



Dipartimento di Impresa e Management

Corso di Laurea Triennale in Economia e Management

Cattedra di Economia e Gestione delle Imprese

Ridefinendo il mondo del lusso: fra innovazione, sostenibilità e digital – il caso “Moncler e Stone Island”

RELATORE

Prof.ssa Federica Brunetta

CANDIDATO

Valeria Caroprese

ANNO ACCADEMICO 2020/2021

*“Take up the mantle of change.
For this is your time”.*

Sir Winston Churchill

INDICE

INTRODUZIONE	5
CAPITOLO PRIMO: Il mondo del lusso	7
1.1 Il lusso	7
1.2 I beni di lusso e le loro caratteristiche	8
1.3 Perché comprare beni di lusso	10
1.4 Lusso e moda	11
1.5 Lusso e arte	12
1.6 Lusso, etica e sviluppo sostenibile	13
CAPITOLO SECONDO: Corporate Social Responsibility	14
2.1 Corporate Social Responsibility (CSR)	14
2.1.1 Evoluzioni storiche	14
2.1.2 Valori e destinatari della CSR	17
2.1.3 Agenda 2030	19
2.1.4 Lusso, consumatori e CSR	21
2.2 Corporate Social Impact (CSI)	25
2.2.1 Best practise of social luxury	25
CAPITOLO TERZO: Vantaggio competitivo e marketing nel lusso	27
3.1 Determinazione del vantaggio competitivo	27
3.1.1 Le 7 leve del luxury marketing mix	29
3.1.2 Innovazione	32
3.1.3 Digital luxury marketing	35
3.1.4 M&A	39

CAPITOLO QUARTO: “BEYOND FASHION, BEYOND LUXURY”- IL CASO MONCLER E STONE ISLAND	44
4.1 Moncler: storia, mission e vision	44
4.1.1 Moncler Born to Protect	45
4.1.2 Moncler “digital first”	49
4.2 Stone Island: storia, mission e vision	51
4.3 Moncler compra Stone Island	52
4.4 Filosofia del “Beyond fashion, beyond luxury”	53
4.4.1 Strategia	54
4.4.2 Previsioni di crescita	55
4.5 Effetti del Covid-19	57
CONSIDERAZIONI	59
BIBLIOGRAFIA	61
SITOGRAFIA	63
RINGRAZIAMENTI	64

INTRODUZIONE

Il mondo del lusso è sempre stato un argomento di natura sociologica dal fascino contraddittorio, se da una parte la patina dorata del *glamour* attrae irresistibilmente, dall'altra è oggetto di aspre critiche a causa dello sfarzo e degli eccessi che la caratterizzano.

Con il progredire del tempo e l'evolversi della società anche il mondo del lusso si è evoluto e, pur mantenendo le sue caratteristiche peculiari, si è avvicinato a importanti driver del cambiamento, come la sostenibilità (sia ambientale che sociale) e l'innovazione, fino a diventarne promotore.

Il seguente percorso di studio vuole dimostrare come innovazione, sostenibilità e digital possano essere promotori di nuovi business model.

La sociologa statunitense Charlotte Peakins Gilman scrisse: "Essere circondati da cose belle ha molta influenza sulle creature umane; fare cose belle ne ha ancora di più".

E, come vedremo nei capitoli a seguire, i grandi player del settore del lusso di "cose belle" ne hanno fatte molte.

Nel primo capitolo verrà illustrata una panoramica sul mondo del lusso. Partendo dall'etimologia della parola verranno identificati per categoria i principali beni di lusso, le loro caratteristiche e individuate le motivazioni che spingono i consumatori ad acquistare prodotti di questo genere. Infine verranno analizzate le relazioni che il lusso ha con la moda, l'arte, l'etica e lo sviluppo sostenibile.

Nel secondo capitolo verrà preso in esame il tema dello sviluppo sostenibile e dell'etica attraverso una digressione storica del concetto di Corporate Social Responsibility, verranno poi analizzate le teorie di economisti del panorama internazionale e le conseguenti risposte da parte di organizzazioni internazionali e enti legislatori. Infine si approfondirà l'approccio dei consumatori e le azioni intraprese dai brand del lusso.

Nel terzo capitolo, invece, si indagheranno gli elementi che concorrono alla determinazione del vantaggio competitivo nel settore del lusso e le tecniche di marketing. Verranno analizzate le performance che caratterizzano i beni di lusso, l'innovazione e il digital marketing come driver di un processo d'evoluzione verso un lusso moderno, attento e consapevole. Ultime, ma non meno importanti, si prenderanno in esame le attività di M&A nel settore in considerazione, operazioni strategiche volte a promuovere una crescita dimensionale di un'impresa.

Seguirà, nel quarto capitolo, il *case study* su Moncler e Stone Island e la loro filosofia del “*Beyond fashion, beyond luxury*”, attraverso la quale le due case di moda italiane si sono fatte promotrici di una nuova definizione di lusso caratterizzata da esperienzialità, inclusività e interpretazione dei codici culturali che si evolvono con l’evolversi delle generazioni. Infine si approfondiranno le previsioni di crescita, tenuto conto dell’impatto che la pandemia da Covid-19 ha avuto sul mondo, gli effetti di quest’ultima e le iniziative intraprese per “fronteggiarla”.

CAPITOLO PRIMO: Il mondo del lusso

1.1 IL LUSO

Prima di immergersi nel mondo del lusso è essenziale avere chiari gli aspetti più significativi che lo caratterizzano. In tal senso è importante analizzare l'etimologia del termine "lusso" che deriva dal latino:

- *Luxus, us*: "eccesso, stravaganza, intemperanza, fasto, magnificenza";
- *Luxuria, ae*: "esuberanza";
- *Lux, lucis*: "luce" intesa come brillantezza per gli oggetti pregiati come i gioielli.

Coco Chanel una volta disse:

"il lusso è una necessità che inizia quando la necessità finisce".

Giungiamo così a due accezioni del lusso diverse e contrastanti: da un lato è sontuosità eccessiva, superflua e sregolata, dall'altro è magnificenza onirica e desiderabilità.

Il lusso è un argomento di natura sociologica di primaria rilevanza poiché correlato alla stratificazione sociale, al concetto di utilità e spreco e alla distribuzione della ricchezza.

Fino al XX secolo il mondo del lusso è stato esclusivamente accessibile a una ristretta élite per poi evolversi e acquisire un valore nuovo, influenzato da una serie di fattori di cambiamento di tipo socio-economico, quali:

- la democratizzazione: con essa si è avuta una vanificazione della stratificazione sociale tradizionale, favorendo così il livellamento culturale. La base clienti è cresciuta in modo esponenziale creando al tempo stesso, da un lato un'opportunità, dall'altro la volgarizzazione del marchio. Per mezzo di tale evoluzione il lusso è divenuto promotore di una nuova tipologia di stratificazione sociale di tipo immanente che si manifesta sotto forma d'arte sociale e ostentativa, di cui sono un esempio i moderni *flagship store*.
- l'incremento del potere d'acquisto: esso ha generato un incremento della disponibilità di denaro e di tempo che ha posto le basi per lo sviluppo delle società dei consumi e determinato la nascita di prodotti "top di gamma" o "*premium*".
- la globalizzazione: definita motore del lusso, ha offerto e offre accesso a prodotti di pregio (es. seta nel XVI secolo), permette lo scambio fra culture diverse ed è fonte di nuovi mercati. La globalizzazione, al pari della democratizzazione, ha favorito la scomparsa della stratificazione sociale in quanto fautrice di un livellamento culturale. Definitasi una situazione di omogeneità, appare opportuno chiedersi quale sia l'utilità sociale del lusso. Adesso, nei prodotti di lusso, si cercano le radici, la localizzazione geografica, la cultura, requisiti fondamentali in un mondo indifferenziato. Da qui la necessità che una marca di lusso rimanga

fedele alle origini, al suo “*heritage*”¹, anche producendo in un luogo simbolicamente funzionale e coerente alla propria immagine. È dunque molto importante per le marche del lusso non adottare strategie di delocalizzazione, poiché i loro prodotti, una volta “espianati”, perderebbero la loro anima e diverrebbero anonimi. La relazione lusso-luogo di produzione vale non solo per il mondo della moda, ma anche per altri settori, come ad esempio quello automobilistico (la Mini in Gran Bretagna, Audi in Germania, la Ferrari in Italia, etc.).

- la comunicazione: fattore che ha avuto e ha un impatto importante sul mondo del lusso. L’avvento dei mass media globali e lo sviluppo crescente del turismo internazionale, hanno messo alla portata di tutti nuovi stili di vita e la scoperta di culture diverse. Si è avuto così accesso a una vasta gamma di possibilità che ci ha permesso di scegliere il tipo di cultura che meglio si adatta alla nostra personalità e al nostro gusto.

1.1 I BENI DI LUSSO E LE LORO CARATTERISTICHE

Mentre i prodotti base corrispondono a un bisogno che deve essere soddisfatto il più velocemente possibile e a un costo minore compatibile al livello di qualità, i prodotti di lusso rispondono al sogno e al desiderio. Sogno per l’utente, desiderio e prestigio agli occhi degli altri. È dunque il forte coinvolgimento emozionale che determina l’acquisto del bene.

Le principali categorie di beni di lusso sono:

1. Beni personali;
2. Macchine di lusso;
3. Alberghi di lusso;
4. Vino e spirits di lusso;
5. Cibo di lusso;
6. Arte raffinata;
7. Design furniture;
8. Jet privati;
9. Yachts privati;
10. Crociere di lusso.

Bain&Company, società di consulenza strategica, ha condotto degli studi considerando le categorie sopra elencate e ha riscontrato che il mercato del lusso, a partire dall’anno 2017, ha registrato un’importante crescita a livello globale. Nel 2018 è stata registrata una crescita di €1,2 trilioni con

¹ Heritage, patrimonio storico di una marca o di un’impresa

performance positive in molti di questi segmenti. Auto, alberghi di lusso e beni personali hanno rappresentato più dell'80% del mercato totale e i soli beni personali hanno raggiunto il record di €260 miliardi di vendite. Inoltre, rispetto al 2017, è stato registrato un aumento del 6% delle vendite di cibo di fascia alta, grazie al trend della “nutrizione etica”, riflesso del desiderio dei consumatori di autenticità, qualità, freschezza e trasparenza sull'origine del prodotto.

A livello mondiale il mercato dei beni di lusso personali ha registrato una crescita nella maggior parte dei continenti: prima per vendite l'Europa, seguita dalle Americhe, dall'Asia (Cina continentale compresa), dal Giappone e dal resto del mondo.

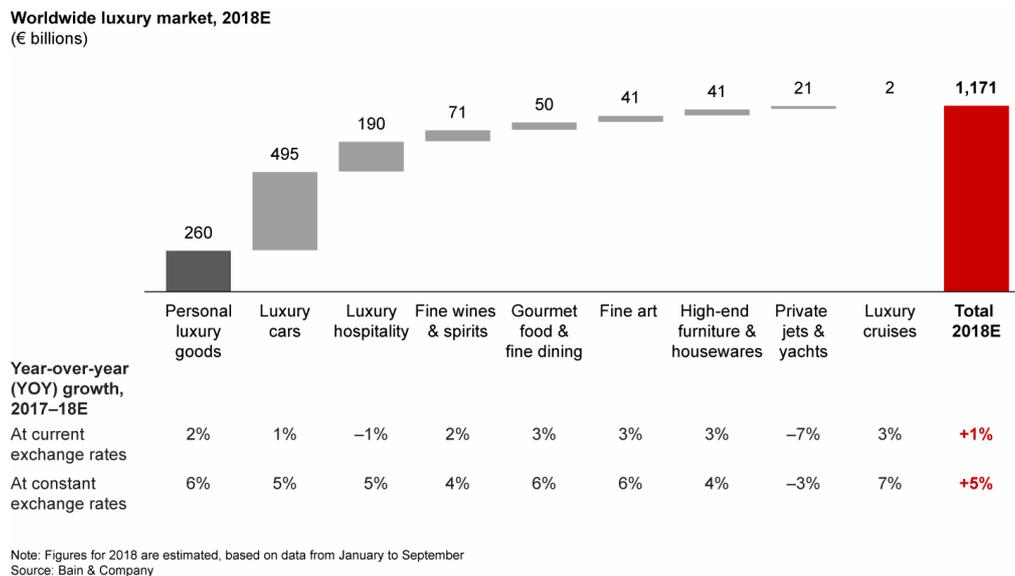


Figura 1.1- Mercato del lusso mondiale (2018)

Contrariamente a quelle che erano state le previsioni di crescita all'anno 2019, con l'avvento della pandemia da Covid-19, il mercato del lusso globale ha subito una contrazione pari ad €1 trilione, circa il 22% in meno rispetto al 2019.

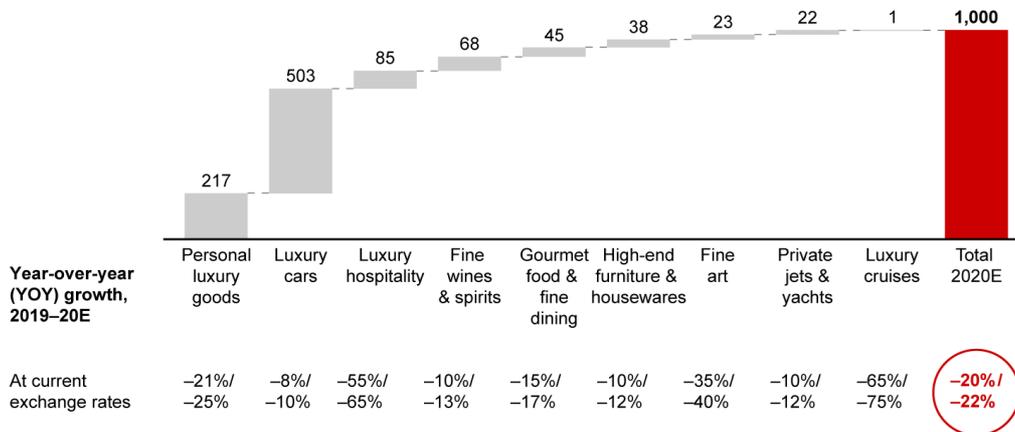
Dal grafico di seguito riportato è possibile notare che il mercato dei beni di lusso personali si è contratto per la prima volta dal 2009, scendendo al 23% e raggiungendo i €217 miliardi.

Mentre fino al 2019 Europa e Americhe erano i primi continenti per numero di vendite, nel 2020 è l'Asia a essere la prima. Questo è dovuto in gran parte ai risultati della Cina continentale, dove i consumi sono aumentati in tutte le categorie e hanno interessato tutte le generazioni, indipendentemente dalla fascia di prezzo.

A causa dei lockdown e delle successive restrizioni sugli spostamenti tra nazioni, il settore degli alberghi di lusso è stato fortemente colpito con perdite tra il 55% ed il 65%. L'Europa ha registrato un crollo del turismo globale e ha visto scendere la domanda del 36%.

Nel secondo trimestre l'Europa è stato il continente con le peggiori performance mondiali a causa delle stringenti restrizioni imposte dai vari governi e la scarsa fiducia da parte dei consumatori. I consumi locali hanno però mostrato resilienza diminuendo solo del 10%-15%.

Worldwide luxury market, 2020E (€ billions)



Source: Bain & Company

Figura 1.2- Mercato del lusso mondiale (2020)

1.2 PERCHE' COMPRARE BENI DI LUSO

Ci si chiede quali siano le motivazioni che spingono i consumatori ad acquistare beni di lusso, perché si attenda un anno prima di poter avere la tanto desiderata Birkin Bag di Hermès o per quale motivo si accetti passivamente l'aumento dei prezzi di Chanel, arrivati a quota quattro dall'inizio della pandemia.²

Tre sono le motivazioni di consumo che definiscono il lusso; motivazione funzionale, emozionale e simbolica:

- Funzionale, fa riferimento alle prestazioni funzionali e utilitaristiche dei beni di lusso, cioè prodotti di qualità superiore per materiali utilizzati, innovazione e manifattura.
- Emozionale, fa riferimento alle prestazioni emozionali ed esperienziali dei beni di lusso. Non solo per il prodotto in sé, ma per ciò che esso rappresenta.
- Simbolica, il lusso è strettamente legato alla gerarchia sociale, pertanto consumare tali prodotti ha un valore simbolico di appartenenza a un gruppo o di affermazione di uno status.

Lo status viene trasmesso utilizzando il logo del marchio e gli elementi iconici collegati al prodotto che lo rendono riconoscibile.

² <https://www.mffashion.com/news/livestage/chanel-aumenta-i-prezzi-per-la-quarta-volta-dall-inizio-della-pandemia-202107071019483159>



Figura 1.3- Logo Louis Vuitton e Dior

Secondo la Janus theory, le scelte di acquisto nel mondo del lusso dipendono da due opposte visioni che hanno le persone di perseguire i propri obiettivi e di approcciarsi alla vita:

- Ricerca di affiliazione e controllo: il valore di un prodotto di lusso è basato sul suo potenziale di riflettere uno status e promuovere accettazione da parte di un gruppo. La principale motivazione all'acquisto di beni di lusso è dunque quella di “volersi inserire in un gruppo” e stabilire la propria posizione all'interno di esso.
- Ricerca di libertà e unicità: il valore di un prodotto di lusso dipende dal suo valore, dall'artigianalità e soprattutto dall'unicità e dalla potenzialità del bene di promuovere differenziazione dai membri di un gruppo. La principale motivazione che spinge all'acquisto di beni di lusso è dunque, in questo caso, quella di “volersi distinguere dalla folla”.

Il lusso è definito da sette caratteristiche:

- 1) Qualità
- 2) Scarsità
- 3) Fornire ricompense esperienziali
- 4) Simboli di distinzione e status
- 5) Vendita tramite canali controllati
- 6) Vendita con servizi personalizzati
- 7) Prezzo non correlato alle sole prestazioni funzionali

1.3 LUSO E MODA

In passato la moda faceva parte del mondo del lusso, ma a partire dal XX secolo ha cominciato a divergere poiché protagonista di un processo di emancipazione. La moda condivide con il mondo del lusso alcune caratteristiche: l'essere in qualche modo superflua e avere un certo grado di ostentazione. Oggi l'importanza della moda deriva dalle conseguenze negative dell'urbanizzazione sugli esseri umani: anonimato e vita innaturale.

La moda svolge un ruolo sociologico per vari motivi: ha ridato al tempo un ritmo, segnando le stagioni e gli anni con elementi diversi dai meri numeri; in questa nostra società caratterizzata da anonimato e indifferenziazione ha creato una differenziazione artificiale di tipo orizzontale e ognuno ha il proprio stile e utilizza la moda al fine di opporsi alla stratificazione sociale.

Destino diverso ha invece avuto l'alta moda. Fatta eccezione per la *maison Chanel*, *l'haute couture* è oggi caduta economicamente poiché non funzionale alle attuali esigenze sociologiche.

1.4 LUSO E ARTE

Lusso e arte si sono sviluppati seguendo un percorso comune. Sin dai tempi antichi la classe aristocratica e l'élite sono stati promotrici della produzione artistico-culturale della propria epoca. Il punto di convergenza tra lusso e arte, soprattutto quella contemporanea, sta nel voler partecipare alla creazione di qualcosa di bello, innovativo e destinato a durare. Oggi i brand del lusso aspirano a ricoprire un ruolo sempre più attivo nella comunità di riferimento, utilizzando proprie fondazioni per proporre contenuti, sponsorizzare iniziative di ampio respiro e divenire così promotori culturali. Basti pensare alla Fondazione per l'Arte Contemporanea di Cartier, fondata da Alain Dominique Perrin nel 1984, divenuta innovativo punto di mecenatismo d'impresa, favorendo attività dedicate alla promozione e alla comunicazione della cultura contemporanea con il coinvolgimento di artisti e intellettuali di fama internazionale. Altro importante esempio è quello della Louis Vuitton Foundation, inaugurata a Parigi nel 2014, il cui obiettivo è quello di promuovere l'arte e renderla accessibile al maggior numero di persone possibile, proponendo ogni anno due mostre temporanee di arte moderna e contemporanea.

Sebbene, nella concezione attuale, l'arte abbia perso la sua essenza sacrale e venga percepita unicamente come un investimento, in realtà l'arte rimane uno degli strumenti messi a disposizione dell'uomo in grado di comunicare e valorizzare ciò che è intangibile. Obiettivo dei brand del lusso è quello di coltivare questa dimensione, riuscendo anche a valorizzare la relazione specifica che il lusso intrattiene con il tempo.

Le collaborazioni di Gucci ai tempi di Alessandro Michele con Ignasi Monreal, Maurizio Cattelan e Guccighost sono un esempio della valorizzazione artistica da parte di un brand, una cooperazione che

ha dato vita a progetti di inclusione e gioco, aspetti che sono molto sentiti dalla maison, tanto da essere diventati elementi iconici delle loro collezioni.

1.5 LUSO, ETICA E SVILUPPO SOSTENIBILE

Ultimo punto da trattare è la risposta del mondo del lusso allo sviluppo sostenibile, tema sempre più sentito che rappresenta per i grandi del settore una vera e propria sfida.

L'industria del lusso, da sempre associata a celebrità, ricchezza, edonismo e stravaganza, non è mai stata affiancata a temi quali diritti umani, impatto ambientale e sostenibilità. Con il passare del tempo e l'espansione in nuovi mercati popolati da consumatori della Generazione Z, ossia consumatori pronti non solo a vivere qualsiasi attività esperienziale propositagli, ma anche socialmente consapevoli e attenti a che i brand abbraccino valori come la moderazione, si è assistito a una crescente attenzione da parte delle imprese al tema della sostenibilità.

È stato così necessario rivedere prodotti, servizi e processi manageriali, e ridefinirli nella direzione dello sviluppo sostenibile. A tale scopo sono stati elaborati nuovi modelli di business socialmente responsabili, divenuti dimensione chiave al fine di creare valore per le aziende e la società.

Lusso e sostenibilità sono accumulate da una serie di fattori, quali: innovazione, creatività e aspirazione all'eccellenza. La relazione tra lusso e sviluppo sostenibile è in grado di rafforzare il prestigio del bene, favorendo l'esclusività della marca, del valore percepito e sfruttando la sostenibilità come uno di quei driver per il "*premium price*" richiesto.

La sostenibilità è anche accumulata al mondo del lusso dal concetto di "tempo".

I beni di lusso sono oggetti di lunga durata e sono acquistati per essere conservati. Alcuni brand, come Louis Vuitton ad esempio, offrono servizi di riparazione dei loro vecchi prodotti, indipendentemente dal momento d'acquisto.

Sostenibilità significa fare delle scelte in grado di ridurre l'impatto ambientale delle attività produttive, sia in termini di contenimento dei consumi sia di processi produttivi e materie prime impiegate, inoltre vuol dire applicare un codice etico che garantisca il rispetto delle condizioni di salute dei lavoratori, dei consumatori e incoraggi i rapporti con le comunità locali. Pertanto l'obiettivo della sostenibilità è quello di promuovere la ricerca del benessere e incentivare il senso di responsabilità e appartenenza ad una comunità.

CAPITOLO SECONDO: “Corporate Social Responsibility”

2.1 CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR)

La *Corporate Social Responsibility* (CSR) è un asset chiave per le imprese, in grado di accrescere il valore di un business; opera come elemento centrale attorno al quale si costruisce la reputazione e la percezione del brand da parte degli stakeholder, e di rimando la solidità e la continuità del business aziendale.

È difficile riuscire a dare una definizione in grado di spiegare cosa sia la “corporate social responsibility” poiché è un’attività complessa e articolata che ha assunto varie e diverse connotazioni nel corso del tempo. Il *World Business Council for Sustainable Development* sostiene infatti che “non esiste una definizione universalmente accettata di CSR”³. La CSR ha dunque uno status “permanente mutabile”, che le permette di rispondere in modo flessibile alle nuove sfide del mondo industriale.⁴

2.1.1 EVOLUZIONI STORICHE

Nonostante la percezione della responsabilità dell’impresa nei confronti della collettività si sia sviluppata già a partire da fine XIX secolo, una prima definizione formale di questa disciplina, così come la intendiamo al giorno d’oggi, la si ha soltanto intorno al 1950. In quegli anni si passa da semplici azioni di natura filantropica (detta “filantropia aziendale” che vedeva da un lato il sostegno a enti di beneficenza e dall’altro il riconoscimento di servizi welfare di base ai dipendenti) a individuare precise responsabilità sociali ed economiche, poste in capo agli uomini d’affari (Bowen, 1953).

Con il diffondersi a livello globale del concetto di responsabilità sociale d’impresa e l’adesione di imprese di diversi settori, si è manifestata la necessità di introdurre uno schema in grado di identificare quali strategie potessero essere socialmente responsabili. Secondo Carroll (1983), docente dell’Academy of Management dell’Università della Georgia, la responsabilità sociale delle imprese comporta che la conduzione di un business sia economicamente vantaggiosa (responsabilità economica), rispettosa della legge (responsabilità legale), etica (responsabilità etica) e socialmente solidale (responsabilità filantropica). A tale proposito Carroll, ha elaborato una classificazione di tipo gerarchico delle varie forme di responsabilità a cui le imprese devono adempiere.

³ Corporate Social Responsibility, The WBCSD’s journey, www.globalhand.org

⁴ G. Comin, Comunicazione integrata e reputation management, LUISS University Press, pagina 257

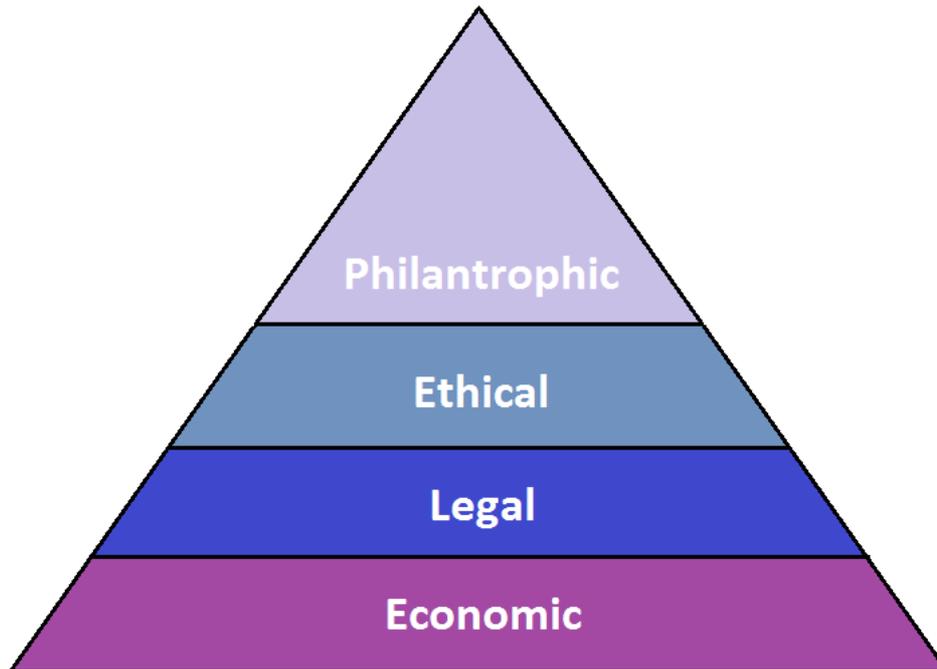


Figura 2.1 – La piramide di Carroll- 1991

- Responsabilità economica, scopo principale di ogni attività d'impresa è quello di creare ricchezza ottenendo un profitto tramite produzione di beni e servizi, e soddisfare le aspettative degli azionisti.
- Responsabilità legale, rispetto delle norme e delle leggi imposte dal sistema giuridico nazionale e comunitario.
- Responsabilità etica, la si rintraccia nell'insieme di attività svolte in conformità ai principi di giustizia e imparzialità. È uno *step* della piramide fortemente influenzato dalle diverse priorità perseguite dalle aziende.
- Responsabilità filantropica, obiettivo perseguito da un'impresa al solo fine di soddisfare un'aspettativa sociale, ampia e generica che non si focalizza sui singoli consumatori e soggetti interni al comparto aziendale.

Due sono le dimensioni principali della CSR: dimensione interna, che comprende la gestione delle risorse umane, la tutela della salute, la sicurezza sul lavoro e l'organizzazione ambientale, al fine di garantire un contesto di lavoro piacevole, dato che l'immagine aziendale è fortemente influenzata dalla percezione della stessa da parte dei suoi dipendenti; dimensione esterna, riguarda la comunità locale, i fornitori, i partner economici, il rispetto dei diritti umani lungo tutta la filiera produttiva e i problemi ambientali a livello mondiale. Fondamentale è una comunicazione chiara e sincera con i clienti e una gestione responsabile della catena di approvvigionamento, poiché anche cooperare con

dei partner commerciali moralmente discutibili potrebbe compromettere l'immagine della azienda stessa.

Sono stati gli ultimi anni del XX secolo a rappresentare un momento di svolta per il rafforzamento e la diffusione dell'importanza dei temi di CSR e della pianificazione di attività strutturate per la sua implementazione e il controllo delle attività d'impresa.

Le strategie di CSR sono ora parte integrante della cultura aziendale: la CSR è pensata come un concetto che raccoglie sostenibilità aziendale, gestione degli stakeholder, etica degli affari, gestione ambientali e performance sociali d'impresa. Inoltre il lessico aziendale si è arricchito di termini quali: *corporate social performance* o *corporate citizenship*.

Nel 1994, l'economista inglese John Elkington ha coniato la locuzione "*triple bottom line*", che indica il modello delle 3P (People, Profit, Planet) utilizzato per misurare la sostenibilità di un'impresa stilando report aziendali appositi; lo scopo è quello di far conciliare il conseguimento di un obiettivo economico con la tutela dell'ambiente e le aspettative degli stakeholder. Molte sono le imprese che hanno adottato la prospettiva di Elkington e che hanno dunque adottato un metodo contabile volto a riportare, non solo informazioni circa le performance aziendali, ma anche a dare un'informativa più ampia. Nel luglio del 2002 la Commissione Europea con la comunicazione n.347⁵ ha promosso la teoria di Elkington e sollecitato le imprese quotate di grandi dimensioni a pubblicare ogni anno la "*Triple Bottom Line Reporting*", al fine di informare gli azionisti e gli stakeholder sulle iniziative e i dati dell'organizzazione circa gli ambiti del modello 3P:

- Conto profitto: i valori delle azioni effettuate e i relativi conteggi per stabilire la perdita o il guadagno dell'impresa.
- Conto pianeta: quanto l'azienda è stata responsabile nei confronti del pianeta.
- Conto persone: quanto l'impresa si sia impegnata socialmente.



Figura 2.2 – 3P Sustainability

⁵ <https://rsiforum.forumattivo.com/t152-l-approccio-triple-bottom-line>

È nel XXI secolo che cambia totalmente l'approccio al tema della responsabilità d'impresa che darà origine al concetto di creazione di "valore condiviso", volto a esplorare in modo approfondito il legame intercorrente tra sistema economico e società. Secondo questo approccio la crescita sociale è un obiettivo primario. Mark Kramer, senior fellow presso la Harvard's John F. Kennedy School of Government di Cambridge, sostiene infatti che "la creazione di valore condiviso è funzionale alla profittabilità e alla posizione competitiva dell'azienda. Sfrutta le risorse specifiche e l'expertise specifico dell'azienda per creare valore economico attraverso la creazione di valore sociale".⁶

2.1.2 VALORI E DESTINATARI DELLA CSR

Come precedentemente analizzato, la CSR è fortemente caratterizzata da responsabilità sociale e adozione di valori etici che guidano le strategie e le azioni delle imprese. Le motivazioni che spingono le imprese ad adottare queste misure sono molteplici:

- aspettative dei consumatori e diffusa sensibilità della società odierna;
- normative introdotte da enti governativi;
- obiettivi e credenze del personale aziendale.

Con sostenibilità si intende un approccio che mira alla soddisfazione dei bisogni delle generazioni attuali senza compromettere le possibilità delle generazioni future. La sostenibilità è dunque una *vision*, che mette al centro azioni, comportamenti e scelte di sviluppo focalizzate sia su problemi a breve che a lungo termine. Pertanto sono sostenibili quelle aziende che hanno fatto proprie questa visione di sviluppo e che hanno intrapreso progetti e ideato strategie volti a creare soluzioni per il futuro.

Nel 1959, gli accademici inglesi William Russel e Rex Burch nel saggio *The Principles of Human Experimental Technique*, delineavano le 3R della sostenibilità che rispondevano al nome di *Replacement, Reduction and Refinement* (sostituzione, riduzione e perfezionamento), pensate per ridurre al minimo l'uso di animali e il dolore nella sperimentazione di pratiche mediche. Con il passare del tempo, le 3R attuali sono evolute rispetto a quelle originali e sono:

- *Reduce* (risparmio), prevede un minore utilizzo di risorse e dunque la creazione di meno rifiuti. Principale riferimento è il contenimento dei costi derivante da un minore utilizzo di

⁶ G. Comin, Comunicazione integrata e reputation management, LUISS University Press, pagina 259

energia elettrica e risorse idriche, necessarie per i processi di lavorazione del prodotto e depurazione di rifiuti.

- *Recycle* (riciclo), riguarda l'insieme delle attività volte alla trasformazione dei materiali di scarto finalizzata al risanamento della filiera produttiva. È possibile riciclare materiali pre-consumo (materiali realizzati da eccedenze di produzione), oppure post-consumo (materiali recuperati alla fine del loro ciclo di vita).
- *Reuse* (riuso), prevede il riutilizzo dei prodotti aumentandone la vita utile per mezzo della rivalorizzazione delle modalità d'impiego e la destinazione a nuovi mercati di consumatori, proponendone così una rivisitazione che ne consente la re-immissione nel mercato. La pratica del riuso ha consentito la valorizzazione di vecchi capi, favorendo così il settore del vintage⁷, ormai sinonimo di *coolness*. C'è anche chi lo definisce il nuovo lusso. Diverse sono le ragioni alla base della crescita di questo fenomeno: come già detto i prodotti di lusso sono prodotti caratterizzati da un livello di qualità superiore e sono pensati per durare, inoltre il vintage viene visto come un mezzo per rifuggire dall'omologazione e sviluppare uno stile personale sinonimo di individualità e autenticità, qualità queste che caratterizzano i pezzi vintage stessi che per definizione sono unici nel loro genere. Oltre ad essere sinonimo di sostenibilità, è necessario considerare anche il fatto che il vintage è ormai considerato come un rifugio per i capitali, in grado di generare buoni profitti nel tempo.

I brand del lusso non tardano a farsi sentire. Miuccia Prada a ottobre 2020 ha lanciato Upcycled by Miu Miu, limited edition di abiti d'epoca, trovati tra negozi dell'usato e mercatini, riattati e completati con gli iconici pattern del brand. Nel retail, invece, Selfridges, catena di grandi magazzini e istituzione dello shopping londinese, nel 2019 assieme con Vestiaire Collective ha dedicato all'interno del suo *department store* uno spazio interamente riservato a prodotti *pre-loved* (così definiti dall'azienda) di importanti brand del lusso come Chanel, Hermès e Fendi.

Le imprese che adottano politiche di responsabilità sociale possono anche ottenere dei vantaggi rispetto ai competitor, fra cui la reputazione, elemento prezioso in un mercato in continuo cambiamento. I consumatori sono portati a premiare chi adotta comportamenti etici nel business, verso i dipendenti e verso l'ambiente e la comunità. Conseguenza di un miglioramento della

⁷ Il termine vintage viene utilizzato per identificare la qualità superiore degli oggetti considerati di culto per varie motivazioni quali: qualità superiore dei prodotti, irripetibilità e non riproducibilità a confronto con altre produzioni precedenti e successive, motivi di cultura o costume. I prodotti possono essere definiti vintage se risalenti ad almeno due decenni precedenti al periodo contemporaneo.

reputazione è la fidelizzazione dei clienti che, premiando le imprese portatrici di valori in cui si riconoscono, portano a un aumento dei volumi di vendita.

Gli stakeholders sono i protagonisti fautori del successo o dell'insuccesso di un'impresa e tra questi annoveriamo: consumatori attuali e potenziali, clienti, enti pubblici e sindacati. Compito di un'organizzazione è quello di individuare le aspettative e soddisfare le esigenze di questi soggetti. La sostenibilità è fortemente influenzata dal grado di coinvolgimento degli stakeholders nelle decisioni imprenditoriali e gestionali circa il sociale, l'ambiente e l'etica, tanto da parlare di "*stakeholders' engagement*". Al fine di poterne determinare gli orientamenti strategici e raggiungere la *mission* prefissata, si procede per step: vi è una prima fase d'iniziazione durante la quale si ascoltano gli stakeholders nel tentativo di comprenderne le idee; successivamente vengono coinvolti con lo scopo di sviluppare strategie adeguate; infine vi è l'ultimo step che prevede una fase di valutazione dei risultati ottenuti da decisioni e attività intraprese.

È possibile quantificare l'impatto della CSR in termini microeconomici facendo ricorso a sette indicatori: costi di struttura, risorse umane, prospettive dei consumatori, innovazione, risk management, reputazione aziendale e performance finanziarie. Di questi indicatori, nonostante tutti registrino degli impatti positivi, hanno un impatto superiore:

- il risk management, poiché riduce la presenza di conflitti;
- l'innovazione, poiché investire su nuove tecnologie e risorse consente all'impresa di ottenere buone performance, anche grazie al contributo dato dagli stakeholders;
- le risorse umane, poiché lavorare in un ambiente sostenibile stimola gli *employees* a una maggiore proattività.

Obiettivo della CSR è dunque quello di guidare le imprese nell'includere principi etici, legali, ambientali e sostenibili, sia nelle operazioni commerciali che nei rapporti con gli shareholders e gli stakeholders, attraverso percorsi di interazione e condivisione.

2.1.3 AGENDA 2030



Figura 2.3 – Obiettivi Agenda 2030

Il concetto di sviluppo sostenibile è stato ulteriormente ridefinito dalle Nazioni Unite che, il 25 settembre 2015, hanno sottoscritto e approvato una lista di 17 obiettivi di sviluppo sostenibile (*Sustainable Development Goals* (SDGs)) da conseguire entro l'anno 2030, chiamata appunto Agenda 2030. Obiettivo ultimo è quello di ampliare la visione della sostenibilità, non limitandosi a un'applicazione della stessa solo a livello ambientale, bensì anche a livello economico e sociale. Gli obiettivi dovranno essere conseguiti sia in nazioni sviluppate, sia emergenti che in via di sviluppo. A tutti i governi è stato richiesto di promuovere il conseguimento di tali obiettivi attraverso l'adozione di piani d'azione politiche e iniziative nazionali, considerando le diverse realtà e capacità dei propri paesi.

Gli SDGs sono progettati per riunire un'ampia gamma di organizzazioni e modellare le priorità e le aspirazioni per implementare gli sforzi in ambito di sviluppo sostenibile attorno a un quadro comune. Importante è il riconoscimento dato alle imprese che svolgono un ruolo chiave nel conseguimento degli SDGs.

Annualmente i risultati raggiunti devono essere rendicontati e, a tal proposito, è stato introdotto dall'*International Integrated Reporting Council* (IIRC) un nuovo processo di rendicontazione noto come: *Integrated Reporting* (IR).

L' IR spiega in modo olistico il meccanismo di creazione del valore nel tempo. Consiste in un periodico e conciso report su come la strategia, la governance, le performance e le prospettive future di un'organizzazione possano portare alla creazione di valore sostenibile nel breve, medio e lungo termine⁸. Questo approccio olistico, noto come "*integrated thinking*", altro non fa che permettere alle aziende di avere una maggiore comprensione delle proprie dinamiche, dal modello di business al processo decisionale, gestione, strategico, alle varie forme di capitale utilizzato (finanziario, manifatturiero, intellettuale, umano, sociale e relazionale, naturale). Il processo di rendicontazione

⁸ C. Busco, F. Granà, M. Izzo, *Sustainable Development Goals and Integrated Reporting*, Routledge-Giappichelli Studies in Business and Management, pagina 7

integrata è dunque volto ad avere una conoscenza “introspettiva” dell’azienda e promuovere, se necessario, una diversa allocazione delle risorse.

L’IIRC ha poi diffuso una serie di vantaggi, per imprese e investitori, derivanti dall’adozione di una rendicontazione integrata.

Per le imprese:

- permette di articolare le proprie strategie di business, in modo da renderle resistenti ai mutamenti delle aspettative e dei requisiti del mercato;
- consente di migliorare il dialogo con i fornitori di capitale finanziario;
- permette di ridurre il costo del capitale.

Agli investitori consente di valutare, in modo più efficiente, l’effetto composto di vari fattori sulla società di reporting, fornendo un quadro più chiaro di come le strategie, la governance, le prestazioni e la visione della società siano collegate tra loro⁹.

2.1.4 LUSSO, CONSUMATORI E CSR

La relazione che intercorre tra il lusso e la sostenibilità è uno degli argomenti più dibattuti nel mondo della gestione d’impresa. Come già anticipato nel primo capitolo, lusso e sostenibilità sono accumulati da una serie di fattori: innovazione, creatività ed eccellenza. Si è inoltre arrivati a delineare l’ipotesi secondo la quale il lusso sia naturalmente più sostenibile a confronto con altre categorie di prodotti, grazie ad alcune sue stesse caratteristiche intrinseche quali: scarsità, durevolezza, qualità. La *Chief Sustainability Officer* del gruppo Kering, Marie-Claire Daveu, sostiene tale corrente di pensiero, ritenendo anche che questa relazione intrinseca, tra lusso e sostenibilità, sia rintracciabile nella nozione stessa di lusso.

Crescente è la percezione dei consumatori, soprattutto tra quanti appartenenti alla Gen Z, circa l’importanza delle tematiche di responsabilità ambientale e sociale, e delle azioni promosse da parte delle imprese. I consumatori di questa categoria sono stati definiti: “*più globali, influenzabili, più esigenti, desiderosi di distinguersi, pro social*”¹⁰; infatti, di solito, prima di effettuare un acquisto consultano più fonti d’ispirazione, per esempio seguono consigli o indicazioni da parte di amici o celebrità. Canali utilizzati per la scoperta dei brand sono i social media, influencers, bloggers e pubblicità online.

⁹ <https://www2.deloitte.com/jp/en/pages/strategy/articles/cg/integrated-report.html>

¹⁰ <https://www.occstrategy.com/media/1925/una-generazione-senza-confini.pdf>

Questo gruppo, dunque, attribuisce un valore superiore a fattori quali: stile, sostenibilità, unicità, flessibilità e etica. Per questo motivo diventa fondamentale per i brand, al fine di aumentare la fedeltà dei consumatori, comunicare efficacemente il proprio impegno nel perseguire pratiche di sviluppo sostenibile.

L'impresa che comunica nel modo giusto la propria sostenibilità consegue degli ottimi profitti in termini di posizionamento, poiché sempre più numerosi sono i consumatori che prediligono i prodotti ecosostenibili e le aziende che adottano pratiche socialmente responsabili. Ulteriori vantaggi si hanno anche in termini di reputazione e legittimità derivanti dall'aumento della brand equity.

Strumento di comunicazione delle pratiche di sviluppo sostenibile è il *green advertising*, nato per fare fronte alla necessità dei consumatori di ricevere un'informazione veritiera e corretta sull'operato delle imprese.¹¹

Il *green advertising* e il *green marketing* si avvalgono di mezzi come le *eco-label*, il cui scopo principale è quello di riallineare le informazioni tra consumatore e impresa, e informare il consumatore circa le caratteristiche intangibili dei prodotti e servizi, es.: qualità e funzionalità. Inoltre facilitano i processi di *decision making* circa i comportamenti d'acquisto. Affinchè il messaggio sia chiaro e d'impatto è necessario che il contenuto dello stesso sia in grado di fornire al cliente finale tutte le informazioni necessarie per scegliere consapevolmente. Le certificazioni rappresentano concretamente la qualità dei processi produttivi poiché vengono assegnate solo dopo una attenta fase di verifica del rispetto delle norme internazionali in materia di sostenibilità e impatto ambientale. Dunque, affinché il messaggio sia efficace, è necessario promuovere una comunicazione d'impatto che si fondi su dati o aspetti veritieri. Elementi che possano creare ambiguità e allontanare il consumatore sono: argomentazioni false, prodotti che non rispecchiano l'immagine proposta dell'azienda e che segnano un contrasto tra quanto detto e quanto in realtà manifestato.

Diverse sono le iniziative promosse dai brand del lusso volte a fare delle politiche di CSR una realtà concreta.

Tra le più importanti annoveriamo il programma LIFE 360¹² del gruppo francese LVMH che è da 27 anni impegnato in politica ambientale. Nel 2012 il Gruppo lancia il programma LIFE (LVMH Initiatives For the Environment) inserendolo nel proprio piano strategico. Nel 2016, al fine di progredire verso l'eccellenza ambientale, vengono prefissati quattro obiettivi (ampiamente conseguiti) quali: miglioramento delle prestazioni ambientali di tutti i prodotti, miglioramento degli standard nelle filiere di approvvigionamento, migliori indicatori chiave dell'efficacia ambientale per

¹¹ Komal Ahuja, *A study of green advertising and its impact on consumer purchase intention*, International Journal of Applied Research, 2015

¹² Continuazione del programma LIFE 2020

tutti i siti produttivi, riduzione delle emissioni di CO₂. Questa nuova strategia, ruota attorno a quattro punti fondamentali e conta tre scadenze agli anni: 2023, 2026 e 2030:

- Protezione della biodiversità, sostegno in collaborazione con l'UNESCO al programma “*Man and Biosphere*” e sperimentazioni pilota in ambito di agricoltura rigenerativa per il settore del Wines & Spirits;
- Lotta al cambiamento climatico, LVMH è impegnata in materia di prestazioni energetiche sia per i suoi siti che per le boutique, con particolare attenzione alle emissioni di CO₂ non direttamente legate alla fabbricazione del prodotto, ma ad altre fasi del ciclo di vita es.: trasporto, approvvigionamento;
- Economia circolare, implementazione di una filiera di riciclo delle giacenze, utilizzo di stock esistenti per la produzione di nuovi prodotti, ricerca di materiali alternativi;
- Trasparenza, maggiore impegno a fornire informazioni sulla tracciabilità dei prodotti così da soddisfare le esigenze di consumatori sempre più consapevoli.

Ulteriori obiettivi che LVMH si augura di conseguire sono: soppressione della plastica vergine negli imballaggi entro il 2026 e l'utilizzo di energia al 100% rinnovabile in tutti i plessi di produzione del Gruppo entro il 2030.¹³

Altro progetto intrapreso da marchi del lusso a tema CSR è la recente *Aura Blockchain Consortium*, un progetto che promuove l'utilizzo di una sola blockchain globale, aperta a tutti i marchi del lusso a livello mondiale, volta a garantire ai consumatori maggiore trasparenza e tracciabilità. L'annuncio dell'apertura di tale piattaforma è stato dato dai gruppi LVMH, Prada e Richemont, i quali hanno lavorato insieme con l'ambizioso obiettivo di affrontare sfide condivise in materia di comunicazione dell'autenticità, approvvigionamento responsabile e sostenibile in formato digitale.

Il sistema tecnologico è costituito da una blockchain privata multi-nodale, protetto dalla tecnologia ConsenSys e da Microsoft; la piattaforma registra le informazioni in modo sicuro e non riproducibile, generando un certificato unico per ogni proprietario e aumentando così la desiderabilità degli oggetti di valore. *Aura Blockchain Consortium* è uno strumento volto a rafforzare il rapporto con i clienti poiché offre soluzioni semplici al fine di conoscere al meglio i prodotti acquistati. Già in attivo sulla piattaforma sono brand come Bvlgari, Hublot, Louis Vuitton in aggiunta a Prada e Cartier.

Ogni marchio ha aderito in base alle proprie specificità e alle aspettative dei propri clienti, continuando a essere proprietario e responsabile dei propri dati, senza che si verifichino scambi di informazioni sensibili sotto il profilo della concorrenza.¹⁴

¹³ <https://www.lvmh.it/il-gruppo/i-nostri-impegni/responsabilita-sociale-e-ambientale/life-360-lvmh/>

¹⁴ <https://www.pambianconews.com/2021/04/21/lvmh-prada-e-cartier-fondano-aura-blockchain-consortium-315743/>

Completamente diverso, circa l'approccio ai temi di responsabilità sociale e ambientale, è invece il brand britannico Stella McCartney¹⁵. Nato nel 2001 dall'omonima stilista, figlia di Sir Paul McCartney ex componente dei Beatles, il brand è da sempre attento ai temi della green economy, e la stessa McCartney ha più volte dichiarato che il suo marchio vuole essere garanzia di onestà, affidabilità e che ogni suo prodotto è il simbolo di un'azienda responsabile.

*“At Stella McCartney, we believe that we all have the power to affect change. We also recognise that our planet is at a turning point, and are committed to making every action count.”*¹⁶

Stella McCartney, paladina della moda etica e *cruelty free*, esclude dunque l'utilizzo di qualsiasi materiale avente origine animale e investe in attività di ricerca e sviluppo per la creazione di materiali alternativi ed ecosostenibili.

Il suo impegno verso una produzione etica non si ferma al solo non utilizzo di pelli e pellicce animali, ma guarda oltre: condizioni lavorative, sfruttamento del lavoro minorile. Dal 2013, la casa di moda britannica ha iniziato ad utilizzare l'*Environmental Profit and Loss Account*¹⁷, metodo di stima del capitale naturale che valuta e gestisce l'impatto delle aziende e delle catene di produzione sull'ambiente. Secondo Stella, ogni impresa dovrebbe essere autocritica, responsabile e cosciente senza trascurare l'incremento dei profitti.

Nel 2018, vince il *Global VOICES Award 2018* di The Business of Fashion per i risultati conseguiti nella moda e per l'impatto della sua filosofia ecosostenibile nel mondo.

In vista del G7 tenutosi in Cornovaglia a giugno 2021, Stella McCartney ha rappresentato l'industria della moda accanto a SAR Il Principe di Galles¹⁸ nella presentazione di Terra Carta, movimento che mira a guidare e accelerare la transizione del mondo verso un futuro sostenibile. Natura, persone e pianeta sono stati i temi al centro delle discussioni con i leader globali, con l'obiettivo di tracciare un percorso verso un futuro più consapevole e senza crudeltà. Il progetto Terra Carta era stato presentato dal Principe Carlo durante il *One Planet Summit* a Parigi lo scorso gennaio; il programma mette al

¹⁵ La sensibilità e attenzione a temi quali il vegetarianismo e la difesa dei diritti degli animali le sono stati trasmessi dalla mamma Linda Eastman, attivista che prima della sua morte avvenuta nel 1998, ha attivamente supportato organizzazioni come Greenpeace e Friends of the Earth.

¹⁶https://www.stellamccartney.com/on/demandware.static/-/Library-Sites-StellaMcCartneySharedLibrary/default/v10fa54905bdecf9d53f57900f8000b97231cfce6/report/EcoImpact_2020.pdf

¹⁷ Report annuale che monetizza l'impatto ambientale in relazione alla crescita del business

¹⁸ Da cinquant'anni impegnato contro il cambiamento climatico e la perdita di biodiversità

centro del settore privato la sostenibilità e segna le basi per un futuro ambizioso e green che vede combinati natura, innovazione e settore privato.¹⁹

Terra Carta è dunque un ulteriore tassello nella storia del marchio inglese che dimostra l'impegno della maison a favore di un lusso responsabile verso le risorse della terra.

2.2 CORPORATE SOCIAL IMPACT (CSI)

La trasformazione digitale e l'approccio *data driven*, hanno segnato un'evoluzione del concetto di corporate social responsibility verso il *corporate social impact* (CSI). Per corporate social impact si fa riferimento a tutte quelle soluzioni che portano le aziende a entrare nei processi della comunità, a modificarli in un'ottica di lungo termine e a misurare il proprio impatto attraverso strumenti che utilizzano criteri di tipo quantitativo e la raccolta di database di esperienze²⁰.

Al fine di generare un impatto sociale positivo si deve agire in quegli ambiti in cui i meccanismi di mercato falliscono o operano solo parzialmente.

Oggi è possibile misurare l'impatto sociale come se fosse un profitto, infatti è definito come la porzione di *outcome* totale che si è verificata come risultato diretto dell'intervento, al netto di quella parte che avrebbe avuto luogo senza l'intervento.

Misurare l'impatto è fondamentale per una serie di obiettivi interni e esterni, comunicare il valore sociale creato, dimostrare il valore sociale sugli investimenti e attirare nuovi capitali.

2.2.1 BEST PRACTISE OF SOCIAL LUXURY

Con il termine Social Entrepreneurship (SE) si fa riferimento a aziende e non-profits che, indipendentemente dal settore di appartenenza, dimensione o localizzazione geografica, danno soluzioni innovative per gestire importanti problemi sociali, quali riduzione della povertà, garantire il diritto all'istruzione e sviluppo di comunità (Margolis & Walsh, 2003). Una Social Entrepreneurship, affinché sia funzionale, deve operare secondo principi aziendali ed economici, deve essere in grado di garantire e ripartire una rendita organizzativa, risultato della collaborazione di più persone necessaria per il conseguimento dello stesso fine, e ottenere un risultato residuale. Il risultato residuale sarà pari a quanto disponibile dopo la remunerazione di tutti coloro che hanno partecipato all'iniziativa, sulla base degli accordi stipulati ex-ante.

¹⁹<https://www.mffashion.com/news/livestage/stella-mccartney-sostiene-terra-carta-con-il-principe-carlo-202106111115526773>

²⁰ G. Comin, Comunicazione integrata e reputation management, LUISS University Press, pagina 259

Bulgari nel 2009 ha deciso di intervenire a favore dei bambini più vulnerabili al mondo, poiché troppi non hanno la possibilità di vivere dignitosamente, vedono negato il loro diritto allo studio e gli viene impedito di sviluppare il proprio potenziale. La negazione del diritto all'istruzione è una piaga sociale che ha conseguenze devastanti in quanto reitera il ciclo della povertà. In collaborazione con Save the Children, ha lanciato una campagna con l'obiettivo di devolvere all'organizzazione parte dei proventi derivanti dalla vendita di gioielli appositamente realizzati per l'iniziativa (un anello, un bracciale e un pendente) che si ispirano all'iconica collezione B.zero 1. Per ciascuna creazione, 75 euro sono devoluti a Save the Children. In dieci anni, sono stati aiutati 1 milione e mezzo di bambini a rischio in 33 paesi del mondo (Afghanistan, Bolivia, Colombia, Etiopia, Nepal, Vietnam etc) e raccolti 90 milioni di dollari. All'iniziativa ha preso parte anche il fotografo Fabrizio Ferri²¹ che ha immortalato più di 250 celebrità che hanno sostenuto Bulgari in questa iniziativa. Alle campagne STOP.THINK.GIVE e RAISE YOUR HAND, è seguito nel 2018 il nuovo tema #MADEREAL che permetterà a Bulgari e Save the Children di raccontare e celebrare le storie di quanti, con l'aiuto dell'iniziativa, hanno potuto trasformare il proprio percorso di vita grazie al potere dell'istruzione²².



Figura 2.4 – L'ad di Bulgari Jean-Christophe Babin e un bambino del programma Save the Children

²¹ Famoso fotografo della moda e fondatore del Superstudio a Milano, factory di creatività, moda, musica, arte e eventi.

²² <https://www.bulgari.com/it-it/corporate-social-responsibility/social-commitment/philanthropy.html>

CAPITOLO TERZO: Vantaggio competitivo e marketing nel lusso

3.1 DETERMINAZIONE DEL VANTAGGIO COMPETITIVO

Il vantaggio competitivo è il risultato di una strategia che conduce l'impresa a occupare e mantenere posizioni favorevoli nei mercati (o ambiente) in cui opera, trasformandosi in una redditività stabilmente maggiore a quella media dei concorrenti. Per avere una posizione di vantaggio competitivo, l'impresa deve raggiungere l'eccellenza rispetto ai rivali, relativamente a quelli che sono i fattori critici di successo nel mercato di riferimento. Fondamentale è la capacità dell'impresa di risultare diversa dai competitor, dove la diversità è ricollegata a fattori come: efficienza operativa e posizionamento strategico.

Nel mondo del lusso, in aggiunta a quanto in precedenza detto, fondamentale è per le aziende del settore sottolineare la loro storia, il luogo di origine, l'identificazione e la tradizione che portano in sé. Oggi i prodotti di lusso vengono acquistati non solo perché desiderati, ma perché simbolo di status. Pertanto elementi fondamentali di una *luxury strategy*, ove l'attenzione è posta sulla gestione della marca, sono: *brand awareness*, *brand identity* e *brand image*.

Per “*brand awareness*”, si fa riferimento alla consapevolezza che i consumatori hanno di una specifica marca, indicandone la capacità di ricordarla e collegarla ai suoi prodotti e servizi. La “*brand identity*”, sintetizza elementi invariabili come: l'etica, la componente culturale, valoriale e strategica, l'estetica del marchio. Tutti elementi intangibili, ma determinanti affinché l'azienda possa affermarsi sul mercato in maniera duratura. Ultima la “*brand image*”, ossia il modo in cui i clienti percepiscono la marca, l'impressione che hanno di questa e dei relativi prodotti. Tre sono le dimensioni che influenzano la risposta degli individui rispetto ai diversi prodotti a cui sono esposti: unicità delle associazioni mentali, positività e forza.

Altro importante punto del *luxury marketing* è quello del *targeting*. È necessario rivolgersi a determinati segmenti-obiettivo che non siano solo quanti già abituati ad acquistare beni di lusso o che abbiano una capacità di spesa notevole, ma anche ad appassionati e collezionisti.

Da un'analisi condotta, osservando le abitudini di acquisto degli *high spender*, sono stati delineati dei modelli teorici che evidenziano macro-descrittori e micro-descrittori del lusso (Aiello, Donvito, *L'evoluzione del concetto di lusso e la gestione strategica della marca. Un'analisi qualitativa delle percezioni sul concetto, sulla marca e su un prodotto di lusso*, 2006), raggruppati in 11 categorie.

N.	Rank	Macro-descrittori del concetto di lusso	Micro-descrittori del concetto di lusso
1	1°	Status - Prestigio	Status; Accettazione in gruppo di appartenenza; Emulazione pecuniaria; Espressione di sé; Riconoscimento personale; Rituale; Ammirazione; Immagine prestigiosa; Nobilitazione; Reputazione; Ricchezza; Successo
2	2°	Piacere - Edonismo – Emozione	Piacere; Edonismo; Emozione; Coinvolgimento; Felicità; Regalo; Sensuale; Soddisfazione
3	3°	Eccellenza Qualitativa – Raffinatezza estetica	Eccellenza qualitativa; Estetico; Qualità estetica; Raffinatezza; Stile/design; Creativo; Buon gusto
4	4°	Ostentazione	Ostentativo; Comparazione invidiosa; Snob - Consumo Snob; Moda
5	5°	Esclusività	Esclusivo; Elitario; Unicità; Distinzione
6	5°	Rarità	Raro; Produzione limitata; Distribuzione selettiva; Bassa frequenza di acquisto
7	6°	Prezzo elevato	Prezzo elevato
8	7°	Heritage	Tradizione; Artigianale; Effetto made in
9	8°	Investimento	Basso rischio; Investimento
10	9°	Materialismo	Materialismo
11	9°	Futilità	Superfluo

Figura 3.1- Aiello e Donvito riproduzione su Brioschi

Come emerge dalla tabella, qualità, unicità e potere sono le espressioni più usate per spiegare perché si opta per i *luxury brand*. Il lusso, oltre ad essere eccellenza qualitativa, è in grado di attribuire uno status di prestigio a quanti possono goderne. Inoltre rientra nella sfera del piacere e dell’edonismo poiché da origine a emozioni, coinvolgimento e soddisfazione.

La componente ostentativa del lusso è la capacità dello stesso di attribuire un determinato status sociale. Sono tre le principali tipologie di forme ostentative:

- effetto Veblen, che studia come gli individui pongano in essere un processo di consumo ostentativo, finalizzato a manifestare la propria ricchezza, il proprio potere e lo status di appartenenza;
- effetto Snob, che spinge gli individui ad acquistare e utilizzare beni di lusso per la loro rarità e unicità. Tale effetto si può manifestare in due momenti del ciclo di vita di un prodotto di lusso: fase introduttiva, quando il consumatore snob sarà tra i primi ad acquistarlo e fase di crescita e maturità, quando il consumatore snob non vorrà più essere fruitore di un bene qualora esso fosse troppo diffuso;
- effetto Bandwagon, si rifà alla necessità di un consumatore di selezionare e comprare un bene di lusso al solo fine di essere accettato all’interno di una cerchia sociale. In questo meccanismo l’individuo ricerca un valore in grado di manifestare l’appartenenza a un gruppo di pari.

L'esclusività e la rarità concorrono a delineare i confini del lusso, intesi nel senso di valore elitario e di distinzione che il bene attribuisce a chi lo utilizza.

Analizzeremo ora tutti gli elementi che concorrono alla determinazione del vantaggio competitivo in questo settore.

3.1.1 LE 7 LEVE DEL LUXURY MARKETING MIX

“I beni di lusso nascono da particolari scelte di marketing mix: distribuzione elitario-selettiva, prezzo volutamente superiore a quello praticato dalle imprese produttrici di beni standard che operano nello stesso settore, immagine, design, qualità elevata.”²³

Il marketing dei prodotti di lusso è stato definito un paradosso poiché agli antipodi di quelle che sono le tradizionali tecniche del marketing. A tale proposito, Kapferer e Bastien hanno delineato delle vere e proprie “anti-leggi del marketing specifiche del lusso”.

Nel marketing dei beni di consumo le strategie dei brand si fondano sul posizionamento, *Unique Selling Proposition* (USP) e *Unique and Convincing Competitive Advantage* (UCCA); ogni marca deve perciò trovare il suo posizionamento rispetto ai concorrenti e comunicarlo mezzo prodotti, servizi, prezzi, distribuzione e comunicazione. Nel lusso, invece, conta essere unici. Il lusso è espressione di gusto, identità creativa e passione interiore del creatore. A tale proposito sono state delineate sette leve del *luxury marketing mix*, che analizzeremo ora nel dettaglio.

- 1) **PERFORMANCE**, il bene di lusso deve garantire il massimo dei risultati, sia in termini di caratteristiche del prodotto sia di esperienza di brand. Il prodotto non è concepito per soddisfare unitamente le funzioni di base dello stesso, è necessario che i *luxury brand* puntino su materie prime di alta qualità, lavorazione artigianale, processi innovativi, marketing esperienziale. Vi è poi un paradosso dei prodotti di lusso: da un lato, l'offerta non deve nascere come risposta ai desideri dei consumatori, dall'altro è però necessario che soddisfino il più possibile le aspettative di questi, così da avere successo sul mercato. Il brand di lusso è “frutto della mente del suo creatore ed è guidato dalla sua visione a lungo termine” (Kapferer, 1993), è dunque necessario pensare “al di là degli schemi”, saper conciliare il voler sorprendere la clientela con qualcosa di inaspettato e che incontri anche i desideri non ancora espressi.

²³ A. Mortara, I nuovi spazi del lusso, Congresso Internazionale “Le Tendenze del Marketing”, Università Ca' Foscari Venezia, 28-29 Novembre 2003.

- 2) PERSONALITA', per i brand del lusso è importante puntare sulla propria storia, talvolta secolare, per avere una certa personalità.
- 3) PAUCITY (scarsità), principio alla base dell'industria del lusso. La disponibilità di pochi pezzi, edizioni limitate oppure pezzi unici fanno aumentare il valore percepito e invogliano l'acquisto da parte degli amanti dei prodotti di lusso o di chi è spinto dall'effetto Snob.
- 4) PLACEMENT, si fonda sul principio dell'offrire un'esperienza multisensoriale. Fondamentale è che durante la vendita si venga a instaurare una relazione personale tra cliente e marca, al fine di sviluppare un rinnovato interesse e desiderio da parte del consumatore per il prodotto e per il marchio. Ciò significa che una boutique di lusso è sia uno strumento che un luogo funzionale e di comunicazione. A tal fine è importante che il punto vendita sia in grado di far conoscere lo status del brand e delle persone che lo usano e di trasmettere la sua essenza. Un esempio è il *flagship store* di Hermès a Parigi (fig.2.2). Nel lusso funzionano sistemi di distribuzione in grado di gestire l'elemento rarità - pochi punti vendita, specifiche location, personale qualificato - e la selettività adottata nella distribuzione. Tra le modalità di distribuzione annoveriamo:
 - Negozio di proprietà, principale sistema distributivo, coerente con l'origine del brand. Presenta numerosi vantaggi quali: efficacia economica, controllo da parte del brand sui prodotti, performance e immagine, protegge i clienti dal rischio della contraffazione.
 - Distribuzione esclusiva, forma di distribuzione volta a preservare la relazione personale con la marca. Le vendite hanno luogo in un posto specifico, vengono concluse sempre da personale qualificato e in condizioni di totale trasparenza. Principale vantaggio è quello della flessibilità.
 - Distribuzione selettiva, il brand non sceglie più il suo network distributivo, ma è necessario che qualsiasi terzo punto vendita rispetti le specifiche date dal brand. Ciò permette un'ampia distribuzione del prodotto senza banalizzazione dello stesso. Questa tecnica viene adottata in particolare per la distribuzione dei profumi. Per questo tipo di prodotti si incorre però nella possibilità di separarsi dal lusso e accedere così al *framework* dei prodotti premium. Un altro

svantaggio è rappresentato dall'impossibilità del brand di poter verificare l'effettivo rispetto del suo codice con conseguente degrado qualitativo.²⁴



Figura 3.2 – Flagship store di Hermès a Parigi

- 5) PRICING, punto importante di una strategia di luxury marketing. “*Il lusso stabilisce il prezzo.*”²⁵ Nel lusso, prima si crea un prodotto, successivamente si stabilisce il prezzo al quale venderlo. Maggiore è la percezione del cliente del valore simbolico di un brand del lusso, maggiore dovrà essere il prezzo fissato. Invece, nel mercato tradizionale, al diminuire del prezzo la domanda aumenta. Inoltre i prodotti di lusso sono beni di Veblen, pertanto sono beni la cui domanda aumenta all'aumentare del prezzo e decresce al diminuire del prezzo poiché offrono un'idea di maggiore qualità o status sociale. Il prezzo di un bene deve così essere la giusta combinazione dei fattori precedentemente citati: eccellenza delle materie prime, manifattura, tradizione, storia.
- 6) PUBLIC RELATIONS (PR), strumento di *luxury branding* al quale si fa ricorso al fine di mantenere il posizionamento del brand e rafforzare “il mito” che alimenta la storia e l'attività di una determinata azienda. A seconda del tipo di brand e del settore nel quale lo stesso opera, si distinguono diverse attività di *sponsorship*: eventi culturali, sportivi, anteprima delle collezioni, feste a tema. Eventi questi a cui partecipano esperti del settore e influencers in

²⁴ Kapferer&Bastien, *Luxury Strategy, Sovvertire le regole del marketing per costruire veri brand di lusso*, VIII edizione, FrancoAngeli, pagine 252-255

²⁵ Kapferer&Bastien, *Luxury Strategy, Sovvertire le regole del marketing per costruire veri brand di lusso*, VIII edizione, FrancoAngeli, pagina 207

grado di dare loro maggiore risonanza attraverso i social media e influenzare così l'opinione pubblica.

- 7) PERSONAGGI PUBBLICI, importante è scegliere personaggi che abbiano una storia o che siano portatori di valori affini a quelli del brand. È rilevante, da un punto di vista strategico, che si scelgano testimonial e brand ambassador di lungo periodo, in grado di divenire volto del brand. Tecnica questa che prende il nome di “*celebrity endorsement*”²⁶.

3.1.2 INNOVAZIONE

L'economista austriaco Joseph Schumpeter è stato il primo a trattare il tema dell'innovazione come elemento di sviluppo e fonte di vantaggio competitivo. Secondo Schumpeter, l'innovazione si presenta in diverse forme e in diverse fasi del ciclo di vita di un'impresa: dalla produzione di beni e servizi fino a ricerca di nuove fonti di approvvigionamento. Questa logica ha alla base l'assunto che i sistemi economici sono dinamici e dunque le aziende lanciano prodotti nuovi, migliorano quelli già presenti sul mercato e cercano nuovi mercati. L'innovazione ricorre allora come elemento necessario per differenziarsi dalla concorrenza e svolge sempre di più un ruolo chiave per lo sviluppo delle aziende e per il conseguimento di obiettivi sostenibili. Al tempo stesso, per le imprese, combinare la sostenibilità a idee eccellenti in grado di generare ritorno economico, costituisce una importante sfida gestionale.

Distinguiamo diverse tipologie di innovazione: di processo, di prodotto, organizzativa e di marketing. Rispetto alle diverse forme di innovazione che possono essere fonte di minacce oppure opportunità per le imprese, è fondamentale per le stesse conoscere l'ambiente esterno e saper coniugare la dimensione tecnica con quella strategica. Secondo autori come Tushman e Anderson, è necessario saper identificare le aree critiche sulle quali soffermarsi e impostare successivamente la strategia d'impresa: è fondamentale ragionare in termini dinamici; individuare eventi critici in grado di cambiare sensibilmente il mercato; anticipare eventi futuri o adeguare risorse e competenze dell'impresa; essere in grado di riconoscere il fatto che gli eventi critici possano avere delle conseguenze diverse per quanti coinvolti in termini di familiarità con vecchia e nuova tecnologia, risorse dedicate, tempo di permanenza sul mercato²⁷.

²⁶ Roderstein M., *Celebrity endorsement: theoretical explanations of meaning transfer- and schema based-models- recent developments*, Seminar Paper, 2005.

²⁷ F. Fontana e M. Caroli, *Economia e gestione delle imprese*, V edizione, McGraw Hill Education, pagina 495

Nel mondo del lusso il tema dell'innovazione è molto delicato poiché in un settore dove è la matrice culturale a dominare il concetto d'innovazione potrebbe apparire quasi come un ossimoro²⁸; l'innovazione è associata al concetto di velocità, mentre il lusso è atemporale, legato al concetto di *heritage*.

Altro tema frequente è quello dell'*authenticity*: come detto in precedenza, il prodotto di lusso deve essere non solo buono, ma anche unico, cioè caratterizzato dall'uso di materie prime di alta qualità e il risultato di una lavorazione artigianale.

Quest'ultimo punto può apparire contraddittorio rispetto alla ricerca e all'innovazione, difatti i brand si trovano ad un bivio: puntare sull'innovazione, intraprendendo un processo di innovazione continua, oppure puntare su un prodotto archetipo in grado di perpetuare il valore iconico del brand. Anche in questo caso è però necessario che ci sia evoluzione. Basti pensare al gruppo LVMH, il cui *claim* è: "*il futuro della tradizione*"²⁹. Frase questa che sintetizza la sfida più importante del mondo del lusso, ossia trovare il giusto equilibrio tra passato e futuro.

Quando si parla d'innovazione viene spontaneo pensare alle strategie digitali adottate e come anche i colossi del mondo del lusso abbiano dovuto fare loro questi nuovi strumenti di comunicazione. Ma oggi l'innovazione la si trova anche nel prodotto e nel packaging, soprattutto perché strumento per il conseguimento di obiettivi sostenibili in linea con le direttive dell'Agenda 2030.

Basti pensare al progetto Prada Re-Nylon, emblema dell'impegno di Prada a una moda sostenibile e responsabile, presentata per la prima volta nel 2019. Frutto della collaborazione tra Prada e Aquafil (azienda italiana con più di cinquant'anni di esperienza nella produzione di fibre sintetiche), ECONYL® è un filo di nylon rigenerato proveniente dai rifiuti di plastica che può essere riciclato all'infinito senza che il materiale perda la sua qualità. Le fasi del processo di produzione prevedono la raccolta di reti da pesca, di vecchi tappeti e di scarti industriali che verranno smistati e ripuliti per ottimizzare la quantità di nylon recuperato. Successivamente avrà luogo la rigenerazione e purificazione del nylon che verrà sottoposto a un processo di depolimerizzazione chimica, grazie al quale il materiale ritornerà alla purezza originaria. Infine, il materiale riciclato verrà nuovamente trasformato in polimeri, tramite un processo di polimerizzazione, in stabilimenti in Lubiana, Slovenia e Italia.

Ogni 10000 tonnellate di ECONYL® prodotto 70000 sono i barili di petrolio risparmiati, riducendo così le emissioni di CO₂ di 65100 tonnellate, e del -90% l'impatto sul riscaldamento globale originato dalla produzione di nylon alimentata a petrolio.

²⁸ <https://www.sdabocconi.it/it/news/17/10/fashion--luxury-quando-la-creativita-incontra-il-management>

²⁹ <https://www.lvmh.com>

La collezione Prada Re-Nylon inizialmente contava solo sei modelli classici di borse per uomo e donna poi, nel 2020, si è ampliata anche all'abbigliamento, alle calzature, ai cappelli e alle cinture. Questa iniziativa conferma quello che è l'impegno di Prada sull'uso di politiche sostenibili presenti e future, rinnovando l'obiettivo aziendale di convertire tutto il nylon vergine in nylon rigenerato entro fine 2021.³⁰

Hermès a marzo 2021 ha, invece, proposto la prima borsa in pelle di fungo, realizzando una nuova versione della sua Victoria bag nata nel 1997. Questa novità nasce dalla collaborazione con MycoWorks, azienda californiana che ha messo a punto una tecnologia Fine Mycelium volta alla lavorazione dei miceti³¹, creando un nuovo pellame vegetale chiamato Sylvania. Il nuovo pellame verrà realizzato nella manifattura di MycoWorks, ma verrà poi tinto e rifinito in Francia dai conciatori di Hermès che andranno ad aumentarne resistenza e durezza.

Fino a qualche tempo fa il packaging veniva pensato come un semplice strumento per contenere, proteggere e trasportare le merci. Oggi invece è diventato parte integrante del sistema prodotto e svolge una serie di funzioni comunicative e simboliche. Attraverso la confezione, grazie all'accostamento di colori e forme, un'azienda può costituire o rafforzare la propria corporate image, fornire informazioni sul prodotto e trasmettere i valori della marca. Nel mondo del lusso il packaging trova ampia sperimentazione poiché è in grado di aumentare il coinvolgimento sensoriale ed emotivo del consumatore giocando con materiali, forme e colori (basti pensare all'arancio per Hermès o il turchese per Tiffany&Co.). La sostenibilità ha un ruolo sempre più importante per i consumatori e ne ha infatti ridefinito le preferenze d'acquisto anche in termini di varietà di packaging utilizzati. È emerso da uno studio per Asia Pulp & Paper, condotto prendendo in considerazione consumatori di nazionalità inglese, francese e italiana, che un quarto dei consumatori non comprerebbe mai i prodotti di un brand non attento alle politiche di sviluppo sostenibile; dallo studio è anche emerso che la maggior parte dei consumatori sarebbero disposti a pagare un prezzo maggiore a fronte di un packaging più sostenibile.

L'approccio dei consumatori è sempre più consapevole e dunque i brand sono sempre più impegnati in attività di ricerca e sviluppo al fine di soddisfare la crescente attenzione che i consumatori prestano a questo importante tema.

In tal senso significativo è il lavoro condotto da Gucci. Per la maison italiana una *luxury experience* non riguarda solo il prodotto, ma anche altri elementi a cui questo è correlato, ad esempio il packaging in cui è riposto. Dal 2011 Gucci ha introdotto il suo primo packaging di prodotto realizzato solo con

³⁰ www.prada.com

³¹ Apparato vegetativo fatto di piccoli filamenti

materiale certificato FSC®³² e dal 2017 il 100% della carta e del cartone utilizzati per il packaging è certificato FSC®. Inoltre, a febbraio 2021, Gucci ha presentato una nuova confezione dal colore verde, ideata dal direttore creativo Alessandro Michele, creata facendo ricorso a un processo attento alla sostenibilità in ogni sua fase. La creazione della nuova confezione è parte di un processo di rivalutazione e ridefinizione di ogni attività della Maison in un'ottica più ecosostenibile: confezioni e shopping bag sono prodotte in carta e cartone provenienti da foreste gestite in modo sostenibile; la carta riduce l'uso di inchiostri grazie al color verde che ha all'inizio del processo di produzione e, poiché non è rivestita, è completamente riciclabile; i manici sono torchon neri realizzati in poliestere riciclato al 100% e annodati per evitare l'utilizzo di colla; dustbag e portabiti sono realizzati in un mix di cotone rigenerato e poliestere riciclato, rifiniti con il logo Gucci nero; i nastri sono in cotone 100% biologico e i ganci sono in polistirene riciclato.³³

Obiettivo principale di Gucci da conseguire entro il 2030, in linea con quelli della casa madre Kering, firmataria del Fashion Pact³⁴, è l'eliminazione della plastica monouso, già assente in tutte le confezioni usate per l'e-commerce e la vendita al dettaglio.

L'innovazione dunque concorre alla determinazione del vantaggio competitivo poiché comporta il conseguimento di:

- Economie di scala
- Allargamento della base di risorse e competenze interne
- Vantaggi in termini di corporate image

3.1.3 DIGITAL LUXURY MARKETING

Per digital marketing si intendono tutte le attività di marketing condotte da un'impresa attraverso l'uso di strumenti e canali digitali, in sinergia con altri strumenti del marketing tradizionale, al fine di creare una comunicazione integrata, personalizzata e interattiva in grado di aiutare l'impresa a sviluppare e fidelizzare la propria base cliente.

Il digital marketing, quindi, unisce il marketing tradizionale alle caratteristiche di Internet. La relazione con il consumatore giova di alcune caratteristiche, quali:

³² FSC® logo del Forest Stewardship Council, uno dei simboli ambientali più noti a livello mondiale. L'organizzazione FSC® gestisce un sistema di certificazione forestale a livello globale che permette ai consumatori di identificare, acquistare e usare legno carta e altri materiali forestali prodotti da foreste gestite in maniera responsabile oppure da materiali riciclati.

³³ <https://equilibrium.gucci.com/it/la-nuova-confezione-sostenibile-di-gucci/>

³⁴ Il Fashion Pact riunisce aziende globali leader nel settore della moda e del tessile, assieme con fornitori e distributori, tutti impegnati a raggiungere una serie di obiettivi condivisi e focalizzati su tre aree principali: arrestare il riscaldamento globale, ripristinare la biodiversità e proteggere gli oceani. Altri firmatari sono Moncler, Stella McCartney, Hermès e Chanel per citarne alcuni.

- la selettività del messaggio, la comunicazione si rivolge a un pubblico selezionato di consumatori. È necessario realizzare un processo di segmentazione e targeting dei clienti attuali e potenziali.
- la personalizzazione della comunicazione, la comunicazione viene adattata il più possibile alla soddisfazione di precise esigenze individuali.
- l'interattività del processo di comunicazione, il destinatario dell'azione svolta dall'impresa viene indotto a esprimere una precisa risposta comportamentale.

Nel contesto economico attuale, la digitalizzazione diffusa ha influenzato e trasformato qualsiasi ambito della vita di noi consumatori: dal Customer Relationship Management (CRM) alle esperienze in-store, all'uso di intelligenza artificiale.

Comunicare, promuovere e vendere tramite il web o l'uso di social media è dunque ormai un imperativo, anche per i marchi del lusso. Come sappiamo, il lusso è un fenomeno culturale dalle profonde implicazioni psicologiche: è emozionale, relazionale, esperienziale. Da qui deriva una generale ritrosia delle maison del lusso ad adottare le medesime strategie di marketing usate in altri settori.

Jean-Noel Kapferer e Vincent Bastien sostengono che vendere un prodotto di lusso su Internet porti a una riduzione della componente del sogno di un determinato marchio poiché si dà un più facile accesso al prodotto e al brand. Il lusso adotta una strategia di *mark-up* che misura il valore aggiunto percepito e riconosciuto dal consumatore, valore che deriva dall'esclusività dell'esperienza. Molteplici sono le contraddizioni tra digital e luxury: il digital è affollato e appariscente, immediato e accessibile. Invece, il lusso è eleganza, tranquillità, atemporalità, cultura, competenza, genio artistico.

Inoltre il lusso pretende rapporti uno-a-uno mentre nel mondo del web qualsiasi relazione finalizzata alla transazione scompare a causa di un'automatizzazione dei processi, pertanto la realtà immateriale di Internet non è in grado di supportare le strategie del lusso realizzate tramite l'immersione in un universo sensoriale.

D'altro canto, lo sviluppo dell'e-commerce, lo sviluppo di app e la diffusione dei social network hanno reso possibile la realizzazione di un dialogo bidirezionale, polifonico e polisemico. Quest'ultimo ha reso possibile ampliare la *digital luxury experience* ai sensi della vista e dell'udito. Non a caso Wided Batat sostiene nel *Digital Luxury: Transforming Brands and Consumer Experiences (2019)* che al fine di creare un'esperienza digitale del lusso soddisfacente è necessario tenere conto delle "esigenze esperienziali intangibili e soggettive dei clienti, inclusi i bisogni emotivi, relazionali, simbolici" e relative aspettative dei consumatori. La buona riuscita di una *digital luxury*

experience è strettamente correlata alla qualità di servizi, quali: assistenza logistica, *customer care*, informazioni sul prodotto, attenzione a tutte le fasi della *customer experience* sia ex-ante che ex-post vendita. McKinsey sostiene che i clienti del lusso, non solo i millennial, hanno accolto con favore il digital. Il lusso digitale è sempre di più un'economia di tipo C2C con il consumatore al centro del percorso d'acquisto.

Obiettivo dei marchi di lusso è dunque quello di assistere e guidare il cliente, sia esso online e in store, promuovendo una relazione esperienziale *customer-centric*, incentrata sul ricorso a strumenti digitali, quali:

- raccolta di dati sul comportamento e le aspettative dei consumatori, sia nello spazio digitale che in store;
- determinazione di una strategia digitale globale dell'azienda sulla base dei dati ottenuti;
- scelta di canali e format che possano essere meglio utilizzati per raggiungere gli obiettivi prefissati.

Uno dei brand che ha meglio sfruttato e sfrutta la vendita al dettaglio omnicanale è Burberry. La casa di moda inglese ha trovato un modo innovativo di utilizzare i dati in suo possesso, ottenendo un vantaggio in un ambiente di vendita al dettaglio multicanale. Infatti Burberry si è guadagnato la carica di pioniere digitale e leader nell'integrazione digitale, sia per creatività guidata da tecnologia sia per livello di sperimentazione online. Nel 2020, infatti, la fondazione Altagamma, in collaborazione con la piattaforma Contactlab specializzata nei servizi per il customer engagement, ha premiato i luxury brand che si sono contraddistinti sul fronte della leadership digitale, rivelando che il marchio britannico si era qualificato come Best in Class per la migliore offerta digitale.³⁵

Burberry sperimenta l'innovazione digitale utilizzando la realtà aumentata (AR) che consente ai consumatori di sperimentare i prodotti incorporati nell'ambiente che li circonda e migliorare il processo di ricerca e acquisto online. L'iniziativa del brand crea un'esperienza entusiasmante e migliora il commercio di lusso personalizzato.

Assieme all'agenzia di produzione digitale Koffeecup ha sviluppato una applicazione che ha letteralmente rivoluzionato il fashion design e l'ingegneria, poiché volta a velocizzare e semplificare il processo di posizionamento delle stampe sui capi. Risultato è stato la diminuzione di due terzi del consumo di carta in fase di progettazione e riduzione di possibili sprechi di fabbrica.

In conseguenza alla pandemia l'online ed il digitale hanno svolto un ruolo fondamentale nelle strategie di marchi di moda e lusso; diversi poi sono stati i momenti di riflessione su cosa necessitava di un cambiamento anche in una nuova ottica di sostenibilità sociale.

³⁵ https://altagamma.it/media/source/Comunicato_Altagamma%20Awards%202020_v10.pdf

Secondo uno studio di Luxe Digital, Gucci è stato il marchio del lusso online più popolare con il 15,2% dell'interesse di ricerca totale per i beni di lusso. E' infatti uno dei brand che più sfrutta lo storytelling digitale, l'e-commerce e da ultimo il fenomeno Clubhouse³⁶. “The Beloved Show” è il progetto che si ispira ai *latenight show* di Hollywood nato per celebrare le linee di accessori “Gucci Beloved”. Nel corso dello show l'attore e conduttore James Corden intervista personaggi come Harry Style, Serena Williams, Dakota Johnson, e fra confidenze e progetti in corso, si fa un passo indietro tornando all'epoca dei talk show originali, dove la vera protagonista è la borsa.

Molte creazioni portano il nome di donne famose e influenti in grado di condizionare vite, abitudini e gusti. Infatti, di recente, Gucci ha riproposto con un design rinnovato una delle sue borse più iconiche e amate da Diana, Principessa del Galles, per poi darle un nuovo nome: Gucci Diana.



Figura 3.5- Dakota Johnson e James Corden

© Gucci

Il brand fiorentino è poi seguito da Chanel e Hermès rispettivamente con l'11,6% e il 10,2%. In aumento sul web anche la popolarità di Versace, dovuta alla partnership con Jennifer Lopez per la realizzazione del vestito indossato al Super Bowl l'anno scorso e alla piattaforma femminile “Medusa Power Talks” che racconta storie di donne al potere, tra cui la stessa Donatella Versace e modelle come Gigi Hadid e Irina Shayk. Obiettivo è quello di muovere passi verso l'uguaglianza di genere e

³⁶ Definito “il social dove si parla”, l'idea di base è quella di sovvertire i sensi impiegati nell'uso dei social media, al fine di avvicinare le persone al concetto promotore dei social stessi: dialogo e condivisione.

promuovere il potere femminile, raccontando esperienze diverse. Iniziativa questa che fa da eco al significato del logo della Medusa della casa di moda italiana che per Versace rappresenta il potere femminile.

Il digital marketing è dunque un importante fonte di vantaggio competitivo perché:

- permette che ci sia interazione con i clienti attuali e potenziali
- permette di conoscere direttamente il pubblico e promuove una maggiore fidelizzazione del cliente;
- viene utilizzato come strumento di conversazione con il pubblico che va oltre la mera sponsorizzazione dei prodotti dei vari brand, ma viene utilizzato come strumento per sensibilizzare e creare *awareness* su temi ormai fondamentali per la società moderna: innovazione, sostenibilità economica, sociale e ambientale.

3.1.4 M&A

Le attività di M&A³⁷, operazioni di finanza straordinaria, rientrano nel campo delle operazioni di concentrazione,³⁸ il cui obiettivo è quello di incrementare il vantaggio competitivo di un'impresa volta ad acquisire il controllo di mercati, talvolta differenziati in termini di caratteristiche e di funzionamento. Il termine inglese "*merger*", tradotto in italiano significa "fusione", fa riferimento all'operazione attraverso la quale le società partecipanti alla fusione cessano di esistere giuridicamente così da far confluire i loro patrimoni in una società di nuova costituzione. Con l'"*acquisition*" (acquisizione), invece, non si viene a costituire una nuova società, bensì la società incorporante manterrà la propria identità giuridica, annettendo quella di altre società che invece cesseranno la loro esistenza.

Molteplici sono le motivazioni di tipo economico che spingono a delle fusioni:

- razionalizzazione dei costi attraverso l'utilizzo di economie di scala o di scopo al fine di conseguire vantaggi competitivi di costo a vantaggio del nuovo soggetto risultante della fusione;
- aumento della propria competitività per operare su mercati più ampi;
- integrare aziende con profili di gestione complementari;
- salvare imprese in crisi o difficoltà, ma ancora in grado di creare valore se combinate con altre aziende.

³⁷ M&A, "fusione e acquisizione"

³⁸ Si ha un'operazione di concentrazione qualora due o più imprese procedono alla creazione di un'impresa comune che esercita stabilmente tutte le funzioni di un'entità economica autonoma.

Le fusioni possono essere poi classificate in base alla finalità che si intende perseguire:

- fusioni orizzontali, riguardano aziende tra loro omogenee, operanti nel medesimo settore e quindi precedentemente concorrenti;
- fusioni verticali, quando interessano aziende con specializzazioni differenti, ma operanti nello stesso ambito di business.

Successivamente, in base alla modalità eseguita distinguiamo:

- fusione per unione, si verificano quando nessuna delle singole aziende ha denominazione sociale meritevole di conservazione. Tale fusione mira a rafforzare un senso di comunanza nel nuovo organico e prevede la cessazione relativa delle società a vantaggio della nuova;
- fusione per incorporazione, una società ne incorpora altre sotto la propria soggettività economica e giuridica;
- fusioni inverse, si verificano quando l'incorporante è di dimensioni minori rispetto all'incorporata.

Analizzeremo ora i vantaggi e gli svantaggi derivanti da attività di M&A per poi analizzare come queste operino nel mondo del lusso.

Principali vantaggi sono: la creazione di economie di scala³⁹, derivanti dalla condivisione di servizi, risorse umane, amministrazione e controllo e altre funzioni aziendali; economie di integrazione verticale che facilitano il coordinamento, la gestione e permettono di ottenere il massimo controllo sul processo produttivo; l'eliminazione di inefficienze, cioè si individueranno nelle imprese acquisite opportunità non sfruttate, assets da eliminare oppure migliorare.

Svantaggi invece sono: la diversificazione, riduce il rischio ma non crea valore, pertanto non deve essere vista come obiettivo principale delle fusioni; la diminuzione dei costi di finanziamento, poiché dopo un'acquisizione ogni impresa svolge il ruolo di garante nei confronti dell'altra, il finanziamento sarà meno rischioso e il finanziatore richiederà un tasso di interesse contenuto; il *Bootstrap game*⁴⁰, sistema che genera una crescita degli utili per l'impresa acquirente, tramite l'acquisto di imprese con un basso tasso di crescita e rapporto Prezzo-Utili contenuto. Dopo l'acquisizione l'impresa acquirente registrerà un aumento degli utili, ma nel lungo periodo, in conseguenza di una diluizione delle azioni, si avrà una crescita del rapporto utile per azioni inferiore al normale.

³⁹ Si verificano economie di scala ogni volta che il costo medio unitario diminuisce all'aumentare delle quantità prodotte.

⁴⁰ Metodo ideato da B. Efron nel 1979 allo scopo di stimare caratteristiche della distribuzione di probabilità di uno stimatore o di una statistica di interesse. La tecnica si basa sull'assunto che, se i dati sono il risultato di un campionamento casuale, la distribuzione di uno stimatore può essere vista come una funzione dipendente dalla legge di probabilità della popolazione da cui provengono le osservazioni campionarie.

In conclusione è emerso da studi condotti che più della metà delle acquisizioni distrugge valore piuttosto che crearlo.

Diverse sono le cause che determinano l'insuccesso di tali operazioni:

- il prezzo pagato dall'acquirente può talvolta risultare eccessivo;
- l'apporto di know-how può risultare inferiore o nullo rispetto alle aspettative.

Per le imprese del mondo del lusso è fondamentale comprendere le dinamiche evolutive del proprio settore di riferimento e, al fine di fare fronte ad una concorrenza sempre più crescente, adottare strategie di consolidamento.

Il contesto politico globale instabile, gli accordi commerciali volti a prediligere posizioni protezioniste e lo sviluppo tecnologico, influenzano i modelli di business.

Gestire un brand del lusso significa considerare molteplici fattori e preoccuparsi di dover considerare fattori quali heritage, innovazione etc. Dunque il successo del brand dipende sia da una coerenza interna che esterna.

Altri sono gli elementi che concorrono al conseguimento di elevati risultati in termine di redditività e crescita, e leve sono:

- la tipologia di core business;
- grado di diversificazione;
- politiche di distribuzione;
- assetto proprietario;
- numero di brand nel proprio portafoglio.

Grado di diversificazione e numero di brand sono, nello specifico, fattori in grado di spiegare i risultati di natura economico-finanziaria. Le imprese di grandi dimensioni, come ad esempio i colossi francesi Kering e LVMH, sono aziende diversificate e *multibrand* con la tendenza ad acquisire maison specializzate lasciandole indipendenti, ma imponendo le loro strategie aziendali e esercitando il controllo azionario.

La diversificazione di brand permette anche di rispondere prontamente alle esigenze di mercato e innovare, lì dove serve, il proprio business model.

Attività di M&A sono viste con favore dai colossi del luxury, poiché permettono di investire in processi di internalizzazione, promuovere la competizione su base internazionale, sullo sviluppo e sulla crescita di nuovi canali di vendita. Fusioni e acquisizioni sono, dunque, operazioni strategiche che perseguono l'obiettivo di crescita dimensionale di un'impresa. Inoltre si conseguono vantaggi competitivi sui mercati di riferimento in tempi ridotti e il fattore temporale, in un mercato dinamico come quello del lusso, è un elemento di fondamentale importanza.

È necessario tenere presente che però il settore del lusso presenta delle differenze rispetto ad altri settori e che operazioni di M&A in questo mercato hanno specifiche caratteristiche. Principale criticità di un processo di acquisizione riguarda il processo decisionale: errori, siano essi circa la raccolta di informazioni o la valutazione di possibili alternative, possono pregiudicare l'esito dell'intera operazione⁴¹.

Nel 2018, sono state registrate 265 operazioni di M&A, un aumento del 22% rispetto all'anno precedente. Come riportato nel *Global Fashion & Luxury private Equity and Investors Survey 2019* di Deloitte, il settore degli hotel di lusso è stato il principale driver M&A a livello globale con un totale di 75 operazioni. Anche i deal con protagoniste aziende operanti nel mondo dei Personal Luxury Goods erano aumentati grazie al settore Cosmetics & Fragrances, segnando una crescita del 57%. Un lieve calo era invece stato registrato nel settore Apparel & Accessories e Watches & Jewellery.

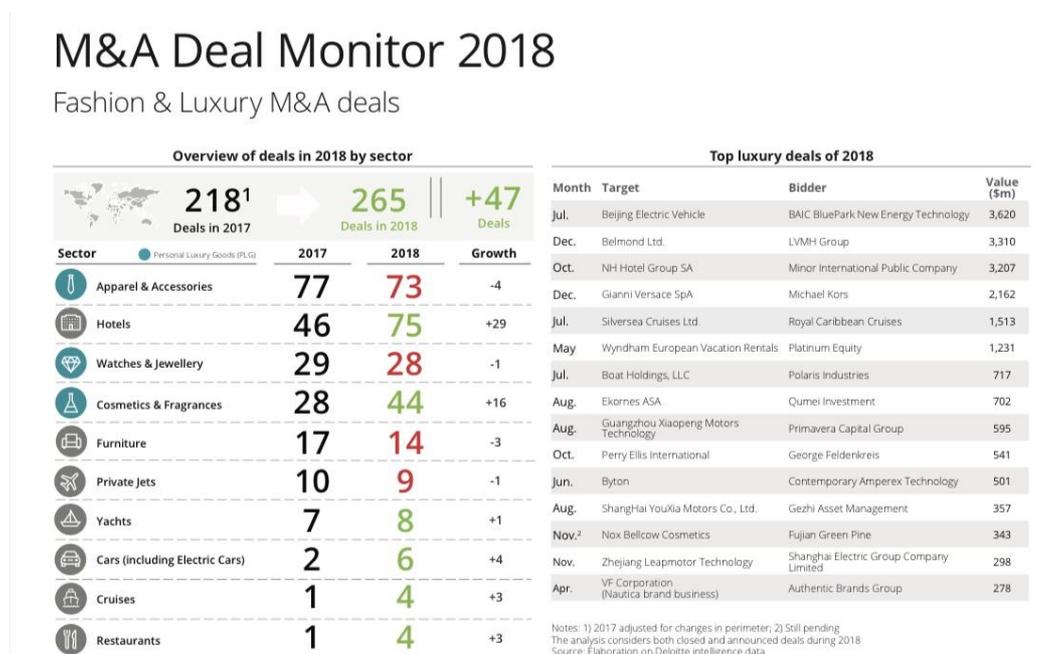


Figura 3.3- Deloitte

Questo trend positivo è continuato anche nel 2019 vedendo il comparto del fashion & luxury italiano essere “uno dei mercati più attrattivi”.⁴² Secondo uno studio di Pwc M&A Trends 2019 e Outlook 2020 per i Consumer Markets in Italia, 77 sono le operazioni concluse nel campo della moda nel corso del 2019. Tra le più importanti annoveriamo l'acquisto di Farfetch di Ngg, Cavalli e Blumarine.

⁴¹ Haspeslag Philippe C., Jeminson David B., *La gestione delle acquisizioni. Successi e insuccessi nel rinnovamento delle imprese*, Etas, 1992.

⁴² www.pambianconews.com, M&A “Consumer” in Italia, la moda +34 nel 2019

Nel 2020, con lo scoppio della pandemia e la conseguente recessione economica, l'industria del Fashion & Luxury ha registrato una riduzione del suo volume pari a un quinto a livello globale, dovuto ad una contrazione del potere d'acquisto delle persone e della volontà ad acquistare beni di lusso.

Le aziende stanno mettendo in atto diverse strategie per superare la crisi, sfruttando i canali di vendita digitali, le analisi dei dati per prevedere la domanda, una maggiore concentrazione sui consumi locali e una produzione più snella. In aggiunta, il fabbisogno di liquidità e l'incertezza finanziaria costituiranno la base per creare sinergie tramite operazioni di M&A. Altri punti fondamentali della ripresa sono il controllo sulla supply chain e liquidità, al fine di costruire solidi rapporti e garantire qualità e stabilità. Nonostante il Covid, il settore del Fashion & Luxury ha dimostrato di essere ancora terreno fertile per attività di M&A. Sono state infatti registrate 277 operazioni: le operazioni nei Personal Luxury Goods sono aumentate (+37 offerte vs 2019) con Cosmetics & Fragrances (20,6% del totale) in crescita di 23 offerte, Watches & Jewellery (4,3%) e Apparel & Accessories (23,5%) in aumento rispettivamente di 1 e 13 offerte. Anche l'offerta di automobili di lusso è aumentata nel corso del 2020 (+8 offerte), poiché trainate dall'industria delle auto elettriche sempre più attiva.⁴³

Fashion & Luxury M&A deals

Overview of deals in 2020 by sector

Sector	2019	2020	Growth
Apparel & Accessories	52*	65**	+13
Hotels	115	85	-30
Watches & Jewellery	11	12	+1
Cosmetics & Fragrances	34	57	+23
Furniture	19	21	+2
Private Jets	11	6	-5
Yachts	4	3	-1
Cars	12	20	+8
Cruises	2	3	+1
Restaurants	11	5	-6

Top luxury deals of 2020

Month	Target	Bidder	Stake (%)	Value (\$m)
Jun.	Coty Inc. (USA)	Kohlberg Kravis Roberts & Co. L.P.	60	2,844
Jul.	Rivian Automotive, LLC (USA)	Amazon.com, Inc.; T. Rowe Price Associates, Inc.; BlackRock, Inc.; Soros Fund Management LLC; Fidelity Management & Research Company; Coatue Management, L.L.C.	100	2,717
Nov.	Supreme Inc. (USA)	VF Corporation	100	2,173
Jul.	Fisker Inc. (USA)	Spartan Energy Acquisition Corp.	100	1,949
Aug.	Canoo Inc. (USA)	Hennessy Capital Acquisition Corp. IV	100	1,925
Jun.	Charlotte Tilbury Beauty Limited (UK)	Puig, S.L.; BDT Capital Partners, LLC	100	1,642
Sept.	WM Motor Technology Group Co., Ltd. (China)	Group of 12 different funds	100	1,541
Feb.	Hapag-Lloyd Kreuzfahrten GmbH (Germany)	TUI Cruises GmbH	100	1,473
Dec.	Sportswear Company S.p.A. (Italy)	Moncler S.p.A.	100	1,411
Apr.	NIO (Anhui) Holding Ltd. (China)	Hefei Construction Investment Holding (Group) Co., Ltd.; Anhui Provincial Emerging Industry Investment Co., Ltd.; CMG-SDIC Capital Co., Ltd.	100	1,118
Mar.	The Ritz Hotel (London) Limited (UK)	Abdullahi Mana A Sh Al-Hajri (Private Investor)	100	1,108
Jan.	The Dedic Anthology (Italy)	Covivio S.A.	100	703
Sept.	Accordia Golf Asset Godo Kaisha (Japan)	Accordia Golf Co., Ltd.	100	663
Nov.	Guangdong Xiaopeng Motors Technology Co., Ltd. (China)	Guangzhou GET Investment Holdings Co., Ltd.	100	618
Jul.	Guangzhou Xiaopeng Motors Technology Co., Ltd. (China)	Sequoia Capital; Coatue Management, L.L.C.; Hillhouse Capital Management, Ltd.; Aspex Management	100	536

Figura 3.4- Deloitte

⁴³ Global Fashion & Luxury Private Equity and Investors Survey 2021, Deloitte

CAPITOLO QUARTO: “BEYOND FASHION, BEYOND LUXURY” - IL CASO MONCLER E STONE ISLAND

4.1 MONCLER: STORIA, MISSION E VISION

Moncler nasce da René Ramillon e André Vincent nel 1952, in un villaggio di montagna vicino Grenoble: Monestier-de-Clermont. Inizialmente, visto l’affermarsi del nuovo fenomeno sociale delle vacanze in montagna, il brand produceva solo sacchi a pelo imbottiti, un solo modello di mantella foderata con cappuccio e tende. Tutti articoli funzionali a incontrare il favore del pubblico.

È nel 1954 che nasce l’iconico piumino, quando viene notato dall’alpinista francese Lionel Terray che lo vede indosso a degli operai al lavoro in uno stabilimento di montagna. Viene lanciata la linea “*Moncler pour Lionel Terray*” che contava piumini, salopette, guanti e sacchi a pelo, tutti ad alta resistenza e in grado di offrire protezione per i climi più rigidi. Da quel momento Moncler diventerà il brand scelto per le scalate più importanti nella storia dell’alpinismo: quella italiana del K2, quella francese del Makalù, fino a diventare nel 1968 fornitore ufficiale della squadra francese di sci alpino, in occasione dei Giochi Olimpici Invernali di Grenoble.

Un punto di svolta nella storia del brand si ha nel 2003, quando viene acquistato dall’imprenditore italiano Remo Ruffini, oggi Presidente e Amministratore Delegato, al quale si deve la strategia del piumino globale.

Ruffini infatti punta sulla vestibilità, sulla ricerca estetica e sullo sperimentare nuovi materiali, il suo obiettivo è quello di far allargare gli orizzonti dell’universo Moncler e far sì che i suoi piumini, senza lesinare sulla qualità degli stessi, diventino utilizzabili in ogni momento: ci riesce.

Nel dicembre del 2013 la società si quota sul Mercato Telematico Azionario (MTA), organizzato e gestito da Borsa Italiana Spa, segnando il maggior successo europeo di quegli anni. Due anni più tardi, Moncler redige il primo Bilancio di Sostenibilità e il Piano di Sostenibilità.

Obiettivo della maison è quello di: “comprendere l’eccezionale e scoprire il genio”.

Questo obiettivo si fonda su cinque punti: *Push for higher peaks*, l’attitudine a ridefinire le regole poiché ispirata dalla continua ricerca dell’eccellenza; *Embrace crazy*, una realtà non convenzionale fondata su unicità e creatività, dove viene dato spazio al genio interiore in grado di poter trasformare in realtà sogni e idee che sembrano essere irraggiungibili; *Plan beyond tomorrow*, le iniziative sono tutte intraprese adottando una “visione del domani coraggiosa e responsabile”, volte a delineare un futuro che superi le convenzioni e rispondano concretamente alle sfide che il mondo deve affrontare;

Keep warm, in quanto esseri umani sentiamo la necessità di ricercare calore per proteggerci dal freddo, la medesima attitudine la mettiamo nelle relazioni umane; *Bring other voices in*, secondo la filosofia di Moncler diversità è armonia e si lascia che il talento di ciascuno venga espresso e celebrato, incoraggiando le prospettive di tutti.

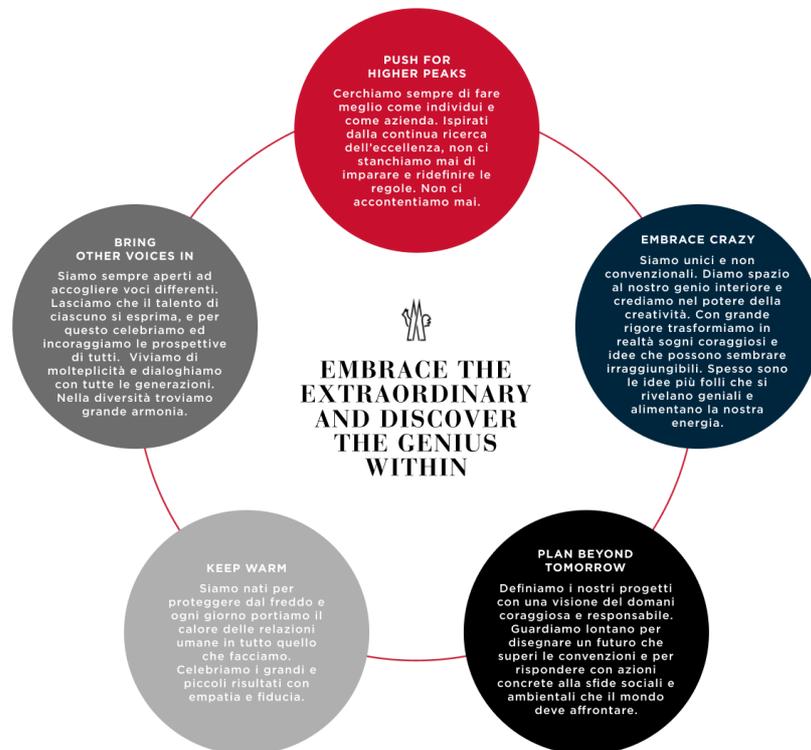


Figura 4.1- © Moncler

Mantra di Moncler sono: genialità, rigorosità, molteplicità, capacità di innovare pur rimanendo fedeli a sé stessi e la ricerca dello straordinario nell'ordinario. Fondamentale è un approccio aperto al cambiamento e al dialogo, essenziali non solo per raggiungere una porzione di clienti sempre più ampia, ma anche per conseguire i propri obiettivi nelle situazioni più mutate.

4.1.1 MONCLER BORN TO PROTECT

“*Moncler Born to Protect*” è il nome del progetto di sviluppo sostenibile intrapreso dalla Maison. Un nome che altro non fa che rimarcare le radici della stessa azienda e la primaria funzione d'uso dei suoi piumini: “La protezione è il nostro fondamento”. Questo piano abbraccia le sfide globali delineate dall'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile (*Sustainable Development Goals – SDG*), estendendo così l'attitudine alla protezione al pianeta e alle persone.

Cinque sono le priorità strategiche su cui il piano di sviluppo strategico si focalizza: cambiamenti climatici, economia circolare, catena di fornitura responsabile, valorizzazione delle diversità e supporto alle comunità locali. Il Gruppo, così facendo, per azione diretta o per il tramite di organizzazioni con le quali collabora, contribuisce alla realizzazione di dieci dei diciassette SDG.



Figura 4.2- © Moncler

Per quanto riguarda i cambiamenti climatici all'anno 2020 Moncler ha ridotto le emissioni di CO₂ (SGD 7) utilizzando energia proveniente per il 50% da fonti rinnovabili. I paesi interessati sono Italia, Romania, Brasile, Cina continentale, Russia e Turchia. Sono state inoltre trovate delle soluzioni logistiche a minor impatto ambientale e aumentato il monitoraggio delle emissioni di CO₂ dei flussi logistici:

- Salvaguardare la biodiversità (SDG 15), la Maison è firmataria del Fashion Pact e partecipa a gruppi di lavoro su questo importante tema.
- Economia circolare, integrare la sostenibilità nel prodotto (SGD 12), a tal fine sono state bandite o limitate nella produzione sostanze inquinanti.
- Estendere la durabilità del prodotto (SDG 12), obiettivi on time sono processo di riciclo della piuma certificata DIST e il recupero degli scarti di produzione.
- Utilizzare un packaging sempre più sostenibile (SDG 14), obiettivi on time sono l'uso di un packaging 100% sostenibile per i clienti finali e, per l'anno 2023, azzerare l'uso della plastica convenzionale monouso e raggiungere il 100% del packaging sostenibile nei processi logistici.

- Catena di fornitura responsabile: obiettivo on time è quello di rafforzare i sistemi di tracciabilità delle materie prime, puntando a fornirsi entro il 2023 del 100% di fornitori di piuma conformi con i nuovi moduli su i diritti umani e ambiente previsti dal Protocollo DIST e utilizzare materie prime strategiche interamente tracciate.
- Promuovere un luogo di lavoro rispettoso (SGD 8).
- Valorizzazione delle diversità, dare valore alle persone (SDG 3), estensione dei progetti di valutazione della performance al 100% dei dipendenti a tempo indeterminato e avvio di percorsi formativi di MAKE (*Moncler Academy for Knowledge & Excellence*). Grazie a tali iniziative sono state registrate un aumento del 23% di ore di formazione erogate a livello mondiale rispetto al 2019 e una diminuzione del 38% di infortuni sul luogo di lavoro rispetto al 2018. Inoltre, al fine di incoraggiare la molteplicità, (SDG 4; SDG 5) è stato costituito un Comitato per la Diversità e Inclusione e sviluppato un piano triennale di sensibilizzazione ed educazione sulle diverse culture.⁴⁴
- Supporto alle comunità locali, nel mese di marzo 2021 Moncler ha donato a scuole elementari e medie di Milano una fornitura di 3600 dispositivi tra tablet e pc, oltre a garantire supporto tecnologico e corsi di formazione per il corpo docenti. A beneficiare della donazione sono stati 61 istituti comprensivi. L'azienda italiana si è inoltre impegnata a fornire, in collaborazione con il Politecnico di Milano, un percorso di formazione della durata di 100 ore volto a supportare 80 docenti nella definizione di un modello formativo sempre più innovativo e integrato con le nuove tecnologie, contribuendo così al progetto per un valore complessivo di 2,1 milioni di euro.⁴⁵

⁴⁴ www.monclergroup.com

⁴⁵ www.comune.milano.it



Figura 4.3- © Moncler, l'ad di Moncler Remo Ruffini e il Sindaco di Milano Beppe Sala

Alla luce dei brillanti risultati conseguiti in ambito sostenibilità, Moncler si è classificata per il secondo anno consecutivo al primo posto negli indici Dow Jones Sustainability (DJSI) World and Europe come Industry Leader del settore Textiles e Apparel Luxury Goods.⁴⁶ Quello del Dow Jones è tra i più prestigiosi indici di sostenibilità e funge da strumento di valutazione per gli investitori che tengono conto anche di sviluppo sostenibile nel corso di vari processi decisionali.

Fondamentale per l'ammissione all'indice è la valutazione sulla gestione del proprio business secondo l'applicazione dei criteri di responsabilità economica, sociale e ambientale effettuata da S&P Global, principale società a livello mondiale di rating, benchmark e analisi.

⁴⁶ www.ilsole24ore.com



Figura 4.4 - © Moncler

Moncler è inoltre impegnata in attività di finanza sostenibile. A luglio 2020 infatti ha siglato un accordo finanziario con Intesa Sanpaolo per la concessione di una linea di credito di tipo *sustainability-linked revolving credit facility*, ossia un meccanismo volto al conseguimento di obiettivi di riduzione dell’impatto ambientale. Successivamente, a novembre 2020, ha siglato un accordo per le coperture di rischio di cambio, meccanismo che prevede un premio in termini di miglioramento dello strike di hedging sulle valute, in base al riconoscimento di elevati standard di sostenibilità da parte di un ente di valutazione esterno e indipendente.

4.1.2 MONCLER “DIGITAL FIRST”

Come dichiarato da Remo Ruffini, il brand Moncler mira a raddoppiare nei prossimi tre anni la quota del suo business online. Questo obiettivo sarà conseguito grazie a una gestione diretta del canale e-commerce del marchio e da una ridefinizione della piattaforma che sarà incentrata sull’offerta di un customer journey sempre più personalizzato. Ogni progetto, sia esso la definizione di collezioni, sviluppo di un prodotto o organizzazione di un evento, seguirà un approccio “*digital first*” e dovrà essere ideato nei minimi dettagli al fine di creare il giusto “*fit*” con le piattaforme digitali, primo touchpoint con i consumatori.

Questo nuovo approccio necessita di una veloce evoluzione in ambito organizzativo, culturale e tecnologico e apre le porte del brand a un mondo nuovo fatto di creatività, sperimentazione e contaminazione dei contenuti, al fine di creare un’interazioni con i consumatori attraverso tutti i canali social.

Al fine di poter fare fronte a questa sua nuova mossa strategica, la maison ha creato una nuova funzione chiamata: “Digital, Engagement e Transformation”. La funzione ha l’obiettivo di implementare la strategia di brand su tutti i canali digitali, creando esperienze innovative per i clienti, accelerando la presenza dello stesso in tutte le forme di commercio digitale e diffondendo una cultura digitale in tutta l’organizzazione. Al fine di poter conseguire con successo questi obiettivi è però necessario avere una conoscenza approfondita delle peculiarità locali, della cultura, e anche essere reattivi nell’esecuzione. È questo il caso della Cina, dove il brand sta ora rafforzando il suo team digitale locale facendo ricorso a ruoli specializzati nell’ideare una strategia mirata in grado di proporre temi come innovazione e sperimentazione digitale, in modo coerente alla cultura cinese. Successivamente a una proficua collaborazione con il gruppo YOOX NET-A-PORTER, nel corso della quale il canale e-commerce del brand ha registrato una crescita superiore alle aspettative, la maison italiana ha annunciato di voler avviare un processo di internazionalizzazione, iniziando prima con gli Stati Uniti e il Canada nell’ottobre del 2020 per poi proseguire con una espansione globale da ultimare nel 2021.

Come precedentemente anticipato, Moncler lancerà nel 2021 una piattaforma e-commerce omnicanale completamente integrata che non solo sarà tecnologicamente avanzata, adoterà anche un approccio innovativo nei confronti del cliente. Il nuovo approccio adottato dalla piattaforma trae ispirazione dal mondo dell’intrattenimento, garantendo così una navigazione fluida e offrendo un’esperienza all’avanguardia, in aggiunta a servizi di personalizzazione dei prodotti. L’intero customer journey sarà caratterizzato da servizi di assistenza al cliente in termini di visualizzazione e comunicazione. Il modello omnicanale di Moncler è definito intorno a un’esperienza e un processo d’acquisto multicanale, ove online e offline coesistono. Il journey è così ideato attorno a un cliente che segue dei percorsi d’acquisto non lineari e che interagisce con il marchio nel negozio fisico, online oppure sui canali social, vivendo un’experience pensata su misura.

L’innovazione digitale ricorre anche come strumento di supporto per il personale degli store, migliorando il modo in cui lavorano e interagiscono con il cliente. Grazie all’applicazione “Monclient” i *client advisors* sono in grado di raccogliere informazioni su prodotti disponibili in boutique o presso gli altri canali di vendita, gestire pagamenti digitali e le richieste post-vendita senza dover passare attraverso il checkout, sia pur potendo visualizzare informazioni relative al cliente e sue preferenze.

Da ultimo, continua è l’allocazione di risorse nell’intelligenza artificiale, investimento questo che permetterà il passaggio dai big data a una strategia di smart data più qualitativa, in grado di fornire un’unica e più completa analisi dei consumatori, supportando al tempo stesso il processo decisionale della maison. Il ricorso all’intelligenza artificiale (AI), già in funzione per il controllo della qualità e

la gestione del magazzino, pianificazione della domanda e rifornimento degli store, sarà poi esteso a aree come quello della raccomandazione di prodotto sui canali e-commerce, merchandising e *client service interaction*.⁴⁷

4.2 STONE ISLAND: STORIA, MISSION E VISION

Stone Island nasce nel 1982 da Massimo Osti a Ravarino, la sua storia inizia con lo studio di un particolare materiale bicolore, rosso e blu, rigido e corposo utilizzato per realizzare i teloni dei camion, che al fine di poter essere lavorato viene a lungo lavato con la pietra pomice. Il risultato è un tessuto dall'aspetto vissuto che prende il nome di "Tela Stella" con il quale verrà ideata una collezione di sette capispalla declinati in sei varianti bicolore. Nasce così una collezione dal tema marino a cui sarà dato il nome "Stone Island", utilizzando i vocaboli maggiormente ricorrenti nei romanzi di Joseph Conrad, e per cui verrà ideato l'iconico badge: un'etichetta che riporta la Rosa dei venti, simbolo di amore per il mare e spirito di ricerca, trattenuta da due bottoni ai lati ed esibita quasi a voler ricordare la mostrina di un capo militare.

Nel 1993 Carlo Rivetti subentra in azienda, chiamandola Sportswear Company. A seguito di una collaborazione con Paul Harvey che porterà alla creazione di 24 collezioni, Rivetti, in qualità di presidente del gruppo, decide di creare una squadra di creativi per la gestione del marchio. Da vita a un team multiculturale e di diverse età, sensibile e pronto a reagire ai continui cambiamenti della nostra società.

Nel 2008 il marchio registra incassi per 62 milioni di euro e un aumento degli ordini del 20% dalla ss 2009 alla ss 2010. Nel luglio del 2017 il fondo sovrano del Governo di Singapore, Temasek, entra in Stone Island rilevandone il 30%.

⁴⁷ www.monclergroup.com

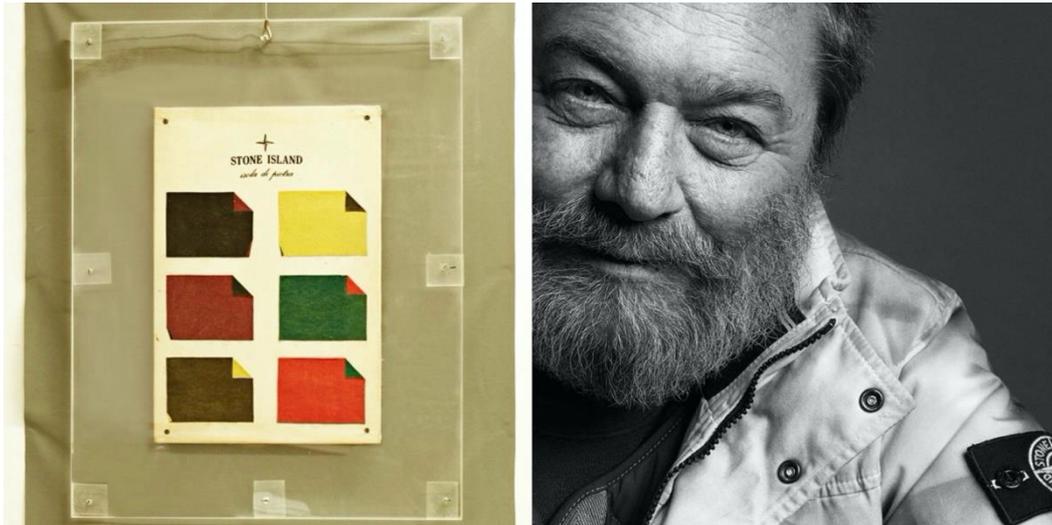


Figura 4.5- Tessuto “Tela Stella” e Carlo Rivetti

© Stone Island

Elementi cardine dell’anima di Stone Island sono: LAB e LIFE.

LAB è l’indagine costante, approfondita e senza frontiere, condotta dalla maison, su trasformazione e nobilitazione di fibre e tessuti, sulla scoperta di materiali e tecniche produttive mai utilizzate prima nel mondo della moda. Da questa indagine sono nati diversi progetti:

- giubbotti in monofilamento di nylon, ricavato attraverso la tecnologia del filtraggio delle acque;
- tele di nylon leggerissimo, spalmato tramite l’uso della tecnologia aeronautica per proteggere i computer di bordo;
- tessuti rinfrangenti o termosensibili.

LIFE è invece il vissuto, l’identità e lo status percepito da chi indossa Stone Island. È estetica forte e riconoscibile che vede un capo pensato, non solo in relazione alla sua funzione estetica, ma anche alla funzione d’uso che viene rielaborata in base alle nuove esigenze.

Dunque, ciò che da principio caratterizza la cultura di Stone Island è: la ricerca, la sperimentazione e la funzione d’uso.

Alla luce di questa sua pratica, la casa di moda è stata riconosciuta come il marchio che ha ridefinito il comune senso dello sportswear, attraverso una ricerca di fibre e tessuti e il ricorso a un design innovativo. Altra forza di Stone Island è quella di saper intervenire su di un capo finito, tramite sperimentazioni di tintura e di trattamenti portati a termine nel laboratorio del colore di Sportswear Company.

4.3 MONCLER COMPRA STONE ISLAND

In data 20 dicembre 2020, Moncler ha annunciato di aver acquisito il 100% del capitale di Sportswear Company S.p.A., società detentrica del marchio Stone Island, per un corrispettivo di Euro 1,15 miliardi, pagato 50% per cassa e 50% in azioni. L'esborso di cassa è stato pari a Euro 575 milioni, completamente autofinanziato. Moncler ha inoltre emesso 15,3 milioni di nuove azioni dedicate ai soci di Sportswear Company S.p.A. (famiglia Rivetti e Temasek Holding Private Limited). Il *closing* è avvenuto in data 31 marzo 2021 e, a partire dal 1 aprile 2021, Stone Island è consolidata in Moncler. A completamento degli accordi, Carlo Rivetti è entrato a far parte del Consiglio di Amministrazione del Gruppo.

4.4 FILOSOFIA DEL “BEYOND FASHION, BEYOND LUXURY”

Obiettivo di Moncler e Stone Island è quello di creare un nuovo concetto di lusso, lontano dalla sua tradizionale interpretazione; propongono infatti una definizione di lusso che abbraccia la ricerca dell'esperienzialità, dell'inclusività, del senso di appartenenza a una comunità e la commistione di significati e mondi diversi, tra cui arte, cultura, musica e sport.

Questa nuova missione, la filosofia del “*beyond fashion, beyond luxury*”, mira a vedere le due case di moda italiane rafforzare la loro capacità di interpretazione dei codici culturali che progrediscono con l'evolversi delle nuove generazioni, rafforzando il loro posizionamento all'interno di un nuovo segmento del luxury. Questa unione è volta a rafforzare la competitività dei due marchi nel pieno rispetto dell'identità e dell'autonomia degli stessi, accelerandone però il percorso di sviluppo.

Moncler è un brand del lusso che si fonda su genialità, capacità di innovare rimanendo fedele alla propria identità, animato dalla ricerca dello straordinario nell'“ordinario”. Anche Stone Island è un brand del lusso radicato nello sportswear e nello streetwear, attivo in un mercato accattivante e capace di interpretare i trend che regolano il settore.

Visione condivisa, promozione e passione per l'innovazione sono solo alcuni degli elementi sui quali si è costruita la forte relazione tra Moncler e Stone Island, e sono gli stessi elementi che concorrono alla crescita di questo loro progetto. Come da comunicato stampa, Remo Ruffini e Carlo Rivetti, consolidano la loro visione del futuro fondendo culture imprenditoriali, manageriali e creative, in aggiunta ai rispettivi know-how di prodotto, al fine di rafforzare la competitività dei due brand sempre nel rispetto delle identità e dell'autonomia degli stessi con il fine ultimo di accelerare il percorso di sviluppo di entrambe le case di moda.

Moncler metterà a disposizione di Stone Island conoscenze ed esperienze per promuovere l'espansione della seconda nei mercati americano ed asiatico e nel canale DTC (*Direct to Consumer*)⁴⁸.

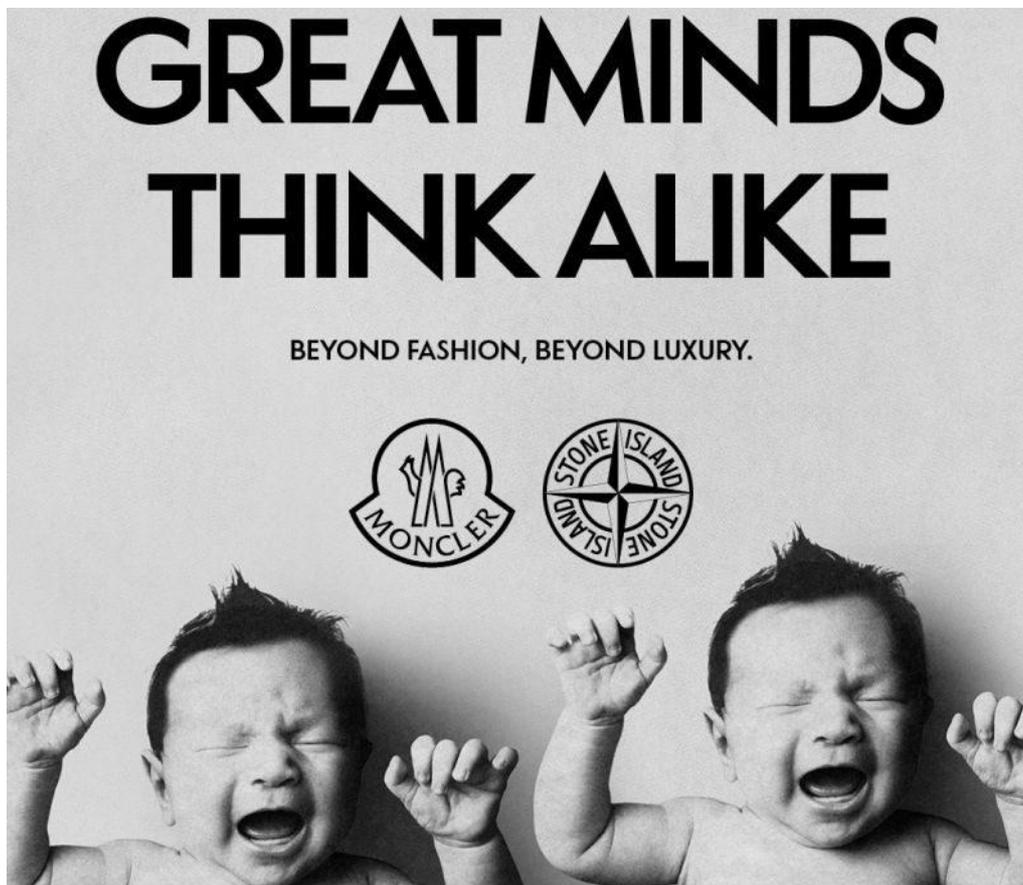


Figura 4.6 - © Moncler

4.4.1 STRATEGIA

Il Gruppo Moncler adotta una struttura organizzativa e societaria che da un lato garantisce l'identità e l'autonomia dei propri marchi, dall'altro mira alla determinazione di sinergie e economie di scala al fine di sviluppare il potenziale e la crescita di ogni singola identità. Nel corso degli anni, Moncler ha adottato una strategia di crescita fondata su due principali obiettivi: divenire un marchio globale con un rapporto diretto con il consumatore; perseguire una crescita costante, mantenendo un posizionamento unico, fedele al DNA della maison. Questo approccio ispira ancora il Gruppo e farà

⁴⁸ L'approccio DTC prevede che un'azienda produca un determinato prodotto nella propria struttura, e che lo distribuisca all'interno dei propri canali, siano essi piattaforma di e-commerce, set di piattaforme di social media e negozio al dettaglio del marchio.

da guida a Stone Island nella ricerca di nuove opportunità di crescita in mercati come quello asiatico e americano, andando così a rafforzare il posizionamento unico del brand, basato sulla cultura di ricerca e sperimentazione. Stone Island e Moncler hanno una visione comune anche in termini di sviluppo sostenibile. Stone Island, infatti, è da sempre dedita ad attività di ricerca e sviluppo, anche in partnership con terzi soggetti che possano innovare il prodotto e offrirne una versione unica.

Il Gruppo Moncler adotta un approccio multicanale volto a instaurare un rapporto diretto, interattivo e genuino con i propri clienti in ogni momento, punto di contatto coerente con una strategia di comunicazione multicanale e integrata. Fondamentale per Moncler è la crescita su tutte le piattaforme, online e offline, dove è possibile esplorare nuovi modi di interagire con il consumatore, in linea con la politica “digital first”. A tal proposito Stone Island sta intraprendendo un percorso di crescita che le darà maggiore controllo sui mercati internazionali, in modo particolare tramite l’espansione del canale DTC.

Obiettivi di Moncler e Stone Island sono rafforzare ulteriormente la brand heritage, il posizionamento e riconoscimento realizzando una crescita sostenibile. Tre sono i pilastri di questa strategia:

- Innovazione e desiderabilità del prodotto, continua innovazione in termini di processo (materiale, design) e di qualità; ulteriore sviluppo della categoria menswear includendo accessori e scarpe.
- Canale omnichannel, acquisire il controllo di tutti i mercati e instaurare una stretta relazione con il consumatore; sviluppare la vendita al dettaglio e migliorare la produttività delle boutique; selettività nella distribuzione all’ingrosso.
- Comunicazione di contenuti di significato, mantenere attraverso tutti i punti di contatto, chiarezza e coerenza con l’immagine del marchio e il messaggio; garantire una pianificazione di marketing integrato totale volta a diffondere il messaggio; spinta selettiva verso la customer experience e la digital activation.⁴⁹

4.4.2 PREVISIONI DI CRESCITA

Obiettivo dichiarato di Remo Ruffini è quello di voler creare un polo del lusso in Italia che annoveri importanti marchi del settore, al fine di creare una Kering o LVMH tricolore.

Alla luce di questa dichiarazione, ottimo è l’andamento delle azioni di Moncler e notevoli sono anche le previsioni per il futuro di Stone Island. Gli analisti, infatti, prevedono opportunità di crescita tra il 12% ed il 13% entro il 2024. Anche secondo Citi⁵⁰, l’integrazione dei due marchi non fa altro che

⁴⁹ www.monclergroup.com

⁵⁰ Citigroup Inc. è una multinazionale americana di banche di investimento e società di servizi finanziari con sede a New York

andarne a rafforzare l'immagine poiché molto simili: tanti sono i parallelismi tra Stona Island oggi e Moncler di dieci anni fa, prima della sua IPO di successo del 2013⁵¹. Entrambe puntano sull'uso di materiali innovativi, filiera efficiente, commercio wholesale e alta esposizione in Europa occidentale. Altro importante mercato è quello asiatico e pacifico (APAC). Come da rendiconto finanziario sul periodo conclusosi in data 30 giugno 2021 riportato, i risultati economici di Moncler nella Cina orientale sono quasi il doppio di quelli dello stesso periodo preso in considerazione all'anno 2019; ottimi anche i risultati in Korea, grazie all'uso dei canali digitali. Nell'area EMEA, nel primo semestre del 2021, i ricavi sono aumentati del 10% a cambi costanti rispetto al 2020, con un miglioramento nel secondo trimestre attenuato anche dall'allentamento delle restrizioni poste in atto per contenere la pandemia. Regno Unito e Germania sono le nazioni che hanno superato, in modo significativo, la media regionale.

I ricavi nelle Americhe sono raddoppiati dalla prima metà del 2020 e sono cresciuti del 17% rispetto al primo semestre del 2019, con una crescita accelerata nel secondo trimestre. Gli Stati Uniti hanno guidato le prestazioni della regione. Nel primo semestre, il canale DTC ha prodotto ricavi per 418,4 milioni di euro: + 44% rispetto al primo semestre del 2020 e -2% rispetto allo stesso periodo del 2019. Il secondo trimestre, nonostante un miglioramento in alcuni mercati, soffre rispetto al 2019 a causa della diminuzione del traffico in Giappone, conseguenza dell'introduzione di misure più restrittive per combattere la pandemia. Invece il canale e-commerce ha continuato a crescere, registrando tassi di crescita importanti a tre cifre rispetto all'anno 2019.

Il canale wholesale registra ricavi pari a 147,1 milioni di euro, rispetto ai 102,8 milioni del primo semestre del 2020, con un incremento del 42% sul primo semestre 2020 e del 10% rispetto allo stesso periodo del 2019. Le performance di questo canale sono state trainate da forti riordini, in modo particolare nel mercato americano, e da e-tailers che hanno continuato a superare in modo significativo la media del canale.

Stone Island, invece, ha segnato notevoli traguardi nel corso del secondo trimestre del 2021 avendo registrato una crescita importante in tutti i suoi mercati da quello domestico, al canale wholesale pari al 72% dei ricavi totali del brand per il periodo considerato, canale DTC i cui eccellenti risultati sono dovuti ad una crescita dei ricavi generati dalle vendite online e dall'apertura di nuovi stores in Cina e Stati Uniti.

Ad oggi i ricavi annui medi di Stone Island si attestano attorno ai 240 milioni di euro. Moncler, invece, prevede che entro 5 anni la nuova acquisita possa arrivare a contribuire al 20% sulle vendite totali del gruppo.

⁵¹ www.milanofinanza.it

4.5 EFFETTI DEL COVID-19

Secondo uno studio di McKinsey intitolato “*The State of fashion 2021*” realizzato in collaborazione con *The Business of Fashion*, devastante è stato l’impatto della pandemia sul settore moda. Sulla base di un’indagine condotta su di un campione di 176 aziende che hanno riportato i risultati trimestrali in aprile, maggio o giugno, i ricavi sono diminuiti del 34% rispetto allo stesso periodo del 2019, mentre gli EBITDA sono scesi di 21 punti percentuali.

L’abbigliamento formale, secondo quanto stabilito dal *Global Fashion Luxury Private Equity and Investors Survey 2021* di Deloitte, è stato fortemente danneggiato dal Covid-19, mentre sportswear e streetwear hanno mostrato una migliore resilienza, anche grazie all’aumento del tempo trascorso a casa. Danneggiata anche la categoria degli accessori, anche se in modo leggermente inferiore all’*Apparel*.

Moncler ha chiuso il 2019 con risultati in crescita, ma a causa dell’incertezza dovuta alla pandemia ha dovuto posticipare investimenti e progetti, e ha intrapreso solo quelli che, nonostante la situazione di incertezza dell’anno 2020, fossero in grado di rafforzare il brand stesso.

Durante i mesi più bui e incerti della pandemia, al fine di mandare un messaggio di speranza, Moncler ha lanciato il progetto #WarmlyMoncler che prevedeva una selezione di momenti passati, presenti e futuri del brand. La campagna si basava sull’idea che, sebbene fisicamente distanti, le persone non erano mai state più vicine di allora. Il progetto esaltava i valori su cui la maison, nata per proteggere e offrire calore anche nelle condizioni più avverse, fonda il proprio DNA. Oggetto della campagna iniziata sui social era una retrospettiva che esplorava la memoria collettiva di Moncler, tramite capolavori passati del brand e firmati dai più importanti fotografi del settore della moda. Gli scatti proposti immortalavano momenti di compagnia, di riflessione e momenti trascorsi a casa. Tutte immagini il cui obiettivo principale era quello di infondere un senso di vicinanza tra comunità, nonostante si stesse vivendo un momento di buio e incertezza. Il progetto prevedeva anche una seconda parte che consisteva nella presentazione di una serie di playlist di Spotify curate dagli amici del brand e dalla famiglia di Moncler Genius.

Sempre da un sondaggio condotto da McKinsey, è emerso che i consumatori si sono spostati drasticamente verso i canali online con conseguente risposta da parte delle aziende. E’ inoltre stato riscontrato che, non solo l’interazione con i clienti per il tramite dei canali digitali è stata rapida, ma che i tassi di adozioni registrati sono in anticipo di anni, rispetto a quelli dei sondaggi precedenti, soprattutto in Asia sviluppata. Quello che più sorprende è la velocità nella creazione di offerte digitali o digitalizzate; i risultati suggeriscono un aumento medio di sette anni del tasso di sviluppo di questi

prodotti e servizi da parte delle aziende; in Asia sviluppata il “balzo” temporale è di dieci anni. E’ possibile dunque sostenere che la pandemia è stata fautrice di una sorta di rivoluzione culturale. Come sostenuto da Remo Ruffini, durante *il Business of luxury summit del Financial Times*, l’approccio multichannel sperimentato sia nell’ambito della distribuzione che della comunicazione, rimarrà con noi. E’ ormai venuto meno quel confine tra il mondo fisico e quello digitale; l’e-commerce è sempre più “arricchito” da storytelling e i social media sono ormai piattaforme sulle quali è possibile vendere. Il customer journey può iniziare online e terminare in store e viceversa, ma fondamentale è avere una forte brand identity che sia coerente sia online che offline.

In questo contesto, la Cina si è imposta come il paese più all’avanguardia grazie a piattaforme avanzate, ognuna con il proprio approccio e con la propria identità, caratterizzate dalla necessità di contenuti e strategie mirate: WECHAT è la piattaforma ideale per attività di CRM oppure la piattaforma RED, particolare perché l’oggetto non è più quello che i brand hanno da dire/ comunicare, ma cosa il prodotto e Key Opinion Leaders o Key Opinion Consumers hanno da dire sul brand.

Essenziale è dunque plasmare il contenuto del proprio messaggio, sia alla cultura dei consumatori ai quali ci si vuole rivolgere che alle piattaforme che si intende utilizzare.

Considerata l’attuale situazione politico-economica globale, comprendere la Cina è un atto dovuto se si vuole poter comprendere quello che sarà il mondo di domani.

CONSIDERAZIONI FINALI

L'obiettivo della tesi è quello di prendere in esame i più significativi esempi del legame tra innovazione, sostenibilità e digital, e dimostrare come essi possano essere dei promotori di nuovi business model. Al tal fine sono state analizzate le risposte, a questi fondamentali temi, da parte dei grandi player del mondo del lusso, in particolare Gucci, Hermès, Moncler e Stone Island che sono diventati i maggiori sostenitori di un nuovo lusso sostenibile digital e innovativo.

Fra le più importanti iniziative proposte vi è la rendicontazione integrata, volta a informare i consumatori, sempre più consapevoli sui temi di sostenibilità ambientale e desiderosi di sostenere brand che operino attivamente per un futuro più sano. Molto interessante è anche l'utilizzo dello *storytelling* con lo scopo di incrementare l'engagement con i consumatori, e l'uso dell'intelligenza artificiale per prevedere la domanda e determinare l'offerta in modo da evitare sprechi. Inoltre, diversi brand, hanno abbracciato una sfida di innovazione sostenibile investendo in attività di ricerca e sviluppando nuove soluzioni al fine di soddisfare le aspettative dei consumatori sempre più consapevoli e esigenti.

La scelta del tema della tesi deriva da un interesse personale per il luxury management e l'attenzione per il tema della sostenibilità e dell'innovazione.

Come consumatore appartenente alla GenZ, prima ancora che come studente di economia e management, ho avuto modo di riscontrare, confrontandomi anche con altri consumatori, come l'attenzione a pratiche sostenibili, l'utilizzo dei social media e l'implementazione di customer experience sensoriali e esperienziali sui vari e-commerce, siano diventati i principali driver delle "nostre" decisioni d'acquisto e come abbiano acquisito pari importanza all'heritage di un brand o all'elevata qualità della manifattura.

I due anni di emergenza Covid hanno avuto delle conseguenze importanti, sia sulla vita delle persone che delle aziende, e hanno provocato una spinta alla riflessione su cosa sia necessario cambiare nel modo di fare business. Durante l'esperienza pandemica sono stati conseguiti importanti risultati, come un maggiore riutilizzo delle materie prime, l'implementazione dei canali digitali per le vendite online e engagement con il consumatore e una corsa alla solidarietà volta al sostegno delle comunità locali (basti pensare alle ricche donazioni fatte agli enti ospedalieri delle città più colpite nei primi mesi del lockdown).

Sostenibilità, digital e innovazione devono essere le fondamenta sulle quali si deve basare l'economia del futuro, quindi è d'obbligo evidenziare come questi temi siano veri e propri assets in grado di creare valore e quanto siano coerenti con la *value proposition*, anche per il mondo del lusso.

Personalmente ritengo che quanto già conseguito in ambito sostenibile e le nuove tecnologie sviluppate, rappresentino una concreta dimostrazione di come questi temi siano realmente importanti nel fare impresa oggi, e di come questi siano in grado di creare innovazioni potenzialmente applicabili in ogni campo della vita e creare valore, non solo per le singole aziende, ma per tutta la collettività. Il lusso è certamente sinonimo di esuberanza, qualità e distinzione, ma svolge anche un importante ruolo di promotore culturale, partecipando attivamente al mutamento della società contemporanea e consolidando il suo legame con la sostenibilità l'innovazione e il mondo digitale. Anche perché, come sostenuto dal celebre stilista italiano Stefano Gabbana: *“il concetto di lusso non è statico, ma si modella e cambia in base ai ritmi della società”*.

BIBLIOGRAFIA

A. Mortara, I nuovi spazi del lusso, Congresso Internazionale “Le Tendenze del Marketing”, Università Ca’ Foscari Venezia, 28-29 Novembre 2003.

Bain&Company (2018). *Luxury Goods Worldwide Market Study 2018*.

Bain&Company (2020). *Luxury Goods Worldwide Market Study 2020, The Future of Luxury: Bouncing Back from Covid-19*

Bvlgari, Corporate Social Responsibility, FILANTROPIA

C. Busco, F. Granà, M. Izzo, Sustainable Development Goals and Integrated Reporting, Routledge-Giappichelli Studies in Business and Management

Comune di Milano, (2021), *Educazione. Va avanti la transizione tecnologica delle scuole milanesi, 3.590 device donati da Moncler*

Corporate Social Responsibility, The WBCSD’s journey

Deloitte, *Commentary on Developments concerning Integrated Reporting, For Realization of Sustainable Improvement of Corporate Value*

Deloitte, *Global Fashion & Luxury Private Equity and Investors Survey 2019*

Deloitte, *Global Fashion & Luxury Private Equity and Investors Survey 2021*

F. Fontana e M. Caroli, *Economia e gestione delle imprese*, V edizione, McGraw Hill Education

Fondazione Altagamma, *ALTAGAMMA DIGITAL AWARDS 2020*

G. Comin, *Comunicazione integrata e reputation management*, LUISS University Press

G. Talone, *Moncler integra Stone Island, Intesa: la mossa rafforzerà il brand*, www.milanofinanza.it

HASPESLAG P. C., JEMINSON D. B., *La gestione delle acquisizioni. Successi e insuccessi nel rinnovamento delle imprese*, Etas, 1992.

Haspeslag Philippe C., Jeminson David B., *La gestione delle acquisizioni. Successi e insuccessi nel rinnovamento delle imprese*, Etas, 1992.

Kapferer&Bastien, *Luxury Strategy, Sovvertire le regole del marketing per costruire veri brand di lusso*, VIII edizione, FrancoAngeli

Komal Ahuja, *A study of green advertising and its impact on consumer purchase intention*, International Journal of Applied Research, 2015

L. E. Palermo, *Chanel aumenta i prezzi per la quarta volta dall'inizio della pandemia*, www.mffashion.com

L. E. Palermo, *Stella McCartney sostiene Terra Carta con il Principe Carlo*, www.mffashion.com

LVMH, Prada e Cartier insieme per la blockchain, www.pambianconews.com

LVMH, *Responsabilità ambientale e sociale*, LIFE 360

M. Caruccio, *Gucci manda in onda il suo talk show retro*, www.pambianconews.com

Moncler Group, (2020), *STONE ISLAND ENTRA NELL'UNIVERSO MONCLER*

Moncler Group, (2020), *STRATEGIA*

Moncler Group, (2021), *RELAZIONE FINANZIARIA SEMESTRALE 30 GIUGNO 2021*

Moncler Group, *MONCLER BORN TO PROTECT*

Moncler Group, *MONCLER STRENGTHENS ITS DIGITAL STRATEGY*

Moncler Group, *Moncler, Overview*

Moncler Group, Stone Island, Overview

OC&C Strategy consultants, *Una generazione senza confini, Introduzione alla Generazione Z*

PRADA, SOSTENIBILITA' / AMBIENTE, PRADA RE-NYLON

R. Cappetta, F. Zanelli, A. Ponti, La dimensione simbolica delle decisioni di acquisizione del sistema moda, 4° Workshop dei docenti e ricercatori di Organizzazione Aziendale, gennaio 2003.

Redazione moda, *Moncler si conferma leader nell'indice Dow Jones per la sostenibilità*, www.ilsole24ore.com

Roderstein M., *Celebrity endorsement: theoretical explanations of meaning transfer- and schema based-models- recent developments*, Seminar Paper, 2005.

Stella McCartney, Eco Impact Report (2020)

SITOGRAFIA

https://altagamma.it/media/source/Comunicato_Altagamma%20Awards%202020_v10.pdf

www.lvmh.com

www.monclergroup.com

www.stellamccartney.com

RINGRAZIAMENTI

Ai miei genitori: papà, per la fiducia, per essere sempre un esempio di forza, costanza e determinazione; mamma, per essere sempre la mia prima sostenitrice (nonostante il mio caratterino non sempre facile) e per spronarmi a vedere sempre il lato migliore delle cose.

A mio fratello Andrea. Siamo due persone con caratteri diversi, ma complementari. Come il giorno e la notte. Grazie per come sei, per ogni videochiamata, battuta e scherzo. Non potevo desiderare fratello migliore.

Ai miei nonni, Elena e Nicola, con i quali avrei voluto condividere questo importante traguardo della mia vita. Vi porto nel cuore sempre.

A Francesco, il mio migliore amico. Abbiamo legato con te che mi chiedevi i compiti per casa senza che io sapessi il tuo nome, su Messenger poi...da lì abbiamo condiviso tanti momenti insieme, sia belli che brutti. Il liceo è finito e nonostante viviamo in città diverse, continui ad essere un importante punto di riferimento per me. Ti voglio bene Pauuu! (Dovevo)

A Enrica, una delle persone più vere che ho conosciuto durante il mio percorso in LUISS. Grazie per ogni consiglio dato, ogni racconto (anche quelli “horror”) e per la pazienza per i miei audio infiniti.

A Marta, altra amica conosciuta in LUISS. Intelligente, schietta, con la mia stessa passione per le registrazioni infinite. Grazie anche a te per i consigli, il supporto e l’incoraggiamento dati.

A Claudia, una delle primissime persone conosciute appena arrivata a Roma. Un’amica speciale su cui so di poter fare affidamento nonostante la distanza Roma-Londra o Roma-LUX. Le nostre videochiamate o “tell all” sono tutto, un mix di italiano e inglese, quotidianità e non solo.