, le imprese devono chiaramente pianificare la liquidità al fine di ottenere garanzie circa la continuità dell'operatività aziendale. Queste alcune delle conclusioni strategiche che emergono dallo studio a carattere sperimentale condotto. Alcune di queste strategie, infatti, sono risultate fondamentali al fine di sopravvivere, in quanto azienda. Chiaro è che gestire una situazione pandemica di questa portata, come quella del Covid-19, è una sfida impegnativa, che mette a repentaglio anche le aziende maggiormente affermate. Il leader deve rispondere in maniera veloce ed efficace e questo è il risultato di una serie di tecniche e processi che vengono, appunto, adottati, nel corso del tempo. Il settore del lusso, poi, è un settore molto particolare, che è stato fondamentalmente colpito dal Covid-19 a causa di diversi fattori; infatti, allo scoppio dei primi casi, la domanda del luxury market ha visto una contrazione, diversamente da tutti quei mercati che hanno ad oggetto beni di prima necessità, e quindi beni alimentari, prodotti per l'igiene della casa e della persona, farmaci, integratori, e quanto ad esso correlato. Inoltre vediamo che un elemento che potrebbe portare beneficio potrebbe essere anche la collaborazione con altri gruppi industriali, la quale permetterebbe da un lato opportunità di crescita, dall'altro la possibilità di sopravvivere. Ma cosa ci si aspetta? Una svolta, un cambiamento. Le aziende infatti, localizzate in qualsiasi area geografica, devono fare i conti con questa pandemia mondiale. Non segue una evoluzione di tipo graduale, ma al contrario un punto di svolta, che intacca l'intero mercato mondiale. Sicuramente emergerà nel tempo, una maggiore propensione ad acquistare prodotti "made in Italy" al fine di tutelare il proprio mercato e quindi innescare una solidarietà di tipo collettivo. Questo inoltre, sarà accompagnato da un sempre più dominante mercato virtuale, identificabile con l'e-commerce, e uno sguardo sempre più attivo verso la sostenibilità. Una tra le filiere prioritarie italiane da sostenere è quella della moda; ciò avverrà tramite una tutela della qualità dei prodotti e una digitalizzazione dei canali di acquisto. Sfida principale del futuro è la sostenibilità ambientale e sociale. Questo si innesca quale strategia di differenziazione adottabile da parte delle imprese, che potrebbe fare la differenza. Le aziende stanno adottando un nuovo modo di fare industria. Fare meno e meglio. Questo permette di raggiungere elevati standard di qualità e quindi di sostenibilità economica e anche sociale e ambientale.

## 6.2 strategie per superare la crisi

Tra le tante sfide del futuro che la pandemia Covid-19 ci ha fatto riscoprire c'è sicuramente la transizione verso un mondo che si caratterizza per essere sempre più digitale, e da qui la parola "phygital"<sup>53</sup>. Ma, con questa parola cosa si intende precisamente? È il sinolo del mondo virtuale e del mondo fisico, che da qui ai prossimi anni caratterizzerà sempre di più il lavoro delle aziende. Ciò che si chiede è la riconversione degli impianti del tessile al fine di produrre prodotti sempre più sostenibili, la produzione di novità produttive, non legate per forza alle collezioni stagionali, la crescita di acquisti esperienziali, che vedono sempre più l'innescarsi di un marketing esperienziale, che fanno vivere oltre il mero acquisto, una vera e propria esperienza a 360 gradi, e una migliore connection con i clienti e quindi una maggiore conoscenza dei loro gusti, delle loro preferenze, dei loro bisogni e infine dei loro più intimi desideri. Alcune aziende, per fare questo, hanno adottato un dispositivo, chiamato smart tagging, che permette di ottenere ulteriori informazioni circa la catena di produzione, la sostenibilità, l'autenticità. Chiaramente, come anticipato anche prima, uno dei settori maggiormente colpito dalla pandemia Covid-19 è stato quello del settore tessile-abbigliamento che ha subito l'impatto negativo più evidente. In particolare vediamo quindi che i beni voluttuari del lusso rappresentano la voce più colpita; causa di ciò è il drastico decremento dei flussi turistici dediti allo shopping. Tra le aziende del lusso sicuramente, si è distinta l'azienda francese Hermes, che ha recuperato i livelli di inizio anno, grazie sicuramente a una forte solidità economica e finanziaria rappresentata dal suo business

---

<sup>53</sup> [https://discover.certilogo.com/sites/default/files/press/Articolo%20Grazia\\_0.pdf](https://discover.certilogo.com/sites/default/files/press/Articolo%20Grazia_0.pdf)

artigianale. Aziende che ne hanno risentito maggiormente, invece, sono Ferragamo e Tod's, che hanno stimato dei forti cali del fatturato soprattutto nel primo trimestre del 2020. Scontato è che questo settore subisca degli effetti duraturi. In particolare cosa potrebbe sollevare le sorti? Sicuramente la ripresa dei flussi turistici e quindi la possibilità da parte del Paese di riprendere e recuperare i consumi di tutti quei Paesi del sud-est asiatici e della Cina, che sicuramente sono stati i protagonisti della domanda del settore del lusso negli ultimi anni. Questo processo di ripresa potrebbe poi essere spinto da ulteriori fattori. Primo fra tutti la digitalizzazione. Questo a causa del fatto che il distanziamento sociale tra uomini diverrà normalità e quindi questo richiederà un cambio di paradigma da parte delle aziende. Queste dovranno adottare e ampliare sempre più i canali di comunicazione a loro disposizione e anche i canali digitali al fine di poter offrire ai propri clienti delle esperienze di acquisto sempre più innovative e entusiasmanti. Il secondo punto su cui trovo necessario soffermarmi è il time to market. Chiaramente tra l'ideazione di un prodotto, la sua presentazione e la sua commercializzazione, passa, di solito, molto tempo. Le aziende devono quindi gestire delle quantità di merce molto alte e chiaramente questo rappresenta un limite. Dovrebbe emergere un allineamento tra l'offerta e la domanda. Infatti lo stesso, Giorgio Armani, come emerge anche dall'elaborazione dell'intervista, si è dimostrato promotore di questo punto. Crede infatti, che il settore della moda debba rallentare e lui in primis è pronto a cambiare le regole fino ad oggi adottate. Parla di giochi comunicativi, che imprigionano la moda in una gabbia fatta di abiti che non durano neppure una stagione. Lamenta anche la continua perseveranza di allestire eventi grandiosi e spettacoli di uguale entità che non fanno altro che sprecare denaro e inquinare la società. A sostegno di ciò è stato tra i primi a scegliere di sfilare a porte chiuse al fine di assumere un comportamento che andasse a tutelare tutte quelle persone ingaggiate, quindi dipendenti, stampa, ospiti, compratori. Inoltre, nelle diverse lettere che ha scritto ha affermato che "fermarsi non è semplice, ma spesso è un segno di forza". Questo sicuramente riflette alcune delle debolezze che caratterizzano il luxury market e che, secondo Giorgio Armani vanno riviste e quindi migliorate al fine di sopravvivere. Ha interpretato, quindi, questa pandemia emergenziale come la nascita di nuove opportunità che riflettano un miglioramento anche sociale. Oltre questo, Giorgio Armani ha rivisto i propri obiettivi, già pre pandemia, e ha adottato una direzione sempre più orientata alla sostenibilità, abbandonando anche l'idea di produrre pellicce. Un altro punto molto importante che permette sicuramente il superamento della crisi è il possesso di unicità e riconoscibilità del bene. In questo contesto sicuramente, il luxury dovrà identificarsi come capace di valorizzare l'unicità dei prodotti che mira ad offrire. Questo permette di rispondere a quell'idea del lusso di "bello e ben fatto" sottolineando non solo la bellezza, ma anche la qualità. Ultimo punto è l'adozione della sostenibilità. Sempre più, infatti, negli ultimi anni emerge una crescente sensibilità di natura ambientale ma anche sociale. In particolare, caratterizza le generazioni ultime e ad oggi rappresenta una priorità. Quali quindi le strategie principali che potrebbero risollevare le sorti? Digitalizzazione e sostenibilità. Queste le due parole chiave che stanno orientando le aziende, dandogli possibilità di rinascere in maniera nuova e resiliente. Chiaramente, a seguito della pandemia, tutti gli acquisti sono divenuti maggiormente consapevoli. Si tende quindi, a divenire "consumatori adulti", che quindi analizzano anche quelli che sono i valori comunicati e rispettati dall'azienda di riferimento. Tra gli aspetti più ostici del settore luxury e in generale del settore moda, si annoverano alcuni limiti; in particolare domina una forte delocalizzazione di tutte, o quasi, le produzioni. Questo comporta, a sua volta, una sempre minore tutela sociale e salutare dei lavoratori. Emergono poi numerose e, oserei dire, eccessive produzioni di abiti poco durevoli, a causa della pessima qualità, e quindi la nascita di un ulteriore problema: lo smaltimento di questi. Negli ultimi anni, anche precedentemente alla situazione pandemica emergenziale, questi temi hanno interessato i brand della moda; Gucci, ad esempio, ha ridotto il programma avente ad oggetto le sfilate. Tra le numerose iniziative e tra i diversi progetti, emerge tra tutti quello dei "tre Manifesti"<sup>54</sup>, i quali si pongono come obiettivo la ri-definizione dei nuovi paradigmi del fashion market. Sono dei percorsi di natura teorica che mirano a promuovere le mutazioni, e quindi, i diversi cambiamenti al fine di migliorare il settore del fashion. Primo fra tutti ricordiamo l'Earth Logic Fashion Action Research Plan, un documento la cui elaborazione fa capo a Kate Fletcher e Mathilda Tham, nel 2019, che conta circa 400 membri. Il documento si propone di perseguire l'idea secondo cui "senza un pianeta sano, tutte le attività cesseranno". Principale obiettivo di questo Manifesto è la tutela dell'ambiente, la quale, se assente, minaccia l'esistenza di tutto il resto. È necessario quindi promuovere decisioni che si basano su principi sostenibili ambientali e sociali, e meno sulla redditività. Il principio "less is more" domina anche all'interno di questo Manifesto, e tutela la produzione minore, ma migliore. Oggetto del manifesto sono sei diverse aree: meno, locale, plurale,

---

<sup>54</sup> <https://www.agi.it/blog-italia/idee/post/2021-01-22/come-cambia-moda-post-covid-11116768/>

apprendimento, lingua e governance. Se procediamo all'acquisto di prodotti in vasta quantità non risolveremo mai il problema e non saremo mai sostenibili. Dobbiamo quindi ridurre gli acquisti, facendo in modo che le imprese producano meno e meglio. Il secondo Manifesto che andiamo ad analizzare prende il nome di "The Slow Grind", elaborato da Georgina Johnson, nel 2018. Elabora una connessione tra la malattia mentale e il tema della sostenibilità. Necessario è un approccio alla moda e al fashion sempre più sostenibile, che tutela il benessere delle persone e la loro integrità mentale, a discapito, se necessario, anche delle produttività. Ultimo Manifesto che emerge è "And Beyond, elaborato da Amy Foster-Taylor e Will Bull. Loro descrivono l'intero progetto di cambiamento come un "laboratorio" in cui convergono diversi sistemi partecipativi, al fine di dare vita a nuovi modi di fare. I sistemi che vengono adottati devono tutelare e rispecchiare la natura, e quindi avere un ciclo di nascita, crescita e infine decadenza, che si caratterizza per essere di tipo circolare. Questo è il modello perfetto secondo il suddetto Manifesto. Tuttavia, le ultime generazioni sono sempre più interessate e sensibili ai nuovi temi sostenibili, ma questo avviene in maniera a volte paradossale, in quanto sono propensi a "spendere poco" e acquistare online soprattutto in quelle giornate caratterizzate dagli sconti, come il black Friday. Questo dovrebbero farci pensare e riflettere, poiché delle volte vi sono delle merci prodotte a così basso costo, che riflettono delle condizioni igienico-sanitarie terribili. A certi prezzi, noi consumatori, al fine di essere coerenti all'idea di sostenibilità, dovremmo decidere di non comprare. La pandemia Covid-19 ha fatto emergere e riecheggiare sempre più questo concetto di sostenibilità nei consumatori europei. La pandemia e quindi il periodo post pandemia rappresenta una importante opportunità per tutte le aziende per divenire più green e più sostenibili; ma in che modo? Rivedendo soprattutto l'organizzazione della stagionalità.

### 6.3 i nuovi scenari della moda dopo il Covid-19

Ma post pandemia Covid-19 cosa ci si aspetta? Cosa cambierà? Diverse sono le prospettive di crescita, miglioramento e cambiamento, che nel luxury market sono state previste. La challenge per le persone che lavorano nel lusso è sicuramente quella di creare una esperienza straordinaria, non soltanto un mero prodotto. Nel lusso il vero bisogno è creare una esperienza e fornire valori emotivi. Chiaro è che i due mondi, lusso e digitale, apparentemente possono sembrare in contraddizione. I marchi del lusso, vero è, però, che non possono possedere esclusivamente il digitale, nonostante questo sia diventato, ad oggi, necessario. È infatti, proprio attraverso quell'accessibilità fisica, che si può garantire quella esperienza mistica, speciale, magica che caratterizza i brand del lusso. Il digitale si caratterizza per essere accessibile ovunque e in qualsiasi momento, il lusso invece è qualcosa di esclusivo. Inoltre il digitale è automatizzato, diversamente dal lusso che privilegia il carattere umano, la relazione. Nel mondo digitale si innesta una relazione di tipo orizzontale, ove tutti veniamo posti e collocati sullo stesso piano; questo non è sicuramente coerente con il mondo del lusso, ove domina invece una forte personalizzazione anche degli stessi prodotti. I marchi del lusso inoltre, hanno una forte reputazione in termini di valori, mentre il digitale si caratterizza per essere un mercato aperto ove possono coesistere diversi prezzi pur per un medesimo prodotto. Un altro aspetto molto importante è che il digitale ci permette di co-creare il prodotto, mentre nel lusso a creare è solo ed esclusivamente il designer. Ulteriore elemento fondante del lusso è il patrimonio, di tipo statico. Analizzando queste particolarità, sembrerebbe che questi due mondi siano in contraddizione tra loro; nella prima fase pandemica, non preparati a questa emergenza, il settore del lusso ha un attimo vacillato. Successivamente però, emerge che questi due mondi, possono coesistere e migliorare tutti quegli aspetti che, nel corso del tempo, iniziavano a vacillare. I valori della moda infatti, risultano essere in linea con il digitale. La moda si caratterizza per essere accessibile, trasparente, disponibile. Con l'avvento della pandemia Covid-19, tutti i marchi si sono dovuti trasformare, adottando il digitale, trasformando tutte le sfilate in digitale. Il covid-19 ha sicuramente accelerato un trend che era già in atto, e ha costretto sicuramente, molte aziende ad aprire l'e-commerce anche in quelle aree in cui prima era assente. Il virus inoltre ha costretto le aziende ad ampliare l'assortimento disponibile online, che prima risultava essere limitato rispetto allo store. Queste sono tendenze che sicuramente hanno visto una forte accelerazione durante la pandemia, ma che diverranno normali. Ma ad oggi a fronte dell'intero anno vissuto in piena pandemia emergenziale cosa ci si aspetta? anzitutto ci si aspetta una forte tutela nei confronti di tutti i lavoratori, con particolare attenzione a quei lavoratori fragili e anziani, che hanno superato la situazione pandemica ed emergenziale. Inoltre ci si sta attrezzando per evitare di chiudere nuovamente e totalmente le

attività, determinando il fallimento degli imprenditori locali. Inoltre, stiamo assistendo a due diverse tendenze, che distinguono gli occidentali e gli asiatici. Da un lato la Cina sta tornando alla normalità molto velocemente e quindi gli stessi consumatori cinesi hanno la possibilità di tornare presso i negozi fisicamente per acquistare i prodotti di interesse; chiaro è che vi sia alcuni limiti circa i viaggi e il turismo e sono quindi costretti a rimanere nel proprio paese così da aumentare l'acquisto di prodotti di lusso nel Paese appunto, di riferimento. In Europa e negli Stati Uniti assistiamo invece a un drastico calo delle vendite del lusso. I negozi, seppur aperti, sono semi vuoti, a causa dell'assenza dei numerosissimi turisti che fino al momento pre covid, dominavano. Sicuramente il Covid-19 ha spinto la popolazione europea in particolare ad un approccio fortemente orientato all'ambiente, alla sostenibilità. Questo probabilmente, laddove le aziende non si adatteranno, determinerà influenze negative. Il lusso, in questi mesi, sta cercando di sposare l'idea del digitale, pur mantenendo la propria esclusività. Il secondo elemento da analizzare è il forte flusso di presentazione circa i nuovi prodotti. Giorgio Armani, come già anticipato prima, è stato uno dei primi a criticare la troppa velocità della moda, l'enorme presenza di presentazioni, sfilate, sprechi. Ogni anno è come se venisse prodotta una collezione e subito dopo bruciata. In questo modo, secondo lo stesso Giorgio, la creatività non viene alimentata. Non è necessario avere un eccesso di prodotti per essere apprezzati dai consumatori. Tuttavia, con l'avvento del Covid-19, i prezzi hanno visto delle modifiche; nel lusso in particolare i prezzi dei prodotti sono aumentati, chiaramente per recuperare il fatturato. Ad esempio le scarpe Alexander McQueen dall'1 agosto non costano più 395,00 euro, ma 425,00 euro. Questo non viene giustificato da alcuna innovazione di prodotto, poiché appunto la scarpa è rimasta la medesima nei colori e nella forma. Una altra importante tendenza che vede protagonisti i marchi del lusso è il consolidamento dell'e-commerce. Precedentemente alla situazione pandemica, vi era un approccio molto prudente, che ad oggi risulta essere messo da parte. Il 2020 si caratterizza quindi, per essere dominato da una forte crescita e un forte ampliamento dell'e-commerce, un crollo del travel retail a causa del fatto che siano rimasti chiusi tutti i negozi aeroportuali, duty free, e travel retail. Infatti questo canale di comunicazione è stato sospeso per il 2020. Chiaramente tutta questa situazione pandemica, non ha risparmiato nessuno e fortemente colpita è stata anche la funzione delle risorse umane. È emerso che molti processi possono essere semplificati e le risorse umane possono essere facilmente sostituite da robot o dall'incremento di intelligenza artificiale di diverso tipo. In particolare, poi, la necessità e il bisogno di innovare il settore del lusso, sono stati rafforzati dalla pandemia Covid-19; sono stati previsti una serie di finanziamenti al fine di attivare questa innovazione e assicurare che i rischi conseguenti alla pandemia venissero limitati. Punto di forza attuale e futura è proprio l'e-commerce, che ha rappresentato il principale elemento di resilienza dell'intero settore, soprattutto durante il lungo periodo di lock down che ci ha visto protagonisti, e ha visto protagonisti tutti quei negozi costretti a rimanere chiusi. L'e-commerce ha garantito la sussistenza di un giro d'affari che definirei essere stato minimo, permettendo quindi una parte di vendite online. Chiaro è che l'adozione di soluzioni full digital potrebbe causare un rischio per l'occupazione del settore del lusso. Questo causa diverse conseguenze nell'assetto organizzativo delle imprese, nei profili professionali richiesti, nella tipologia di lavoratori richiesti. Inoltre, si potrebbero prevedere dei piani di snellimento dei processi operativi, liberando le risorse finanziarie per investimenti in nuove tecnologie e nuovi business. Necessaria è l'implementazione di risposte rapide ed efficaci che mirino a ottimizzare il patrimonio, riducendo i costi. Un altro problema è quello dell'inventario; bisognerebbe gestirlo in maniera efficiente, snellendo e ottimizzando le procedure, così da ottenere margini più alti a favore dell'organizzazione. In ottica di sostenibilità bisognerebbe sia promuovere il ritorno dei siti produttivi in Italia sia introdurre in maniera sempre più determinante l'economia circolare. In altri termini, bisognerebbe promuovere il riutilizzo delle stoffe per la produzione di nuovi prodotti e la riduzione al minimo degli sprechi, che ad oggi risulta essere molto alta. Un altro aspetto importante potrebbe essere quello di adottare dei materiali eco-sostenibili e eco-friendly. Questo presuppone ingenti investimenti nella funzione di Ricerca e Sviluppo. Inoltre sarebbe utile implementare delle strategie precise di nearshoring al fine di ridurre le spedizioni in luoghi troppo lontani e avvicinare le diverse fasi di produzione. Tutto questo potrebbe determinare la nascita di nuove opportunità e la trasformazione di una pandemia drammatica ed emergenziale in una nuova rinascita per il mondo del lusso.



## Bibliografia

- Antonio Foglio, "E-commerce e web marketing: strategie di web marketing e tecniche di vendita in Internet"
- Atwal G., Williams A. (2009), "Luxury brand marketing – The experience is everything", *Journal of Brand Management* 16(5/6)
- Banca d'Italia, Relazione Annuale, Anno 2019
- Barbon Nicholas, *An Apology of the Builder*, in MacCulloch 1859
- Bianchini Marco, Spreco, voce dell'Enciclopedia Einaudi, Torino, 1981 e *Alle origini della scienza economica*, Parma, Studium Parmense
- Boreau-Deslandes, *Essay sur la marine et sur le commerce*
- Carnino C., *Lusso e benessere nell'Italia del Settecento*, FrancoAngeli Editore, 2014
- Castaldo e Botti, 1999 e De Luca e Vianelli 2001
- CDP, EY e Luiss Business School Settore Moda e Covid-19: scenario, impatti, prospettive, Luglio 2020
- Cfr. SOMBART W, *Dal lusso al capitalismo*, Armando, 2003
- Cfr. VEBLEN, THORSTEIN, *La teoria della classe agiata*, Einaudi, Torino, 1981
- Chevalier M., Mazzalovo G. (2012), *Luxury brand management*, Wiley, Chichester
- Confindustria Moda, *Terza indagine relativa all'impatto del Covid-19 sulle imprese del settore*", 2020
- Corriere della sera: "Armani: sogno più alberi a Milano" di Paola Pollo, 2020
- Cosimo Perrotta "Le teorie del consumo prima di Smith: dalla polemica sul lusso all'idea di capitale umano"
- Cosimo Perrotta, *Le teorie del consumo prima di Smith: dalla polemica sul lusso all'idea di capitale umano*
- Cotte J., Chowdhury T. G., Ratneshwar S., Ricci L.M. (2006), "Pleasure or utility? Time planning style and Web usage behaviors"
- Dahar R., Mosca F., Winter R.S. (2011), *Marketing Management*, Milano, Apogeo
- Deloitte Private, *COVID-19, Il cambio di paradigma per le aziende Private*, 2020
- E. Corbellini e S. Saviolo, *Managing Fashion and Luxury companies*
- Fabris G, 1999
- Fabrizio Mosca, *Le strategie di digital marketing nei mercati dei beni ad elevato valore simbolico*
- Gabrielli G., *People Management, Teorie e pratiche per una gestione sostenibile delle persone*, FrancoAngeli
- GQ Espana, *intervista a Giorgio Armani*, 2020
- Grazia, *Ricostruiremo come dopo la guerra*, intervista di Paola Jacobbi a Giorgio Armani, 2020
- Heckscher, Eli F, *Mercantilism*, London, Allen and Unwin – New York Macmillan, 1955 tr. dallo svedese
- Il gruppo Armani reinventa e converte i propri spazi e servizi, *comunicazione interna al gruppo G. Armani*, 2020
- J. Jarnow e Kitty G. Dickerson, *Inside the fashion business*, 1997
- J.N. Kapferer e V. Bastien, *The luxury strategy*, 2010
- Jean Noel Kapferer, "Why are we seduced by luxury brands?"
- Journal of Interactive Marketing*, 20(1).
- M. Spallino, F. Bellante, G. Lupo, "Le peculiarità del mercato del lusso"
- MCM/MCKINSEY
- North Dudley, *Discourses upon Trade in McCulloch*, 1856
- Petty William, *A treatise of taxes*, 1899
- Philippe Monin Emylon, Niels Noorderhaven, Eero Vaara, David Kroon, "giving sense to and making and sense of justice in postmerger integration"
- Power Brands: *creare, portare al successo e gestire i propri brand*, J. Perrey e M. Mazzù, Rizzoli, 2011
- Schumpeter e Viner, *Le teorie inglesi del commercio estero prima di A. Smith*
- Silverstein MJ, Fiske N.
- Tawney Richard, *La religione e la genesi del capitalismo*, Milano, Feltrinelli, 1967

Thomas Mun, England's Treasure by Foreign Trade, New York, Kelley, 1968

Vanderlint Jacob, Money answer all things, repr a cura di J Hollander, Baltimore, Johns Hopkins, 1914

Veblen T, La teoria della classe agiata, Einaudi Torino, 1899

Virginia Dara, "Fashion e luxury 2.0: se la rivoluzione è digitale, 2017 ([www.insidemarketing.it](http://www.insidemarketing.it))

Yoox Net a Porter Group e Giorgio Armani, Comunicato Stampa, Milano, 22/07/2020

## Sitografia

Enciclopedia Treccani, <https://www.treccani.it/vocabolario/lusso/>

<https://thepineapplephilosophy.altervista.org/piramide-del-lusso/>

<https://marketingtechnology.it/luxury-2-0-piramide-del-lusso/>

<http://www.inalto.it/wp-content/uploads/2015/09/5-BrandMatics-2012.pdf>

[http://archives.marketing-trends-congress.com/2006/Materiali/Paper/It/Aiello\\_Donvito.pdf](http://archives.marketing-trends-congress.com/2006/Materiali/Paper/It/Aiello_Donvito.pdf)

<https://altagamma.it/>

<https://beauty.pambianconews.com/2020/12/premio-pambianco-lequotabili-2020-vincono-euroitalia-e-veralab/40261>

<https://www.primaonline.it/2020/11/23/316198/nella-top-100-mondiale-di-aziende-del-lusso-il-22-e-italiano-deloitte-il-business-luxury-e-cresciuto-di-15-miliardi-di-dollari-vendite-128/>

<https://www.doxee.com/it/blog/digital-marketing/digital-marketing-settore-lusso-digital-luxury-experience/>

<https://www.intesa.it/la-rivoluzione-della-digitalizzazione-nei-settori-fashion-luxury/>

<https://doi.org/10.1057/bm.2009.2> Okonkwo, U. Journal of brand management, J Brand Manag 16, 302–310 (2009).

[https://www.latteseditori.it/images/blog/pdf-scaricabili/la\\_piramide\\_di\\_Maslow.pdf](https://www.latteseditori.it/images/blog/pdf-scaricabili/la_piramide_di_Maslow.pdf)

<https://www.bulgari.com/>

<https://www.armani.com/cloud/armanif31wp/uploads/2020/04/SUSTAINABILITY-ARMANI-IT.pdf>

<https://www.giorgioarmani.com/>

<https://www.armani.com/cloud/armanif31wp/uploads/2020/10/Sustainability-Report-2019-Armani-Group-IT.pdf>

<https://www.ilsole24ore.com/art/cosi-bulgari-si-impegna-combattere-virus-e-punta-giovani-talenti-ADkkB3HB>

<https://www.fendi.com/>

<https://www.fendi.com/it/info/inside-fendi/la-storia>

[https://discover.certilogo.com/sites/default/files/press/Articolo%20Grazia\\_0.pdf](https://discover.certilogo.com/sites/default/files/press/Articolo%20Grazia_0.pdf)

<https://www.agi.it/blog-italia/idee/post/2021-01-22/come-cambia-moda-post-covid-11116768/>

## RINGRAZIAMENTI

*Ai miei genitori, Anna e Lorenzo, che con amore, presenza e costanza non avrebbero potuto fare di meglio; due genitori impeccabili e speciali. Sono molto fortunata ad avervi. Chi in un modo, chi in un altro, mi fate sentire speciale ogni giorno. Grazie.*

*A Roberta, la mia piccola beba, che da undici lunghi anni non smette di starmi accanto, facendomi avvertire costantemente presenza e affetto profondo, nonostante la forzata distanza fisica. Spero di condividere insieme a te mille altri di questi traguardi.*

*A Debby, che dal lontano 2002 ho avuto la fortuna di incontrare; e come diciamo sempre: “dalla prima elementare alla laurea”; non è forse questo un rapporto speciale? Grazie per la presenza costante, ma soprattutto grazie per condividere insieme ed accanto a me questa esperienza a Roma sin dal mio primo giorno qui.*

*A Edoardo, mio complice. Amore e forza, dolcezza e fermezza. Costanza e presenza. Insicurezza e certezza. Non ricordo un momento in cui vacillassi, e tu non ci fossi. Né un momento, in cui io fossi felice e tu non lo condividessi con me. Sei stato il mio porto sicuro costante in quest'ultimo anno. Grazie per questo nostro piccolo infinito. Te ne sono grata. Ogni giorno.*

*Alle mie amiche di università, in particolare a Nicole, mia compagna di corso. Era forse destino che ti avrei dovuto conoscere appena messo piede in questa splendida realtà; e da lì, chi ti ha più mollato? Grazie per avermi capito, compresa, sostenuta, anche quando sembrava lontano il traguardo, anche quando eravamo fisicamente distanti, anche quando i periodi erano difficili. E a Gaia, che ho conosciuto poco dopo, ma che non ha mai smesso di farmi sentire a casa. Grazie per avermi dedicato tempo, affetto e attenzioni, senza mai smettere di esserci.*

*A mia cugina Claudia e alla piccola Chiara, che nonostante il periodo un po' particolare, mi hanno sempre detto “se ti senti sola, chiamaci”; grazie per essere state presenti, senza mai mollarmi.*

*A mio cugino Cristian, che durante i miei ritorni in Calabria non ha mai esitato, ma si è sempre fatto trovare lì, ad un passo da me.*

*Ai miei colleghi del cuore, Piergiorgio, Michele, Alessandro, Federico e Gabriele. La mia famiglia romana, i miei pranzi della domenica e una protezione costante. Grazie a Piergiorgio per avermi viziata durante questi anni come se fosse un fratello maggiore, a Gabriele per la dolcezza e la pazienza, a Michele per essersi sempre confidato con me mostrandomi la parte più vera, a Federico per i sorrisi e le somiglianze e ad Alessandro per la sua spontaneità e per il suo affetto. E grazie per esserci stati anche durante l'estate, è una vacanza che ricorderò per sempre.*

*Ad Antonio, che sin dal primo momento in cui l'ho conosciuto mi ha insegnato “lasciamo ai pigri e ai vili le vie piane e sicure: i valorosi salgono alle vette”; beh, amico mio, nonostante la continua distanza fisica forzata, non ho mai smesso di sentirti a un millimetro dal mio cuore. Grazie.*

*Ringrazio Giampaolo Della Croce, manager strategico di Bulgari, che ha reso realtà il sogno di poter intervistare un big del luxury market, dimostrandomi disponibilità e presenza, ma soprattutto dandomi la serenità di parlare con estrema libertà e tranquillità, senza mai farmi sentire a disagio.*

*Ringrazio Daniel, junior product manager di Fendi, che mi ha aiutata in questo percorso, dedicandomi parte del suo tempo.*

*Infine, ma non per importanza, ringrazio il mio relatore, il Prof.re Paolo Boccardelli e la Dott.ssa Chiara Acciarini, che con costanza, presenza e attenzione mi hanno accompagnato in questo breve, ma intenso percorso. Grazie!*

## Fashion e Covid-19: analisi e implicazioni economiche

Prof.re Paolo Boccardelli

---

RELATORE

Prof.re Luigi Ferraris

---

CORRELATORE

Denise Ferrante

---

CANDIDATA

Anno Accademico 2020/2021

## Riassunto.

Il presente elaborato si pone come obiettivo principale una analisi qualitativa circa il settore del lusso e le implicazioni economiche e non, scatenate dal covid-19. In particolare, l'elaborato si articola in sei capitoli, la cui introduzione si concentra sulla definizione del lusso e sulle teorie che hanno caratterizzato principalmente questo settore; successivamente ha ad oggetto una serie di interviste somministrate a tre figure note di tre diversi brand: Bulgari, Armani e Fendi. Il lusso, la cui etimologia deriva dal latino *luxus* – us significa sovrabbondanza, eccesso nel modo di vivere, e questa definizione è riscontrabile nell'Enciclopedia Treccani<sup>55</sup>. Il medesimo termine, ha derivazione anche greca, e deriva appunto da *loxos*, cioè obliquo, piegato. Tuttavia, risulta molto complesso definire in maniera puntuale e univoca il concetto del lusso, poiché quest'ultimo dimostra grande ambivalenza.

Sombart, ad esempio, afferma che il lusso "è una spesa che va oltre il necessario"<sup>56</sup>, quindi secondo tale teoria, il lusso è identificabile come un qualcosa che va oltre quei bisogni primari e/o secondari di cui parla Maslow all'interno della sua piramide<sup>57</sup>.



Fonte: [https://www.latteseditori.it/images/blog/pdf-scaricabili/la\\_piramide\\_di\\_Maslow.pdf](https://www.latteseditori.it/images/blog/pdf-scaricabili/la_piramide_di_Maslow.pdf)<sup>58</sup>

Emerge dunque, la necessità di collegare il concetto del lusso ad una forte ambivalenza di natura psicologica che si riflette nell'acquisizione di uno status ben identificabile, alla possibilità di riuscire ad ottenere un qualcosa che permetta di sentirsi unici. A conferma di ciò, Veblen afferma che il lusso non risiede tanto nella ricchezza degli oggetti lussuosi, bensì "nell'ostentazione che li accompagna"<sup>59</sup>. Emerge quindi la definizione del lusso quale strumento attraverso cui ottenere prestigio, attraverso il quale farsi riconoscere, attraverso il quale ottenere uno status. In particolare poi, in senso economico, Dubois, Laurent e Czellar definiscono i prodotti lussuosi come dei beni che presentano caratteristiche ben precise. Infatti presentano anzitutto, una alta elasticità della domanda rispetto al reddito<sup>60</sup> e poi, una serie di caratteristiche univoche. Ad esempio i beni lussuosi si caratterizzano per un prezzo molto elevato sia in termini assoluti che relativi e questo è reso possibile grazie all'esistenza di una qualità elevata che viene percepita dal cliente. Inoltre i beni oggetto del lusso sono unici e rari e questo determina un maggiore desiderio ad ottenerli. Emerge poi un carattere superfluo che caratterizza i beni del lusso, in quanto questi non rispondono a dei bisogni, come definiti prima,

<sup>55</sup> Enciclopedia Treccani, <https://www.treccani.it/vocabolario/lusso/>

<sup>56</sup> Cfr. SOMBART W, *Dal lusso al capitalismo*, Armando, 2003.

<sup>57</sup> G. Gabrielli, *People Management, Teorie e pratiche per una gestione sostenibile delle persone*, FrancoAngeli

<sup>58</sup> [https://www.latteseditori.it/images/blog/pdf-scaricabili/la\\_piramide\\_di\\_Maslow.pdf](https://www.latteseditori.it/images/blog/pdf-scaricabili/la_piramide_di_Maslow.pdf)

<sup>59</sup> Cfr. VELEN, THORSTEIN, *La teoria della classe agiata*, Einaudi, Torino, 1981.

<sup>60</sup> M. Spallino, F. Bellante, G. Lupo, "Le peculiarità del mercato del lusso"

primari e/o secondari, bensì ad un qualcosa che va oltre. Infine i luxury goods per essere tali devono essere caratterizzati da una storia; emerge quindi un forte heritage.

Rilevante è poi la teoria elaborata da Danielle Allèrès, risalente al 1997, e definita “la piramide del lusso”<sup>61</sup>. In particolare emergono tre differenti tipologie del lusso: il lusso accessibile o mastige, il lusso intermedio e infine il lusso inaccessibile. Nello specifico, per lusso accessibile si intende quel lusso che ha ad oggetto beni che vengono prodotti e quindi distribuiti su larga scala. In tal caso, non emerge il carattere dell’unicità e/o rarità di cui parlavamo prima, bensì dalla comunicazione che viene operata dal brand. un esempio è la borsa di Michael Kors, modello Selma, il cui prezzo è pari a 300 euro. Il lusso accessibile poi si caratterizza per essere unico e raro, ma inferiore rispetto ai luxury goods, oggetto del lusso inaccessibile, ossia quel lusso che comprende beni personalizzati, realizzati su misura e con materiali rari e pregiati, come ad esempio Hermes con il modello Birkin, il cui prezzo si aggira intorno ai 5000 euro, ma può arrivare fino ai 120000 euro. Altro elemento importante è l’evoluzione che il concetto del lusso ha subito nel corso del tempo; infatti il lusso ai tempi del Medioevo era inteso quale radice fideistica, che permetteva di avvicinarsi alle divinità. Successivamente negli anni del Rinascimento il lusso è stato inteso e interpretato quale ostentazione, ma pur sempre collegato ad un valore profano. Nel XVII secolo, poi, il lusso ha acquisito un’idea di piacere privato, di eleganza e cura dei dettagli, per giungere poi nel XIX secolo ad assumere un carattere superfluo, che si opponeva certamente all’idea di essenziale. Nel XX secolo, poi, il lusso ha assunto l’idea di un consumo costoso, ma allo stesso tempo raffinato, e infine dagli anni 2000 il lusso assume valore di identità sociale, acquisizione di uno status, rassicurazione e gratificazione, ma allo stesso tempo ostentazione di una identità personale.

Emerge una forte contraddizione e un forte contrasto tra le diverse interpretazioni del lusso; in particolare Viner e Schumpeter<sup>62</sup> affermano che Smith, Turgot e Hume prendono le distanze dalla tradizione, la quale si identifica per essere ostile al risparmio. Viner, nello specifico, identifica due diversi filoni, uno ostile al lusso, l’altro favorevole. Lo stesso Vanderlint<sup>63</sup>, afferma che la crisi che ha colpito il suo tempo a livello economico, non può essere ricondotta al lusso, ma alla scarsità dei beni; tuttavia, secondo Vanderlint occorre smettere di frenare il lusso, ma aumentare la produzione, erogando salari più alti e accrescendo in tal modo i consumi. Liebenstein<sup>64</sup>, poi, si propone come precursore di tre diverse forme ostentative, che prendono il nome di effetto Veblen, effetto Bandwagon ed effetto Snob. In particolare, per effetto veblen si intende quel processo che gli individui pongono in essere così da poter ostentare ricchezza e potere. Il fine è impressionare l’altro al fine di ottenere uno status specifico. L’effetto snob si manifesta quando il consumatore, appunto definito snob, si identificherà tra i primi ad acquistarlo, definendosi appunto precoce, mentre successivamente non desidererà più esserne consumatore, poiché il bene sta vivendo un periodo di maturità e/o crescita. Infine l’effetto Bandwagon si caratterizza per la presenza di un consumatore che voglia identificare e comprare un determinato bene di lusso così da essere accettato in una determinata cerchia sociale.

Tuttavia, una volta fatto questo excursus circa le teorie principali del lusso, occorre effettuare una suddivisione del mercato; questa viene realizzata da Altgamma<sup>65</sup> dal 1992 circa, e distingue circa dieci diverse categorie, tra cui i personal luxury goods, i luxury hotellerie, i wine luxury ecct. All’interno di queste sono presenti le più importanti e famosi imprese, ad esempio Cucinelli, Moët & Chandon, Ferrari.

Il 2020 è stato un anno particolare; era tutto nella norma, quando improvvisamente scoppiò il Covid-19; e questo ha sicuramente influito profondamente su ogni settore, determinando dei cambiamenti di grande rilievo nel mondo del lusso e non solo. Da qui l’emergere di nuove idee e nuove teorie; primo fra tutti Giorgio Armani, il quale distaccandosi dalle teorie fino a qui esposte, parla di un “lusso necessario”. Nel 2020 dominava già un forte pessimismo, ma nel giro di poche settimane, la vision circa il luxury market è diventata sempre più drammatica e di conseguenza la capitalizzazione di mercato media dei marchi di abbigliamento, moda e lusso è scesa di quasi il 40%.

---

<sup>61</sup> <https://thepineapplephilosophy.altvista.org/piramide-del-lusso/>

<sup>62</sup> Schumpeter e Viner, Le teorie inglesi del commercio estero prima di A. Smith

<sup>63</sup> Vanderlint Jacob, Money answer all things, repr a cura di J Hollander, Baltimore, Johns Hopkins, 1914

<sup>64</sup> [http://archives.marketing-trends-congress.com/2006/Materiali/Paper/It/Aiello\\_Donvito.pdf](http://archives.marketing-trends-congress.com/2006/Materiali/Paper/It/Aiello_Donvito.pdf)

<sup>65</sup> <https://altgamma.it/>

Il settore dell'abbigliamento e degli accessori è stato tra i più colpiti dall'effetto Covid-19, a causa del fatto che sia stata imposta la chiusura di tutti i canali commerciali, ad esclusione di quei beni di prima necessità. Tutto questo è stato fronteggiato grazie all'implementazione e al rafforzamento dell'e-commerce, il quale ha permesso di sopravvivere. Secondo le indagini effettuate dalla Banca d'Italia<sup>66</sup>, infatti, emerge che la filiera della moda è stata interamente colpita dalla pandemia. Ma la domanda che sorge spontanea è: può il lusso, caratterizzato da una forte valenza esperienziale, sposarsi con i canali digital? Fino agli anni novanta, si evidenziavano motivi di incompatibilità tra questi due mondi; ciò a causa dell'assenza di esperienza presso lo store, dall'assente relazione fiduciaria tra consumatore e impresa, dalla sicurezza e affidabilità delle transazioni. Negli ultimi anni, però, tutte le aziende del Fashion e del Luxury hanno dovuto imparare a comunicare e rafforzare la propria identità su un mercato diverso, sempre più evoluto. Hanno quindi implementato nuove forme di comunicazione e a seguito della pandemia Covid-19, hanno reso questo sempre più attuale e veloce. Le aziende sono divenute sempre più omnichannels, hanno offerto ai clienti sempre maggiori e diversi touchpoint e hanno reso i prodotti sempre maggiormente accessibili. La digitalizzazione ha preso il via intorno al 2005 e solo qualche anno fa è nata l'esigenza di istituire veri e propri e-commerce che hanno permesso l'implementazione di un ulteriore strumento: i social media.

Chiaramente il settore del lusso è un settore particolare, che vede l'implementazione di questi nuovi canali e tecnologie in maniera molto precisa, al fine di permettere al lusso di divenire pratico e accessibile, senza però, perdere tutti quei caratteri distintivi che da sempre lo caratterizzano. Fondamentalmente quindi, la tecnologia viene adottata al fine di semplificare le procedure di acquisto, ma non per creare esperienze sensoriali. La rapida e intensa trasformazione digitale ha determinato anche un mutamento nella relazione del cliente, la quale inizialmente era di tipo esclusivamente lineare, mentre ad oggi si identifica per essere una relazione che ha a riferimento una molteplicità di touchpoint digitali.

Scopo di questa ricerca è analizzare economicamente e non solo l'impatto pandemico sulle aziende del lusso e in particolare su Bulgari, Armani e Fendi. Ciò è stato reso possibile grazie ad un approccio qualitativo, realizzato mediante la raccolta di dati. Quest'ultima è avvenuta tramite diverse metodologie; anzitutto una prima raccolta è stata effettuata attraverso i siti web aziendali, successivamente sono stati contattati i press office aziendali, che hanno fornito ulteriori documentazioni interne, comunicati stampa e lettere. Infine l'ultimo step è stato rappresentato dall'elaborazione di una interview composta da quattordici domande, uguali per tutti e tre i brand, che è stata poi somministrata ai manager aziendali. In particolare, l'interview è stata somministrata sia in lingua italiana che in lingua inglese, a seconda delle esigenze per quanto concerne Bulgari e Fendi, mentre per quanto concerne Armani, l'interview è stata costruita attraverso la rielaborazione di interviste già somministrate a lui in prima persona e sulla base di documenti interni forniti appunto dal press office di riferimento. Protagonisti delle prime due interview sono stati Giampaolo Della Croce, strategic manager di Bulgari e Daniel Piatokwski, junior product manager woman bags.

Le domande oggetto della interview sono state le seguenti:

- 1) La pandemia Covid 19 si è diffusa in tutto il mondo, colpendone il sistema sanitario, sociale, economico, e anche politico. Come ha inciso secondo lei, questa crisi sull'impresa X?
- 2) In che modo la crisi causata dalla pandemia Covid 19 ha impattato sugli obiettivi aziendali? Sono stati modificati?
- 3) L'impresa x si è convertita, a causa del covid 19, allo smart-working? totale o parziale? Lei crede che questo abbia degli effetti positivi a livello di produttività e feedback da parte dei dipendenti? Pensa che questa sia una opportunità da sfruttare anche in futuro?

---

<sup>66</sup> Banca d'Italia, Relazione Annuale, Anno 2019

- 4) Il settore del lusso sposa lo smart-working e l'implementazione sempre più forte dell'e-commerce? O questi sono in contraddizione?
- 5) A livello economico, il settore del lusso è stato fortemente colpito? O ha retto la pandemia? In che modo l'impresa X ha deciso di fronteggiare la pandemia?
- 6) Quali strategie l'impresa x ha adottato a livello economico per continuare a motivare i propri dipendenti?
- 7) Quali sono i principali clienti di impresa x? Che tipologia di clientela possiede? E come quest'ultima ha modificato le proprie abitudini durante il covid19?
- 8) Quali secondo lei gli aspetti negativi e/o positivi di questa pandemia? Cosa ci ha fatto riscoprire e cosa ha fatto riscoprire alle imprese? E nel particolare, cosa ha reso noto all'impresa x?
- 9) L'impresa x ha partecipato attivamente alla situazione pandemica? Quali azioni sono state intraprese a favore della collettività?
- 10) Come cambia il lusso dopo il covid 19? Le sfilate sono state intaccate? Come ha deciso di adattarsi l'impresa x?
- 11) Come cambia la produzione dopo il covid 19? La moda ha adottato uno stile più comfy?
- 12) Sono nati nuovi ruoli aziendali? L'impresa x ha visto l'implementazione di nuovi job title? Se sì, quali?
- 13) La tecnologia ha reso possibile la connessione; ma l'impresa x ha trovato difficoltà nell'implementazione di ciò? È stato possibile rimanere connessi in maniera efficace ed efficiente?
- 14) L'impresa x su cosa investirà in futuro?

Chiaramente, queste hanno permesso di indagare le diverse implicazioni economiche e non, causate dal covid-19. Sono emerse numerose somiglianze ed alcune divergenze tra i diversi brand, e in particolare queste ultime sono state poi tabellate al fine di confrontare velocemente i diversi feedback.

La prima interview è stata somministrata a Giampaolo della Croce, strategic manager di Bulgari. Questo brand nasce nel 1884 a Roma da un argentiere greco<sup>67</sup>. Questo si distingue per essere una azienda familiare, tesa a tutelare e preservare le origini romane. Chiaramente, non viene meno l'innovazione, che anzi caratterizza quotidianamente e costantemente il brand. Bulgari, inoltre, si caratterizza per un forte heritage, una forte storia. Questo è confermato dalla presenza del DOMVS al piano superiore della Maison situata in Via Condotti, un luogo ove dominano l'evoluzione stilistica di Bulgari e tutta la sua storia.

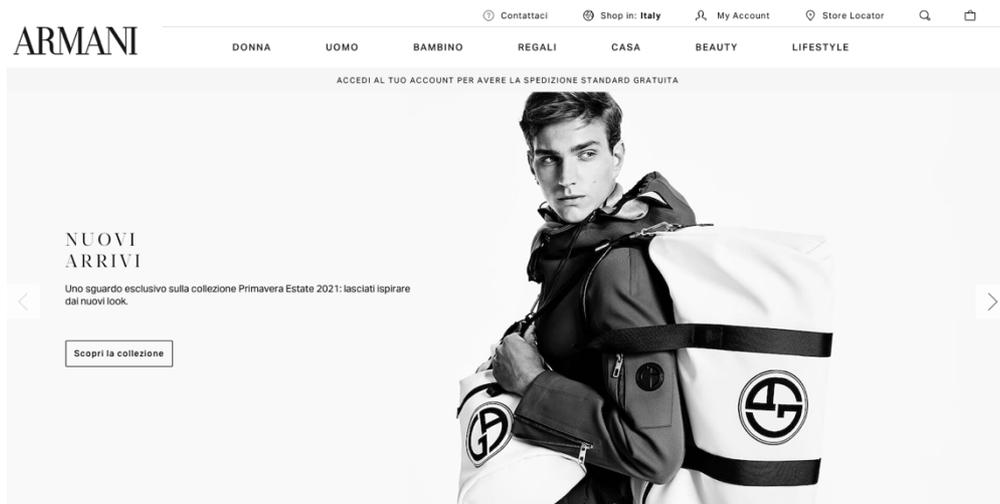
---

<sup>67</sup> <https://www.bulgari.com/>



Fonte: <http://www.bulgari.com/>

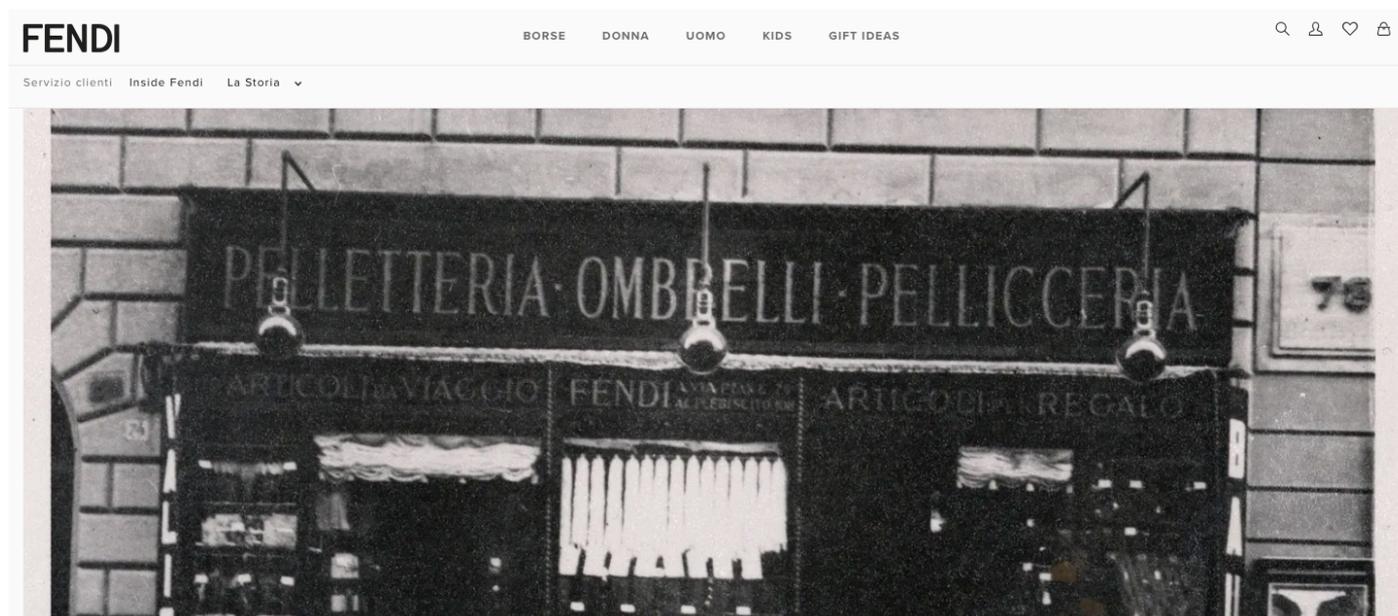
La seconda interview è stata elaborata da me in prima persona, grazie al materiale fornitomi dal press office di Armani<sup>68</sup>. Giorgio Armani nasce nel 1934 a Piacenza e vive a Milano con la famiglia; si iscrive all'Università di Medicina, per poi abbandonarla e divenire un "buyer" per i grandi magazzini La Rinascente. La linea Armani nasce nel 1981, mentre nel 1991, quindi dieci anni dopo, nasce Armani Exchange. Il gruppo Armani è tra le aziende di moda leader nel mondo, ed è composto da circa 8980 dipendenti. È un brand molto diversificato che conta circa 4.3 milioni di clienti in 180 paesi nel mondo.



Fonte: <http://www.armani.com/>

<sup>68</sup> <https://www.armani.com/>

L'ultima interview è stata invece somministrata a Daniel Piakowski, junior product manager womans bags per conto di Fendi<sup>69</sup>. Marchio italiano, nato nel 1925 a Roma tramite Adele ed Edoardo. Viene poi fondato nel 1918 come laboratorio di pellicce da Adele Casagrande. Nel 1925 viene denominata prendendo il nome dal marito Edoardo e questo presuppone anche una prima trasformazione da laboratorio di pellicce alla prima boutique. Fendi si caratterizza per essere un brand autentico ed elegante. Nel 1965 vede nascere le prime collaborazioni e viene poi acquisita negli anni 2000 da LVMH.



Fonte: <https://www.fendi.com/>

Dall'intensa ed articolata ricerca condotta le luxury bigs presentano alcuni punti di affinità e altri di differenza. Vero e noto è che durante la pandemia, tutte e tre le big del lusso si sono dimostrate fortemente partecipative ed attive. Hanno infatti realizzato ingenti donazioni, si sono impegnate a livello sociale, e hanno avuto quale priorità tutelare i dipendenti e la società in generale. Hanno tutte adottato lo smart working, chi parziale, chi totale e quindi su larga scala, e hanno predisposto all'interno degli uffici delle postazioni distanziate e la possibilità di effettuare dei tamponi antigenici al fine di monitorare la situazione. Inoltre sono state predisposte delle postazioni igienizzanti e il rilevamento della temperatura all'ingresso.

Queste le risposte nello specifico:

	Bulgari	Giorgio Armani	Fendi
Come ha inciso la pandemia?	Azienda familiare, attenzione ai dipendenti maniacale,	Ridefinizione della moda e dei consumi, al fine di renderlo più consapevole e responsabile	Azienda controllata, tutela dei dipendenti

<sup>69</sup> <https://www.fendi.com/>

	investimenti a tutela del personale		
Gli obiettivi aziendali sono stati modificati?	No, sono stati rivisti, ampliati e resi flessibili	No, si è mantenuto un equilibrio	Si, in parte gli obiettivi finanziari
È stato adottato lo smart working? Totale e/o parziale?	Si, 3 giorni a settimana rispettando tutte le linee guida del Governo	Si, su larga scala; vi è stato anche un riadattamento dei locali, ad esempio la palestra trasformata in infermeria	Si, ma in maniera diversa a seconda del dipartimento.  In quello finanziario uno smartworking totale, negli altri dipartimenti, a stretto contatto con i prodotti, uno smartworking parziale
Luxury e e-commerce; possono coesistere?	Si, assolutamente	Si, assolutamente	Si, assolutamente
A livello economico ha retto la pandemia?	Non emergono numeri, ma ha retto positivamente la pandemia	Si ha retto la pandemia; i dipendenti a livello globale sono anche aumentati	Si ha retto la pandemia, con alti fatturati
Sono state adottate strategie per motivare i dipendenti?	No	Si, è l'inizio di una nuova fase strategica; riprogettazione e realizzazione in maniera digitale, integrata ed evolutiva dell'esperienza di acquisto in tutti i canali digitali e fisici	No
Quali i principali clienti?	Il mercato è molto variegato, Bulgari possiede diversi business, dai gioielli alle sete agli hotel	Il mercato è segmentato e molto diversificato; Armani possiede business vari tra cui abbigliamento,	Il mercato è molto variegato. Le borse vedono un'età superiore ai 30 anni

		hotel, ristoranti, casa, fiori	
Aspetti positivi e aspetti negativi?	Nessuna risposta	La riscoperta del lavoro, della dedizione e della passione; la possibilità di godere di nuove opportunità	Tutela dei cari, apprezzare le piccole cose
Partecipazione attiva alla pandemia covid-19?	Investimenti sulla ricerca del vaccino in partnership con lo Spallanzani; conversione della rete produttiva di bagni schiuma in gel igienizzanti; tutela del personale attraverso strutture igienizzanti, misurazione della temperatura e fornitura di mascherine e test antigenici	Donazione per 250 milioni di euro agli ospedali; conversione degli stabilimenti produttivi italiani per la produzione di camici monouso; donazione a favore della protezione civile; la rinuncia da parte dei giocatori e dell'allenatore della Pallacanestro di una parte del proprio stipendio per sostenere le strutture ospedaliere per 1 milione di euro	Sostegno finanziario alla regione Lombardia e oltre centomila mascherine inviate
Come cambiano le sfilate?	Eventi digitali, attività digitali e incontri one to one tra clienti ed esperti	Eventi completamente digitali	Eventi completamente digitali
La moda adotta uno stile più comfy?	No; i gioielli sono da sempre pensati per essere belli e confortevoli	Riorganizzazione dei cambi stagionali, parola-chiave autenticità	Riorganizzazione delle collezioni, riduzione e adattamento delle collezioni
Nuovi ruoli aziendali?	Si nella parte del digital	Si, i dipendenti a livello globale sono aumentati	Probabilmente nel digitale

La tecnologia ha retto bene?	Si, il servizio IT è stato impeccabile	Si	Si
Su cosa si investirà in futuro?	Si porterà avanti ciò che è stato promosso adesso	Sostenibilità	Sostenibilità e seconda mano

Fonte: rielaborazione realizzata da Denise Ferrante sulla base delle interviste effettuate alle tre aziende prese a campione

Priorità di tutti i brand è stata rendere accessibile il lusso in un momento storico in cui l'accessibilità non era più qualcosa di scontato. Sono state elaborate delle strade vincenti attraverso un rafforzamento delle piattaforme digitali, dei social network, delle attività virtuali che hanno permesso al brand di non interrompere la relazione con il consumatore. I dipendenti sono stati tutelati, avendo la possibilità di lavorare da remoto, a seconda delle esigenze, riscontrando la possibilità di sottoporsi alla misurazione della temperatura e alla somministrazione del tampone antigenico.

La pandemia Covid-19 non ne ha fatto salvo nessuno; ha determinato la chiusura di ogni canale commerciale, esclusi quelli aventi ad oggetto i beni di prima necessità, e ad esclusione delle vendite online. A questo shock di offerta, è chiaro che segue una contrazione della domanda, e i beni di lusso, differentemente da quelli di prima necessità, sono i protagonisti. Chiaro è che tutte quelle aziende obsolete, caratterizzate solo dalla presenza ed esistenza di store fisici, si sono dovute adattare, o aprendo un e-commerce, o diventando appunto digitali. Una performance positiva è rappresentata da Amazon o Zalando, per i quali la pandemia Covid-19 ha rappresentato solo un rafforzamento. Inoltre il 2021 viene identificato come l'anno della ripartenza. La moda ad esempio vede un prima e dopo. Il casual Friday si è trasformato in causal week. Viene ad esistenza quel compromesso che permette di fare proprio il comfort a prescindere dall'occasione. Il covid-19 ha creato una moda amante del bello, che si allontana da quell'idea rigida e classica. Da questa analisi emerge come le aziende del lusso hanno risposto alla pandemia con forza e coraggio e hanno retto bene, dimostrando resilienza e perseveranza. Non si sono fatte sovrastare, ma hanno trovato il modo per sopravvivere, innovandosi e soprattutto ricercando innovazione. In particolare, la prima cosa da fare è istituire un team che si dedichi completamente all'emergenza. Questo permette di adottare decisioni rapide e puntuali, seguendo quello che è il protocollo precedentemente approvato. Vengono quindi predisposti dei nuovi piani di comunicazione, accompagnati da nuovi canali che permettono di fronteggiare le nuove contingenze.

Inoltre, importante è un agire responsabile. È necessario, soprattutto in queste situazioni, attenersi alle indicazioni predisposte dalle autorità ed è necessario anche che ciò venga comunicato sia all'interno che all'esterno al fine di tutelare l'immagine. Ultime due azioni sono l'adeguamento dei meccanismi di gestione dei rischi aziendali e la previsione dell'adeguamento delle proiezioni dei flussi di cassa. Per quanto concerne il primo punto, si innescano dei sistemi di monitoraggio continui e costanti che permettono di rivedere le modalità adottate in tempo e con continuità. Per quanto riguarda invece, il secondo punto, le imprese devono chiaramente pianificare la liquidità al fine di ottenere garanzie circa la continuità dell'operatività aziendale. Numerose sono le sfide che il Covid-19 ci ha posto davanti; ma sicuramente la transizione verso un mondo sempre più digitale è una delle sfide principali. Da qui nasce una nuova parola: phygital<sup>70</sup>.

Altro non è che il connubio tra due parole: digitale e fisico. Da qui ai prossimi anni le aziende dovranno sempre più far coesistere questi due mondi: un mondo fisico e un mondo virtuale. Ciò che ci si aspetta è la riconversione degli impianti al fine di produrre prodotti sempre più ecosostenibili, la nascita di sempre più

<sup>70</sup> [https://discover.certilogo.com/sites/default/files/press/Articolo%20Grazia\\_0.pdf](https://discover.certilogo.com/sites/default/files/press/Articolo%20Grazia_0.pdf)

momenti esperienziali che permettono quindi di innescare una maggiore connessione con i clienti e quindi una maggiore conoscenza di gusti, bisogni e preferenze.

## Bibliografia:

Enciclopedia Treccani, <https://www.treccani.it/vocabolario/lusso/>

Cfr. SOMBART W, Dal lusso al capitalismo, Armando, 2003.

G. Gabrielli, People Management, Teorie e pratiche per una gestione sostenibile delle persone, FrancoAngeli

Cfr. VEBLEN, THORSTEIN, La teoria della classe agiata, Einaudi, Torino, 1981.

M. Spallino, F. Bellante, G. Lupo, “Le peculiarità del mercato del lusso”

Schumpeter e Viner, Le teorie inglesi del commercio estero prima di A. Smith

Vanderlint Jacob, Money answer all things, repr a cura di J Hollander, Baltimore, Johns Hopkins, 1914

Banca d'Italia, Relazione Annuale, Anno 2019

## Sitografia:

[https://www.latteseditori.it/images/blog/pdf-scaricabili/la\\_piramide\\_di\\_Maslow.pdf](https://www.latteseditori.it/images/blog/pdf-scaricabili/la_piramide_di_Maslow.pdf)

<https://thepineapplephilosophy.altervista.org/piramide-del-lusso/>

[http://archives.marketing-trends-congress.com/2006/Materiali/Paper/It/Aiello\\_Donvito.pdf](http://archives.marketing-trends-congress.com/2006/Materiali/Paper/It/Aiello_Donvito.pdf)

<https://altagamma.it/>

<https://www.bulgari.com>

<https://www.armani.com>

<https://www.fendi.com>