

**DIPARTIMENTO DI IMPRESA E MANAGEMENT**  
Cattedra di Economia e Gestione delle Imprese

*La Digitalizzazione nell'industria della moda. Casi studio dal  
mondo del lusso.*

**RELATORE**  
Prof.ssa Maria Isabella Leone

**CANDIDATO**  
Carlotta Speranza  
238731

ANNO ACCADEMICO 2021/2022

## Sommario

INTRODUZIONE .....	4
CAPITOLO I - LA DIGITAL BUSINESS TRANSFORMATION .....	6
1.1 LA STRUTTURA DELLA DIGITALIZZAZIONE E PILASTRI DELLA TRASFORMAZIONE DIGITALE	6
1.1.1 <i>Definizione del fenomeno di Digital Transformation</i> .....	6
1.1.2 <i>I pilastri della Digital Business Transformation</i> .....	8
1.1.3 <i>I clienti:</i> .....	8
1.1.4 <i>La concorrenza:</i> .....	9
1.1.5 <i>I dati:</i> .....	11
1.1.6 <i>L'innovazione:</i> .....	15
1.1.7 <i>Il valore:</i> .....	20
1.2 L'INNOVAZIONE DIROMPENTE .....	22
1.2.1 <i>Tassonomia dell'innovazione</i> .....	22
1.2.2 <i>La Digital Disruption</i> .....	25
1.3 LA <b>BIG BANG DISRUPTION</b> .....	28
1.3.1 <i>Definizione della Big Bang Disruption</i> .....	28
1.3.2 <i>Il modello a campana e a pinna di squalo a confronto</i> .....	29
CAPITOLO II - ANALISI DEL SETTORE MODA.....	32
2.1 LA MODA .....	32
2.2 ECONOMIA E MODA.....	33
2.2.1 <i>Analisi competitiva e strategica</i> .....	33
2.2.2 <i>M&amp;A a livello globale nel 2020</i> .....	37
2.2.3 <i>Prospettive future</i> .....	38
2.3 LA GLOBALIZZAZIONE DEL SETTORE MODA .....	41
2.4 SEGMENTAZIONE DEL MERCATO.....	42
2.4.1 <i>Macro-criteri per la segmentazione dell'industria della moda</i> .....	43
2.4.1.1 <i>Segmentazione basata sul prezzo nell'industria della moda</i> .....	43
2.4.2 <i>Close up sul Luxury brand</i> .....	45
2.4.2.1 <i>Il lusso attraverso i secoli</i> .....	46
2.4.2.2 <i>Categorie di segmentazione del lusso</i> .....	48
2.4.3 <i>Close up sul Fast Fashion</i> .....	49
CAPITOLO III - DIGITALIZZAZIONE DEL SETTORE MODA .....	59
3.1 CAMBIAMENTI NEI COMPORTAMENTI DEI CONSUMATORI .....	59
3.1.1 <i>Modello a cinque stadi dei comportamenti d'acquisto</i> .....	60
3.2 COME SI SONO ADATTATI I GRANDI MARCHI ALLA TRASFORMAZIONE DIGITALE .....	62
3.2.1 <i>Luxury Fashion Omnichannel</i> .....	65
3.2.2 <i>Fast Fashion Omnichannel</i> .....	67
3.3 LE PRINCIPALI INNOVAZIONI DIGITALI INTRODOTTE NELL'INDUSTRIA .....	69
3.3.1 <i>Sfilate digitali</i> .....	69
3.3.2 <i>Showroom digitali</i> .....	71
3.3.3 <i>NFT</i> .....	72
3.4 L'ECOMMERCE E LA PANDEMIA .....	74
3.4.1 <i>Cambiamenti nel marketing a seguito della pandemia</i> .....	75

3.5	LA DIGITALIZZAZIONE DEL LUSSO DURANTE LA PANDEMIA .....	77
<b>CAPITOLO IV - ANALISI DI CASI STUDIO .....</b>		<b>80</b>
4.1	GRUPPO KERING.....	80
4.1.1	<i>La storia</i> .....	80
4.1.2	<i>Gruppo Kering: l'approccio sostenibile e la digitalizzazione</i> .....	81
4.2	GUCCI.....	83
4.2.1	<i>La storia</i> .....	83
4.2.2	<i>Gucci: l'approccio sostenibile e la digitalizzazione</i> .....	84
4.2.3	<i>Gucci nel Metaverso</i> .....	85
4.3	GRUPPO LVH.....	87
4.3.1	<i>La storia</i> .....	87
4.3.2	<i>LVMH: la digitalizzazione e l'approccio sostenibile</i> .....	87
4.4	PRADA .....	92
4.4.1	<i>La storia</i> .....	92
4.4.2	<i>Prada: la digitalizzazione e l'approccio sostenibile</i> .....	93
4.5	Fendi.....	95
4.5.1	<i>La storia</i> .....	95
4.5.2	<i>Fendi: l'approccio sostenibile e la digitalizzazione</i> .....	96
4.6	CONSIDERAZIONI FINALI .....	99
<b>CONCLUSIONI .....</b>		<b>100</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>		<b>102</b>
<b>SITOGRAFIA .....</b>		<b>105</b>

## INTRODUZIONE

Nonostante l'idea di lusso sia generalmente associata all'idea di un retaggio contraddistinto da caratteristiche particolari in termini di qualità e tradizione artigiana ma grazie alla digitalizzazione il significato che gli è stato attribuito è molto diverso. Il digitale, infatti, rappresenta una necessità nella società odierna entrando a far parte della nostra quotidianità. Le generazioni più giovani sono quelle dell'*hic et nunc*, poiché essendo costantemente connessi pretendono di ottenere qualunque cosa immediatamente con un click. Per mantenere uno stretto rapporto con i *Millennials* e la Generazione Z il mercato si è evoluto trasformando completamente la catena del valore, in particolare, la rivoluzione maggiore è stata nell'ambito della comunicazione.

Le imprese delle case di moda si sono adattate con una trasformazione graduale in modo da rimanere competitive implementando strumenti di contatto con i clienti, nuovi sistemi di logistica ed una maggiore trasparenza garantendo efficienza nel mercato.

Le diverse modalità di interazione fanno sì che la nostra generazione possa interfacciarsi con le aziende contemporaneamente in negozi fisici, piattaforme digitali e social network soddisfacendo al meglio le necessità di individui cresciuti circondati dalla tecnologia. Per farlo si sono create piattaforme mutualmente integrate in un sistema omnicanale.

L'obiettivo principale del mio elaborato finale, suddiviso in quattro capitoli, è stato soffermarmi sulla digitalizzazione nel mondo della moda e del lusso. Inizialmente ho analizzato la trasformazione digitale come fenomeno a sé stante in quanto elemento chiave per la sopravvivenza di un'azienda in questo periodo storico. In particolare, ho analizzato i pilastri della trasformazione digitale e di tipi specifici di innovazione e la conseguente *Big Bang Disruption* teorizzata da *Larry Downes* e *Paul Nunes*.

In secondo luogo, ho proseguito con lo studio del settore scelto come riferimento per l'analisi ossia l'industria della moda, soffermandomi sulla sua storia ed evoluzione e sulla sua posizione nel mercato attuale con particolare attenzione al lusso. Tramite il fenomeno della globalizzazione, infatti, il mercato della moda e del lusso hanno conosciuto una crescita senza precedenti che ha poi portato alla marcata divisione in *Fast Fashion* e *Luxury Fashion*.

Successivamente ho analizzato come il settore della moda e del lusso si siano adattati al sistema digitale e quali tecnologie siano state protagoniste dell'innovazione. Ho inoltre analizzato quali sono le caratteristiche funzionali ad una comunicazione efficiente ed efficace. Per fare ciò ho esaminato i cambiamenti nel settore del lusso a seguito della *digital transformation*.

Infine, mi sono concentrata sull'applicazione pratica della rivoluzione digitale in alcune maison che rappresentano l'eccellenza del lusso *Made in Italy* e su quali strategie vengono utilizzate per coinvolgere i consumatori in un periodo in cui il *customer engagement* è stato totalmente rivoluzionato.

# CAPITOLO I - LA DIGITAL BUSINESS TRANSFORMATION

## 1.1 La Struttura della digitalizzazione e pilastri della trasformazione digitale

### 1.1.1 Definizione del fenomeno di Digital Transformation

La trasformazione digitale è definita come ‘un processo che mira a migliorare un'entità innescando cambiamenti significativi alle sue proprietà attraverso combinazioni di tecnologie di informazione, calcolo, comunicazione e connettività’ (Vial, 2019)<sup>1</sup>. A livello pratico la trasformazione digitale è il cambiamento culturale, organizzativo e operativo di un'organizzazione, industria o ecosistema attraverso l'utilizzo di tecnologie, processi e competenze digitali con tutti i livelli e le funzioni in modo graduale e strategico. In particolare, questo processo si basa sull'introduzione delle tecnologie digitali moderne in varie sfere della vita e della produzione.

A livello globale invece, la digitalizzazione è un concetto di attività economica basato sull'introduzione delle tecnologie digitali in varie sfere della vita e della produzione.

La digitalizzazione, così come la trasformazione digitale, sono state al centro della scena sin dagli anni '60 con il processo avviato nel settore *banking and finance*. Da allora, ci sono voluti quasi due decenni prima che la digitalizzazione diventasse mainstream ma ora sono considerati dei processi fondamentali.

Per analizzare la trasformazione digitale possiamo usare i criteri di:

1. strutture di creazione del valore, dove osserviamo strutture emergenti come reti ed ecosistemi,
2. processi di creazione del valore che comprendono, per esempio, l'innovazione aperta, la personalizzazione di massa e il nuovo processo di acquisto basato sui media online,

---

<sup>1</sup> Vial G., 2019, Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), pp.118–144.

3. prodotti e servizi, dove i beni informativi possono essere liberamente riconfigurati indipendentemente dal contesto o dall'infrastruttura e dove i prodotti fisici possono essere migliorati da mezzi digitali, e
4. infrastrutture come quelle tecniche, dei servizi di mercato e delle piattaforme di mercato.

La trasformazione digitale non riguarda fundamentalmente la tecnologia ma la strategia. Tradizionalmente, i leader digitali, come i CEO, avevano il compito di concentrarsi sull'automazione e il miglioramento dei processi di un business esistente. Oggi, la leadership digitale richiede la capacità di reimmaginare e reinventare il business stesso. Di quale business ti occupi? Come create valore per i clienti? Cosa tieni all'interno dei confini della tua organizzazione e quali processi, risorse e valore dovrebbero risiedere nelle tue relazioni all'esterno? Come bilanciate le vostre relazioni con i clienti e le altre organizzazioni per assicurare la redditività, la sostenibilità e la crescita? Reimmaginare il vostro business richiede di mettere in discussione alcuni dei suoi presupposti di base. Richiede di riconoscere i punti ciechi che forse non vi rendete conto di avere. Richiede di pensare in modo diverso ad ogni aspetto della vostra strategia - clienti, concorrenza, dati, innovazione e valore. Questo tipo di ripensamento è difficile, ma certamente possibile. Proprio come le fabbriche costruite prima dell'era dell'elettrificazione sono state in grado di rinnovare il loro intero modo di lavorare e produrre, le aziende

La tecnologia ha giocato un ruolo essenziale nel facilitare interazioni e sviluppo durante la pandemia, nella ripresa e nell'espansione dei consumi. Nell'era post-pandemia, si può presupporre che i nuovi servizi, le nuove forme di business e i nuovi modelli di business in vari settori saranno largamente influenzati dalla digitalizzazione. Si pensi a settori come l'istruzione e l'introduzione smart-working e l'impatto che hanno sulla crescita economica e ragionevole pensare che stimoleranno l'economia circolare di un paese. Ad esempio, al fine di promuovere nuovi cambiamenti nel settore dei beni di consumo, la Cina farà pieno uso dell'economia digitale per stimolare il consumo interno. Ad oggi, i nuovi scenari di applicazione della tecnologia digitale stanno, infatti, creando una quantità incredibile di domanda. Il consumo su Internet dei consumatori si è esteso dal consumo di beni al consumo ecologico.

### 1.1.2 I pilastri della Digital Business Transformation

È possibile, inoltre, osservare come le forze digitali stiano rimodellando i cinque domini chiave della strategia: clienti, concorrenza, dati, innovazione e valore. Questi cinque domini descrivono il panorama della trasformazione digitale per il business di oggi. In questi cinque ambiti, le tecnologie digitali stanno ridefinendo molti dei principi di base della strategia e cambiando le regole con cui le aziende devono operare per avere successo (Rogers, 2016)<sup>2</sup>.



Figura 1: *Five Domains of Digital Transformation*, Rogers D., *The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age*, 2016

### 1.1.3 I clienti:

Sono da sempre essenziali in quanto destinatari di ogni attività poiché acquirenti di beni e servizi. Tradizionalmente però, i clienti erano visti come soggetti che dovevano essere convinti a comprare. Pertanto, le aziende hanno utilizzato strumenti di marketing di massa al fine raggiungerli, informarli, motivarli e convincerli a comprare in modo da assicurare la maggiore crescita possibile per l'azienda.

---

<sup>2</sup> Rogers D.L., 2016, *The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age*, Columbia Business School Publishing

Nell'era digitale invece, i clienti sono dinamicamente connessi e interagiscono continuamente con l'azienda. La relazione dei clienti con le aziende sta pertanto cambiando radicalmente nel ventesimo secolo, i clienti non sono più bersagli ma parte del meccanismo di vendita che gli consente di influenzarsi l'un l'altro e plasmando le reputazioni dei marchi. Non funziona più il sistema classico dipendente dalle efficienze di scala in cui i mass media e la produzione di massa promuovono le offerte di un'azienda al maggior numero possibile di clienti. La classificazione di massa in cui le aziende identificano il prodotto o il servizio che soddisfa i bisogni del maggior numero possibile di potenziali clienti risulta essere obsoleta.

Di conseguenza, le aziende sono costrette a riconsiderare la strategia di marketing tradizionale e a riesaminare il percorso di acquisto dei loro clienti.

I clienti non sono più attori passivi il cui unico ruolo significativo è quello di acquistare o non acquistare e in questo cambiamento assumono un ruolo focale. Essi aiutano le aziende a generare profitti, il quale risulta necessario per gestire un business fiorente. Svolgono questa funzione comprando prodotti e servizi ricompensando un'azienda per la sua bravura operativa, distinguendo le aziende con merci poco brillanti dai segmenti con prodotti performanti ma non solo. Siamo nel mezzo di un profondo cambiamento verso un nuovo paradigma. Piuttosto che vedere i clienti come bersagli per la vendita, le aziende devono riconoscere che un cliente dinamico e in rete può essere il miglior Focus Group, campione del marchio o partner di innovazione che possano trovare. L'azienda è ancora centrale nella creazione di valore e promozione di beni e servizi, ma i nuovi ruoli dei clienti creano una relazione più complessa.

#### **1.1.4 La concorrenza:**

Questo termine identifica il conflitto tra organizzazioni che forniscono prodotti o servizi simili o che si rivolgono allo stesso pubblico di consumatori, in sostanza come le aziende competono e cooperano con altre. In passato, la competizione era tra aziende rivali molto simili tra di loro e che cooperavano con partner o fornitori nella catena del valore, ma la relazione tra i consumatori non è la sola ad essere cambiata nell'era digitale. Oggi spesso le aziende necessitano di cooperare con un rivale diretto a causa di modelli di business interdipendenti o sfide reciproche provenienti dall'esterno del nostro settore. Cambia

pertanto il luogo della competizione che non avviene più tra imprese analoghe che cercano vicendevolmente di rimpiazzarsi. Come accade nei fenomeni di *'cross-pollination'*, le aziende condividono competenze e abilità per arrivare al miglior risultato possibile e pertanto fanno affidamento l'una sull'altra. Questo permette anche ad aziende che appartengono allo stesso sottogruppo di attrarre diverse categorie di clientela. Ogni relazione tra le aziende oggi risulta essere un mix in continuo cambiamento di competizione e cooperazione.

Infine, la tecnologia digitale sta aumentando l'importanza della *'coopetizione'*, dove le aziende che competono direttamente in alcune aree trovano prezioso agire come partner in altre aree.

L'era digitale deve inevitabilmente portare a cambiamenti fondamentali nella comprensione della strategia competitiva e della politica aziendale. Il concetto di marketing di oggi si occupa dei bisogni del mercato e del gioco di potere competitivo tra i consumatori, l'azienda e i concorrenti. Lo scopo a lungo termine è quello di provvedere ai bisogni del mercato meglio e/o ad un prezzo più basso della concorrenza, creando allo stesso tempo un'offerta superiore alla media. Nell'economia digitale i bisogni, i desideri e le relazioni cambiano rapidamente e sono imprevedibili; per i venditori sarà quasi impossibile mantenere una visione d'insieme della situazione dei clienti e dei concorrenti, data l'offuscamento delle distinzioni tra i diversi mercati, e le pressioni innovative dall'interno di un settore, così come dagli attori di altre catene di valore virtuali.

<i>Key Concept</i>	<i>Industrial Age</i>	<i>Digital Age</i>
The marketing concept	Consumer needs and focus on the competitive triangle, ie. customer, competition, company.	Customer relations and virtual match.
Competitive advantages	Through generic strategies and consistent activity configuration.	Through smooth adaptation, networking and organizational learning.
Resource allocation	Effective segmentation.	Meaningful customisation.
Positioning	R & D and mass communication.	Integration and variability.
Preferred regulating mechanism and activity form	The hierarchy due to high transaction costs.	The market or hybrid forms (networks) due to lower transaction costs.

Figura 2: *Competing in the Digital Age*. *Journal of General Management*, Hougaard S. and Duus, H.J, 1999

Il vantaggio competitivo sostenibile non sarà più determinato dal dominio o da strategie generiche basate sulle risorse, ma richiederà un adattamento fluido e un apprendimento organizzativo efficace. Questo non significa necessariamente una convergenza strategica tra aziende concorrenti, e tutti che si concentrano solo sulle migliori pratiche. Ci sarà ancora spazio per la differenziazione, ma in un modo molto più dinamico. In un'economia in cui i benefici si basano sui flussi digitali, i vantaggi competitivi saranno legati ai miglioramenti orientati ai processi e all'agilità. Apprendimento rapido e risposte organizzative efficaci e coerenti diventeranno cruciali.

### 1.1.5 I dati:

Il terzo pilastro indica la produzione, gestione e utilizzo delle informazioni da parte delle aziende. Ogni interazione tra imprese e clienti genera infatti una mole di dati da analizzare e registrare al fine di prevenire le tendenze del mercato. In passato, i dati venivano raccolti attraverso diverse analisi pianificate e indagini sui clienti, oppure dati ricavati dagli

inventari. Al contrario adesso, la maggior parte dei dati a disposizione delle aziende non viene generata attraverso una pianificazione sistematica come un'indagine di mercato; ma da ogni conversazione, interazione tra il business ed i consumatori dentro o fuori queste aziende. L'analisi quindi non solo è più spontanea ma anche più abbondante delle precedenti. Il ruolo dei dati per le aziende sta cambiando radicalmente oggi.

Con la digitalizzazione le possibilità di raccolta dati sono aumentate incredibilmente. Questo fenomeno è definito 'Big Data' (Science Daily, 2013)<sup>3</sup>. È un'espressione onnicomprensiva usata per indicare come abbondanti quantità di dati possono oggi essere usate per comprendere, analizzare e prevedere tendenze in tempo reale.

La materia prima dell'era dell'informazione sono i dati in quanto lasciamo tracce digitali ovunque siamo e qualsiasi cosa facciamo o non facciamo. Con l'avvento dello *smartphone* siamo tutti costantemente connessi ed i nostri apparecchi sono centrali di consumo e produzione di dati

Siamo assuefatti ad essere sempre rintracciabili e a poter rintracciare chi vogliamo e quando lo vogliamo. In questa costante connessione, generiamo dati che consentono di capire cosa vogliamo e cosa facciamo dal momento in cui entriamo in possesso del nostro primo cellulare o di una console per videogiochi e questa età tende ad abbassarsi progressivamente. I dati che generiamo via via si accumulano ed hanno la possibilità di essere categorizzati, ordinati, analizzati correlati e venduti con una facilità impensabile prima dell'era digitale. In particolare, consumatori di USA ed Europa sono costantemente studiati e analizzati, di ciascuno di loro vengono venduti ed analizzati decine, fino a centinaia di migliaia di *data point* individuali.

La digitalizzazione ha accresciuto in maniera esponenziale sia la possibilità di raccogliere che di analizzare le informazioni. Ogni anno la quantità di dati digitali prodotti cresce del 50% perché ogni giorno:

- vengono scambiate circa 280 miliardi di mail
- ci sono oltre 5 miliardi e 200 milioni di utenti internet e oltre 8 miliardi e 600 milioni di ricerche *Google*
- vengono visti oltre 8 miliardi e 100 milioni di video su *YouTube*

---

<sup>3</sup> SINTEF, 2013, Big Data, for Better or Worse: 90% of World's Data Generated over Last Two Years, in Science Daily, <http://www.sciencedaily.com/releases/2013/05/130522085217.htm>

- vengono inviati oltre 850 milioni di tweet, caricate oltre 98 milioni di foto su Instagram, effettuati oltre 176 milioni di post su Tumblr,
- ci sono oltre 3 miliardi di utenti Facebook ed oltre un miliardo di utenti Google attivi
- vengono effettuate quasi 600 milioni di chiamate skype e vengono generati oltre 12 miliardi e 300 milioni di gigabyte di traffico internet<sup>4</sup>.

A questi si aggiungono i dati di IOT e sensori inseriti ormai in tutti i prodotti industriali anche di uso domestico e quotidiano. IDC stima che nel 2021 siano stati prodotti circa 79 Zettabyte. Uno zettabyte è uguale ad un trilione di gigabyte.

Big data, ed i suoi sinonimi ‘analytics’ e ‘deep analytics’, sono le espressioni più comuni per indicare come la categorizzazione, l’analisi e la correlazione di tali enormi masse di dati venga usata per prevedere comportamenti e tendenze pressoché in tempo reale. Big data è un termine che descrive grandi e difficili da gestire volumi di dati - sia strutturati che non strutturati - che inondano le aziende giorno per giorno. Ma non è solo il tipo o la quantità di dati che è importante, è quello che le organizzazioni fanno con i dati che conta. I grandi dati possono essere analizzati per ottenere intuizioni che migliorano le decisioni e danno fiducia per fare mosse strategiche di business.

‘È da molto tempo che raccogliamo una gran massa di dati. Per cui il vero significato di ‘Big Data’ è la capacità di elaborare una quantità di informazioni in un tempo che si avvicina a quello reale, in modo da poterne fare un qualche uso. Possiamo prendere decisioni diverse fondate in modo strategico anziché limitarci a un’analisi retrospettiva, a fatto compiuto. Tipicamente un’ampia analisi dei dati viene fatta solo in retrospettiva, come un grosso studio o qualcosa di lungo termine, di longitudinale, anziché come qualcosa che fa parte del processo strategico in corso’<sup>5</sup>.

Molte aziende che hanno usato i dati come parte specifica delle loro operazioni per anni stanno ora scoprendo una rivoluzione dei dati: i dati provengono da nuove fonti, vengono applicati a nuovi problemi e diventano un motore chiave dell'innovazione.

La combinazione della quantità di dati e la facilità di elaborarli e correlarli rende i Big data disruptive in moltissime applicazioni relativi a campi diversi marketing, logistica, produzione, manutenzione, politica. Anche gli archivi cartacei contengono enormi moli

---

<sup>4</sup> internetlivestats.com, 26 febbraio 2022, <https://www.internetlivestats.com>

<sup>5</sup> Slaby M., 2013, intervista ad Ari Ratner

di informazioni ma al contrario dei big data e degli strumenti elaborativi ad essi collegati non sono in grado di aiutarci a prendere decisioni in tempo reale.

I big data e gli strumenti di analisi ci consentono invece di prendere decisioni in tempo reale per rendere le nostre azioni, scelte e processi più razionali ed efficienti anche evidenziando correlazioni tra fenomeni non immediatamente evidenti.

Inoltre, il costo relativamente basso delle realizzazioni digitali consente ad esempio di testare ad esempio la diversa efficacia di diverse tipologie di messaggi. La rapidità e semplicità di analisi rende semplici dei progetti storicamente complessi o addirittura impossibili e rende possibili approcci *real time* all'analisi di ciò che accade mentre accade e non a posteriori.

L'utilizzo dei Big data e degli strumenti di *Analytics* è inoltre alla portata di realtà anche di piccole dimensioni grazie alla relativa economicità di archivio e capacità elaborativa fornita dal *cloud computing* che consente di non dover effettuare elevati investimenti per ottenere le elaborazioni volute.

Attraverso i Big Data è possibile esaminare piccoli fatti e poi aggregare quei piccoli fatti per analizzare fenomeni molto ampi rivelando correlazioni distanti che un tempo per questo non potevano essere osservate. Proprio per queste sue caratteristiche uno dei primi settori ad essere permeato massicciamente dall'utilizzo dei Big data è stato quello della creazione e gestione del consenso in tutte le sue forme: marketing, filiere commerciali, pubblicità, elezioni. In questi campi sono appunto presenti tanti piccoli atti ripetuti e quantificabili che consentono di analizzare, correlare e profilare come ad esempio nei 'motori di raccomandazione' di *Amazon* e *Netflix* che forniscono indicazioni puntuali ai clienti. Altra applicazione particolarmente interessante è quella di microtargettizzare la propria clientela così da veicolare messaggi personalizzati particolarmente efficaci.

Far crescere un'azienda nell'era digitale richiede di cambiare alcuni presupposti fondamentali sul significato e l'importanza dei dati. In passato, sebbene i dati avessero un ruolo in ogni azienda, venivano usati principalmente per misurare e gestire i processi aziendali e per assistere nelle previsioni e nella pianificazione a lungo termine. I dati erano costosi da produrre attraverso ricerche strutturate, indagini e misurazioni. Era costoso immagazzinarli in database separati. Oggi, il ruolo e le possibilità dei dati sono apparentemente illimitati. Generare dati è spesso la parte più facile, con grandi quantità create continuamente da fonti esterne all'azienda. La sfida maggiore è sfruttare questi dati

e trasformarli in intuizioni utili. Le analisi tradizionali basate su fogli di calcolo hanno lasciato il posto ai big data, dove le informazioni non strutturate si uniscono a nuovi potenti strumenti di calcolo. Ma perché i dati diventino una vera fonte di valore, le aziende devono cambiare il loro modo di pensare ai dati. Devono trattarli come una risorsa strategica chiave.

Le correlazioni statistiche labili e l'interpretazione di grandi masse di dati in senso di predizione di fenomeni, racchiude in sé la possibilità di errori statistici che devono essere gestiti. In questo senso la cooperazione tra i big data e machine *learning/ artificial* intelligence offre sviluppi particolarmente interessanti. Le grandi moli di dati sono alla base delle tecniche di apprendimento di ML/AI e più sono ampie e le moli di dati da analizzare più rapidamente e precisamente apprenderanno gli algoritmi di ML/AI.

#### **1.1.6 L'innovazione:**

L'innovazione è definita come un qualsiasi processo che comporti un incremento di valore in cui le aziende sviluppano, testano e portano sul mercato nuove idee. Questo processo era basato sull'analisi e l'intuizione dei manager che cercavano di evitare gli alti costi di fallimento poiché i test di mercato erano difficili e costosi. Al giorno d'oggi non è più così e questo ce lo dimostrano proprio le start-up che, tramite le tecnologie digitali, hanno un approccio all'innovazione fondato sull'apprendimento tramite *feedback* continui dei consumatori e responsabili di mercato attraverso la sperimentazione rapida. È possibile testare le idee fin dal principio migliorando e innovando il prodotto trasformandolo in modo che sia rispondente alle richieste del mercato. Proprio perché basato sulla risposta del mercato questo approccio all'innovazione si concentra su esperimenti accurati e su prototipi praticamente realizzabili che consentono di minimizzare i costi massimizzando l'apprendimento. Ci sono due tipi di sperimentazioni: *convergent experiments* e *divergent experiments*. Il primo, si basa su un'ipotesi casuale che viene ripetutamente testata e con decisioni prese sulla base della convalida dati raccolti con metodo scientifico da clienti reali. Per questo motivo risulta più adatta ad esperimenti che hanno lo scopo di arrivare ad una risposta chiara e definita tramite l'eliminazione di opzioni.

Il secondo si basa sulle soluzioni iniziali, proponendo diverse opzioni contemporaneamente ai consumatori in un processo che permette di generare nuove domande. Entrambi i tipi di esperimenti aumentano la nostra conoscenza e testano le nostre ipotesi, coinvolgono la ricerca di risposte al di fuori dell'organizzazione, ed entrambi richiedono la volontà di imparare rispetto alla semplice pianificazione e decisione ma l'approccio di ogni tipo è abbastanza diverso. Tramite questi metodi, i prodotti sono sviluppati iterativamente attraverso un processo che risparmia tempo, riduce il costo dei fallimenti e migliora l'apprendimento organizzativo.

*Blockchain* è un sistema di registrazione delle informazioni in un modo che rende difficile o impossibile cambiare, hackerare o truffare il sistema.

Una *blockchain* è essenzialmente un libro mastro digitale di transazioni che è duplicato e distribuito attraverso l'intera rete di sistemi informatici sulla *blockchain*. Ogni blocco della catena contiene un numero di transazioni, e ogni volta che si verifica una nuova transazione sulla *blockchain*, un record di quella transazione viene aggiunto al libro mastro di ogni partecipante. Il database decentralizzato gestito da più partecipanti è noto come *Distributed Ledger Technology* (DLT). Questo significa che se un blocco di una catena venisse cambiato, sarebbe immediatamente evidente che è stato manomesso. Se gli hacker volessero corrompere un sistema *blockchain*, dovrebbero cambiare ogni blocco della catena, in tutte le versioni distribuite della catena.

Le *blockchain* come *Bitcoin* ed *Ethereum* sono in costante e continua crescita man mano che i blocchi vengono aggiunti alla catena, il che aggiunge significativamente alla sicurezza del libro mastro.

La tecnologia *Blockchain* non è solo alla base di tutte le criptovalute, ma ha trovato ampia applicazione nell'industria finanziaria più tradizionale. Ha anche aperto la porta a nuove applicazioni come i contratti intelligenti.

Già oggi le tecnologie blockchain sono utilizzate per la protezione del valore economico delle merci e della proprietà intellettuale, la certificazione di filiera e di processo, l'anticontraffazione di marchi di lusso e di prestigio, la certificazione di dati sensibili come quelli relativi alla salute della popolazione o all'inquinamento. La certificazione degli scambi di responsabilità sulle catene di processo che coinvolgono diversi attori,

come i sistemi di logistica e trasporto o quelli di attività critiche da svolgere obbligatoriamente come la manutenzione degli aerei, è una realtà sempre più diffusa.

Insomma, tutti i processi in cui è fondamentale creare un sistema di fiducia diffuso e condiviso si prestano ad essere supportati dalle tecnologie alla base della crittografia. Grazie alla loro naturale capacità di generare fiducia, le tecnologie *Blockchain* si prestano ad usi ancora oggi inesplorati. La creazione o il consolidamento di sistemi di fiducia è un fattore critico di successo.

I campi di applicazione sono ampi e non ancora del tutto identificati, rendendo il panorama di utilizzo e applicazione veramente vasto.

Questo punto di vista ci porta a considerare i notevoli sforzi di miglioramento che le tecnologie *blockchain* devono fare. Sono tecnologie ad alta intensità energetica.

Sono ancora necessari miglioramenti negli algoritmi e nelle tecnologie per abbassare il consumo a livelli accettabili, pur garantendo un'estensione degli usi e degli utenti.

Stiamo lavorando su *blockchain*, come IOTA 2.0, pensate in particolare per processi di certificazione massiva e di gestione industriale con caratteristiche uniche e meno 'solide' di quelle dedicate ai processi finanziari o bancari ma con consumi frazionati rispetto ai consistenti blocchi finanziari. In conclusione, un'evoluzione tecnologica vede la specializzazione di *blockchain* con caratteristiche diverse per usi dedicati.

Questo tipo di *switch* è stato ampiamente osservato anche nel corso del 2020 e 2021; il mondo digitale ha prosperato a causa della pandemia globale. Possiamo immaginare che ci muoveremo in questa direzione dopo un evento così significativo.

## The Properties of Distributed Ledger Technology (DLT)

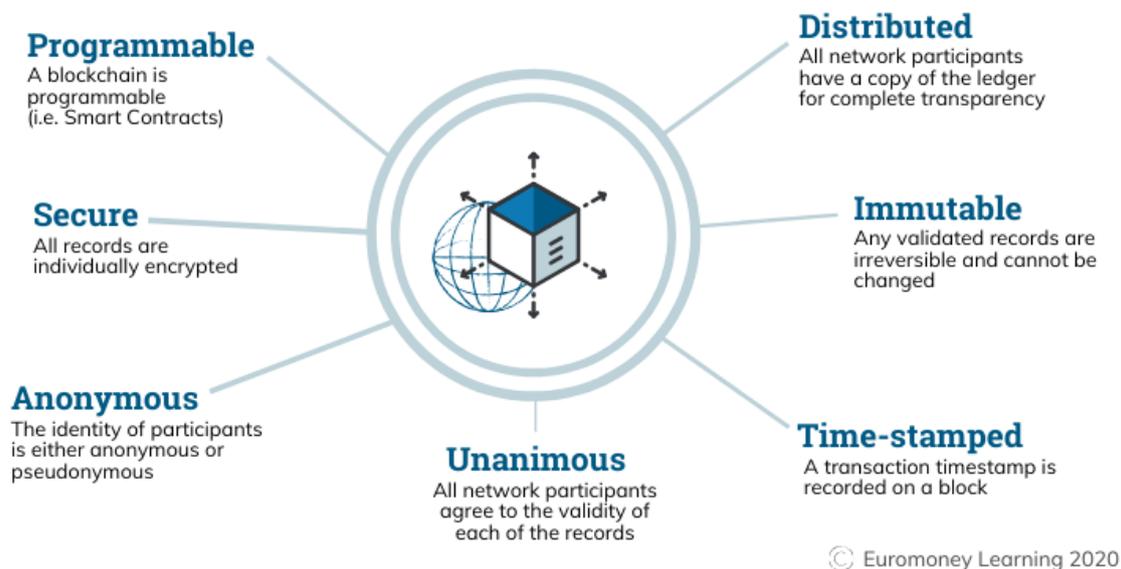


Figura 3: *The Industries of the Future*, Capitolo 4, Ross A., 2016

Secondo Alec Ross (2016)<sup>6</sup>, stiamo vivendo nell'era del cambiamento della concezione e forma del denaro: stiamo superando il epoca precedente e siamo entrati nell'era della definitiva separazione dal contante fisico. La nostra generazione sarà uno dei momenti di transizione dalle carte di credito all'online banking, l'avvento del *digital banking* in tutte le sue forme e la sostituzione delle banche con *smartphone* o *tablet*.

L'evoluzione delle applicazioni digitali ha portato a cambiamenti drammatici nella vita globale, nell'economia e nella finanza. Uno dei principali è quello delle criptovalute, che hanno l'ambiente perfetto per prosperare nella nostra società.

Negli ultimi anni, la moneta fisica è diventata meno comune nella nostra vita quotidiana. Al contrario, le forme digitali di pagamento, come le criptovalute, hanno aumentato l'uso e la rilevanza sul mercato. Molte banche centrali stanno sperimentando versioni digitali della loro valuta introducendola in una circolazione limitata ed eliminando il contante in modo permanente man mano che la digitalizzazione acquista popolarità.

<sup>6</sup> Ross A., 2016, 'The Industries of the Future', Capitolo 4.

La digitalizzazione del nostro comportamento, dell'economia e della finanza è stata un forte motore per la crescita esponenziale della digitalizzazione dei pagamenti e l'uso delle criptovalute, per esempio, spesso online e senza contatto. Queste, a loro volta, guidano la digitalizzazione dell'economia e della finanza, alimentando la crescita dell'una e dell'altra e viceversa. Le valute digitali e le criptovalute sono entità dematerializzate che esistono solo nei processi informatici e, come tali, sono perfette per adattarsi alle esigenze, ai processi e ai metodi dell'ecosistema digitale.

Questa estrema adattabilità le rende facilmente trasferibili, garantendo al contempo transazioni sicure e tracciabili.

Contrariamente a quanto si possa comunemente pensare, la tracciabilità è sempre pienamente garantita. Inoltre, come in *Bitcoin*, è estesa a tutta la storia delle transazioni e degli scambi che la singola unità monetaria ha attraversato.

La storia di ogni unità monetaria, dal momento dell'estrazione allo stato di fatto, è scritta in modo permanente nella *blockchain* che segue la vita dell'unità monetaria in termini di titolari e transazioni che hanno utilizzato l'unità.

Modificare queste informazioni senza il 'consenso' dei nodi stessi rende l'unità monetaria inutilizzabile in quanto pubblica e distribuita a tutti i nodi appartenenti alla rete di criptovalute.

In altre parole, un tentativo di contraffazione, duplicazione o appropriazione indebita rompe la *blockchain*, bloccando l'uso dell'unità monetaria.

In questo senso, la definizione corretta delle transazioni in criptovaluta è pseudonimo piuttosto che anonimo. È possibile nascondersi dietro un pseudonimo, ma tutto è, indelebilmente, tracciato.

Le criptovalute sono valute pubbliche, ma sono accessibili, comprensibili e utilizzabili solo da chi possiede sia la chiave pubblica che la chiave di accesso privata, che è il titolo valido per la proprietà.

In questo senso, le criptovalute sono autentici strumenti al portatore: il loro possesso, la chiave privata, dà la proprietà senza bisogno di verifica dell'identità.

Le criptovalute sono il risultato di 40 anni di studio ed evoluzione tecnologica della crittografia e rappresentano una delle sue espressioni tecnologiche più avanzate.

### 1.1.7 Il valore:

Il valore può essere definito come quello che un'azienda offre ai suoi clienti - la sua proposta di valore.

Tutti i pilastri precedenti infatti devono essere utilizzati per creare il maggior valore possibile per tutte le controparti. Tradizionalmente, Un'azienda di successo era quella che aveva una chiara proposta di valore e si differenziava sul mercato (differenziazione di prezzo o *branding*) ma la proposta di valore di base di un'azienda era costante e legato al settore di appartenenza.

Le aziende di successo proponevano un'offerta differenziata che usavano per posizionarsi sul mercato. Successivamente, facevano del loro meglio per ottimizzare quel modello di business, sostenendo la fonte di vantaggio competitivo per un lungo periodo. Nell'era digitale, la proposta di valore non arriva solo dall'azienda stessa, perciò, concentrarsi ininterrottamente sull'esecuzione e fornitura della stessa proposta di valore non è più sufficiente. I bisogni dei clienti sono in divenire per cui i business hanno l'obbligo di evolversi continuamente e stare al passo con i tempi. La proposta di valore odierna risulta pertanto opposta al passato e le tecnologie emergenti risultano essere uno strumento essenziale. Invece di definire l'operato in base a ciò che il suo settore ha fatto in passato, l'azienda deve adattarsi alle esigenze sempre mutevoli dei clienti. Per avere un business di successo è necessario porsi queste domande: Perché il mio business esiste? Quali esigenze soddisfa? Sono ancora rilevanti?

Queste sono le domande a cui le aziende moderne cercano risposte quotidianamente, alcune le hanno trovate nell'utilizzo di tecnologie particolari quali gli NFT.

Un NFT è un 'bene digitale che rappresenta oggetti del mondo reale come arte, musica, oggetti di gioco e video. Vengono comprati e venduti online, spesso con criptovalute, e sono generalmente codificati con lo stesso software sottostante di molte criptovalute' (Conti e Schmidt, 2021)<sup>7</sup>.

Gli NFT stanno guadagnando notorietà ora ma esistono sin dal 2014. La maggior espressione di questo rinnovato interesse si trova nel mercato di opere d'arte digitali. La

---

<sup>7</sup> Conti R. and Schmidt J., 2021, *What You Need To Know About Non-Fungible Tokens (NFTs)*. Forbes Advisor. Available at: <https://www.forbes.com/advisor/investing/nft-non-fungible-token/>

banca *Jefferies* ha aumentato la sua previsione di *market-cap* a oltre 35 miliardi di dollari per il 2022 e si aspetta una crescita percentuale a doppia cifra per i prossimi cinque anni (Jeffries, 2022)<sup>8</sup>. Gli NFT sono unici o a edizione molto limitata, ed hanno codici identificativi unici, si basano quindi su un principio di scarsità digitale (Arry, 2022 )<sup>9</sup>

La maggior parte delle creazioni digitali sono quasi sempre a fornitura infinita quindi gli NFT si pongono in netto contrasto nonostante siano nati come trasposizioni digitali di creazioni preesistenti.

Un NFT permette all'acquirente di possedere l'oggetto originale, perciò, tagliando si ha un aumento di valore. Chiunque può vedere un'immagine ma questo sistema contiene un'autenticazione che serve come prova di proprietà che garantiscono ai collezionisti una sorta di 'diritto di vanto digitale' che viene apprezzato quasi più dell'oggetto stesso.

Per essere utilizzati, gli NFT si avvalgono di un sistema *blockchain*, che funge da libro mastro pubblico che registra le transazioni. Tipicamente sono tenuti sull'impianto *Ethereum*- la seconda *blockchain* per criptovalute dopo *bitcoin*- sebbene anche altre li supportino.

Un NFT viene coniato da oggetti digitali che rappresentano sia oggetti tangibili che intangibili. Con la tecnologia *blockchain* gli artisti ed i creatori di contenuti multimediali e social hanno un'opportunità unica per monetizzare il frutto del loro lavoro. Queste chiavi crittografiche sono proprio come un elemento delle più prestigiose collezioni -però digitali- infatti possono avere un solo proprietario ma la loro natura li rende facilmente trasferibili. Di conseguenza, gallerie o case d'asta non sono più necessarie agli artisti per vendere la loro arte.

Un altro interessante risvolto si individua nell'impiego nella catena di fornitura che le NFT possono sconvolgere completamente eliminando in modo semplice ed efficiente i

---

<sup>8</sup> <https://www.jefferies.com> 18 gennaio 2022

<sup>9</sup> Arry Y., presidente del Washington Technology Industry Association Cascadia Blockchain Council e amministratore delegato di Yellow Umbrella Ventures, <https://www.forbes.com/advisor/investing/cryptocurrency/nft-non-fungible-token/>

punti dolenti comuni che causano interruzioni massicce. Questo è in parte dovuto alla loro impronta digitale e alle capacità di tracciamento dei dati.

Ci sono molti motivi per cui desiderare un NFT: Alcuni sognano di ‘possedere’ un oggetto digitale e indossarlo in una realtà virtuale costruita online, altri invece comprano creazioni digitali per rivenderle e guadagnare. Anche se sembra folle, non è pensato solo per i nativi digitali. Non a caso nel mercato della moda, per quanto riguarda le *sneakers*, si hanno già avuto riprove di quanto sia reale il valore delle NFT. Un esempio è la collaborazione tra RTFKT e *Fewocious* (artista diciottenne di Seattle) che ha portato alla vendita di 621 paia di *sneakers* in 7 minuti per un valore di 3,1 milioni di dollari (La Conceria, 2021)<sup>10</sup>.

## 1.2 L ’innovazione Dirompente

### 1.2.1 Tassonomia dell’innovazione

Nel 1912 l’economista austriaco Shumpeter ha definito l’innovazione come ‘la prima introduzione nel sistema economico e sociale di un nuovo prodotto, servizio, processo, mercato, fattore produttivo o modello organizzativo’ nel suo libro ‘Teoria dello Sviluppo Economico’. Egli è stato tra i primi a trattare l’innovazione come strumento di variazione del vantaggio competitivo. Nella sua teoria lui considera i sistemi come dinamici e evoluti e non statici come affermato dai neoclassici, l’imprenditore infatti nella ricerca del profitto si assume i rischi di quelli che egli chiama atti innovativi (Shumpeter, 1912)<sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup> La Conceria Il portale dell’area pelle, 2021, *The real value of virtual NFTs: such as the one for this sneaker*. Available at: <https://www.laconceria.it/en/fashion/the-real-value-of-virtual-ntfs-such-as-the-one-for-this-sneaker/>

<sup>11</sup> Schumpeter J., 1912, *La Teoria dello Sviluppo Economico*

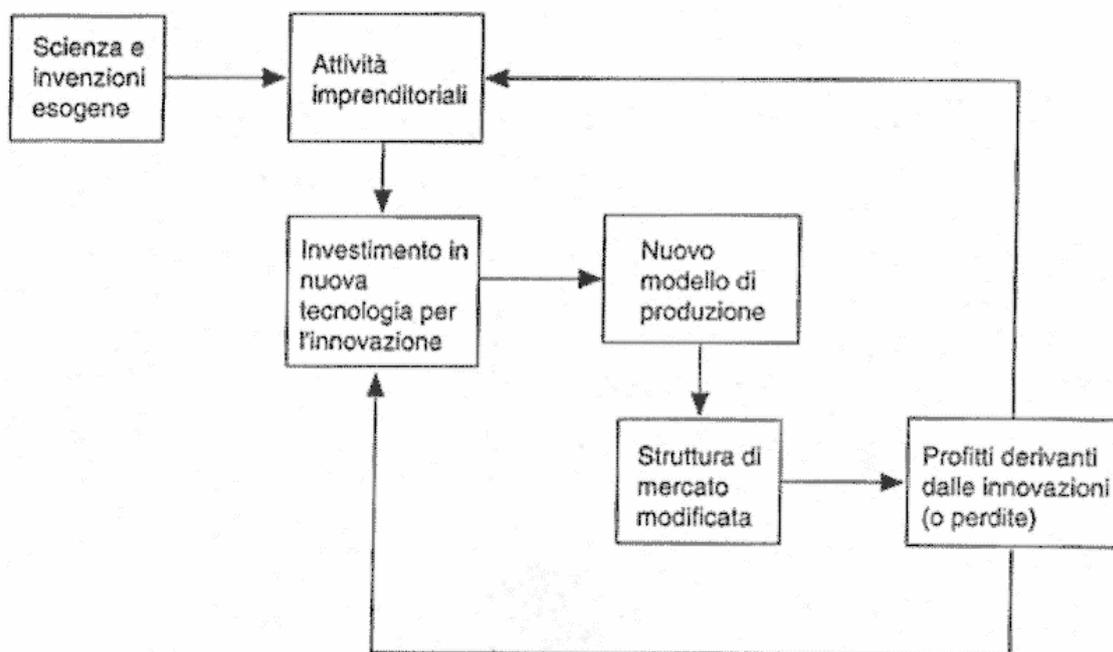


Figura 4: La Teoria dello Sviluppo Economico, Schumpeter J., 1912

L'invenzione si distingue dall'innovazione in quanto queste rappresentano le due fasi del processo a cui successivamente è stata aggiunta quella della diffusione sul mercato. Per invenzione si indica la generazione di nuove idee attingendo a fonti di conoscenza interne ed esterne, non necessariamente con intento di commercializzare. Si tratta spesso del risultato di attività di Ricerca e Sviluppo (R&S) e di creatività. L'invenzione è una nuova idea, uno sviluppo scientifico non ancora tecnicamente e materialmente realizzato. A volte nasce casualmente (*serendipity*) e spesso non è motivata da scopi economici.

Per innovazione si intende la realizzazione dell'invenzione in un prodotto o processo produttivo e il suo sfruttamento commerciale. L'innovazione quindi comprende la progettazione, la realizzazione e la commercializzazione dell'invenzione, richiede quindi l'investimento di capitale umano e finanziario al fine di sostenere le fasi dello sviluppo. Poiché indica l'applicazione commerciale dell'innovazione molte invenzioni non diventano innovazioni.

L'innovazione assume diverse forme in base all'oggetto e viene classificata in:  
l'innovazione di prodotto, di processo, di marketing e innovazione organizzativa.

**L'innovazione di processo** rappresenta l'implementazione di un cambiamento di metodi in ambito tecnologico o organizzativo. È specialmente rilevante sulla struttura di costi e prezzo del prodotto.

**L'innovazione di prodotto** tratta dell'introduzione di un bene o servizio nuovo o migliorato non necessariamente da un cambiamento nel processo produttivo

**L'innovazione di marketing** consiste nell'implementazione di un nuovo metodo di marketing, che consiste in cambiamenti significativi nel design del packaging o del prodotto, nel posizionamento e promozione. Mira a rispondere meglio alle esigenze dei clienti, ad aprire nuovi mercati, o a posizionare nuovamente il prodotto di un'azienda sul mercato con l'obiettivo di aumentare le vendite dell'azienda. La caratteristica distintiva è l'implementazione di un metodo di marketing non utilizzato precedentemente dall'azienda.

**L'innovazione organizzativa:** Il Manuale di Oslo definisce l'innovazione organizzativa come l'implementazione di un nuovo metodo organizzativo in:

- pratiche commerciali dell'azienda,
- organizzazione del posto di lavoro o
- relazioni esterne.

In generale rappresenta l'implementazione nelle nuove pratiche commerciali e di business dell'azienda, nell'organizzazione e nella gestione aziendale. L'innovazione organizzativa mira ad aumentare le prestazioni dell'azienda riducendo i costi amministrativi o di transazione, migliorando la soddisfazione sul posto di lavoro e quindi la produttività dei dipendenti, o anche riducendo i costi di fornitura. La differenza principale tra l'innovazione organizzativa e il cambiamento organizzativo sta nell'implementazione di un metodo organizzativo che non era precedentemente usato all'interno dell'azienda. Il cambiamento organizzativo può non comportare necessariamente innovazioni, poiché molte aziende cambiano la loro struttura o strategia senza essere effettivamente

innovative nell'esecuzione del suddetto cambiamento. L'innovazione organizzativa è sempre il risultato di decisioni strategiche prese dal senior management (OECD, 2018)<sup>12</sup>.

Si trovano però altri tipi di innovazione quali:

**L'innovazione radicale** è ciò a cui pensiamo principalmente quando consideriamo il concetto di innovazione. Richiede competenze completamente diverse da quelle già esistenti. Dà vita a nuove industrie o inghiotte quelle esistenti in quanto sostituisce totalmente tecnologie e prodotti o servizi obsoleti dando vita ad una tecnologia rivoluzionaria.

**L'innovazione incrementale** è la forma più comune di innovazione in quanto usufruisce di tecnologia e conoscenza già esistenti. Viene effettuata tramite un cambiamento graduale all'interno del mercato esistente che garantisce continuità al cliente pur aumentando il valore intrinseco del prodotto o servizio per mezzo di caratteristiche o cambiamenti nel design. Quasi tutte le aziende si impegnano nell'innovazione incrementale in una forma o nell'altra.

**L'innovazione architettonica** si sostanzia nell'apprendere lezioni, competenze, tecnologia complessiva ed applicarle in un mercato diverso. Questa innovazione può essere particolarmente proficua nell'attrarre nuovi clienti, a patto che il nuovo mercato sia ricettivo. Il più delle volte, il rischio coinvolto nell'innovazione architettonica è basso a causa reintroduzione di una tecnologia precedentemente collaudata. La maggior parte delle volte però richiede una messa a punto per soddisfare i requisiti del nuovo mercato.

## 1.2.2 La Digital Disruption

L'innovazione dirompente è un tipo di innovazione radicale. Descrive un processo per cui un prodotto o un servizio inizialmente si radica in semplici applicazioni alla base di un mercato - tipicamente per essere meno costoso e più accessibile - e poi si sposta inesorabilmente verso l'alto, finendo per spiazzare i concorrenti stabiliti arrecando danno alle aziende preesistenti e ai modelli di business tradizionali.

---

<sup>12</sup> OECD- Organisation for Economic Co-operation and Development, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition

La *Digital Disruption* non è il processo di miglioramento o potenziamento dei prodotti per lo stesso gruppo target; piuttosto, coinvolge le tecnologie utilizzate per renderli facili da usare e disponibili al mercato più ampio, non mirato.

Il termine viene coniato ed utilizzato nei primi anni '90 dal professore della *Harvard Business School Clayton Christensen*, e viene utilizzato in letteratura nell'articolo del professor *Clayton Christensen e Joseph Bower* denominato '*Disruptive technologies: catching the wave*' pubblicato nel 1995 sull'*Harvard Business Review* (Bower, e Christensen, 2018)<sup>13</sup>.

Nell'articolo gli autori di innovazioni distruttive vengono descritti come aventi qualità e funzionalità totalmente nuove. Tradizionalmente, infatti, le aziende tendono ad innovare più velocemente di quanto dell'evoluzione dei bisogni dei loro clienti. Le innovazioni di alto livello di mercato sono perseguite perché storicamente hanno contribuito al successo di molte aziende che- applicando un prezzo più alto e soddisfano i bisogni dei clienti più benestanti- raggiungevano una maggiore redditività. La maggior parte delle organizzazioni però finiva per produrre prodotti o servizi in realtà troppo sofisticati, troppo costosi e troppo complicati per molti clienti target.

Così facendo, si crea involontariamente una fetta di mercato per le 'innovazioni dirompenti' nella parte bassa del mercato. Questa, infatti- tramite un'operazione di semplificazione del prodotto- da maggiore accessibilità ad un'intera nuova popolazione di consumatori alla base del mercato ad un prodotto o servizio che era storicamente abbordabile solo ai consumatori con alte disponibilità monetarie (Christensen, 2012).<sup>14</sup>

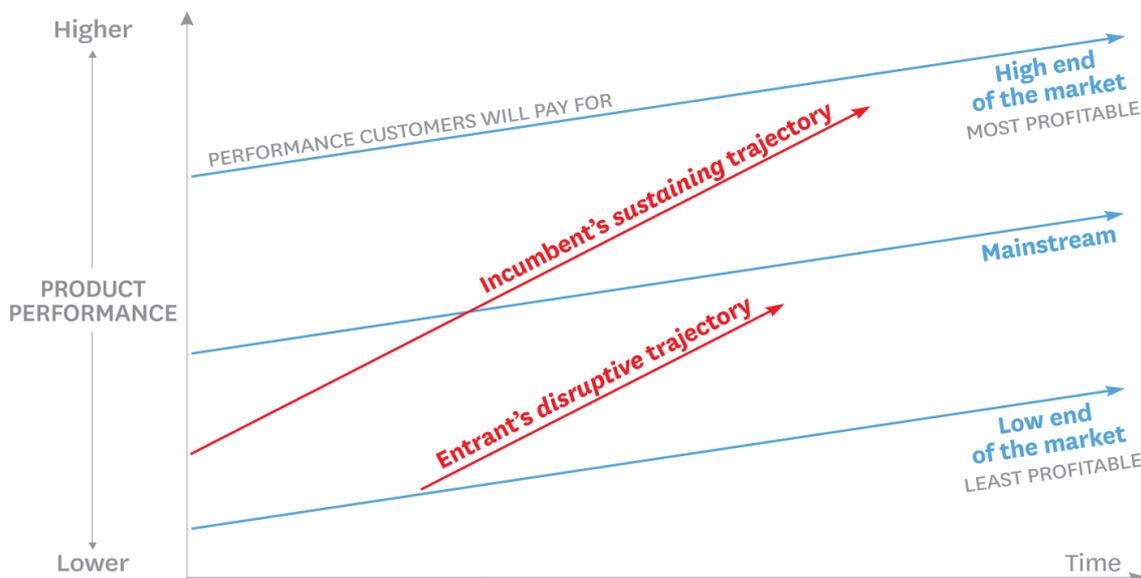
Il concetto di *digital disruption* è spesso inquadrato come un tipo di turbolenza ambientale indotta dall'innovazione digitale che porta all'erosione dei confini e degli approcci che in precedenza servivano come basi per organizzare la produzione e la cattura del valore

## **Il modello dell'innovazione dirompente**

---

<sup>13</sup> Bower J. e Christensen C., 2018, *Disruptive Technologies: Catching the Wave*. Harvard Business Review, <https://hbr.org/1995/01/disruptive-technologies-catching-the-wave>

<sup>14</sup> Christensen C., 2012, *Disruptive Innovation*, <https://claytonchristensen.com/key-concepts/>



SOURCE CLAYTON M. CHRISTENSEN, MICHAEL RAYNOR, AND RORY MCDONALD  
 FROM "WHAT IS DISRUPTIVE INNOVATION?" DECEMBER 2015

© HBR.ORG

Figura 5: *What is disruptive innovation?*, Christensen C. e Mcdonald, R., 2015

Questo diagramma contrappone le traiettorie delle prestazioni dei prodotti alle traiettorie della domanda dei clienti. Nel grafico le linee rosse mostrano come i prodotti o i servizi migliorano nel tempo e le linee blu mostrano la disponibilità dei clienti a pagare per le prestazioni. Quando le aziende storiche introducono prodotti o servizi di qualità superiore (*Incumbent sustaining trajectory*) per soddisfare la fascia alta del mercato dove la redditività è più alta, superano i bisogni dei clienti di fascia bassa e di molti clienti tradizionali. Questo lascia un'apertura per i nuovi arrivati per trovare punti d'appoggio nei segmenti meno redditizi tralasciati dagli *incumbent*. I nuovi entranti allora migliorano le prestazioni delle loro offerte e si spostano verso l'alto del mercato (*entrant's disruptive trajectory*) dove la redditività è più alta anche per loro e sfidano il dominio degli operatori storici.

Gli strumenti digitali ora permettono a chiunque- di qualsiasi etnia, religione o età- di essere un *digital disruptor*. Questo fenomeno stravolge il pilastro della competizione in quanto quest'ultima potrebbe provenire da un business qualunque, anche non esistente attualmente. La distruzione, infatti, indica la capacità di trovare un modo migliore per rispondere al consumatore, non semplicemente trovare una soluzione migliore ma una rivoluzionaria.

## 1.3 La *Big Bang Disruption*

### 1.3.1 Definizione della Big Bang Disruption

Nel 2014 Paul Nunes e Larry Downes hanno pubblicato il libro '*Big Bang Disruption: Strategy in the Age of Devastating Innovation*' che riprende la teoria di Christensen evidenziando gli aspetti assenti nella precedente teoria. La *big bang disruption* è un'innovazione rapida su larga scala, capace di sconvolgere interi settori e aziende incumbent. Questa è una perturbazione inaspettata in quanto originariamente mancata da Clayton Christensen. Alcune aziende riescono sin da subito a creare un'innovazione dirompente in grado di competere con i prodotti *mainstream* sin da subito tramite l'utilizzo di tecnologie digitali esponenziali.

Per gli autori le caratteristiche principali sono:

- **Sviluppo senza vincoli:** Uno dei migliori esempi è Twitter che ha iniziato la sua vita commerciale umilmente alla conferenza *South by Southwest* del 2007, dopo la sua invenzione in un *hackathon* l'anno prima. Il successo improvviso dell'app con investimenti minimi sottolinea una dimensione importante delle innovazioni big-bang: Sono spesso nate da esperimenti rapidi e a basso costo su piattaforme tecnologiche ubiquitarie e in rapida evoluzione. I cosiddetti servizi internet over-the-top, tra cui *Netflix*, *Hulu* e *Skype*, usano connessioni internet domestiche esistenti e protocolli di compressione audio e video utilizzando la giusta combinazione di tecnologie esterne alla loro azienda per sfidare le selezioni di canali in bundle e i servizi vocali delle compagnie telefoniche e via cavo.

Poiché le tecnologie dirompenti diventano più economiche da produrre e distribuire, gli innovatori possono sperimentare nuove applicazioni con poco rischio per gli investitori, abbandonando i prototipi che non si dimostrano rapidamente popolari.

- **Crescita illimitata:** Queste dimostrazioni fanno crollare il ciclo di vita del prodotto che conosciamo introducendo due sole categorie ossia i clienti prova e tutti gli altri. La curva di adozione è diventata qualcosa di più vicino ad una linea retta che si dirige verso l'alto e poi cade rapidamente quando si raggiunge la saturazione o appare una nuova perturbazione. Questo ciclo del prodotto è quindi molto più veloce in quanto sperimenta continuamente usando tecnologie ed infrastrutture preesistenti. Esperimenti

apparentemente casuali e *crash-and-burn flop* sembrano in realtà essere il miglior modo per identificare quali elementi funzionano e quali no per poi ricombinarli.

- **Strategia indisciplinata:** I *big-bang disrupters* contraddicono tutto quello che si sa sulla strategia competitiva. Secondo il classico di Michael Treacy e Fred Wiersema *'The Discipline of Market Leaders'* (1995), e le affermazioni di Michael Porter le imprese dovrebbero perseguire gli obiettivi strategici lungo una delle tre discipline di valore: basso eccellenza operativa, innovazione costante, intimità con il cliente'. Non riuscire a scegliere, dicevano gli autori, significava 'finire in un pasticcio'.

I *big-bang disrupters*, tuttavia, iniziano con migliori prestazioni ad un prezzo inferiore e una maggiore personalizzazione. La tecnologia di oggi rende possibile abbassare contemporaneamente tutti e tre i costi principali in un prodotto o servizio: la materia prima e la produzione, le tecnologie e la proprietà intellettuale, e costi di sviluppo. Questo fa sì che si possano vendere nuovi prodotti e servizi che competano con quelli mainstream su tutte e tre le discipline di valore fin dall'inizio. I clienti sono così abituati a questo effetto che si aspettano che ogni prodotto o servizio diventi più economico e migliore ogni giorno che passa. Gli operatori storici devono ora innovare continuamente solo per mantenere i prezzi e le entrate in calo.

### 1.3.2 Il modello a campana e a pinna di squalo a confronto

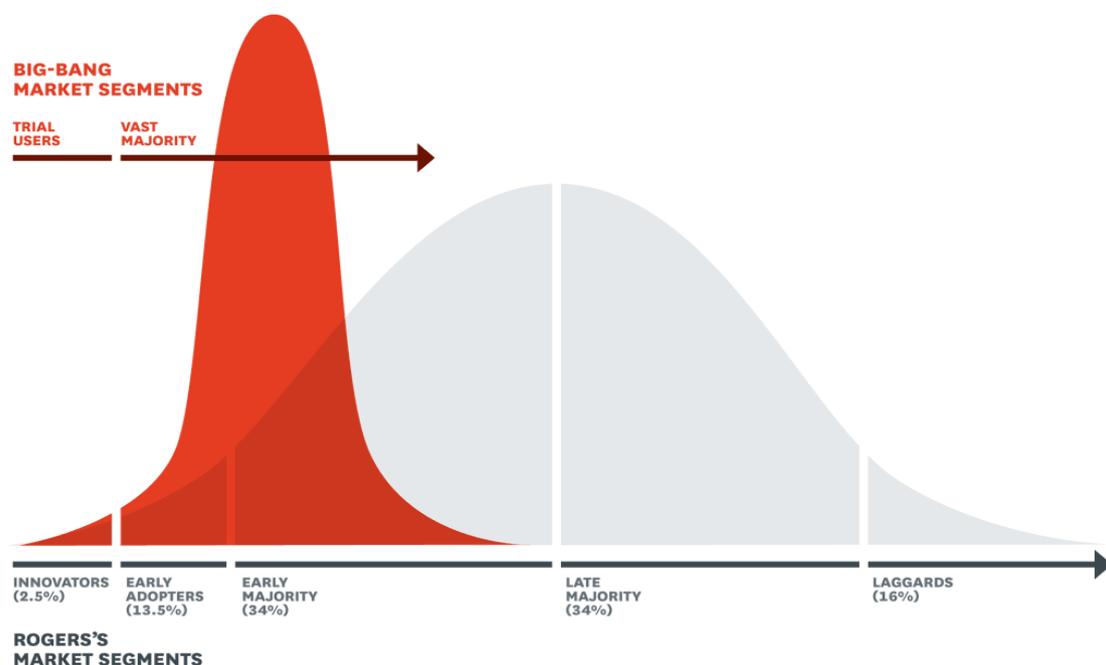


Figura 6: Big-Bang Disruption, Harvard Business Review, Downes and Nunes, 2013<sup>15</sup>

Per molti anni abbiamo lavorato con il modello di adozione dell'innovazione di Rogers, che mostra una curva a campana gaussiana che rappresenta un'incorporazione graduale dei consumatori all'accettazione del prodotto o della categoria con cinque fasi: innovatori, *early adopters*, *early majority*, *late majority* e *laggards* (Downes e Nunes, 2013).<sup>16</sup>

A causa di cambiamenti nell'incorporazione delle innovazioni si è sviluppato il modello alternativo a pinna di squalo. Questi cambiamenti provengono fondamentalmente da 2 fattori:

1. L'enorme quantità di nuove innovazioni che arrivano sul mercato grazie alla riduzione delle barriere d'accesso permessa dal mondo digitale (attraverso processi di test accelerati, lanci di Beta, o *e-commerce*)
2. La rapida diffusione delle informazioni tra i consumatori, spesso tramite i social media, che rende molto più veloce l'ingresso al consumo di prodotti interessanti e innovativi

Le grandi interruzioni non seguono il solito modello di adattamento dei clienti notoriamente descritto da Everett Rogers. Secondo il suo modello (mostrato in grigio), i nuovi prodotti guadagnano in sequenza popolarità con cinque segmenti di mercato. Il modello big-bang (mostrato in rosso) è più alto e molto più compatto: In esso, i nuovi prodotti sono migliorati con pochi utenti di prova e poi sono assorbiti immediatamente dalla grande maggioranza del mercato.

Il grafico a pinna di squalo racchiude il passaggio dall'evoluzione del business guidata da tecnologie incrementali alla *big bang disruption* alimentata da tecnologie esponenziali. La forma riflette la nuova gestione economica dell'informazione: il calo del costo dell'innovazione, il calo del costo dell'informazione e il calo del costo della sperimentazione. Insieme, hanno sia accorciato che alterato il ciclo di vita del cambiamento industriale, spesso con effetti devastanti.

---

<sup>15</sup> <https://hbr.org/2013/03/big-bang-disruption>

<sup>16</sup> Downes L. and Nunes P, 2013, *Big-Bang Disruption*. Harvard Business Review. Available at: <https://hbr.org/2013/03/big-bang-disruption>

La *big bang disruption* richiede un nuovo approccio alla strategia e alla pianificazione, un approccio che è diverso non in grado ma in natura. La natura delle vostre interazioni con i concorrenti, i clienti, i fornitori e gli altri partecipanti alla catena di fornitura sarà drasticamente alterata. Ogni attività commerciale è coinvolta, dalla ricerca e sviluppo alla produzione, dal marketing fino al servizio. La sopravvivenza, infatti, dipende da un nuovo concetto di leadership e da nuovi approcci.

## FOUR STAGES OF BIG BANG DISRUPTION AND THE NECESSARY STRATEGIC CAPABILITIES

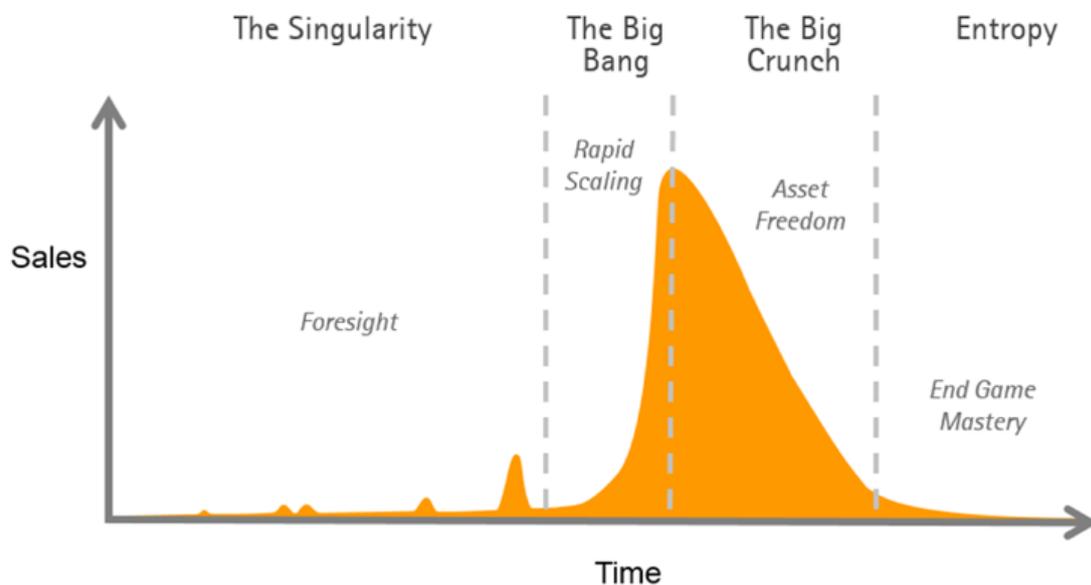


Figura 7: *The Big Bang Theory of Disruption*, Nunes P. nell' *Ivey Business Journal*, 2018<sup>17</sup>

Per sopravvivere - e persino crescere - in mezzo alla *big bang disruption*, le aziende devono apprendere la nuova forma di diffusione dei nuovi prodotti e le quattro fasi di questa curva (vedi colpo di grafico), una che ricalca vagamente la metafora della teoria del big bang dell'universo. Devono anche abbracciare le nuove regole della strategia e della concorrenza che ne derivano.<sup>18</sup>

<sup>17</sup> <https://iveybusinessjournal.com/the-big-bang-theory-of-disruption/>

<sup>18</sup> Nunes, 2018, *The Big Bang Theory of Disruption*, *Ivey Business Journal*, <https://iveybusinessjournal.com/the-big-bang-theory-of-disruption/>

## CAPITOLO II - ANALISI DEL SETTORE MODA

In questo capitolo si andrà a descrivere nelle sue sfaccettature l'industria della moda. Con questa locuzione si intende un settore molto ampio e variegato caratterizzato da una forte segmentazione dei mercati bensì tutti siano contraddistinti da unicità e valore dei capi.

### 2.1 La moda

Il termine 'moda' indica un *'fenomeno sociale che consiste nell'affermarsi, in un dato momento storico, geografico e culturale, di modelli estetici e comportamentali condivisi'* (Vocabolario – Treccani), *'nell'accettazione di un modello affermato'* (Enciclopedia online Treccani).<sup>19</sup>

Generalmente però con questa parola si fa riferimento all'abbigliamento e al settore d'industria che si concentra sulla commercializzazione di abbigliamento e accessori; tuttavia, questa è una concezione riduttiva di questo fenomeno, i vestiti sono solo la parte più accessibile e di impatto. Citando Coco Chanel *'La moda non è qualcosa che esiste solo negli abiti. La moda è nel cielo, per la strada, ha a che fare con le idee, il modo in cui viviamo, quello che ci succede attorno'* (Selene, 2021)<sup>20</sup>, *'a livello sociologico rappresenta un fenomeno che coinvolge tutte le società contemporanee'* (Simmel, 1910)<sup>21</sup>. È quindi per molti uno stile di vita e perciò non riguarda solo gli abiti ma la vita nel quotidiano, come disse Karl Lagerfeld *'La moda non riguarda solo gli abiti, ma ogni genere di cambiamento'* (Giano, 2020)<sup>22</sup>. Per analizzare il concetto di moda nell'industria moderna bisogna quindi fare riferimento ad un discorso più ampio: si tratta del cambiamento repentino di un singolo individuo che poi si diffonde in una comunità sociale influenzato dal gusto attuale destinato all'estinzione. Secondo la Dottoressa Lavinia La Torre, la moda è definita come un regime del gusto sottoposto a continuo cambiamento, una regola non scritta che la società si trova a seguire quasi senza rendersene conto in un flusso infinito (La Torre, 2008).<sup>23</sup> Esempio di ciò può essere il

---

<sup>19</sup> Vocabolario –Treccani La moda nel, Enciclopedia online.

<sup>20</sup> Selene O., 2021, Coco e la moda, Vogue

<sup>21</sup> Simmel G., 1910, La Moda, Mimesis ed

<sup>22</sup> Giano A.M., 2020, Monografia su Karl Lagerfeld, Vogue

<sup>23</sup> Dott.ssa La Torre L., 2008, Moda e comunicazione: abbigliamento come linguaggio, <https://lavinialatorre.it/2008/01/07/moda-un-fenomeno-che-parla/>

fenomeno ‘*influencer*’, i *leader* del cambiamento mutano il proprio stile di continuo in modo da distinguersi dalla massa ed i *follower* cercano di imitarli riproducendo i simboli distintivi.

Allo stesso modo però la moda non è solo cambiamento ma anche una delle modalità più rilevanti per comunicare ed esprimersi: attraverso essa l’individuo ha modo di raccontarsi dando agli altri la possibilità di farsi un’idea di noi, che sia la realtà o un’identità costruita. Essa si fa quindi linguaggio non verbale di valori e cultura seppur in modo transitorio. In quanto fenomeno passeggero può essere specchio di cambiamenti molto più radicati ed interiorizzati, riesce infatti ad essere uno strumento che aiuta a introdurre gradualmente cambiamenti in modo da poter sperimentare ed in caso di successo avviarlo in modo non destabilizzante. La moda, quindi, non rappresenta più un mondo chiuso ed indipendente, ma un organismo integrato su tutti i piani: coinvolge tutti settori della catena del valore, dalla produzione al marketing e commercio, ma anche la psicologia, l’arte, l’architettura e la musica. La moda di oggi è molto più democratizzata in quanto, tramite l’utilizzo dei social e di internet, la moda si è trasformata da fenomeno prettamente elitario ad una realtà accessibile pressoché a tutti.

## **2.2 Economia e moda**

### **2.2.1 Analisi competitiva e strategica**

Nello studio ‘*Global Fashion & Luxury Private Equity and Investors Survey del 2021*<sup>24</sup>’, dell’azienda Deloitte vengono considerati più di dieci settori dell’industria *Fashion & Luxury* (F&L), di cui tre sono i beni di lusso personali.

---

<sup>24</sup> Deloitte, 2021, Fashion & Luxury Private Equity and Investors Survey 2021, <https://www2.deloitte.com/it/it/pages/finance/articles/fashion---luxury-private-equity-and-investors-survey-2021---deloitte.html>

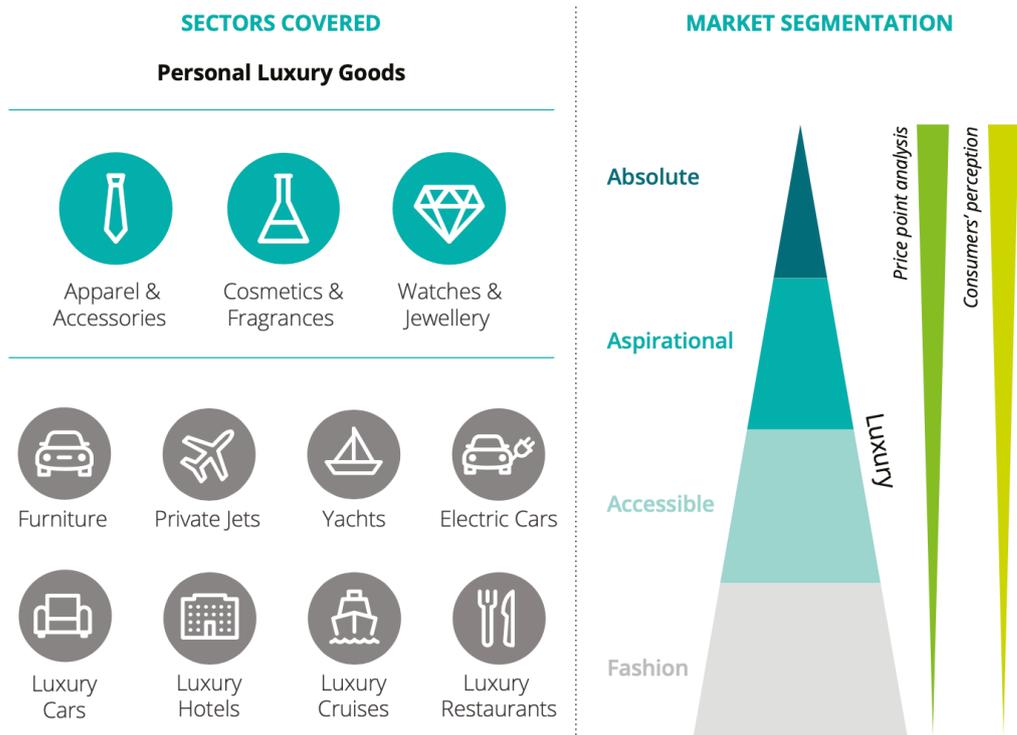


Figura 8: *The Fashion & Luxury sectors vs Market segmentation*, Deloitte, 2021

### 2.2.1.1 L'impatto di COVID-19 e la ripresa prevista dal punto di vista del mercato

Per analizzare l'industria del Lusso sono stati analizzati 81 operatori, che nel 2019 sono stati valutati sul mercato globale per un valore di quasi 633 miliardi in termini di vendite. Questo chiaramente considera lo scenario Pre-Covid, in cui i *Personal Luxury Goods* (PLG) avevano mostrato una crescita positiva (+5,7% CAGR<sup>25</sup> 2015-19) con un EBITDA<sup>26</sup> % stabile. Gli altri settori del lusso avevano mostrato una crescita inferiore (+4,1% CAGR 2015-19).

La situazione è fortemente mutata nel 2020 a causa della situazione pandemica che ha fortemente colpito il mercato del lusso. In particolare, questa diminuzione di valore è stata a causa di restrizioni imposte dai governi che per limitare i contagi hanno imposto la chiusura di negozi fisici e vietato temporaneamente di viaggiare. Inoltre, la recessione economica ha portato a una contrazione del potere d'acquisto delle persone e della volontà di acquistare beni di lusso, soprattutto nel segmento del lusso accessibile.

<sup>25</sup> Acronimo per 'Compounded Annual Growth Rate', <https://www.borsaitaliana.it/notizie/sotto-la-lente/cagr-259.htm>

<sup>26</sup> Acronimo per 'Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization', <https://www.borsaitaliana.it/borsa/glossario/earnings-before-interest-taxes-depreciation-and-amortisation.html>

A seguito della situazione generata dal Covid la consapevolezza dei singoli è cresciuta e nella ricerca della sicurezza si è avuto uno spostamento verso esperienze di viaggio in intimità influenzando tutte le aree di turismo ed in particolare il servizio esperienziale. Di conseguenza tra i segmenti più colpiti è possibile trovare quello del lusso esperienziale, come hotel e ristoranti e crociere di lusso, con un calo del valore di mercato nel 2020 ossia del -70% rispetto al 2019. Tra i diversi settori, quello di *Personal Luxury Goods* è stato più resiliente, essendo in grado di adattarsi alle nuove preferenze e tendenze dei consumatori e affidandosi ai canali di vendita digitali, soprattutto per il segmento dei cosmetici e delle fragranze.

Secondo le aree geografiche, l'Europa e il Nord America hanno sperimentato un calo nel 2020 quasi allineato alla media del mercato, mentre l'APAC (Asia Pacific), ha mostrato l'impatto più basso nel 2020. Nonostante fosse tra i più colpiti, la ripresa post-Covid dovrebbe essere più veloce per il segmento del lusso esperienziale. In APAC, il segmento PLG dovrebbe avere un forte recupero, mentre in Europa è previsto un recupero moderato

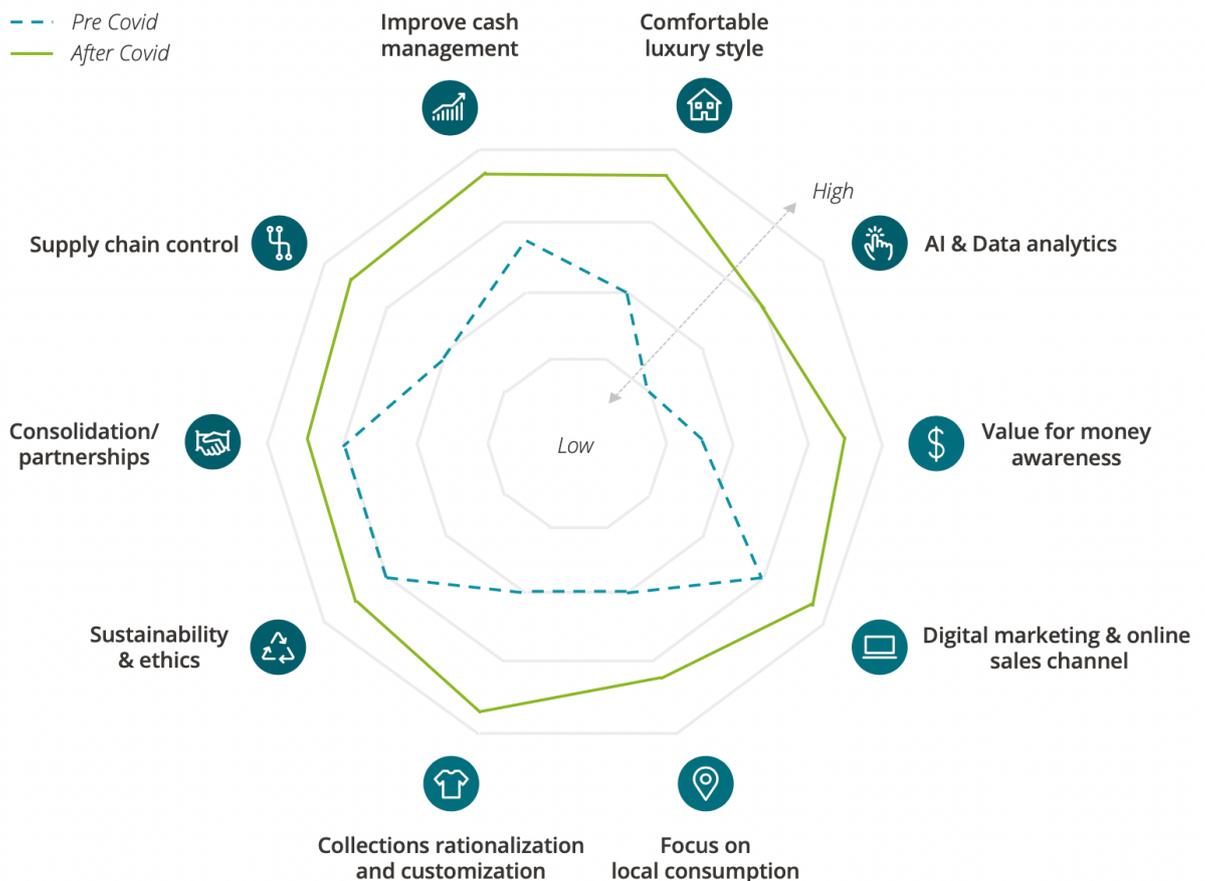
### **2.2.1.2 Tendenze chiave del mercato**

Da quando è iniziata la pandemia, le aziende PLG stanno affrontando diversi problemi (Deloitte, 2021)<sup>27</sup> relativi a:

- Eccessivo inventario e carenza di liquidità
- Cancellazioni di ordini e ritardi nelle consegne, che hanno aumentato la necessità di controllo e delocalizzazione della catena di fornitura
- Impatto sui canali *brick-and-mortar*, che ha costretto i giocatori ad affrontare le vendite attraverso le piattaforme online e digitali
- Contrazione della domanda dovuta alla riduzione del flusso turistico
- Cancellazioni di settimane della moda e collezioni invendute, che hanno reso necessario ripensare il calendario della moda e la produzione

---

<sup>27</sup> Deloitte, 2021, *Global Fashion & Luxury Private Equity and Investors Survey del 2021*



Source: Elaboration desk analysis and interviews with key operators/experts within the sector

Figura 9: *Expected recovery on Personal Luxury Goods – Market Perspective*, Deloitte, 2021<sup>28</sup>

Le aziende stanno mettendo in atto diverse strategie per superare la crisi, facendo leva sui canali di vendita digitali, su AI<sup>29</sup> e *data analytics* per affrontare e prevedere la domanda passando da una produzione *make-to-stock* a *make-to-offer* puntando sul consumo locale e sulla domanda del prodotto rivedendo in profondità la propria collezione per rendere la produzione più snella. In particolare, si fa riferimento ad un'importanza del consumo locale crescente.

Alla base di partnership e M&A<sup>30</sup> tra player industriali ci sono le esigenze di liquidità e l'incertezza finanziaria, in modo da creare sinergie che li aiutino a far fronte alla riduzione

<sup>28</sup> Deloitte, 2021, The Fashion & Luxury Industry sectors, Elaborazione analisi desk e interviste con i principali operatori/esperti del settore

<sup>29</sup> Abbreviazione per 'Artificial Intelligence'

<sup>30</sup> Abbreviazione per 'Mergers & Acquisitions'

e cancellazione di domanda in modo da controllare la filiera e la liquidità, per costruire relazioni solide e garantire qualità e solidità alle aziende.

Secondo lo studio (Deloitte, 2021)<sup>31</sup>, le tendenze chiave che si prevedono nel mercato nel 2021

sono l'aumento del consumo consapevole, la ricerca del comfort e del benessere, una forte accelerazione degli strumenti digitali a supporto delle vendite e della pianificazione, una più profonda attenzione alla sostenibilità e all'etica e il focus sul consumo locale. Panoramica delle operazioni.

## 2.2.2 M&A a livello globale nel 2020

All'interno dell'industria della moda e del lusso c'è stata una copiosa attività di M&A nonostante la diffusione della pandemia Covid-19. Come precisato precedentemente infatti, le fusioni e collaborazioni di marchi sono stati un grande alleato nella ripresa dal Covid con 277 deal registrati nel 2020, presentando un leggero ma stabile aumento di 6 deal rispetto all'anno precedente. In particolare, i deal di *Personal Luxury Goods* sono aumentati (+37 deal vs 2019) con *Cosmetics & Fragrances* (20,6% del totale) in crescita di 23 deal tra i quali ha particolare rilevanza Coty Inc. da Kohlberg Kravis Roberts & Co. L.P. (~\$2.8 miliardi per il 60%), *Watches & Jewellery* (4,3%) e *Apparel & Accessories* (23,5%) tra cui Supreme Inc. da parte di VF Corporation (~\$2,2 miliardi per il 100%) in aumento rispettivamente di #1 e #13 deal. Le transazioni sulle auto di lusso sono aumentate nel corso del 2020 (+8 deal), spinte dall'industria molto attiva delle auto elettriche. In particolare, nel settore *automotif*, Rivian Automotive, LLC da un gruppo di investitori guidati da T. Rowe Price Associates, Inc. (~\$2.7 miliardi per il 100%).

Principalmente a seguito della pandemia, il settore alberghiero è stato il peggior segmento in termini di crescita delle operazioni rispetto all'anno precedente, con un calo di 30 operazioni. Ristoranti (-6 deal), Jets (-5 deal) e Yachts (-1 deal) hanno registrato un calo. In altri settori i volumi degli accordi hanno registrato una performance positiva, con l'attività nell'Arredamento (+2 deal), Auto (+8 deal) e Crociere (+1 deal) in crescita rispetto all'anno precedente.

---

<sup>31</sup> Deloitte, 2021, Global Fashion & Luxury Private Equity and Investors Survey

Il valore medio dei deal è aumentato a 235 m\$ nel 2020. Le operazioni di M&A in Europa sono leggermente diminuite (-3 deal), così come il Nord America (-15 deal) e il Medio Oriente (-5 deal). L'Asia-Pacifico ha registrato, invece, un aumento significativo (+33 deal).

### 2.2.2.1 Caratteristiche e strategie di M&A<sup>32</sup>

Dei deal di M&A completati, il 46% è stato effettuato da investitori strategici (-9 p.p. vs 2019). Gli investitori finanziari, coinvolti nel 54% del totale, hanno aumentato il numero di deal (+29 YoY<sup>33</sup>).

I venditori strategici sono stati coinvolti nel 62% delle transazioni (vs.67% nel 2019). In generale, gli investimenti degli offerenti si sono concentrati principalmente su una strategia di *buyout* e consolidamento (rispettivamente il 44% e il 34% delle volte).

### 2.2.3 Prospettive future

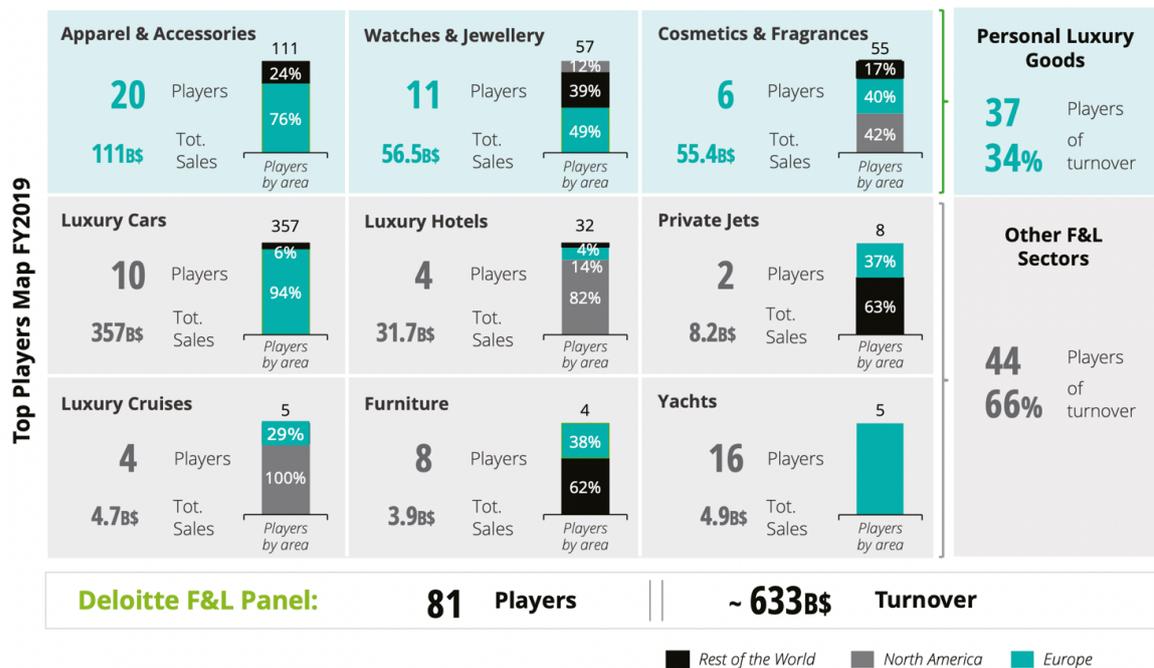


Figura 10: Deloitte Fashion & Luxury panel, Deloitte, 2019<sup>34</sup>

<sup>32</sup> Sigla per *managers and acquisitions*

<sup>33</sup> Acronimo per 'Year over Year', <https://rankia.it/come-investire/yoy-cosa-e-come-si-calcola/>

<sup>34</sup> Deloitte, 2021, The Fashion & Luxury Industry sectors, The F&L industry business historical performance analysis was conducted on a panel of 81 companies, totalizing almost 633bn of sales in 2019,

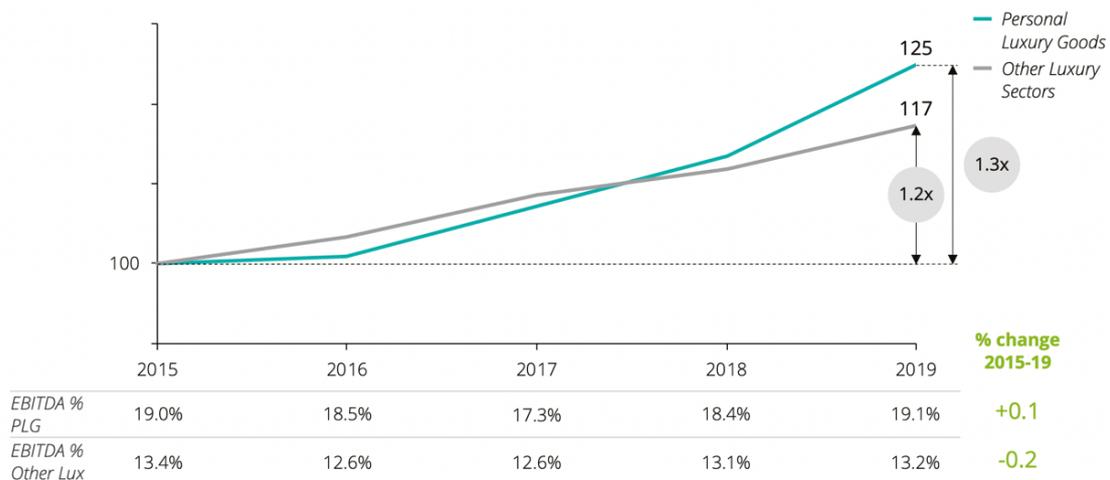


Figura 11: 2015-2019 F&L Sales Index evolution, Deloitte, 2021<sup>35</sup>

L'abbigliamento formale così come la categoria degli accessori è stato fortemente danneggiato, il segmento degli orologi in particolare sta attraversando una fase estremamente negativa, mitigata solo grazie al consumo in alcuni specifici mercati geografici quali per esempio la Cina. I gioielli hanno subito un calo inferiore, anche grazie al maggiore utilizzo dei canali *online* per questa categoria.

mentre l'abbigliamento sportivo e lo *streetwear* hanno mostrato una migliore resistenza, anche grazie all'aumento del tempo trascorso in casa.

L'impatto di Covid-19 sulla categoria bellezza è stato meno dirompente di altri. La distribuzione fisica ha affrontato perdite sostanziali, in particolare per le fragranze e i cosmetici, mentre la domanda di prodotti per la cura della pelle e della persona è rimasta costante attraverso i canali digitali.

La crisi pandemica ha avuto un impatto moderato sull'industria automotive rispetto ai risultati conseguiti in altri settori. Il Covid-19 ha però favorito il passaggio alla mobilità verde pur rallentando la ricerca e la sperimentazione di veicoli a guida autonoma.

Gli hotel di lusso sono stati una delle categorie più colpite, a causa delle restrizioni nei viaggi e specialmente quelli d'affari, e nella mobilità. Inoltre, il tasso di occupazione nel settore si è sentito bruscamente, più del 30%.

<sup>35</sup> Deloitte, 2021, The Fashion & Luxury Industry sectors, Index of sales 2015=100, Percentage

Nel settore viaggi si inseriscono i jet privati che hanno avuto una performance moderata, soprattutto all'inizio della pandemia. Questo segmento si è comportato meglio di altri, grazie alle preoccupazioni di sicurezza dei clienti che volevano evitare il contatto ed il successivo contagio pagando un prezzo premium. Insieme all'ospitalità di lusso, le crociere di lusso sono tra i segmenti più colpiti dalla crisi della covid-19. Diverse compagnie hanno deciso di procedere all'ottimizzazione della flotta, anticipando la vendita di navi che altrimenti sarebbero state vendute nei prossimi anni, per ridurre i costi. L'industria dello yachting è stata colpita durante la prima metà del 2020, ma ha mostrato una ripresa durante la stagione estiva.

Durante la pandemia il segmento residenziale ha prosperato e ha preso il sopravvento, a causa della dualità tra spazi di vita e di lavoro.

#### **2.2.4 Principali criticità che le aziende stanno affrontando a causa dell'impatto di Covid-19**

##### **Gestione delle scorte**

L'eccesso di scorte è uno dei principali problemi che hanno colpito le aziende del lusso anche prima di Covid-19. A causa della crisi pandemica c'è stato un ulteriore aumento del livello delle scorte, dato che la maggior parte delle collezioni è rimasta invenduta. Per superare i problemi di stoccaggio eccessivo, i marchi del lusso stanno investendo nello sviluppo digitale e nell'AI, al fine di prevedere la domanda e allineare la loro offerta di conseguenza.

##### **Carenza di cassa e di liquidità**

A causa della contrazione generale della domanda, le aziende del lusso stanno affrontando diversi problemi legati alla carenza di liquidità. Si è incorsi in questo fenomeno a seguito della riduzione delle vendite e cancellazione degli ordini durante la chiusura dei negozi e della seguente recessione economica e dai ritardi nei pagamenti.

##### **Catena di approvvigionamento**

Le cancellazioni degli ordini, i ritardi nelle consegne e l'incertezza economica generale, hanno aumentato la necessità di controllo e delocalizzazione della catena di approvvigionamento. Per mitigare la rottura futura, le aziende si stanno allontanando

dalle relazioni transazionali, in favore di partnership più profonde. Inoltre, l'aumento della coscienza della gente verso la sostenibilità, ha aumentato il bisogno di controllo per assicurare la qualità e gli standard etici nella produzione.

### **Canali e go-to-market**

La pandemia ha avuto un pesante impatto sui canali *brick-and-mortar*, colpendo principalmente le vendite su *travel retail*, grandi magazzini e negozi specializzati, e la maggior parte dei marchi dovrebbe chiudere una buona percentuale dei propri negozi fisici. Per superare questo problema, quasi tutti gli attori stanno affrontando le vendite attraverso piattaforme online e digitali e stanno investendo nella comunicazione digitale.

### **Domanda e offerta**

La domanda ha risentito fortemente della riduzione dei flussi turistici e della contrazione del potere d'acquisto delle persone. D'altra parte, anche l'offerta è stata colpita: cancellazioni di settimane della moda e collezioni invendute, hanno reso necessario ripensare il calendario della moda, la produzione e la segmentazione della base clienti.

## **2.3 La globalizzazione del settore moda**

La globalizzazione è sicuramente uno dei fenomeni chiave che hanno cambiato forma al mondo. L'intensificazione dell'interdipendenza tra le nazioni grazie a maggiori scambi e connessioni. L'industria della moda è tra quelle che sono state maggiormente influenzate da questo processo economico, la globalizzazione infatti ha svolto un ruolo enorme nell'industria della moda. Il risultato di questo inaspettato cambiamento è un'industria rivoluzionata che ha implementato nuovi stili e tecniche di produzione grazie ad influenze provenienti da tutto il mondo. La globalizzazione però non ha cambiato solo le modalità di produzione dei beni ma anche la comunicazione e trasmissione delle tendenze nel mondo, la facilità di diffusione fa sì che queste possano essere adottate su scala mondiale. La 'globalizzazione della domanda' - ossia una convergenza di comportamenti d'acquisto e consumo su scala globale- 'creata dai simboli di stile e di media ha determinato la necessità per i vari marchi di attrezzarsi per una commercializzazione su scala globale al fine di cogliere tutte le opportunità' (Fellows, 1997)<sup>36</sup>. Molte compagnie investono

---

<sup>36</sup> Fellows S., 1997, Macro Marketing, La globalizzazione nel settore della moda

sempre di più in comunicazione perché grazie all'ampliamento dei confini e all'avvento dei social media le aziende hanno la possibilità di pubblicizzarsi ovunque, la relazione col consumatore diventa quindi importante quanto la qualità del bene venduto.

Tuttavia, la relazione tra moda e globalizzazione non può essere sintetizzata con una rivoluzione della distribuzione, è un rapporto multidimensionale che ha avuto risvolti economici molto favorevoli ma non altrettanto positivi in campo etico e ambientale. Il cambiamento dovuto alla globalizzazione si presentò anche a livello sociale: le donne cominciarono ad assumere maggiore rilevanza in occidente e la divisione tra ceti sociali si fece meno netta. Con il rimescolarsi delle classi così la moda cominciò a fondere stili diversi, così la moda non si basa più solo sulla qualità e l'artigianato ma anche collezioni con prezzi più abbordabili. All'inizio del 1900, la classe media cominciò ad interessarsi di moda e di vestiti alla moda e le case di moda, percepito questo cambiamento, si adattarono realizzando le linee *prêt-à-porter*. Nel XX secolo questa tendenza crebbe rapidamente, in particolare durante la massima l'ascesa globalizzazione negli anni '80. Acquistare da aziende internazionali e transnazionali era una novità per gli individui così come le nuove tecniche produttive che venivano impegnate per rendere possibile questa realtà. Tra queste forze troviamo la tecnologia cibernetica e l'uso mass media, insieme a molte altre hanno contribuito a cambiare la catena produttiva e distributiva dell'industria della moda aprendo una nuova fetta di mercato che richiedeva sempre nuovi abiti e accessori alla moda.

## **2.4 Segmentazione del mercato**

Per competere nel mercato di massa, le aziende devono lavorare tenendo a mente la categoria dei clienti target ossia la classe di clienti da servire. La strategia si basa sull'identificazione di un cliente ideale, la letteratura tradizionale utilizza la struttura STP (*Segmentazione, Target, Posizionamento*) per identificare il target del suo marchio. Nell'industria della moda le aziende svolgono diversi ruoli. I due protagonisti del settore moda sono i marchi di lusso ed i marchi di massa. Il primo si contraddistingue per un design e qualità unici pensati per una clientela d'élite, gli stilisti propongono le loro creazioni tramite sfilate con l'obiettivo di anticipare le nuove tendenze. Le case di moda di lusso generalmente hanno collezioni di *prêt-à-porter* e di *haute couture*. La maggior

parte dei beni di lusso è realizzata artigianalmente da professionisti qualificati che utilizzano risorse estremamente scarse o con importazione limitata, esattamente come i beni in sé che sono per definizione rari. L'obiettivo principale dell'azienda è che molti vogliano acquistare i pochi prodotti ma solo in pochi possano permetterselo. Da questo desiderio nascono i *brand* di massa che cercano di emulare i marchi di lusso proponendo soluzioni *low cost*.

#### **2.4.1 Macro-criteri per la segmentazione dell'industria della moda**

La segmentazione si basa su delle variabili per suddividere l'industria in macro-categorie creando dei gruppi di utenti. I tre criteri di segmentazione principali sono:

- **Utenti finali del prodotto:** serve a creare categorie di prodotti in base al fine di utilizzo. Viene definita 'occasione d'uso', questo fornisce molte informazioni all'azienda e la aiuta a prendere decisioni relative ai valori che il marchio vuole trasmettere.
- **Gruppi di clienti:** indica la divisione in clienti intermedi e clienti finali. Il primo indica il negozio al dettaglio che si occupa della distribuzione con il ruolo di intermediario. I secondi, ossia i clienti finali possono essere suddivisi tramite un'analisi ambientale del soggetto.
- **Prezzo:** la segmentazione è divisa in cinque livelli di prezzo ed è rappresentata come una piramide. Questa divisione serve a identificare la proposta di valore del business. Infatti, il prezzo è focale nello sviluppare una strategia di posizionamento.

##### **2.4.1.1 Segmentazione basata sul prezzo nell'industria della moda**

Utilizzando il criterio del prezzo identifichiamo cinque frazioni di prezzi nell'abbigliamento di moda: *Haute Couture*, *Ready To Wear*, *Diffusion*, *Bridge*, *Mass Market*.



Figura 12: Piramide del fashion, Lapolo, 2018<sup>37</sup>

### 1 *Haute Couture*

Da definizione l'Haute Couture indica l'alta moda come insieme del lavoro e l'ambiente delle sartorie di lusso<sup>38</sup>, è considerata la più alta forma di moda, gli abiti sono realizzati su misura e devono essere in grado di sostenere il fattore sogno che comunica attraverso i media della moda, più che alla vendita di abbigliamento. Gli abiti di questo settore sono realizzati principalmente per gli eventi da tappeto rosso ed indossati da celebrità e individui di alto profilo. Alcuni marchi celebri sono Chanel, Dior, Bulgari, Yves Saint Laurent.

### 2 *Ready to Wear/Prêt à Porter*

A seguire abbiamo il *Ready to Wear*. I vestiti restano di altissima qualità, ma utilizzano metodi di produzione industrializzati che quindi non sono così costosi quelli dell'alta sartoria, è una linea creata da stilisti italiani che volevano creare una nuova linea che rendesse più accessibile il mercato del lusso ad un pubblico più alto introducendo prezzi più bassi. È un mercato che si avvicina di più a quello del lusso in quanto segue tendenze attuali e la velocità di produzione è maggiore ed il *Time to Markets* è inferiore. Questo segmento contiene marchi come Ralph Lauren e Laura Biagiotti.

<sup>37</sup> Lapolo 2018, *The Fashion Pyramid*. <http://lapolo.in/blog/fashion-pyramid>

<sup>38</sup> Haute-Couture, Garzanti Linguistica, <https://www.garzantilinguistica.it/ricerca/?q=haute-couture>

### 3 *Diffusion*

Con questa linea le aziende cercano di espandere la loro gamma di mercato per renderlo più accessibile e seguire le tendenze le cui ispirazioni arrivano dall'alto e prodotte in modo sempre più industrializzato. Identifica la seconda linea giovane e comprende prodotti relativamente più abbordabili perché prodotti in massa, il più delle volte utilizzando l'outsourcing, generalmente sono segmenti complementari che aiutano ad aumentare il valore percepito del prodotto. Marchi chiave sono: *Versus* da Versace, *DKNY* per Donna Karan, *Marc* per Marc Jacobs.

### 4 *Bridge*

Come il nome suggerisce Bridge, questo segmento cerca di colmare il divario tra la fascia alta e il mercato di massa, comprende la linea di prezzi generalmente associata al Fast Fashion (FF) in quanto nonostante la qualità è inferiore forniscono abbigliamento e accessori di tendenza. Questo segmento risente della concorrenza sia di livelli superiori che dai livelli inferiori che offrono prodotti più convenienti, uno dal versante della qualità uno da quello del prezzo. Marchi quali Diesel, Emporio Armani e Massimo Dutti devono quindi offrire il giusto rapporto qualità-prezzo mantenendo alta l'offerta di creatività e tendenze.

### 5 *Mass Market*

Al livello più basso della piramide abbiamo il Mass market, con prodotti basici e indifferenziati in quanto generati su larga scala. La fascia di prezzo è unicamente abbordabile ed i beni di questo segmento non si posizionano per la creatività. Il mercato di massa include marchi come Zara, H&M, Mango.

## 2.4.2 Close up sul Luxury brand

La parola lusso deriva dal latino '*luxus*', la sua etimologia indica 'sovrabbondanza', in particolare gli eccessi e sfoggi di ricchezza nel vivere quotidiano. È volto unicamente a soddisfare desideri non a adempiere i bisogni reali. Come afferma Sombart '*il lusso è qualsiasi spesa che supera il necessario*' (Sombart, 1967)<sup>39</sup>. Il concetto di lusso è strettamente legato ai bisogni umani, per definire concretamente il lusso bisogna esaminare il tempo specifico e la società analizzata e con possibilità di variazione

---

<sup>39</sup> Sombart W., 1967, *Luxury and capitalism*, MI: University of Michigan Press

all'interno di questi aspetti. Non esiste una definizione univoca di 'lusso'; al contrario in quanto assume forme e significati diversi adattandosi al contesto. Nonostante l'assenza di una definizione ben delineata, possiamo dire che: *'L'industria del lusso è diventata una questione di marche. Il mercato del lusso implica molto di più che il semplice vendere prodotti di eccellenza, in luoghi magnifici, con un servizio imprescindibile; è la marca stessa che attiva e incarna l'elemento intangibile del sogno'* (Kapferer, Kernstock e Brexendorf, 2017)<sup>40</sup>. Secondo Kapferer, quindi lusso diventa sinonimo di eleganza e raffinatezza. Purtroppo, questo non è il solo significato attribuito al termine, infatti può anche assumere un'accezione negativa in quanto collegato all'abuso di ricchezza ed all'idea di esagerazione e smodatezza. A testimonianza di ciò, troviamo la parola 'luxuria' che significa 'profusione ed esubero' che deriva proprio dallo stesso sostantivo 'lux' ad indicare una vita dissoluta (Lipovetsky et al, 2003)<sup>41</sup>.

Il significato del termine è incerto ed oscilla tra le due percezioni diametralmente opposte di esso: da un lato la rappresentazione di una ricchezza in continua crescita incurante di recessioni e rivoluzioni poiché degna del trionfo economico e sociale strettamente legato alle capacità dell'individuo, dall'altro la volgarità data dall'assenza di misura e l'attaccamento esclusivo alle cose materiali. Da queste affermazioni scaturisce una profonda ambivalenza nel concetto di lusso, emergono infatti due diverse definizioni: da un lato l'ostentazione dei consumi e l'acquisto continuo di beni al fine di accrescere il proprio status; dall'altro la ricerca della dimensione edonistica che si sostanzia tramite la ricerca di gratificazione e soddisfazione personale. Nel secondo caso, quindi, è legato alla soddisfazione personale in modo da soddisfare le proprie necessità, che siano primarie o secondarie.

#### **2.4.2.1 Il lusso attraverso i secoli**

Nel corso del tempo l'accezione conferita alla parola lusso cambiata incredibilmente sia in forma che valore nelle diverse epoche storiche.

Il viaggio del settore del lusso nei diversi periodi storici comincia con la tradizione della sepoltura che, nonostante rappresentasse un bisogno fondamentale è anche indice del rapporto tra ricchezza e classe sociale. Si vedano ad esempio le piramidi in cui i faraoni

---

<sup>40</sup> Kapferer J.N., Kernstock J. e Brexendorf T., 2017, *Advances in Luxury Brand Management*

<sup>41</sup> Lipovetsky e Elyette, 2003, *Le luxe éternel. De l'âge du sacré au temps des marques. Paris: Gallimard.*

venivano seppelliti con i loro averi più preziosi in modo da contraddistinguersi anche nell'aldilà, il lusso è quindi la manifestazione della componente gerarchica della società ed è quindi intrinsecamente presenti sin dagli albori dell'aggregazione degli uomini. Fino al medioevo il lusso ha mantenuto la sua connotazione di splendore ma con l'avvento del cristianesimo esso è divenuto strettamente affiliato alla lussuria e da qui nasce la prerogativa negativa. Alla fine del XIX secolo, il concetto di lusso era ancora dominato dal modello aristocratico in cui i beni erano realizzati da artigiani che lavoravano solo con materiali rari e di prima qualità. Questo mondo, quindi, era caratterizzato dal legame con la soddisfazione di desideri principalmente frivoli e con ciò che è costoso e di qualità (Brun e Castelli, 2013).<sup>42</sup> Con l'avvento della rivoluzione industriale e dei seguenti cambiamenti l'approccio e il significato assegnato al lusso sono cambiati radicalmente. L'industrializzazione ha predisposto il passaggio ad una struttura di produzione più moderna che ha consentito l'intensificazione della produzione di beni e maggiore produttività oltre i confini geografici locali, ponendo le basi per quelle che oggi sono le aziende globali del lusso. Durante il ventesimo secolo, il lusso perde la maggior parte delle sue connotazioni negative e diventa sinonimo di eleganza e alta qualità (Danziger, 2005)<sup>43</sup>, allontanandosi dall'idea di decadenza e allontanamento dalla morale in quanto la moda di lusso assume la sua migliore rappresentazione nella haute couture, così che il lusso assumendo per la prima volta la connotazione di 'industria creativa' (Lipovetsky e Roux, 2003)<sup>44</sup>. A partire dagli anni '60, si introdusse la democratizzazione della moda a seguito del fenomeno di riformismo estetico diffuso nella società del tempo. A seguito di questo processo vennero esposte le prime collezioni accessibili alle classi emergenti dando la possibilità anche ai meno privilegiati di provare l'esperienza d'acquisto; i primi esponenti sono stati gli stilisti Pierre Cardin e Yves Saint Laurent.

Il mondo del lusso abbandona quindi l'aura divina e di unicità che lo aveva caratterizzato fino a quel momento a favore di un'espressione di qualità della vita capace di rispondere con grande flessibilità alla crescente complessità della domanda.

A partire dalla seconda metà del XX secolo, si ha il passo successivo dell'industrializzazione si è verificato una tendenza alla massificazione, con una trasformazione sia dell'offerta che della domanda nel settore della moda. Con la

---

<sup>42</sup> Brun A. e Castelli C., 2013, *The nature of luxury: A consumer perspective*,

<sup>43</sup> Danziger P.M., 2005, *Let Them Eat Cake: Marketing Luxury to the Masses - As Well As the Classes*,

<sup>44</sup> Lipovetsky G. and Roux E., 2003, *Le luxe éternel. De l'âge du sacré au temps des marques*. Paris: Gallimard

democratizzazione del lusso si è abbattuta la forte stratificazione sociale portando sul mercato non solo le persone più ricche ma anche gran parte della popolazione nel suo complesso. Il cosiddetto ‘Neo-Luxury’ prodotti e servizi di alta qualità ad un prezzo più accessibile alla maggioranza dei consumatori della classe media. Il lusso si trasforma adattandosi alla mutata situazione sociale diventando bellezza, piacere e sogno con attenzione sulle caratteristiche intrinseche del prodotto a ciò che esso rappresenta.

#### 2.4.2.2 Categorie di segmentazione del lusso

Il lusso è, come abbiamo detto, un concetto strettamente legati ai bisogni umani e può di per sé essere distinto in diversi livelli. Tra i primi a tentare di identificare macro-segmenti di clienti è Allérès (Allérès, 1990)<sup>45</sup> che ha suddiviso il mercato del lusso in tre classi distinte in base alle diverse classi sociali. In questa tassonomia si distingue tra lusso inaccessibile, lusso intermedio e lusso accessibile:

- **Lusso supremo o inaccessibile:** questa categoria comprende il lusso per eccellenza costituito da pezzi unici spesso su misura, lavorati artigianalmente con metalli preziosi. Si tratta di beni rivolti solo ad un pubblico esclusivo. Pochissimi marchi possono essere annoverati a questa categoria. I prezzi di questi prodotti sono senza dubbio molto alti in quanto questi prodotti puntano a proiettare il consumatore in una dimensione esclusività insuperabile. Il lusso inaccessibile è posto sulla punta della piramide. Questa classe è principalmente associata alle collezioni di haute couture e agli oggetti preziosi, inoltre riflette l'idea di lusso stabilita prima del ‘nuovo lusso’.
- **Lusso *lifestyle* o intermedio:** questa categoria include beni realizzati tramite una produzione in serie di prodotti di alta qualità e molto alla moda nonostante siano parte collezioni esclusive, contraddistinti da un marchio e identità di prodotto diretti ad una clientela selezionata in modo da rappresentare un equilibrio tramite un lusso maggiormente realizzabile. Hanno un grado di unicità inferiore al lusso inaccessibile ma sono comunque prodotti in piccole quantità e distribuiti attraverso canali di vendita selezionati. Riguardo al criterio del prezzo, questi beni sono venduti a un prezzo che non

---

<sup>45</sup> Allérès D. and Mellerio O., 1990, *Luxe, Stratégies-Marketing*

raggiunge gli stessi livelli di quelli della classe superiore anche se elevato. Alcuni esempi di questa categoria sono il *prêt-à-porter* e le collezioni relativi al ‘nuovo lusso’.

- **Lusso accessibile:** Questa categoria mantiene contenuti di alta moda ma ad un prezzo inferiore con un buon rapporto qualità-prezzo. Sono resi accessibili e desiderabili attraverso una buona comunicazione che fornisce esclusività ad un articolo in realtà ampiamente disponibile, infatti, consentono a una gamma più ampia di consumatori di avvicinarsi all'esperienza dell'acquisto di prodotti di lusso. È caratterizzata da estensioni del marchio di lusso in categorie esterne all'abbigliamento come i cosmetici.
- **Masstige:** *Masstige* è l'abbreviazione di *Mass-Prestige* ed indica una categoria di prodotti unica che punta a raggiungere un perfetto equilibrio tra un prodotto di qualità inferiore e un'esperienza di lusso. In una società con un benessere diffuso, il desiderio di acquistare beni di lusso coinvolge anche persone che non possono effettivamente permettersi i grandi marchi portando alla creazione di beni *commodities* che vengono però percepiti come di lusso. Questi beni sono venduti come ordinari ma con lo scopo di emulare lo stile, la comunicazione e la strategia distributiva dei beni di lusso. Un esempio sono le collezioni limitate di marchi di lusso con *brand* di *Fast Fashion*.

### 2.4.3 Close up sul Fast Fashion

La moda può essere definita come un'espressione sociale che si afferma in un determinato momento storico e area geografica e culturale, di un modello estetico e comportamentale ampiamente condiviso nel quale si riconosce un gruppo di persone.

Nell'epoca moderna contemporanea e in particolare nella società occidentale, alcuni fattori di *marketing* che la caratterizzano sono: la maggiore incidenza dell'acquisto di impulso, la sua bassa prevedibilità, l'elevata volatilità della domanda di mercato e il ciclo di vita più breve dei beni (*Fernie & Sparks*, 1998)<sup>46</sup>.

Come effetto di questa caratterizzazione, i rivenditori di abbigliamento, per essere redditizi, hanno adottato una strategia '*speed to market*' cioè un approccio che consiste nel capitalizzare velocemente presso di sé beni che non si trovano presso i loro concorrenti.

---

<sup>46</sup> Fernie J. and Sparks L., 1994, *Logistics and retail Management, Insights and current practice and trends from leading experts, (the international supply chain of fashion)*

Inoltre, è stato rilevato che il margine di profitto dei rivenditori aumenta quando riescono a reagire velocemente ed agilmente nell'acquisire le preferenze dei consumatori ed incorporarle nel processo di design e sviluppo del prodotto (*Christopher, Lawson e Peck, 2004*)<sup>47</sup>.

La storia della moda ci mostra come inizialmente siano state le passerelle e le sfilate della 'Haute couture' durante le settimane della moda che presentavano capi unici firmati dagli stilisti, ad ispirare principalmente l'industria del settore. Questo mondo era accessibile solo agli stilisti, ai compratori e ai professionisti che ne garantivano l'esclusiva realizzazione. Nel tempo la moda è stata testimone di cambiamenti epocali come la minigonna del 1964 di *Mary Quant*.

Negli anni 90 si assiste ad una ridefinizione della moda: le sfilate e le passerelle diventano un fenomeno pubblico, tanto che il regista *Robert Leacock* nel 1993 documenta in 'Catwalk' la vita sopra e fuori dalle passerelle delle protagoniste che sono oramai 'star' (*Leacock, 1993*)<sup>48</sup>. Dal 1999 le fotografie delle sfilate rimbalzano sulla tv, riviste e web portando alla demistificazione del processo della moda (*Sydney 2008*)<sup>49</sup>. La lunga esposizione dei consumatori attenti alla moda agli stili e design esclusivi delle passerelle ispira i loro gusti e i loro bisogni.

Tra gli sviluppi focali dell'industria della moda del XXI secolo è possibile trovare l'aumento del numero di stagioni della moda e la modifica delle caratteristiche strutturali nella catena di produzione che hanno costretto i rivenditori a desiderare costi inferiori ed adattabilità nel design, nella qualità e soprattutto nella consegna e nella velocità al mercato (*Doyle, Moore and Morgan, 2006*)<sup>50</sup>. Questa viene definita 'moda rapida' (*Taplin, 1999*),<sup>51</sup> in quanto tali rivenditori affrontano un processo non pianificato che ha per risultato un intervallo di tempo tra la progettazione e il consumo molto ridotto su base stagionale. Questa riduzione è appunto il *fast fashion* ed è tra i più grandi risultati della globalizzazione dell'industria della moda. Il fast fashion pone l'accento su una produzione

---

<sup>47</sup> Christopher M., Lawson R. and Peck H., 2004, *Creating Agile Supply Chains in the Fashion Industry*, *International Journal of Retail & Distribution Management*

<sup>48</sup> Leacock C., 1993, *Catwalk, a doc on fashion in the early 90's with a focus on Christy Turlington*

<sup>49</sup> Mintle S., 2008, *Fast fashion is not a trend*, available at <http://www.sydneylovesfashion.com/2008/12/fast-fashion-is-trend.html>

<sup>50</sup> Doyle S.A., Moore C.M. e Morgan L., 2006, *Supplier management in fast moving fashion retailing*. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 10(3): 272–81,

<sup>51</sup> Taplin I.M., 1999. *Continuity and change in the US apparel industry: A statistical profile*. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 3(4): 360–368

poco costosa, nonostante trasli rapidamente i modelli visti in passerella all'industria di produzione, permettendo ai rivenditori di rivendere le tendenze attuali a prezzi bassi e il più velocemente possibile. Tramite quest'innovazione quasi chiunque può permettersi di acquistare ed indossare le ultime tendenze che vengono proposte ciclicamente. La caratteristica di base del fast fashion risulta, infatti, la ricerca di queste tendenze ed il rapido adattamento alle richieste del mercato dato dalla produzione rapida ed ai prezzi contenuti. Come abbiamo espresso in precedenza infatti, l'esposizione dei clienti alle passerelle influenza pesantemente i loro gusti e le loro scelte di acquisto. Di conseguenza rivenditori come *Zara*, *H&M*, *Mango*, *New Look* e *Top Shop* si ispirano e a quei look per attrarre consumatori. Lo fanno interpretando il design e le tendenze del momento portandoli nelle loro collezioni e da questa velocemente sugli scaffali dei negozi e negli *eCommerce*, è la cosiddetta *Fast Fashion (FF)*. L'analisi degli ultimi venti anni sulle diverse caratteristiche della *Fast Fashion* mostra un sostanziale progresso nella creazione di conoscenza sulla moda. Questo è testimoniato dalla crescente attenzione che numerose riviste dedicano alla *Fast Fashion* in tutti i suoi aspetti. Il principale interesse risulta però riservato al dominio della supply chain e l'interesse ad accorciare i tempi di produzione e distribuzione.

Alcune tecniche della *Fast Fashion*, infatti, possono essere preziose per l'industria della moda perché: catene di produzione e fornitura e più flessibili e snelle, la risposta rapida del '*just in time*' generano un vantaggio competitivo sul mercato. I ricercatori avranno quindi bisogno di rivedere le strategie, ridisegnare e allineare la ricerca ai nuovi bisogni emergenti, il che comporta drastici cambiamenti anche nel settore della moda. Infatti, le preoccupazioni ambientali hanno in questi ultimi decenni generato e formato generazioni di consumatori attenti e consapevoli rispetto al commercio equo e solidale, al mercato verde, all'abbigliamento biologico. Altre analisi mettono sotto lente di ingrandimento la propensione al consumo, la disponibilità dei consumatori a spendere di più per un abbigliamento ecologico e sostenibile, con le strategie di *Fast Fashion*.

Da questo abbinamento nascono linee come l'abbigliamento in cotone ecologico di *Zara* ed *H&M*.

Grazie a fenomeni come la democratizzazione, i *trend* hanno modo di fluire verticalmente sia dall'alto verso il basso che dal basso verso l'alto, che è molto diverso rispetto all'altezza dell'alta moda ma significa che c'è un a reciproca influenza tra i vari segmenti.

## Confronto Fast e Slow fashion

Questa tabella espone in modo dettagliato le principali differenze tra i due modelli di business analizzati in precedenza attraverso una tabella in modo da poter facilmente comparare i diversi caratteri.

	Fast Fashion	Slow Fashion
<i>Definition</i>	“Fast fashion describes the retail strategy of adapting merchandise assortments to current and emerging trends as quickly and effectively as possible.” (Sull & Turconi, 2008, p. 5)	“[Slow] is simply a different approach in which designers, buyers, retailers and consumers are more aware of the impacts of products on workers, communities and ecosystems. [It] is about a richer interaction between designer and maker; maker and garment; garment and user.” (Fletcher, 2007)
<i>Emergence</i>	Mid-1980s (Abernathy et. al., 1999)	2007 (Fletcher, 2007)
<i>Focus</i>	Time-based	Quality-based
<i>Underlying models</i>	Opportunity-pull model (Sull & Turconi, 2008); Adaptive business model and sense-and-respond model (Day, 2011)	Designer-push model (Sull & Tuconi, 2008); Make-and-sell model (Day, 2011)
<i>Features</i>	Highly responsive supply chain, Speed-to-market, Sensitivity to trends from catwalks, Image of product scarcity, New merchandise each week, Flexibility	Quality over quantity, Responsibility, Balance, Sustainability, Transparency, Eco-friendly, Ethical, ‘Trans-seasonal’ Fashion
<i>Production and Materials</i>	Outsourcing, External suppliers, Manufacturing in low-cost countries, Synthetic fabric like polyester, nylon, non-organic cotton, rayon	Local production, Fair trade, Recycling, High-quality organic fabric like cotton, wool, silk, hemp, linen
<i>Price</i>	Original price is cheaper.	Original price is more expensive.
<i>Criticism</i>	Environmental pollution, Inhumane labour standards, Unconscious shopping, Waste, ‘McFashion’, Creation of a Culture of disposable clothing	High prices, Questionable trendiness of products, Limited availability of eco-friendly clothes
<i>Examples</i>	Zara, H&M, Forever 21, Topshop, Primark	Honest by, Patagonia, Adili, Ciel, Must Mood

Figure 13: *Detailed overview of the two Fast and Slow Fashion business models, 2018*<sup>52</sup>

### **Brand Reputation Management del Fast Fashion**

Come accennato in precedenza, la *Fast Fashion* si è dovuta confrontare con il discusso tema della sostenibilità e con seri problemi, in quanto come intuibile, è chiaro come una produzione rapida ed economica, di qualità ridotta è strutturalmente improntata ad esserne agli antipodi. Alcuni aspetti ne sono caratterizzanti: l’approccio *‘time-to-market’* ad esempio e soprattutto il processo di democratizzazione di cui è protagonista, per rendere accessibile moda di stile ad un bacino ampio

di consumatori, comporta infatti un insostenibile spreco di materie prime nella catena produttiva, che nella produzione invenduta negli scaffali. La *Fast Fashion* utilizza quindi di base metodologie di produzione poco attente alla salvaguardia ambientale generando, ad esempio le tonnellate di scarti della industria tessile che finiscono in discarica ogni anno. Al contrario, il movimento della moda sostenibile spinge verso lo *‘zero waste’*.

<sup>52</sup> Chavan R.B., 2018, *Analysis of Fashion Industry Business Environment, Institute of Appropriate and Sustainable Technology Aurangbad Maharashtra, India*, <https://lupinepublishers.com/fashion-technology-textile-engineering/fulltext/analysis-of-fashion-industry-business-environment.ID.000144.php>

Inoltre, proprio come derivato della l'impostazione del *mass market*, mercato di massa, la *Fast Fashion* incorre molto spesso in controversie relative a temi etici e sociali ben più importanti, come il rispetto di diritti fondamentali. Infatti, per applicare il modello e aumentare i guadagni dei marchi, il *Fast Fashion* adotta una produzione continua. obiettivo del FF è difatti quello di creare nel consumatore il bisogno continuo di capi nuovi, assecondare necessità in continua trasformazione. Come evidente, ciò è lontano dal prerequisito della stagionalità, del rispetto del lavoro umano, (i beni sono per lo più prodotti in Paesi in Via di Sviluppo, PVS, in condizioni al di sotto della legalità), del rispetto all'ambiente e della limitazione del consumo di energia.

Il FF si trova di fronte ad un bivio cruciale: gestire in modo corretto i tempi di consegna, il 'lead time e perseguire l'insorgere di bisogni continui, o rispettare requisiti di deferenza etica o sociale ed ambientali.

È questo il contesto del '*Brand Reputation Management*' reputazione aziendale, sinteticamente BRT. Questo risulta dall'insieme delle valutazioni e percezioni che i consumatori e stakeholder in generale hanno dell'azienda e che deriva dalla sua storia, dalle condotte aziendali e dalle sue comunicazioni. Ne deriva che questo è l'aspetto maggiormente in sofferenza e meno sviluppato del FF. Infatti, lo stato e l'immagine del FF è storicamente colpita da comunicazione negativa legata agli aspetti di sostenibilità più che da riflessi positivi dovuti alla reattività o dall'impostazione democratica del mass market.

Molti sono i fattori che contribuiscono alla formazione e consolidamento della *Brand Reputation* nel tempo. Il Management della FF dovrebbe puntare a rimuovere le diffamazioni che peraltro sono spesso suffragate da fatti inconfutabili, ma anche dalle fake news che circolano in particolare sul web. Tutto ciò può danneggiare significativamente l'immagine aziendale.

Un piano di comunicazione *Reputation management* strutturato può portare a superare queste diffamazioni positivamente. Ma da cosa in particolare deriva la cattiva reputazione?

Questa dipende due caratteristiche intrinseche del processo di fornitura del FF che non sempre rispetta comportamenti corretti: la tracciabilità e la trasparenza, attributi invece contribuiscono al successo del *luxury*.

Spesso, infatti, il consumatore è spinto all'acquisto in maniera compulsiva dal *design*/stile e dal prezzo economico.

Spesso le FF non considerano debitamente il dove producono i beni, la loro qualità e come vengono prodotti, cioè il rispetto di tematiche etiche e sociali che al contrario dovrebbero essere il punto focale di ogni settore.

Un esempio tra tutti: Il crollo di un edificio di otto piani, il Rana Plaza nel 2013, una terribile tragedia avvenuta nella città di Dacca nel Bangladesh fece emergere quale è il costo di quella produzione così conveniente, nel disprezzo delle tematiche sociali. lo stabile ospitava diversi stabilimenti tessili di prestigiosi marchi occidentali di abbigliamento, oltre ad una banca e numerosi appartamenti. Visti i segni di cedimento dello stabile furono evacuati i piani inferiori, una minima parte degli abitanti, ma non gli operai delle fabbriche che erano obbligatoriamente rientrati. Morirono 1.129 persone, 2.515 feriti (*Ansa, 2015*)<sup>53</sup>.

L'episodio di Dacca provocò un'ondata di indignazione causata anche dalle responsabilità morali dei Brand che producevano lì. In positivo questo ha portato 220 aziende bengalesi a sottoscrivere l'accordo per la prevenzione incendi e sicurezza degli edifici, sospinte dalla *Clean Clothes Campaign*. Questo ha anche aperto un pesante dibattito su quello che sarà l'VIII obiettivo dell'agenda 2030 per uno sviluppo sostenibile, il programma di azione per le persone, per un lavoro dignitoso, il pianeta è la prosperità crescita economica sottoscritto nel 2015 dai governi dei 193 Paesi dell'ONU.

Questo ha potuto essere anche grazie alla incrementata sensibilità dei consumatori sui temi della trasparenza e della tracciabilità poco presenti all'interno dei processi di creazione del valore dei brand di FF.

Anche perché il consumismo compulsivo che ha pervaso il settore ha provocato la perdita dell'unicità del processo creativo, attento alla qualità che è fondamento per una industria di moda, sostituendolo con la produzione di serie in larga scala.

La conseguenza naturale è un'a scarsa qualità dei materiali, dei processi produttivi, dei controlli. A tali scandali la maggior parte dei *brand* ha provato a dare risposta con maggiore attenzione al rispetto dei diritti umani e alla qualità dei prodotti offerti anche se

---

<sup>53</sup> Ansa, 2015, Crollo fabbrica Bangladesh, 42 a giudizio. Anche il proprietario Sohel Rana. Nel 2013 morirono 1.100 operai, [https://www.ansa.it/sito/notizie/mondo/asia/2015/06/01/crollo-fabbrica-bangladesh42-a-giudizio\\_3031201f-4bfe-48a4-bec6-d2675f378951.html](https://www.ansa.it/sito/notizie/mondo/asia/2015/06/01/crollo-fabbrica-bangladesh42-a-giudizio_3031201f-4bfe-48a4-bec6-d2675f378951.html)

molto spesso tali risposte sono stati più tentativi di ‘*green washing*’ che reali modifiche ai comportamenti etici dell’impresa.

### **Divario tra Fast Fashion e Slow Fashion nei cambiamenti climatici**

Seguendo la definizione dall’Enciclopedia Treccani, possiamo definire lo *Slow Fashion* come ‘*locuzione coniata da Kate Fletcher nel 2007 applicando al settore moda le suggestioni del movimento Slow Food di Carlo Petrini, con l’idea di difendere le buone pratiche che intendono porsi come controproposta e antidoto, se non proprio in aperta opposizione, alle derive della produzione industriale*’ (Treccani online).

Per approfondire il divario tra Fast e Slow fashion è necessario definire questo fenomeno in continua crescita e le sue differenze con lo *standard* precedente.

Lo slow fashion rappresenta un completo mutamento per tutta l’industria rivoluzionando l’intero sistema moda ed è definito come un nuovo modo di considerare la moda, decisamente in contrasto con la definizione precedente che era caratterizzata da rinnovi repentini e continue novità. Al contrario, lo *slow fashion* adotta una filosofia più ‘lenta’ incentrata sulla identità e la connotazione unica che le case di moda possono attribuire e basata su valore aggiunto che viene. Accresciuto attraverso collaborazioni e fusioni tra aziende. Tra gli elementi apportati da questo valore aggiunto spicca su tutti la componente green che viene raggiunta soprattutto tramite l’utilizzo di materiali sostenibili e di derivazione locale. Il principio della produzione sostenibile risulta essere tra gli elementi principali che differenziano le due filosofie in quanto il *Fast Fashion* punta ad una produzione su larga scala principalmente finalizzata ai *mass market*. Questo fa sì che non ci sia spazio per un’economia circolare poiché il singolo compratore è teso al proprio benessere e non a quello della sua comunità.

Dati recenti della società internazionale di consulenza manageriale *McKinsey*<sup>54</sup>, qualsiasi azienda può intraprendere un percorso di trasformazione verso un’azione più sostenibile, adottando misure che facilitino scelte più sostenibili e comportamenti *green* che siano comunque in grado di far fronte alla domanda globale. L’industria tessile è un ottimo esempio di possibilità di cambiamento; tra quelli attuabili nel breve periodo troviamo

---

<sup>54</sup> Mc Kinsey, 2022, What will a green global economy cost? Our experts on the numbers—and what’s at stake., <https://www.mckinsey.com/about-us/new-at-mckinsey-blog/how-much-will-a-green-global-economy-cost-our-experts-explain>

l'utilizzo e il sostenimento di materiali riciclati. Su questa scia troviamo l'iniziativa di molti grandi marchi quali H&M e Zara (*Ethical style, 2009*)<sup>55</sup>.

che hanno lanciato una collezione sostenibile, ma soprattutto campagne ed iniziative quali *WearMe30Times52* (*Bellini, 2020*)<sup>56</sup>, proposta dal marchio sostenibile *Maakola e Genuine Way* e rilanciata nel 2020 (in seguito all'esperienza del 2016, con la campagna *30Wears* di Livia Firth), che si è impegnata nel premiare il consumatore al momento del trentesimo utilizzo di un capo.

L'azienda ha inoltre assicurato alla sua clientela l'utilizzo di materie prime considerate sostenibili o ad impatto ambientale, etico e sociale ridotto oppure pari a zero.

L'industria tessile infatti risulta essere tra i più inquinanti e, secondo i dati raccolti dall'*Oekom Research (2020)*<sup>57</sup>, la maggior parte delle aziende non hanno ancora adottato le misure di base necessarie a contrastare il cambiamento climatico.

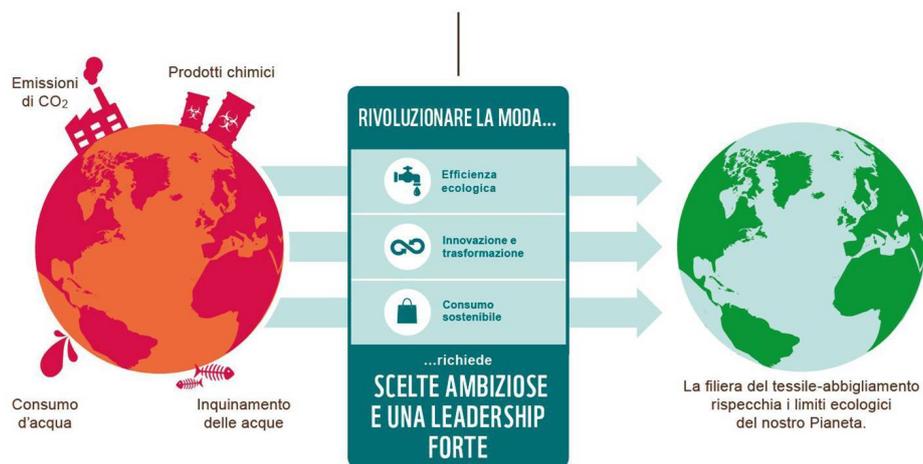


Figure 14: Rivoluzione radicale della moda per proteggere l'ambiente, WWF, 2020 <sup>58</sup>,

<sup>55</sup> Ethical Style, 2009, *The surprising top ten buyers of organic cotton available at* <http://ethicalstyle.com/tag/fast-fashion/>

<sup>56</sup> Bellini E.P., 2020, *Solw fashion cos'è e perché è il futuro della moda* <https://www.vogue.it/vogue-talents/article/slow-fashion-cose-futuro-moda>

<sup>57</sup> WWF, 2020, *Rating WWF-Industria tessile e dell'abbigliamento* <https://www.wwf.ch/it/i-nostri-obiettivi/rating-wwf-industria-tessile-e-dellabbigliamento>

#### Utilizzo delle fibre dal 1980 ad oggi

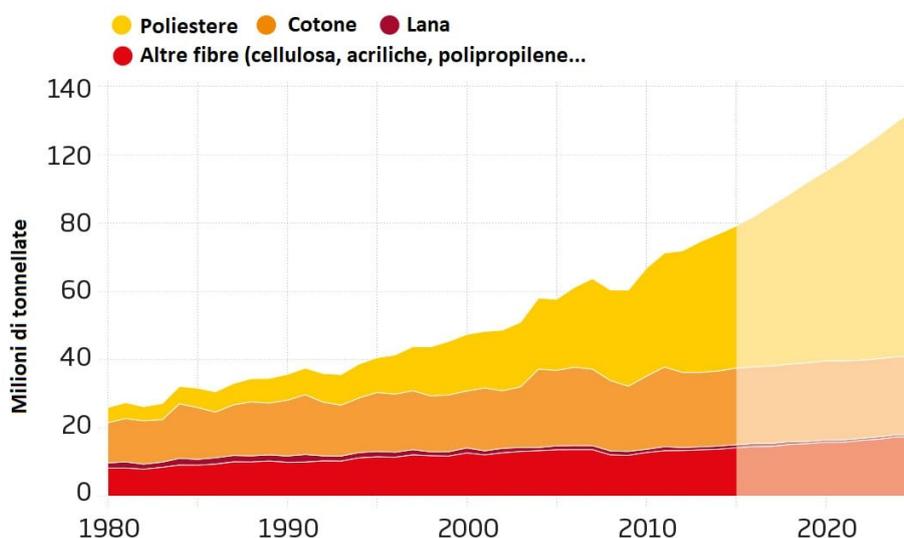


Figure 15: Progressione dell'uso delle fibre sintetiche dal 1980 ad oggi, Focus, Bignami L., 2018<sup>59</sup>

Questo nonostante il settore sia sul podio in termini di inquinamento con una produzione annuale di 1,7 miliardi di tonnellate di CO<sub>2</sub>. Tra gli abusi ambientali più gravi risalta la coltivazione di cotone che risulta essere particolarmente inquinante a causa del consumo di acqua utilizzato per la sua crescita, in media si sprecano 11.000 litri d'acqua (nonsprecare.it, 2011)<sup>60</sup>

L'analisi di McKinsey sottolinea inoltre la necessità di sensibilizzare il consumatore in modo che faccia azioni di acquisto responsabile e che mantenga i capi in buono stato al fine di prolungarne l'uso, precisando anche che l'azienda deve rafforzarsi, impegnandosi in trasparenza e tracciabilità, fattori imprescindibili di una supply chain devota alla sostenibilità secondo McKinsey.

Lo slow fashion è decisamente in linea con questi principi, e considerati gli stessi effetti devastanti causati dalla pandemia di Covid-19 sull'intero mondo del *fashion*, rappresenta uno sviluppo promettente per il futuro.

<sup>59</sup> Bignami L., 2018, *Ecologia Quanto costa (all'ambiente) vestirsi*, Focus, available at <https://www.focus.it/ambiente/ecologia/inquinamento-abbigliamento-e-ambiente>,

<sup>60</sup> Non spreca, 2021, <https://www.nonsprecare.it/quant-litri-dacqua-consuma-una-t-shirt>,

Negli ultimi anni anche questo settore ha partecipato alla tendenza della trasformazione digitale; di conseguenza la letteratura si è interrogata su quali siano gli svantaggi e i vantaggi che dell'utilizzo della tecnologia nel mercato della moda e del *fashion*. Nel prossimo capitolo si affronteranno i principali vettori di questa trasformazione e la risposta dei vari brand per adattarsi all'essenziale cambiamento imposto dalla pandemia.

## CAPITOLO III - DIGITALIZZAZIONE DEL SETTORE MODA

L'industria della moda è attualmente una delle più fiorenti ed è considerata una delle eccellenze del nostro paese grazie alla fama del marchio made in Italy. Nonostante le sue radici radicate non si esime dai profondi cambiamenti socioeconomici che hanno contraddistinto il panorama degli ultimi anni.

La possibilità di accedere a nuove tecnologie ha infatti fatto sì che ci fosse un incredibile cambiamento interno in termini di organizzazione, strategia e diffusione. La trasformazione è tanto profonda da modificare il significato che attribuiamo agli stessi concetti di lusso e customer experience. Questo proprio a causa del mutamento di mentalità che porta ad una nuova visione e nuovi canali per raggiungere i consumatori. Il fenomeno è stato ulteriormente accentuato dall'influenza del covid-19 che ha accelerato i processi che erano già in atto: a causa delle numerose quarantene infatti, - secondo un'analisi della compagnia di consulenza McKinsey- molti individui si sono affacciati per la prima volta al mondo degli acquisti con canale digitale. Nonostante molti siano intenzionati a tornare a fare acquisti negli esercizi fisici, questo fa prevedere un grande incremento nella vendita online.

### 3.1 Cambiamenti nei comportamenti dei consumatori

A causa della pandemia le aziende sono state costrette a modificare le modalità di interazione con i consumatori ridisegnando i propri modelli di business. Hanno particolarmente influito le restrizioni imposte dai governi di tutto il mondo messe in atto per proteggere dalla diffusione del virus, a causa di quest'ultime non è stato possibile interfacciarsi fisicamente con i clienti che erano costretti a rimanere a casa. Durante il periodo della pandemia si è altamente sviluppato il tema della sostenibilità e anche conseguentemente a questo molte aziende hanno inserito una sezione *lifestyle* riguardo a come l'azienda abbia affrontato l'emergenza Covid e come si adatti ai temi cari alla clientela. Secondo EY Italy( EY Italy, 2021)<sup>61</sup>, la pandemia è stata un acceleratore verso un'industria più sostenibile; tramite un sondaggio è stato rilevato che su un campione di

---

<sup>61</sup> EY Italy, 2021, Come è cambiata la sostenibilità delle aziende italiane dopo il Covid-19?, [https://www.ey.com/it\\_it/ey-sustainability-summit/ey--come-e-cambiata-la-sostenibilita-delle-aziende-italiane-dopo](https://www.ey.com/it_it/ey-sustainability-summit/ey--come-e-cambiata-la-sostenibilita-delle-aziende-italiane-dopo)

260 aziende italiane Il 70% delle aziende hanno posto obiettivi ma solo il 23% ha formalizzato dei target di tempo accelerando la propria strategia in ambito di riduzione d'impronta di carbonio ed emissione di gas serra. Nonostante questi sforzi non siano sufficienti gli sforzi qualitativi e quantitativi sono aumentati del 50% dal 2018 e la alterazione del contesto sociale ha funto da catalizzatore in quanto, dovendo comunque modificare la propria strategia, le aziende hanno deciso di investire per assecondare la trasformazione del mercato proiettati verso il futuro.

Al giorno d'oggi, i Millennials e la Generazione Z richiedono sempre più esperienze di acquisto multicanale che mescolano canali online e offline generando canali, piattaforme e punti di accesso autosufficienti e complementari (Johansson e Kask, 2017)<sup>62</sup>. Durante il la quarantena l'uso dei social media è salito alle stelle a causa della monotonia delle giornate e, per rimanere al passo con i tempi e mantenere alto l'interesse, le aziende hanno puntato sui *social media* e sugli influencer riuscendo a coinvolgere ancora più persone che con il metodo tradizionale. I *network* hanno creato una cultura partecipativa basata sul quantitativo di informazioni e contenuti postati su un prodotto basati su post, recensioni, e raccomandazioni degli utenti.

### 3.1.1 Modello a cinque stadi dei comportamenti d'acquisto

Data la rivoluzione nei sistemi d'acquisto e della relazione tra venditori e consumatori, nonostante si tratti di un'altra variante dello shopping digitale, si è diffuso il termine di '*social commerce*' (Che, Cheung, Thadani, 2017)<sup>63</sup> come nuovo luogo d'incontro per il commercio B2C. I social si sono inseriti nello schema d'acquisto rivoluzionandolo e modificando gli atteggiamenti tradizionali. Il primo esempio è stato presentato per la prima volta nel 1910 da John Dewey ed era diviso in:

- I. Percezione del problema-bisogno: questa fase si basa sul riconoscimento di una discrepanza tra la condizione attuale e quella ambita. Può nascere da un bisogno o stimolo interno alla persona, o esterno come la pubblicità ed è proprio da qui che nasce la volontà

---

<sup>62</sup>Johansson T. and Kask J., 2017, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Harry Timmermans

<sup>63</sup>Che J.W.S., Cheung C.M.K. and Thadani D., 2017, *Consumer Purchase Decision in Instagram Stores: The Role of Consumer Trust*, HICSS

di ricerca delle informazioni e il conseguente acquisto (Kotler, Keller, Ancarani, Costabile, 2017)<sup>64</sup>;

2. Ricerca di informazioni: identifica la fase della vera e propria ricerca delle informazioni, inizialmente basata su una maggiore attenzione e successivamente un'indagine attiva (Kotler, Keller, Ancarani, Costabile, 2017);
3. Valutazione delle alternative: a seguito della raccolta di informazioni il consumatore valuta le proprie alternative per svolgere una decisione ponderata. Rappresenta uno stadio diverso da quello della ricerca delle informazioni ma è strettamente legato a quest'ultimo in quanto non di rado i clienti vagano tra questi due stadi per un periodo di tempo prima di prendere effettivamente una scelta;
4. Decisione di acquisto; rappresenta la decisione finale del consumatore di acquistare un prodotto ma non l'acquisto vero e proprio in quanto si presentano altre scelte relative a: marchio, sede d'acquisto, quantità, momento d'acquisto e modo di pagamento (Kotler, Keller, Ancarani, Costabile, 2017);
5. Comportamento post-acquisto: è lo stadio complementare al primo perché identificata dal divario tra aspettative sul prodotto del consumatore e la valutazione in base all'impressione che si ha del prodotto. È quindi identificata da una funzione sottrattiva che può finalizzarsi in una delusione o in appagamento, in base alla percezione di qualità e grado di soddisfazione l'acquirente ricomprerà il bene e consiglierà il prodotto.

Internet si è inserito nel modello tradizionale dapprima influenzando solo lo stadio della ricerca delle informazioni dato che fornisce un numero superiore di dettagli rispetto a qualunque altro mezzo precedente ma col tempo si è inserito in tutti e cinque gli stadi. I *social media* suscitano desiderio di acquisto di un prodotto attraverso immagini che propongono uno stile di vita ritenuto desiderabile, inoltre forniscono informazioni sui beni e servizi forniti dai diversi marchi influenzando così la ricerca di informazioni. Inoltre, per mezzo delle diverse pagine i *brand* offrono alternative di prodotti concorrenti e tramite il *social commerce* è possibile effettuare l'acquisto. Infine, il comportamento post acquisto si esplica con le recensioni e post con cui gli utenti esprimono il grado di soddisfazione (Klieb, Voramontri, 2018)<sup>65</sup>.

---

<sup>64</sup> Kotler P., Keller K.L., Ancarani F. e Costabile M., 2017, Marketing management, Pearson

<sup>65</sup> Klieb L. and Voramontri D., 2019, Impact of social media on consumer behaviour, International Journal of Information and Decision Sciences

### **3.2 Come si sono adattati i grandi marchi alla trasformazione digitale**

Tramite l'innovazione tecnologica e i miglioramenti nei campi dell'informazione e della comunicazione il comportamento dei consumatori si è alterato facendo sì che i clienti oggi richiedano esperienze di shopping innovative e multipli canali per interagire con le aziende e acquistare i loro prodotti. Per fare ciò si è fatto ricorso allo strumento che è ormai diventato essenziale per ognuno di noi ossia il telefono cellulare, in particolare lo *smartphone*. Questo dispositivo così come altri assume infatti estrema rilevanza nella vita dei consumatori e risulta essere pertanto il perfetto veicolo per le transazioni economiche e commerciali.

Per restare al passo coi tempi le aziende hanno quindi sviluppato delle applicazioni compatibili con i dispositivi mobili. Quest'ultimi funzionano come negozi virtuali nei quali i clienti hanno modo di accedere a tutte le informazioni sui prodotti, promozioni e servizi in modo da invogliare i consumatori all'acquisto rendendo il procedimento elementare. Il processo non risulta altrettanto semplice per le aziende che hanno la difficoltà di interfacciarsi con nuove esperienze d'acquisto, diverse catene di fornitura più integrate, e strutture di comunicazione all'avanguardia per far fronte alle questioni riguardanti la privacy ed i mezzi di pagamento sicuro poste dai clienti. Per adattarsi alle nuove modalità di acquisto le aziende hanno infatti avuto bisogno di rimodellare la catena di approvvigionamento e la struttura logistica al fine di poter soddisfare le nuove richieste dei clienti

Inoltre, non potendo osservare e valutare il capo in prima persona i consumatori richiedono una selezione di immagini, video e layout che possano aiutarli a catturare l'essenza del prodotto e del marchio. Oltre alle caratteristiche funzionali e di design molte applicazioni forniscono uno strumento di geo localizzazione in modo da poter indicare anche il negozio fisico più vicino.

Questo risulta particolarmente utile in quanto tramite le applicazioni generalmente è possibile acquistare un prodotto e farlo recapitare a casa propria o un punto di raccolta. Le aziende non devono quindi solo aggiungere nuovi canali di distribuzione ma anche garantire strategie efficienti a creare relazioni inter-canale e progettare una struttura stabile ed altamente autosufficiente. Al fine di raggiungere questo obiettivo, le imprese

sono passate da una strategia multicanale a una strategia *omnichannel* (Berman e Thelen 2019)<sup>66</sup>.

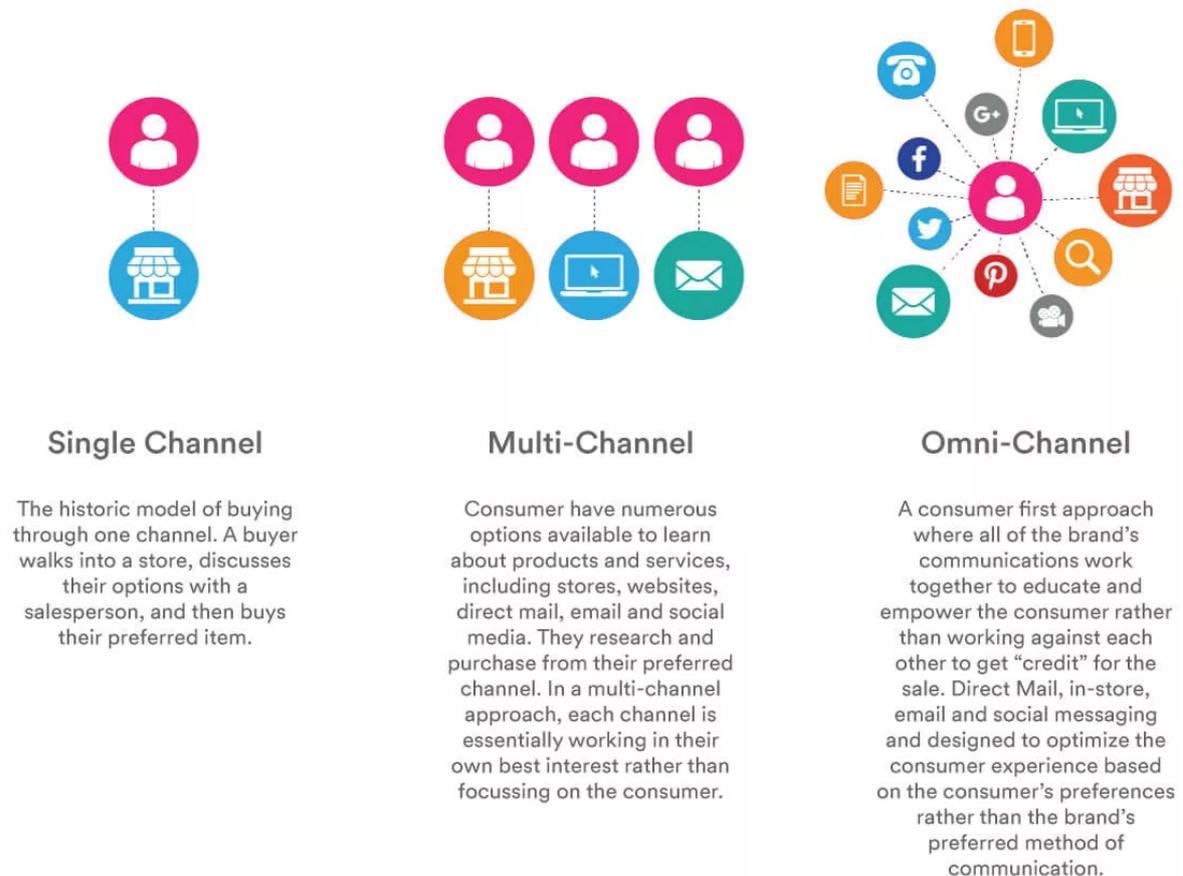


Figura 16: Le differenze tra le diverse strategie nell'uso dei canali, The State of Omnichannel Ecommerce in 2021, (2021),

<https://www.moengage.com/learn/omnichannel-ecommerce/><sup>67</sup>

In questo contesto il canale è definito da Mirsh come 'un punto di contatto con il cliente o un mezzo attraverso il quale l'azienda e il cliente interagiscono'<sup>68</sup> (Mirsch et al. 2016). Di conseguenza i canali possono essere canali fisici o digitali utilizzati dal brand al fine di incoraggiare l'acquisto; questo comprende negozi fisici e grandi magazzini ma anche piattaforme di e-commerce e social network. Il modello multicanale prevede la presenza

<sup>66</sup> Berman B. and Thelen S., 2018, Planning and implementing an effective omnichannel marketing program. International Journal of Retail & Distribution Management 46 (7): 598–614.

<sup>67</sup> Moengage, 2021, The State of Omnichannel Ecommerce in 2021, <https://www.moengage.com/learn/omnichannel-ecommerce/>

<sup>68</sup> Mirsch T., Lehrer C., and Jung R., 2016, *Channel integration towards omnichannel management: A literature review*, 20th Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS).

di numerosi canali che lavorano autonomamente senza alcun tipo di coordinazione e quindi completamente indipendenti, votati al soddisfacimento del solo settore di competenza. Al contrario nel modello *omnichannel* c'è sinergia e collaborazione tra i diversi canali per abbattere le barriere tra questi. Il modello precedente, infatti, non dava modo di avere una pianificazione comune portando a fenomeni quali la cannibalizzazione e competizione dei canali. Un chiaro esempio degli svantaggi del modello *multichannel* si può trovare nel fenomeno *webrooming* (Kang 2018, 2019)<sup>69</sup> in cui il cliente esamina attentamente diversi prodotti online raccogliendo informazioni sui di essi tramite il sito web per poi acquistarli in negozio facendo una più approfondita valutazione finale oppure il fenomeno dello *showrooming* ossia l'abitudine di provare alcuni vestiti in negozio per poi acquistare online oppure da un rivenditore più conveniente (Gensler et al. 2017).<sup>70</sup> Grazie al miglioramento introdotta dall'*omnichannel* i clienti beneficiano di maggiore varietà e maggiori possibilità su tutti i canali: un esempio è la possibilità di fare acquisti in qualsiasi momento potendo anche lasciare il carrello in sospeso per poi finalizzare la transazione in seguito in perfetta sincronia tra *eshop* tra punti di vendita fisici che possono essere utilizzati come punto di ritiro. Questa strategia rappresenta un passo ulteriore nella fusione tra *online* ed *offline* che sta rivoluzionando i modelli di business con diversi livelli d'integrazione in base alla strategia generale adottata in modo da essere il più efficace possibile.<sup>71</sup>

Come abbiamo detto le aziende tendono ad utilizzare i mezzi che più si confanno alla loro strategia con una visione centrica sulle vendite: nel settore del lusso è risultata vincente la strategia in loco in quanto i negozi fisici tradizionali restano il canale di acquisto primario e un punto di ritiro importante. Proprio per questo è importante la coordinazione tra *online* ed in sede.

---

<sup>69</sup> Kang P., 2018, *Showrooming, webrooming, and user-generated content creation in the omnichannel era*. Journal of Internet Commerce 17 (2): 145–169.

Kang P., 2019. *What drives omnichannel shopping behaviors?* Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal 23 (2): 224–238.

<sup>70</sup> Gensler S., Neslin S.A. and Verhoef P.C., 2017, The showrooming phenomenon: It's more than just about price. Journal of Interactive Marketing 38: 29–43.

<sup>71</sup> Cabigiosu A., 2020, *Digitalization in the Luxury Fashion Industry* (Palgrave Advances in Luxury) (p.129). Springer International Publishing.

### 3.2.1 Luxury Fashion Omnichannel

È opportuno analizzare le differenze nell'innovazione tra i brand di fast e slow fashion in quanto, come abbiamo osservato in precedenza, le strategie usate nei due settori sono molto diverse tra loro.

Nel settore del lusso rimane focale l'acquisto in punti di vendita tradizionali ma con il passare del tempo gli strumenti digitali sono diventati essenziali per attirare un maggior numero di consumatori e fargli fare una scelta consapevole grazie ai consistenti dettagli presenti sui realizzati ad hoc che portano ad una maggiore soddisfazione e fidelizzazione. Con il passare del tempo il marketing del settore *Luxury* deve poter trasmettere un'esperienza che si relazioni allo stile di vita dei consumatori pur mantenendo l'immagine di qualità performance e autenticità (Atwal, 2018)<sup>72</sup>, per conservare il suo stato infatti l'industria del lusso deve mantenere i caratteri di creatività ed unicità e per farlo è necessario investire nello sviluppo creativo e nella dimensione esperienziale del prodotto pur mantenendo la qualità superiore e la raffinatezza legate alla dimensione funzionale del brand. Essendo un'industria salda da diverso tempo la *digital transformation* può risultare pericolosa dato che i valori sopraindicati poco si sposano con la democraticizzazione dei prodotti data dall'accessibilità dei prodotti online (De Angelis, 2018)<sup>73</sup>. Nonostante ciò, le piattaforme social e digitali danno ai marchi la possibilità di coordinare le attività di gestione del marketing aumentando l'interazione con i clienti in termini di ascolto e di distribuzione facendo sì che si migliori anche la relazione con i clienti.

I social posso inoltre essere usati come mezzo per allargare la clientela di base portando più persone ad aspirare ad una vita diversa. Grazie a questi vantaggi, nonostante gli ostacoli iniziali, internet adesso è un mezzo fondamentale per creare prodotti nuovi e mantenere il posizionamento sul mercato. Difatti, il settore del lusso è stato tra gli ultimi a adattarsi al cambiamento data la necessità di implementare una catena produttiva e di distribuzione che gli consentisse di essere flessibile e veloce ma riportasse l'esperienza unica che aveva caratterizzato i brand fino a quel momento. Per fare ciò i marchi di lusso

---

<sup>72</sup> Rodger D. and Atwal A., 2018, *How to mitigate the effects of peri-operative death on nursing staff*. *Nursing Times*. 114 (8), pp. 26-29.

<sup>73</sup> Amatulli C., De Angelis M., Sciutto R. and Guido G., 2018, *Luxury marketing*. Vendere il lusso nell'epoca della sostenibilità, Luiss University Press

hanno creato un'esperienza online ad alto coinvolgimento e una forte interfaccia clienti. Nonostante ciò, niente è riuscito a competere con l'esperienza in negozio che rimane il principale luogo di acquisto, questa tendenza sembra variare però con la crescente alfabetizzazione digitale. Per ottenere il maggior ritorno possibile è necessario utilizzare una strategia multicanale che ponga il canale *digital* ed *in store* su un piano complementare combinando i canali offerti in modo da offrire un'esperienza il più vicino possibile a quella sensoriale totale e che abbia un coinvolgimento anche maggiore. Un esempio della collaborazione tra digitale e fisico è la presenza di vetrine e camerini intelligenti come quelli lanciati da Ralph Lauren che nel 2015 ha introdotto le *Oak fitting rooms* in collaborazione con la *Oak Labs*<sup>74</sup>. Tramite gli specchi era possibile regolare le luci, conteggiare il numero di articoli nella stanza, chiamare i commessi per assistenza ed addirittura vedere le raccomandazioni dello stilista su come abbinare i capi. Questo strumento innovativo non rende solo l'esperienza d'acquisto più piacevole ma fornisce anche dati sulle preferenze ambientali del consumatore e sulla popolarità dei capi.

		Commerce	Personalization	Ecosystem
		Superior cross-channel shopping experiences in-store and online	Tailored, targeted, and relevant cross-channel engagement, at scale	Rich cross-channel platforms integrated with consumer needs and lifestyles
Customer journey	Discover and consider	Product focus. Marketing content focuses on elevating product and offers.	Tailored offer. Marketing, messaging, and content are personalized to people like me.	My 360° offer. Content is tailored dynamically to what I am doing and feeling today.
	Purchase and enjoy	Convenience and reliability. I can choose how I receive my product, and I have multiple return options.	Integrated shopping. I can switch easily between channels when shopping, receiving my order, and making returns.	Experience at the center. I can engage with the brand across my shopping, purchases, experiences, and different channels seamlessly.
	Engage and advocate	App and loyalty. The mobile app and loyalty program keep me engaged and incentivize me to return.	Engagement outside the transaction. The app and loyalty program enhance the experience and keep me engaged even if I don't purchase.	Access to a community. The brand ecosystem gives me access to new experiences, content, and other like-minded users.

Figura 17: Le tre strategie chiave per l'omnicanalità, Mc Kinsey, 2021<sup>75</sup>

<sup>74</sup>Bolelli G., 2015, Ralph Lauren e Oak Labs presentano dei camerini di prova interattivi <https://it.fashionnetwork.com/news/ralph-lauren-e-oak-labs-presentano-dei-camerini-di-prova-interattivi.597668.html>

<sup>75</sup> Mc Kinsey, 2021, Omnichannel: The path to value, <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-survival-guide-to-omnichannel-and-the-path-to-value>

Come scritto in precedenza, la trasformazione digitale può risultare pericolosa per i brand di lusso perché quest'ultimi fanno forza sulla poca accessibilità e di conseguenza la democratizzazione delle informazioni va a minare questo principio in quanto il valore dei brand viene attenuato e avvicinato a quello dei brand di livello medio (De Angelis, 2018)<sup>76</sup>. Per evitare che ciò accada è necessario sfruttare al meglio le piattaforme digitali e social incrementando il loro utilizzo nelle attività di marketing in modo da creare una maggiore relazione con i clienti. Il principale problema è rappresentato dal come riproporre l'esperienza personalizzata che danno tipicamente questo tipo di marchi.

Per ottenere il massimo rendimento dalla rete e sfruttare tutte le sue potenzialità non basta avere un sito web o un negozio online; infatti, così facendo si usa solo il 10% delle opportunità che offerte da internet (Kotler, 2019)<sup>77</sup>. Tramite la rete sarebbe infatti possibile raccogliere informazioni sia sui propri clienti tramite chat e forum che facilitino la comunicazione fornendogli un ruolo attivo, sia sui propri concorrenti in modo da potersi evolvere e rimanere competitivi sul mercato.

### **3.2.2 Fast Fashion Omnichannel**

Tra le caratteristiche principali del fast fashion ci sono una costante rotazione dell'assortimento, i prezzi bassi ed una grande varietà, il tutto deriva dalla capacità di imitare marchi di lusso (Gabrielli et al., 2013). Il fenomeno di emulazione è cresciuto esponenzialmente con lo sviluppo digitale perché le nuove generazioni possono ammirare ed aspirare ai beni di lusso in qualsiasi momento, di conseguenza riprodurre i capi dei grandi marchi ad un prezzo più accessibile risulta una strategia vincente. La digitalizzazione però non si ferma all'uso dei social media ma si spinge nel creare una strategia che rivoluziona l'idea di business tradizionale per integrare il digitale lungo tutta la catena del valore (Chaffey & Smith, 2017). In particolare, è importante per avere una trasformazione digitale di successo che il brand si focalizzi sulla customer experience e per farlo la strategia omnicanale è la più adeguata. I marchi del settore fast fashion sono quindi passati da una strategia multicanale ad una omnicanale (Rey-Garcia et al., 2018) per un'interazione armoniosa attraverso i canali in cui il negozio fisico rappresenta

---

76 Amatulli C., De Angelis M., Sciutto R. and Guido G., 2018, *Luxury marketing. Vendere il lusso nell'epoca della sostenibilità*, Luiss University Press

77 Kotler P., 2019, *I 10 Peccati Capitali del Marketing*, Giunti Editore

principalmente un punto di ritiro per il servizio *click and collect*. I brand di fast fashion devono quindi acquisire la necessaria accessibilità e flessibilità per garantire un'esperienza *omnichannel* completa che gli faccia avere successo.

Secondo uno studio condotto da *moengage.com*, i rivenditori che hanno un approccio omnichannel più completo mantengono oltre l'89% dei loro clienti rispetto a quelli che si focalizzano meno in questo settore. Nuovi dati inoltre mostrano che il 43% degli acquirenti ha riferito di aver fatto acquisti mentre era a letto, il 23% in ufficio e il 20% dal bagno o in macchina. Questi sono cambiamenti significativi per le prospettive di vendita.

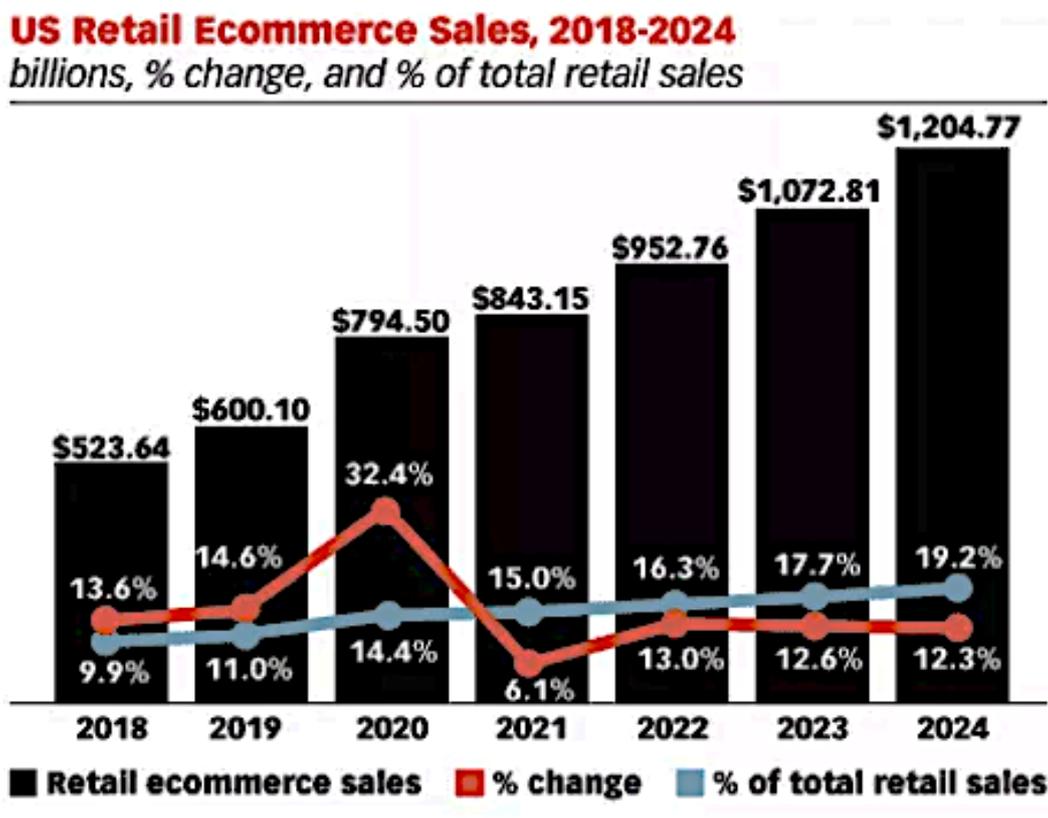


Figura 18: Dati relativi all'e-commerce statunitense,

<https://www.moengage.com/learn/omnichannel-ecommerce/><sup>78</sup>

Già nel 2019 l'Aberdeen Group<sup>79</sup> aveva riferito che l'89% dei clienti viene mantenuto dai rivenditori *omnichannel* più forti, rispetto al 33% per le aziende con strategie

<sup>78</sup> Moengage, 2021, <https://www.moengage.com/learn/omnichannel-ecommerce/>

<sup>79</sup> Digital commerce 360, 2013, Why an omnichannel strategy matters, <https://www.digitalcommerce360.com/2013/12/31/why-omnichannel-strategy-matters/>

*omnichannel* deboli. Il 90% dei consumatori aveva infatti dichiarato di utilizzare più di un dispositivo per raggiungere un singolo obiettivo online.

Chiaramente, per le aziende di e-commerce, avere un forte approccio *omnichannel* che unisce senza soluzione di continuità canali separati è un grande vantaggio.

### **3.3 Le principali innovazioni digitali introdotte nell'industria**

A causa dell'alto grado di componente esperienziale, il settore della moda è stato tra quelli più negativamente impattati dal Covid-19. Di conseguenza i marchi sono stati costretti a trovare delle soluzioni per mantenere il livello di *engagement* precedente e ci sono riusciti tramite l'utilizzo delle innovazioni più recenti. La strategia si è pertanto focalizzata sul come trasporre l'esperienza sul campo digitale invitando all'acquisto nonostante la chiusura dei negozi fisici e, che stando a casa, non ci fosse una reale necessità di acquistare nuovi capi.

#### **3.3.1 Sfilate digitali**

A causa della pandemia e la conseguente impossibilità di viaggiare e le difficoltà date dagli assembramenti l'industria della moda ha dovuto trovare altri modi per organizzare eventi, per fare ciò si è fatto ricorso alle sfilate digitali che si sono sostituite a quelle tradizionali. Alcuni hanno utilizzato i social network altri addirittura hanno utilizzato piattaforme che rimpiazzano le modelle con degli avatar che esponessero i design degli stilisti. Uno degli esempi del secondo caso è la compagnia *Digital Runway*<sup>80</sup> che crea spettacoli con persone virtuali realizzate attraverso una tecnologia 3D a partire da immagini in due dimensioni. Questa soluzione no. Ha solo permesso alle sfilate di continuare indisturbate durante la pandemia ma ha anche introdotto una modalità nuova caratterizzata da produzione personalizzata e automazione ma soprattutto da un'efficienza di costo senza rivali. Tramite l'utilizzo completo del virtuale, il settore moda si è avvicinato al settore degli NFT portando inoltre una maggiore democraticizzazione: i clienti possono acquistare con un paio click nel giro di pochi istanti e questo da maggiore accessibilità ma il capo digitale può essere condiviso solo

---

<sup>80</sup>Digital Runway, (n.d.), Digital Runway, *We create a Digital Runway for your Fashion Brand*, <https://www.digital-runway.com>

dall'effettivo possessore. il trend delle sfilate digitali è riuscito ad espandersi includendo anche le grandi firme con l'esperimento realizzato durante la settimana della moda svoltasi a marzo 2022 con l'evento della *Metaverse Fashion Week (MFW)*. Anch'essa utilizza lo strumento di conversione da disegno in 'd a prodotto tridimensionale ma dà la possibilità di acquistare capi fisici vedendo sfilare le loro copie virtuali.



Figura 19: *Metaverse Fashion Week (MFW)*, Dave A., 2022, The Block,

<https://www.theblockcrypto.com/post/139904/inside-the-first-ever-metaverse-fashion-week>

Alcuni stilisti hanno optato per una soluzione meno drastica realizzando live stream delle sfilate e mandando aggiornamenti sui social in tempo reale. Le settimane della moda di ottobre 2020 (SS21) sono state contraddistinte da sfilate tenute principalmente in presenza ma con un pubblico risotto o addirittura pari a zero. Tra i brand più conosciuti troviamo Moschino e Prada: il primo, onde evitare di lasciare vuota la prima fila, ha realizzato delle marionette estremamente somiglianti agli invitati, il secondo ha realizzato una sfilata interamente virtuale ma ha aggiunto una sezione finale dedicata alle domande poste dai clienti rendendo l'esperienza particolarmente personale e coinvolgente (Glendinning, 2020)<sup>81</sup>.

<sup>81</sup>Glendinning M., 2020, *9 of the Best Virtual Runway Shows Presented During SS21 Fashion Week*, <https://fashionmagazine.com/style/virtual-runway-shows-ss21-recap/>

### 3.3.2 Showroom digitali

Un altro strumento per ottimizzare le vendite online sono gli *showroom* virtuali. Quest'ultimi nascono come un modo per incoraggiare l'interazione dei consumatori nonostante il sito fisico non sia disponibile dando modo ai marchi di creare e presentare nuove collezioni. All'interno è possibile prenotare appuntamenti per camerini virtuali con i commessi, osservare i prodotti e confermare gli ordini (Damen, 2021)<sup>82</sup>. Non si tratta di una tecnologia completamente nuova ma di un adattamento e questo sembra essere apprezzato dai consumatori. Secondo l'articolo della McKinsey '*These eight charts show how COVID-19 has changed B2B sales forever*', sia i consumatori che i produttori *business to business* si sono talmente abituati a questa nuova realtà da preferire l'adattamento in digitale al metodo tradizionale. Viene infatti riportato che circa il 70-80% preferisce le interazioni umane a distanza o la possibilità di servizio autonomo in quanto, oltre ad essere attualmente sicuro, gli rende più facile la programmazione e risulta essere più economico.<sup>83</sup> Tradizionalmente, i compratori al dettaglio ed i marchi si incontravano in un negozio fisico di quest'ultimo in un determinato periodo di tempo ossia la settimana di mercato. Per fare ciò è richiesta un'alta programmazione per cercare di invitare più compratori possibili con un risultato di molto lavoro e l'esclusione di alcuni, al contrario ora i marchi possono semplicemente aggiungere le collezioni agli *showroom* digitali cosicché gli acquirenti possano vedere l'intera collezione ed ordinarli. Questo risulta un metodo molto più efficace perché in questo modo i rivenditori possono effettuare l'ordine tramite l'esperienza virtuale e senza passare l'intera giornata a girare tra diversi showroom, perciò, il processo viene altamente semplificato. Tra gli esempi di marchi diffusi, anche se non ancora presente in Italia, troviamo il marchio Amazon Go che per differenziarsi e personalizzare la *customer experience* ha ideato un sistema di riconoscimento in negozio tramite l'applicazione. Infatti, all'ingresso ci si identifica tramite un codice a barre e poi si fanno acquisti e si esce, il sistema riconosce e registra i prodotti ed effettua il pagamento automaticamente all'uscita per una perfetta dicotomia

---

<sup>82</sup> Shopify, (n.d.), *What Is a Digital Showroom? 6 Examples & Best Practices to Sell More*, <https://www.shopify.com/retail/digital-virtual-showroom>

<sup>83</sup> Bages-Amat A., Harrison L., Spillecke D. and Stanley J., 2020, *These eight charts show how COVID-19 has changed B2B sales forever*, McKinsey, <https://www.mckinsey.com/business-functions/growth-marketing-and-sales/our-insights/these-eight-charts-show-how-covid-19-has-changed-b2b-sales-forever>

tra esperienza online ed offline che permette al brand anche di raccogliere informazioni sulle abitudini d'acquisto<sup>84</sup>.

### 3.3.3 NFT

La pandemia ha aperto la strada a molti strumenti non convenzionali che diano la possibilità di creare una realtà parallela basata totalmente sul digitale, tra questi troviamo gli NFT. Tramite quest'ultimi è possibile codificare un bene attribuendogli un codice specifico in modo da autenticarli con un vero e proprio diritto di proprietà per un documento tracciabile ed inalterabile.

Quest'innovazione è particolarmente rilevante per il mercato della moda poiché il settore del lusso perde circa 450 miliardi di dollari ( Bovard, 2021)<sup>85</sup> a causa di capi contraffatti e tramite la caratteristica della tracciabilità si può avere certezza sull'origine dell'abito. Il tracciamento consente inoltre di conoscere i dettagli relativi ai valori dell'azienda, in particolare in ambito di sostenibilità perché permette di informarsi riguardo alla filiera produttiva e all'atteggiamento delle aziende nei confronti di eventi cardine. Il percorso del vestiaro digitale nasce dal fenomeno del *gaming*, ossia l'utilizzo di videogiochi altamente immersivi e che sembrano essere un'estensione della vita reale per i giocatori. Proprio a causa della loro percezione di ampliamento della realtà, si è creata la possibilità di vestire e accessoriare i personaggi attraverso le *skin*, chiamate così perché identificano la 'pelle' con cui sono ricoperti i soggetti; molti stilisti si sono messi all'opera in questo campo ma spiccano particolarmente Luis Vuitton, Gucci e Balenciaga che hanno creato dei design rispettivamente per *League of Legends*, *Rodblox* e *Fortnite* (Tibaldi., 2021)<sup>86</sup>. Lo sviluppo del vestiaro digitale sembra solo poter crescere con l'arrivo del metaverso, uno spazio online creato attraverso una simulazione informatica condivisa che crea una realtà virtuale o aumentata con ambienti virtualmente persistenti in cui le persone partecipano attraverso degli avatar (Dictionary.it)<sup>87</sup>, che consentirà di incrementare le vendite. Il target ideale degli NFT del vestiaro di lusso è una donna tra i 17 e i 23 anni, questo tipo di prodotti si rivolge principalmente infatti alla generazione Z che comprende

---

<sup>84</sup> 4wardPRO, (n.d.) , 5 esempi di retail vincenti grazie alla digital revolution, blog.4ward.it,<https://blog.4ward.it/5-esempi-di-retail-vincenti-grazie-alla-digital-revolution>

<sup>85</sup> Bovard V., 2021, Cosa significa per l'industria moda aprirsi al mercato dei Non-Fungible-Token?, <https://www.harpersbazaar.com/it/moda/tendenze/a36296527/moda-2021-nft/>

<sup>86</sup> Tibaldi S., 2021, Fashion Nft: la moda ai tempi del metaverso, la Repubblica, [https://www.repubblica.it/moda-e-beauty/d/2021/11/26/news/nft\\_moda\\_digitale\\_brand\\_lusso\\_futuro-342213372/](https://www.repubblica.it/moda-e-beauty/d/2021/11/26/news/nft_moda_digitale_brand_lusso_futuro-342213372/)

<sup>87</sup> metaverse definition, <https://www.dictionary.com/browse/metaverse>

al meglio il valore dei beni e come gli si applica il valore per scarsità. Nonostante la natura del bene comprenda l'immaterialità, il valore del settore si è concretizzato velocemente fino ad arrivare a 30-40 miliardi di dollari l'anno solo per quanto riguarda il settore delle *skin* (D-Market, 2021) e, secondo uno studio di Morgan Stanley, nel 2030 gli NFT nel settore gaming potrebbero arrivare a rappresentare il 10% del settore *luxury* con 20 miliardi di fatturato nel collezionismo di lusso.



Figura 20: Nft by UNXD\_NFT courtesy of @pranskynft - dress Dolce&Gabbana  
(Repubblica, 2021)

Un esempio palpabile del fenomeno è il vestito di Dolce&Gabbana, della collezione virtuale Genesi, che è stato venduto all'asta a più di un milione di dollari.

### 3.4 L'e-commerce e la pandemia

L'e-commerce è generalmente definito come commercio elettronico, è comunemente confuso con l'e-business che però identifica un processo aziendale che viene trasferito in digitale, pertanto, rappresenta meramente un sottogruppo dell'e-commerce. Quest'ultimo consente di svolgere attività commerciali transnazionali non solo in termini di transazioni ma anche tutti gli aspetti della negoziazione comprendo tutte le relazioni di tipo commerciale realizzate tramite reti telematiche (Glossario Marketing)<sup>88</sup>.

Si distinguono diverse tipologie sulla base delle parti coinvolte:

- B2B: la relazione commerciale tra due imprese è definita come business to business ed è stata la prima a svilupparsi. In genere si tratta di due imprese impegnate nello stesso settore o che si trovano nella stessa filiera produttiva, si tratta pertanto di una relazione basata su accordi che regolano le modalità di scambio in una rete chiusa.
- B2C: rappresenta il principale modello di e-commerce e rappresenta la tipologia business to consumer ossia tutte le transazioni che si articolano tra imprese e consumatori finali. Questa modalità è utilizzata principalmente come negozio virtuale e pertanto viene identificata anche con il termine *storefront*, ossia vetrina.
- C2C: rappresenta il modello d'asta da consumatore a consumatore in cui il sito opera come moderatore ed intermediario ma sono le parti a regolare la transazione.

L'e-commerce nel settore moda si è sviluppato rapidamente e a livello globale a partire dagli anni Settanta con l'introduzione dell'EDI (*Electronic Data Interchange*) ossia il primo servizio che consentiva il trasporto di informazioni e documenti elettronicamente ancor prima dell'invenzione di internet (Borlotti 2016) .<sup>89</sup>Successivamente nel 1996 in Italia si passò al cyber mercato, promosso da alcune case editrici in collaborazione con la Rinascente, a questo si accedeva tramite il sito [www.mercato.it](http://www.mercato.it) che dava opzioni di acquisti per diversi beni. Il 1999 è identificato come anno della svolta perché, grazie all'avvento di internet, molte aziende iniziarono ad aprire attività *online* e a partire dal 2001 il numero di utenti aumentò esponenzialmente. Risulta quindi evidente che la popolarità del commercio virtuale e dei dispositivi digitali fosse in crescita ancor prima

---

<sup>88</sup> GlossarioMarketing.it, (n.d.), *E-commerce: definizione, significato*, <https://www.glossariomarketing.it/significato/e-commerce/>

<sup>89</sup> Borlotti A.C., 2016, Fashion e-commerce: prima e dopo, <https://riviste.unimi.it/index.php/groundbreaking/article/view/7508>

del covid-19 ma con il blocco dei negozi fisici e della mobilità dovute alla quarantena molte aziende hanno trovato nell'e-commerce una risorsa per la propria sopravvivenza.<sup>90</sup> La crescita della transazione online ha fatto sì che molte aziende si dotassero di un sistema sicuro per le transazioni su internet e che il passaggio all'omnicanalità si completasse.

### 3.4.1 Cambiamenti nel marketing a seguito della pandemia

Tradizionalmente, la campagna di marketing comprendeva promozioni o pubblicità tramite canali quali tv, radio oppure eventi. Al contrario il marketing digitale sfrutta nuove tecnologie quali social, applicazioni e in generale e tutto ciò che utilizza internet, e che si basa sulla raccolta e utilizzo di dati. Questa seconda tipologia risulta attualmente più conveniente in quanto consente di conquistare l'attenzione di un pubblico più vasto grazie ad una comunicazione istantanea e personalizzata per il cliente target che gli consente di avere enorme visibilità. È evidente che la prima ricerca effettuata dai consumatori odierni avvenga su internet ma consente anche di indirizzare il messaggio ai clienti potenziali con la possibilità che diventi virali.

Tra i principali strumenti per il marketing troviamo:

- SEO: L'acronimo sta per *Search Engine Optimization* ossia l'ottimizzazione dei motori di ricerca al fine di migliorare il posizionamento di un sito o di una pagina nei risultati di una ricerca sui server. (Garvadi, 2020 )<sup>91</sup>. È considerata indispensabile e uno dei migliori investimenti a lungo termine in quanto consente di aumentare i potenziali visitatori attraendo più clienti;
- Pubblicità online: i cosiddetti *Ad* ossia inserzioni a pagamento, quali *Google Ads*, che vengono presentati al consumatore in base alle ricerche recenti e quindi gli interessi probabili;
- Dati: in particolare la funzione analytics che fornisce statistiche e dati che vengono impiegati nelle altre strategie;
- SSM: Il *Social Media Marketing* è una strategia che prevede l'uso delle piattaforme di networking come strumento di promozione delle aziende che condividono contenuti sui

---

<sup>90</sup> Illiano M., 2020, La via d'uscita da Covid-19 per la Moda è l'e-commerce. Ecco come fare, Il Sole 24 Ore, [https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2020/04/21/e-commerce-covid19-moda/?refresh\\_ce=1](https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2020/04/21/e-commerce-covid19-moda/?refresh_ce=1)

<sup>91</sup> Garvadi A., 2020 , La SEO cos'è? Come funziona? <https://andregavardi.it/seo-cos-e/>

social network inserendosi nella quotidianità degli utenti. L'obiettivo è creare un numero sufficiente di interazioni e pubblicizzare il brand dove gli individui passano gran parte del proprio tempo. Secondo il report '*Digitale 2021*' (*We Are Social, 2021*)<sup>92</sup>, gli utenti globali sono arrivati a 4,55 miliardi, con una crescita del 9,2% rispetto all'anno precedente, e 5,29 miliardi di persone hanno un telefono *mobile*. I social media hanno un'importanza crescente nel *placement* dei brand; infatti, il 72% degli utenti globali li utilizza quando cerca informazioni sui marchi e il 43.2% utilizza in particolare i social network, questo accade in quanto in media gli utenti trascorrono due ore al giorno sui social e il 31% lo fa per lavoro. Le principali piattaforme sono (digital4biz, 2022)<sup>93</sup>:

- Facebook  
Utenti medi mensili: 2,9 miliardi  
Target medio: 30-60+ anni e prevalenza di industrie B2B e B2C
- Twitter  
Utenti medi mensili: 330 milioni  
Target medio: 35-50+ anni e prevalenza di industrie B2B e B2C
- LinkedIn  
Utenti medi mensili: 260 milioni  
Target medio: 25-45 anni con prevalenza di industrie B2B, il social offre grandi opportunità di crescita ma è usato soprattutto per l'assunzione di dipendenti non per attività promozionali.
- Instagram  
Utenti medi mensili: 2 miliardi  
Target medio: 25-35 anni con industrie prevalentemente B2C, l'applicazione punta infatti sulla componente visiva basata sulla condivisione di video ed immagini. Negli ultimi anni è stata aggiunta la funzione mercato che rappresenta un punto focale per il social e-commerce.
- Youtube  
Utenti medi mensili: 2 miliardi

---

<sup>92</sup>We Are Social, 2021, <https://www.slideshare.net/DataReportal/digital-2021-october-global-statshot-report-v03>

<sup>93</sup> Digital4, 2022, Social Media Marketing: cos'è oggi, come farlo e quali vantaggi, <https://www.digital4.biz/marketing/social-media-marketing-cos-e-come-farlo-vantaggi/>

Target medio: 18-45 anni e prevalenza di industrie B2B e B2C per qualunque azienda che crei video promozionali.

- TikTok

Utenti medi mensili: 1 miliardo

Target medio: 16-24 anni e prevalenza di industrie B2C. questa applicazione è cresciuta in modo esponenziale e le tendenze virali sono tra i metodi più efficaci per rivolgersi alla clientela giovane.

- *Mobile Marketing*: identifica la totalità delle attività che avvengono *smartphone* o dispositivi mobili con lo scopo di comunicare o interagire con gli utenti tramite strategie multicanale( *Mobile Marketing Italia*, 2019)<sup>94</sup>. Si divide in:

- *App-based*: si basa principalmente sull'impiego di applicazioni ed utilizza strumenti quali *banner* e annunci video;
- *Location-based*: sono pubblicità che si attivano all'entrata di una specifica area geografica, per esempio, si attivano nelle vicinanze del punto vendita;
- *Notifiche push*: si tratta di comunicazione interne all'applicazione;
- *Pubblicità Nativa*: si basa sulla forma e funzione della piattaforma di utilizzo.

### 3.5 La digitalizzazione del lusso durante la pandemia

A causa della pandemia le aziende sono state costrette a stravolgere completamente i loro equilibri a causa delle norme vigenti che impedivano la circolazione e il conseguente acquisto in punti vendita fisici, portando ad una riduzione dei ricavi.

Per rispondere al periodo di chiusura, le industrie globali hanno puntato sulle piattaforme digitali e in particolare sui social media per far fronte alla chiusura generale, elaborando nuove strategie innovative che gli permettessero di comunicare al meglio con i consumatori. La pandemia è quindi stata un veicolo per accelerare la trasformazione digitale in un'industria che non si era ancora mossa in quella direzione ma che ha saputo adattarsi brillantemente. A quantificare il percorso della *digital transformation* del settore lusso ci ha pensato *Altgamma* con i suoi Digital Awards che hanno realizzato una mappa

---

<sup>94</sup> Mobile Marketing Italia, 2019, Cos'è il Mobile Marketing?, <https://mobile-marketing.it/cos-e-il-mobile-marketing>

che illustrava il posizionamento di vari marchi in base a oltre trecento parametri (Albamonte, 2021)<sup>95</sup>.

La mappa stata realizzata dall'azienda *Contactlab* che ha esaminato brand provenienti dall'alto di gamma di settori del design, alimentare, moda, gioielleria e ospitalità concentrandosi in particolar modo su come esse avessero affrontato la diffusione dell'*e-commerce* che, a seguito della pandemia, ha avuto un grosso aumento nelle quote di vendita. I marchi sembrano infatti avere un crescente impegno nel virtuale e la loro popolarità sui social sembra aumentare di conseguenza fino a rendere il confine tra *shopping online* e fisico estremamente precario. 'Quest'anno la ricerca esplora la capacità dei brand del lusso di eccellere e competere in un mondo digitale globalizzato, dove il cliente vuole una meravigliosa esperienza con il brand su qualsiasi canale (sito, *e-commerce*, *social*, *newsletter*, *customer service*, negozio) e in qualsiasi Paese' ha spiegato il membro della commissione e autore della ricerca Marco Pozzi.

Le tecnologie digitali avranno una valenza sempre maggiore andando a migliorare vari processi, compreso quello di organizzazione e collaborazione attuando un vero e proprio cambiamento strutturale (Brun, 2020)<sup>96</sup>. L'elemento fondante dell'offerta dovrà essere il valore promesso dal *brand* non solo in termini di qualità del prodotto ma anche di servizio clienti e valori etici. Infatti, secondo *Vivienne Westwood*, i punti fisici di vendita dovranno unicamente rappresentare l'immagine del marchio in modo da trasporre i valori e dare continuità nella strategia della comunicazione. Sono della stessa idea anche i responsabili di Prada e Caovilla i quali affermano che la parola chiave di questa trasformazione sarà integrazione e che la digitalizzazione rappresenta una nuova opportunità per ridefinire il concetto di esclusività. I canali devono supportarsi a vicenda in modo da aumentare l'*engagement* al massimo incoraggiando la condivisione sui social incoraggiando la visione del prodotto venduto come un *unicum*, indipendentemente dalla piattaforma su cui viene venduto.

Altro fattore da non sottovalutare è la *cyber security* in quanto i marchi devono raccogliere informazioni personali al fine di dare ai propri clienti un'esperienza unica,

---

<sup>95</sup>Albamonte E.A., 2021, La pandemia accelera la svolta digitale del lusso: tutti i vincitori degli Altagama Digital Awards, <https://www.repubblica.it/economia/rapporti/osserva-italia/le-storie/2021/12/18/news/la-pandemia-accelera-la-svolta-digitale-del-lusso-tutti-i-vincitori-degli-altagama-digital-awards-330654601/>

<sup>96</sup> Brun A., 2020, Come le aziende del lusso si stanno preparando al post Covid-19, <https://www.som.polimi.it/come-le-aziende-del-lusso-si-stanno-preparando-al-post-covid-19/>

questa massiccia quantità di dati devono essere protette da attacchi esterni, pena danni alla reputazione del *brand*. Per quanto la compravendita *online* non sia sostitutiva dei negozi fisici che nel settore del lusso rappresentano parte dell'esperienza, va considerata come un'opportunità crescente (Brena, 2022)<sup>97</sup>. Data l'importanza della stima dei consumatori per questo settore il piano per la sicurezza dev'essere in grado di coprire tutti gli attacchi in modo da mantenere i clienti attuali.

Avendo analizzato le principali tendenze e come vengono applicati nel settore del *Fashion & Luxury* mi andrò a focalizzare su come alcune maison le abbiano applicate nel mercato di lusso in modo da adattarsi alla rivoluzione digitale e alla situazione pandemica. In particolare, andremo ad approfondire le strategie comunicative messe in atto dalle aziende per comunicare il loro messaggio e lo stile di vita che promuovono.

---

<sup>97</sup>Brena C., 2022, I brand di lusso raccolgono grandi quantità di informazioni personali come parte di un'esperienza personalizzata per i clienti. Se non proteggono queste informazioni, possono essere esposti a ingenti danni alla loro reputazione. Per questo la cyber security giocherà un ruolo primario anche in questo settore, <https://www.cybersecurity360.it/nuove-minacce/digitalizzazione-lavoro-da-remoto-e-rischio-cyber-come-cambia-il-settore-del-lusso-con-la-pandemia/>

## CAPITOLO IV - ANALISI DI CASI STUDIO

### 4.1 Gruppo Kering

#### 4.1.1 La storia



Figura 21: logo del Gruppo Kerin, <https://www.kering.com/it/il-gruppo/>

Il Gruppo *Kering* si occupa del settore del lusso a livello mondiale e risulta sicuramente essere uno dei protagonisti di tale mercato. Esso comprende diversi marchi quali: *Gucci*, *Yves Saint Laurent*, *Balenciaga*, *Alexander McQueen*, *Pomellato*, *DoDo* e *Kering Eyewear*. La società risale al 1963 quando *François Pinault* aprì l'omonimo stabilimento di legname specializzato in vendita al dettaglio del legno a Renne, in Francia. Grazie all'ottimo sviluppo nel 1988 è diventata una società quotata alla borsa di Parigi e due anni dopo acquisì il 20% della società di distribuzione francese, principalmente attiva nel territorio africano, *CFAO (Compagnie française de l'Afrique occidentale)* assumendone il controllo. Quest'ultima si occupava principalmente di automobili e prodotti farmaceutici, pertanto questa fu la prima acquisizione a segnare l'espansione nel settore della vendita al dettaglio che fu seguita da molte altre: nel 1991 *Conforama* che si occupava di mobili, nel 1992 i grandi magazzini *Printemps* e l'azienda di vendita di abbigliamento per corrispondenza francese *La Redoute* di cui acquistò il 54% delle quote, nel 1994 la libreria multimediale *Fnac* (Cabigiosu, 2020) <sup>98</sup>.

A seguito delle varie fusioni il gruppo cambia nome in *Pinault-Printemps-Redoute* che nel 2005 poi diventa *PPR. Pinault*. Nonostante i settori di partenza, nel 1999 l'azienda si inizia a dedicare al commercio del lusso e Pinault e Arnault, amministratore delegato di

---

<sup>98</sup> Cabigiosu A., 2020, *Digitalization in the Luxury Fashion Industry* (Palgrave Advances in Luxury), Springer International Publishing.

LVMH si scontrano nella cosiddetta ‘guerra delle borse’ per l’acquisizione del 42% del gruppo Gucci -per poi acquisirne il controllo nel 2001 (Kapner, 2001)<sup>99</sup>- e il 100% del Gruppo Yves Saint Laurent. Successivamente, all’inizio degli anni 2000 il gruppo si è ampliato fino ad inglobare il settore della gioielleria e orologeria tramite *Boucheron* e altri vari marchi di successo.

Il 22 marzo del 2013 la società ha annunciato la modifica del nome da PRR a gruppo *Kering* che è stata completata nel 18 giugno 2013, la scelta del nome richiama gli ideali della società tramite la somiglianza con la parola ‘*caring*’ ossia la tendenza a prendersi cura dei propri clienti e *stakeholder*. Vi sono due altri riferimenti in quanto la parola *kêr* in bretone significa casa ed il suffisso *-ing* sta ad indicare il dinamismo del *brand*.

#### **4.1.2 Gruppo Kering: l’approccio sostenibile e la digitalizzazione**

Il gruppo *Kering* gestisce una serie differenziata di marchi e di abilità basate su una visione internazionale e una forte squadra di risorse umane. Dal 2003 la società è impegnata nella creazione di un reparto adibito alla sostenibilità, dal 2010 i manager sono premiati per la considerazione di obiettivi sostenibili rivelandosi in anticipo sui tempi fino ad essere inserito nel *Dow Jones Sustainability Index* DJSI e nel *Climate Disclosure Leadership* CDP. Il gruppo mira a creare valore sostenibile per la società ed è stato il primo ad utilizzare cotone al 100% tracciabile e a basso impatto ambientale.

Inoltre, si sono impegnati a sviluppare basato sull’omnicanalità che punta a mantenere uno stretto rapporto con il consumatore e a personalizzare la sua esperienza: dalla distribuzione fino ai social media. Kering sta infatti sviluppando un sistema di app che possono essere usate in negozio: in particolare la prima aiuta i dipendenti ad accedere alla banca dati sui loro beni in tempo reale in modo da ricercare lo specifico capo che si adatta ai desideri del consumatore.

Il 17 gennaio del 2025 il gruppo ha annunciato la strategia di sostenibilità ‘*Care, Collaborate, Create*’ in modo da ridefinire l’esperienza del lusso. Già da un decennio la società si era impegnata nello sviluppo ambientale con il risultato di un’impronta sotto il 45% della media mondiale. Il presidente e *CEO* di *Kering*, *François-Henri Pinault*, ha

---

<sup>99</sup> Kapner S., 2001. Pinault wins long battle to control Gucci Group, The New York Times, available at <https://www.nytimes.com/2001/09/11/business/pinault-wins-long-battle-to-control-gucci-group.html>

dichiarato *‘More than ever, I am convinced that sustainability can redefine business value and drive future growth. As business leaders, we all have a crucial role to play and I worked with the CEOs of our luxury Maisons to embed sustainability across our activities while developing this next important phase of our sustainability strategy’*<sup>100</sup>, esprimendo la consapevolezza della necessità di andare oltre i limiti convenzionali e attuare una strategia che si applichi su tutta la catena di fornitura per integrare la sostenibilità in tutto il processo di progettazione. Con l’appoggio delle Nazioni Unite e dai loro ‘Obiettivi di Sviluppo Sostenibile’ (SDGs), la società ha dunque sviluppato una strategia applicabile entro il 2025.

L’approccio sostenibile si riflette all’interno dei nuovi modelli di business messi in atto dalla società in quanto, sin dalla creazione e progettazione del prodotto, esso è predisposto a poter essere ripristinato in modo da mantenere gli standard di qualità e un lungo ciclo di vita. Per implementare questi cambiamenti si è ritenuto necessario modernizzare la catena di fornitura e produzione e pertanto, dal 2019 Kering ha cominciato ad occuparsi direttamente del proprio sito in modo da facilitare una relazione complementare tra canali digitali e tradizionali.<sup>101</sup> Tutti i marchi all’interno del gruppo si sono prefissati una politica che identifica un nuovo approccio con il cliente utilizzando degli strumenti che permettono di dare una esperienza pienamente personalizzata quali messaggi personalizzati in base a dati raccolti da acquisti precedenti( McDowell, 2019)<sup>102</sup>. Per far fronte a difficili realtà quali la grande quantità di sprechi, l’azienda si sta impegnando nell’utilizzo dell’intelligenza artificiale e l’integrazione di innovazioni dirompenti a livello digitale per organizzare al meglio le operazioni logistiche.

---

<sup>100</sup>Kering, 2017, *Kering signals a new path for luxury with the launch of its next generation sustainability strategy*, <https://www.kering.com/en/news/signals-new-path-luxury-launch-its-next-generation-sustainability-strategy>

<sup>101</sup> Kering S.A., *Sostenibilità Nuovi modelli di business*, <https://www.kering.com/it/sostenibilita/innovare-per-il-futuro/nuovi-modelli-di-business/>

<sup>102</sup> McDowell M., 2019, *There are no digitally native luxury brands: Kering wants to retrofit one*, Vogue Business, <https://www.voguebusiness.com/technology/kering-chief-digital-officer-gregory-boutte-gucci-saint-laurent>

## 4.2 Gucci

### 4.2.1 La storia



Figura 22: logo Gucci, <https://www.gucci.com/us/en/>

La casa di moda italiana nasce nel 1921 a Firenze dal pellettiera Guccio Gucci che decise di creare l'omonimo marchio occupandosi di pelletteria, valigie e guanti.<sup>103</sup> Il creatore utilizza l'esperienza internazionale, acquisita durante i suoi viaggi e il lavoro al *Savoy Hotel* di Londra come sellaio, per creare un marchio dal gusto cosmopolita che si allineasse con il gusto dell'aristocrazia del tempo. Rifacendosi alle esperienze passate, lo stile della casa si ispira principalmente all'ambito equestre; anche l'inconfondibile schema di colori verde-rosso-verde si ispira al sottopancia della sella. Durante l'era fascista sperimenta con materiali poveri quali iuta, canapa e lino dando il via a linee che restarono iconici. Nel dopoguerra l'azienda passò ai figli che riuscirono a farla prosperare nonostante il non lontano periodo difficile della guerra. Durante questi anni si sviluppò il motto '*Quality is remembered long time after price is forgotten*'<sup>104</sup>, che vengono esposte in tutti i punti vendita a partire da quello aperto a New York a metà degli anni '50. A seguito dell'espansione del brand in America, il marchio diventa sempre più popolare tra le star Hollywoodiane fino ad arrivare a gradi personalità quali *Jacqueline Kennedy*, a cui venne dedicata la celebre borsa '*Jackie*'. È proprio in questi anni che venne sviluppata la versione moderna del logo con la doppia G e il nastro colorato. La struttura fondamentale del logo rimase sempre la stessa ma venne riproposta in diverse versioni fino a quando negli anni '90 la società fu venduta e il designer Tom Ford fu scelto come responsabile creativo per la linea *prêt-à-porter*. Egli introdusse delle lettere più affusolate e collezioni in stile più provocatorio. *Tom Ford* è rimasto a capo della casa di moda per un decennio

---

<sup>103</sup> <https://www.gucci.com/us/en/>

<sup>104</sup> Emotions in Florence, 2021, Gucci - History of a Fashion dynasty, [https://www.emotionsinflorence.com/blog/history\\_of\\_gucci\\_dynasty.html](https://www.emotionsinflorence.com/blog/history_of_gucci_dynasty.html)

per poi passare il testimone ad Alessandro Michele che introdusse un design più androgino caratterizzato da colori più brillanti e intensi, nel 2019, i caratteri sovrapposti della G orientata a destra. Già dal 2001 la *maison* fa parte del gruppo Kering a seguito di una faida tra questi e il colosso LVMH. Nel 2021 la casa del lusso ha chiuso con un fatturato di 9,73 miliardi di euro con una crescita del 31%, rappresentando la metà del fatturato dell'intera società del gruppo del lusso che ha chiuso con un fatturato totale di 17,6 miliardi.

#### 4.2.2 Gucci: l'approccio sostenibile e la digitalizzazione

La direzione creativa di Alessandro Michele e la gestione di Marco Bizzarri ha portato tanti cambiamenti con uno stile più moderno ma che mantiene le caratteristiche portanti dell'artigianato italiano.

La strategia del marchio si basa sulla dualità di creatività e concretezza commerciale e comprende il coinvolgimento dello stile di vita in modo da ampliare la clientela (Raule, 2019)<sup>105</sup>, proprio per questo le nuove generazioni si sono ulteriormente avvicinate al brand che, tramite la visione moderna, fa sì che ci sia un clima di continua sorpresa e innovazione promuovendo la libertà di espressione. La differenza proposta dal marchio origina sia dall'immagine inclusiva sia dall'utilizzo del digitale. Questa strategia comprende una sperimentazione continua e innovazione nella sfida contro le regole dello *status quo* che comprende in primo luogo la fluidità di genere. Il modello di promozione, infatti, risulta coerente per entrambe le collezioni e mira a una sezione di clientela più ampia piuttosto che a un particolare settore. Secondo il *Business of Fashion* l'inclusività del brand è stata uno dei fattori chiave del suo successo in quanto gli ha permesso di ampliare la sua clientela. I *vertici* della *maison* hanno puntato su un cambiamento massiccio rispetto alla visione estremamente sessualizzata dei capi proposta da Tom Ford fino al 2004 (Fernandez e Crump, 2019)<sup>106</sup>. L'impresa punta, infatti, ad attrarre clienti con caratteristiche comportamentali tali da avere una mente aperta che sia disposta ad investire su un prodotto di qualità ma non punta ad una precisa fascia d'età o di genere

---

<sup>105</sup> Raule J., 2019, La strategia che ha portato Gucci al successo, in Il Post Moda, <https://www.ilpost.it/2019/09/27/merchandising-gucci/>

<sup>106</sup> Fernandez C. e Crump H., 2019, Case Study: Decoding Gucci's Merchandising Success, Business of Fashion, <https://www.businessoffashion.com/case-studies/luxury/case-study-gucci-merchandising-strategy-trends/>

come spesso accade. A riprova della direzione unitaria e dell'efficienza di una visione coerente, il segmento moda uomo e quello moda donna condividono anche lo stesso direttore creativo.

Nonostante le sue origini classiche, Gucci si evolve e abbandona la visione tradizionale preferendo una rivoluzionaria che si confronta con i social media come nuovi canali di comunicazione. In particolare, si distingue per l'utilizzo di Instagram su cui avvengono circa il 90% delle interazioni digitali nel settore del lusso (Napoli, 2017)<sup>107</sup> e dove sin da subito ha usato gli strumenti più popolari per promuovere i prodotti e la loro immagine. Secondo l'analisi di *Webranking* ultimata a fine 2021, nonostante Gucci non sia il marchio più seguito con un pubblico sui social di 70.5 milioni con il 14.2% di interazione, esso mantiene il primato come marchio di lusso più popolare online con un interesse di ricerca pari al 15,2%, un traffico di 9,2 milioni<sup>108</sup>. Inoltre, secondo la classifica '*Kantar BrandZ Most Valuable Italian Brands*' del 2021, Gucci è il marchio italiano con il valore economico più alto con 33,8 milioni di dollari grazie a una crescita del 12 % rispetto all'anno precedente in termini di *brand value* (Aoi, 2021)<sup>109</sup>. Questo risultato è stato ottenuto principalmente grazie all'utilizzo del digitale e dell'intensificazione della presenza sui mercati americani e asiatici che gli hanno permesso di crescere anche durante il periodo del covid.

#### 4.2.3 Gucci nel Metaverso

---

<sup>107</sup> Napoli C., 2017, The Gen Z equation: a WGSN project,

[https://www.wgsn.com/assets/marketing/toprightbox\\_assets/images/Gen\\_Z\\_Equation.pdf](https://www.wgsn.com/assets/marketing/toprightbox_assets/images/Gen_Z_Equation.pdf)

<sup>108</sup> *WebRanking*, 2021, *Think Fashion!* L'evoluzione digitale del mondo della moda, *WebRanking*, [https://webranking.it/wp-content/uploads/2021/12/Think\\_Fashion\\_W\\_novembre\\_2021\\_ITA.pdf](https://webranking.it/wp-content/uploads/2021/12/Think_Fashion_W_novembre_2021_ITA.pdf)

<sup>109</sup> Aoi S., 2021, Da Gucci a Tim: la classifica dei brand italiani di maggior valore, la Repubblica, [https://www.repubblica.it/dossier/economia/i-gioielli-del-made-in-italy/2021/05/05/news/da\\_gucci\\_a\\_tim\\_la\\_classifica\\_dei\\_brand\\_italiani\\_di\\_maggior\\_valore-299461789/](https://www.repubblica.it/dossier/economia/i-gioielli-del-made-in-italy/2021/05/05/news/da_gucci_a_tim_la_classifica_dei_brand_italiani_di_maggior_valore-299461789/)



Figura 23: illustrazione che raffigura Alessandro Michele e *Wagmi-san* per il progetto ‘ 10KTF Gucci *Grail*’, 2022, <https://vault.gucci.com/it-IT/story/metaverse>

Il principale e nuovissimo progetto di Gucci in ambito digitale è ‘ 10KTF Gucci *Grail*’ nel quale il direttore creativo Alessandro Michele si è cimentato in una collaborazione con l’artigianato digitale di *Wagmi-san* che è appunto il creatore delle personalizzazioni digitali PFP (*Picture For Proof*, ossia la l’immagine utilizzata dagli utenti per esprimere sé stessi nel metaverso, una sorta di foto profilo in formato NFT) del suo negozio 10KTF<sup>110</sup>. Il progetto è stato presentato il 24 marzo 2022 durante la metaverse fashion week e fa parte dello spazio *Vault* dedicato da Gucci all’innovazione, i capi digitali sono personalizzabili e acquistabili nella sartoria digitale situata a *New Tokio*, è possibile acquistare personaggi dai toni fiabeschi e capi virtuali per coloro che possiedono già uno dei profili proposti. Sono state sviluppate due collezioni ispirate a quelle di *Aria* e di *Love Parade*, dedicati a chi desidera indossare abiti della maison perfino nel metaverso<sup>111</sup>.

La maison non è estranea all’utilizzo degli NFT (*Non-Fungible Token*) e per lanciare questo nuovo progetto si è utilizzata un’icona con una sfera di cristallo che è poi stata offerta a chi possedeva una PFP, chi fa parte della comunità Gucci *Vault* su *Discord* e chi soggiorna su 10KFT a *New Tokio* ed è quindi ‘concittadino’ di *WagmiSan*. Gli utenti hanno potuto riscattare la sfera per usarla per scegliere gli *outfit* da far indossare al loro

---

<sup>110</sup> Vault Gucci, 10KTF Gucci Grail: Quando Alessandro Michele incontra l'artigiano digitale Wagmi-san, nasce la magi, <https://vault.gucci.com/it-IT/story/gucci-grail>

<sup>111</sup> Link per acquistare la collezione ne negozio digitale di WagmiSan, 10KTF Gucci Grail sul sito OpenSea <https://opensea.io/collection/10ktf-gucci-grail>

*avatar*, l'esperienza risulta quindi altamente personalizzabile e ha riscosso un discreto successo (Bauzano, 2022)<sup>112</sup>.

## 4.3 Gruppo LVH

### 4.3.1 La storia



Figura 23: logo LVMH, <https://www.lvmh.it>

Il gruppo LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SE è una multinazionale conglomerata nata nel 1987 dalla fusione della società Louis Vuitton, specializzata in moda, e Moët Hennessy, specializzata in vini e alcolici.

LVMH, è un gruppo a gestione familiare con sede a Parigi, esso garantisce lo sviluppo di continuo di tutte le sue 75 Maison (tra cui 31 di tradizione, e marchi da meno di 5 anni) nel rispetto delle relative identità, tradizioni ed expertise in sei diversi settori. Rispettando della tradizione, ognuno dei nostri marchi valorizza il suo particolarità prestando al contempo la massima attenzione a raggiungere una qualità superiore con i suoi prodotti. Il Gruppo di Christian Dior SE (Gruppo Arnault) capitanata controllate di eccellenza tra cui Acqua di Parma, Bulgari, Fendi, Givenchy, Kenzo, Céline, Louis Vuitton, Moët & Chandon, Sephora, Tiffany e molti altri.

### 4.3.2 LVMH: la digitalizzazione e l'approccio sostenibile

LVMH è da tempo impegnato a coniugare innovazione e tecnologia e nel 2017 consolida questo impegno creando l'LVMH Innovation Award un evento dedicato a riconoscere il potenziale di startup promettenti francesi e non solo. L'evento è 'aperto a tutte le startup create negli ultimi cinque anni valutate a meno di 100 milioni di dollari, che non superino

---

<sup>112</sup> Bauzano G.L., 2022, Alessandro Michele nel Metaverso: la sartoria virtuale di Gucci per abiti su misura come opere d'arte Nft, Corriere della Sera, [https://www.corriere.it/moda/22\\_marzo\\_24/alessandro-michele-metaverso-sartoria-virtuale-abiti-misura-come-opere-d-arte-nft-f5d9a7b0-ab5c-11ec-9633-df75bedaaa53.shtml?refresh\\_ce](https://www.corriere.it/moda/22_marzo_24/alessandro-michele-metaverso-sartoria-virtuale-abiti-misura-come-opere-d-arte-nft-f5d9a7b0-ab5c-11ec-9633-df75bedaaa53.shtml?refresh_ce)

i 50 dipendenti e le cui soluzioni siano rilevanti per le sfide del Gruppo e delle sue Maison'<sup>113</sup>.

Ma c'è di più: ogni anno, le 30 startup finaliste sono invitate a far parte dell'LVMH Lab in occasione del Viva Technology di Parigi, la kermesse che riunisce start-up e leader d'impresa presso Porte de Versailles a Parigi. Il 16 giugno, la prima giornata del 'Viva Technology 2021' è una data in cui LVMH lascia il segno. È un'edizione ibrida, in presenza e online, quindi con una forte connotazione tecnologica e il Gruppo vi partecipa con un dispositivo misto, un Lab in loco dal design eco e un e-Lab disponibile durante l'evento<sup>114</sup>.

'Innovazione e spirito imprenditoriale costituiscono il DNA di LVMH' dichiara il Direttore Generale Toni Belloni. 'Ogni giorno, ad ogni livello e in ogni dipartimento del Gruppo, cerchiamo di aumentare il fascino a lungo termine delle nostre Maison. L'innovazione ricopre un ruolo essenziale nell'aumento della desiderabilità' (T. Belloni, 2021). Il Gruppo lo dimostra investendo decisamente su novità tecnologiche per l'audience di domani. Come? LVMH partecipa con una LVMH Gallery dal tema '*Where Tech Meets Luxury*' presentando i 28 finalisti della competizione del Gruppo '*LVMH Innovation Award*', ma anche rappresentando le innovazioni che rivoluzioneranno l'esperienza della Clientela di domani, realizzate da una dozzina di Maison del Gruppo.

I temi della digitalizzazione di LVMH sono: intelligenza artificiale, sviluppo sostenibile, trasformazione digitale, diversità e inclusione. A questo scopo, Celine ha creato un'applicazione per i *sales consultant*, '*Seamless*, che semplifica l'intero rapporto tra clienti e consulenti per una migliore esperienza di vendita, grazie alla raccolta di dati sulla cronologia di acquisto e ai gusti del Cliente', spiega Antoine Auvinet, Vicepresidente multicanale di Celine. Altra esperienza è quella di Fendi: Francesco Mannioli, Direttore IS&T *Infrastructure & Services Operations Manager* e CTO, e Silvia Schippa, *Omnichannel Operations Specialist* presentano: '*The Virtual Room*', un' area di vendita online virtuale che, attraverso tecnologie elaborate, replica tutte le sensazioni di una vendita in presenza. Inoltre, durante la sessione 'CEO Story', Frédéric Arnault, CEO di TAG Heuer, ha parlato di come l'innovazione stimoli il *savoir faire* dei marchi del

---

<sup>113</sup> LVMH, 2017, LVMH *Innovation Award*, Leadership e Imprenditorialità, <https://www.lvmh.it/il-gruppo/i-nostri-impegni/leadership-e-imprenditorialita/lvmh-innovation-award-iniziativa-lvmh/>

<sup>114</sup> LVMH, 2021, La prima giornata di Viva Technology per LVMH, <https://www.lvmh.it/notizie-documenti/notizie/la-prima-giornata-di-viva-technology-per-lvmh/>

Gruppo LVMH. TAG Heuer, che ha sviluppato con successo la terza generazione di *Connected*, un'orologio che rappresenta la perfetta unione di tradizione ed eccellenza digitale. 'I quasi 30 professionisti lavorano allo sviluppo dell'orologio, specialisti in radiofrequenze, di ottimizzazione della batteria e altre aree, . sono veri e propri innovatori che lavorano a stretto contatto con i team orologiai tradizionali in Svizzera, condividendo idee e creando sinergie. È estremamente emozionante vedere interagire queste due realtà' (F. Arnault)<sup>115</sup>.

Altro messaggio di rilievo, al Viva Technology Franck Le Moal, Direttore informatico LVMH e Michael David, Direttore multicanale sottolineano che un contributo decisivo è venuto dal Covid-19 che 'ha cambiato i nostri comportamenti e le nostre abitudini accelerando la digitalizzazione di tutte le Maison LVMH, che hanno unito le loro forze e hanno collaborato come mai prima'. (M.D e F. Le M. 2021). Durante il *lockdown*, infatti c'è stato un balzo in avanti nell'uso degli *smartphone* e *laptop*, di *Whatsapp* e *WeChat*, etc. con una forte impennata negli acquisti online. La pandemia ha aumentato lo shopping online per i marchi di lusso e, nel 2025, si prevede un raddoppio del numero di acquisti da e-commerce<sup>116</sup>. Con la digitalizzazione è stato possibile avere una connessione continua con i clienti.' 'Questo non ha prezzo' dice Michael David (M. David 2021).

Infine, non è un caso che sia proprio durante questa iniziativa, che Berbard Arnault ha annunciato *partnership* strategica tra LVMH e *Google Cloud* volta ad accelerare l'innovazione e sviluppare soluzioni di intelligenza artificiale (IA) *cloud-based*. La *partnership* punta a fondere tecnologia e fashion, spingendo oltre i confini commerciali d operativi delle Maison LVMH. *Google*, infatti, fornirà nuove tecnologie di Intelligenza Artificiale (IA) e *Machine Learning* (MI) per rendere più efficienti le previsioni sulla domanda, e quindi operazioni commerciali, ottimizzare la gestione del magazzino, ma anche per arricchire la *customer experience* consigliando prodotti sempre più profilati sui clienti nel rispetto di alti standard di privacy. Passo fondamentale di questo progetto di sviluppo tecnologico sarà rappresentato dall'inaugurazione a Parigi di una 'Data e AI

---

<sup>115</sup> LVMH, 2021, La prima giornata di Viva Technology per LVMH, <https://www.lvmh.it/notizie-documenti/notizie/la-prima-giornata-di-viva-technology-per-lvmh/>

<sup>116</sup> Injenia.It, 2021, Il Gruppo LVMH sceglie Google Cloud per il suo percorso di innovazione: Avviata una *partnership* strategica con Google Cloud per implementare soluzioni di Intelligenza Artificiale, <https://injenia.it/inthinking/il-gruppo-lvmh-sceglie-google-cloud-per-il-suo-percorso-di-innovazione/>

Academy' in ottica di formazione. L'ultimo atto in questa spinta in avanti verso la tecnologia arriva il 6.05.2022 con *Livi*, ambasciatore virtuale di LVMH e musa della campagna di reclutamento delle start-up che faranno parte dell'LVMH Lab in occasione del Viva Technology e che si sfideranno per vincere l'LVMH Innovation Award.<sup>117</sup> Toni Belloni, il Direttore Generale del Gruppo LVMH la presenta come *musa della campagna di reclutamento* delle 21 start-up che dal 15 al 18 giugno si sfideranno nella la sesta edizione dell'LVMH Innovation Award. Per questa edizione LVMH ha selezionato 21 start-up da 75 paesi, il cui 48% dei progetti è guidato da donne, i cui vincitori saranno anche invitati a far parte del programma di accelerazione di LVMH, 'La Maison des Startups', presso l'incubatore Station F. Ma Livi è anche la nuova 'Face of Innovation' di LVMH che condurrà la cerimonia di premiazione, un evento anche virtuale con la partecipazione di esperti che condivideranno la loro visione del futuro del lusso. *'L'unione di creatività e innovazione costituisce il DNA di LVMH. Livi svolgerà un ruolo importante in occasione di VivaTech e siamo orgogliosi che sia lei a rappresentare le iniziative innovative del Gruppo e delle nostre Maison'* afferma Toni Belloni *'e siamo entusiasti di dare il benvenuto nel nostro incredibile ecosistema a queste 21 nuove start-up che affronteranno temi nevralgici: 3D/Virtual Product Experience & Metaverse, Employee Experience & CSR, Media & Brand Awareness, Omnichannel & Retail, Operations & Manufacturing Excellence, Sustainability'*. (T.Belloni 2022)

Lo sviluppo sostenibile è uno dei principali orientamenti strategici del Gruppo LVMH: da 27 anni infatti 'la politica ambientale di LVMH costituisce un pilastro della sua strategia di crescita.'<sup>118</sup> Tre gli *step* principali: nel 2012, il Gruppo crea il programma *LIFE (LVMH Initiatives For the Environment)* che inserisce lo sviluppo durevole nel piano strategico di ogni Maison del Gruppo; nel 2016, consolida *LIFE 2020* stabilendo quattro obiettivi condivisi da tutte le Maison al fine di progredire verso l'eccellenza ambientale in vista del 2020: migliorare le prestazioni ambientali di tutti i prodotti, implementare i migliori standard nelle filiere di approvvigionamento e, infine, migliorare gli indicatori chiave dell'efficacia ambientale per tutti i siti produttivi e ridurre le

---

<sup>117</sup> LVMH, 2022, Livi, la nuova 'Face of Innovation' di LVMH, svela le start-up che faranno parte dell'LVMH Lab in occasione del Viva Technology e che si sfideranno per vincere l'LVMH Innovation Award, <https://www.lvmh.it/notizie-documenti/notizie/livi-la-nuova-face-of-innovation-di-lvmh-svela-le-start-up-che-faranno-parte-delllvmh-lab-in-occasione-del-viva-technology-e-che-si-sfideranno-per-vincere-llvmh-i/>

<sup>118</sup> LVMH, 2012, Responsabilità sociale e ambientale, <https://www.lvmh.it/il-gruppo/i-nostri-impegni/responsabilita-sociale-e-ambientale/>

emissioni di CO<sub>2</sub>; nel 2020 avendo raggiunto e superato gli obiettivi, LVMH decide di proseguire e rilancia le ambizioni di sostenibilità con un nuovo piano: LIFE 360.

Il programma si pone tre scadenze- 2023, 2026 e 2030- e si concentra su quattro pilastri nella realizzazione e fruizione del prodotto: la protezione della biodiversità, la lotta al cambiamento climatico, l'economia circolare e la trasparenza. La prima si concretizza nel sostegno a 'Man and Biosphere' in collaborazione con l'UNESCO, le sperimentazioni in materia di agricoltura rigenerativa nel settore dei Vini e *Canopy*, iniziativa in favore della preservazione delle foreste. La seconda con l'impegno in tema di prestazioni energetiche e riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub>, non direttamente legate alla fabbricazione del prodotto ma ad altre tappe del suo ciclo di vita, ad esempio il trasporto. La terza con la realizzazione di una filiera di riciclo delle giacenze, la produzione di abiti a partire dagli stock esistenti, la ricerca di materiali alternativi e l'ultima, la trasparenza, impegnandosi nella tracciabilità dei prodotti.

Oltre a praticarlo, LVMH si impegna a trasmettere il messaggio di sostenibilità. Antoine Arnault, infatti, in qualità di Direttore Immagine e Ambiente LVMH, insieme a Hélène Valade, Direttrice Sviluppo Ambientale LVMH, colgono l'occasione del 'VivaTech' per dimostrare come si applica l'ambiziosa strategia ambientale *LIFE 360*. LVMH ha scelto una tecnologia che si fonde con il design per proteggere l'ambiente. Lo stand ha un design ecologico realizzato anche con l'utilizzo di materiali riciclabili, di pavimenti sostenibili originari di foreste francesi, di tappeti eco-sostenibili, di sedie costruite con scatole Louis Vuitton e stoffe della piattaforma Nona Source<sup>119</sup>.

Le Maison del Gruppo LVMH presentano quindi, alla manifestazione, soluzioni innovative di sostenibilit   quali: *Mo  t & Chandon* con l'applicazione per *smartphone* 'e-cep', che misura e osserva con precisione l'uva per raggiungere obiettivi di viticoltura sostenibile; *Ruinart* con la scatola per champagne 'seconda pelle' ecologica. *Sephora* infine punta su 'Good For' per consentire ai clienti di scegliere confezioni dal design eco, riciclabili o realizzati usando materiali sostenibili, o anche privi di ingredienti di origine animale.

---

<sup>119</sup>LVMH, 2021, La prima giornata di Viva Technology per LVMH, <https://www.lvmh.it/notizie-documenti/notizie/la-prima-giornata-di-viva-technology-per-lvmh/>

In continuità con il programma *LIFE 2020* (LVMH *Initiatives for the Environment*), LIFE 360 è il nuovo punto di riferimento ambientale del Gruppo per i prossimi 3, 6 e 10 anni.

## 4.4 Prada

### 4.4.1 La storia



Figura 24: logo Prada, <https://www.pradagroup.com/it/brands/prada.html>

È la primavera del 1913, quando i Fratelli Mario e Martino Prada aprono a Milano, nella Galleria Vittorio Emanuele II, una boutique di pelletteria. La ditta espone in un ambiente elegante valigie, bauli, borse e accessori da viaggio, da sera, bastoni e portagioie realizzati artigianalmente in cuoio, cocodrillo, serpente, con qualsiasi pellame esotico.

In soli sei anni, alla fine della Prima Guerra Mondiale, l'alta qualità dei suoi manufatti, rendono 'Fratelli Prada' fornitore ufficiale della Real Casa di Savoia e punto di riferimento della moda nazionale ed europea per gli accessori di pelletteria.

La storia di famiglia racconta che in quel periodo Mario Prada, che è attivista dell'associazione cattolica, realizza anche delle borse con scomparti segreti per portare documenti segreti a don Luigi Sturzo, che era perseguitato dai fascisti (*Ecommerceday*, 2018)<sup>120</sup>.

In seguito, anche Prada come tutte le attività commerciali, risente della Seconda Guerra Mondiale: il secondo negozio in via Manzoni viene chiuso e mai aperto il terzo a Roma (Anghileri, 2013)<sup>121</sup>.

La ripresa arriva con l'estensione del target alla clientela più popolare della borghesia, ma il salto avviene nel 1971 quando le redini dell'azienda passano nelle mani di Miuccia,

---

<sup>120</sup> *Ecommerceday*, 2018, La storia di Prada è la storia della moda italiana, *ecommerceday*, <https://www.ecommerceday.it/la-storia-prada-la-storia-della-moda-italiana/>

<sup>121</sup> Anghileri P., 2013, Prada, un secolo portato bene, Giannella Channel, <https://www.giannellachannel.info/prada-un-secolo-portato-bene-di-pietro-anghileri/>

figlia di Luisa e nipote di Mario. Miuccia che è una donna moderna, laureata in Scienze Politiche, si batte per i diritti delle donne nella Milano degli anni '70 e trasforma Prada in un pilastro mondiale del lusso. Questo avviene anche grazie al sodalizio professionale e personale con Patrizio Bertelli, che combina la fantasia della stilista e la capacità imprenditoriale dell'industriale e trasforma l'azienda in un marchio internazionale.

Negli anni Ottanta il marchio vive un periodo buio, ma ne riemerge con iniziative che segnano il passo: la prima sfilata nel 1988 con una serie di borse ed accessori innovativi e un'adeguata campagna pubblicitaria, la fondazione di Miu Miu del 1993, che distribuisce capi femminili più sperimentali e moderni e la prima collezione Prada Uomo. Seguono nel 1999 l'acquisizione del 77% delle azioni del marchio inglese *Church's*, che acquisiscono definitivamente nel 2006 e nel 1999 diventa lo sponsor ufficiale di Luna Rossa che, partecipando cinque volte *all'America's Cup*, contribuisce a diffondere il marchio a livello mondiale.

Nel 2001 è assorbita dall'azienda tessile Jenny, mentre nei primi mesi del 2007 è stato lanciato il Prada Phone, in collaborazione con il marchio *LG Electronics*.

#### **4.4.2 Prada: la digitalizzazione e l'approccio sostenibile**

L'azienda è una di quelle che spendono in comunicazione in modo da mantenere un rapporto permanente con i clienti (Alghieri, 2012)<sup>122</sup>. Il Gruppo Prada punta molto sul digitale che risulta essere una delle chiavi del loro successo in età moderna. In particolare, il *brand* si è impegnato nella trasformazione digitale a partire dal 2017 con la collaborazione con Adobe, successivamente rinnovata nel 2019 con l'*Adobe Summit* svoltosi a Londra. Per realizzare la customer experience ottimale si decise di adottare l'*Adobe Experience Cloud*, che gli ha permesso di integrare più efficientemente i canali online e offline comprendendo meglio le necessità della clientela, e offrendo servizi su misura tramite il miglioramento della performance degli strumenti *one-to-one* (Crivelli, 2019).

I nuovi strumenti contenuti all'interno dell'*Adobe Experience Cloud* sono *Adobe Analytics Cloud* e *Adobe Marketing Cloud* che vengono utilizzati per la raccolta ed analisi di dati scaturiti dalle interazioni con gli utenti di *social network*, *network retail* e del *web* in generale. Data la portata di dati del gruppo, che possiede 643 punti vendita a livello

---

<sup>122</sup> Anghileri P., 2012, Il ruolo dell'imprenditore e marketing implicito nel settore della moda: il caso Prada

globale, si è ritenuto necessario l'utilizzo Adobe Experience Manager per la gestione dei contenuti *online*. Questa strategia è risultata vincente in quanto Lorenzo Bertelli, *Group head of Marketing and Communication* di Prada ha dichiarato che il volume dei dati acquisiti è cresciuto esponenzialmente con l'utilizzo dei diversi pacchetti *Adobe* (Crivelli, 2019).<sup>123</sup>

A seguito della pandemia il comportamento d'acquisto è cambiato a causa delle misure attuate per frenare la diffusione del virus e pertanto le maison hanno dovuto adattarsi ad un'esperienza completamente diversa che comprende una strategia *omichannel*, in cui il sito funge da passaggio iniziale che permette di esplorare il catalogo a cui poi generalmente segue l'acquisto in negozio (Bonacini, 2021)<sup>124</sup>. Il loro successo nel digitale nasce anche da dalla visione sostenibile del *brand*, estremamente apprezzata dalla generazione digitale. Il documento di sostenibilità del gruppo Prada, infatti, afferma che questa politica viene perseguita sia per inclinazione naturale sia in risposta alle richieste della società<sup>125</sup>. Per promuovere temi quali la circolarità del valore e la salvaguardia ambientale il marchio ha puntato sulla tecnologia in quanto sono temi strettamente correlati (Casadei, 2018)<sup>126</sup>. Puntando sul coinvolgimento del consumatore, la sfilata della SS21<sup>127</sup> è stata trasmessa in diretta streaming su *Tik Tok*, facendo sì che chiunque possa sentirsi come fosse in prima fila democratizzando il concetto di lusso (Genta, 2020)<sup>128</sup>.

A riprova del loro impegno riguardo trasparenza, affidabilità e coinvolgimento del consumatore, la maison ha anche collaborato con l'influencer Charli d'Amelio, una giovane ragazza di, al tempo, 16 anni e che vantava 107 milioni di seguaci, durante la Fashion week (Beghelli, 2021)<sup>129</sup>. Sempre nello stesso periodo, il marchio ha lanciato una sfida denominata *#PradaBucketChallenge* sul social; nel video si chiedeva di indossare il

---

<sup>123</sup> Crivelli G., 2019, Prada rafforza la partnership con Adobe, *Il Sole 24 Ore* [https://www.ilsole24ore.com/art/prada-rafforza-partnership-adobe-ACYrHbD?refresh\\_ce=1](https://www.ilsole24ore.com/art/prada-rafforza-partnership-adobe-ACYrHbD?refresh_ce=1)

<sup>124</sup> Bonacini M.E., 2021, Lusso: si sceglie on line, ma l'acquisto è in negozio, in *Preziosa magazine* da osservatorio sul lusso di XChannel, <https://preziosamagazine.com/luiso-si-sceglie-on-line-ma-lacquisto-e-in-negozio>

<sup>125</sup> Amministrazione di Prada S.p.A, 2019, Politica Di Sostenibilità del Gruppo Prada [https://www.pradagroup.com/content/dam/pradagroup/documents/Responsabilita\\_sociale/PoliticaDiResponsabilita-Sociale/Politica%20di%20Responsabilita%20Sociale%20del%20Gruppo%20Prada.pdf](https://www.pradagroup.com/content/dam/pradagroup/documents/Responsabilita_sociale/PoliticaDiResponsabilita-Sociale/Politica%20di%20Responsabilita%20Sociale%20del%20Gruppo%20Prada.pdf)

<sup>126</sup> Casadei M., 2018, Sostenibilità e digitale, Prada 'prende le misure' del futuro, *Il Sole 24 Ore*, <https://www.ilsole24ore.com/art/sostenibilita-e-digitale-prada-prende-misure-futuro--AEp6t7jG>

<sup>127</sup> Indicatore della stagionalità della moda, <https://www.nssmag.com/it/fashion/22450/stagioni-moda-calendario>

<sup>128</sup> Genta D., 2020, Il debutto di Miuccia Prada e Raf Simons su TikTok Italia per le sfilate di Milano, *Repubblica*, [https://www.repubblica.it/moda-e-](https://www.repubblica.it/moda-e-beauty/2020/09/22/news/miuccia-prada-e-raf-simons-tiktok-italia-milano-moda-donna-ss-21-291622252/)

<sup>129</sup> Beghelli C., 2021, Esserci o non esserci? La moda alle prese con i dilemmi dei nuovi social, *Il Sole 24ore*, <https://www.ilsole24ore.com/art/esserci-o-non-esserci-moda-prese-i-dilemmi-nuovi-social-ADq5ZyJB>

cappello da pescatore realizzato con il nuovo tessuto Re-Nylon incitando a ‘mostrare il proprio lato Prada’ in una scenetta in cui si passa da un abbigliamento casalingo a, dopo aver ricevuto il cappello, uno all’ultima moda (Stigliano,2021)<sup>130</sup>. La *challenge* di per sé facile richiede però l’acquisto di un accessorio decisamente costoso in quanto la versione base parte da €420 al pezzo, la presenza su un social così diffuso mantiene però l’idea sviluppata in precedenza dal brand di rendere la propria immagine più democraticizzata.

## 4.5 Fendi

### 4.5.1 La storia



Figura 23: logo Prada, <https://www.fendi.com/mt-it/inside-fendi/the-history-of-fendi>

La maison nasce dapprima come laboratorio di pellicce nel 1918 per poi prendere il nome attuale nel 1925<sup>131</sup> a Roma ad una boutique di Adele e Edoardo Fendi a seguito del loro matrimonio. Data la sua origine, produce principalmente pellicce e pelletteria diventando famosa a livello internazionale durante il periodo della Seconda guerra mondiale. Nel 1946 l’azienda passa nelle mani delle cinque figlie che si spartiscono i diversi settori ma riescono a mantenere una visione unitaria e armoniosa. Proprio da loro parte la decisione di aprire la boutique di via Borgognona 1964 e di coinvolgere lo stilista emergente Karl Lagerfeld Come direttore creativo nel 1965. Nel 1968 il marchio si espande oltreoceano con l’inserimento nel grande magazzino *Bloomingdale*, inserendosi così nel mercato

---

<sup>130</sup> Stigliano A., 2021, Cos’è la #PradaBucketChallenge, la sfida di tutti non per tutti, soldoutservice, <https://soldoutservice.com/p/prada-bucket-challenge-tiktok-cos-e>

<sup>131</sup> Savoir-faire artigianale, lusso e design innovativo: la storia Fendi è da sempre sinonimo di eleganza e sperimentazione, <https://www.fendi.com/mt-it/inside-fendi/the-history-of-fendi>

americano e comincia a collaborare per creare i guardaroba del grande schermo e film cult come ‘C’era una volta l’America’ ed ‘Evita’. In particolare, vengono usate le pellicce della casa di moda che, con la linea prêt-à-porter, aveva trasformato il capo rendendolo accessibile ai più modaioli e non sono alla classe sociale più alta. Nel 1966 Lagerfeld presenta per la prima volta il logo con la doppia F quadrata che sta per ‘*Fun Furs*’<sup>132</sup> che diventò però particolarmente popolare negli anni Ottanta per poi essere riesumato da Venturini Fendi come simbolo secondario nel 2013 in occasione dell’ ‘*FF Reloaded*’. Il logo venne rilanciato mantenendo l’essenza proposta da Lagerfeld ma con una forma più tondeggiante in modo da acquisire uno spirito più moderno (Pumo, 2022)<sup>133</sup>. Nel 1992 Silvia Venturini Fendi, figlia di Anna Fendi, si unisce all’azienda condividendo con Karl Lagerfeld la direzione Creativa, a seguito proprio lei a sviluppare la borsa baguette nel 1997 che diventa il modello per eccellenza di Fendi tanto da ispirare il libro racconto del marchio ‘Baguette’ del 2012 (Venturini, 2012)<sup>134</sup>.

Nel 1999 la maison è stata acquistata da una joint venture di Louis Vuitton (LVMH) e il gruppo Prada in cui è stato rilevato il 51% delle quote entrando a far parte del gruppo LVMH a seguito di una leggera competizione con il gruppo Kering (Repubblica, 1999)<sup>135</sup>.

#### **4.5.2 Fendi: l’approccio sostenibile e la digitalizzazione**

Per soddisfare i consumatori del XXI secolo, sempre più spostati verso il mondo digitale, anche i brand del lusso affrontano una trasformazione che coinvolge sia lo stile che le strategie di comunicazione. Nel 2017 Cristiana Monfardini, Worldwide Communications Director dell’azienda, immagina ‘F IS FOR...FENDI’, una piattaforma di comunicazione a 360° imperniata per celebrare il DNA di Fendi in modo complementare a Fendi. Ma in che modo In Che Modo Fendi Ha Generato Hype Con La Campagna ‘F is For’? Il brand lo ha realizzato aprendo ed estendendo i confini della moda a contenuti inattesi e a collaborazioni con protagonisti di mondi diversi. La piattaforma sarà lanciata definitivamente nel 2019. Obiettivo: catturare le giovani generazioni, innovando continuamente il DNA Fendi nel dialogo, scambio e contaminazione di idee. ‘Il nostro heritage romano, la creatività audace, l’artigianalità e il forte legame con il mondo del

---

<sup>132</sup> <https://www.lvmh.it/le-maison/moda-e-pelletteria/fendi/>

<sup>133</sup> Pumo S., 2022, Logo Fendi: Storia, Restyling e Vettoriale, <https://www.salvatorepumo.it/logo-fendi/>

<sup>134</sup> Venturini, 2012, Fendi Baguette, Rizzoli

<sup>135</sup> Repubblica, 1999, <https://www.repubblica.it/online/fatti/fendi/fendi/fendi.html>

design sono importanti anche per la generazione Millennials e della Gen Z. F IS FOR...FENDI è ‘concepita per creare e condividere un’esperienza online e offline, fatta da millennials per millennials, scambiando contenuti ed esperienze con un tono di voce autentico, creando una vera conversazione stimolante. ‘ (Intervista a Cristiana Monfardini). . Ma come? Parola d’ordine ‘sperimentare’ coinvolgendo creativi emergenti e inaspettati, individuare gli influencer giusti a rappresentare il brand Fendi, protagonisti indiscussi che esprimano talenti reali e partire dal loro punto di vista, non da quello aziendale. L’approccio all’influencer marketing rimane autentico e inclusivo, imperniato prima sulle persone che sui follower, perseguendo la celebrazione e soprattutto la diffusione del talento e della creatività di Fendi in tutto il mondo. Ne è derivato uno ‘spazio aperto dove tutti i contenuti sono nativi, veri e anche imperfetti’ (*case study* Fendi, 2019). Così la nuova strategia vede Fendi arricchirsi delle collaborazioni con la musica di *Billie Eilish*, *Jackson Wang* e *Astrid S*, con la star dell’NBA *Jordan Clarkson* o le acrobazie del BMX di *Nigel Sylvester*. Ma la strategia va oltre e porta Fendi a conversare con i Graffiti romani. Fendi infatti si lancia in una performance sui tetti della Maison dei *Pokras Lampas*, i 6 artisti del ‘*The Ring of The Future*’ e nella performance romana ‘GraFFiti’ così riafferma il suo legame con l’arte con Sam Cox, aka Mr Doodle.

L’artista londinese utilizza la sua OCD (*Obsessive Compulsing Drawing*) per rappresentare Fendi nella ‘rooftop performance’ di due giorni che combina la *street art* di *Mr Doodle* e il DNA della Maison Fendi (Ong, 2019)<sup>136</sup>. *Doodle* attraverso la sua energia creativa disegna su specchi giganteschi lettere che formano FENDI, ROMA e l’iconico logo con la doppia F di Fendi. Il video combina le creatività catturando generazioni sempre più allargate.

A questo si aggiungono collaborazioni più ‘navigate’ nel mondo della moda, con la supermodel *Winnie Harlow*, ma anche con *WeChat*, canale di messaggistica evoluta, dedicato a raggiungere la clientela della Cina, il mondo nuovo FENDI procede per passi incrementali, primo obiettivo far diventare i suoi accessori i più desiderati della stagione. Così il brand porta F IS FOR...FENDI a New York con una campagna locale dal forte accento digitale. Fendi lancia infatti ‘FENDI Bici in NYC’ utilizzando social come

---

<sup>136</sup> Ong, 2019, I graffiti di Fendi sotto il cielo di Roma, l’ Officiel, <https://www.lofficielitalia.com/moda/fendi-graffiti-peekaboo-mrdoodle>

*Launchmetrics* per arruolare influencer del calibro delle top model Hilary Rhoda e Coco Rocha e sviluppa uno *storytelling* avvincente con degli incredibili contenuti video e fotografici che rilancia sui social come Instagram, *Facebook e Twitter* (Launchmetrics, 2019)<sup>137</sup>.

La campagna digital ottiene risultati sorprendenti dimostrando di poter ‘creare consapevolezza e fedeltà al brand, sviluppando una ‘sub-cultura’ Fendi in un’audience unica con interessi simili’. (Alison Bringé, Chief Marketing Officer di Launchmetrics, a *Luxury Daily*). Queste strategie digital cambiano il modo in cui l’audience vede e fruisce il brand. La campagna F IS FOR...FENDI sfrutta infatti gli atout dei social media per celebrare il talento e la creatività di Fendi in tutto il mondo permettendole di presentarsi al pubblico in una nuova veste senza però mai compromettere la propria storia e reputazione – la bio su Instagram cita: ‘We are the fearless, the freaks and the free. We are #fisforfendi’. Come misurare questo successo? F IS FOR...FENDI analizza il risultato delle iniziative digitali coinvolgendo online e offline l’audience e mai tradendola. Infatti: ‘tutti i contenuti sono 100% organici per rimanere fedeli alla nostra community’ (Cristiana Monfardini, 2019)<sup>138</sup>. Guardando al futuro la sfida maggiore consiste nel percorrere strade inesplorate, individuare talenti nuovi che, oltre ai maggiori influencer, possano condividere e trasmettere i valori del brand Fendi e nel cavalcare la digitalizzazione. Il Lusso e l’innovazione digitale sono sempre più legati, il digitale in particolare è uno dei fattori preminenti che rende leader a livello mondiale. E l’innovazione digitale del lusso è sempre più italiana. (Engage, 19 Maggio 2022) Questo è quanto emerge dalla VI edizione della ricerca realizzata da *Contactlab* ed *Exane BNP Paribas*. Lo studio, che misura il livello di digitalizzazione dell’offerta e di cross-canalità di 34 marchi di moda e lusso internazionali, nel 2017 mette in luce solo Gucci e Fendi per la loro strategia di innovazione digitale efficace. Mentre quest’anno, mentre Gucci raggiungere sul podio della ‘Digital Competitive Map internazionale’ Burberry, subito dietro si posiziona Fendi, ma anche Valentino, Louis Vuitton, e Cartier. Questo grazie alla capacità che i brand del lusso italiani come Fendi hanno di offrire alla loro audience un’esperienza sempre più personalizzata e sempre più spesso ciò è possibile grazie ai

---

<sup>137</sup> Launchmetrics, 2019, In Che Modo Fendi Ha Generato Hype Con La Campagna ‘F is For’ :Un’Intervista con Cristiana Monfardini

<sup>138</sup>Launchmetrics Content Team #StateofInfluence, 2019, Un’Intervista a Cristiana Monfardini di FENDI <https://www.launchmetrics.com/it/risorse/blog/intervista-cristiana-monfardini>

processi di digitalizzazione e consente di conquistare competitività a livello mondiale. Domani cosa cambierà con la digitalizzazione? In generale per i canali di e-commerce, la localizzazione dei social ed i siti web i risultati sono buoni. Rimangono però da incrementare le capacità tecniche di cross-canalità, i metodi di pagamento online, le opzioni di consegna, l'estensione delle categorie di prodotto. Ma a queste si aggiungono le funzionalità prettamente social: la consulenza di stile e la condivisione sui canali di messaggistica evoluta. Fendi in questo è avanti, si distingue infatti per il numero maggiore di opzioni di condivisione di prodotti sui social, tra cui *WhatsApp* e *WeChat* e dalla sua incontestabile vocazione a ricercare il futuro, a cambiare pelle estendendo i confini della moda a contenuti inattesi. Mutuando *Doodle*, una *Obsessive Compulsive Fashion*.

#### **4.6 Considerazioni finali**

Tutte queste maison, nonostante le acquisizioni successive, nascono come rappresentazioni dell'eccellenza del tradizionale artigianato italiano, partendo da piccoli punti vendita fino a diventare iconici e conosciuti in tutto il mondo. Seppur con stili diversi, tutti si sono riusciti a adattarsi ai cambiamenti in atto su scala globale a seguito della diffusione del Covid-19 incrementando l'attività su canali *e-commerce* diretti e indiretti (Curti, 2020)<sup>139</sup>. L'introduzione del digitale è stata fondamentale per mantenere il proprio posizionamento e la propria competitività.

---

<sup>139</sup> Curti B., 2020, Altagamma premia la moda nel digitale. Sul podio Gucci, Burberry, Prada, Dior e Moncler, in Milano Finanza, numero 241, p. 2

## CONCLUSIONI

Tramite la digitalizzazione le imprese sono riuscite ad avvicinarsi ai propri consumatori che, grazie alle maggiori possibilità di interazione, hanno potuto comunicare ai *brand* i loro desideri e le loro esigenze.

Nonostante la crisi pandemica, la maggior parte dei marchi di lusso hanno trovato nuovi modi per comunicare il proprio messaggio con nuove strategie di marketing, talvolta allargando anche la loro fetta di mercato. Le nuove tecnologie hanno dato alle nuove generazioni la possibilità di fare acquisti in modo consapevole e informato che, in quanto nativi digitali, si sono immediatamente adattati alla nuova strategia comunicativa proposta dai *brand*. I valori delle generazioni y e z sono estremamente diversi da quelli delle precedenti e venirgli incontro tramite social e sviluppi digitali è stato un punto di svolta in quanto i *millennials* in particolare sono la generazione considerata più importante per prodotti di lusso in quanto sono più inclini a questo tipo di acquisto<sup>140</sup>.

Di conseguenza le aziende hanno trovato nella comunicazione digitale il rapporto fondamentale tra marchio e comunità di acquirenti comunicando non ad un target specifico ma promuovendo uno stile di vita che punta ad avere una mente più aperta e all'inclusione staccandosi dal precedente messaggio elitario di esclusività trasmesso in passato.

Un altro processo caratterizzante dei nuovi modelli di business è l'omnicanalità e l'integrazione delle varie piattaforme di vendita. Integrando lo *store* digitale con quello fisico, i marchi sono riusciti a soddisfare efficientemente i propri consumatori e a comunicare i valori che condividono in modo da attrarre compratori che perseguono le stesse cause e aderiscono allo stile proposto. Nonostante l'adattamento tardivo delle imprese di lusso la maggior parte di loro hanno finalmente saputo adattarsi in un momento difficoltoso per l'industria. Senza dubbio continueranno a prosperare solo le imprese che saranno in grado di comunicare uno spirito di comunità caratterizzato da veridicità e trasparenza in modo da continuare a adattarsi al cambiamento che sembra essere appena iniziato. Modificando il valore elitario del lusso incorporando uno spirito più inclusivo si

---

<sup>140</sup> Cabigiosu A., 2021, Digitalization in the Luxury Fashion Industry (Palgrave Advances in Luxury), p.293, Springer International Publishing.

elimina in parte anche la caratteristica dell'unicità puntando a una maggiore standardizzazione dei beni e una personalizzazione dell'interazione utilizzando anche nuove strategie. Per questo possiamo affermare che ad oggi l'evoluzione tecnologica e la digitalizzazione rappresentano una variabile fondamentale per il futuro delle aziende, soprattutto in questo complesso settore.

## **Bibliografia**

Anghileri P., 2012, Il ruolo dell'imprenditore e marketing implicito nel settore della moda: il caso Prada

Allèrès D. and Mellerio O., 1990, Luxe, Stratégies-Marketing

Amatulli C., De Angelis M., Sciutto R. and Guido G., 2018, Luxury marketing. Vendere il lusso nell'epoca della sostenibilità, Luiss University Press

Amatulli C., De Angelis M., Sciutto R. and Guido G., 2018, Luxury marketing. Vendere il lusso nell'epoca della sostenibilità, Luiss University Press

Berman B. and Thelen S., 2018, Planning and implementing an effective omnichannel marketing program. *International Journal of Retail & Distribution Management* 46 (7): p. 598–614.

Bolelli G., 2015, Ralph Lauren e Oak Labs presentano dei camerini di prova interattivi

Cabigiosu A., 2020, Digitalization in the Luxury Fashion Industry (Palgrave Advances in Luxury), Springer International Publishing.

Cabigiosu A., 2020, Digitalization in the Luxury Fashion Industry (Palgrave Advances in Luxury) (p.129). Springer International Publishing.

Cabigiosu A., 2021, Digitalization in the Luxury Fashion Industry (Palgrave Advances in Luxury), p.293, Springer International Publishing.

Che J.W.S., Cheung C.M.K. and Thadani D., 2017, Consumer Purchase Decision in Instagram Stores: The Role of Consumer Trust, HICSS

Cristopher M., Lawson R. and Peck H., 2004, Creating Agile Supply Chains in the Fashion Industry, *International Journal of Retail & Distribution Management*

Curti B., 2020, Altagamma premia la moda nel digitale. Sul podio Gucci, Burberry, Prada, Dior e Moncler, in *Milano Finanza*, numero 241, p.2

Danziger P.M., 2005, *Let Them Eat Cake: Marketing Luxury to the Masses - As Well As the Classes*,

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

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

Deloitte, 2021, *The Fashion & Luxury Industry sectors, Elaborazione analisi desk e interviste con i principali operatori/esperti del settore*

Deloitte, 2021, *The Fashion & Luxury Industry sectors, Index of sales 2015=100, Percentage*

Deloitte, 2021, *The Fashion & Luxury Industry sectors, The F&L industry business historical performance analysis was conducted on a panel of 81 companies, totalizing almost 633bn of sales in 2019*

Doyle S.A., Moore C.M. e Morgan L., 2006, *Supplier management in fast moving fashion retailing. Journal of Fashion Marketing and Management*, 10(3): p.272–81

*Emotions in Florence, 2021, Gucci - History of a Fashion dynasty*

Fellows S., 1997, *Macro Marketing, La globalizzazione nel settore della moda*

Fernie J. and Sparks L., 1994, *Logistics and retail Management, Insights and current practice and trends from leading experts, (the international supply chain of fashion)*

Gensler S., Neslin S.A. and Verhoef P.C., 2017, *The showrooming phenomenon: It's more than just about price. Journal of Interactive Marketing* 38: p.29–43.

Giano A.M., 2020, *Monografia su Karl Lagerfeld, Vogue*

Johansson T. and Kask J., 2017, *Configurations of business strategy and marketing channels for e-commerce and traditional retail formats: A Qualitative Comparison Analysis (QCA) in sporting goods retailing, Journal of Retailing and Consumer Services*

Kang P., 2019. *What drives omnichannel shopping behaviors? Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal* 23 (2): p.224–238.

Kang P., 2018, *Showrooming, webrooming, and user-generated content creation in the omnichannel era. Journal of Internet Commerce* 17 (2): p.145–169.

Kapferer J.N., Kernstock J. e Brexendorf T., 2017, *Advances in Luxury Brand Management*

Klieb L. and Voramontri D., 2019, *Impact of social media on consumer behaviour*, *International Journal of Information and Decision Sciences*

Kotler P., 2019, *I 10 Peccati Capitali del Marketing*, Giunti Editore

Kotler P., Keller K.L., Ancarani F. e Costabile M., 2017, *Marketing management*, Pearson

Launchmetrics, 2019, *In Che Modo Fendi Ha Generato Hype Con La Campagna 'F is For' :Un'Intervista con Cristiana Monfardini*

Leacock C., 1993, *Catwalk*, a doc on fashion in the early 90's with a focus on Christy Turlington

Lipovetsky e Elyette, 2003, *Le luxe éternel. De l'âge du sacré au temps des marques*. Paris: Gallimard.

Lipovetsky G. and Roux E., 2003, *Le luxe éternel. De l'âge du sacré au temps des marques*. Paris: Gallimard

Mc Kinsey, 2021, *Omnichannel: The path to value*,

Mirsch T., Lehrer C., and Jung R., 2016, *Channel integration towards omnichannel management: A literature review*, 20th Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS).

Moengage, 2021, *The State of Omnichannel Ecommerce in 2021*

OECD- Organisation for Economic Co-operation and Development, *The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*, 4th Edition

Rodger D. and Atwal A., 2018, *How to mitigate the effects of peri-operative death on nursing staff*. *Nursing Times*. 114 (8), p.26-29.

Rogers D.L., 2016, *The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age*, Columbia Business School Publishing

Ross A., 2016, 'The Industries of the Future', Capitolo 4."

Schumpeter J., 1912, La Teoria dello Sviluppo Economico

Selene O., 2021, Coco e la moda, Vogue

Sigla per managers and acquisitions

Simmel G., 1910, La Moda, Mimesis ed

Slaby M., 2013, intervista ad Ari Ratner

Sombart W., 1967, Luxury and capitalism, MI: University of Michigan Press

Taplin I.M., 1999. Continuity and change in the US apparel industry: A statistical profile. Journal of Fashion Marketing and Management, 3(4): p.360–368

Venturini, 2012, Fendi Baguette, Rizzoli

Vial G., 2019, Understanding digital transformation: A review and a research agenda. The Journal of Strategic Information Systems, 28(2), p.118–144.

## Sitografia

4wardPRO, (n.d.) , 5 esempi di retail vincenti grazie alla digital revolution, <https://blog.4ward.it/5-esempi-di-retail-vincenti-grazie-alla-digital-revolution>

Acronimo per 'Compounded Annual Growth Rate', <https://www.borsaitaliana.it/notizie/sotto-la-lente/cagr-259.htm>

Acronimo per 'Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization', <https://www.borsaitaliana.it/borsa/glossario/earnings-before-interest-taxes-depreciation-and-amortisation.html>

Acronimo per 'Year over Year', <https://rankia.it/come-investire/yoy-cosa-e-come-si-calcola/>

Albamonte E.A., 2021, La pandemia accelera la svolta digitale del lusso: tutti i vincitori degli Altgamma Digital Awards, [https://www.repubblica.it/economia/rapporti/osservazioni/italia/le-storie/2021/12/18/news/la\\_pandemia\\_accelera\\_la\\_svolta\\_digitale\\_del\\_lusso\\_tutti\\_i\\_vincitori\\_degli\\_altgamma\\_digital\\_awards-330654601/](https://www.repubblica.it/economia/rapporti/osservazioni/italia/le-storie/2021/12/18/news/la_pandemia_accelera_la_svolta_digitale_del_lusso_tutti_i_vincitori_degli_altgamma_digital_awards-330654601/)

Amministrazione di Prada S.p.A, 2019, Politica Di Sostenibilità del Gruppo Prada [https://www.pradagroup.com/content/dam/pradagroup/documents/Responsabilita\\_social\\_e/PoliticaDiResponsabilita\\_Sociale/Politica%20di%20Responsabilita%20Sociale%20del%20Gruppo%20Prada.pdf](https://www.pradagroup.com/content/dam/pradagroup/documents/Responsabilita_social_e/PoliticaDiResponsabilita_Sociale/Politica%20di%20Responsabilita%20Sociale%20del%20Gruppo%20Prada.pdf)

Anghileri P., 2013, Prada, un secolo portato bene, Giannella Channel, <https://www.giannellachannel.info/prada-un-secolo-portato-bene-di-pietro-anghileri/>

Ansa, 2015, Crollo fabbrica Bangladesh, 42 a giudizio. Anche il proprietario Sohel Rana. Nel 2013 morirono 1.100 operai, [https://www.ansa.it/sito/notizie/mondo/asia/2015/06/01/crollo-fabbrica-bangladesh42-a-giudizio\\_3031201f-4bfe-48a4-bec6-d2675f378951.html](https://www.ansa.it/sito/notizie/mondo/asia/2015/06/01/crollo-fabbrica-bangladesh42-a-giudizio_3031201f-4bfe-48a4-bec6-d2675f378951.html)

Aoi S., 2021, Da Gucci a Tim: la classifica dei brand italiani di maggior valore, la Repubblica, [https://www.repubblica.it/dossier/economia/i-gioielli-del-made-in-italy/2021/05/05/news/da\\_gucci\\_a\\_tim\\_la\\_classifica\\_dei\\_brand\\_italiani\\_di\\_maggior\\_valore-299461789/](https://www.repubblica.it/dossier/economia/i-gioielli-del-made-in-italy/2021/05/05/news/da_gucci_a_tim_la_classifica_dei_brand_italiani_di_maggior_valore-299461789/)

Arry Y., presidente del Washington Technology Industry Association Cascadia Blockchain Council e amministratore delegato di Yellow Umbrella Ventures, <https://www.forbes.com/advisor/investing/cryptocurrency/nft-non-fungible-token/>

Bages-Amat A., Harrison L., Spillecke D. and Stanley J., 2020, These eight charts show how COVID-19 has changed B2B sales forever, McKinsey, <https://www.mckinsey.com/business-functions/growth-marketing-and-sales/our-insights/these-eight-charts-show-how-covid-19-has-changed-b2b-sales-forever>

Bauzano G.L., 2022, Alessandro Michele nel Metaverso: la sartoria virtuale di Gucci per abiti su misura come opere d'arte Nft, Corriere della Sera, [https://www.corriere.it/moda/22\\_marzo\\_24/alessandro-michele-metaverso-sartoria-virtuale-abiti-misura-come-opere-d-arte-nft-f5d9a7b0-ab5c-11ec-9633-df75bedaaa53.shtml?refresh\\_ce](https://www.corriere.it/moda/22_marzo_24/alessandro-michele-metaverso-sartoria-virtuale-abiti-misura-come-opere-d-arte-nft-f5d9a7b0-ab5c-11ec-9633-df75bedaaa53.shtml?refresh_ce)

Beghelli C., 2021, Esserci o non esserci? La moda alle prese con i dilemmi dei nuovi social, Il Sole 24ore, <https://www.ilsole24ore.com/art/esserci-o-non-esserci-moda-prese-i-dilemmi-nuovi-social-ADq5ZyJB>

Bellini E.P., 2020, Slow fashion cos'è e perché è il futuro della moda <https://www.vogue.it/vogue-talents/article/slow-fashion-cose-futuro-moda>

Bignami L., 2018, Ecologia Quanto costa (all'ambiente) vestirsi, Focus, available at <https://www.focus.it/ambiente/ecologia/inquinamento-abbigliamento-e-ambiente>

Bonacini M.E., 2021, Lusso: si sceglie on line, ma l'acquisto è in negozio, in Preziosa magazine da osservatorio sul lusso di XChannel, <https://preziosamagazine.com/lusso-si-sceglie-on-line-ma-lacquisto-e-in-negozi>

Bortolotti A.C., 2016, Fashion e-commerce: prima e dopo, <https://riviste.unimi.it/index.php/groundbreaking/article/view/7508>

Bovard V., 2021, Cosa significa per l'industria moda aprirsi al mercato dei Non-Fungible-Token?, <https://www.harpersbazaar.com/it/moda/tendenze/a36296527/moda-2021-nft/>

Bower J. e Christensen C., 2018, Disruptive Technologies: Catching the Wave. Harvard Business Review, <https://hbr.org/1995/01/disruptive-technologies-catching-the-wave>

Brena C., 2022, I brand di lusso raccolgono grandi quantità di informazioni personali come parte di un'esperienza personalizzata per i clienti. Se non proteggono queste

informazioni, possono essere esposti a ingenti danni alla loro reputazione. Per questo la cyber security giocherà un ruolo primario anche in questo settore, <https://www.cybersecurity360.it/nuove-minacce/digitalizzazione-lavoro-da-remoto-e-rischio-cyber-come-cambia-il-settore-del-lusso-con-la-pandemia/>

Brun A. e Castelli C., 2013, The nature of luxury: A consumer perspective, [https://www.researchgate.net/publication/263377004\\_The\\_nature\\_of\\_luxury\\_A\\_consumer\\_perspective](https://www.researchgate.net/publication/263377004_The_nature_of_luxury_A_consumer_perspective)

Brun A., 2020, Come le aziende del lusso si stanno preparando al post Covid-19, <https://www.som.polimi.it/come-le-aziende-del-lusso-si-stanno-preparando-al-post-covid-19/>

Casadei M., 2018, Sostenibilità e digitale, Prada ‘prende le misure’ del futuro, Il Sole 24 Ore, <https://www.ilsole24ore.com/art/sostenibilita-e-digitale-prada-prende-misure-futuro--AEp6t7jG>

Chavan R.B., 2018, Analysis of Fashion Industry Business Environment, Institute of Appropriate and Sustainable Technology Aurangbad Maharashtra, India, <https://lupinepublishers.com/fashion-technology-textile-engineering/fulltext/analysis-of-fashion-industry-business-environment.ID.000144.php>

Christensen C., 2012, Disruptive Innovation, <https://claytonchristensen.com/key-concepts/>

Conti R. and Schmidt J., 2021, What You Need To Know About Non-Fungible Tokens (NFTs). Forbes Advisor. Available at: <https://www.forbes.com/advisor/investing/nft-non-fungible-token/>

Crivelli G., 2019, Prada rafforza la partnership con Adobe, Il Sole 24 Ore [https://www.ilsole24ore.com/art/prada-rafforza-partnership-adobe-ACYrHbD?refresh\\_ce=1](https://www.ilsole24ore.com/art/prada-rafforza-partnership-adobe-ACYrHbD?refresh_ce=1)

Deloitte, 2021, Fashion & Luxury Private Equity and Investors Survey 2021, <https://www2.deloitte.com/it/it/pages/finance/articles/fashion---luxury-private-equity-and-investors-survey-2021---deloitte.html>

Digital commerce 360, 2013, Why an omnichannel strategy matters, <https://www.digitalcommerce360.com/2013/12/31/why-omnichannel-strategy-matters/>  
Digital Runway, (n.d.), Digital Runway, We create a Digital Runway for your Fashion Brand, <https://www.digital-runway.com>

Digital4, 2022, Social Media Marketing: cos'è oggi, come farlo e quali vantaggi, <https://www.digital4.biz/marketing/social-media-marketing-cos-e-come-farlo-vantaggi/>  
Dott.ssa La Torre L., 2008, Moda e comunicazione: abbigliamento come linguaggio, <https://lavinialatorre.it/2008/01/07/moda-un-fenomeno-che-parla/>

Downes L. and Nunes P, 2013, Big-Bang Disruption. Harvard Business Review.: <https://hbr.org/2013/03/big-bang-disruption>

Ecommerceday, 2018, La storia di Prada è la storia della moda italiana, ecommerceday, <https://www.ecommerceday.it/la-storia-prada-la-storia-della-moda-italiana/>

Ethical Style, 2009, The surprising top ten buyers of organic cotton <http://ethicalstyle.com/tag/fast-fashion/>

EY Italy, 2021, Come è cambiata la sostenibilità delle aziende italiane dopo il Covid-19?, [https://www.ey.com/it\\_it/ey-sustainability-summit/ey--come-e-cambiata-la-sostenibilita-delle-aziende-italiane-dopo](https://www.ey.com/it_it/ey-sustainability-summit/ey--come-e-cambiata-la-sostenibilita-delle-aziende-italiane-dopo)

Fernandez C. e Crump H., 2019, Case Study: Decoding Gucci's Merchandising Success, Business of Fashion, <https://www.businessoffashion.com/case-studies/luxury/case-study-gucci-merchandising-strategy-trends/>

Garvadi A., 2020 , La SEO cos'è? Come funziona? <https://andragavardi.it/seo-cos-e/>

Genta D., 2020, Il debutto di Miuccia Prada e Raf Simons su TikTok Italia per le sfilate di Milano, Repubblica, [https://www.repubblica.it/moda-e-beauty/2020/09/22/news/miuccia\\_prada\\_e\\_raf\\_simons\\_tiktok\\_italia\\_milano\\_moda\\_donna\\_ss\\_21-291622252/](https://www.repubblica.it/moda-e-beauty/2020/09/22/news/miuccia_prada_e_raf_simons_tiktok_italia_milano_moda_donna_ss_21-291622252/)

Glendinning M., 2020, 9 of the Best Virtual Runway Shows Presented During SS21 Fashion Week, <https://fashionmagazine.com/style/vritual-runway-shows-ss21-recap/>

GlossarioMarketing.it, (n.d.), E-commerce: definizione, significato, <https://www.glossariomarketing.it/significato/e-commerce/>

Haute-Couture, Garzanti Linguistica,

<https://www.garzantilinguistica.it/ricerca/?q=haute-couture>

<https://hbr.org/2013/03/big-bang-disruption>

<https://it.fashionnetwork.com/news/ralph-lauren-e-oak-labs-presentano-dei-camerini-di-prova-interattivi,597668.html>

<https://iveybusinessjournal.com/the-big-bang-theory-of-disruption/>

[https://www.emotionsinflorence.com/blog/history\\_of\\_gucci\\_dynasty.html](https://www.emotionsinflorence.com/blog/history_of_gucci_dynasty.html)

<https://www.gucci.com/us/en/>

<https://www.jefferies.com> 18 gennaio 2022

<https://www.lvmh.it/le-maison/moda-e-pelletteria/fendi/>

<https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-survival-guide-to-omnichannel-and-the-path-to-value>

<https://www.moengage.com/learn/omnichannel-ecommerce/>

Illiano M., 2020, La via d'uscita da Covid-19 per la Moda è l'e-commerce. Ecco come fare, Il Sole 24 Ore, [https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2020/04/21/e-commerce-covid19-moda/?refresh\\_ce=](https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2020/04/21/e-commerce-covid19-moda/?refresh_ce=)

Indicatore della stagionalità della moda, <https://www.nssmag.com/it/fashion/22450/stagioni-moda-calendario>

Injenia.It, 2021, Il Gruppo LVMH sceglie Google Cloud per il suo percorso di innovazione: Avviata una partnership strategica con Google Cloud per implementare soluzioni di Intelligenza Artificiale, <https://injenia.it/inthinking/il-gruppo-lvmh-sceglie-google-cloud-per-il-suo-percorso-di-innovazione/>

internetlivestats.com, 26 febbraio 2022, <https://www.internetlivestats.com>

Kapner S., 2001. Pinault wins long battle to control Gucci Group, The New York Times, available at <https://www.nytimes.com/2001/09/11/business/pinault-wins-long-battle-to-control-gucci-group.html>

Kering S.A., Sostenibilità Nuovi modelli di business, <https://www.kering.com/it/sostenibilita/innovare-per-il-futuro/nuovi-modelli-di-business/>

Kering, 2017, Kering signals a new path for luxury with the launch of its next generation sustainability strategy, <https://www.kering.com/en/news/signals-new-path-luxury-launch-its-next-generation-sustainability-strategy>

La Conceria Il portale dell'area pelle, 2021, The real value of virtual NTFs: such as the one for this sneaker. Available at: <https://www.laconceria.it/en/fashion/the-real-value-of-virtual-ntfs-such-as-the-one-for-this-sneaker/>

Lapolo 2018, The Fashion Pyramid. <http://lapolo.in/blog/fashion-pyramid>

Launchmetrics Content Team #StateofInfluence, 2019, Un'Intervista a Cristiana Monfardini di FENDI <https://www.launchmetrics.com/it/risorse/blog/intervista-cristiana-monfardini>

Link per acquistare la collezione ne negozio digitale di WagmiSan, 10KTF Gucci Grail sul sito OpenSea <https://opensea.io/collection/10ktf-gucci-grail>

LVMH, 2012, Responsabilità sociale e ambientale, <https://www.lvmh.it/il-gruppo/i-nostri-impegni/responsabilita-sociale-e-ambientale/>

LVMH, 2017, LVMH Innovation Award, Leadership e Imprenditorialità, <https://www.lvmh.it/il-gruppo/i-nostri-impegni/leadership-e-imprenditorialita/lvmh-innovation-award-iniziativa-lvmh/>

LVMH, 2021, La prima giornata di Viva Technology per LVMH, <https://www.lvmh.it/notizie-documenti/notizie/la-prima-giornata-di-viva-technology-per-lvmh/>

LVMH, 2022, Livi, la nuova 'Face of Innovation' di LVMH, svela le start-up che faranno parte dell'LVMH Lab in occasione del Viva Technology e che si sfideranno per vincere l'LVMH Innovation Award, <https://www.lvmh.it/notizie-documenti/notizie/livi-la-nuova-face-of-innovation-di-lvmh-svela-le-start-up-che-faranno-parte-delllvmh-lab-in-occasione-del-viva-technology-e-che-si-sfideranno-per-vincere-llvmh-i/>

Mc Kinsey, 2022, What will a green global economy cost? Our experts on the numbers—and what's at stake., <https://www.mckinsey.com/about-us/new-at-mckinsey-blog/how-much-will-a-green-global-economy-cost-our-experts-explain>

McDowell M., 2019, There are no digitally native luxury brands: Kering wants to retrofit one, Vogue Business, <https://www.voguebusiness.com/technology/kering-chief-digital-officer-gregory-boutte-gucci-saint-laurent>

metaverse definition, <https://www.dictionary.com/browse/metaverse>

Mintle S., 2008, Fast fashion is not a trend, available at <http://www.sydneylovesfashion.com/2008/12/fast-fashion-is-trend.html>

"Mobile Marketing Italia, 2019, Cos'è il Mobile Marketing?, <https://mobile-marketing.it/cos-e-il-mobile-marketing>

Moengage, 2021, <https://www.moengage.com/learn/omnichannel-ecommerce/>

Napoli C., 2017, The Gen Z equation: a WGSN project, [https://www.wgsn.com/assets/marketing/toprightbox\\_assets/images/Gen\\_Z\\_Equation.pdf](https://www.wgsn.com/assets/marketing/toprightbox_assets/images/Gen_Z_Equation.pdf)

Non spreca, 2021, <https://www.nonsprecare.it/quantit-litri-dacqua-consuma-una-t-shirt>,  
Nunes, 2018, The Big Bang Theory of Disruption, Ivey Business Journal, <https://iveybusinessjournal.com/the-big-bang-theory-of-disruption/>

Ong, 2019, I graffiti di Fendi sotto il cielo di Roma, l' Officiel, <https://www.lofficielitalia.com/moda/fendi-graffiti-peekaboo-mrdoodle>

Pumo S., 2022, Logo Fendi: Storia, Restyling e Vettoriale, <https://www.salvatorepumo.it/logo-fendi/>

Raule J., 2019, La strategia che ha portato Gucci al successo, in Il Post Moda, <https://www.ilpost.it/2019/09/27/merchandising-gucci/>

Repubblica, 1999, <https://www.repubblica.it/online/fatti/fendi/fendi/fendi.html>

Savoir-faire artigianale, lusso e design innovativo: la storia Fendi è da sempre sinonimo di eleganza e sperimentazione, <https://www.fendi.com/mt-it/inside-fendi/the-history-of-fendi>

Shopify, (n.d.), What Is a Digital Showroom? 6 Examples & Best Practices to Sell More, <https://www.shopify.com/retail/digital-virtual-showroom>

SINTEF, 2013, Big Data, for Better or Worse: 90% of World's Data Generated over Last Two Years, in Science Daily, <http://www.sciencedaily.com/releases/2013/05/130522085217.htm>

Stigliano A., 2021, Cos'è la #PradaBucketChallenge, la sfida di tutti non per tutti, soldoutservice, <https://soldoutservice.com/p/prada-bucket-challenge-tiktok-cos-e>

Tibaldi S., 2021, Fashion Nft: la moda ai tempi del metaverso, la Repubblica, [https://www.repubblica.it/moda-e-beauty/d/2021/11/26/news/nft\\_moda\\_digitale\\_brand\\_lusso\\_futuro-342213372/](https://www.repubblica.it/moda-e-beauty/d/2021/11/26/news/nft_moda_digitale_brand_lusso_futuro-342213372/)

Vault Gucci, 10KTF Gucci Grail: Quando Alessandro Michele incontra l'artigiano digitale Wagmi-san, nasce la magi, <https://vault.gucci.com/it-IT/story/gucci-grail>

We Are Social, 2021, <https://www.slideshare.net/DataReportal/digital-2021-october-global-statshot-report-v03>

WebRanking, 2021, Think Fashion! L'evoluzione digitale del mondo della moda, WebRanking, [https://webranking.it/wp-content/uploads/2021/12/Think\\_Fashion\\_W\\_novembre\\_2021\\_ITA.pdf](https://webranking.it/wp-content/uploads/2021/12/Think_Fashion_W_novembre_2021_ITA.pdf)

WWF, 2020, Rating WWF-Industria tessile e dell'abbigliamento  
<https://www.wwf.ch/it/i-nostri-obiettivi/rating-wwf-industria-tessile-e-dellabbigliamento>