

**LUISS** 

**Dipartimento di Impresa e Management**

Cattedra Economia e Gestione delle Imprese

**Digitalizzare l'eccellenza italiana: come il lusso  
Made in Italy affronta la trasformazione digitale.  
Il caso Bvlgari.**

Prof. Maria Isabella Leone

---

RELATORE

Ludovica Selicato

---

CANDIDATO

Anno Accademico 2022/2023

*A mia sorella,  
il mio gioiello più prezioso.*

## Sommario

<b>Introduzione</b> .....	<b>5</b>
<b>Capitolo 1</b> .....	<b>7</b>
<b>1. Il mondo del lusso</b> .....	<b>7</b>
<b>1.1 Definizione e caratteristiche principali</b> .....	<b>7</b>
<b>1.2 I big player dell'industria del lusso</b> .....	<b>13</b>
1.2.1 LVMH – Moët Hennessy & Louis Vuitton SE.....	14
1.2.2 Kering SA.....	17
1.2.3 The Estée Lauder Companies Inc.....	20
1.2.4 Compagnie Financière Richemont SA.....	22
<b>1.3 Analisi competitiva del settore</b> .....	<b>24</b>
1.3.1 Il vantaggio competitivo nell'industria del lusso.....	28
<b>1.4 I consumatori dei beni di lusso</b> .....	<b>31</b>
<b>1.5 Trend e prospettive future per il lusso</b> .....	<b>34</b>
1.5.1 Focus sui settori della gioielleria e dell'orologeria.....	37
<b>1.6 L'avanzamento del mercato cinese</b> .....	<b>41</b>
<b>Capitolo 2</b> .....	<b>46</b>
<b>2. Il Made in Italy</b> .....	<b>46</b>
<b>2.1 Definizione, storia e caratteristiche principali del Made in Italy</b> .....	<b>46</b>
2.1.1 I numeri del Made in Italy.....	50
<b>2.2 Quadro normativo di riferimento</b> .....	<b>54</b>
2.2.1 Normativa internazionale.....	54
2.2.2 Normativa comunitaria.....	55
2.2.3 Normativa nazionale.....	56
<b>2.3 Savoir-faire italiano e principali settori del Made in Italy: le tre facce del diamante italiano</b> .....	<b>60</b>
2.3.1 Fashion.....	61
2.3.2 Food.....	62
2.3.3 Furniture.....	62
<b>Capitolo 3</b> .....	<b>64</b>
<b>3 L'era della trasformazione digitale: come il Made in Italy può sfruttare gli strumenti digitali per generare vantaggio competitivo. Un focus sul lusso</b> .....	<b>64</b>
<b>3.1 Digital transformation: definizione ed elementi fondamentali</b> .....	<b>64</b>
3.1.1 I pilastri della Digital Business Transformation (DBT).....	68
3.1.2 I principali strumenti della Digital Business Transformation (DBT).....	72
<b>3.2 Una nuova era: tra non-fungible tokens (NFT) e metaverso</b> .....	<b>77</b>
<b>3.3 Come il lusso sta sfruttando il metaverso</b> .....	<b>83</b>
<b>3.4 Blockchain</b> .....	<b>85</b>
<b>Capitolo 4</b> .....	<b>90</b>
<b>4 Maestria artigianale, cura dei dettagli ed italianità: il caso Bvlgari</b> .....	<b>90</b>
<b>4.1 La storia della Maison</b> .....	<b>90</b>

4.2	Tra romanità ed eleganza: i segni distintivi di Bvlgari .....	98
4.3	Serpenti: l'iconica collezione di Bvlgari.....	101
4.4	Alla ricerca di una continua innovazione .....	103
4.4.1	L'approccio alla digitalizzazione di Bvlgari.....	103
4.4.2	<i>Aura Blockchain Consortium</i> , la prima grande Blockchain di lusso internazionale .	106
4.4.3	<i>OCTO Finissimo Ultra Watch</i> : un ponte tra tradizione ed innovazione .....	111
4.4.4	L'ingresso nel mondo NFT e nel metaverso .....	117
4.4.4.1	<i>The Eternal Sun</i> : la versione NFT di Bvlgari <i>Serpenti</i> .....	121
4.4.4.2	<i>Serpenti Metamorphosis</i> : un'esperienza multimediale incredibilmente immersiva ed innovativa .....	122
4.4.4.3	Il nuovo Metaverso Bvlgari.....	124
	<b>Conclusioni</b> .....	<b>129</b>
	<b>Bibliografia</b> .....	<b>131</b>
	<b>Sitografia</b> .....	<b>143</b>

## **Introduzione**

Il presente elaborato si propone di analizzare il legame sempre più forte tra il concetto di lusso, *Made in Italy* e digitalizzazione, evidenziando come tale relazione abbia portato ad una significativa trasformazione delle dinamiche di mercato e delle esigenze specifiche dei consumatori.

Nel contesto attuale, la tecnologia digitale sta infatti rivoluzionando numerosi settori, tra cui proprio quello del lusso, aprendo nuove opportunità e sfide per le imprese italiane. In particolare, il *Made in Italy*, noto a livello internazionale per l'eccellenza dei suoi prodotti e per il suo patrimonio culturale, sta sfruttando la digitalizzazione per consolidare e rafforzare la sua posizione nel mercato globale.

Il concetto di lusso è da sempre associato all'esclusività, all'artigianalità e alla qualità superiore dei prodotti e servizi offerti; l'Italia, dal canto suo, vanta di una lunga e ammirata tradizione nella produzione dei cosiddetti *luxury goods*, soprattutto in riferimento alla moda, alla gioielleria, all'arredamento e alle automobili.

Le radici del lusso *Made in Italy* affondano nella cultura e nella storia del Belpaese, capaci di valorizzarne costantemente la profonda bellezza e unicità; non si tratta solamente di un marchio o di un prodotto fisico, ma di un'ideologia, di uno stile di vita che si riflette nella cura del dettaglio, nell'eleganza e nell'eccellenza. Il *Made in Italy* è in grado di incarnare quest'idea, proponendo prodotti di altissima qualità ma anche un'esperienza di consumo che si avvicina alla filosofia della "bella vita". A tal proposito, i *brand* italiani hanno creato una narrazione capace di andare oltre il mero acquisto di un prodotto, proponendo ai propri clienti una visione più ampia e completa dell'esperienza di lusso.

Lo sviluppo delle nuove tecnologie sta mutando radicalmente lo scenario di riferimento: ci troviamo nell'era della trasformazione digitale, in cui la capacità di innovarsi rappresenta un requisito fondamentale per le imprese che ambiscono a mantenere una posizione di *leadership* sul mercato.

Ci si trova di fronte ad un mercato più mutevole che mai, costretto a dover far fronte alle nuove e mutevoli esigenze di consumatori sempre più esigenti, costringendo le imprese a innovarsi continuamente e a differenziare la propria offerta tramite azioni avanguardiste. In questo contesto, concetti come Blockchain, metaverso e *non-fungible tokens* (NFT)

sono diventati parte del lessico quotidiano, e la crescente importanza del digitale ha spinto molti marchi italiani a dedicare maggiori investimenti in strategie di *e-commerce*, *social media marketing* e *digital advertising*. Inoltre, il digitale ha favorito anche la creazione di una comunicazione più diretta e coinvolgente con i consumatori, grazie prevalentemente alla disponibilità di piattaforme di *social media* e messaggistica. Conseguentemente, tale peculiarità ha permesso alle aziende di creare un dialogo costante e sincero con la propria base clienti, raccogliendo *feedback* e migliorando così i propri prodotti e servizi.

Sulla base dello scenario di riferimento delineato, il presente elaborato si propone di rispondere a una domanda di grande rilevanza: il lusso *Made in Italy* è (e sarà) in grado di adattarsi con successo alla trasformazione digitale? Attraverso un'analisi approfondita e dettagliata delle variabili chiave, sveleremo il legame tra questi concetti, e mostreremo come il lusso italiano stia progressivamente abbracciando l'era digitale e l'innovazione con lo stile unico che lo contraddistingue.

In particolare, inizieremo con una panoramica delle definizioni di lusso e *Made in Italy*, gettando le basi per comprendere appieno l'essenza di entrambi i concetti; esploreremo così le caratteristiche distintive del lusso, e scopriremo come il *Made in Italy* sia sinonimo di artigianato di qualità, creatività e stile senza tempo. Successivamente, esamineremo il mondo della trasformazione digitale: approfondiremo i tratti distintivi di questo fenomeno in rapida evoluzione, ne individueremo i principali *trend*, e analizzeremo il modo in cui le tecnologie digitali stanno radicalmente trasformando il modo in cui viviamo e percepiamo il lusso. In fine, presenteremo un caso di studio significativo e affascinante, che incarna questa armoniosa fusione tra lusso tradizionale e innovazione digitale: Bvlgari. Nello specifico, la prestigiosa *Maison* italiana rappresenta l'eccellenza del *Made in Italy* e, con la sua offerta di gioielli, orologi e accessori di lusso senza tempo, ne incarna l'eleganza e la maestria artigianale. In particolare, approfondiremo come Bvlgari, con la sua storia di eccellenza e raffinatezza, sia stata abile nell'abbracciare la trasformazione digitale in modo avvincente: esploreremo le molteplici strategie innovative adottate per adattarsi all'era digitale, senza mai rinunciare alla sua eredità artigianale e all'attenzione per i dettagli. L'esempio di Bvlgari dimostra dunque come il lusso targato *Made in Italy* sia in grado non solo sopravvivere ma anche, e soprattutto, di prosperare ed evolversi nell'era digitale.

## Capitolo 1

### 1. Il mondo del lusso

*Il lusso non è mai stato un bisogno primario per l'uomo.  
È diventato una necessità economica.*

(Vivienne Westwood<sup>1</sup>)

Il lusso è un settore dell'economia che si occupa di beni di alta qualità e prezzo, spesso associati ad uno stile di vita esclusivo e sofisticato.

Il mercato del lusso è un settore fondamentale per l'andamento dell'economia globale, poiché attira una clientela *d'élite* in cerca di prodotti unici e di alta qualità. Ad oggi, il lusso è diventato un elemento sempre più importante per l'economia: infatti, mentre in passato era riservato solo a pochi privilegiati, oggi il lusso è un settore incredibilmente in crescita.

Tuttavia, il settore del lusso è fortemente influenzato dalle tendenze economiche e globali, dai *trend* del momento, e dalle fluttuazioni della domanda dei consumatori. In particolare, tra i principali fattori che influenzano il settore del lusso, e che verranno successivamente discussi nel dettaglio, vi sono: la crescente importanza dei mercati emergenti, primo fra tutti la Cina; l'impatto della tecnologia digitale, con il crescente aumento delle vendite *online* e l'affermazione delle piattaforme di *e-commerce*; la sostenibilità e l'etica nei consumi, tematiche che stanno assumendo sempre più rilievo nella mente dei consumatori.

#### 1.1 Definizione e caratteristiche principali

L'etimologia della parola "lusso" deriva dal latino "*luxus*", che significa "sovrabbondanza", "eccesso nel modo di vivere". Non esiste tuttavia una definizione unica di "lusso": per i *marketer*, ad esempio, il lusso rappresenta un settore privilegiato in cui le industrie che vi operano cercano di creare forti aspettative intorno ai propri prodotti; per i sociologi d'altro canto, il lusso è legato allo *status symbol*. Da un punto di vista economico invece, i *luxury goods* sono beni con alta elasticità della domanda al reddito, ovvero i prodotti la cui domanda aumenta in maniera più che proporzionale

---

<sup>1</sup> Vivienne Westwood è una stilista britannica, famosa in tutto il mondo per aver introdotto lo stile *punk* nella moda anni '70.

all'aumento del reddito. Quest'ultima definizione è frutto dello studio di Ernst Engel, statistico tedesco del XIX secolo che ha definito il concetto di beni di lusso tramite l'analisi dei consumi delle famiglie. Dallo studio è emerso che, a fronte di un aumento del reddito le famiglie intraprendono scelte di consumo differenti, rivolte all'acquisto di beni "superiori" o di lusso (legge di Engel); si tratta quindi di un aumento più che proporzionale, a differenza di quanto accade invece con i beni normali, per i quali il consumo tende a stabilizzarsi trascorso un determinato periodo di tempo.

Il "*Global Powers of Luxury Goods 2022*" pubblicato da Deloitte<sup>2</sup> offre un'analisi approfondita del settore del lusso a livello globale, con particolare attenzione alle principali tendenze e alle *performance* dei *big player* del settore. In particolare, il *report* si concentra sulle 100 principali aziende dell'industria del lusso, e fornisce un quadro generale delle dinamiche di tale mercato a fronte dell'impatto della pandemia di Covid-19 e delle strategie adottate dalle aziende per soddisfare le mutevoli aspettative dei consumatori.

In particolare, il "*Global Powers of Luxury Goods 2022*" riporta che, nonostante la pandemia di Covid-19 abbia causato una contrazione nella domanda per i beni di lusso nel corso del 2020, l'anno successivo è stato caratterizzato da un'importante ripresa: infatti, nel 2021 si è registrata una crescita del fatturato delle 100 principali aziende del settore pari al 5,5% rispetto all'anno precedente (Deloitte, 2022). In particolar modo, le tre principali categorie di prodotti di lusso (ovvero: abbigliamento; accessori e orologi; gioielli e prodotti di bellezza) hanno tutte registrato una crescita delle vendite complessive nel corso del 2021.

Inoltre, il rapporto evidenzia anche il manifestarsi di un comportamento di transizione da parte delle aziende del lusso, maggiormente orientate verso la sostenibilità, sia in termini di produzione che di comunicazione. Infatti, le aziende hanno iniziato ad adottare pratiche più sostenibili in tutta la catena di approvvigionamento, dalla selezione delle materie prime alla gestione dei rifiuti, così da poter rispondere efficacemente alle crescenti aspettative da parte dei consumatori riguardo a tali tematiche.

---

<sup>2</sup> Deloitte è una multinazionale la cui attività è finalizzata all'offerta di diversi servizi in vari settori, tra cui quello del lusso. In particolare, il "*The Deloitte Global State of the Luxury Market Report*", report pubblicato annualmente dall'azienda, riporta approfondimenti rilevanti riguardo l'industria del lusso.



Continuando con l'analisi, il *report* di Deloitte esamina anche le principali tendenze del settore del lusso, tra cui: l'aumento della domanda di *luxury goods* presso le piattaforme *online*; l'espansione dei marchi di lusso nei mercati emergenti; e l'importanza crescente della sostenibilità da parte dei consumatori di lusso.

Analizzando più nel dettaglio le principali tendenze del settore del lusso presentate dal rapporto di Deloitte, possiamo dunque ricorrere alla seguente classificazione:

1. Crescita delle vendite *online*

Con la pandemia da Covid-19, gli acquisti *online* sono stati caratterizzati da un'importante crescita. In particolar modo, questo mutato comportamento d'acquisto da parte dei consumatori ha portato le aziende dell'industria del lusso a dover investire nel commercio elettronico.

2. Espansione nei mercati emergenti

I principali mercati emergenti del momento comprendono l'Asia e il Medio Oriente, che hanno registrato una crescente classe media con un conseguente aumento del potere d'acquisto dei consumatori. In particolare, dal *report* di Deloitte emerge che il 33,5% delle principali 100 aziende del settore del lusso hanno sede in Cina, mentre il 7,5% ha sede in Giappone (Deloitte, 2022). Dunque, le aziende del lusso stanno gradualmente ampliando la loro presenza in queste regioni per soddisfare la domanda dei consumatori locali.

3. Maggiore attenzione alla sostenibilità

La sostenibilità sta diventando una priorità sia per i consumatori che, conseguentemente, anche per le imprese. Infatti, i consumatori di oggi stanno dimostrando una crescente preoccupazione verso le tematiche ambientali e di responsabilità sociale; per questo motivo, le aziende della *luxury industry* stanno iniziando, dal canto loro, ad adottare pratiche più sostenibili in tutta la catena di approvvigionamento.

4. Personalizzazione dei prodotti e della *customer experience*

Ad oggi, i consumatori del lusso sono sempre più esigenti: sono più che mai alla ricerca di prodotti personalizzati ed unici, che siano in grado di rispecchiare la loro individualità ed i loro valori. Queste particolari richieste dei consumatori hanno spinto le aziende del lusso ad investire nella personalizzazione dei prodotti, offrendo ai

propri clienti la possibilità di scegliere tra diverse opzioni di *design*, materiali e altri dettagli.

#### 5. Esperienze di acquisto coinvolgenti

Per creare un'esperienza di acquisto coinvolgente, molte aziende dell'industria del lusso stanno investendo nella creazione di spazi fisici ed iniziative maggiormente accattivanti e coinvolgenti, così da poter offrire ai propri clienti un'esperienza di acquisto unica e indimenticabile.

I prodotti di lusso vengono classificati tramite “la piramide del lusso”, uno strumento analitico elaborato da Danielle Allèrès nel 1997 che illustra le tre macroaree del settore. La piramide del lusso risulta particolarmente utile per i brand di lusso, che la utilizzano per identificare il loro target di mercato e, di conseguenza, per delineare la strategia di marketing e di prezzo più efficace.

Nello specifico, la piramide è suddivisa nei seguenti livelli:

##### 1) Lusso estremo

L'area del lusso estremo, o lusso inaccessibile, è rappresentata in cima alla piramide, e comprende i prodotti di lusso più costosi ed esclusivi (come, ad esempio, gioielli preziosi ed automobili di lusso).

I beni che rientrano in questa categoria vengono percepiti come irraggiungibili dalla maggior parte dei consumatori, a causa dell'eccessiva differenza di costo rispetto al prezzo applicato per prodotti analoghi e sostituti. Un altro motivo che rende i beni di lusso estremo inaccessibili deriva dalla personalizzazione legata a tali prodotti: il più delle volte si tratta infatti beni *custom-made*, realizzati su misura per soddisfare desideri specifici dei clienti, e che vengono offerti dai *brand* dell'*Haute Couture*. Nella maggior parte dei casi, infatti, i beni di questa specifica categoria appartengono a produzioni limitate, vendute attraverso canali incredibilmente selettivi.

##### 2) Lusso intermedio

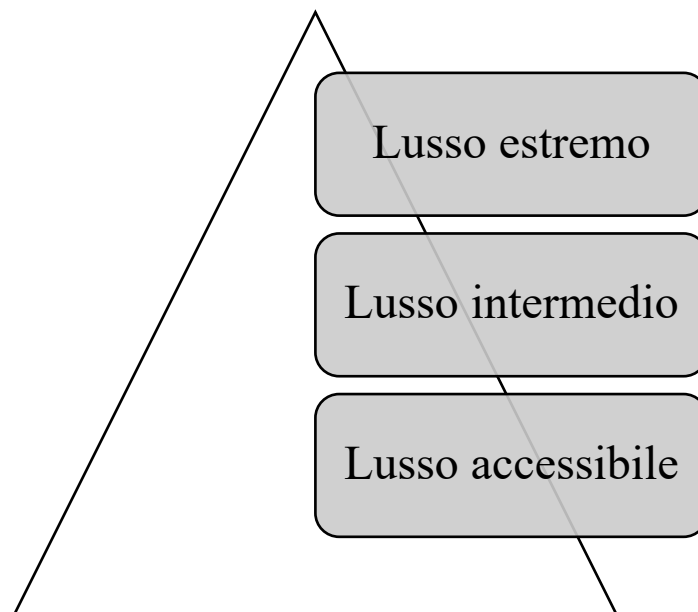
Il livello intermedio della piramide è rappresentato, per l'appunto, dal cosiddetto lusso intermedio.

I beni appartenenti a questa categoria hanno un grado di qualità pur sempre alto, ma inferiore rispetto a quello dei beni di lusso estremo. Rientra nel settore del lusso intermedio il *prêt-à-porter*, o *luxury ready-to-wear* (RTW).

### 3) Lusso accessibile

Alla base della piramide viene collocato il lusso accessibile, rappresentato da tutti quei beni e prodotti che vengono diffusi su larga scala ad un prezzo più abbordabile. Operano in questo settore i cosiddetti *masstige brand*, ovvero aziende che offrono prodotti di fascia media e, conseguentemente, maggiormente accessibili. L'obiettivo principale di questo specifico segmento è democratizzare il lusso, rendendolo disponibile ad un pubblico più ampio e non solo a una cerchia elitaria ristretta. Si tratta, infatti, di beni prodotti in serie, distribuiti su larga scala, e caratterizzati da prezzi più contenuti.

Figura 1. La piramide del lusso



Fonte: elaborazione dell'autore, 2023.

In linea generale, tutte e tre le macroaree della *luxury industry* sono accomunate da una serie di caratteristiche fondamentali, che si riversano poi nelle qualità intrinseche dei principali marchi di lusso:

- i) Fornitura costante di qualità per tutti i prodotti offerti.

I marchi di lusso si distinguono per l'elevato livello di qualità dell'offerta, che spesso è garantito dall'utilizzo di materiali pregiati e da processi di produzione prevalentemente artigianali.

La qualità è dunque un elemento fondamentale all'interno del mercato del lusso, poiché giustifica i prezzi elevati applicati dalle imprese del settore e contribuisce alla creazione di una forte reputazione della marca.

ii) Stile e *design* riconoscibili.

Generalmente, ciò che rende riconoscibili e distinguibili i marchi di lusso sono il logo ed il *branding* distintivo; queste caratteristiche fanno sì che il consumatore esperto riesca a riconoscere il *brand* tramite la mera osservazione del prodotto, senza doverne necessariamente controllare l'etichetta.

iii) Elemento di unicità per ogni prodotto.

I prodotti di lusso sono associati ad un senso di esclusività, che li distingue dai prodotti di massa; tali elementi possono includere, ad esempio: l'utilizzo di materiali pregiati, l'artigianalità della produzione, l'offerta di un'esperienza d'acquisto personalizzata, ed il *design* esclusivo.

iv) Produzione limitata di qualsiasi articolo.

Tramite una produzione limitata, le imprese dell'industria del lusso possono garantire l'esclusività dei propri prodotti, creando una sensazione di rarità ed unicità. Così facendo, riescono a mantenere la loro immagine di marchio di lusso, basato sull'eccezionalità e sull'alta qualità.

La produzione limitata rappresenta dunque un vero e proprio comportamento strategico: le imprese, limitando i propri volumi di produzione, cercano di far sì che i prodotti offerti mantengano un elevato valore di mercato ed un alto livello della domanda.

v) Forte reputazione globale.

La reputazione è di fondamentale importanza all'interno della *luxury industry*: i marchi che operano nel settore sono infatti considerati portatori di elevata qualità ed esclusività a livello globale. Questa caratteristica rende indubbiamente l'industria del lusso altamente desiderabile e appetibile tra i consumatori di tutto il mondo.

## 1.2 I big player dell'industria del lusso

Il mercato del lusso è altamente competitivo: al suo interno operano infatti numerose aziende di alta gamma, che competono tra loro per la stessa base di clienti.

Secondo il report “Global Powers of Luxury Goods 2022” pubblicato da Deloitte, tra i principali *player* dell'industria del lusso, classificati sulla base del fatturato conseguito, si collocano:

- i) LVMH – Moët Hennessy & Louis Vuitton SE
- ii) Kering SA
- iii) The Estée Lauder Companies Inc.

Un altro importante gruppo dell'industria del lusso, riportato anche da Deloitte, è Richemont: tuttavia nel corso del 2021 la Compagnia non è stata in grado di ottenere delle performance tanto redditizie quanto quelle degli altri *player* sopracitati.

Figura 2. Classifica (per fatturato) dei Top 100 brand di lusso, anno 2021

FY2021 Luxury goods sales ranking	Change in ranking from FY2020 <sup>3</sup>	Name of company	Country of origin	Selection of luxury brands	FY2021 Luxury goods sales (US\$M)	FY2021 Total revenue (US\$M)	FY2021 Luxury goods sales growth	FY2021 Net profit margin <sup>1</sup>	FY2018- FY2021 Luxury goods CAGR <sup>2</sup>
1	↔ 0	LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton SE	France	Louis Vuitton, Christian Dior, Fendi, Tiffany & Co., Bvlgari, Loro Piana, Emilio Pucci, Off-White, Acqua di Parma, Loewe, Marc Jacobs, TAG Heuer, Benefit Cosmetics	54,938	75,920	55.9%	19.8%	17.5%
2	↔ 0	Kering SA	France	Gucci, Saint Laurent, Bottega Veneta, Balenciaga, Alexander McQueen, Brioni, Boucheron, Qeelin	20,861	20,861	34.7%	18.5%	8.9%
3	↔ 0	The Estée Lauder Companies Inc.	United States	Estée Lauder, Bobbi Brown, La Mer, Jo Malone London, Aveda, Dr Jart+; Licensed beauty & fragrance brands inc Tom Ford Beauty	16,215	16,215	13.4%	17.7%	5.8%
4	↑ 2	Chanel Limited	United Kingdom	Chanel	15,639	15,639	54.7%	25.7%	12.0%
5	↔ 0	L'Oréal Luxe	France	Lancôme, Kiehl's, Biotherm, Urban Decay, IT Cosmetics, Mugler, Azzaró Licensed brands including Giorgio Armani, Yves Saint Laurent, Valentino	14,597	14,597	21.3%	n/a	9.6%
6	↓ -2	Compagnie Financière Richemont SA	Switzerland	Cartier, Van Cleef & Arpels, Buccellati, Piaget, Montblanc, Jaeger-LeCoultre, Vacheron Constantin, IWC, Chloé, Panerai	12,862	15,314	-6.9%	9.8%	0.1%
7	↑ 2	Hermès International SCA	France	Hermès, John Lobb	10,619	10,619	40.6%	27.3%	14.6%
8	↑ 2	Chow Tai Fook Jewellery Group Limited 周大福珠宝集团有限公司	China/HK SAR	Chow Tai Fook, Hearts on Fire, T Mark, Enzo, Soinlove, Monologue	8,937	9,050	23.2%	8.8%	6.2%
9	↑ 2	Rolex SA	Switzerland	Rolex, Tudor	8,750 <sup>e</sup>	8,750 <sup>e</sup>	37.9%	n/a	10.1%
10	↑ 7	China National Gold Group Gold Jewellery Co., Ltd 中国黄金集团黄金珠宝股份有限公司	China	China Gold, Jin-Rujin, Jin-ShangYin	7,825	7,865	50.3%	1.6%	7.4%

Fonte: Deloitte, 2022– “Global Powers of Luxury Goods 2022”.

In linea generale, se non prendiamo come parametro di riferimento solamente il fatturato, i principali pilastri dell'industria del lusso sono: LVMH, Kering e Richemont: tutti e tre

detengono infatti un portafoglio incredibilmente diversificato costituito da *brand* prestigiosi che operano in vari settori, consentendo così ai Gruppi di operare in una molteplicità di mercati diversi.

### **1.2.1 LVMH – Moët Hennessy & Louis Vuitton SE**

Il Gruppo LVMH, fondato nel 1987 dalla fusione delle *Maison* Louis Vuitton<sup>3</sup> e Moët Hennessy<sup>4</sup>, è una multinazionale, nonché *leader* mondiale, specializzata nel settore del lusso con sede a Parigi. Ad oggi, LVMH conta oltre 175.000 dipendenti dislocati in ben ottanta paesi e più di 5.500 negozi sparsi in tutto il mondo. Grazie alla posizione dominante ricoperta nel settore del lusso e alla vasta gamma di marchi che possiede, LVMH ha un patrimonio netto estremamente elevato: il Gruppo genera un fatturato annuo di decine di miliardi di euro, ha una solida base di clienti fidelizzati e detiene una presenza globale molto forte.

Il Gruppo LVMH è oggi composto da più di settantacinque *Maison*, molte delle quali hanno secoli di vita alle spalle, ed opera in sei settori differenti:

1) Vini e liquori – coltivare l'unicità

Composto da ventisei *Maison*, molte delle quali centenarie, con un carattere unico e che condividono una forte cultura dell'eccellenza.

2) Moda e pelletteria – combinazione di creatività e atemporalità

Composto da quattordici *Maison* che preservano un'identità e delle radici, ma allo stesso tempo si reinventano costantemente per offrire esperienze uniche ai clienti.

3) Profumi e cosmetici – combinazione di intensa creatività e *savoir-faire*

Composto da sedici *Maison*, questo settore si basa sulla longevità delle linee chiave e sull'audacia delle nuove creazioni. Il successo della divisione è guidato dall'equilibrio tra le grandi *Maison* storiche ed i marchi più giovani con un forte potenziale.

4) Orologi e gioielli – eccellenza, creatività e innovazione

---

<sup>3</sup> Louis Vuitton è un'azienda francese fondata nel 1854, che opera prevalentemente nei settori della moda e degli accessori di lusso.

<sup>4</sup> Moët Hennessy è una società francese fondata nel 1971 dalla fusione di Moët et Chandon e Hennessy, la cui attività è incentrata nella produzione di bevande alcoliche particolarmente pregiate e raffinate (come champagne, whisky, vodka e molti altri).

Le otto *Maison* che rientrano in questo settore operano in due segmenti differenti: orologeria di alta qualità, come i marchi Hublot e Zenith; gioielli ed alta gioielleria, come Bvlgari, Tiffany & Co. e Chaumet.

5) Commercio al dettaglio – strategia incentrata sul cliente

Le cinque *Maison* che rientrano in questo settore operano in Europa, America, Asia e Medio Oriente sono attive in due sfere: vendita al dettaglio pensata per i clienti dei viaggi internazionali (*travel retail*); concetti di vendita al dettaglio selettivi, come Sephora e Le Bon Marché Rive Gauche & La Grande Epicerie. L'obiettivo principale di tutte queste *Maison* è trasformare lo *shopping* in un'esperienza unica, tramite l'utilizzo di fattori chiave quali: la digitalizzazione, un'innovazione costante, l'aggiornamento dei negozi e dei servizi.

6) Altri settori (come *media*, ospitalità e altro) – ambasciatori di culture e di una certa *art de vivre*

È composto da sette *Maison*, come: il Gruppo Les Echos, che comprende le principali testate della stampa economica e culturale; Royal Van Lent, che commercializza yacht progettati su misura; Cheval Blanc e Belmond, che riuniscono una collezione di hotel eccezionali.

Il successo di LVMH è dovuto ai quattro valori fondamentali che costituiscono i pilastri della performance di tutte le *Maison* appartenenti al gruppo:

1) Perseguimento di creatività ed innovazione

Questi due fattori rappresentano una parte essenziale del DNA di LVMH, nonché elementi chiave del successo delle *Maison*.

2) Offerta di eccellenza

La qualità non può mai essere compromessa, per questo motivo LVMH punta alla perfezione prestando un'estrema e costante attenzione ai dettagli; è proprio in questa ricerca dell'eccellenza che il Gruppo si differenzia.

3) Coltivazione di uno spirito imprenditoriale

LVMH favorisce da sempre l'innovazione e la creatività tra i suoi dipendenti e collaboratori. In particolare, il Gruppo promuove lo sviluppo di nuove idee e progetti, incoraggiando i suoi dipendenti a pensare in modo creativo e imprenditoriale. Inoltre, LVMH sostiene la formazione e lo sviluppo

professionale dei propri dipendenti, offrendo loro opportunità di crescita e di sviluppo delle loro competenze.

4) Volontà di fare la differenza e forte senso di impegno

Ogni azione riflette l'impegno del Gruppo nei confronti dell'etica, della responsabilità sociale d'impresa e del rispetto dell'ambiente. L'obiettivo di LVMH è infatti garantire che i propri prodotti, ed il modo in cui essi sono realizzati, abbiano un impatto positivo sull'ecosistema e sui luoghi in cui opera.

LVMH si è riconfermata, secondo quanto emerso dall'analisi del *Global Powers of Luxury Goods*, leader mondiale nel settore del lusso anche nel 2021. Il Gruppo ha infatti rafforzato la propria posizione sul mercato, conseguendo la sesta crescita annua più alta tra le Top 100 aziende analizzate da Deloitte: di preciso, le vendite complessive di LVMH sono aumentate di oltre il 55% rispetto all'anno precedente, raggiungendo un fatturato di quasi \$55 miliardi<sup>5</sup> (Deloitte, 2022).

Nel corso del 2021 LVMH ha anche portato avanti innumerevoli operazioni di *Merger and Acquisition* (M&A)<sup>6</sup>, prima fra tutte quella di Tiffany & Co. avvenuta nel 2019 e pattuita per un valore di \$16,2 miliardi (Reuters, 2019). Tale acquisizione è risultata particolarmente redditizia, soprattutto a seguito del successo riscosso con la collezione annuale di gioielli di alta fascia *Blue Book*, le cui vendite hanno raggiunto un massimo storico.

Inoltre, LVMH ha anche aumentato le proprie quote di partecipazione in tutti i segmenti del lusso. Ad esempio, nel 2021 il Gruppo ha aumentato la sua partecipazione in Tod's spa, passando dal detenere il 3,2% al 10% (Milano Finanza, 2021); nello stesso anno ha acquisito un'ulteriore quota del 25% in Off-White LLC, società di abbigliamento *streetwear* di lusso che sta prendendo piede all'interno dell'industria, arrivando a detenere una partecipazione complessiva del 60% (FashionNetwork, 2021); ancora, ha assunto il pieno controllo di Rimowa, acquistando il restante 20% delle azioni.

---

<sup>5</sup> Dati riportati sulla base del report *Global Powers of Luxury Goods – 2022* pubblicato da Deloitte nel 2022.

<sup>6</sup> Le operazioni di *Merger and Acquisition*, spesso abbreviate con l'acronimo M&A, sono processi tramite i quali le aziende si uniscono (*merger*) o acquisiscono altre aziende (*acquisition*) al fine di raggiungere obiettivi strategici (come l'espansione nel mercato, la diversificazione delle attività, la riduzione dei costi o l'acquisizione di nuove competenze).



Ma l'attività di LVMH non si è fermata qui: nel corso del 2021 il Gruppo ha effettuato importanti investimenti anche nel mondo digitale, avviando una *partnership* strategica con Google per accelerare l'innovazione e sviluppare nuove soluzioni di intelligenza artificiale (IA) basate su *cloud*.

Si tratta di un accordo rivoluzionario, in quanto è la prima volta che un'azienda del lusso collabora con un *provider* di servizi *cloud* come Google. LVMH e Google sono entrambi *leader* nei rispettivi settori in cui operano, e tale collaborazione rappresenta un'opportunità per entrambe le parti: infatti, tramite la *partnership*, entrambe le aziende hanno la possibilità di creare nuovi vantaggi di *business* e di innovazione. Inoltre, la stretta collaborazione con Google, dimostra l'impegno da parte di LVMH in merito all'innovazione e alla tecnologia avanzata, nonché la volontà di adottare soluzioni all'avanguardia per migliorare la *customer experience* e l'efficienza operativa dell'azienda stessa.

In particolare, per merito di tale collaborazione, LVMH ha la possibilità di utilizzare le competenze proprie di Google Cloud nell'ambito dell'*Artificial Intelligence* (AI) e dell'analisi dei dati, con l'obiettivo di sviluppare soluzioni tecnologiche avanzate in grado di migliorare l'esperienza ed il servizio offerto ai clienti. Non a caso, lo scopo principale della *partnership* è analizzare i dati dei clienti per sviluppare soluzioni *ad hoc* e innovative, in grado di rispondere alle esigenze e preferenze dei consumatori, con un conseguente miglioramento dell'efficienza sia operativa che logistica.

Infine, la *partnership* stretta tra LVMH e Google è stata particolarmente riconosciuta e lodata in quanto ha una portata globale: infatti, l'accordo coinvolge tutte le divisioni di LVMH, non limitandosi a un singolo marchio o settore.

In sintesi, LVMH rappresenta un punto di riferimento all'interno del settore del lusso, grazie alla sua attenzione alla qualità, all'innovazione e alla sostenibilità, nonché alla sua capacità di offrire prodotti e servizi altamente personalizzati. Il Gruppo è inoltre costantemente impegnato a mantenere la sua posizione di *leader* nel mercato globale del lusso, e perciò continua a sviluppare nuovi prodotti e soluzioni innovative e a sostenere tematiche di sostenibilità ambientale e sociale.

## **1.2.2 Kering SA**

Kering è un altro Gruppo multinazionale francese che opera nel settore della moda e del lusso.

Fondato nel 1963 con il nome PPR (*Pinault-Printemps-Redoute*), nel 2013 il Gruppo ha cambiato il proprio nome in Kering, per evocare un'immagine di forza, eleganza e maestosità.

Kering oggi detiene una serie di marchi di lusso di fama mondiale come: Gucci, Bottega Veneta, Givenchy, Yves Saint Laurent, Balenciaga, Alexander McQueen e molti altri.

L'attività di Kering è quotidianamente ispirata dal motto "*Empowering Imagination*": tramite esso, l'azienda sottolinea il suo impegno costante nel supporto e nella promozione della creatività delle proprie *Maison*, e la volontà di favorire lo sviluppo di soluzioni innovative e sostenibili. L'obiettivo di Kering è infatti quello di essere un *leader* nel settore della moda e del lusso, non solo attraverso la qualità dei suoi prodotti, ma anche tramite la sua responsabilità sociale ed ambientale. Dunque, con il suo motto, il Gruppo si impegna a creare valore a lungo termine per i propri *stakeholder*.

I valori di Kering includono:

- Creatività e innovazione: entrambi promossi all'interno di tutte le *Maison* appartenenti al Gruppo.
- Sostenibilità: Kering è costantemente impegnata nello sviluppo di soluzioni sostenibili e nella promozione della responsabilità sociale ed ambientale dei propri marchi.
- Rispetto: la cultura aziendale promossa da Kering è rispettosa ed inclusiva, valorizza la diversità e garantisce pari opportunità a tutti i propri dipendenti.
- Eccellenza: Kering punta ad offrire una *customer experience* unica ed autentica, e a mantenere elevati *standard* di eccellenza per tutti i propri prodotti e servizi.

Questi valori guidano l'attività di Kering e supportano il Gruppo nel raggiungimento della sua missione di lungo termine, consentendo alle *Maison* di raggiungere performance eccezionali, di formare talenti e di sviluppare una cultura imprenditoriale.

Un aspetto peculiare degno di nota è il rapporto che lega Kering al nostro Paese: come sostenuto anche da Jean-François Palus, Direttore Generale di Kering, l'Italia ricopre un ruolo molto importante nella strategia e nell'organizzazione interna del Gruppo.

Kering ha iniziato la sua attività in Italia nel 1999, con l'acquisizione di partecipazioni del Gruppo Gucci; nel 2001 ha poi rilevato Bottega Veneta e nel 2014 ha sviluppato nel nostro Paese il marchio Kering Eyewear che, in pochi anni, è diventato *leader* del settore e attualmente è attivo in ben venticinque mercati. Ad oggi, circa la metà del portafoglio di Kering è dunque costituito da marchi italiani (come Pomellato, DoDo e Brioni, oltre a quelli sopracitati).

Il legame con l'Italia emerge anche all'interno dei livelli organizzativi: all'incirca un quarto dei dipendenti sono infatti dislocati nel territorio italiano e molti membri del Comitato Esecutivo sono di nazionalità italiana.

Il Gruppo è anche molto attento nella conservazione del *know-how* italiano e, a tal proposito, ha effettuato numerosi investimenti nel nostro Paese, favorendone la crescita tramite l'ampliamento e lo sviluppo delle proprie *Maison*. Ad aprile 2021 Kering ha inoltre inaugurato il suo nuovo polo logistico a Trecate, in Italia.

Secondo quanto riportato dal *Global Powers of Luxury Goods* di Deloitte, nel corso del 2021 le vendite nette dei beni di lusso di Kering hanno toccato livelli record, con un aumento del 34,7% e raggiungendo un valore complessivo di quasi \$21 miliardi (Deloitte, 2022). Anche le vendite *online* sono aumentate rispetto all'anno precedente, ed hanno contribuito al 15% delle vendite al dettaglio di Kering<sup>7</sup> (Deloitte, 2022).

Inoltre, sempre secondo quanto analizzato dal report di Deloitte, nel 2021 Kering ha ottenuto un margine di profitto del 18,5%, nonché settimo risultato più alto rispetto alle Top 100 aziende dell'industria del lusso, conseguendo un aumento di 1,9 punti percentuali rispetto all'anno precedente (Deloitte, 2022).

Tutte le *Maison* appartenenti alla Compagnia hanno contribuito al raggiungimento di questa *performance* più che positiva: Pomellato, ad esempio, è cresciuta in modo costante durante tutto il corso dell'anno; o ancora Qeelin, marchio cinese di gioielli di lusso, ha registrato una rapida espansione. Tuttavia, dall'analisi di Deloitte emerge che i principali marchi *driver* del successo di Kering sono senza dubbio: Gucci, che ha realizzato il 57%

---

<sup>7</sup> Stime e risultati riportati dal *Global Powers of Luxury Goods* di Deloitte.

dei ricavi del Gruppo ed un aumento delle vendite del 31,2% rispetto all'anno precedente, per un valore di quasi €10 miliardi (Deloitte, 2022); Yves Saint Laurent, secondo marchio del Gruppo, ha registrato un aumento dei ricavi del 45,6% (Deloitte, 2022); Bottega Veneta, che ha raggiunto un fatturato complessivo di €1,5miliardi, con un aumento del 24,2% rispetto all'anno precedente (Deloitte, 2022).

Kering ha preso atto della rilevanza sempre maggiore che stanno assumendo le tematiche relative alla sostenibilità e alla circolarità e, pertanto, ha investito in questo settore tramite l'acquisto di quote di partecipazione in giovani aziende innovative. Ad esempio, nel 2021 ha acquistato il 5% delle azioni di Vestiaire Collective, una piattaforma di rivendita dei prodotti di lusso (IlSole24Ore, 2021). Il Gruppo ha inoltre acquisito una quota di Cocoon, un'azienda con sede nel Regno Unito e la cui attività si basa sul noleggio di borse di lusso.

In sintesi, il Gruppo Kering rientra tra le principali aziende del lusso al mondo, con un portafoglio altamente diversificato composto da marchi di alta gamma appartenenti a diversi settori (principalmente: moda, pelletteria, orologeria, gioielleria, occhiali e bevande alcoliche).

Inoltre, la Compagnia gode di una forte reputazione grazie all'attenzione rivolta alla qualità dei propri prodotti, nonché alla sua presenza a livello globale e alla sua vasta distribuzione in tutti i principali mercati del mondo.

### **1.2.3 The Estée Lauder Companies Inc.**

The Estée Lauder Companies Inc. è una multinazionale americana fondata nel 1946, che produce e commercializza prodotti di elevata qualità (principalmente cosmetici e fragranze), in più di 150 paesi differenti.

Inoltre, The Estée Lauder detiene un portafoglio marchi molto ampio e variegato, in cui rientrano *brand* celebri: Estée Lauder, Clinique, MAC, La Mer e Jo Malone London sono infatti solamente alcune delle prestigiose *Maison* appartenenti al Gruppo. La diversificazione del portafoglio di marchi rappresenta un forte vantaggio per la Compagnia poiché, grazie ad essa, The Estée Lauder ha più opportunità di crescere all'interno dei vari segmenti di mercato, riuscendo a mitigare i rischi derivanti dall'ambiente esterno.

The Estée Lauder Companies effettua costantemente importanti investimenti nelle attività di ricerca e sviluppo, con il fine ultimo di sviluppare e diffondere sul mercato prodotti nuovi ed innovativi che le consentano di mantenere una posizione competitiva.

Inoltre, il Gruppo è molto attivo anche in tema di sostenibilità: l'azienda svolge infatti le proprie attività in linea con i principi di responsabilità ambientale e sociale. In più, The Estée Lauder Companies ha implementato una serie di iniziative con il fine ultimo di ridurre il proprio impatto ambientale, come ad esempio: la riduzione dei rifiuti, la conservazione dell'acqua e la riduzione delle emissioni di gas serra.

Secondo il report di Deloitte, le vendite del colosso statunitense sono cresciute del 13,4% nel corso del 2021 (Deloitte, 2022); a favorire la crescita è stata essenzialmente la riapertura dei negozi a seguito delle restrizioni applicate per fronteggiare la pandemia di COVID-19. Nell'anno di riferimento la Compagnia ha infatti ottenuto risultati superiori anche a quelli conseguiti in epoca pre-pandemica: il *Global Powers of Luxury Goods* ha riportato una crescita del margine operativo netto pari al 16,1% delle vendite nette, ed un margine profitto netto pari a 17,7%<sup>8</sup> (Deloitte, 2022).

Attualmente, la strategia di The Estée Lauder prevede una crescita organica con investimenti modesti in marchi appartenenti al portafoglio di prodotti di bellezza e di lusso. Nel biennio 2021-2022, la Compagnia non ha infatti avviato quasi alcuna attività di M&A, ad eccezione dell'incremento delle partecipazioni in Deciem Beauty Group Inc.<sup>9</sup>, di cui dal 2017 possedeva già il 29% di azioni; in particolare, nel 2021 Estée Lauder ha acquistato un ulteriore il 76% delle partecipazioni, per un valore complessivo di circa \$1 miliardo (Vanity Fair, 2021), con l'obiettivo di acquisirne il pieno controllo negli anni a venire.

In conclusione, The Estée Lauder Companies Inc. rappresenta un altro dei principali *player* nell'industria del lusso, per merito anche del suo portafoglio di marchi di prestigio altamente variegato. Inoltre, la Compagnia è conosciuta in particolar modo per la sua attenzione all'innovazione e alla ricerca scientifica, nonché per la sua capacità di saper

---

<sup>8</sup> Secondo l'analisi del report pubblicato da Deloitte, il margine operativo è passato dal 4,9% relativo all'esercizio 2020, al 17,7% nel 2021.

<sup>9</sup> Deciem Beauty Group Inc. è un Gruppo di cosmetici canadese fondata nel 2013, proprietaria di numerosi marchi tra cui: The Ordinary; Fountain; Hylamide; e NIOD.

anticipare le tendenze di mercato e le mutevoli esigenze dei consumatori. Grazie alla sua presenza globale e alla vasta distribuzione della propria offerta, The Estée Lauder Companies Inc. porta sul mercato prodotti e servizi esclusivi, altamente personalizzati ed innovativi.

#### **1.2.4 Compagnie Financière Richemont SA**

Compagnie Financière Richemont SA, meglio nota come Richemont, è una società holding fondata nel 1988 con sede a Ginevra, in Svizzera, la cui attività è dedicata alla progettazione, produzione e distribuzione di beni di lusso.

Nel novero dei marchi posseduti da Richemont rientrano: Cartier; Montblanc; Van Cleef & Arpels; Dunhill; Chloé; Jaeger-LeCoultre.

Nel corso degli anni, Richemont ha ampliato la propria presenza globale attraverso acquisizioni strategiche e *partnership* con altre aziende operanti nel settore del lusso; la società ha anche investito in tecnologie innovative, con l'obiettivo di migliorare le proprie capacità di offrire prodotti di estrema qualità ed altamente differenziati. Oggi, Richemont opera in tutto il mondo e possiede un'importante base di clienti fidelizzati. Il Gruppo si impegna inoltre a sviluppare soluzioni sostenibili e a promuovere una cultura aziendale responsabile ed inclusiva.

Nello specifico, l'attività di Richemont è suddivisa in cinque segmenti principali:

- 1) Gioielleria
- 2) Prodotti di alta gamma
- 3) Prodotti di lusso
- 4) Distribuzione al dettaglio
- 5) Servizi speciali (come banca privata, assicurazione, gestione patrimoniale e altri servizi finanziari)

Dall'analisi del *report* pubblicato da Deloitte è emersa una riduzione del 6,9% nelle vendite di beni di lusso di Richemont (Deloitte, 2022); precisamente, l'analisi ha evidenziato una riduzione delle vendite pari al 26% durante la prima metà dell'anno (Deloitte, 2022). Nonostante ciò, nella seconda metà del 2021 la Compagnia è riuscita a

performare meglio, incrementando le proprie vendite fino al 30% (Deloitte, 2022). Tale accelerazione è perdurata anche nel corso del 2022, consentendo a Richemont di registrare una crescita delle vendite del 50,1% (Deloitte, 2022). In particolare, a contribuire all'aumento delle vendite verificatosi a partire dalla seconda metà del 2021 sono state sicuramente le *Maison* che operano nel settore della gioielleria: queste hanno infatti contribuito al 68% delle vendite nel corso del 2021, ed hanno conseguito una crescita su base annua del 3,3%<sup>10</sup> (Deloitte, 2022). A trainare la crescita vi sono sicuramente le *Maison Cartier*, *Van Cleef & Arpels* e *Buccellati*.

Inoltre, Richemont ha ottenuto ottimi risultati con le vendite *online*, grazie anche alle iniziative in ambito digitale che sono state intraprese dal Gruppo come, ad esempio, l'apertura di cinque *store*<sup>11</sup> sulla piattaforma Tmall Luxury Pavillon, un mercato online dedicato ai marchi di lusso di fascia alta, che consente di fornire ai consumatori un'esperienza di acquisto *premium*.

Dal *Global Powers of Luxury Goods* è emerso anche un calo del 3% dell'utile operativo causato dall'impatto della pandemia: nonostante ciò, Deloitte ha riportato un aumento del 38% dell'utile netto di Richemont (Deloitte 2022).

Conseguentemente, a fronte di tali risultati e a causa della riduzione del proprio giro di affari, Richemont è scesa al sesto posto nella classifica di Deloitte delle migliori dieci aziende dell'industria del lusso: a sorpassarla sono state Chanel e L'Oréal Luxe.

In sintesi, Richemont rientra tra i principali gruppi di lusso al mondo, e detiene un portafoglio di marchi di alta gamma nei settori della gioielleria, degli orologi, della moda e degli accessori. In linea generale, nel corso degli anni il Gruppo ha registrato un costante miglioramento delle *performance*, con conseguenti aumenti dei ricavi e dei profitti.

Si tratta, dunque, di un'azienda che, come le precedentemente sopracitate *competitor* del settore, è costantemente impegnata nello sviluppo di nuovi prodotti al fine di mantenere una posizione di supremazia e vantaggio competitivo nel mercato.

---

<sup>10</sup> Dati riportati dal *Global Powers of Luxury Goods* relativo all'anno 2022.

<sup>11</sup> Di preciso, i negozi aperti sulla piattaforma sono: IWC Schaffhausen, Jaeger-LeCoultre, Panerai, Piaget e Vacheron Constantin.

### 1.3 Analisi competitiva del settore

Quello del lusso è un settore altamente competitivo all'interno del quale operano numerosi marchi, ognuno caratterizzato da differenti particolarità distintive. Per questo motivo, diventa cruciale per le aziende effettuare un'attenta analisi competitiva al fine di comprendere le dinamiche del mercato, identificare le opportunità di crescita, e prevedere la concorrenza.

Il principale strumento di analisi strategica utilizzato per analizzare e comprendere la competitività di un'industria o di un determinato settore è il Modello delle cinque forze competitive, noto anche come "analisi di Porter". Il *framework*, sviluppato dal professore Michael E. Porter<sup>12</sup> dell'Harvard Business School, si pone come obiettivo primario l'identificazione delle forze che influenzano la concorrenza all'interno di un determinato settore di mercato, in modo tale da permettere alle aziende di elaborare e sviluppare la strategia di *business* più efficace possibile.

Nello specifico, il Modello delle cinque forze competitive viene utilizzato per valutare la competitività interna ad un determinato settore, permettendo così alle aziende di affrontare efficacemente le eventuali minacce e cogliere le opportunità. Si tratta di un processo e di uno studio continuo, poiché l'ambiente competitivo in cui operano le imprese è in una persistente evoluzione e, perciò, richiede costante attenzione e adattamento alle nuove sfide e opportunità.

In particolare, l'analisi di Porter si focalizza su cinque fattori:

#### 1) Potere dei fornitori

Nel settore del lusso, a causa dell'unicità dei prodotti offerti, i fornitori esercitano un forte potere contrattuale: la produzione dei *luxury goods* richiede infatti l'utilizzo di materiali pregiati di alta qualità e competenze specializzate. Poiché tali materiali sono spesso molto costosi e non facilmente reperibili sul mercato, i fornitori possono richiedere alle aziende prezzi elevati per i loro prodotti.

Un altro aspetto peculiare che conferisce potere ai fornitori è l'elevato grado di personalizzazione e di flessibilità richiesto all'interno del mercato del lusso: infatti, al fine di garantire un'offerta di alta qualità, spesso le imprese decidono di

---

<sup>12</sup> Michael E. Porter è uno dei maggiori esperti di strategia aziendale e competitività, noto per aver sviluppato il modello delle "cinque forze competitive" e per aver elaborato il concetto di "vantaggio competitivo".



lavorare in stretta collaborazione con i propri fornitori. Al contempo però, tale collaborazione consente di ridurre il potere contrattuale esercitato dai fornitori, sviluppando con essi una relazione duratura e basata sulla fiducia.

## 2) Potere degli acquirenti

La domanda per i prodotti di lusso è solitamente elevata, e gli acquirenti dei *luxury goods* sono disposti a pagare prezzi anche molto elevati pur di ottenere un prodotto di nicchia. Inoltre, i marchi di lusso molto spesso offrono servizi esclusivi ed in *limited edition*, per i quali i consumatori sono disposti a pagare anche un *premium price*. Gli acquirenti dei beni di lusso sono dunque meno sensibili alle variazioni di prezzo rispetto agli acquirenti di altri mercati.

Allo stesso tempo però, gli acquirenti del lusso detengono un importante grado di potere contrattuale in termini di qualità del prodotto e del servizio offerto: la qualità dei *luxury goods* ed i prezzi elevati ad essi applicati consentono infatti ai consumatori di esercitare molta influenza sulle aziende. Inevitabilmente, ciò comporta per le imprese il dovere di garantire una qualità dei prodotti molto elevata ed una *customer experience* unica ed impeccabile, in modo tale da mantenere la fiducia dei propri clienti. Inoltre, i consumatori rappresentano un elemento fondamentale nel processo di sviluppo della reputazione del marchio: tramite appositi meccanismi di *feedback*, essi possono esprimere un giudizio sull'azienda e sul suo operato. Di conseguenza, un giudizio negativo potrebbe danneggiare la reputazione del marchio e comporterebbe al contempo una perdita di fiducia da parte dei clienti.

In linea generale, a fronte di tali considerazioni, possiamo quindi ritenere che il potere esercitato dai consumatori dei *luxury goods* sia basso – moderato.

## 3) Minaccia di prodotti sostituiti

Poiché i beni di lusso sono altamente differenziati e non hanno sostituti diretti sul mercato, la minaccia di prodotti sostituiti è bassa-moderata.

I marchi riescono infatti a distinguere la loro offerta da quella dei concorrenti tramite l'attribuzione di caratteristiche uniche, spesso intangibili, ai propri prodotti.

Tuttavia, un cambiamento nelle tendenze dei gusti dei consumatori potrebbe portare gli acquirenti a preferire altri prodotti, diversi da quelli offerti dal marchio

di lusso. Per questo motivo, le aziende devono prestare sempre molta attenzione ai *trend* del mercato e alle preferenze dei consumatori, cercando di soddisfarne i volubili bisogni.

#### 4) Minaccia di nuovi entranti

L'ingresso nel mercato del lusso è molto difficile, poiché richiede una combinazione di *know-how* e altre caratteristiche, molto spesso intrinseche all'organizzazione, che non possono essere replicate facilmente.

A rendere difficile l'accesso è, ad esempio, la forte reputazione delle aziende che già operano nel settore: la maggior parte dei marchi di lusso ha una lunga storia alle spalle, che consente loro di mantenere una forte e costante presenza sul mercato, di avere una base di clienti altamente fidelizzata ed una *brand image* ben sviluppata.

Inoltre, per poter iniziare ad operare nel settore del lusso sono necessari ingenti investimenti: le aziende devono infatti investire molto per poter creare un prodotto innovativo in grado di sopravvivere sul mercato e, successivamente al lancio, per far conoscere la creazione ed il marchio, in modo da costruire una forte reputazione.

Si tratta al contempo di un mercato altamente competitivo e caratterizzato da una forte concorrenza, in cui i prodotti sono altamente differenziati.

Tutti questi fattori rappresentano dunque barriere all'ingresso, e rendono la minaccia di nuovi entranti molto bassa.

#### 5) Concorrenza

La concorrenza è molto intensa: quello del lusso è infatti un settore in cui operano numerose aziende di successo che, per attrarre i consumatori e persuaderli all'acquisto, devono mantenere un'immagine di lusso e qualità estremamente elevati.

Le imprese che operano nel settore del lusso sono dunque in costante competizione tra loro; per ottenere maggiori quote di mercato, i marchi cercano di conseguire un vantaggio competitivo tramite l'innovazione di prodotto, la differenziazione e la promozione delle proprie capacità distintive.

Inoltre, ad incidere sull'elevato grado di concorrenza vi è anche il fatto che le aziende del lusso operano in mercati internazionali: ciò comporta per i marchi la necessità di adattarsi alle diverse tendenze proprie dei paesi in cui operano.

Per riassumere, possiamo sintetizzare le cinque forze competitive ed il livello di influenza che esse esercitano all'interno del mercato del lusso come segue:

*Figura 3. Settore del lusso – analisi delle cinque forze competitive e grado di influenza.*

Forza competitiva	Grado di influenza
Potere dei fornitori	Alto
Potere degli acquirenti	Basso – moderato
Minaccia di prodotti sostituiti	Basso – moderato
Minaccia di nuovi entranti	Basso
Concorrenza	Alto

*Fonte: elaborazione dell'autore, 2023*

Un ulteriore elemento particolarmente rilevante nel Modello di Porter è il concetto di vantaggio competitivo. In particolare, questa nozione fa riferimento alla capacità di un'impresa di produrre beni o servizi a un costo inferiore rispetto a quello dei concorrenti, o di differenziarsi tramite l'offerta di prodotti e servizi unici.

In particolare, legato alla nozione di vantaggio competitivo, vi è il concetto di vantaggio competitivo sostenibile: precisamente, questo fa riferimento alla capacità di un'impresa di mantenere una posizione unica e difficilmente replicabile sul mercato. Secondo Porter, tra gli elementi che possono favorire nel raggiungimento di un vantaggio competitivo sostenibile rientrano:

1) *Leadership* di costo

Tramite l'attuazione di una strategia di *leadership* di costo l'impresa produce beni e servizi a costi inferiori rispetto alla concorrenza, lasciando tuttavia inalterato il livello di qualità. Questo specifico vantaggio competitivo può essere raggiunto tramite l'automazione dei processi, l'*outsourcing*, o la ricerca di fonti di approvvigionamento a basso costo.

2) Differenziazione

La strategia di differenziazione prevede l'offerta di prodotti e servizi unici, nella maggior parte dei casi di alta qualità, per i quali i consumatori sono disposti a pagare un prezzo superiore.

Tuttavia, l'attuazione di una strategia di differenziazione generalmente si rivela particolarmente costosa, poiché richiede investimenti significativi in attività di ricerca e sviluppo, *design*, marketing e distribuzione. Nonostante ciò, tali investimenti sono giustificati dai grandi vantaggi competitivi che tale strategia è in grado di offrire: in particolare, consente di aumentare la fedeltà dei clienti e la capacità dell'impresa di mantenere prezzi più elevati rispetto ai *competitor*; inoltre, può consentire all'azienda di diventare *leader* nel mercato, dal momento in cui per i concorrenti può risultare difficile replicare la posizione unica ricoperta dall'impresa.

In questo caso, il vantaggio competitivo può essere raggiunto tramite l'innovazione, la selezione di materiali di alta qualità, o l'offerta di un'esperienza personalizzata.

### 3) *Focus*

Con la strategia di focalizzazione, l'impresa si concentra su uno specifico segmento del mercato e, conseguentemente, adatta la propria offerta alle esigenze specifiche del settore prescelto.

Inoltre, le aziende possono ricorrere ad un utilizzo congiunto delle sopracitate strategie, in modo tale da ottenere un vantaggio competitivo ancora più significativo. Ad esempio, un'azienda potrebbe differenziarsi attraverso un'offerta di prodotti unici, ma allo stesso tempo cercare di ridurre i costi di produzione tramite l'automazione dei processi e l'*outsourcing*.

#### **1.3.1 Il vantaggio competitivo nell'industria del lusso**

Il concetto di vantaggio competitivo di Michael Porter è particolarmente rilevante per il settore del lusso, in cui le imprese devono competere su fattori come la qualità, l'innovazione, il *design* e l'esperienza fornita al cliente.

Il vantaggio competitivo raggiunto dalle aziende del mercato del lusso si manifesta tramite i fattori di esclusività e di superiorità percepita dei prodotti. Questa caratteristica

è dovuta al fatto che i consumatori di alta gamma sono alla costante ricerca di prodotti e servizi distintivi, capaci di proiettare un'immagine di *status* e successo.

Non a caso, i marchi di lusso si concentrano su una produzione altamente differenziata, in grado di distinguersi dalla concorrenza, ed ottenuta tramite diversi strumenti come: l'impegno di materiali pregiati, i *design* esclusivi, le *partnership* con *designer* famosi, e la cura minuziosa del *packaging* e della presentazione dei prodotti.

Inoltre, l'esclusività dei prodotti di lusso è generalmente garantita dalla limitata disponibilità dei prodotti stessi: a tal proposito, le imprese del settore optano spesso per una produzione in quantità limitata, creando così una forte domanda e aumentano il valore percepito dei beni.

D'altro canto, la superiorità percepita dei prodotti è creata attraverso il *branding* e l'impostazione dei prezzi: per questo motivo, le imprese del settore del lusso investono costantemente in campagne di marketing di alta qualità, con l'obiettivo di promuovere i loro prodotti e creare un'immagine di lusso e di esclusività intorno al proprio marchio. L'imposizione dei prezzi invece, che nella maggior parte dei casi è superiore rispetto a quella dei diretti concorrenti, conferisce un'ulteriore impressione di superiorità.

Nel settore del lusso il vantaggio competitivo può essere ottenuto attraverso l'attuazione di una strategia di differenziazione, ovvero la capacità di offrire prodotti e servizi unici. Ad esempio, le imprese della *luxury industry* possono realizzare prodotti con materiali di alta qualità, utilizzare tecniche di produzione artigianali oppure offrire una *buying experience* personalizzata ai propri clienti. Inoltre, le aziende del settore possono differenziarsi attraverso l'offerta di prodotti esclusivi, magari resi disponibili solamente in edizione limitata.

Un altro metodo con cui le aziende di alta gamma possono sviluppare un vantaggio competitivo è tramite la gestione della propria catena di fornitura e la selezione di *partner* di qualità. Ad esempio, i marchi del lusso possono rivolgersi a fornitori di materie prime di alta qualità, oppure possono ricorrere alla professionalità di artigiani esperti.

Infine, le imprese del settore del lusso possono differenziarsi attraverso il consolidamento della propria presenza *online* e l'esperienza digitale offerta ai clienti. Nello specifico, possono usufruire delle tecnologie digitali per offrire un'esperienza di acquisto personalizzata, utilizzare le piattaforme di *social media* per connettersi direttamente con

la clientela, oppure servirsi dell'Intelligenza Artificiale (IA) per suggerire raccomandazioni di prodotto *ad hoc*.

In sintesi, la peculiarità del settore del lusso risiede nell'alto valore percepito per i beni offerti sul mercato, nonché per l'elevata qualità e l'esclusività della *customer experience*. Per questo motivo, le imprese operanti in questa nicchia si concentrano prevalentemente sulla creazione di prodotti e servizi altamente differenziati, in grado di distinguersi dalla concorrenza per la loro esclusività e percepita superiorità.

## 1.4 I consumatori dei beni di lusso

La ricerca “*True Luxury Global Consumer Insight*” realizzata nel 2021 da Boston Consulting Group (BCG)<sup>13</sup> in collaborazione Altagamma<sup>14</sup>, studia i consumatori di tutte le categorie del lusso, da quello personale a quello esperienziale. Nello specifico, viene analizzato un panel di più di 12.000 intervistati che sostengono una spesa media per *luxury goods* di circa €33.000 l’anno e che appartengono ai 10 Paesi che registrano un livello di spesa sui beni di lusso più alto al mondo<sup>15</sup>.

Lo studio individua dodici differenti categorie di consumatori del lusso, che consentono alle imprese del settore possono comprendere meglio le esigenze e i desideri dei propri clienti:

### 1) *Absolute luxurer*

Rappresenta un gruppo elitario di consumatori del lusso che, la maggior parte delle volte, sono cresciuti nella ricchezza e che acquistano *luxury goods* sia per finalità personali che esperienziale. Sono consumatori che prestano molta attenzione alla qualità, e attribuiscono enorme valore a beni unici e altamente personalizzati.

### 2) *Megacitier*

Fa riferimento ai consumatori *trend setter*, che solitamente hanno un’età compresa tra i 25 ed i 35 anni e spendono circa €20 mila l’anno in beni di lusso, generando un fatturato di €38 miliardi (BCG, 2021).

### 3) *Socialwearer*

Rientrano in questa categoria all’incirca 700.000 consumatori, che spendono approssimativamente €15 mila l’anno in beni di lusso (BCG, 2021). Per fidelizzare i *socialwearer*, i *brand* devono puntare sulla connessione emotiva, offrendo prodotti di qualità in linea con i valori etici del *target* di riferimento.

### 4) *Experiencer*

Comprende 3 milioni di consumatori tra i 45 ed i 50 anni, che generano un valore di €33 miliardi l’anno (BCG, 2021). L’*experiencer* è un grande amante di quel

---

<sup>13</sup> Boston Consulting Group (BCG) è una società multinazionale che fornisce consulenza manageriale.

<sup>14</sup> Fondazione Altagamma comprende le grandi imprese di lusso italiane, promuovendone la collaborazione e diffondendo il *savoir-faire* italiano.

<sup>15</sup> I Paesi con più alto livello di spesa per beni di lusso al mondo che vengono analizzati dal *True Luxury Global Consumer Insight* sono: Stati Uniti, Italia, Francia, Regno Unito, Germania, Brasile, Cina, Giappone, Corea del Sud e Russia.

tipo di lusso più sofisticato e discreto, lontano dalla spettacolarizzazione, e che non vuole apparire spasmodicamente.

5) *Littleprince*

È la generazione Z, tra i 18 ed i 25 anni: complessivamente rappresenta 1.5 milioni di consumatori che spendono un totale di €15 miliardi l'anno in beni di lusso (BCG, 2021). Sono consumatori impulsivi, nativi del digitale e costantemente connessi alla realtà virtuale.

6) *Fashionista*

Include 3 milioni di consumatori, prevalentemente donne tra i 35 ed i 40 anni. I *fashionista* sostengono una spesa complessiva €20 miliardi in beni di lusso (BCG, 2021).

7) *Status seeker*

Rientrano in questa categoria i consumatori che non amano sperimentare e si limitano a seguire le tendenze. In totale sono circa 2 milioni di utenti, prevalentemente italiani e russi, che generano un valore di mercato pari a \$16 miliardi l'anno (BCG, 2021).

8) *Classpirational*

Rappresenta il tipico consumatore classico: estremamente minimalista, ama la semplicità e non ricerca necessariamente le ultime tendenze. Predilige i beni di lusso più accessibili e privilegia l'acquisto online, poiché molto più comodo. Sono all'incirca 3 milioni i consumatori *classpirational*, in prevalenza coreani e russi, che hanno un'età compresa tra i 30 ed i 35 anni e che producono un valore di mercato di €10 miliardi (BCG, 2021).

9) *Luxe immune*

Rientrano in questa categoria circa 1.5 milioni di consumatori che spendono €6 miliardi l'anno (BCG, 2021); tuttavia, i *luxe immune* non spendono molto in beni di lusso, in proporzione al loro reddito disponibile.

10) *Rich upcomer*

È il consumatore ricco che abita nei Paesi emergenti: un consumatore nuovo nel mondo del lusso, ma che ha un potenziale di spesa molto elevato. La categoria dei *rich upcomer* genera un valore di €5 miliardi l'anno in *luxury goods* (BCG, 2021).

11) *Timeless proper*



Sono intorno ai 2.5 milioni i consumatori appartenenti a questa categoria, di cui la maggior parte sono donne e generano un valore totale di €21 miliardi l'anno (BCG, 2021). I *timeless proper* sono i consumatori che amano lo stile classico e senza tempo, estremamente fedeli, ma solamente a pochi marchi.

12) *Omnigifter*

Un segmento particolare, composto da circa due milioni di consumatori, prevalentemente uomini. Sono consumatori più “anziani”, che non acquistano per loro stessi ma per altri.

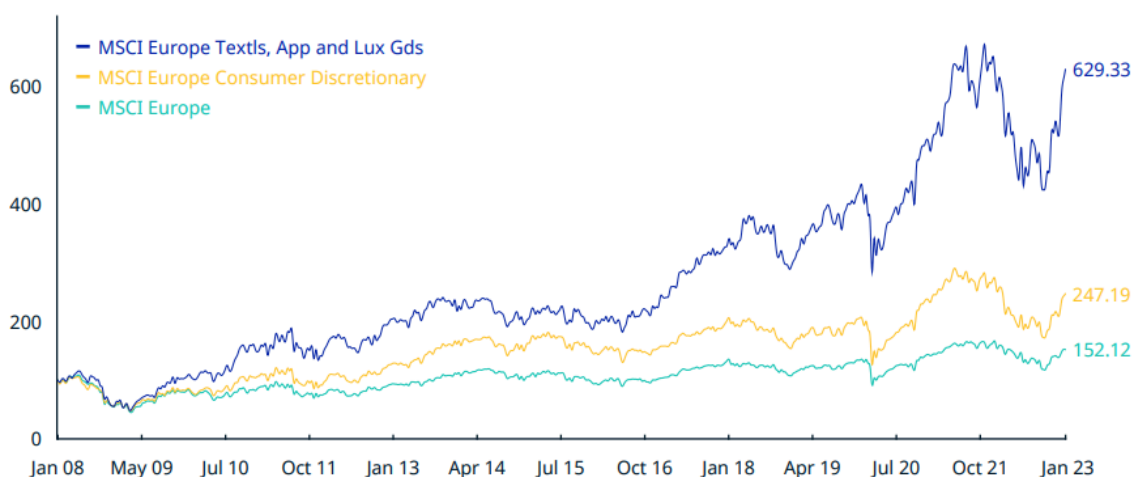
## 1.5 Trend e prospettive future per il lusso

Per misurare la performance delle aziende del lusso si può ricorrere all'indice finanziario *MSCI World Luxury Index*, gestito da MSCI<sup>16</sup>. L'indice comprende una serie di aziende di alta gamma, ben consolidate e con una forte reputazione, che operano in settori differenti (come moda, cosmetici, profumi, gioielli e prodotti tecnologici) e dimostra l'andamento generale dell'industria del lusso.

Risulta dunque un indice particolarmente utile per gli investitori che, grazie ad esso, hanno a disposizione un quadro generale circa la salute dell'industria così da poter prendere decisioni di investimento maggiormente informate e consapevoli.

Figura 4. Performance cumulativa dell'indice – rendimenti netti

### CUMULATIVE INDEX PERFORMANCE – NET RETURNS (USD) (JAN 2008 – JAN 2023)



Fonte: MSCI Europe Textiles, Apparel and Luxury Goods Index (USD).

Come si evince dal grafico, quello del lusso è un mercato forte, stabile ed in costante crescita, che è stato in grado di fronteggiare anche i periodi di maggiore stress economico: a seguito della crisi finanziaria (biennio 2008/2009) l'indice ha infatti registrato un aumento dei rendimenti netti pressoché costante nel tempo (Figura 4). Unica eccezione si è verificata nel 2019, anno in cui è esplosa la pandemia di COVID-19: le restrizioni e le chiusure globali hanno radicalmente cambiato il comportamento d'acquisto dei consumatori, soprattutto per beni non di prima necessità come i prodotti di lusso,

<sup>16</sup> MSCI Inc. è una società di servizi finanziari, nonché leader mondiale nel settore, che offre una vasta gamma di prodotti e servizi finanziari – come indici, strumenti analitici e dati.

causando inevitabilmente una riduzione nella performance dell'*MSCI World Luxury Index* e, di conseguenza, anche delle singole aziende di lusso rappresentate dall'indice. Nonostante ciò, l'industria del lusso ha risposto prontamente alle nuove sfide, raggiungendo un valore globale di 288 miliardi di euro nel 2021 (Bain & Company, 2021) e registrando un ulteriore aumento del 21% l'anno successivo (ANSA, 2021).

Le prospettive future sono più che promettenti: si prospetta un aumento compreso tra il 3% e l'8% nelle vendite dei *personal luxury goods* nel 2023, fino a toccare un valore che oscilla tra i \$360 miliardi e \$380 miliardi entro il 2025 (Bain & Company, 2021).

A mio avviso, stando anche a quanto riportato dall'analisi effettuata da BCG, tra le principali tendenze che traineranno questa crescita vi è sicuramente lo sviluppo del mercato dell'usato, causato dalla maggiore attenzione che i consumatori ripongono verso tematiche legate alla sostenibilità; infatti, la rivendita collettiva è tornata in voga grazie alle *boutique vintage* e alle più recenti piattaforme di *e-commerce*, prime fra tutte The RealReal<sup>17</sup> e Vestiaire Collective<sup>18</sup>. Si tratta di un *business* che secondo il BCG conterà tra il 10% ed il 20% del mercato complessivo del lusso (BCG, 2021). Ma perché i consumatori, soprattutto quelli eco-consapevoli, stanno riscoprendo tutt'un tratto la bellezza dei prodotti *vintage*? La risposta è abbastanza semplice: perché si tratta di capi portatori di un valore esclusivo, che per la loro storia e le loro peculiarità sono oggettivamente diversi l'uno dall'altro. Di conseguenza, per poter mantenere una posizione di *leadership* sul mercato molti *brand* di lusso hanno avviato una serie di iniziative legate alla rivendita dei propri beni: nel 2021 ad esempio, Coach con il programma *(Re)Loved* ha consentito ai propri clienti di scambiare le loro borse usate targate Coach in cambio di credito spendibile in negozi selezionati del Nord America; oppure Rolex, che nel dicembre del 2022 ha lanciato un programma di usato certificato per i propri prodotti; o in fine Gucci e Valentino che, tramite il loro progetto di rivendita di prodotti *vintage*, restaurano e vendono articoli da loro precedentemente posseduti.

---

<sup>17</sup> TheRealReal è una piattaforma *online* fondata nel 2011, che vende prodotti di lusso di seconda mano principalmente negli Stati Uniti.

<sup>18</sup> Vestiaire Collective è una piattaforma di *e-commerce* fondata nel 2009 a Parigi, ed offre una vasta gamma di prodotti di lusso *vintage*.

Un ulteriore cambiamento previsto per gli anni a venire riguarda i gusti specifici dei consumatori: precisamente, si è notato che i clienti sono desiderosi di “tornare alle origini”, ricercando uno stile più classico caratterizzato da capi semplici e su misura che possano essere indossati ripetutamente.

Altro cambiamento a cui il mercato dovrà rispondere fa riferimento alla logica del *pay-per-use*, diffuso soprattutto tra i consumatori più giovani: secondo tale pensiero il noleggio del lusso rappresenta un’ottima scelta per aumentare la varietà del proprio guardaroba. In una realtà sempre più interconnessa in cui la soddisfazione personale deriva dalla pubblicazione in tempo reale di contenuti sui *social media*, i consumatori vogliono avere sempre qualcosa di nuovo da condividere e da mostrare alla propria comunità, rappresentata dal numero di *followers*. Cambia dunque la motivazione alla base: non più il possesso di un oggetto per il mero desiderio di averlo, bensì la spettacolarizzazione di esso. Di conseguenza, in molti preferiscono noleggiare oggetti di lusso anziché comprarli, in modo tale da poterli restituire una volta averli sfoggiati.

Tuttavia, una delle tendenze più significative riguarda senza dubbio il progresso tecnologico: la digitalizzazione influenza tutti gli aspetti del business (dall’*e-commerce* ai processi di acquisto, dai canali di comunicazione alle nuove forme di *pricing* e distribuzione), e ci sono valide motivazioni per credere che in futuro avrà un impatto ancora maggiore. Per questo motivo, la capacità di innovarsi in ambito tecnologico rappresenta un fattore cruciale e determinante per avere successo in un mercato dinamico come quello del lusso: grazie alle tecnologie digitali non solo è possibile offrire una *customer experience* unica, ma si forniscono ai marchi strumenti adatti per connettersi con i propri clienti, tracciarne il comportamento d’acquisto ed anticiparne i bisogni. In futuro, dunque, la tecnologia ed i dati ricopriranno un ruolo molto importante poiché, più dati le aziende avranno a disposizione, più saranno in grado di prevedere e personalizzare l’esperienza con il cliente.

In una prospettiva futura sarà quindi necessario per le aziende di lusso implementare e sviluppare le esperienze digitali ed i servizi personalizzati: i marchi dovranno ripensare il ruolo dei punti vendita fisici e approfondire la loro presenza sulle piattaforme digitali, in modo tale da offrire esperienze esclusive e altamente coinvolgenti ai propri clienti.

### 1.5.1 Focus sui settori della gioielleria e dell'orologeria

“*The State of Fashion 2022*” realizzato nel 2021 dalla collaborazione tra The Business of Fashion (BoF)<sup>19</sup> e McKinsey & Company<sup>20</sup>, approfondisce l’andamento dei settori della gioielleria e degli orologi nei prossimi cinque anni, individuando i principali fattori che ne determineranno il mutamento. Si tratta di due settori particolarmente importanti per l’economia globale del lusso, poiché generano un fatturato annuo combinato di oltre \$330 miliardi (McKinsey, 2021).

I settori di gioielleria ed orologi di lusso condividono alcune dinamiche con l’industria dell’abbigliamento e delle calzature di lusso; tuttavia, operano a ritmi diversi e la direzione del cambiamento non sempre è la medesima.

Si tratta inoltre di settori che si rivolgono a consumatori con comportamenti differenti, oltre a livelli di penetrazione del marchio e percorsi di acquisto diversi.

Le restrizioni applicate per fronteggiare la diffusione della pandemia hanno inciso negativamente sul fatturato dell’industria del lusso, con importanti conseguenze nei settori della gioielleria e dell’orologeria: in particolare, si è registrato un calo dei ricavi di circa il 10%-15% per le vendite del mercato dei gioielli, e del 25%-30% per quelle relative al mercato degli orologi (McKinsey, 2021).

I *trend* negativi che si sono verificati nel periodo pandemico sono stati causati da diversi fattori, primo fra tutti la chiusura della vendita al dettaglio, che ha messo in risalto la difficoltà affrontata dai settori della gioielleria e dell’orologeria nell’adeguarsi alla trasformazione digitale. I due settori analizzati da The Business of Fashion e McKinsey & Company si sono infatti rivelati molto indietro nella transizione verso il digitale rispetto agli altri settori dell’industria del lusso. Altro elemento che ha influito negativamente sui profitti del mercato del lusso è l’interruzione dei viaggi: nello scenario pre-pandemico le vendite derivanti dagli acquisti da parte dei consumatori-visitatori ammontavano a circa il 30% del mercato (McKinsey, 2021), ma tale percentuale si è notevolmente ridotta a seguito delle restrizioni riguardanti le movimentazioni verso paesi esteri.

---

<sup>19</sup> The Business of Fashion (BoF) è una piattaforma di informazione e analisi del settore della moda, fondata nel 2007.

<sup>20</sup> McKinsey & Company è una società di consulenza strategica globale con sede a New York, fondata nel 1926.

Sebbene i viaggi internazionali globali non torneranno immediatamente ai livelli pre-pandemici prima del 2024, secondo le previsioni di ripresa di McKinsey, le industrie della gioielleria di lusso e degli orologi possono comunque recuperare parte del loro splendore. Per quanto concerne le prospettive future, si prevedono quindi una ripresa ed una crescita globale per entrambi i settori entro il 2025: in particolare, è previsto un aumento del 3%-4% per la gioielleria, mentre il mercato degli orologi sarà caratterizzato da una crescita più lenta, stimata intorno all'1%-3% l'anno (McKinsey, 2021); tuttavia, assume sempre più rilievo il mercato degli orologi usati, e si stima che entro il 2025 questo segmento possa raggiungere da \$29 miliardi ai \$32 miliardi in vendite (McKinsey, 2021). Conseguentemente, per i marchi è necessario decidere urgentemente come partecipare a questo mercato emergente: a tal proposito, alcuni marchi stanno già iniziando ad operare nel settore dell'usato, sia tramite l'acquisizione di imprese esistenti specializzate nell'autenticazione dei prodotti, sia per mezzo dell'introduzione di servizi di scambio o di riacquisto ufficiali.

Con riferimento al settore della gioielleria, si prevede che entro il 2025 l'*online* rappresenterà dal 18% al 21% del mercato (McKinsey, 2021); di conseguenza, le aziende operanti nel settore sono spinte dalla necessità di creare proposte convincenti ai propri clienti, garantendo loro un trattamento unico non solamente all'interno dei negozi fisici ma anche *online*.

Particolarmente rilevante è la maggiore attenzione rivolta alle tematiche etiche, in particolar modo quelle relative alla sostenibilità: nello specifico, si deduce che entro il 2025 circa il 20%-30% delle vendite globali di gioielli sarà influenzata da consumatori attenti alla sostenibilità (McKinsey, 2021).

Per quanto concerne il settore dell'orologeria, è previsto un aumento dei canali *direct-to-consumer* (DTC)<sup>21</sup> e lo sviluppo sempre crescente delle vendite dell'usato. Inoltre, è prevista una riduzione di circa \$2,5 miliardi di ricavi nel *midmarket*, ovvero il mercato medio degli orologi tradizionali.

Dunque, la sostenibilità svolgerà un ruolo sempre più importante nelle decisioni di acquisto dei consumatori. A ragione di ciò, per dimostrare ai propri clienti l'impegno nei

---

<sup>21</sup> I canali *direct-to-consumer* (DTC) sono canali di distribuzione attraverso i quali i produttori vendono i loro prodotti direttamente ai consumatori finali, senza ricorrere a rivenditori o intermediari.

confronti di cause ambientali e sociali, le imprese dovranno garantire maggiore trasparenza e tracciabilità all'interno delle loro catene di fornitura.

Figura 5. Analisi del mercato globale della gioielleria di lusso

		2019	2025F	CAGR (2019-2025F)
<b>Overall market</b>	Branded and unbranded fine jewellery market value <sup>1</sup>	<b>\$280 billion</b>	<b>\$340-360 billion</b>	+3-4%
	Branded fine jewellery market value in Asia <sup>2</sup>	<b>\$24 billion</b>	<b>\$42-53 billion</b>	+10-14%
<b>Consumer preferences</b>	Share of branded fine jewellery segment <sup>2</sup>	<b>18%</b>	<b>25-30%</b>	+8-12%
	Share of sustainability-driven fine jewellery purchases	<b>5-10%</b>	<b>20-30%</b>	+25-35%
<b>Channel</b>	Share of online sales	<b>13%</b>	<b>18-21%</b>	+9-12%

Fonte: The Business of Fashion e McKinsey & Company – “The State of Fashion”, 2021.

Figura 6. Analisi del mercato globale dell'orologeria di lusso

		2019	2025F	CAGR (2019-2025F)
<b>Overall market</b>	Global watch market value <sup>1</sup>	<b>\$49 billion</b>	<b>\$52-59 billion</b>	+1-3%
	Asian watch market value	<b>\$24 billion</b>	<b>\$27-30 billion</b>	+2-4%
<b>Consumer preferences</b>	Share of luxury watch segment <sup>2</sup>	<b>61%</b>	<b>64%</b>	+3%
	Share of mid-market watch segment <sup>3</sup>	<b>22%</b>	<b>18%</b>	-3%
	Pre-owned watch market value	<b>\$18 billion</b>	<b>\$29-32 billion</b>	+8-10%
<b>Channel</b>	Share of DTC watch sales	<b>20%</b>	<b>27-30%</b>	+7-9%

Fonte: The Business of Fashion e McKinsey & Company – “The State of Fashion”, 2021.

In sintesi, il rapporto *The State of Fashion 2022* di The Business of Fashion e McKinsey & Company offre una panoramica completa sullo stato dell'industria dell'orologeria e della gioielleria globale, riportandone i *trend* attuali e futuri.

In particolare, il settore sta attraversando un periodo di cambiamento e trasformazione, a causa dell'aumento della concorrenza e della crescente importanza rivolta alle tematiche legate alla sostenibilità. I prossimi anni saranno dunque cruciali per il futuro di entrambi i settori analizzati, con cambiamenti fondamentali che richiederanno ai *leader* aziendali di adattarsi rapidamente e di innovarsi per rimanere competitivi.



## 1.6 L'avanzamento del mercato cinese

La Cina è un grande mercato, composto da ben 1,4 miliardi di consumatori entro i confini nazionali e molti anche all'estero; è un mercato in continua evoluzione, che solo nel 2022 ha registrato una crescita del 36% (IlSole24Ore, 2023). Con particolare riferimento alla *luxury industry*, secondo il “*Luxury Goods Worldwide Market Study*” realizzato nel 2021 da Bain & Company<sup>22</sup> in collaborazione con Altagamma, il mercato del lusso in Cina è cresciuto del 48% nel 2020, nonostante la pandemia da Covid-19, raggiungendo un valore di circa 346 miliardi di yuan, che corrispondono a circa \$53 miliardi (Bain & Company, 2021). Questi risultati sono stati in parte guidati dalla crescita delle vendite *online* che, sempre secondo il *report*, hanno rappresentato il 23% del mercato del lusso in Cina nel 2020, a fronte del 12% registrato nel 2019 (Bain & Company, 2021).

Dunque, le aziende di alta gamma stanno cercando di capitalizzare questa incredibile crescita del mercato cinese del lusso, ma si trovano di fronte ad una forte concorrenza delle marche cinesi. Infatti, le aziende del lusso cinesi stanno diventando sempre più sofisticate ed innovative, producendo prodotti di alta qualità ed utilizzando strategie di marketing mirate per attirare consumatori cinesi. Inoltre, le aziende orientali del lusso hanno il forte vantaggio di comprendere meglio le peculiarità del mercato e della cultura del paese; conseguentemente, ciò consente loro di adattare i propri prodotti e le proprie strategie di marketing in modo più mirato, così da riuscire a soddisfare le esigenze dei consumatori cinesi in modo più efficace rispetto ai *brand* occidentali.

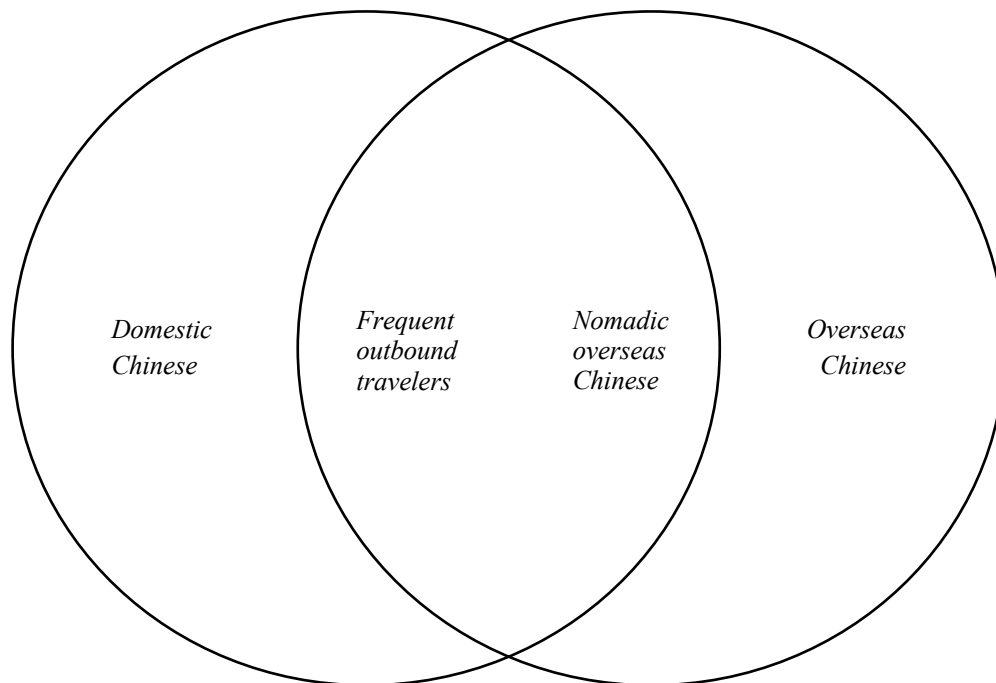
I consumatori cinesi rappresentano un gruppo specifico di consumatori, che tende ad avere un'esposizione internazionale e a ricercare esperienze cosmopolite; in futuro, essi ricopriranno (ed iniziano a ricoprire tuttora) una posizione molto importante ed influente all'interno del mercato del lusso, e si ritiene che entro il 2025 raggiungeranno il 46%-48% degli acquisti globali di beni di lusso (Bain & Company, 2021).

Si tratta di consumatori *trend setter*, che detengono un grande potere d'acquisto, con una mentalità globale, dai gusti altamente sofisticati e con una maggiore maturità nella percezione del lusso: stile, qualità ed esperienze uniche sono infatti elementi essenziali per i consumatori cinesi del lusso.

---

<sup>22</sup> Bain & Company è una società di consulenza strategica globale fondata nel 1973 che presta aiuto alle imprese in tutto il mondo, offrendo loro una vasta gamma di servizi di consulenza in diversi settori.

Figura 7. Diagramma di Venn – Consumatori cinesi globali



Fonte: LVMH – Inside LVMH Course Certificate.

Tramite il diagramma di Venn<sup>23</sup> è possibile individuare e spiegare le diverse tipologie di consumatori cinesi globali, sulla base di come la Cina si connette con il resto del mondo. Nello specifico, si possono delineare quattro tipologie di consumatori cinesi:

1) Cinesi domestici

Rientrano in questa categoria i consumatori cinesi che vivono in Cina e viaggiano entro i confini nazionali; essi sono spesso influenzati dalle tendenze locali e dalle preferenze culturali cinesi.

2) Viaggiatori frequenti all'estero

Sono i consumatori cinesi che viaggiano frequentemente all'estero per lavoro o per piacere, e acquistano prodotti di lusso all'estero. Rappresentanti di circa il 10% dei consumatori cinesi, sono altamente motivati da esperienze che non

---

<sup>23</sup> Il diagramma di Venn è un particolare tipo di diagramma utilizzato per rappresentare le relazioni tra più insiemi: ogni cerchio rappresenta un insieme, e le regioni sovrapposte indicano gli elementi che appartengono a entrambi gli insiemi.

possono acquistare o sperimentare in Cina; infatti, sono influenzati prevalentemente da *trend* internazionali e dalle esperienze di viaggio.

### 3) Cinesi nomadi all'estero

Si tratta di una tipologia di consumatori cinesi sempre più presente tra le giovani generazioni, ed è rappresentata da tutti coloro che decidono di vivere in diverse parti del mondo per lunghi periodi di tempo. Questa tipologia di consumatore è influenzata dalle tendenze locali del paese in cui vivono, ma ricerca anche prodotti di lusso in grado di soddisfare le preferenze culturali del proprio paese d'origine.

### 4) Cinesi d'oltreoceano

Sono le persone che hanno deciso di migrare al di fuori della Cina, stabilendosi permanentemente all'estero; in particolare, fa riferimento ai cinesi che hanno lasciato il proprio paese intorno agli anni 2000, e che hanno sviluppato una cultura e un'identità propria, ormai separata da quella cinese. Per questo motivo, i consumatori cinesi d'oltreoceano sono influenzati dalle tendenze locali del paese in cui vivono, e cercano prodotti di lusso che soddisfino le loro preferenze e gusti personali.

Continuando con l'analisi dei consumatori del lusso cinesi, possiamo delineare un profilo generale di questa categoria di utenti. In primo luogo, si tratta di consumatori molto giovani: in particolare, circa il 70% dei consumatori di beni di lusso cinesi ha un'età inferiore ai 40 anni (McKinsey & Company, 2021). Conseguentemente, ciò comporta che, data l'età media, questi consumatori sono probabilmente anche discretamente attivi *online* e sono influenzati dalle ultime tendenze ed opinioni dei loro coetanei.

Inoltre, un ulteriore aspetto peculiare dei consumatori del lusso cinesi è legato al loro interesse nei confronti della tecnologia. In particolar modo, si tratta di utenti che, come in parte già accennato, utilizzano frequentemente i *social media* e le varie piattaforme di *e-commerce* per cercare informazioni su prodotti e confrontare le varie offerte. Infatti, il 60% dei consumatori cinesi del lusso ha dichiarato di aver acquistato prodotti di lusso online nel corso del 2020 (McKinsey & Company, 2021).

Un'altra caratteristica dei consumatori orientali del lusso è legata alla loro preferenza per i prodotti di marche straniere. Infatti, le marche di alta gamma europee sono molto popolari tra questa tipologia di compratori, poiché sono considerate simboli di *status* e

successo sociale. Nonostante ciò, molte aziende cinesi del lusso stanno diventando sempre più popolari, soprattutto tra i consumatori più giovani.

Infine, un altro carattere essenziale del profilo del consumatore di lusso cinese, è l'attenzione che questo ripone sul valore dei prodotti. Difatti, i consumatori orientali non sono solamente alla ricerca di prodotti costosi, ma desiderano anche beni di alta qualità e di *design*, in grado di durare nel tempo e di rappresentare un investimento a lungo termine.

Dopo aver effettuato questa analisi del mercato e dei consumatori del lusso cinese, possiamo dunque affermare che le prospettive future per il settore *luxury* orientale sono molto positive. A contribuire a questa crescita vi sono diversi fattori, come ad esempio: la crescente classe media cinese, la continua urbanizzazione e la crescente popolarità del turismo di lusso in Cina.

In particolare, la classe media cinese sta diventando molto attiva nel mercato del lusso, grazie anche all'aumento del reddito disponibile e della domanda per prodotti di alta qualità. Ulteriormente, la crescente urbanizzazione in Cina ha portato ad una maggiore concentrazione della ricchezza nelle città, creando un mercato del lusso più grande e concentrato. Un altro fattore che contribuirà allo sviluppo del mercato cinese del lusso è, come precedentemente riportato, la fiorente popolarità del turismo di lusso in Cina. In particolar modo, attualmente molti consumatori cinesi di *luxury goods* tendono a viaggiare all'estero per acquistare prodotti di alta gamma, tuttavia stanno emergendo opportunità per i marchi di lusso di attirare turisti del settore in Cina.

Tuttavia, le aziende dell'industria del lusso che desiderano operare nel mercato cinese devono affrontare numerose sfide e rischi.

In particolare, uno dei principali problemi è legato alla crescente concorrenza da parte dei marchi cinesi di lusso: si tratta infatti di *brand* che stanno assumendo sempre più popolarità tra i consumatori cinesi, poiché sono in grado di offrire prodotti simili a quelli delle marche di alta gamma straniere, ma a prezzi molto più bassi. Conseguentemente, questo comporta per le aziende straniere del settore del lusso un rischio non indifferente, dal momento in cui si trovano ad operare e competere in un mercato sempre più concentrato.

Inoltre, le aziende del lusso devono anche affrontare una crescente minaccia delle vendite *online* e degli acquisti *cross-border* effettuati dai consumatori cinesi. Infatti, con l'affermazione delle piattaforme di *e-commerce*, i consumatori cinesi possono ora acquistare beni di lusso *online*, anche da rivenditori stranieri, rendendo più difficile per le aziende controllare la distribuzione dei propri prodotti.

Un altro rischio è legato al problema della contraffazione: la Cina è infatti nota per la produzione di oggetti contraffatti, in particolar modo con riferimento ai beni di lusso. Le aziende del settore devono dunque adottare misure adatte a proteggere la loro proprietà intellettuale e combattere la contraffazione.

In conclusione, il mercato del lusso in Cina rappresenta una grande opportunità per le aziende del settore, grazie alla crescente domanda dei consumatori cinesi per i *luxury goods*. La Cina è diventata la principale fonte di fatturato per molte aziende dell'industria di lusso, ed i compratori cinesi sono diventati una forza trainante del settore, sia in Asia che nel resto del mondo.

Il potere d'acquisto dei consumatori sta crescendo rapidamente e, di conseguenza, il mercato del lusso in Cina si sta espandendo a ritmo sostenuto. Le aziende del settore stanno dunque cercando di capitalizzare su questa opportunità, tramite l'adozione di strategie di marketing mirate e l'apertura di nuovi negozi e canali di vendita *online*.

Inoltre, i consumatori cinesi sono sempre più interessati a prodotti di lusso in grado di riflettere e rappresentare la loro cultura e le loro preferenze personali; conseguentemente, le aziende che riescono a soddisfare tali bisogni avranno maggiori possibilità di successo nel mercato cinese.

## Capitolo 2

### 2. Il *Made in Italy*

*Il Made in Italy è un marchio di qualità,  
un valore aggiunto che non può essere imitato.*

(Giorgio Armani)

Il *Made in Italy* è un marchio di qualità riconosciuto ed apprezzato a livello globale, che rappresenta un'artigianalità ed una creatività uniche. Non si tratta solamente di un'etichetta, ma di un valore aggiunto che indica l'impegno degli artigiani e degli imprenditori italiani nella creazione di prodotti di alta qualità, fatti a mano con passione e maestria. Il *Made in Italy* rappresenta dunque un patrimonio culturale ed una fonte di orgoglio per l'Italia.

#### 2.1 Definizione, storia e caratteristiche principali del *Made in Italy*

Il *Made in Italy* è da sempre sinonimo di eccellenza, eleganza, prestigio, attenzione ai dettagli e ricercatezza: tutte caratteristiche che rispecchiano le qualità intrinseche del Belpaese e che contribuiscono a rendere l'Italia ineguagliabile agli occhi del mondo.

Si tratta di un marchio affermato ed apprezzato a livello globale: secondo uno studio di mercato condotto da KPMG<sup>24</sup>, il *Made in Italy* è infatti il terzo *brand* più conosciuto al mondo, preceduto solamente da Coca-Cola e Visa.

L'Enciclopedia Treccani definisce il "*Made in Italy*" come "l'espressione utilizzata, a partire dagli anni 1980, per indicare la specializzazione internazionale del sistema produttivo italiano nei settori cosiddetti tradizionali" (Enciclopedia Treccani, s.d.)<sup>25</sup>. Possiamo così interpretare il *Made in Italy* come un insieme di elementi che determina la popolarità e la riconoscibilità di tale marchio sul piano internazionale: eccellenza, alta specializzazione delle tecniche di produzione, contesto di sviluppo, carattere distrettuale e radicamento nelle specializzazioni territoriali sono solamente alcuni degli attributi che contribuiscono a conferire valore ai prodotti italiani.

---

<sup>24</sup> KPMG è una società globale che offre servizi professionali (come *audit*, *deal advisory*, consulenza fiscale e aziendale).

<sup>25</sup>Treccani. (s.d.). *Made in Italy*. In Enciclopedia di Economia e Finanza (vol. 4, pp. 345-348). Treccani.

Tuttavia, malgrado il suo significato prestigioso, le origini del *Made in Italy* non sono poi così sfarzose. Negli anni '60 infatti, gli importatori europei (principalmente Germania e Francia) per sapere se stessero acquistando o meno merce fabbricata nei loro paesi, richiedevano ai produttori italiani di indicare l'origine dei propri prodotti.

Inoltre, sempre in quegli anni, in Italia si stava diffondendo l'idea che il modello di sviluppo nazionale dovesse essere maggiormente conforme a quello di altri paesi, come Stati Uniti, Germania o Francia, poiché le industrie tradizionali erano considerate progressivamente in via di abbandono. Si trattava infatti di settori ritenuti poveri, più adatti a paesi meno sviluppati dal punto di vista tecnologico e quindi, secondo il pensiero dell'epoca, meno conformi ad un'Italia che stava dimostrando di essere particolarmente all'avanguardia nel campo dell'elettronica e della chimica farmaceutica. Eppure, questa ideologia non poteva che essere più sbagliata! I settori tradizionali italiani, in particolar modo quelli del Nord Est e dei Distretti, stavano diventando una realtà di gran successo: grazie agli oltre 200 siti produttivi italiani che hanno adottato un modello unico basato sulla cooperazione e sulla flessibilità, le piccole e medie imprese nazionali sono infatti riuscite a sopravvivere.

Di conseguenza, possiamo oggi affermare con orgoglio che quella decisione di non abbandonare un tipo di industria considerato povero e senza futuro è stato fondamentale, poiché ha posto le fondamenta della storia del *Made in Italy*, un marchio che con il tempo è diventato simbolo di eccellenza e qualità.

Il maggiore sviluppo del *Made in Italy* si è verificato tra gli anni Sessanta e gli anni Novanta: in questo periodo il "fatto in Italia" si è affermato in tutto il mondo, ottenendo l'ammirazione a livello globale di cui vanta ancora tutt'oggi.

In particolar modo, gli anni '90 sono stati un periodo di grande successo per le specialità italiane: in questi anni, infatti, il *Made in Italy* ha iniziato a farsi conoscere anche all'estero, assumendo così una rilevanza sempre maggiore.

Inoltre, nel 1998 la Casa Editrice "Il Mulino"<sup>26</sup> inserì all'interno della collana "Farsi un'idea", un volume interamente dedicato al *Made in Italy* con il quale sostenne l'importanza di tutte le eccellenze del sistema produttivo italiano. Nello specifico, ribadì

---

<sup>26</sup> "Il Mulino" è una casa editrice italiana fondata nel 1954, le cui pubblicazioni si focalizzano su tematiche legate alle scienze sociali, alla politica e alla storia.

la rilevanza non solamente della moda, che da sempre rappresenta una delle espressioni più note dell'eccellenza italiana, ma anche di altre industrie manifatturiere che contribuiscono a rendere i prodotti dell'Italia tanto amati: ne sono un esempio il settore dell'arredamento quello della meccanica e quello agroalimentare.

In linea generale, possiamo dunque identificare i seguenti fattori che, agli occhi dei consumatori, contribuiscono all'*appeal* del *Made in Italy* (Bettiol, 2015):

i) *Artigianalità*

L'artigianalità *Made in Italy* esprime l'abilità nella realizzazione dei prodotti per mano di abili artigiani, che utilizzano tecniche tradizionali e materiali locali di elevata qualità. La passione per il lavoro ben fatto, la profonda conoscenza dei materiali e delle tecniche di lavorazione sono fattori che contribuiscono alla qualità dei prodotti italiani.

L'Italia vanta infatti una reputazione storica per la produzione di alcuni dei migliori prodotti artigianali al mondo, ambiti in particolar modo per il loro *design* inconfondibile, la qualità eccezionale e l'immensa attenzione ai dettagli. Inoltre, i prodotti "realizzati in Italia" sono apprezzati anche per il loro significato culturale, poiché riflettono il patrimonio, la storia e le tradizioni del Belpaese.

Il fattore di artigianalità rende molto spesso i prodotti *Made in Italy* più costosi rispetto ai rispettivi beni sostituti che vengono prodotti in serie ma, nonostante ciò, i consumatori si sono da sempre dimostrati piacevolmente disposti a pagare un *premium price* pur di averli.

L'artigianalità rappresenta una conoscenza tacita in grado di assicurare la competitività al *Made in Italy* a livello internazionale: le nostre aziende, infatti, nonostante operino in uno scenario sempre più complesso, non hanno mai perso il contatto diretto con il prodotto ed il processo produttivo.

ii) *Design*

Il *Made in Italy* rappresenta un marchio di qualità ineguagliabile soprattutto quando si tratta di *design*: l'Italia ha alle spalle una ricca storia di produzioni dal *design* iconico, dalla moda ed i mobili fino all'architettura.



Il *design* italiano si caratterizza per l'attenzione al dettaglio, la lavorazione artigianale, l'uso di materiali pregiati, e la ricerca dell'eleganza formale. Lo stile italiano è influenzato dalle arti visive, dall'architettura e dalla moda, e ha portato alla produzione di oggetti iconici come le sedie di Cassina, le lampade di Artemide, le automobili di Ferrari e Maserati, e molti altri.

In particolare, il *design* italiano riscuote un gran successo in tutto il mondo grazie alla sua estetica elegante e funzionale, nonché alla sua capacità di unire tradizione e innovazione.

iii) Personalizzazione

La personalizzazione, ovvero la capacità di ascoltare le esigenze della clientela e creare oggetti *ad hoc* in grado di soddisfarne i bisogni specifici rappresenta ad oggi una caratteristica molto apprezzata nei mercati internazionali. Gli artigiani italiani sono noti per la loro attenzione ai dettagli e per la loro abilità nel creare prodotti su misura, che si adattano alle preferenze specifiche di ogni cliente, garantendo un'offerta di prodotti di massima qualità e costruiti per durare nel tempo.

Dunque, uno dei vantaggi principali della personalizzazione è che fornisce ai clienti la possibilità di creare un prodotto *ad hoc*, su misura, unicamente loro, consentendogli di esprimere il proprio stile e gusto individuale.

Inoltre, poiché non tutti i consumatori sono interessati a mercati di nicchia o hanno la disponibilità economica necessaria per accedervi, le aziende possono talvolta decidere di concedere delle personalizzazioni parziali.

iv) Autenticità

In un mondo sempre più globalizzato, i consumatori ricercano ed apprezzano più che mai esperienze autentiche, poiché sono rappresentative di una diversità che non può essere omologata.

L'autenticità tipica dei prodotti *Made in Italy* testimonia la lunga tradizione che il Belpaese si porta alle spalle, e ne rappresenta la qualità, l'artigianalità e l'attenzione ai dettagli. L'acquisto di un prodotto realizzato in Italia garantisce infatti al consumatore autenticità e qualità che non si possono trovare facilmente in altri beni.

Tutti questi fattori contribuiscono a mantenere alto il livello di unicità percepito dai consumatori dei prodotti *Made in Italy*.

Con il passare del tempo, il *Made in Italy* è dunque diventato sinonimo di *leadership*, di estrema qualità ed affidabilità, nonché un marchio di fama mondiale in grado di evocare lo *status* esclusivo dello stile di vita italiano, la cosiddetta “bella vita”.

### **2.1.1 I numeri del *Made in Italy***

Il *Made in Italy* rappresenta senza ombra di dubbio un pilastro dell'economia italiana, e genera al contempo un impatto più che significativo sull'occupazione e sulla crescita economica.

In particolare, il *Made in Italy* è stato un importante motore dell'*export* italiano, contribuendo a generare un saldo commerciale positivo per il paese. Inoltre, ha anche attratto un gran numero di turisti in Italia, interessati a scoprire la cultura ed il patrimonio di eccellenza del nostro Paese, generando un conseguente vantaggio economico per il settore turistico.

Il 2022 è stato un anno particolarmente difficile per il mercato, che ha radicalmente modificato gli assetti e gli equilibri politici ed economici: ad influenzare le dinamiche dell'anno passato sono stati sicuramente gli eventi legati al perdurare della pandemia di COVID-19, lo scoppio della guerra in Ucraina, la conseguente crisi energetica e la forte inflazione.

Tuttavia, nonostante il verificarsi di tali eventi, secondo i dati riportati dall'ISTAT<sup>27</sup> il *Made in Italy* nel corso del 2022 ha registrato un aumento dell'*export* complessivo del 19,9% (ISTAT, 2022). Nello specifico, i principali settori che hanno contribuito maggiormente all'aumento delle esportazioni sono: il settore dei mezzi di trasporto, che nel 2022 ha registrato un aumento del 43,7% (ISTAT, 2022); il settore dei macchinari e degli apparecchi n.c.a.<sup>28</sup>, con un +13,8% (ISTAT, 2022); il settore relativo alla produzione e vendita di articoli farmaceutici, chimico-medicinali e botanici, che ha

---

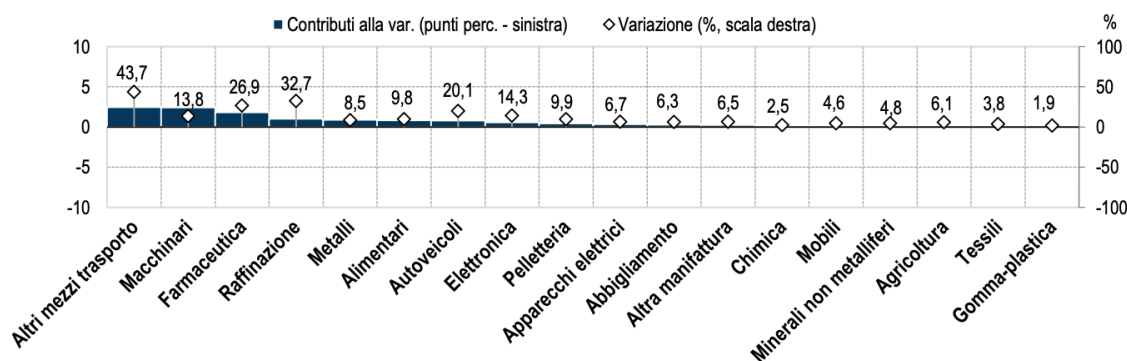
<sup>27</sup> L'Istituto Nazionale di Statistica (ISTAT) è un ente pubblico di ricerca, la cui attività consiste nella produzione e diffusione di statistiche ufficiali sull'Italia.

<sup>28</sup> L'acronimo n.c.a. viene utilizzato molto spesso nei Codici Attività ISTAT (ATECO), ed indica tutte quelle attività che non sono classificate in altre categorie.

segnalato un incremento del 26,9% (ISTAT, 2022). Nel grafico sottostante (*figura 4*) sono poi riportati gli ulteriori settori che hanno contribuito in modo più o meno rilevante ai dati relativi alle esportazioni nel corso del 2022 (ISTAT, 2022).

*Figura 8. Graduatoria dei settori di attività economica secondo i contributi all'export*

Dicembre 2022, contributi alla variazione in punti percentuali e variazioni percentuali tendenziali (a)



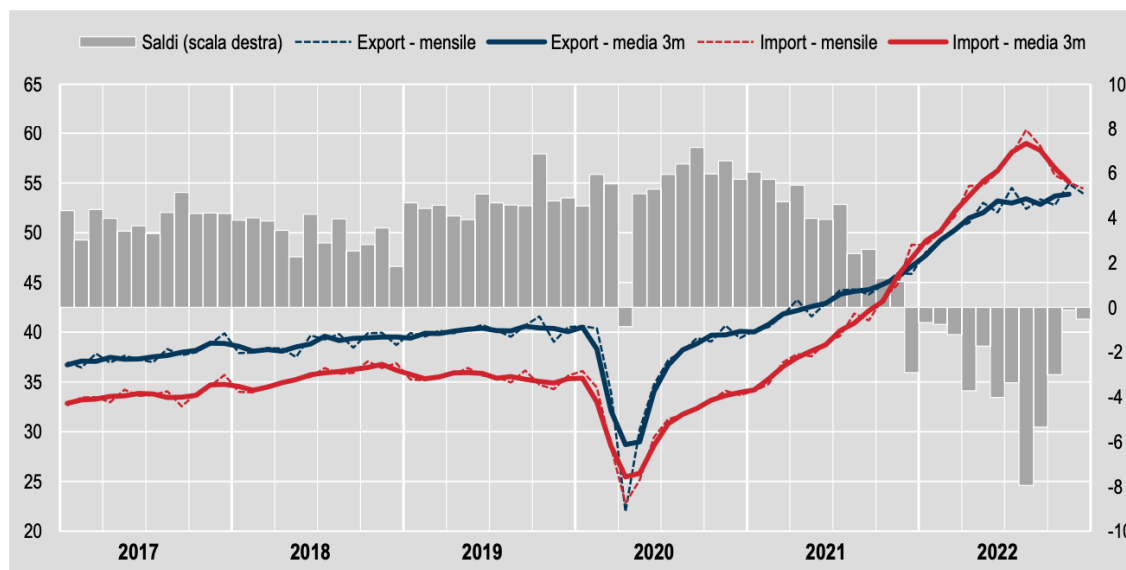
Fonte: *Commercio con l'estero e prezzi all'import*, ISTAT, 2022.

A fronte dell'incremento delle esportazioni, l'ISTAT ha rilevato anche una considerevole crescita nei dati relativi all'*import*. L'Italia, infatti, come tutti i paesi Membri dell'Unione Europea, si è trovata di fronte alla necessità di dover importare molti materiali dall'estero, causa il forte aumento dei prezzi dell'energia; le importazioni effettuate dall'Italia sono così cresciute del 36%, arrivando a toccare un valore complessivo di €656 miliardi (ISTAT, 2022).

Il forte aumento delle importazioni ha conseguentemente portato al deterioramento del saldo commerciale nel corso del 2022, anno che è stato chiuso con un saldo negativo (*figura 6*): infatti, nonostante il saldo commerciale sia riuscito a tornare positivo negli ultimi due mesi di esercizio, l'ISTAT ha rilevato un deficit commerciale complessivo superiore a €31 miliardi (a fronte di un avanzo di oltre €40 miliardi del 2021).

Figura 9. Flussi commerciali con l'estero

Gennaio 2017 – dicembre 2022, dati mensili e medie mobili a tre mesi, dati destagionalizzati e saldi in miliardi di euro



Fonte: ISTAT, Commercio con l'estero e prezzi all'import, ISTAT, 2022.

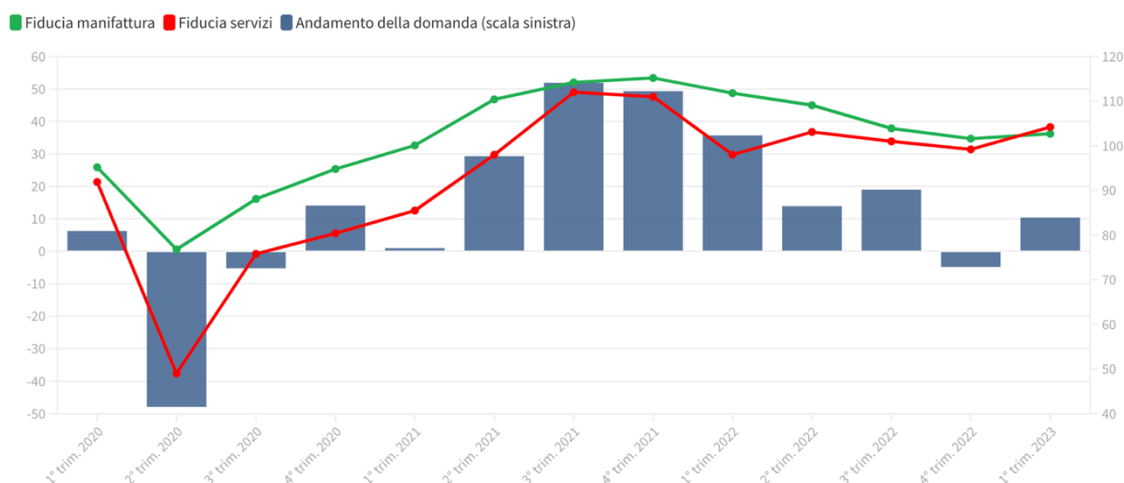
Per quanto concerne il 2023, si prevede un andamento positivo per l'Italia: un miglioramento dell'economia nazionale, una crescita della spesa delle famiglie, un aumento dell'occupazione ed una ripresa degli investimenti. Inoltre, a fronte dei risultati ottenuti nei primi mesi del 2023, è prevista anche una ripresa della fiducia da parte dei consumatori e delle imprese.

Con riferimento a quest'ultima variabile, esaminando le componenti del clima di fiducia calcolate per ciascun settore economico, l'ISTAT ha osservato un miglioramento di tutte le variabili nel mercato dei servizi ed in quello manifatturiero. Inoltre, è stato rilevato un incremento del clima di fiducia delle imprese: l'Istituto ha infatti riportato una forte espansione dell'indice di riferimento, che è passato da un valore di 107,9 ad uno di 109,1 (ISTAT, 2022). Questo *trend* è stato influenzato anche e soprattutto dal settore dei servizi e da quello dell'industria, e ha portato l'indice di fiducia delle imprese a toccare livelli superiori rispetto a quelli registrati nello stesso periodo di gennaio-dicembre del 2022.

Al contrario, a fronte dell'aumento dell'indice composito del clima di fiducia delle imprese, è stato rilevato anche un peggioramento nell'indice di fiducia dei consumatori, che è passato da 102,5 ad un valore di 100,9 (ISTAT, 2022), e che è stato causato essenzialmente da opinioni negative sulla situazione personale.

Figura 10. Fiducia e prospettive sulla domanda – 2023

**A inizio 2023, recuperano la fiducia e le prospettive sulla domanda**  
(Italia, imprese, indici 2010=100, saldi risposte)



Fonte: elaborazione Centro Studi Confindustria su dati ISTAT e Banca d'Italia, 2022.

Un altro dato particolarmente rilevante che lascia ben sperare è il Prodotto Interno Lordo (PIL)<sup>29</sup>: già nel 2022 l'economia italiana ha superato le aspettative, riuscendo a limitare il più possibile il deficit commerciale verificatosi nel terzo trimestre. Nel 2023 invece, nonostante per il PIL italiano è prevista una crescita minore rispetto a quella verificatasi negli anni precedenti, il valore atteso è comunque migliore a quello che gli analisti avevano immaginato appena qualche mese fa.

In conclusione, per il 2023 si prospetta quindi una dinamica bassa ma pur sempre positiva per l'economia italiana.

In sintesi, tramite l'analisi dei dati soprariportati, possiamo affermare con fermezza il ruolo cruciale ricoperto dal *Made in Italy* nell'economia. L'importanza del *Made in Italy* è stata riconosciuta anche a livello internazionale, ed il marchio del "fatto in Italia" è diventato il simbolo dell'eccellenza italiana nel mondo.

<sup>29</sup> Il Prodotto Interno Lordo (PIL) è un indicatore economico che misura il valore di beni e servizi finali prodotti entro i confini di un paese, in un determinato periodo di tempo (solitamente l'anno); per questo motivo, il PIL è l'indice maggiormente utilizzato per misurare la dimensione e la crescita dell'economia di un paese.

## **2.2 Quadro normativo di riferimento**

La tutela del *Made in Italy* è di fondamentale importanza per la promozione e lo sviluppo dell'economia del Paese, e rappresenta al contempo un'azione strategica che consente la difesa dell'identità culturale e produttiva italiana.

In linea generale, la regolamentazione consente di prevenire la contraffazione e l'usurpazione dei prodotti, dei marchi e dei brevetti italiani da parte di soggetti in grado di compromettere la qualità e la reputazione del *Made in Italy*. In aggiunta, le disposizioni in materia permettono di contrastare la concorrenza sleale, favorendo così la competitività delle imprese italiane all'interno dei mercati internazionali.

La normativa a tutela del *Made in Italy* è ampia e complessa, e fa riferimento a diverse disposizioni disciplinate dalla normativa internazionale, comunitaria e nazionale.

### **2.2.1 Normativa internazionale**

La normativa internazionale fa riferimento all'Accordo di Madrid<sup>30</sup>, un trattato internazionale stipulato nel 1981 teso a regolare l'attività concernente la registrazione e la protezione dei marchi a livello globale.

È bene sottolineare tuttavia che, essendo una normativa applicabile in ambito internazionale, l'Accordo non è specificamente e direttamente dedicato alla tutela del *Made in Italy*; tuttavia, l'applicazione di tale regolamentazione consente di registrare e proteggere a livello internazionale anche i marchi produttori di beni italiani.

L'Accordo di Madrid, a tutela della corretta indicazione circa l'origine di un bene, impone il sequestro di qualsiasi prodotto in grado di recare falsa o ingannevole indicazione. Precisamente, l'articolo 3 dell'Accordo pone in capo all'impresa venditrice, sotto pena del sequestro del prodotto, l'obbligo di apporre "l'indicazione precisa, e a caratteri ben chiari, del paese o del luogo di fabbricazione o di produzione o da altra indicazione che valga ad evitare qualsiasi errore sulla vera origine delle merci" (Accordo di Madrid, art. 3).

---

<sup>30</sup> L'Accordo è stato recepito in Italia con il D.P.R. n. 656/1958.

Il Sistema di Madrid vuole quindi semplificare il processo di registrazione e gestione dei marchi a livello internazionale, e rappresenta uno strumento fondamentale per le aziende che desiderano proteggere i propri marchi a livello globale.

Nello specifico, ai sensi dell'articolo 3 dell'Accordo di Madrid, una domanda internazionale di registrazione di un marchio deve contenere i seguenti requisiti:

- i) Una richiesta di registrazione del marchio.
- ii) Una riproduzione del marchio, nella forma in cui si richiede la registrazione.
- iii) Un elenco dei prodotti e/o dei servizi per i quali si richiede la protezione del marchio.

I prodotti e/o i servizi devono essere classificati secondo i criteri sanciti dalla Classificazione di Nizza<sup>31</sup>.

- iv) Una designazione dei paesi in cui si chiede la protezione del marchio.
- v) Pagamento delle tasse richieste.

La domanda internazionale deve essere poi depositata presso l'Ufficio Internazionale dell'Organizzazione Mondiale della Proprietà Intellettuale (OMPI)<sup>32</sup>, dove ne verrà verificata la conformità con i requisiti formali dell'Accordo di Madrid; se tali requisiti sono soddisfatti, la domanda internazionale viene successivamente inviata presso gli uffici dei paesi designati.

La *ratio* dell'Accordo di Madrid è dunque, come rinvenibile dall'articolo 3, fornire al consumatore tutte le informazioni necessarie relative all'origine e alla produzione dei prodotti posti in commercio.

### **2.2.2 Normativa comunitaria**

In ambito comunitario si applica invece la disciplina del Codice Doganale dell'Unione (CDU)<sup>33</sup>, un regolamento emanato dall'Unione Europea che disciplina l'attività concernente l'importazione e l'esportazione delle merci all'interno dei Paesi Membri.

Nello specifico, il CDU fornisce norme uniformi e standardizzate applicabili all'interno di tutti i Paesi Membri dell'Unione Europea, riguardanti: la dichiarazione dei beni, la

---

<sup>31</sup> La Classificazione di Nizza è un sistema di classificazione internazionale per i prodotti ed i servizi.

<sup>32</sup> L'Organizzazione Mondiale della Proprietà Intellettuale (OMPI) è un'agenzia specializzata delle Nazioni Unite, la cui attività riguarda la promozione e la protezione della proprietà intellettuale a livello internazionale.

<sup>33</sup> Il Codice Doganale dell'Unione (CDU) è entrato in vigore nel 2016, ed ha sostituito il Codice Doganale Comunitario (CDC) del 1992.

determinazione del valore delle merci, il pagamento dei dazi doganali e l'elaborazione delle procedure doganali stesse.

La *ratio* sottostante l'emanazione del Codice Doganale dell'Unione è dunque quella di semplificare e armonizzare le operazioni doganali, agevolando il commercio internazionale e comunitario.

L'articolo 60 del Codice Doganale dell'Unione, rubricato "Acquisizione dell'origine", sancisce le regole per la determinazione dei prodotti importati ed esportati dall'Unione Europea.

Precisamente, la norma disciplina due criteri a cui si può ricorrere per determinare l'origine di un prodotto:

1. Criterio delle merci interamente ottenute (art. 60, co. 1, CDU).

Il primo criterio, disciplinato al comma 1 dell'articolo 60 CDU, si applica quando il processo di produzione avviene interamente in un unico Stato.

Nello specifico, sancisce che "le merci interamente ottenute in un unico paese o territorio sono considerate originarie di tale paese o territorio" (art. 60, co.1, CDU).

2. Criterio dell'ultima trasformazione o lavorazione sostanziale (art. 60, co. 2, CDU).

Il secondo criterio viene espressamente disciplinato dall'articolo 60, comma 2 CDU, e si applica quando ai processi di produzione partecipano due o più paesi.

L'articolo prevede che "le merci alla cui produzione contribuiscono due o più paesi o territori sono considerate originarie del paese o territorio in cui hanno subito l'ultima trasformazione o lavorazione sostanziale ed economicamente giustificata, effettuata presso un'impresa attrezzata a tale scopo, che si sia conclusa con la fabbricazione di un prodotto nuovo o abbia rappresentato una fase importante del processo di fabbricazione" (art. 60, co. 2, CDU).

### **2.2.3 Normativa nazionale**

La tutela giuridica del marchio *Made in Italy* è stata rafforzata, a livello nazionale, dal Decreto Legge 35/2005, noto anche come Decreto Competitività, e convertito poi nella Legge 80/2005. Tale normativa, oltre ad estendere le sanzioni disciplinate dalla Legge



Finanziaria del 2004<sup>34</sup>, regola anche l'uso improprio del marchio *Made in Italy* prevedendo un'esplicita sanzione pecuniaria in caso di violazione della direttiva.

Precisamente, il decreto prevede un inasprimento della multa imposta dall'articolo 517 del Codice Penale, rubricato "Vendita di prodotti industriali con segni mendaci", il quale sancisce che "chiunque pone in vendita o mette altrimenti in circolazione opere dell'ingegno o prodotti industriali, con nomi, marchi o segni distintivi nazionali o esteri, atti a indurre in inganno il compratore sull'origine, provenienza o qualità dell'opera o del prodotto, è punito, se il fatto non è preveduto come reato da altra disposizione di legge, con la reclusione fino a due anni e con la multa fino a ventimila euro" (art. 517 c.p.).

Il quadro normativo di riferimento è stato più volte riformato dal Decreto Legge 135/2009, successivamente convertito nella Legge 166/2009: il decreto ha portato all'abrogazione della Legge 99/2009, finalizzata alla tutela del marchio d'origine tramite l'introduzione dell'obbligo di imposizione di un'indicazione precisa circa la provenienza del prodotto, ed ha promulgato l'articolo 4, comma *49-bis*, della Legge Finanziaria del 2004.

Inoltre, con la Legge 166/2009 viene creato il marchio di origine "100% *Made in Italy*", che attesta l'origine italiana del prodotto e sintetizza i valori rappresentativi tipici della qualità, del *savoir-faire* e dello stile italiano. La certificazione viene rilasciata dall'Istituto per la Tutela dei Produttori Italiani (ITPI)<sup>35</sup>, a seguito dell'esecuzione di una serie di controlli volti a verificare che l'intero ciclo produttivo sia stato totalmente eseguito entro i confini nazionali. Si tratta pertanto di una certificazione in grado di assicurare all'impresa che la detiene un forte vantaggio competitivo: l'etichettatura, oltre a rappresentare una garanzia di qualità, assicura anche la rintracciabilità, tramite la numerazione sequenziale che viene applicata ai prodotti, e l'accreditamento delle imprese presso i distributori internazionali.

---

<sup>34</sup> La Legge Finanziaria del 2004 (Legge 350/2003) ha introdotto nel quadro normativo italiano numerose disposizioni in ambito fiscale, finanziario e di bilancio.

<sup>35</sup> L'Istituto per la Tutela dei Produttori Italiani (ITPI) è un'associazione la cui attività è orientata alla tutela e alla promozione dei produttori italiani.

Un'ulteriore legge che rientra nel quadro normativo a tutela del *Made in Italy* è la Legge 55/2010, nota anche come Legge Reguzzoni-Versace-Calearo<sup>36</sup>, applicata per specifici settori, tra cui quello tessile e della pelletteria.

La legge introduce un sistema di etichettatura obbligatoria per i prodotti finiti ed intermedi destinati alla commercializzazione, in modo tale da evidenziarne l'origine e assicurandone la tracciabilità; nello specifico, pone in capo all'impresa produttrice un obbligo informativo riguardante la conformità dei processi di lavorazione attuati al fine di fornire ai consumatori indicazioni adeguate in materia.

L'articolo 1, comma 4 della Legge 55/2010, rubricato "Etichettatura dei prodotti e "Made in Italy"", sancisce che "l'impiego dell'indicazione "*Made in Italy*" è permesso esclusivamente per prodotti finiti per i quali le fasi di lavorazione [...] hanno avuto luogo prevalentemente nel territorio nazionale e in particolare se almeno due delle fasi di lavorazione per ciascun settore sono state eseguite nel territorio medesimo e se per le rimanenti fasi è verificabile la tracciabilità" (art. 1, co. 4, L. 55/2010).

Tuttavia, secondo la Comunità Europea l'applicazione della Legge Reguzzoni-Versace-Calearo violerebbe la normativa nazionale e comunitaria; di conseguenza, nonostante in Italia sia formalmente in vigore dal 2010, l'Agenzia delle Dogane ha sancito l'inapplicabilità di tali norme.

Oltre che tramite le apposite disposizioni, il *Made in Italy* è tutelato anche dall'Istituto per la Tutela dei Produttori Italiani (ITPI): fondato nel 1996, l'ITPI è un'organizzazione senza scopo di lucro il cui ruolo è riconosciuto anche dal Ministero dello Sviluppo Economico, e collabora attivamente con le altre organizzazioni che agiscono in ambito di tutela del *Made in Italy*.

L'attività dell'Istituto per la Tutela dei Produttori Italiani è incredibilmente vasta: l'organizzazione ricopre una funzione di controllo e di vigilanza nei mercati internazionali, con l'intento di individuare eventuali casi di contraffazione o imitazione dei prodotti italiani da parte di produttori che cercano di sfruttare l'immagine e la reputazione del Belpaese. Inoltre, l'ITPI ricopre compiti informativi e di supporto a favore dei produttori italiani che desiderano esportare i propri prodotti nei mercati esteri:

---

<sup>36</sup> La Legge 55/2010 prende il nome dai tre deputati firmatari della proposta di Legge iniziale: Marco Reguzzoni, Santo Versace e Massimo Calearo.

ad essi l'Istituto per la Tutela dei Produttori Italiani offre un'attenta consulenza in riferimento alle normative internazionali, alle regole per accedere nei mercati esteri, e alle strategie di marketing e di promozione.

### **2.3 *Savoir-faire* italiano e principali settori del *Made in Italy*: le tre facce del diamante italiano**

L'Italia è famosa in tutto il mondo per la sua tradizione artigianale ed il suo *savoir-faire* inconfondibile. Il “saper fare” italiano è difatti considerato patrimonio culturale, nonché un elemento distintivo del *Made in Italy*: esso rappresenta un fattore chiave per il successo delle imprese italiane sia entro i confini nazionali che, soprattutto, all'estero. Non a caso, molte imprese italiane costruiscono la propria reputazione sul fatto di essere italiane e, conseguentemente, di avere una produzione basata su standard di qualità molto alti.

Nello specifico, il *savoir-faire* italiano si contraddistingue per la meticolosa attenzione ai dettagli, la cura dedicata ai materiali, la passione per la bellezza e la ricerca costante della perfezione.

L'Italia è ben consapevole del valore che la propria maestria artigianale ricopre all'estero, nonché di come questa rappresenti un elemento di forte differenziazione rispetto a tutti gli altri paesi: per questo motivo, il “saper fare” italiano viene tutt'oggi tramandato di generazione in generazione, tramite l'apprendimento pratico e la formazione presso istituti specializzati, e si basa sulla creazione di prodotti attraverso metodi tradizionali e artigianali.

Il fattore di italianità è considerato estremamente importante, tanto che da un'indagine condotta nel 2011 da Assocamerestero<sup>37</sup> e da 53 Camere del Commercio italiane è emerso che in un campione di 34 paesi, il 18% sostiene di non ritenere necessario che la fabbricazione avvenga effettivamente in Italia (Assocamerestero, 2011); ciò che è considerato essenziale è che i prodotti siano portatori della qualità, del gusto e del *design* propri del celebre stile italiano. Inoltre, il 93,5% degli intervistati considera la qualità intrinseca dei prodotti italiani una caratteristica di forte differenziazione rispetto a beni concorrenti (Assocamerestero, 2011).

I principali settori in cui si esplica la maestria italiana sono: *fashion* (settore dell'abbigliamento e della moda), *food* (settore alimentare) e *furniture* (settore di arredo e *design*).

---

<sup>37</sup> Assocamerestero è un'associazione italiana senza scopo di lucro, il cui obiettivo principale è la promozione dell'internazionalizzazione delle imprese italiane, aiutandole a stabilire delle *partnership* con aziende straniere.

### 2.3.1 *Fashion*

Lo stile italiano è famoso in tutto il mondo: la qualità dei materiali, la maestria artigiana impiegata nella lavorazione dei tessuti e la creatività propria del *design* italiano sono solo alcuni dei segni distintivi del settore *fashion* che vengono costantemente imitati in tutto il mondo.

Le marche italiane beneficiano da sempre di una grande consapevolezza da parte dei consumatori, essendo ben riconosciute ed apprezzate anche (e soprattutto) a livello internazionale: l'Italia è infatti considerato un Paese con un'identità molto forte in termini di *design*, e grazie ad essa si è aggiudicata una posizione di *leadership* che non può essere facilmente raggiunta da altri paesi.

Scegliere il *Made in Italy* nel settore della moda significa dunque optare per qualità, creatività ed uno stile intramontabile.

La *fashion industry* del *Made in Italy* è senza dubbio uno dei pilastri dell'economia italiana: secondo i dati dell'Istituto Nazionale di Statistica (ISTAT), il settore manifatturiero italiano, con particolare riferimento al settore della moda, nel 2020 rappresentava all'incirca il 16% del PIL nazionale (ISTAT, 2020). In linea generale, secondo l'Istituto il settore della moda in Italia rappresenta il 2,6% del PIL, genera un fatturato annuo di €95 miliardi ed impiega circa 580.000 persone (ISTAT, 2020).

L'*export* dei prodotti del settore moda rappresenta pertanto una grande risorsa per l'Italia: secondo il Sistema Informativo Excelsior<sup>38</sup>, nel 2020 le esportazioni del settore hanno rappresentato il 32,8% dell'*export* di prodotti manifatturieri italiani, fruttando un valore complessivo di circa €37 miliardi (Excelsior, 2020). Tra i principali paesi esportatori dei prodotti merceologici italiani, il Sistema ha individuato: gli Stati Uniti, la Germania, la Francia, il Regno Unito e la Svizzera. Persino nel 2022, un anno caratterizzato da grandi incertezze<sup>39</sup>, l'Italia ha generato un gran numero esportazioni di prodotti concernenti l'industria della moda.

---

<sup>38</sup> Il Sistema Informativo Excelsior è un database gestito dal Ministero dello Sviluppo Economico italiano, la cui attività si basa sulla raccolta di informazioni relative alle imprese italiane, nonché al loro posizionamento sui mercati internazionali.

<sup>39</sup> Tra le principali incertezze che hanno caratterizzato il 2022 vi è senza dubbio la crisi energetica, la quale si è aggravata anche e soprattutto con il proliferare della guerra tra Russia ed Ucraina.

In conclusione, il *fashion Made in Italy* rappresenta un patrimonio culturale, artistico e industriale per il nostro Paese. Per merito della sua passione per l'eccellenza, il *fashion Made in Italy* è diventato un simbolo di stile, eleganza e raffinatezza, apprezzato e desiderato in tutto il mondo.

### **2.3.2 Food**

Il settore alimentare del *Made in Italy* rappresenta un'altra faccia del diamante italiano: i prodotti italiani del settore sono infatti noti ed apprezzati in tutto il mondo per la loro incredibile qualità, in quanto sono l'espressione della tanto amata cultura gastronomica italiana e della sua eccezionale tradizione culinaria.

In particolare, il settore *food* del *Made in Italy* fa riferimento ad una vasta gamma di prodotti, tra cui rientrano le migliori prelibatezze e specialità italiane come: la pasta, i formaggi ed i salumi, l'olio d'oliva, i prodotti da forno ed i dolci. Ciò che accomuna tutti questi prodotti, e che li rende così appetibili soprattutto agli occhi dei consumatori internazionali, è la qualità delle materie prime che vengono utilizzate per la produzione.

Guardando ai dati, anche il settore alimentare rappresenta un'importante risorsa per il nostro Paese: si tratta di un mercato che, secondo il Ministero delle Politiche Agricole Alimentari e Forestali (MiPAAF)<sup>40</sup>, rappresenta circa il 15% dell'intero comparto alimentare europeo, nonché il 4% del PIL nazionale (MiPAAF, 2020).

Dai dati è inoltre emerso un aumento delle esportazioni dei prodotti alimentari italiani dell'1,7% rispetto al 2019: in particolare, nel 2020 l'*export* del settore ha raggiunto un valore complessivo di €42,5miliardi (MiPAAF, 2020).

### **2.3.3 Furniture**

Il settore *furniture* rappresenta la terza faccia del diamante delle eccellenze italiane: i prodotti appartenenti a questa categoria, che spaziano da mobili e complementi d'arredo a strumenti di illuminazione e oggetti di *design*, sono noti in tutto il mondo per la loro qualità e artigianalità.

---

<sup>40</sup> Il Ministero delle Politiche Agricole Alimentari e Forestali (MiPAAF) si occupa della promozione dello sviluppo del settore agricolo, alimentare e forestale italiano.

Secondo i dati riportati dall'ISTAT, nel 2020 il valore della produzione del settore *furniture* italiano ha toccato i €14 miliardi, registrando un aumento del 2,9% rispetto all'anno precedente (ISTAT, 2020). Inoltre, questo mercato ha generato un fatturato complessivo di circa €23 miliardi, con un'incidenza sul PIL nazionale pari al 3,3% (ISTAT, 2020).

I dati hanno dimostrato un'eccellente *performance* del settore anche sotto l'aspetto delle esportazioni: precisamente, i risultati ottenuti dall'*export* di questi prodotti rappresentano il 40% del fatturato complessivo generato dal settore *furniture* (ISTAT, 2020). Come per il settore moda, i principali paesi esportatori sono: gli Stati Uniti, la Germania, il Regno Unito, la Francia e la Svizzera.

L'Italia è una fusione perfetta di bellezza e splendore, di sontuosità e genuinità, di storia e contemporaneità, è un'arte messa al servizio di tutti. Il Belpaese è da sempre avvolto da un fascino tutto suo, ipnotico, inimitabile e tanto invidiato, che ha reso il *Made in Italy* un'eccellenza sia entro i confini nazionali che, soprattutto, all'estero.

Il *Made in Italy* rappresenta dunque un'importante risorsa per il nostro Paese e, come dimostrato anche dai dati riportati, genera un forte impatto sull'economia nazionale.

Tuttavia, il continuo sviluppo di nuove innovazioni tecnologiche sta mutando radicalmente lo scenario di riferimento. Ci troviamo infatti nell'era della trasformazione digitale, in cui la capacità di innovarsi rappresenta un requisito fondamentale per le imprese che desiderano mantenere una posizione competitiva sul mercato.

Dunque, in un mondo in continua evoluzione in cui la tecnologia sta radicalmente cambiando le carte in tavola, il lusso *Made in Italy* è (e sarà) in grado di adattarsi con successo alla trasformazione digitale?

## Capitolo 3

### 3 L'era della trasformazione digitale: come il *Made in Italy* può sfruttare gli strumenti digitali per generare vantaggio competitivo. Un focus sul lusso

*La digitalizzazione è l'opportunità per il Made in Italy di superare i limiti imposti dalla dimensione*

(Guido Corbetta<sup>41</sup>, 2018)

L'era della trasformazione digitale rappresenta una grande opportunità per il *Made in Italy*, che può sfruttare gli strumenti digitali per generare vantaggio competitivo all'interno del mercato globale. In particolar modo, la digitalizzazione dei processi produttivi, la creazione di nuovi modelli di *business* e l'adozione delle recenti tecnologie digitali possono contribuire enormemente al miglioramento dell'efficienza, alla riduzione dei costi, all'aumento della qualità dei prodotti e dei servizi offerti e alla creazione di nuove opportunità di mercato per le aziende italiane.

Tuttavia, per poter sfruttare al meglio le innumerevoli opportunità offerte dalla trasformazione digitale, le imprese italiane devono innanzitutto investire nella formazione del personale e nella creazione di una cultura aziendale orientata prevalentemente all'innovazione e al cambiamento. Inoltre, alle imprese è richiesto di adottare una visione strategica a lungo termine e di sviluppare una *roadmap* digitale che preveda l'adozione graduale di nuove tecnologie e processi innovativi.

In sintesi, la trasformazione digitale offre certamente molte opportunità all'industria manifatturiera italiana, ma richiede al contempo una scrupolosa pianificazione e un'adozione oculata degli strumenti digitali più adatti alle singole circostanze.

#### 3.1 *Digital transformation*: definizione ed elementi fondamentali

La trasformazione digitale è il processo di adozione e di integrazione delle tecnologie digitali nei modelli di *business*, nei processi aziendali e nella *customer experience*, con il

---

<sup>41</sup> Guido Corbetta è un economista italiano che ha sottolineato l'importanza della digitalizzazione per il *Made in Italy*: in particolare, ne ha evidenziato i benefici, nonché la capacità di trasformare radicalmente la natura delle imprese italiane e dei loro prodotti, aprendo nuovi orizzonti e opportunità di *business*.



fine ultimo di aumentare la produttività, ridurre i costi e creare nuove opportunità di crescita e di valore per l'azienda.

Nello specifico, la trasformazione digitale è caratterizzata da un'evoluzione costante delle strategie, dei processi e delle tecnologie per adeguarsi ai cambiamenti del mercato e alle mutevoli esigenze dei clienti. In particolare, la *digital transformation* si basa sulla trasformazione dei processi tradizionali in processi digitali, e sull'adozione di tecnologie emergenti (come il *cloud computing*, l'analisi dei dati, l'Intelligenza Artificiale (IA), la Blockchain e l'*Internet of Things* (IoT)).

La *Digital Business Transformation* è dunque un processo complesso che richiede una strategia chiara e ben definita, un'apertura all'innovazione e una particolare attenzione alla cultura organizzativa e alla gestione dei talenti. Nello specifico, gli elementi fondamentali della DBT includono:

a) Strategia

Elemento chiave della *Digital Business Transformation*, una strategia ben definita consente all'azienda di guidare la trasformazione digitale in modo efficace, mantenendo una posizione competitiva sul mercato.

In particolar modo, la strategia della DBT deve essere allineata con gli obiettivi dell'organizzazione, e deve prevedere una visione chiara del futuro digitale. Questi requisiti richiedono un'analisi approfondita delle tendenze del mercato, delle esigenze dei clienti, delle competenze interne e delle risorse disponibili.

La strategia di *Digital Business Transformation* deve essere continuamente analizzata e adattata alle esigenze dell'organizzazione e alle tendenze del mercato.

b) Innovazione

L'innovazione è un'altra componente essenziale per la *Digital Business Transformation*, poiché le tecnologie digitali offrono continuamente nuove opportunità per creare prodotti e servizi innovativi e migliorare la *customer experience*. In particolare, l'innovazione richiede un approccio sperimentale e un'apertura alla collaborazione e all'apprendimento costante.

La letteratura scientifica ha ampiamente discusso circa l'importanza dell'innovazione per il successo delle imprese. Ad esempio, l'articolo "*Business*

*Models, Business Strategy and Innovation*” pubblicato da David J. Teece<sup>42</sup> nel 2018 sottolinea l’importanza di un’innovazione continua per la creazione di vantaggi competitivi duraturi. In particolare, secondo Teece le imprese in grado di innovarsi in modo persistente sono in grado di anticipare le esigenze dei clienti e di adattarsi rapidamente ai cambiamenti del mercato, acquisendo così una posizione di vantaggio rispetto ai concorrenti.

c) Revisione dei processi aziendali

La *Digital Business Transformation* richiede una revisione dei processi aziendali continua, al fine di sfruttare al meglio le tecnologie digitali e migliorare l’efficienza e la produttività dell’organizzazione. In particolar modo, la revisione dei processi deve essere guidata dall’obiettivo di creare un’organizzazione più agile, flessibile ed orientata al cliente, in grado, quindi, di adattarsi ai cambiamenti del mercato.

Nello specifico, la revisione dei processi può includere diverse attività, come:

- 1) Identificazione dei processi critici: rappresenta la fase primaria, in cui vengono identificati, per l’appunto, i processi critici dell’organizzazione. Precisamente, la suddetta fase prevede l’individuazione dei processi che hanno un maggior impatto sull’esperienza del cliente o sulla produttività dell’organizzazione.
- 2) Analisi dei processi: è l’attività successiva, che prevede l’analisi dei processi per poter identificare i punti di inefficienza e di miglioramento dei processi aziendali. Successivamente, bisogna riprogettare i processi per adattarli alla nuova realtà digitale.
- 3) Riprogettazione dei processi: questa attività deve essere necessariamente guidata dall’obiettivo di creare processi più agili, efficienti e orientati al cliente.
- 4) Automazione dei processi: si tratta di un’attività che consente di semplificare il processo di *Digital Business Transformation*. In particolar modo, l’automazione dei processi può aiutare a ridurre i tempi di elaborazione, a

---

<sup>42</sup> David J. Teece è un economista e accademico americano, che ha compiuto numerose ricerche sui modelli di business, sull’innovazione e sulla strategia di impresa.

migliorare la precisione dei dati e a liberare le risorse umane per attività a maggior valore aggiunto.

- 5) Implementazione di nuovi strumenti digitali: costituisce un'attività richiesta dalla *Digital Business Transformation* per supportare i processi aziendali. Gli strumenti digitali possono includere soluzioni *cloud*, analisi dei dati, Intelligenza Artificiale (IA), automazione dei processi, IoT e Blockchain.
- 6) Formazione e sviluppo delle competenze: questa attività è particolarmente importante poiché la *Digital Business Transformation* richiede competenze e talenti specifici. La formazione e lo sviluppo delle competenze sono pertanto essenziali per assicurarsi che i dipendenti abbiano la preparazione e le abilità necessarie per sfruttare le ultime tecnologie e adattarsi alla nuova realtà digitale.

d) Cultura

La cultura dell'organizzazione deve essere orientata all'innovazione e alla sperimentazione, con particolare attenzione alla collaborazione e all'apprendimento continuo. La cultura deve quindi essere inclusiva, e deve coinvolgere tutti i dipendenti dell'organizzazione.

e) *Talent management*

Una corretta applicazione della DBT richiede competenze e talenti specifici; perciò, è di cruciale importanza sviluppare e trattenere talenti all'interno dell'organizzazione. Il *talent management* rappresenta infatti un approccio strategico alla gestione delle risorse umane che mira a individuare e coltivare i talenti interni all'azienda, sviluppandone le competenze e motivandoli a crescere professionalmente.

Alcune competenze specifiche che possono essere richieste dalla DBT includono: la capacità di gestire i dati; l'analisi dei dati; lo sviluppo di *software*; la sicurezza informatica; e la gestione dei progetti.

Bisogna tuttavia sottolineare che, poiché le tecnologie digitali sono in costante cambiamento e sviluppo, la *Digital Business Transformation* è un processo in continua evoluzione. Di conseguenza, l'obiettivo primario della DBT consiste nella creazione di

un'organizzazione digitale in grado di adattarsi rapidamente ai cambiamenti del mercato e alle nuove esigenze dei clienti.

Figura 11. Gli elementi fondamentali della Digital Business Transformation

ELEMENTI FONDAMENTALI	CARATTERISTICHE PRINCIPALI
<b>Strategia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategia coerente con gli obiettivi aziendali</li> <li>• Analisi costante della strategia, per adattarla alle esigenze del mercato</li> </ul>
<b>Innovazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Approccio sperimentale, con apertura alla collaborazione e all'apprendimento continuo</li> </ul>
<b>Revisione dei processi aziendali</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creazione di un'organizzazione agile, flessibile ed in grado di adattarsi ai <i>trend</i> di mercato</li> </ul>
<b>Cultura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura inclusiva, orientata all'innovazione e alla sperimentazione</li> </ul>
<b>Talent Management</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuazione e coltivazione dei talenti interni all'organizzazione</li> </ul>

Fonte: elaborazione dell'autore, 2023.

### 3.1.1 I pilastri della Digital Business Transformation (DBT)

Come precedentemente illustrato, la *Digital Business Transformation* rappresenta un processo di grande cambiamento e coinvolge tutti gli aspetti dell'organizzazione: dalle strategie ai processi, dai prodotti ai servizi, dalla gestione dei dati alla cultura aziendale. Ma quali sono i principali pilastri su cui si basa l'attività della DBT? Tra i principali elementi che caratterizzano la *Digital Business Transformation* vi sono sicuramente: l'innovazione digitale; la *customer experience*; la *leadership* e la cultura aziendale; la gestione dei dati e *analytics*; e l'agilità operativa. Di seguito verranno analizzati più nel dettaglio i sopracitati pilastri.

## 1. Innovazione digitale

L'innovazione digitale è certamente alla base della *Digital Business Transformation*, in quanto consente di migliorare i processi aziendali e di creare nuove opportunità di *business* per le imprese. Precisamente, l'innovazione digitale si basa sull'adozione di tecnologie avanzate<sup>43</sup> per migliorare l'efficienza operativa, la *customer experience*, e l'innovazione dei prodotti e/o dei servizi offerti.

Per poterla attuare, l'innovazione digitale richiede ingenti investimenti in Ricerca e Sviluppo (R&S), collaborazioni con *partner* tecnologici, e l'adozione di una cultura di sperimentazione e apprendimento continuo che consenta di rimanere competitivi all'interno di un ambiente in costante evoluzione.

L'innovazione digitale fornisce un grande sostegno alle imprese, poiché può portare numerosi benefici legati ad una riduzione dei costi aziendali, ad un aumento dell'efficienza e al miglioramento dell'esperienza dei clienti.

Inoltre, l'innovazione digitale rappresenta anche un elemento di differenziazione rispetto ai concorrenti. Nello specifico, adottando nuove tecnologie e soluzioni digitali, le imprese sono in grado di ottimizzare le proprie risorse, di creare nuovi prodotti e/o servizi, e di offrire un'esperienza al cliente maggiormente personalizzata. Ancora, l'innovazione digitale permette alle aziende di sviluppare nuovi modelli di business, come ad esempio la *sharing economy* o i servizi *on-demand*, entrambi altamente differenziati rispetto alla concorrenza di tipo tradizionale.

## 2. *Customer experience*

La *customer experience*, o l'esperienza del cliente che dir si voglia, è un altro elemento chiave della *Digital Business Transformation*. Non a caso, infatti, la DBT è in grado di migliorare notevolmente l'esperienza del cliente in modi diversi. Infatti, come già in parte spiegato, adottando soluzioni digitali e nuove tecnologie le imprese possono migliorare la qualità dei servizi offerti ai propri clienti, semplificare i processi di acquisto e di assistenza, e personalizzare l'esperienza in base alle mutevoli esigenze dei consumatori. Nello specifico, tramite l'utilizzo di tecnologie avanzate come l'Intelligenza Artificiale e l'analisi dei dati degli utenti, le aziende sono in grado di creare esperienze *ad hoc* per ogni

---

<sup>43</sup> Alcune tecnologie avanzate a cui si ricorre con l'innovazione digitale comprendono: l'*Internet of Things* (IoT); la Blockchain; il *cloud computing*; e la realtà virtuale.

singolo acquirente. Ad esempio, un sito di *e-commerce* può utilizzare dei dati di navigazione e di acquisto dei clienti per suggerire prodotti correlati o proporre offerte personalizzate, maggiormente in linea con i gusti dello specifico consumatore. Inoltre, l'utilizzo di strumenti come *chatbot*<sup>44</sup> e assistenti virtuali consente di semplificare l'interazione con i clienti e di fornire risposte immediate alle loro domande e bisogni.

Per migliorare la *customer experience*, l'azienda può ricorrere anche all'omnicanalità, ovvero all'utilizzo di più canali di comunicazione diversi; questi possono includere, ad esempio, l'uso integrato di *social media*, *e-mail*, *chat* e numero di telefono. Nello specifico, l'omnicanalità consente di semplificare l'interazione con i clienti e di fornire loro un servizio di assistenza più rapido ed efficiente.

Dunque, le possibilità fornite dalla DBT per migliorare la *customer experience* sono molteplici e dipendono dalle specifiche esigenze delle singole aziende e della loro base clienti.

### 3. *Leadership* e cultura aziendale

La *leadership* e la cultura aziendale sono elementi critici per il successo della *Digital Business Transformation*: infatti, la DBT non richiede solamente un cambiamento tecnologico, ma anche che la *leadership* e la cultura aziendale siano orientate all'innovazione e alla sperimentazione.

Precisamente, la *leadership* deve definire una visione chiara e deve essere capace di coinvolgere i dipendenti nella trasformazione digitale, fornendo loro le risorse necessarie e sostenendo la sperimentazione e l'innovazione. La cultura aziendale, d'altro canto, deve sia essere agile che favorire la creatività, la collaborazione e la focalizzazione sui clienti in modo da adattarsi alle nuove sfide del mercato digitale.

Di conseguenza, la DBT richiede un cambiamento culturale che coinvolge l'intera organizzazione, dalla *leadership* ai dipendenti, e necessita di un'impostazione basata sulla collaborazione, la flessibilità e l'apertura al cambiamento.

---

<sup>44</sup> I *chatbot* sono programmi *software* che simulano una conversazione con una persona tramite l'uso di un'interfaccia di messaggistica (come ad esempio una *chat*). Nello specifico, i *chatbot* sono alimentati da algoritmi di Intelligenza Artificiale (IA) che consentono di interpretare il linguaggio naturale degli esseri umani, e di rispondere in modo appropriato alle domande poste dagli utenti.

In sintesi, possiamo quindi riassumere questo aspetto fondamentale della DBT attraverso la seguente citazione di George Westerman<sup>45</sup>: “la *Digital Transformation* non riguarda solo la tecnologia, ma anche il cambiamento culturale e organizzativo che viene richiesto”. Questa citazione sottolinea quanto già riportato, ovvero l’importanza della trasformazione digitale non esclusivamente in termini di tecnologia, ma anche come processo di cambiamento culturale ed organizzativo: il cambiamento tecnologico da solo non è dunque sufficiente. Risulta dunque necessaria la promozione di un cambiamento culturale all’interno dell’organizzazione, volta ad incoraggiare la collaborazione, la condivisione delle conoscenze, l’apertura al cambiamento e l’innovazione.

#### 4. Gestione dei dati e *analytics*

La gestione e l’analisi dei dati sono ulteriori fattori determinanti della *Digital Business Transformation*. Infatti, le imprese devono acquisire, conservare ed analizzare grandi quantità di dati per poter ottenere una visione completa dei propri clienti, delle operazioni e del mercato, e per poter identificare nuove ed eventuali opportunità di *business*.

Un aspetto importante da considerare in materia di gestione e analisi dei dati nella DBT riguarda i *data governance*<sup>46</sup>: precisamente, il *management* dei dati richiede una *governance* adeguata, con regole ben definite sulle modalità di gestione dei dati. È importante dunque assicurarsi che i dati utilizzati siano accurati, completi e accessibili esclusivamente dalle persone autorizzate. Le imprese si trovano così di fronte ad una grande quantità di dati, i cosiddetti *big data*<sup>47</sup>: questi dati provengono da fonti differenti (come *social media*, dispositivi mobili, e transazioni *online*), di conseguenza alle aziende è richiesta la capacità di elaborare e analizzare tali informazioni per riuscire ad ottenere indicazioni utili e prendere decisioni informate.

Bisogna sottolineare inoltre che l’attività di analisi dei dati può essere ulteriormente migliorata grazie all’utilizzo di tecniche di *machine learning*: tramite questa tecnologia, infatti, le aziende possono ricorrere all’apprendimento automatico per identificare *pattern* frequenti nei dati e fornire previsioni basate sui *big data*.

---

<sup>45</sup> George Westerman è un professore e ricercatore del Massachusetts Institute of Technology (MIT), dove insegna *digital transformation, leadership* e innovazione tecnologica.

<sup>46</sup> La *data governance* rappresenta un insieme di regole e procedure atte a gestire i dati in modo efficace ed efficiente. Tali politiche risultano essere particolarmente importanti poiché garantiscono la conformità normativa, il miglioramento della qualità dei dati, la riduzione dei rischi, e l’ottimizzazione dei processi aziendali.

<sup>47</sup> Il termine *big data* si riferisce ad una grande quantità di dati che vengono raccolti, elaborati e analizzati con l’obiettivo di estrarre informazioni significative ed utili.

## 5. Agilità operativa

L'agilità operativa è un pilastro fondamentale della *Digital Business Transformation*, e risulta determinante nel momento in cui si desidera rimanere competitivi in un mercato in costante evoluzione. Come precedentemente affermato, le aziende devono adottare una cultura estremamente agile per riuscire a rispondere ai cambiamenti del mercato e alle nuove opportunità; conseguentemente, ciò richiede una riduzione dei tempi di sviluppo dei prodotti e/o dei servizi, una maggiore flessibilità nella gestione delle risorse, ed una stretta collaborazione tra i dipartimenti aziendali. L'agilità operativa, dunque, fa riferimento alla capacità di un'organizzazione di rispondere prontamente ai cambiamenti del mercato, di innovarsi e di adattarsi alle esigenze dei propri clienti.

### 3.1.2 I principali strumenti della *Digital Business Transformation* (DBT)

La *Digital Business Transformation* richiede l'utilizzo di una vasta gamma di strumenti e tecnologie digitali, di cui i più importanti sono indubbiamente:

#### 1. *Cloud Computing*

Il *cloud computing* è certamente uno degli strumenti più importanti della trasformazione digitale per le imprese, in quanto consente alle aziende di spostare le proprie infrastrutture IT nel cosiddetto *cloud*, in modo da ridurre i costi di gestione e manutenzione e da migliorare l'accessibilità delle risorse. Nello specifico, il *cloud computing* consente alle aziende di accedere a risorse informatiche (come *server* e applicazioni) tramite l'utilizzo di Internet e senza, dunque, la necessità installare e gestire *in loco* l'infrastruttura *hardware* e *software*.

Precisamente, esistono tre tipologie differenti di servizi *cloud*:

- (a) *Infrastructure as a Service* (IaaS): fornisce risorse di infrastruttura IT ai clienti tramite Internet. Nel modello IaaS l'*hardware* ed il *software* vengono gestiti direttamente dal *provider* dei servizi *cloud*; di conseguenza, il servizio di *Infrastructure as a Service* garantisce un utilizzo flessibile delle risorse IT. Nello specifico, consente alle aziende di evitare l'acquisto, la gestione e manutenzione di *hardware* e *software* costosi, riducendo così i costi operativi e aumentando l'efficienza. Inoltre, tramite il servizio IaaS le aziende possono adattare le risorse



IT alle loro esigenze in tempo reale, senza la necessità di investire in *hardware* e *software* aggiuntivi.

- (b) *Platform as a Service* (PaaS): fornisce una piattaforma per sviluppare ed eseguire sia applicazioni *web* e *mobile* che operazioni di *Artificial Intelligence* (AI) e di *Internet of Things* (IoT). Precisamente, nel modello *Platform as a Service* il *provider* del servizio *cloud* gestisce l'infrastruttura di base e fornisce strumenti per sviluppare ed eseguire le applicazioni così che gli sviluppatori non devono preoccuparsi della gestione dell'infrastruttura sottostante.

In sintesi, il modello PaaS è un'opzione conveniente per le aziende che desiderano sviluppare applicazioni senza dover necessariamente investire in *hardware* e *software* costosi, semplificando il processo di sviluppo e di distribuzione delle applicazioni.

- (c) *Software as a Service* (SaaS): fornisce un'ampia gamma di applicazioni *software* tramite Internet. Nello specifico, il *provider* del servizio *cloud* si occupa della gestione dell'infrastruttura sottostante, del *software* e della manutenzione, mentre gli utenti accedono alle applicazioni tramite un *browser web* oppure un'applicazione *mobile*. Precisamente, il modello SaaS consente agli utenti di utilizzare applicazioni senza la necessità di dover acquistare, installare o gestire il *software* sul proprio computer o *server*; le applicazioni SaaS sono infatti accessibili da qualsiasi dispositivo dotato di una connessione Internet, ed offrono funzionalità avanzate come la collaborazione in tempo reale, la personalizzazione e l'integrazione con altre applicazioni. Inoltre, le applicazioni SaaS possono essere acquistate con un abbonamento su base annuale o mensile, e spesso offrono diverse opzioni di prezzo in base alle variegate esigenze dell'utente.

In generale, dunque, il *cloud computing* consente di ottenere numerosi benefici come: una riduzione dei costi; una maggiore agilità e flessibilità, poiché consente alle imprese di adattare le proprie risorse IT alle esigenze del business in modo rapido e flessibile; un incremento nel grado di sicurezza, dal momento che i servizi *cloud* sono caratterizzati da misure di sicurezza volte a proteggere i dati delle aziende.

## 2. Analisi dei dati (*Big Data* e *Data Analytics*)

L'analisi dei dati è un altro aspetto chiave della *Digital Business Transformation* poiché, grazie alla disponibilità di grandi quantità di dati e all'avvento delle tecnologie avanzate, le aziende di oggi possiedono informazioni preziose per prendere decisioni più informate. L'analisi dei dati può essere utilizzata in molteplici settori: nel marketing, ad esempio, può essere utilizzata per identificare le tendenze di mercato e migliorare le strategie di comunicazione e promozione; o ancora, un'azienda può ricorrere all'analisi dei dati per identificare i punti deboli nella propria catena di approvvigionamento, al fine di trovare soluzioni volte a migliorare l'efficienza.

Tra gli strumenti principali di analisi dei dati che possono essere utilizzati nella DBT ci sono:

- (a) *Data mining*: rappresenta il processo di estrazione delle informazioni nascoste da grandi quantità di dati tramite l'utilizzo di algoritmi di *machine learning* e tecniche di *data analysis*.
- (b) *Business intelligence*: fa riferimento al processo di analisi dei dati aziendali volto a fornire un quadro più completo delle prestazioni dell'azienda, delle tendenze del mercato e dei fattori di successo.
- (c) *Data warehousing*: indica il processo di archiviazione e gestione dei dati aziendali all'interno di un'infrastruttura centralizzata volta a migliorare l'accessibilità e la facilità d'uso.
- (d) *Big data analytics*: descrive il processo di analisi dei dati di grandi dimensioni e complessità, spesso tramite l'utilizzo di tecnologie di *cloud computing* e tecniche di *machine learning* per identificare i trend.
- (e) *Data visualization*: delinea il processo di rappresentazione dei dati in modo visuale, tramite grafici, mappe e diagrammi, volto a facilitare la comprensione e l'interpretazione dei dati.

### 3. Intelligenza Artificiale (IA)

L'intelligenza artificiale si riferisce alla capacità delle macchine di imparare e migliorare le prestazioni tramite l'analisi dei dati e l'utilizzo di algoritmi di *machine learning*.

Precisamente, tra i principali strumenti utilizzati dall'*Artificial Intelligence* rientrano:

- (a) *Machine learning*: indica il processo tramite il quale le macchine imparano una gran mole di dati e migliorano le proprie prestazioni attraverso l'esperienza. In

particolare, esistono tre principali algoritmi di *machine learning*: *supervised learning*, *unsupervised learning*, e *reinforcement learning*.

- (b) *Natural Language Processing (NLP)*: fa riferimento alla tecnologia che consente alle macchine di comprendere ed interpretare il “linguaggio naturale” degli esseri umani, come ad esempio il parlato ed i testi.
- (c) *Visione artificiale*: rappresenta la tecnologia che consente alle macchine di analizzare ed interpretare immagini e video, con l’obiettivo di identificarne le tendenze comuni.
- (d) *Robotica*: indica la tecnologia che consente alle macchine di svolgere compiti fisici in modo completamente autonomo.

Risulta dunque evidente come l’*Artificial Intelligence* possa fornire un valido aiuto alle aziende nello svolgimento di numerose attività, come ad esempio nella pianificazione e gestione delle operazioni, nell’ottimizzazione dei processi di produzione o nella creazione di soluzioni personalizzate per i clienti. Tuttavia, l’utilizzo dell’Intelligenza Artificiale comporta anche molti rischi legati essenzialmente alla *privacy* e alla sicurezza informatica. Di conseguenza, per cercare di mitigare tali pericoli le aziende devono necessariamente adottare misure di sicurezza idonee, garantire la trasparenza degli algoritmi di AI utilizzati e la loro responsabilità nella gestione dei dati.

#### 4. Automazione dei processi

L’automazione dei processi consiste nell’utilizzo di *software* e tecnologie per automatizzare processi ripetitivi, migliorare l’efficienza, ridurre gli errori ed aumentare la produttività.

Analizzando più nel dettaglio, tra gli strumenti maggiormente utilizzati per l’automazione dei processi vi sono i cosiddetti *robot software (RPA)*. Precisamente, si tratta di *software* in grado di eseguire attività manuali e ripetitive, senza la necessità dell’intervento umano. Inoltre, le tecnologie utilizzate per l’automazione dei processi consentono di integrare i sistemi esistenti, semplificando la gestione dei flussi di lavoro.

#### 5. Blockchain

La tecnologia Blockchain è uno strumento sempre più utilizzato nella *Digital Business Transformation*. Si tratta di un registro sicuro, in grado di garantire la tracciabilità e

l'immutabilità delle transazioni, e viene utilizzato in particolar modo nei settori della finanza, della logistica e della *supply chain* per garantire la trasparenza e la sicurezza dei processi. Inoltre, l'utilizzo delle tecnologie di Blockchain può favorire un maggior grado di efficienza simultaneamente ad una riduzione dei costi nei processi aziendali; nello specifico, tali benefici sono dovuti essenzialmente alla riduzione dell'intermediazione e alla maggiore trasparenza delle transazioni.

Precisamente, tra le principali applicazioni della Blockchain vi sono: le criptovalute, come i Bitcoin; ed i "contratti intelligenti" (*smart contracts*)<sup>48</sup>, che consentono di eseguire automaticamente accordi tra le parti coinvolte.

## 6. *Internet of Things* (IoT)

L'*Internet of Things* (letteralmente, "Internet delle cose") fa riferimento ad una rete di dispositivi interconnessi in grado di comunicare tra loro e di inviare dati ad un sistema centrale per l'analisi e l'elaborazione delle informazioni.

L'implementazione dell'IoT comporta numerosi benefici per le aziende, come ad esempio: una maggiore efficienza nei processi, favorita dalla raccolta e dall'analisi di dati in tempo reale; ed un miglioramento dell'esperienza del cliente.

Tuttavia, l'*Internet of Things* deve affrontare numerose sfide e problemi legati all'implementazione e alla gestione di una vasta rete di dispositivi interconnessi. Precisamente, alcuni dei principali problemi legati all'IoT riguardano:

- (a) Sicurezza: poiché l'*Internet of Things* è vulnerabile ad attacchi informatici e furti di dati, è necessario garantire la sicurezza dei dispositivi IoT, dei dati trasmessi e del sistema di gestione.
- (b) Standardizzazione: l'*Internet of Things* coinvolge una vasta quantità di dispositivi e di protocolli di comunicazione, di conseguenza di fronte a questo scenario è molto difficile ricorrere alla standardizzazione delle tecnologie e dei processi.
- (c) Scalabilità<sup>49</sup>: dal momento in cui i dispositivi IoT generano una grande quantità di dati, l'attività di gestione può risultare assai complessa ed onerosa.

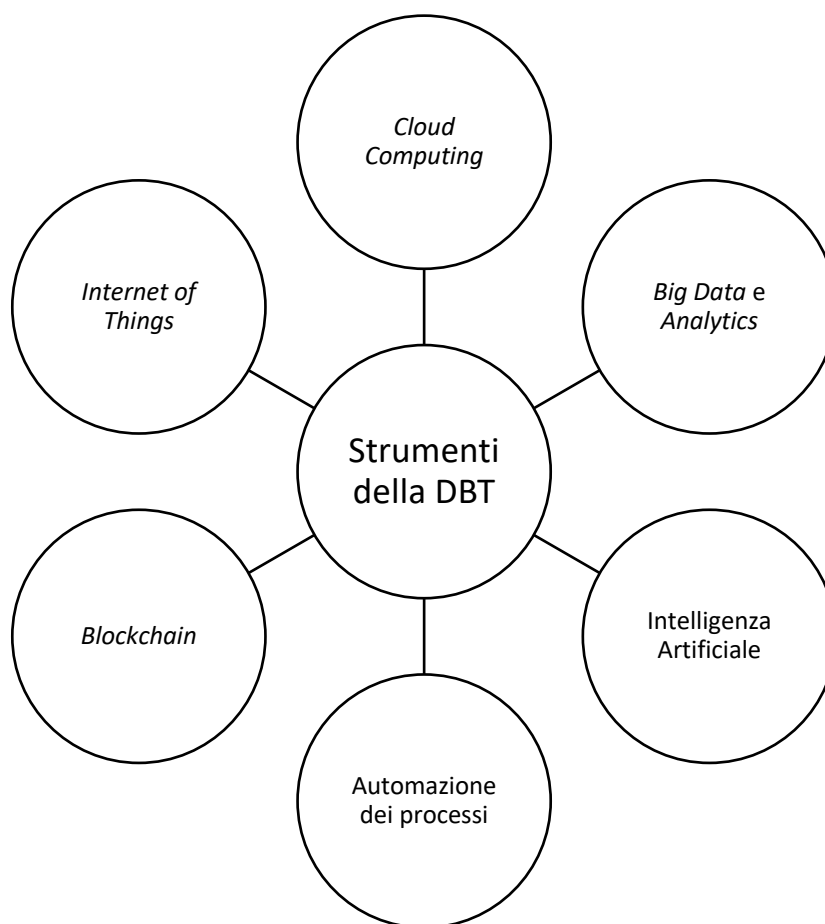
---

<sup>48</sup> Gli *smart contracts* (in italiano "contratti intelligenti") sono dei protocolli informatici basati sulla tecnologia Blockchain, che consentono di eseguire contratti autonomamente senza la necessità di dover ricorrere ad intermediari.

<sup>49</sup> La scalabilità indica la capacità di un sistema o di un'organizzazione di adattarsi alle esigenze (di crescita o contrazione) della domanda, senza compromettere le prestazioni o la qualità del servizio offerto. In ambito tecnologico, la scalabilità è una caratteristica fondamentale dei servizi *cloud*: risulta essenziale per supportare le esigenze di un'organizzazione in rapida crescita o in fase di sviluppo, e consente la riduzione dei costi operativi e il miglioramento dell'efficienza del sistema.

- (d) *Privacy*: poiché la raccolta e l'elaborazione di dati personali da parte dei dispositivi IoT solleva molte preoccupazioni sul mantenimento della *privacy* degli utenti, è fondamentale garantire la protezione di tali informazioni tramite l'adesione ed il rispetto delle leggi sulla *privacy*.
- (e) *Affidabilità*: la tecnologia IoT deve necessariamente garantire la qualità dei dispositivi e la loro capacità di funzionare in modo affidabile ed efficiente.

Figura 12. I principali strumenti della Digital Business Transformation



Fonte: elaborazione dell'autore, 2023

### 3.2 Una nuova era: tra *non-fungible tokens* (NFT) e metaverso

Negli ultimi tempi si sta assistendo all'esplosione di un nuovo fenomeno che sta rivoluzionando in particolar modo il mondo dell'arte e dei beni digitali: i *non-fungible tokens* (NFT) ed il metaverso. I due fenomeni in questione rappresentano una nuova era

per il mondo digitale, ed offrono nuove e costanti opportunità per la creatività, l'innovazione e la generazione di reddito per gli artisti ed i creatori di contenuti digitali.

I *non-fungible tokens* (NFT) sono *token* digitali unici ed indivisibili, che rappresentano proprietà o diritti di proprietà su un oggetto digitale (come, ad esempio, un'immagine, un video, o qualsiasi altra forma di contenuto digitale). Gli NFT sono costruiti tramite il meccanismo della Blockchain, la cui tecnologia garantisce l'autenticità e l'integrità dei *token*, nonché la trasparenza delle transazioni ad essi associate.

I *non-fungible tokens* si sono diffusi in particolar modo nel mondo dell'arte digitale ma, nonostante ciò, trovano applicazione in molti altri campi, come: videogiochi, *merchandising* e mondo del collezionismo.

In materia di NFT, risulta particolarmente interessante il rapporto “*Intellectual Property Rights and Distributed Ledger Technology*” pubblicato nel 2022 dal Parlamento Europeo. Precisamente, il *report* dedica un intero capitolo agli NFT, che vengono qui considerati una delle applicazioni più promettenti delle tecnologie Blockchain nel campo della proprietà intellettuale. Nello specifico, l’“*Intellectual Property Rights and Distributed Ledger Technology*” riconosce la capacità della tecnologia Blockchain di generare nuove opportunità per gli artisti, i creativi e le imprese, in particolar modo attraverso l'utilizzo dei *non-fungible tokens*. Inoltre, con tale rapporto il Parlamento Europeo riconosce l'importanza degli NFT come strumento di investimento alternativo e come nuova tipologia di mercato, particolarmente appetibile per gli artisti ed i creativi.

Tuttavia, simultaneamente a ciò, il rapporto sottolinea anche la necessità di sviluppare norme e linee guida per garantire la trasparenza e la sicurezza delle piattaforme di scambio degli NFT, nonché di promuovere la consapevolezza e l'educazione dei consumatori in merito a questi strumenti digitali.

Gli NFT offrono una serie di benefici nel mercato dell'arte e dei beni digitali. In particolar modo, i principali punti di vantaggio offerti dai *non-fungible tokens* sono legati a: proprietà univoca e autenticità degli *asset* digitali; monetizzazione degli *asset* digitali; possibilità di investimento; accesso ai beni digitali; e nuove forme di creatività.

Di seguito vengono analizzati più nel dettaglio i sopracitati benefici degli NFT.

#### 1. Proprietà univoca e autenticità

Uno dei principali vantaggi dei *non-fungible tokens* è legata alla loro proprietà univoca e all'autenticità garantita dalla tecnologia Blockchain, su cui si basano tali *asset* digitali. Nello specifico, ciò significa che gli NFT possono essere utilizzati per garantire la proprietà di un bene digitale in modo sicuro e trasparente. Conseguentemente, questa caratteristica offre un grande beneficio agli artisti e ai proprietari di beni digitali, che consiste in una maggiore protezione dai rischi di eventuali azioni di contraffazione o di appropriazione indebita.

#### 2. Aumento della *brand awareness*

La creazione di NFT esclusivi consente di attirare l'attenzione sia sui prodotti che sul *brand*, aumentando così l'interesse del pubblico e dei *media*. Conseguentemente, questi benefici permettono all'azienda di raggiungere un *target* più ampio e giovane, aumentando quindi il livello di *brand awareness*.

#### 3. Monetizzazione degli *asset* digitali

Gli *asset* digitali sono facilmente monetizzabili, e questo rappresenta un ulteriore vantaggio legato ai *non-fungible tokens*. Infatti, gli NFT consentono agli artisti e ai proprietari di beni digitali di vendere la proprietà di un *asset* digitale in modo sicuro e trasparente, senza la necessità di intermediari o di canali di vendita tradizionali.

#### 4. Possibilità di investimento

Gli NFT possono anche essere utilizzati come veri e propri strumenti di investimento, in quanto rappresentano la proprietà di un'opera digitale che, in quanto tale, può anche vedere il suo valore aumentare nel tempo. Infatti, recentemente sono state vendute diverse opere NFT a prezzi mai visti prima: ad esempio, “*Everydays: The First 5000 Days*” di Beeple<sup>50</sup>, un'opera d'arte digitale composta da 5.000 immagini create ogni giorno per 13 anni, è stata venduta per un valore *record* di \$69,5 milioni<sup>51</sup> nel 2021.

Tuttavia, bisogna comunque sottolineare che, come per ogni altro bene, anche il valore degli NFT può essere soggetto a fluttuazioni di mercato e, conseguentemente,

---

<sup>50</sup> Beeple è il nome d'arte di Mike Winkelmann, un'artista digitale americano che recentemente è diventato uno dei maggiori esponenti della cultura digitale.

<sup>51</sup> Il prezzo di vendita è stato ampiamente riportato dai *media* di tutto il mondo, tra cui BBC, CNN, CNBC, The Guardian e molti altri.

gli investimenti in *non-fungible tokens* comportano rischi simili a quelli di ogni altra tipologia di investimento.

Questi aspetti, dunque, da un lato evidenziano l'interesse crescente nei confronti del mercato degli NFT, e dall'altro dimostrano il potenziale dei *non-fungible tokens* come strumento di investimento.

#### 5. Accesso ai beni digitali

Gli NFT consentono ai consumatori di avere accesso ad opere d'arte digitali che, altrimenti, sarebbero inaccessibili.

#### 6. Nuove forme di creatività

I *non-fungible tokens* generano un forte impatto sulla creatività, poiché invogliano costantemente gli artisti nella creazione di nuove opere d'arte in grado di coinvolgere il pubblico in modi differenti. Ad esempio, Random International<sup>52</sup> ha dato vita alla “*Rain Room*” nel 2012: si tratta di un'installazione interattiva che permette ai visitatori di camminare sotto una pioggia artificiale, senza bagnarsi.

Il metaverso invece è un concetto che fa riferimento ad un universo virtuale condiviso, in cui gli utenti possono interagire in tempo reale in un ambiente simulato tramite l'utilizzo di tecnologie avanzate come la realtà virtuale o la realtà aumentata. Sommariamente, il metaverso è considerato da molti come un'evoluzione della realtà virtuale e aumentata, poiché offre un'esperienza più immersiva, maggiormente completa e coinvolgente. Inoltre, il metaverso rappresenta un nuovo ed originale modo di socializzare, lavorare, fare affari e imparare.

Il termine “metaverso” è stato inizialmente coniato nel 1992 da Neal Stephenson all'interno del suo romanzo di fantascienza “*Snow Crash*”, ma solo successivamente è diventato un tema di attualità, complice anche la crescente popolarità di giochi e piattaforme online come *Second Life*<sup>53</sup>, *Fortnite*<sup>54</sup> e *Roblox*<sup>55</sup>.

---

<sup>52</sup> Random International è un collettivo artistico con sede a Londra, ed i cui lavori comprendono sculture, *performance* e installazioni architettoniche.

<sup>53</sup> *Second Life* è un mondo virtuale online lanciato nel 2003 dalla società californiana Linden Lab, in cui gli utenti interagiscono tra loro e creano contenuti virtuali.

<sup>54</sup> *Fortnite* è un videogioco sviluppato e pubblicato dalla Epic Games nel 2017, che ha riscosso un incredibile successo anche come piattaforma per eventi di intrattenimento e concerti virtuali. Infatti, la piattaforma ha “ospitato” concerti di artisti di fama mondiale, come: Travis Scott e Marshmello.

<sup>55</sup> *Roblox* è un videogioco online sviluppato e pubblicato dalla società Roblox Corporation nel 2006, che consente agli utenti di creare e condividere contenuti personalizzati ed offre una vasta gamma di attività e modalità di gioco.



Negli ultimi anni, il termine “metaverso” è stato ripreso e ampliato dalle aziende tecnologiche per descrivere l’evoluzione delle piattaforme di realtà virtuale e aumentata. In particolare, il metaverso è stato associato alla creazione di un ambiente digitale immersivo, in cui le persone possono socializzare e “consumare” contenuti di vario genere.

L’idea del metaverso ha attirato l’attenzione di grandi aziende nel settore tecnologico: infatti, molte sono le imprese che stanno investendo in questo campo. Ad esempio, Facebook ha annunciato di voler diventare un’azienda “metaversale” entro il 2030: Mark Zuckerberg, CEO di Facebook, ha infatti definito il metaverso come “un’esperienza di realtà virtuale condivisa in cui possiamo essere presenti con altre persone in un ambiente virtuale immersivo”. Non a caso, Facebook ha già annunciato diverse iniziative riguardanti il metaverso, come: *Horizon Workrooms*, una piattaforma di collaborazione in realtà virtuale che consente alle persone di lavorare insieme, eliminando le distanze fisiche; *Metaverse Alliance*, una *partnership* tra Facebook, Microsoft e altre aziende tecnologiche per sviluppare *standard* comuni e infrastrutture per il metaverso; e Facebook *Horizon*, che consente agli utenti di socializzare, giocare e creare contenuti insieme in un ambiente virtuale.

Interessante per l’analisi del metaverso è l’articolo *Adventures in the Metaverse: understanding the potential of virtual worlds*, pubblicato sulla rivista *Journal Business Strategy* (JBS)<sup>56</sup> nel 2022. L’articolo si concentra sul potenziale impatto che il metaverso può avere sul mondo degli affari, della tecnologia e della società in generale. In particolare, l’articolo evidenzia come il metaverso possa essere utilizzato per migliorare l’*engagement* dei clienti e la *brand awareness*, creare nuove fonti di ricavi, migliorare la produttività e la collaborazione interna, e raggiungere nuovi mercati.

Precisamente, l’articolo pubblicato da JBS sostiene che, grazie alla sua natura immersiva e altamente interattiva, il metaverso è in grado di offrire alle aziende la possibilità di creare esperienze coinvolgenti per i propri clienti, che vanno ben oltre la semplice pubblicità. Ad esempio, molte aziende hanno già iniziato ad utilizzare il metaverso per

---

<sup>56</sup> Il *Journal of Business Strategy* (JBS) è una rivista accademica che si occupa di strategia aziendale e di gestione delle imprese.

organizzare eventi virtuali (come concerti e sfilate di moda), creando un'esperienza unica per i partecipanti. Inoltre, il metaverso può essere utilizzato anche per creare esperienze di acquisto più coinvolgenti: per esempio, il *virtual try-on* nel settore dell'abbigliamento consente ai clienti di sperimentare i prodotti nell'ambiente virtuale. Dunque, la tecnologia della "prova virtuale" consente alle aziende di creare un'esperienza di *shopping* virtuale altamente personalizzata e coinvolgente, migliorando l'*engagement* dei consumatori e creando una maggiore fedeltà al *brand*. Inoltre, un altro beneficio legato alla tecnologia del *virtual try-on* è la riduzione dei costi di produzione ed il miglioramento della gestione dell'inventario, in quanto i clienti possono provare virtualmente i prodotti senza doverli necessariamente acquistare o restituire.

L'articolo *Adventures in the Metaverse: understanding the potential of virtual worlds* sostiene anche che, tramite questa offerta altamente coinvolgente ed immersiva, il metaverso è in grado di promuovere l'acquisizione di potenziali clienti. Infatti, questo tipo di esperienza non solo, come già spiegato, aumenta la *customer engagement* e la fedeltà al *brand*, ma può anche attirare nuovi clienti potenziali che sono alla ricerca di esperienze di acquisto coinvolgenti e personalizzate. Inoltre, il metaverso consente alle aziende di raggiungere una base di clienti globali, eliminando dunque le limitazioni geografiche proprie del mondo fisico.

Tuttavia, l'idea di metaverso ha suscitato anche molte discussioni e dato vita a ulteriori preoccupazioni: le principali problematiche che sono state sollevate dal metaverso riguardano la *privacy* e la sicurezza informatica, la dipendenza tecnologica e le disuguaglianze sociali.

Analizzando la tematica nel dettaglio, dunque, una prima problematica legata al metaverso riguarda la protezione della *privacy*: nel metaverso, infatti, vengono raccolte e condivise informazioni molto più invasive rispetto a quelle collezionate nelle altre piattaforme di *social media* e di gioco *online*. Conseguentemente, non è da escludere la possibilità che tali informazioni vengano utilizzate anche per finalità illegali, come lo *stalking* o furti di identità. Perciò, per affrontare e mitigare i rischi legati a questa problematica, molte aziende stanno implementando misure a tutela della sicurezza e della *privacy*: ad esempio, alcune società stanno tentando di limitare l'accesso ai dati personali esclusivamente a determinati utenti autorizzati.

Un altro problema legato all'utilizzo del metaverso riguarda la sicurezza informatica: infatti, la piattaforma è particolarmente esposta a rischi di attacchi informatici e frodi, come ad esempio le truffe *online*. La problematica ad essa associata è causata anche dalla difficoltà di individuare e prevenire questi tipi di attacchi all'interno di un ambiente virtuale.

Continuando con l'analisi delle problematiche, un altro rischio è legato alla dipendenza tecnologica. Infatti, offrendo un'esperienza immersiva e coinvolgente, c'è il pericolo che gli utenti possano diventare dipendenti dall'utilizzo del metaverso; di conseguenza, questo potrebbe causare ulteriori problemi ed effetti negativi sulla salute mentale e sulle relazioni sociali delle persone.

Un'ulteriore preoccupazione riguarda le possibili implicazioni che il metaverso può avere sulle disuguaglianze sociali. Nello specifico, si pensa che il metaverso possa riprodurre e amplificare le disuguaglianze sociali, a causa del fatto che alcuni utenti potrebbero avere possibilità di accedere a risorse e opportunità che altri non hanno. Ad esempio, i costi associati all'*hardware* e alla connettività necessari per poter accedere al metaverso potrebbero automaticamente escludere le persone a basso livello di reddito. Inoltre, altre preoccupazioni sono legate alla discriminazione basata sull'identità, in particolar modo per le persone appartenenti a gruppi marginalizzati.

Di conseguenza, per far fronte alle problematiche legate al metaverso è necessario adottare un approccio consapevole e responsabile: dunque, le aziende che desiderano ricorrere a questa tecnologia devono considerarne i rischi ad essa associati e adottare misure di sicurezza idonee per proteggere i dati dei propri utenti. Inoltre, è importante anche prendere in considerazione l'accessibilità del metaverso e cercare di ridurre il divario digitale tra i paesi già sviluppati e quelli in via di sviluppo.

### **3.3 Come il lusso sta sfruttando il metaverso**

Il settore del lusso sta sfruttando sempre di più il metaverso per creare esperienze immersive e coinvolgenti per i propri clienti.

Alcune case di moda di lusso sono già entrate nel mondo del metaverso tramite negozi virtuali e *showroom* interattivi. Così facendo, i clienti possono esplorare l'intera collezione in modo immersivo ed interattivo, provare capi virtualmente grazie alla

tecnologia di *virtual try-on*, già spiegata precedentemente, e partecipare a eventi esclusivi come sfilate di moda e altre attività virtuali.

Un esempio di azienda appartenente al settore della moda di lusso che è già ricorsa all'utilizzo del metaverso per attrarre nuovi clienti è Gucci. La *Maison* italiana nel 2021 ha lanciato "*Gucci Garden Archetypes*": si tratta di una mostra digitale interattiva all'interno del metaverso Roblox<sup>57</sup>, con una serie di stanze tematiche che celebrano l'immaginario creativo della *Maison*. La collezione virtuale include capi di abbigliamento e accessori ispirati a personaggi iconici della cultura popolare (come il mago di Oz e Alice nel Paese delle Meraviglie), che possono essere acquistati dagli utenti tramite un'apposita sezione del sito web di Gucci. Infatti, la mostra offre anche il "*Gucci Garden Souvenir Shop*", ovvero un negozio in cui gli utenti possono acquistare una serie di prodotti esclusivi (come abbigliamenti, accessori e *gadget* virtuali) e pagarli con le criptovalute. In particolare, gli utenti che visitano la mostra virtuale hanno la possibilità di esplorare le diverse stanze attraverso il loro avatar, il quale può interagire con gli oggetti e le varie ambientazioni presenti all'interno di ogni stanza. Poi, ai clienti viene fornita anche l'opportunità di esplorare una versione virtuale del negozio Gucci di Firenze, dove potevano vedere la collezione in anteprima e partecipare ad attività interattive.

In questo modo, Gucci ha utilizzato il metaverso come un nuovo canale di vendita e di coinvolgimento dei clienti, creando un'esperienza unica e coinvolgente che si estende ben oltre il mondo fisico. Allo stesso tempo, la *Maison* ha anche avviato un programma di formazione per i suoi dipendenti sulle tecnologie "metaversali", dimostrando così il suo impegno a lungo termine nel settore tecnologico e la volontà di rimanere al passo con le nuove tendenze digitali.

---

<sup>57</sup> Roblox è una piattaforma di gioco *online* e socializzazione che ha recentemente ampliato il suo ambito di azione per diventare un metaverso.

Figura 13. “Gucci Garden Archetypes” di Gucci, in collaborazione con Roblox



Fonte: Gucci, 2021.

Dunque, molte case di moda del lusso stanno creando anche oggetti digitali esclusivi (come accessori, borse e scarpe) disponibili in edizione limitata e solamente all'interno del metaverso. Questi oggetti digitali esclusivi, che altro non sono che NFT, possono essere acquistati solo tramite criptovalute ed offrono un'esperienza di acquisto esclusiva ed unica ai clienti.

Un esempio di azienda appartenente al settore del lusso che ha fatto il suo ingresso nel mondo degli NFT è Dior. La *Maison* ha infatti lanciato una collezione di abiti digitali esclusivi in collaborazione con la piattaforma italiana DressX<sup>58</sup>: da questa cooperazione è nata così la “*Dior DressX*”. Precisamente, la collezione comprende abiti e accessori digitali disegnati dal direttore creativo della casa di moda, Maria Grazia Chiuri: ogni elemento della collezione è reso disponibile in edizione limitata e venduto come NFT.

La collezione *Dior DressX* è stata lanciata attraverso un evento virtuale sulla stessa piattaforma DressX, in cui gli utenti hanno potuto visitare un'installazione digitale ispirata ai giardini di Versailles e visualizzare i modelli della collezione indossati dagli avatar digitali. Gli utenti potevano quindi acquistare gli abiti digitali direttamente dalla piattaforma DressX, utilizzando le criptovalute.

### 3.4 Blockchain

La *Blockchain* è una tecnologia di registrazione e condivisione di informazioni, introdotta nel 2008 come base per la criptovaluta Bitcoin. La motivazione principale alla base della

---

<sup>58</sup> DressX è un negozio di moda *online* che vende abiti digitali realizzati da *designer* indipendenti.

creazione della Blockchain era dunque quella di creare un sistema di pagamento *online* decentralizzato che non fosse controllato da una singola autorità centrale ma che, piuttosto, fosse gestito dalla rete stessa. Da allora, la tecnologia Blockchain si è incredibilmente evoluta: con il tempo, sono state sviluppate numerose applicazioni che comprendono, oltre che le criptovalute, i “contratti intelligenti” (*smart contracts*), e le applicazioni decentralizzate (le cosiddette dApps).

Uno dei principali vantaggi della Blockchain è legato alla sicurezza: trattandosi di una tecnologia basata su una rete decentralizzata, non esiste un singolo punto di controllo. Precisamente, ogni nodo della rete memorizza una copia della transazione, rendendo praticamente impossibile che i dati siano compromessi o alterati da un attacco esterno; conseguentemente, è evidente, ciò garantisce la massima sicurezza per le transazioni.

Un altro grande vantaggio della Blockchain è la trasparenza: tutte le transazioni che vengono effettuate sulla rete sono pubbliche e accessibili a tutti i nodi appartenenti alla rete stessa. Ciò garantisce quindi la massima trasparenza, nonché la possibilità di poter prevenire eventuali frodi. Inoltre, la Blockchain garantisce l'autenticità delle transazioni e l'identità delle parti coinvolte, riducendo la necessità di dover ricorrere ad intermediari o ad autorità centrali.

Inoltre, la Blockchain offre numerosi vantaggi anche in termini di efficienza e di riduzione dei costi. Infatti, non dovendo necessariamente ricorrere a intermediari per l'esecuzione di molte transazioni, tramite la tecnologia Blockchain è possibile rendere il processo di transazione più rapido, meno costoso e meno suscettibile a errori.

Tuttavia, la Blockchain offre grandi opportunità anche in ambito di innovazione, consentendo alle aziende di creare nuovi modelli di business. Nello specifico, la tecnologia Blockchain può essere utilizzata in molti settori diversi per creare servizi e prodotti basati sulla trasparenza, sull'efficienza e sulla sicurezza.

Tuttavia, la Blockchain presenta anche numerose problematiche.

In particolare, uno dei maggiori problemi della tecnologia Blockchain è legata alla sua scalabilità. Infatti, sebbene la tecnologia sia in grado di garantire la sicurezza dei dati, la sua velocità di elaborazione delle informazioni è ancora limitata rispetto ai sistemi

centralizzati tradizionali. Conseguentemente, questo aspetto rende difficile l'adozione su larga scala della tecnologia Blockchain.

Un'altra problematica rilevante è la sicurezza della tecnologia Blockchain: infatti, esistono ancora molti rischi, legati essenzialmente ad attacchi informatici e alla violazione della sicurezza. Anche la *privacy* è una tematica particolarmente importante in tema di Blockchain, poiché la tecnologia necessita ancora di maggiore trasparenza nella registrazione delle transazioni.

La Blockchain sta diventando particolarmente rilevante anche per il settore del lusso Made in Italy: si tratta infatti di una tecnologia in grado di garantire la qualità e l'autenticità dei prodotti, migliorando la trasparenza e la fiducia dei consumatori.

Il settore del lusso Made in Italy è caratterizzato da una forte attenzione alla qualità e all'autenticità dei prodotti, nonché dalla necessità di garantire la sicurezza della filiera produttiva e di contrastare la contraffazione. In questo contesto dunque, la Blockchain sta assumendo un ruolo sempre più importante in quanto strumento volto a garantire la sicurezza e la trasparenza dei prodotti.

In particolare, la Blockchain consente di tracciare la filiera produttiva dei prodotti del lusso, a partire dalle materie prime fino al prodotto finito. Essenzialmente tramite la tecnologia Blockchain le aziende possono registrare in modo permanente ed immutabile ogni transazione e movimentazione di prodotto lungo l'intera catena di approvvigionamento; così facendo, le *luxury industries* sono in grado di tracciare l'origine e la storia dei propri prodotti in modo affidabile e trasparente. Simultaneamente, questa tracciabilità consente ai consumatori di avere la certezza che i prodotti acquistati siano autentici e non contraffatti, e che siano stati effettivamente realizzati con materiali di alta qualità e secondo determinati standard etici e ambientali. Inoltre, la tracciabilità della filiera produttiva consente alle aziende del lusso di migliorare la gestione della *supply chain*, riducendo il rischio di frodi e di violazioni dei diritti dei lavoratori.

La Blockchain, come precedentemente accennato, viene utilizzata anche per contrastare la contraffazione, un problema, questo, di particolare rilievo per il settore del lusso Made in Italy. Nello specifico, la tecnologia Blockchain consente di creare un sistema di autenticazione dei prodotti che permette ai consumatori di verificare l'autenticità dei beni, riducendo così il rischio di acquistare prodotti contraffatti. Inoltre, la Blockchain consente

di creare un registro immutabile delle transazioni: questo strumento è particolarmente utile in termini di lotta alla contraffazione, poiché può essere utilizzato dalle autorità competenti per individuare e perseguire i contraffattori.

Un altro vantaggio molto importante derivante dall'applicazione della tecnologia Blockchain è legato alla gestione della proprietà intellettuale. In particolare, si tratta di un aspetto fondamentale per l'industria del lusso Made in Italy, dal momento che molti marchi di lusso italiano basano il loro vantaggio competitivo sulla reputazione e sugli asset intellettuali (come marchi, *design* e brevetti). In questo contesto, la Blockchain può essere utilizzata per proteggere la *proprietary knowledge* delle *luxury industries* tramite la registrazione dei diritti di proprietà intellettuale in modo sicuro e immutabile. Questo aspetto è di fondamentale importanza, poiché consente ai marchi di lusso di dimostrare la proprietà dei loro asset intellettuali in modo affidabile e di prevenire la contraffazione. Un esempio di utilizzo della Blockchain per la gestione della proprietà intellettuale nell'industria del lusso Made in Italy è rappresentato da Gucci. Nello specifico, la *Maison* è ricorsa alla Blockchain per proteggere i propri marchi e *design* tramite la creazione di un registro digitale, registrato sulla Blockchain, che ne garantisce l'autenticità e la sicurezza.

Infine, la Blockchain può essere utilizzata anche per creare nuove forme di interazione tra i marchi del lusso ed i consumatori. Ad esempio, alcune aziende stanno utilizzando la tecnologia Blockchain per creare programmi di fedeltà basati su *token* digitali, che consentono ai consumatori di accumulare punti o sconti utilizzabili per l'acquisto di *luxury goods*. Questa strategia consente di aumentare l'interesse dei consumatori verso i prodotti di lusso Made in Italy, e può così migliorare la fidelizzazione dei clienti.

In conclusione, il mercato sembra essere più mutevole che mai, complici anche le numerose e continue innovazioni in ambito tecnologico che stanno rivoluzionando lo scenario di riferimento. A fronte di queste dinamiche, l'industria italiana dovrà necessariamente investire in nuovi strumenti e competenze per rimanere competitiva sul mercato. Infatti, con l'adozione di tecnologie all'avanguardia, l'Italia sarà in grado di migliorare l'efficienza delle proprie imprese e creare nuove opportunità di lavoro; così facendo, l'Italia potrà continuare ad essere *leader* nell'industria del lusso e mantenere una posizione di rilievo nel panorama mondiale.



Considerando le nuove sfide e la situazione attuale, l'adozione di tecnologie emergenti come l'Intelligenza Artificiale, la realtà aumentata e la Blockchain è diventato un requisito fondamentale per poter ottenere un significativo vantaggio competitivo. Pertanto, l'implementazione di queste tecnologie deve essere una priorità per le *luxury industries* che desiderano mantenere la propria rilevanza e competitività nel panorama attuale del lusso. Nel prossimo capitolo, analizzerò il modo in cui queste tecnologie emergenti possono essere (e sono) utilizzate in modo efficace nel settore del lusso, esaminando il caso specifico di Bvlgari.

## Capitolo 4

### 4 Maestria artigianale, cura dei dettagli ed italianità: il caso Bvlgari

*Bvlgari is the quintessence of Italian style.*

La citazione sopra riportata è stata attribuita a molti esperti nei settori della moda e del *design*, tra cui lo stilista Karl Lagerfeld ed il critico d'arte Roberto Menin, che hanno elogiato il marchio Bvlgari per il suo stile unico e distintivo.

La frase è stata inoltre citata molto spesso dalla stessa *Maison*, in quanto esempio dell'impegno che Bvlgari dedica costantemente alla qualità e all'eccellenza italiana in tutte le sue produzioni.

#### 4.1 La storia della *Maison*

La storia di Bvlgari è una storia di maestria artigianale, di stile, di italianità e di passione per la bellezza. Fondata nel 1884 a Roma dal greco Sotirios Voulgaris, l'azienda con il tempo ha costruito un marchio di lusso riconosciuto ed apprezzato in tutto il mondo, famoso per i suoi gioielli, i suoi accessori e le sue fragranze.

Prima di analizzare la storia della *Maison*, è interessante soffermarsi su un altro aspetto di particolare rilevanza: il nome.

Il nome "Bvlgari" è infatti un'italianizzazione del cognome del suo fondatore, Voulgaris, il quale deriva a sua volta dall'antico greco "voulgaros", che significa "bulgaro". Non a caso, Sotirios Voulgaris nacque a Paramythia, una città greca vicino al confine con la Bulgaria, da una famiglia di origine bulgara.

Secondo la leggenda, l'idea di italianizzare il cognome di Voulgaris in "Bvlgari" venne a Sotirios stesso mentre guardava un manifesto pubblicitario del tè "Bvlgari", mentre si trovava a bordo di un treno in Italia. Tuttavia, tale versione è stata messa in dubbio, poiché non esistono prove concrete a sostegno di questa storia. In ogni caso, il nome "Bvlgari" si è rivelato un'ottima scelta, diventando, come già detto, sinonimo di eleganza, raffinatezza e maestria artigianale.

Andando a ritroso e ripercorrendo la storia della *Maison*, arriviamo dunque al fondatore, colui a cui si deve la nascita di uno dei marchi più prestigiosi al mondo: Sotirios

Voulgaris. Prima di trasferirsi a Roma nel 1881, Sotirios viaggiò in lungo e in largo per la Grecia e la Turchia, ed intraprese la sua attività come gioielliere itinerante. Nel 1884, stabilizzatosi ormai nella capitale romana, Sotirios aprì la sua prima bottega di gioielleria a Via Sistina, nel cuore della città eterna. La *boutique* divenne subito popolare tra l'alta società romana ed internazionale, grazie soprattutto alla maestria artigianale di Sotirios e alla bellezza dei suoi gioielli. Nel 1905, Sotirios aprì un nuovo negozio in via dei Condotti, che divenne il quartier generale dell'azienda nonché simbolo della sua eleganza e raffinatezza. Nel corso degli anni successivi, Bvlgari si affermò come una delle più prestigiose case di gioielleria italiane, con clienti illustri come la principessa di Galles ed il magnate dell'industria petrolifera Aristotele Onassis.

Negli anni '70, la terza generazione della famiglia Bvlgari, formata da Gianni, Paolo e Nicola, prese le redini dell'azienda e la portò a nuovi livelli di successo e prestigio. I tre fratelli furono infatti abili nel trasformare Bvlgari in un marchio di lusso completo, con collezioni di orologi, profumi, accessori in pelle e oggetti per la casa.

*Figura 14. Prima boutique Bvlgari – Via Condotti, 10*



*Fonte: Cliomedia Officina, 2019.*

Arrivando ai giorni nostri, Bvlgari è stata acquistata da LVMH nel 2011 per un valore di circa €4,3 miliardi, con l'obiettivo di rafforzare la posizione del Gruppo francese nel settore della gioielleria e dell'orologeria di lusso, una nicchia di mercato sempre più competitiva. L'acquisizione di Bvlgari ha infatti permesso a LVMH di espandere il proprio portafoglio di marchi di lusso, che comprendeva già brand di grande prestigio come Louis Vuitton, Dior e Fendi. A seguito dell'acquisizione da parte di LVMH, Bvlgari ha continuato a operare come azienda autonoma, mantenendo la propria identità e la propria sede a Roma. Tuttavia, l'operazione di acquisizione ha avuto conseguenze più che vantaggiose per la *Maison*, che ha ottenuto una maggiore apertura e accessibilità ai mercati internazionali grazie alla rete globale di distribuzione di LVMH. Questo aspetto in particolare ha permesso all'azienda di espandere la propria presenza in nuovi mercati, con un conseguente aumento delle vendite e della visibilità del marchio. Inoltre, l'acquisizione da parte di LVMH ha offerto a Bvlgari maggiori risorse finanziarie per investire in attività di ricerca e sviluppo di nuovi prodotti, nella promozione del marchio e nella produzione. Di conseguenza, la *Maison* ha potuto sfruttare queste importanti risorse per ampliare la propria gamma di prodotti e per sviluppare nuove collezioni.

Nel corso degli anni, Bvlgari ha anche stretto importanti collaborazioni con artisti e *designer* di fama mondiale, alcuni tra tanti: Andy Warhol, Zaha Hadid e Isabella Rossellini. Tramite la collaborazione con questi artisti, la *Maison* ha creato delle vere e proprie opere d'arte che uniscono la tradizione artigianale italiana con la creatività contemporanea.

In particolare, una delle collaborazioni più importanti riguarda quella stretta con la sopracitata Zaha Hadid. Nel 2010, Bvlgari ha infatti commissionato all'architetta irachena la progettazione del *B.Zero1 Design Legend*, una versione speciale del modello *B.Zero1*. Precisamente, l'anello è caratterizzato da una spirale in oro rosa, con una superficie esterna rivestita in ceramica bianca e nera che evoca l'estetica futuristica ed innovativa della Hadid. Il *design* dell'anello è, inoltre, ispirato al Colosseo stesso. Il *B.Zero1 Design Legend* è così diventato uno dei gioielli più iconici di Bvlgari, poiché unisce la maestria artigianale della *Maison* con la visione innovativa di Zaha Hadid. Il *design* audace e contemporaneo dell'anello ha infatti attirato l'attenzione di molte celebrità ed ha contribuito a rafforzare il posizionamento di Bvlgari come uno dei marchi di gioielleria più innovativi ed avanguardisti al mondo.

Figura 15. *B.Zero1 Design Legend*



Fonte: Bvlgari, 2019.

Oltre ad essere una *Maison* icona del lusso, Bvlgari ha anche dimostrato un forte impegno verso iniziative culturali e di beneficenza, tra cui la conservazione di monumenti storici italiani. L'azienda ha da sempre dimostrato un forte impegno nei confronti di Roma, la città dove ebbe inizio la sua storia e dove ancora oggi risiede la sua sede principale, effettuando numerose donazioni a sostegno di molte opere dell'*Eterna Urbe*.

In particolare, tra le offerte più significative di Bvlgari alla Capitale rientra il restauro di uno dei monumenti più importanti dell'antica Roma: l'Ara Pacis. Nel 2004, Bvlgari ha collaborato con il Comune di Roma, contribuendo al finanziamento del restauro tramite una donazione di ben €1,5 milioni. L'opera di ristrutturazione ha comportato la pulizia e la rimozione delle incrostazioni, la riparazione delle parti danneggiate e la protezione delle superfici dall'inquinamento atmosferico. Il restauro dell'Ara Pacis ha anche incluso la creazione di un nuovo "involucro" protettivo per il monumento, progettato

dall'architetto Richard Meier. Inoltre, Bvlgari ha recentemente effettuato un ulteriore finanziamento, sempre legato all'Ara Pacis: si tratta del progetto di *relamping* che ha previsto il rifacimento dell'intero sistema di illuminazione del monumento. In particolare, per il nuovo sistema sono state utilizzate tecnologie all'avanguardia, in grado di ridurre i consumi energetici e migliorare la qualità della luce: la nuova illuminazione dell'Ara Pacis è stata descritta come un'opera d'arte luminosa in grado di mettere in risalto la bellezza e l'eleganza del monumento. L'inaugurazione del nuovo sistema di illuminazione è avvenuta nel febbraio 2021, in occasione del 137° anniversario della fondazione di Bvlgari.

*Figura 16. Jean-Cristophe Babin in occasione dell'inaugurazione del progetto di relamping dell'Ara Pacis (2021)*



*Fonte: Vogue Italia, 2021*

Un altro importante finanziamento effettuato da Bvlgari a sostegno delle bellezze di Roma riguarda il restauro della Fontana di Trevi: per tale scopo nel 2014 la *Maison* ha donato €1,9 milioni, contribuendo a preservare uno dei simboli più importanti della città. Ma non è finita qui! Bvlgari ha anche effettuato una donazione al Comune di Roma per

il restauro della Sala degli Ori del Campidoglio, uno dei tesori artistici più importanti della Capitale.

Inoltre, Bvlgari ha anche sponsorizzato l'opera di ristrutturazione della scalinata di Piazza di Spagna, inaugurata nel 2016. La *Maison* ha voluto contribuire a questa iniziativa perché la scalinata rappresenta un luogo di grande importanza per la storia dell'azienda: infatti, a pochi passi dalla famosa piazza si trova la *boutique* storica di gioielli e orologi Bvlgari. L'opera di conservazione ha comportato la pulizia dei marmi, la rimozione delle macchie e la riparazione dei danni causati dal tempo e dall'usura, restituendo alla scalinata la sua originaria bellezza.

Un ulteriore ambito in cui Bvlgari ha dimostrato il proprio impegno, è quello relativo alle cause sociali ed umanitarie. In particolare, Bvlgari ha avviato una *partnership* con *Save the Children* nel 2009: da questa collaborazione è nata la collezione di gioielli “*Save the Children*”, i cui proventi sono stati interamente devoluti all'organizzazione umanitaria. Da allora, la *Maison* ha continuato a mantenere un rapporto stabile e duraturo con l'organizzazione, sostenendo più volte *Save the Children* attraverso una serie di iniziative e progetti. Ad esempio, Bvlgari ha supportato il progetto “*Rewrite the future*”, finalizzato a fornire educazione ed istruzione a bambini in situazioni di emergenza in ben dodici paesi diversi.

Figura 17. Bvlgari e Save the Children



In favore di questa causa, la *Maison* ha donato €10 milioni nel corso di tre anni, contribuendo a fornire accesso all'istruzione a più di otto milioni di bambini. Bvlgari ha sostenuto molti altri progetti avviati da *Save the Children*, come il “*Every Last Child*”, un'iniziativa contro la povertà infantile e la disuguaglianza di genere.

Fonte: Bvlgari, s.d.

Nel 2004 Bvlgari ha fatto il suo ingresso in un nuovo mercato: il settore alberghiero. In particolare, nel 2004 la *Maison* ha inaugurato l'apertura del primo Bvlgari Hotel & Resort a Milano, in Italia; attualmente, oltre alla prima sede italiana, l'azienda gestisce alberghi in destinazioni a livello globale, tra cui Londra, Dubai, Bali, Parigi, Pechino e Shanghai. Tuttavia, Bvlgari non sembra avere la minima intenzione di fermarsi ed ha avviato la costruzione di nuove sedi tra cui: a Roma, prevista per il 2023; a Miami Beach e a Ranfushi, entrambe previste per il 2025; e a Los Angeles, attesa per il 2026.

Tra le sopraccitate *location*, particolare attenzione merita il nuovo Bvlgari Hotel Roma, che sarà ospitato in un edificio costruito tra il 1936 ed il 1938. In particolare, l'edificio in stile razionalista<sup>59</sup> è stato progettato dall'architetto Vittorio Ballio Morpurgo, e si trova in una posizione privilegiata di Roma, in quanto si affaccia su due importanti monumenti della Città Eterna: l'Ara Pacis e il Mausoleo di Augusto. Inoltre, l'architettura dell'edificio è imponente e si basa sull'utilizzo di materiali e colori tipici, come il marmo Travertino di colore ocra ed i mattoni di colore rosso.

Il Bvlgari Hotel situato a Roma ospiterà all'incirca 114 stanze, di cui la maggior parte saranno *suite*. Inoltre, la struttura ospiterà al suo interno numerosi servizi, come: un prestigioso ristorante, il Niko Romito, curato dall'omonimo chef stellato; una spa di 1000metri quadrati; una palestra altamente tecnologica; una biblioteca aperta al pubblico, previo appuntamento, contenente un'ampia collezione di volumi preziosi dedicati al mondo della gioielleria. Grazie a questi e altri servizi, agli ospiti sarà dunque offerta la possibilità di usufruire di un'esperienza incredibilmente lussuosa.

---

<sup>59</sup> Lo stile razionalista appartiene ad un movimento architettonico emerso nel primo Novecento e che si sviluppò fino agli anni '40. In particolare, questo stile era strettamente legato al concetto di funzionalità: gli architetti cercavano infatti di semplificare il più possibile la progettazione e la costruzione, evitando ornamenti ed elementi decorativi superflui.



Figura 18. Il Bvlgari Hotel Roma



Fonte: Forbes Italia, 2020

L'azienda ha deciso di espandersi nel settore dell'ospitalità di lusso per diversificare il proprio *business* e ampliare la propria presenza a livello globale. In particolare, la strategia adottata da Bvlgari nel settore alberghiero si basa sulla creazione di un'esperienza di ospitalità di lusso unica, in grado di riflettere l'eleganza italiana e la cultura locale. A tal proposito, la *Maison* ha deciso di aprire i propri hotel in destinazioni esclusive, offrendo servizi personalizzati e garantendo un'elevata attenzione ai dettagli. Inoltre, Bvlgari ha utilizzato la propria esperienza e la propria notorietà nel settore del lusso per creare alberghi dal *design* raffinato e contemporaneo: l'azienda ha dunque utilizzato materiali pregiati ed è ricorsa a collaborazioni con artisti e *designer* locali per creare un'atmosfera esclusiva.

In sintesi, analizzata la storia e le principali iniziative di Bvlgari, risulta evidente come la diversificazione rappresenti una componente importante nella strategia adottata dalla *Maison*. Infatti, l'azienda ha ampliato la propria attività in diversi settori per ridurre la propria dipendenza dal mercato dei gioielli e dell'orologeria di lusso (suoi mercati primari) sia tramite l'espansione in nuovi mercati geografici che, simultaneamente, attraverso l'introduzione di nuovi prodotti e servizi.

## 4.2 Tra romanità ed eleganza: i segni distintivi di Bvlgari

Bvlgari possiede una forte identità visiva, ed è caratterizzata da segni distintivi che uniscono la romanità e l'eleganza. Si tratta infatti di una *Maison* che è stata abile nel creare un marchio di lusso altamente conosciuto in tutto il mondo, e che nelle sue creazioni coniuga l'antica storia di Roma con uno stile moderno ed elegante.

In particolare, uno dei segni distintivi maggiormente riconoscibili della *Maison* è l'utilizzo dei colori. Bvlgari utilizza spesso una *palette* di colori estremamente vivaci e audaci, che richiamano le antiche tradizioni romane. In particolare, le creazioni di Bvlgari prediligono maggiormente i colori sulle tonalità del rosso e dell'oro; questi, infatti, sono associati all'opulenza e alla grandezza dell'Impero Romano.

Un altro carattere distintivo di Bvlgari deriva dal legame che lega la *Maison* all'arte e alla cultura. Precisamente, Bvlgari è attivamente coinvolta in numerose iniziative culturali e di beneficenza, tra cui mostre d'arte, concerti e molteplici progetti di conservazione del patrimonio culturale italiano.

Tuttavia, ulteriori segni distintivi della *Maison* Bvlgari includono:

- a) Il logo: il logo di Bvlgari è una rappresentazione audace ed elegante del marchio. È stato introdotto nel 1934, e da allora è diventato un simbolo riconoscibile della marca: precisamente, è composto da una scrittura stilizzata del nome della *Maison*, in cui la lettera "V" rappresenta la "U" latina, ed è tipicamente presentato in colori metallici argentati o dorati.

Inoltre, in quanto segno distintivo, il logo rappresenta un elemento chiave della strategia di *branding* del marchio ed è presente sui prodotti, sugli imballaggi e sui materiali di marketing.

Dunque, il logo Bvlgari gioca un ruolo essenziale in riferimento all'identità del marchio e del suo vantaggio competitivo: infatti, le sue caratteristiche distintive e la sua immagine lussuosa consentono di differenziarlo dai concorrenti, permettendo così alla *Maison* di mantenere una posizione competitiva sul mercato.

- b) Il serpente: si tratta di un simbolo assolutamente iconico della *Maison*, in quanto Bvlgari da sempre è famosa per i suoi gioielli a forma di serpente (come gli anelli

Serpenti ed i bracciali Serpenti). Precisamente, il serpente è diventato un'icona di Bvlgari a partire dagli anni '40, quando la *Maison* ha introdotto la collezione "Serpenti". Successivamente, la collezione *Serpenti* è diventata un'icona del design di Bvlgari e ancora oggi continua ad essere reinventata in nuove forme e con nuovi materiali.

Il motivo del serpente indica un ulteriore collegamento alla romanità e alla storia della *Maison*, in quanto nelle antiche leggende romane il serpente era considerato rappresentare la saggezza, la guarigione e la protezione. Inoltre, grazie alle sue proprietà di muta, il serpente è stato tradizionalmente associato alla rinascita e alla trasformazione spirituale. Dunque, il serpente è portatore di un grande valore simbolico, che è stato integrato pienamente nella filosofia di Bvlgari: la *Maison* lo utilizza infatti per creare gioielli che rappresentano bellezza, forza e trasformazione.

Il serpente nelle produzioni Bvlgari è rappresentato con un *design* elegante e viene solitamente posto come elemento centrale del gioiello. Inoltre, il serpente viene spesso rappresentato in oro giallo o rosa, anche se sono stati realizzati anche pezzi in platino e acciaio.

- c) L'oro rosa: Bvlgari è nota per l'uso dell'oro rosa nei suoi gioielli ed orologi, poiché si tratta di un colore molto elegante e raffinato. La *Maison* ha iniziato ad utilizzare l'oro rosa negli anni '90, e da allora è diventato un segno distintivo della marca. Precisamente, Bvlgari ha scelto l'oro rosa in quanto colore caldo e delicato, in grado di conferire un aspetto lussuoso e raffinato alle sue creazioni.

Inoltre, trattandosi di un colore incredibilmente versatile, l'oro rosa è diventato uno dei materiali preferiti e più utilizzati dalla *Maison* per le sue creazioni di alta gamma.

- d) Le gemme colorate: la *Maison* è famosa anche per l'utilizzo di gemme colorate nelle sue creazioni, utilizzandole per creare gioielli dal *design* moderno e innovativo. Alcuni materiali preziosi comprendono: zaffiri, rubini, topazi e smeraldi. La marca è inoltre conosciuta per i suoi gioielli colorati e vivaci, che sono diventati un simbolo dell'estetica della *Maison*; Bvlgari ha infatti utilizzato una grande varietà di gemme colorate sin dai primi anni della sua attività, e con il tempo ha continuato ad esplorare nuove combinazioni di colori e tagli di gemme.

Precisamente, queste gemme colorate vengono solitamente abbinare ad altri materiali preziosi (come l'oro rosa, l'oro giallo, l'oro bianco e il platino) per creare gioielli di alta qualità e di grande valore estetico.

- e) La cura dei dettagli: Bvlgari è estremamente attenta ai dettagli, e le sue creazioni sono realizzate con la massima cura per garantirne la qualità e la durata.

In particolare, la *Maison* mostra particolare cura in tutte le fasi del processo produttivo: dalla scelta dei materiali, ai *design*, alla lavorazione artigianale. Infatti, Bvlgari utilizza solo i materiali più pregiati e di alta qualità (come oro, diamanti, smeraldi e altre gemme preziose), selezionandoli con cura al fine di garantire la perfezione e la bellezza delle proprie produzioni. Anche il *design* è sottoposto ad una minuziosa cura, con particolare attenzione alla forma, alle proporzioni e alla simmetria. Altro aspetto di particolare importanza è quello della lavorazione artigianale: anche in questo ambito Bvlgari dedica particolare cura, realizzando la maggior parte dei propri prodotti a mano tramite l'utilizzo di tecniche tradizionali che richiedono grande abilità e precisione. Di conseguenza, al fine di garantire un'attenta cura ai dettagli, Bvlgari ricorre ad artigiani altamente qualificati per creare i suoi prodotti, ed utilizza sempre e solo materiali di elevata qualità.

### 4.3 Serpenti: l'iconica collezione di Bvlgari

La collezione *Serpenti* è certamente la collezione di gioielli più iconica di Bvlgari: dal 1948, anno in cui è stata introdotta sul mercato, la collezione è stata costantemente ampliata e riproposta in diverse forme e materiali.

Il nome *Serpenti* della collezione evoca l'immagine del serpente, animale a cui si ispira e che spesso è associato alla tentazione e alla seduzione. Tuttavia, tramite questa collezione, Bvlgari rappresenta anche l'altra faccia della natura di un animale apparentemente maligno: tramite un'interpretazione moderna e sofisticata, la *Maison* presenta il serpente come simbolo di saggezza e di rinascita. Questa duplice natura della collezione *Serpenti* si riflette dunque nel *design* dei gioielli, che evocano la seduzione e la sinuosità del serpente e, contemporaneamente, ne rappresentano l'eleganza e la raffinatezza.

In principio, *Serpenti* è stata introdotta con il lancio di un bracciale a forma di serpente ma, come precedentemente accennato, la collezione si è evoluta con il tempo e negli anni successivi ha assunto uno stile sempre più realistico e dettagliato, prevedendo anche all'aggiunta di nuovi materiali e pietre preziose.

Ad oggi, la collezione *Serpenti* comprende numerosi pezzi unici e preziosi, ognuno studiato nei minimi dettagli, rivolgendo particolare attenzione e cura alla forma e alla lavorazione artigianale.

La collezione *Serpenti* si caratterizza per l'inconfondibile *design* sinuoso e seducente dei gioielli, che richiamano, appunto, le forme e le movenze del serpente.

Tutti i gioielli appartenenti alla collezione sono realizzati con materiali di altissima qualità, come l'oro, i diamanti e le pietre preziose, e sono spesso ulteriormente arricchiti da dettagli lussuosi e raffinati. In particolare, la collezione comprende una vasta gamma di gioielli: tra braccialetti, collane, anelli, orecchini e orologi la scelta è incredibilmente vasta e variegata.

Storicamente, l'origine della collezione *Serpenti* ha un forte legame con il mondo dell'orologeria, tanto da essersi evoluta con il lancio di due collezioni molto importanti per la *Maison*: la collezione *Tubogas* e la *Serpenti Viper*.

Precisamente, gli orologi appartenenti alla linea *Tubogas*, che riprendono le forme geometriche spesse ed alte dei gioielli delle matrone romane, sono realizzati per avvolgersi intorno al polso di chi li indossa. Infatti, i *Tubogas* sono orologi a forma di serpente che, tramite diversi giri intorno al polso, vestono l'avambraccio in modo sinuoso e affascinante. Sono dunque orologi incredibilmente flessibili, che non necessitano della classica chiusura tradizionale e che sono unici nel loro genere: sono infatti paragonabili ad un'opera d'arte di altissima qualità, e rappresentano l'eccellenza dell'artigianato italiano e del *design* di lusso di Bvlgari. *Serpenti Tubogas* è infatti uno dei primi esempi di trasformazione dell'orologio e della sua visione, che passa da essere un mero elemento funzionale a vero e proprio gioiello.

Figura 19. Bvlgari Serpenti Tubogas



Fonte: Bvlgari, s.d.

Un'altra collezione molto importante appartenente alla linea *Serpenti* è *Serpenti Viper*, che prende il nome dalla vipera, un serpente velenoso che è stato utilizzato come fonte di ispirazione per il *design* della collezione. In particolare, *Serpenti Viper* presenta una linea di gioielli incredibilmente vasta, che comprende prevalentemente anelli e bracciali. Anche in questo caso, i gioielli presentano un *design* sinuoso e seducente, volto a richiamare le movenze del serpente (in questo caso della vipera). Inoltre, tanto i bracciali quanto gli anelli possono essere impreziositi con ulteriori dettagli e pietre preziose, e sono realizzati in due varianti: oro rosa e bianco.

Figura 20. Bvlgari Serpenti Viper (anello)



Fonte: Bvlgari, s.d.

#### 4.4 Alla ricerca di una continua innovazione

*“L’innovazione è alla base di tutto ciò che facciamo.  
Siamo costantemente alla ricerca di nuovi modi per creare  
esperienze indimenticabili per i nostri clienti”*  
(Silvio Ursini<sup>60</sup>)

Bvlgari è un marchio che ha da sempre fatto della ricerca dell’innovazione una delle sue principali missioni. Nel corso degli anni, infatti, l’azienda ha sviluppato molte tecnologie innovative e ha creato prodotti unici che hanno contribuito a consolidare la posizione di *leadership* della *Maison* nel mercato del lusso.

A tal proposito, Bvlgari ha sviluppato un proprio laboratorio di ricerca e sviluppo in cui un team di esperti, tra ingegneri, *designer* e tecnici lavora per creare nuove tecnologie e ideare soluzioni innovative. Il laboratorio è situato a Neuchâtel, in Svizzera ed è stato fondato nel 1995 con l’intento di sviluppare nuove tecnologie per migliorare la qualità, la precisione e le *performance* degli orologi di Bvlgari. Oltre alla gioielleria, il laboratorio di Neuchâtel sviluppa nuove tecnologie anche per i prodotti di gioielleria, abbigliamento, accessori e profumi dell’azienda. In particolare, il team del laboratorio Bvlgari ricerca costantemente nuovi materiali da utilizzare, lavora sulla progettazione di nuovi prodotti e sulla creazione di nuove tecnologie per migliorare le prestazioni e la qualità dell’offerta.

In sintesi, dunque, la ricerca di una continua innovazione è uno dei valori fondamentali di Bvlgari, che ha permesso alla *Maison* di mantenere un forte vantaggio competitivo nel mercato del lusso, e di creare prodotti di grande successo nel mondo della moda e del *design*.

##### 4.4.1 L’approccio alla digitalizzazione di Bvlgari

Bvlgari ha adottato un approccio incentrato sulla digitalizzazione per migliorare la *customer experience* ed ottimizzare la gestione dei processi aziendali. A tal proposito, la *Maison* ha investito in tecnologie innovative, con gli obiettivi di migliorare la trasparenza e l’efficienza dei propri processi, e di fornire ai propri clienti un’esperienza di acquisto maggiormente personalizzata e coinvolgente.

---

<sup>60</sup> Silvio Ursini è il Direttore Creativo di Bvlgari.

In particolare, Bvlgari ha sviluppato un'ampia gamma di strumenti e servizi digitali, tra cui:

i) Servizi *e-commerce*

Bvlgari ha un'ampia presenza *online*, con un sito web *e-commerce* che fornisce agli utenti la possibilità di acquistare i prodotti della *Maison* facilmente e da ogni parte del mondo.

Inoltre, Bvlgari offre un'assistenza completa ai propri clienti, con un servizio di *chat online* ed un numero di telefono apposito per rispondere ad ogni eventuale domanda e fornire supporto in caso di problemi con l'acquisto.

ii) Applicazioni *mobile*

*Bvlgari Touch* è l'applicazione esclusiva di Bvlgari, che garantisce agli utenti l'accesso ai prodotti, alle notizie e ad offerte esclusive dell'azienda. In particolare, l'applicazione, disponibile sia per dispositivi iOS che Android, consente ai clienti di esplorare la gamma completa dei prodotti della *Maison*, ognuno dei quali è accompagnato da una descrizione dettagliata e da apposite immagini e informazioni relative al prezzo e alle caratteristiche dei singoli prodotti. Inoltre, tramite l'applicazione gli utenti possono avere accesso alle notizie e alle informazioni relative alle ultime creazioni lanciate dall'azienda, agli eventi a cui partecipa e alle collaborazioni in corso.

iii) *Virtual try-on*

Si tratta di una funzione altamente innovativa, che consente ai clienti di provare i gioielli e gli orologi dell'azienda tramite l'utilizzo della realtà aumentata. Bvlgari offre la possibilità del *virtual try-on* sia sul sito web che sull'applicazione *Bvlgari Touch*.

La tecnologia del *virtual try-on* offre numerosi vantaggi, tra cui un'esperienza di acquisto migliore, più coinvolgente ed interattiva. Inoltre, si tratta di una funzione in grado di garantire maggiore sicurezza alla *Maison in primis* in quanto, non dovendoli provare fisicamente, correrà un rischio minore che i clienti danneggino i prodotti maneggiandoli.

iv) Personalizzazione

Bvlgari offre ai propri clienti la possibilità di personalizzare molti dei suoi prodotti, consentendogli di creare oggetti unici e speciali in grado di



rispecchiare il loro stile personale. Così facendo, Bvlgari garantisce un'offerta esclusiva, caratterizzata da prodotti su misura, modificati *ad hoc* per soddisfare le specifiche esigenze dei singoli clienti e, perciò, non disponibili altrove.

v) *Digital Signage*

Sempre in ambito di innovazione, Bvlgari ha implementato una soluzione di *digital signage*<sup>61</sup> per migliorare la *customer experience*.

In particolare, la *Maison* utilizza schermi di alta qualità per visualizzare i contenuti digitali nei propri negozi, che possono essere localizzati in base alla posizione della *boutique* e alle preferenze dei clienti. Inoltre, Bvlgari utilizza anche tecnologie interattive (come *touchscreen* e realtà aumentata) sui propri schermi di *digital signage*, con il fine ultimo di coinvolgere i clienti e migliorare la loro esperienza di acquisto.

vi) *Social media*

Bvlgari utilizza i *social media* per promuovere i propri prodotti e condividere le ultime notizie riguardanti le collezioni e le collaborazioni. Inoltre, la *Maison* ricorre ai *social media* anche per creare una *community* di appassionati del marchio, i cosiddetti *brand lover*, connettendosi con loro e promuovendo i propri prodotti e servizi.

In particolare, Bvlgari è presente su varie piattaforme *social*: la *Maison* ha un account Instagram ufficiale (@bulgari) che registra 13,1 milioni di followers; una pagina Facebook (@Bulgari); una pagina Twitter (@Bulgariofficial), con quasi 800mila followers; ed una pagina LinkedIn (@Bulgari) che registra oltre 807 mila followers.

Bvlgari ha adottato un approccio innovativo anche in riferimento alla sostenibilità, impegnandosi a ridurre l'impatto ambientale e sociale dei propri prodotti e delle proprie attività: infatti, ha utilizzato la tecnologia per monitorare e ridurre l'impatto ambientale delle proprie attività. Ad esempio, la *Maison* è ricorsa all'uso dell'Intelligenza Artificiale per analizzare i dati sull'utilizzo dell'energia ed ottimizzare l'efficienza energetica.

---

<sup>61</sup> Il *digital signage* è una tecnologia che consente di visualizzare contenuti digitali (come immagini, video e testi) su schermi digitali.

L'impegno della *Maison* nei confronti di tali tematiche viene promosso a partire dall'organizzazione stessa: infatti, Bvlgari si impegna costantemente in attività di formazione per i propri dipendenti e *partner*, con l'obiettivo di diffondere maggiore consapevolezza e di garantire la diffusione della "cultura sostenibile" all'interno dell'azienda. Inoltre, la *Maison* comunica in modo trasparente le proprie iniziative in ambito di sostenibilità anche verso l'esterno, mostrando i risultati raggiunti per dimostrare il proprio impegno anche agli *stakeholder*.

In conclusione, sulla base di quanto fino ad ora presentato, possiamo affermare che l'approccio di Bvlgari alla digitalizzazione sia incentrato particolarmente sulla creazione di un'esperienza di marca *ad hoc* e coinvolgente per i propri clienti, migliorando allo stesso tempo l'efficienza e la trasparenza dei propri processi aziendali e la sostenibilità delle proprie attività.

#### **4.4.2 *Aura Blockchain Consortium*, la prima grande Blockchain di lusso internazionale**

*Aura Blockchain Consortium* è una piattaforma Blockchain sviluppata nel 2019 protetta dalla tecnologia ConsenSys<sup>62</sup> e da Microsoft, e creata per aiutare le aziende a tracciare e autenticare le loro forniture utilizzando la tecnologia Blockchain. Tuttavia, per il funzionamento effettivo si è dovuto aspettare qualche anno in più, di preciso fino ad Aprile 2021, quando i gruppi fondatori hanno comunicato il lancio ufficiale della piattaforma. Si tratta di un'associazione non-profit che investe in attività tecnologiche volte alla promozione di una singola soluzione Blockchain per tutte le aziende della *luxury industry*, con l'obiettivo ultimo di garantire maggiore tracciabilità dei prodotti e trasparenza ai consumatori. A tal proposito, la piattaforma consente alle aziende di condividere informazioni sulla provenienza dei materiali utilizzati, sulle condizioni di lavorazione e sulla qualità dei prodotti finiti.

---

<sup>62</sup> ConsenSys è una società di tecnologia Blockchain con sede a New York, specializzata nello sviluppo di applicazioni Blockchain per le imprese e nel supporto delle imprese che desiderano adottare la tecnologia Blockchain.

L'*Aura Blockchain Consortium* è nata dalla collaborazione tra i più grandi *player* del settore del lusso: nello specifico, tra i gruppi fondatori troviamo LVMH, Mercedes-Benz, Prada Group e Richemont. Tra i soci associati fondatori possiamo nominare: Cartier, Louis Vuitton, Maison Margiela e Prada. Attualmente, tra i membri associati e affiliati alla piattaforma troviamo ulteriori marchi celebri, alcuni fra tanti: Bvlgari, Givenchy, Hennessy, Hublot, Loro Piana e MiuMiu. Inoltre, l'*Aura Blockchain Consortium* ha recentemente stretto una *partnership* con Bain&Company.

Attualmente, sono già attivi sulla piattaforma marchi di lusso, molti dei quali appartenenti al gruppo LVMH, come: Bvlgari, Cariter, Salvatore Ferragamo, Hublot, Prada e Louis Vuitton. Tuttavia, il Consorzio è aperto anche ad altre aziende che desiderano aderire ed utilizzare la piattaforma, usufruendo di tutti i benefici ad essa collegati. Per poter utilizzare l'*Aura Blockchain Consortium*, le aziende aderenti devono creare un'identità digitale sulla piattaforma, che verrà così utilizzata per firmare e convalidare le transazioni, che vengono registrate sulla Blockchain *Quorum*. La piattaforma consente anche la condivisione di documenti tra le aziende aderenti, garantendo la loro autenticità e la loro origine.

Ma cosa può aver spinto i più grandi *player* del settore, in continua competizione tra loro, a intraprendere una collaborazione del genere? Lorenzo Bertelli, *Head of Marketing* e *Head of Corporate Social Responsibility* (CSR) del Gruppo Prada, in un'intervista rilasciata nel 2021 per il Sole24Ore ha affermato che “c'è più valore nel collaborare che nel competere”<sup>63</sup>. È evidente che i marchi consorziati continueranno (e, infatti, continuano tutt'oggi) a competere tra loro, ma dal punto di vista tecnologico una tale collaborazione può essere considerata fortemente vantaggiosa. Anche Cyrille Vigneron, Presidente e CEO di Cartier *International* e Membro del Consiglio di Amministrazione e del *Senior Executive Committee* di Richemont si è espressa a favore di questa grande collaborazione avanguardista, definendo l'*Aura Blockchain Consortium* un “esempio di cooperazione senza precedenti nel settore del lusso” in quanto la Blockchain è una

---

<sup>63</sup><https://www.ilsole24ore.com/art/nasce-aura-gruppo-prada-lvmh-e-richemont-si-uniscono-nome-blockchain-AEJrFLC>

“tecnologia chiave per migliorare il servizio ai clienti, il rapporto con i *partner* e la tracciabilità dei prodotti” (comunicato stampa Aura, 2021)<sup>64</sup>.

La piattaforma è costruita sulla tecnologia Blockchain di *Quorum*<sup>65</sup>, una versione privata di *Ethereum*<sup>66</sup> sviluppata da JP Morgan, ed è progettata per essere altamente flessibile e scalabile. Di preciso, la tecnologia Blockchain consente alle aziende di tracciare il loro processo di produzione e di garantire l'autenticità dei loro prodotti, dal momento della produzione fino alla vendita al consumatore finale. Inoltre, la piattaforma *Aura* può essere utilizzata per gestire anche ulteriori aspetti legati alla catena dell'approvvigionamento, come ad esempio la tracciabilità della provenienza dei materiali.

L'obiettivo principale di *Aura Blockchain Consortium* è infatti quello di fornire un sistema di tracciabilità completo per le materie prime ed i prodotti di lusso, che permetta di monitorare l'intera catena di produzione e di distribuzione. In questo modo, i consumatori possono essere sicuri dell'autenticità e dell'origine dei prodotti di lusso che acquistano.

Come precedentemente accennato, il funzionamento del sistema di *Aura Blockchain Consortium* è basato su Quorum, una piattaforma Blockchain *open source* basata sulla piattaforma Ethereum. Tuttavia, il sistema integra anche un'ulteriore componente: Tessera, una piattaforma di gestione dei dati basata sulla crittografia.

In particolare, Quorum utilizza il software *Geth*<sup>67</sup> di Ethereum come motore di consenso e come strumento per interagire con la Blockchain, e Tessera per garantire la *privacy* dei dati senza compromettere la sicurezza e l'affidabilità della Blockchain. In pratica, quando viene effettuata una transazione sulla Blockchain Quorum, questa viene prima inviata a Tessera per la gestione della *privacy*; la piattaforma crittografa così i dati della transazione e li rende disponibili solo alle parti autorizzate. Successivamente, la transazione crittografata viene inviata a Geth per l'esecuzione sulla Blockchain.

---

<sup>64</sup>[https://www.pradagroup.com/content/dam/pradagroup/documents/2021/aprile/AURA%20Blockchain\\_IT\\_20042021.pdf](https://www.pradagroup.com/content/dam/pradagroup/documents/2021/aprile/AURA%20Blockchain_IT_20042021.pdf)

<sup>65</sup> *Quorum* Blockchain è una Blockchain sviluppata da JP Morgan e basata su *Ethereum*, progettata specificamente per le imprese e per il settore finanziario.

<sup>66</sup> *Ethereum* è una piattaforma *open-source* di Blockchain che consente di creare e gestire *smart contracts* e applicazioni decentralizzate.

<sup>67</sup> *Geth* è un'implementazione del protocollo Ethereum che consente ai nodi della rete di interagire tra loro e di eseguire transazioni sulla Blockchain.

Da un punto di vista tecnico ed operativo, l'*Aura Blockchain Consortium* lavora su due sistemi: un sistema centralizzato ed un sistema decentralizzato. Si tratta dunque di un sistema di *governance* ibrido, in grado di garantire la sicurezza e la conformità dei dati dei beni di lusso tramite l'approccio centralizzato e, grazie all'approccio decentralizzato, consente ai marchi di lusso di mantenere il controllo sui propri dati.

Il sistema centralizzato si basa sulla presenza di AURA *Luxury Blockchain*, un ente di controllo centrale per la piattaforma, che ha il compito di stabilire le regole e le politiche relative all'accesso alla rete Blockchain e alla convalida delle transazioni. In particolare, in un sistema centralizzato l'organizzazione centrale ha il potere di controllare l'accesso alla rete Blockchain, e garantire che solamente i membri autorizzati possano partecipare al processo di convalida delle transazioni.

Il sistema decentralizzato d'altro canto garantisce il coinvolgimento di tutti i membri coinvolti nella validazione delle transazioni. In particolare, si tratta di un sistema costruito su nodi Blockchain dislocati in modo distribuito, ovvero sono collocati in diverse posizioni e sono gestiti da diversi membri della piattaforma; questi nodi sono progettati per garantire la sicurezza, la trasparenza e la decentralizzazione dell'intera piattaforma.

Dunque, l'architettura a nodi dislocati adottata da *Aura Blockchain Consortium* offre numerosi vantaggi che contribuiscono alla sicurezza, alla stabilità e all'efficienza complessiva della piattaforma. In particolare, ogni nodo della piattaforma è composto da un gruppo di computer che collaborano per validare le transazioni e registrare i dati all'interno di una catena di blocchi. Inoltre, ogni nodo della piattaforma contiene una copia della catena di blocchi, ovvero un registro contenente lo storico di tutte le transazioni che sono state effettuate sulla piattaforma.

Inoltre, il sistema decentralizzato ricorre all'uso di Solidity, un linguaggio di programmazione finalizzato alla creazione di *smart contract* sulla piattaforma Ethereum. Nello specifico, Solidity è stato progettato per creare applicazioni decentralizzate, che non dipendono da un'autorità centrale per la loro esecuzione e gestione; infatti, l'esecuzione degli *smart contract* è completamente decentralizzata, ovvero non è sottoposta al controllo da parte di un'autorità centrale. Al contrario, gli *smart contract* sono completamente autonomi, e possono essere eseguiti in modo automatico sulla piattaforma Ethereum, unicamente in base alle regole definite ed esplicitate nel codice

del contratto. Inoltre, gli *smart contract* sono strumenti immutabili, nel senso che una volta caricati sulla piattaforma Blockchain di Ethereum non possono più essere modificati né, tantomeno, cancellati; conseguentemente, ciò garantisce la trasparenza e l'affidabilità delle transazioni.

Analizzando più nel dettaglio il funzionamento della piattaforma, possiamo individuare tre componenti principali su cui si basa l'attività di *Aura Blockchain Consortium*, ovvero:

1) *Front-end applications*

Le *front-end applications* sono applicazioni che permettono agli utenti di interagire con la piattaforma *Aura Blockchain*.

In particolare, consentono agli utenti di accedere ai servizi offerti dalla piattaforma e di interagire con gli altri partecipanti della rete. Si tratta di servizi progettati per fornire un'esperienza intuitiva ed efficiente, che consente agli utenti di accedere facilmente ai servizi offerti.

2) *Off-chain services*

Gli *off-chain services* sono servizi non direttamente registrati all'interno della catena dei blocchi, ma risultano tuttavia necessari per il funzionamento della piattaforma. Per sviluppare i servizi *off-chain*, *Aura Blockchain* utilizza la tecnologia Node.js, che si basa sulla creazione di applicazioni *web* scalabili e ad alte prestazioni in grado di gestire il traffico e le richieste degli utenti in modo efficiente.

Si tratta di servizi che includono attività legate alla gestione dei dati, alla sicurezza delle informazioni, e all'interazione con le altre piattaforme. Gli *off-chain services*, dunque, sono servizi che offrono funzionalità aggiuntive alla piattaforma, migliorandone l'efficienza e la scalabilità, e garantendo la sicurezza e l'integrità dei dati.

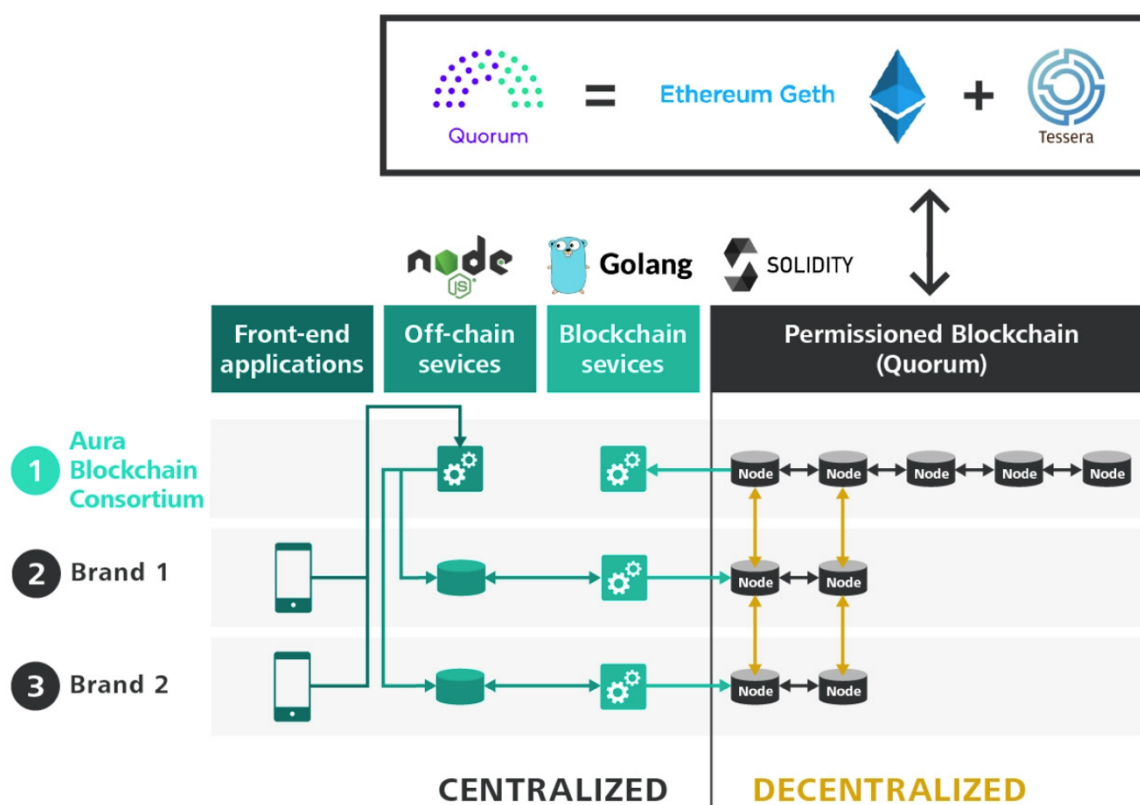
3) *Blockchain services*

I *Blockchain services* sono servizi registrati sulla catena dei blocchi e consentono una gestione sicura e trasparente dei beni di lusso. In particolare, questi servizi possono includere: la registrazione e la sicurezza dei dati, la convalida delle transazioni, la creazione e la gestione dei contratti intelligenti. Di conseguenza, i *blockchain services* rappresentano l'elemento fondamentale alla base del

funzionamento della piattaforma *Aura Blockchain*, poiché consentono la trasparenza dei dati e garantiscono l'autenticità dei beni di lusso.

I servizi *blockchain* utilizzati dalla piattaforma vengono sviluppati tramite Golang, un linguaggio di programmazione *open source* di Google che viene utilizzato per creare applicazioni altamente efficienti e scalabili, in grado di gestire grandi quantità di dati e di transazioni.

Figura 21. *Aura Blockchain Consortium system*



Fonte: *Aura Blockchain Consortium, 2021.*

In conclusione, dunque, *Aura Blockchain* offre un valido aiuto all'industria del lusso, costretta a confrontarsi costantemente con problemi legati alla contraffazione dei prodotti. Inoltre, la piattaforma Blockchain ha il potenziale per essere utilizzata anche in altre industrie non appartenenti al settore del lusso, come ad esempio, nel caso di Diginex, nel mercato alimentare e delle bevande.

#### 4.4.3 *OCTO Finissimo Ultra Watch: un ponte tra tradizione ed innovazione*

*OCTO Finissimo Ultra Watch* è una linea di orologi di lusso targata Bvlgari, nota per il suo *design* audace e contemporaneo, combinato con l'artigianalità italiana e la tecnologia all'avanguardia. In particolare, l'*OCTO Finissimo Ultra* è uno degli orologi più innovativi della *Maison*: caratterizzato da un *design* incredibilmente unico, un movimento ultrasottile e materiali moderni, l'*OCTO Finissimo Ultra* è ben presto diventato un'icona nell'orologeria di alto livello.

In particolare, la collezione *OCTO* di Bvlgari comprende diversi modelli, ognuno caratterizzato dalla straordinaria sottigliezza che ha reso questi orologi unici nel settore dell'orologeria di lusso. Tra i modelli che rientrano nella collezione troviamo:

1) *OCTO Finissimo Chronograph GMT*

Il modello *OCTO Finissimo Chronograph GMT* è stato presentato alla fiera internazionale dell'orologeria e della gioielleria di Baselworld<sup>68</sup> nel 2019.

Per quanto concerne gli aspetti tecnici, l'orologio è caratterizzato da una cassa ultrapiatta di 42mm in titanio (con spessore di 6,90mm), con una corona in titanio con inserto in ceramica. Inoltre, il movimento automatico BVL 318<sup>69</sup> offre una riserva di carica di 55 ore.

L'*OCTO Finissimo Chronograph GMT* è disponibile in diversi colori ed il suo prezzo si aggira generalmente intorno ai €15 mila<sup>70</sup>.

2) *OCTO Finissimo Automatique*

L'*OCTO Finissimo Automatique* è un orologio dotato di un movimento automatico sviluppato internamente a Bvlgari, noto in gergo tecnico con l'acronimo BVL 138, che offre una riserva di carica di 60 ore.

Inoltre, l'orologio ha una cassa in titanio satinato dal diametro di 40mm e dallo spesso di soli 5,15mm; queste caratteristiche lo rendono uno degli orologi automatici più sottili al mondo.

Il prezzo dell'*OCTO Finissimo Automatico* oscilla tra i €10.000 ed i €100.000 a seconda delle particolarità specifiche proprie di ogni modello.

---

<sup>68</sup> La fiera internazionale di Baselworld, che si teneva ogni anno a Basilea, in Svizzera, ha rappresentato un evento di particolare importanza per l'industria dell'orologeria e della gioielleria: dal 1917, anno in cui è stata fondata, è stata una piattaforma di lancio per i prodotti dei marchi di alta gamma che operano nel settore.

<sup>69</sup> BVL 318 di Bvlgari è un calibro di alta gamma sviluppato internamente dalla *Maison*, noto per la sua precisione ed affidabilità.

<sup>70</sup> Bisogna comunque sottolineare che il prezzo può variare sensibilmente a seconda del modello e della sua configurazione.



### 3) *OCTO Finissimo Perpetual Calendar*

L'*OCTO Finissimo Perpetual Calendar* è un'evoluzione del modello *OCTO Finissimo Automatico*, con l'aggiunta della complicazione<sup>71</sup> del calendario perpetuo. In particolare, l'aggiunta del calendario perpetuo rende l'orologio particolarmente sofisticato: infatti, il calendario perpetuo è considerato una delle complicazioni più complesse da realizzare. Nello specifico, il calendario perpetuo indica il giorno, la data, il mese e l'anno automaticamente, senza la necessità di regolazioni manuali; inoltre, il calendario perpetuo è in grado di tenere conto della diversa lunghezza dei mesi e degli anni bisestili.

Il prezzo dell'*OCTO Finissimo Perpetual Calendar* varia a seconda del modello e della sua configurazione, ma in generale il prezzo di partenza si aggira intorno ai €50.000. Tuttavia, il prezzo può aumentare significativamente per le versioni più sofisticate, arrivando a superare anche il valore di €100.000.

### 4) *OCTO Finissimo Squelette*

Il Bvlgari *OCTO Finissimo Squelette* è un modello molto particolare della collezione *OCTO*, in quanto caratterizzato da un quadrante scheletrato che consente di vedere il funzionamento interno dell'orologio.

L'*OCTO Finissimo Squelette* è alimentato da un movimento meccanico noto in gergo tecnico come BVL 128SK, ultrasottile (precisamente, dal diametro di 2,35 mm) e che garantisce una riserva di carica di 65 ore. Inoltre, l'orologio è persistente all'acqua fino a 30 metri di profondità.

Il prezzo di listino per l'*OCTO Finissimo Squelette* di Bvlgari è solitamente compreso in un intervallo tra i €20.000 e €30.000; ovviamente, come per gli altri modelli, il prezzo può variare a seconda delle caratteristiche specifiche, come il materiale della cassa, del cinturino e della presenza di diamanti o altre gemme preziose.

### 5) *OCTO Finissimo S*

L'*OCTO Finissimo S* è stato lanciato per la prima volta nel 2019.

---

<sup>71</sup> Il termine "complicazione" nell'orologeria fa riferimento a qualsiasi funzione aggiuntiva rispetto all'ora; in particolare, le complicazioni includono molte funzioni avanzate come: la data, il cronografo, e le fasi lunari.

L'orologio ha una cassa in acciaio inossidabile lucido-satinato di soli 6,40mm di spessore, è dotato di un movimento a carica automatica che garantisce una riserva di carica pari a 60 ore, ed è impermeabile fino a 100 metri.

Il prezzo dell'*OCTO Finissimo S* varia generalmente tra i €9.000 e €12.000, il che lo rende un orologio di alta gamma ma più accessibile rispetto ad altri modelli più esclusivi e costosi.

6) *OCTO Finissimo Tourbillon Automatique*

L'*OCTO Finissimo Tourbillon Automatique* è stato lanciato nel 2018 e rientra tra gli orologi più sottili del mondo dell'orologeria.

Il funzionamento del *Tourbillon Automatique* si basa sul calibro BVL 288 ultrapiatto, un movimento meccanico ultrasottile che grazie all'utilizzo di un tourbillon volante riesce a migliorare la precisione della misurazione del tempo.

Il prezzo del *Tourbillon Automatico* rientra generalmente in un intervallo di circa €120.000 e €150.000.

7) *OCTO Finissimo Skelton 8 Days*

L'*OCTO Finissimo Skelton 8 Days*, lanciato sul mercato nel 2017, è stato progettato e disegnato dal *team di design* di Bvlgari guidato da Fabrizio Buonamassa Stigliani<sup>72</sup>.

Il modello si contraddistingue in particolar modo per la sua cassa in titanio satinato di 5,95cm di spessore e per l'inconfondibile incisione "BVLGARI *eight days*". Inoltre, il quadrante trasparente dell'orologio consente di vedere il meccanismo di funzionamento interno.

Per quanto concerne il prezzo di listino, questo oscilla solitamente tra i €25.000 e €30.000.

8) *OCTO Finissimo Minute Repeater*

L'*OCTO Finissimo Minute Repeater* è stato lanciato nel 2016, come parte della linea *OCTO Finissimo* di Bvlgari.

In particolare, il modello è caratterizzato da una complicazione di ripetizione minuti che consente di ascoltare l'ora tramite un apposito pulsante posizionato sulla corona dell'orologio.

---

<sup>72</sup> Fabrizio Buonamassa Stigliani è il direttore del Centro di *Design* di Orologi di Bvlgari dal 2010, e ha contribuito nella progettazione di molti degli orologi della collezione *OCTO Finissimo* della *Maison* (e non solo!).

Il prezzo di listino per il *Minute Repeater* può variare, ma generalmente si colloca tra i €140.000 e €160.000.

9) *OCTO Finissimo Automatic Sejima – Limited Edition*

L'*OCTO Finissimo Sejima* è stato prodotto in collaborazione con l'architetto giapponese Kazuyo Sejima. Non a caso, il *design* del modello è stato ispirato dalla filosofia architettonica di Sejima, nota per la sua enfasi sulla leggerezza e sulla trasparenza. Si tratta inoltre di un orologio in edizione limitata: infatti, sono stati prodotti solamente cinquanta esemplari, il che ha reso il *Sejima* un orologio di alta gamma incredibilmente esclusivo, raro e molto difficile da trovare.

Il modello *Sejima* utilizza il calibro BVL 138, ha una riserva di carica di 60 ore, ed è impermeabile fino a 100 metri.

Il prezzo di listino per l'*OCTO Finissimo Sejima* oscilla, a seconda del mercato e delle condizioni dell'orologio, tra i €90.000 e €100.000.

Ciò che rende unici gli orologi *OCTO Finissimo Ultra* è la loro incredibile ed estrema sottigliezza: questa caratteristica è ottenuta grazie all'utilizzo di materiali innovativi e di alta qualità come la ceramica, il carbonio ed il titanio. Dunque, da una parte Bvlgari ha mantenuto la forma e lo stile classico dell'orologio *OCTO Finissimo*, uno dei modelli di punta della collezione della *Maison*, e, dall'altro, ha utilizzato materiali e tecnologie all'avanguardia per migliorarne la *performance*. Inoltre, questi orologi sono dotati di meccanismi automatici di altissima precisione, che assicurano un'accuratezza ed un'affidabilità impeccabile.

Inoltre, a rendere ancora più speciale la linea *OCTO Finissimo Ultra Watch* vi è la sua capacità di unire tradizione ed innovazione in modo armonioso. Infatti, nonostante la sua estrema modernità, l'orologio *OCTO Finissimo Ultra* è ancora fortemente radicato nella tradizione artigianale italiana. Infatti, ogni orologio è prodotto a mano dai maestri artigiani di Bvlgari, che possiedono capacità tecniche tradizionali legate alla finitura e alla decorazione.

Figura 22. Bvlgari Octo Finissimo ultra



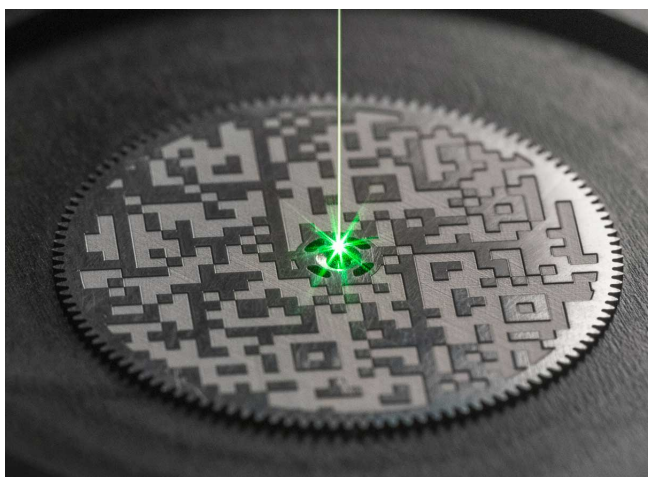
Fonte: Montenapo Daily, 2022.

Tuttavia, la collezione *OCTO Finissimo Ultra* non è stata ammirata e resa celebre esclusivamente per l'orologio meccanico più sottile sul mercato; a contribuire è stata anche l'iniziativa, incredibilmente avanguardista, intrapresa da Bvlgari di rendere quest'operazione NFT. Infatti, l'*OCTO Finissimo Ultra* è stato certificato come *non-fungible token* dalla società Blockchain Luxochain.

Si tratta di un orologio la cui creazione ha impiegato tre anni e numerosi brevetti. È un orologio incredibilmente esclusivo: non a caso, ne sono stati prodotti solamente dieci esemplari, venduti ad un prezzo di circa \$440.000.

Figura 23. OCTO Finissimo Ultra – QR code

La peculiarità dell'orologio sta dunque nella presenza di un QR code funzionante inciso sull'orologio con il laser: una volta scannerizzato, il codice fornisce al suo utente accesso ad un ambiente virtuale all'interno del quale si trova l'NFT che ne certifica la proprietà.



La certificazione NFT garantisce numerosi benefici al cliente, come

Fonte: We-Wealth, 2022.

l'autenticità e la provenienza dell'orologio, tramite una prova digitalmente verificabile.

Bvlgari ha saputo sfruttare al massimo le tecnologie digitali anche nella fase di promozione dell'*OCTO Finissimo Ultra Watch*, attraverso campagne di marketing coinvolgenti ed innovative. Inoltre, la *Maison* ha organizzato eventi esclusivi per presentare la collezione ad un pubblico selezionato, come collezionisti, appassionati di orologi di alta gamma, e *influencer*. In particolare, tali eventi possono prevedere una presentazione delle caratteristiche tecniche degli orologi, offrendo ai partecipanti anche l'opportunità di provare gli oggetti della collezione.

#### **4.4.4 L'ingresso nel mondo NFT e nel metaverso**

Bvlgari si è innovata un'altra volta, ed è recentemente entrata nel mondo del metaverso e degli NFT per offrire nuove esperienze di acquisto per i propri clienti.

Le varie iniziative e *partnership* attuate da Bvlgari hanno dimostrato la volontà della *Maison* di esplorare nuovi modi di coinvolgere i propri clienti e di interagire con un pubblico nuovo, più giovane e digitalmente attivo. Conseguentemente, ciò consente di dimostrare il carattere avanguardista dell'universo Bvlgari, in grado di restare al passo con le ultime tendenze del mercato e del mondo digitale. Non a caso, negli ultimi anni Bvlgari si è avvicinata alla tecnologia NFT ed ha creato diverse collezioni di gioielli virtuali unici, tutti rappresentati come *non fungible tokens* (NFT) sulla piattaforma Blockchain Ethereum.

Dalla *partnership* istituita da Bvlgari con Temera<sup>73</sup>, Luxochain<sup>74</sup> e Polygon<sup>75</sup> sono dunque stati creati alcuni gioielli in versione NFT della *Maison*. Nello specifico, l'attività di creazione degli NFT è concretamente svolta da Luxochain, la quale si avvale del sostegno di Polygon; il tutto è conseguentemente reso possibile dall'esperienza digitale fornita da Temera.

In particolare, una delle produzioni più significative per Bvlgari in questo ambito è *Beyond Wonder*, il primo gioiello NFT realizzato dalla *Maison* e annunciato lo scorso anno. Si tratta di un gioiello intangibile, privo di componente fisica, realizzato tramite

---

<sup>73</sup> Temera è un'azienda italiana specializzata nella fornitura di soluzioni tecnologiche basate sulla Blockchain, e rivolte prevalentemente al settore della gioielleria e dell'orologeria di alta gamma.

<sup>74</sup> Luxochain è una società che fornisce soluzioni tecnologiche ed offre una gamma variegata di servizi in grado di apportare numerosi benefici, come: la tracciabilità della filiera di produzione, la certificazione dell'autenticità e della qualità dei prodotti, la gestione dei diritti di proprietà intellettuale, e l'interazione con i clienti tramite l'utilizzo di esperienze digitali personalizzate.

<sup>75</sup> Polygon è una piattaforma Blockchain che si concentra sulla scalabilità e sulla facilità d'uso per gli sviluppatori di applicazioni decentralizzate, e supporta lo sviluppo di applicazioni NFT.

l'utilizzo di tecnologie avanzate che hanno permesso di riprodurre la bellezza e la qualità dei gioielli fisici di Bvlgari. Jean-Christophe Babin, in occasione della presentazione dell'NFT *Beyond Wonder* ha affermato quanto segue: “Questo gioiello è un'opera senza precedenti, e può essere considerato l'inequivocabile testamento dell'approccio pionieristico della *Maison* romana, che fa apripista nel settore, sempre mossa da un infaticabile spirito di ricerca dell'innovazione, costantemente presente nel suo DNA” (Jean-Christophe Babin, 2021)<sup>76</sup>.

*Beyond Wonder* è stato presentato congiuntamente a due collane in versione NFT ispirate ad alcune creazioni appartenenti a due collezioni specifiche di alta gioielleria targate Bvlgari: si tratta di *Ruby Metamorphosis* e di *Emerald Gold*.

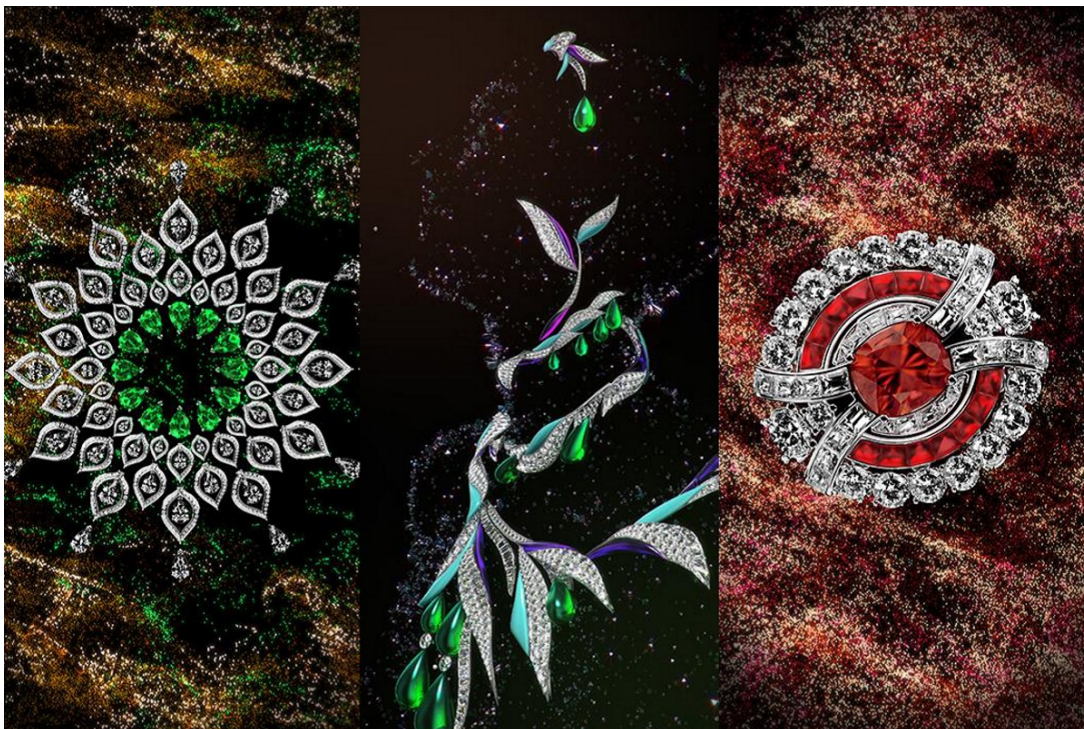
La *Maison* con queste due collezioni che hanno successivamente ispirato le cosiddette “*digital twins*”, ovvero le versioni virtuali delle rispettive creazioni, ha voluto celebrare la magnificenza dei materiali preziosi. In particolare, *Ruby Metamorphosis* è una collezione di gioielli ispirata alla bellezza e alla forza del rubino, che si distingue per il suo stile audace e moderno. *Emerald Gold*, d'altro canto, celebra la bellezza e la vivacità dello smeraldo, ed i gioielli appartenenti a questa collezione si contraddistinguono per il *design* elegante e raffinato.

Inoltre, le *digital twins* possono essere vendute esclusivamente congiuntamente alle loro rispettive creazioni fisiche: dunque, le due opere digitali fondono tra loro la componente tangibile con quella intangibile, a riprova dell'armonia tra gioielleria e alta tecnologia. Dunque, questa duplicità rappresenta un'innovazione nel mondo dei gioielli di lusso, ed offre ai clienti la possibilità di possedere non solo un gioiello fisico, ma anche la sua controparte digitale. Conseguentemente, tale peculiarità offre una maggiore sicurezza e garanzia di autenticità, oltre a creare un'esperienza di acquisto totalmente unica e innovativa.

---

<sup>76</sup> <https://temera.it/fr/news/press/temera-luxochain-e-polygon-sono-lieti-di-annunciare-la-collaborazione-con-bulgari-per-lalta-gioielleria-che-entra-in-una-nuova-era-quella-di-smeraldi-rubini-e-nft.html>

Figura 24. Gioielli NFT “Beyond Wonder” di Bvlgari



Fonte: *Vogue Business*, 2022.

La *tokenizzazione* dei gioielli comporta numerosi benefici, sia per l'azienda che, soprattutto, dal lato del consumatore.

In particolare, l'uso degli NFT nella collezione consente ai clienti di possedere e gestire i loro gioielli in modo digitale, attraverso una tecnologia di Blockchain che garantisce l'autenticità e la proprietà dei beni. Inoltre, l'utilizzo della Blockchain consente a Bvlgari di garantire la tracciabilità nel tempo dei gioielli venduti nonché la loro integrità, caratteristica, quest'ultima, estremamente importante per i clienti di alta gamma che desiderano essere certi di acquistare prodotti autentici.

In sintesi, le creazioni *Beyond Wonder* e le *digital twins* sono state concepite come un ponte tra tradizione ed innovazione, in grado di unire l'artigianato tradizionale alla tecnologia all'avanguardia dei *non-fungible tokens*.

In particolar modo, Jean-Christophe Babin, il CEO di Bvlgari, ha più volte affermato che la collezione punta a far convergere il patrimonio di alta gioielleria caratteristico della *Maison* con la tecnologia all'avanguardia, con l'obiettivo di offrire ai clienti un'esperienza di lusso completamente nuova e unica (Jean-Christophe Babin, 2021).

Inoltre, Bvlgari ha collaborato con ZEPETO<sup>77</sup> per creare una nuova esperienza di *shopping* virtuale che sfrutta la tecnologia del metaverso per offrire ai clienti una nuova esperienza di acquisto, personalizzata e coinvolgente. Il *Virtual World* di Bvlgari su ZEPETO è stato lanciato nel 2020 con l'obiettivo di creare un'esperienza coinvolgente per i consumatori: esso consente agli utenti di esplorare i negozi della *Maison* in modo virtuale, interagendo con i prodotti dell'azienda e partecipando ad eventi esclusivi, come sfilate di

Figura 25. Iniziativa “Bvlgari x ZEPETO”



Fonte: Fashion Network, 2022.

moda e *party*. In particolare, i clienti possono utilizzare la funzionalità di *virtual try-on* per provare i gioielli di Bvlgari sul proprio avatar ZEPETO.

La collaborazione ha comportato benefici ad ambo le controparti: da un lato, ha offerto a Zepeto l'opportunità di collaborare con un marchio di lusso globale, aumentando così la propria credibilità e reputazione; dall'altro, ha consentito a Bvlgari di ottenere maggiore visibilità all'interno della comunità virtuale, ampliando la sua base di potenziali clienti e raggiungendo un pubblico diverso, più ampio e diversificato. Inoltre, Bvlgari ha utilizzato l'iniziativa con ZEPETO per sperimentare nuove strategie di marketing e di vendita, come il *virtual try-on* dei prodotti. Questa particolare funzione consente al *brand* di capire in che modo i clienti interagiscono con i prodotti, sperimentando nuove forme di vendita *online*.

<sup>77</sup> ZEPETO è una piattaforma di realtà virtuale e *social media* lanciata nel 2018 dalla società sudcoreana SNOW Corporation, e consente agli utenti di creare avatar personalizzati in formato 3D, di esplorare mondi virtuali e di condividere contenuti sui *social media*.



#### 4.4.4.1 *The Eternal Sun: la versione NFT di Bvlgari Serpenti*

L'approccio di Bvlgari al metaverso non è stato casuale, anzi! Infatti, in un comunicato stampa in cui si annunciava la creazione della versione digitale di Serpenti, Lucia Silvestri, direttore creativo di Bvlgari, ha dichiarato che: “non è un caso che Serpenti sia stato l'articolo scelto da Bvlgari per approcciare questa nuova realtà. Si è trattato di una scelta strategica perché la metamorfosi è un tema caro a Bvlgari, e attraverso la Collezione Serpenti, Bvlgari ha il mezzo perfetto per rappresentare la sua evoluzione” (Lucia Silvestri, 2021).

L'opera d'arte Serpenti in versione NFT di Bvlgari raffigura un serpente a sé stante. La realizzazione artistica del progetto è stata effettuata in collaborazione con Blade Runway, la prima casa di moda digitale italiana, mentre il processo di *tokenizzazione* dell'opera è stata realizzata da Reasoned Art, la prima galleria d'arte digitale italiana certificata attraverso NFT.

Nel video realizzato per il lancio dell'operazione, viene raffigurato un serpente di diamanti e smeraldi, probabilmente ispirato al *collier* Serpenti in platino con smeraldi e diamanti, incredibilmente suggestivo: il serpente prende vita e si lega a un collo, facendolo apparire fragile, come se provasse paura di fronte all'animale che, al contrario, lo avvolge per adornarlo e impreziosirlo. Bvlgari tramite lo *spot* promozionale di Serpenti NFT ha dunque voluto esprimere il dualismo del serpente, causato dalla sua doppia anima: da un lato il male e la tentazione, dall'altro

Figura 26. *The Eternal Sun – Bvlgari Serpenti*



Fonte: Bvlgari, 2021.

l'opulenza e la sinuosità. Infatti, non a caso, l'opera vuole presentarsi come un "simbolo elegante e provocatorio di rinascita", capace di rappresentare "sia la salvezza che l'autorità" (Bulgari, 2021).

#### **4.4.4.2 *Serpenti Metamorphosis*: un'esperienza multimediale incredibilmente immersiva ed innovativa**

*Serpenti Metamorphosis* è una delle collezioni iconiche di Bvlgari: composta da orologi di lusso dal *design* elegante e sofisticato, *Serpenti* si ispira al famoso motivo del serpente della *Maison*. Ciò che rende particolari ed unici gli orologi della collezione *Serpenti Metamorphosis* è la loro capacità di trasformarsi in un altro pezzo di gioielleria: infatti, questi orologi sono dotati di un meccanismo che consente di rimuovere il cinturino e di sostituirlo con un braccialetto, che può essere alternativamente in oro, diamanti o pietre preziose. Così, dunque, l'orologio si trasforma in un vero e proprio gioiello.

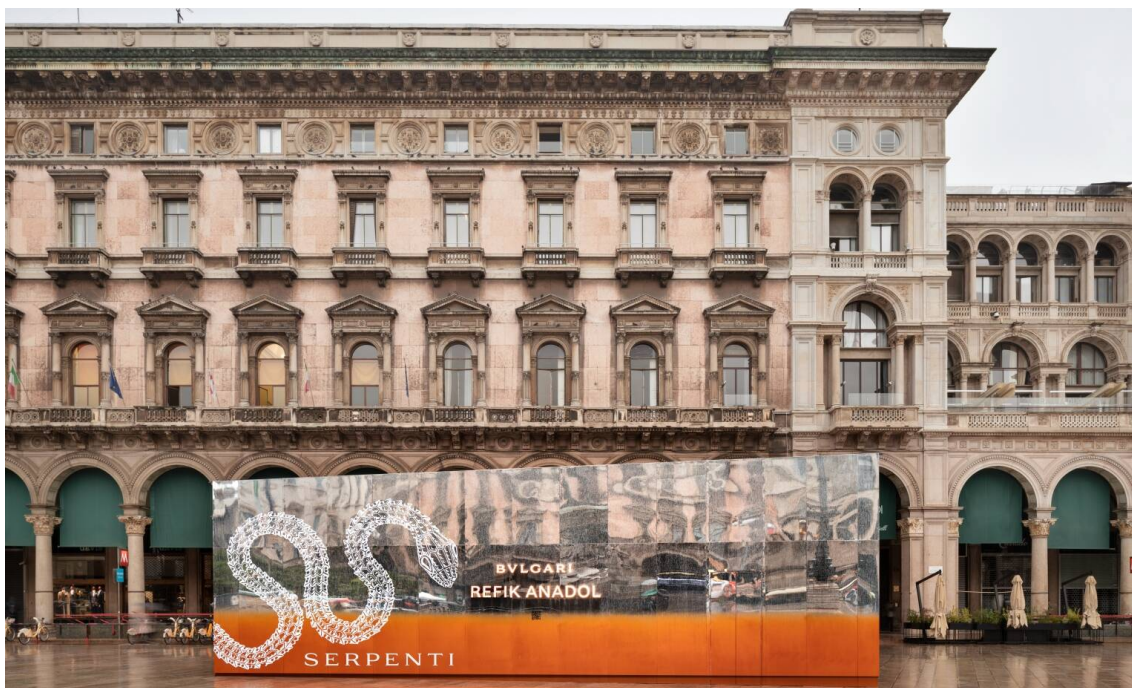
La collezione *Serpenti Metamorphosis* ha assunto particolare rilievo anche perché ha ispirato l'artista digitale Refik Anadol<sup>78</sup> nella creazione di un'installazione basata sull'intelligenza digitale. Così, nell'ottobre 2021 a Milano, Bvlgari ha creato, con la collaborazione dell'artista turco, un'esperienza multisensoriale che, tramite il motivo del serpente e con il supporto dell'intelligenza artificiale, racconta ed esalta la natura e le sue trasformazioni.

L'opera è stata esposta all'interno della *Bvlgari Serpenti Hub*, una stanza scura e vuota, in cui le pareti, il pavimento ed il soffitto erano stati completamente ricoperti da schermi giganti. La motivazione? Sugli schermi è stata proiettata la *Serpenti Metamorphosis*: un flusso continuo di forme e colori che hanno creato un'esperienza immersiva per il pubblico. Infatti, per rendere omaggio alla creatività della collezione *Serpenti* che si evolve, si rinnova e si arricchisce in continuazione, Refik Anadol ha creato un percorso in cui luci, colori, suoni e profumi guidano lo spettatore in un'esperienza unica, che stimola i sensi e colpisce i sentimenti.

---

<sup>78</sup> Refik Anadol è un artista, *designer* e regista turco, noto per le sue opere che combinano l'arte visiva con l'Intelligenza Artificiale e altre tecnologie avanzate.

Figura 27. *Serpenti Metamorphosis* – Bvlgari Serpenti Hub, Milano



Fonte: LVMH, 2021

L'opera digitale, in cui vengono rappresentate immagini astratte ispirate alla collezione di orologi *Serpenti Metamorphosis*, è stata creata grazie all'utilizzo di algoritmi di apprendimento automatico, che hanno concesso all'artista di esplorare connessione tra la bellezza, la tecnologia e la natura.

Figura 28. *Serpenti Metamorphosis*

Nello specifico, l'installazione è composta da un grande schermo a LED circolare, ed ha una struttura meccanica a forma di serpente che si anima e si trasforma in tempo reale in base ai dati raccolti. Da un punto di vista tecnico, infatti, gli algoritmi artificiali hanno utilizzato circa 200 milioni di immagini di fiori e circa 120 mila immagini di serpenti, dando dunque vita ad un'esperienza ipnotica, in grado di narrare la trasformazione e la metamorfosi proprie della natura.



Fonte: Vogue, 2021.

Agli spettatori è data anche la possibilità di interagire con l'opera d'arte stessa, tramite una serie di sensori che consentono loro di influenzare la composizione visiva e sonora dell'installazione.

Le caratteristiche uniche dell'opera hanno attirato l'attenzione dell'industria dell'arte e del *design* di lusso: così, *Serpenti Metamorphosis* è stata convertita in un'opera d'arte digitale, venduta all'asta come NFT. In questo modo dunque, l'esperienza della *Serpenti Metamorphosis* è stata resa unica, eterna e collezionabile ma, soprattutto, grazie alla tecnologia della Blockchain e dei *non-fungible tokens*, in grado di mantenere intatta la propria natura multisensoriale.

Figura 29. “*Serpenti Metamorphosis*” di Refik Anadol



Fonte: Bvlgari, 2021.

In sintesi, la collaborazione tra Bvlgari e Refik Anadol è stata considerata un esempio di come l'arte, la tecnologia ed il *design* di lusso possano interagire tra loro per creare esperienze uniche, immersive e coinvolgenti.

#### 4.4.4.3 Il nuovo Metaverso Bvlgari

Recentemente, in occasione del VivaTech<sup>79</sup> di Parigi, Bvlgari ha annunciato in anteprima mondiale un nuovo ed esclusivo progetto di realtà virtuale: *Bulgari.Metaverse*. In questa circostanza, il CEO Jean-Christophe Babin ha presentato la suddetta piattaforma e ha spiegato come tale iniziativa rappresenti la volontà della *Maison* di esplorare nuove opportunità. Infatti, nel dichiarare l'impegno di Bvlgari nei confronti dell'innovazione, il CEO Babin ha affermato che è intrinseco nella natura della *Maison* espandere continuamente la visione del proprio universo creativo (Jean-Christophe Babin, 2021).

Il progetto è nato dalla collaborazione con Experiency<sup>80</sup>, che si è occupato dello sviluppo del *concept*, e con altre società *leader* nel settore tecnologico, come 101games<sup>81</sup>. L'intensificazione e la diversificazione dei *partner* hanno permesso a Bvlgari di sfruttare al meglio le tecnologie disponibili, sviluppando una piattaforma proprietaria altamente personalizzata e adatta alle specifiche esigenze di marketing e di coinvolgimento del pubblico.

In particolare, *Bulgari Metaverse* è stato progettato per essere un ambiente esclusivo, con elementi di *design* e di lusso che richiamano l'estetica del brand; in questo mondo virtuale, gli utenti possono interagire con i prodotti di gioielleria e orologeria della *Maison*, e partecipare a eventi esclusivi da essa organizzati.

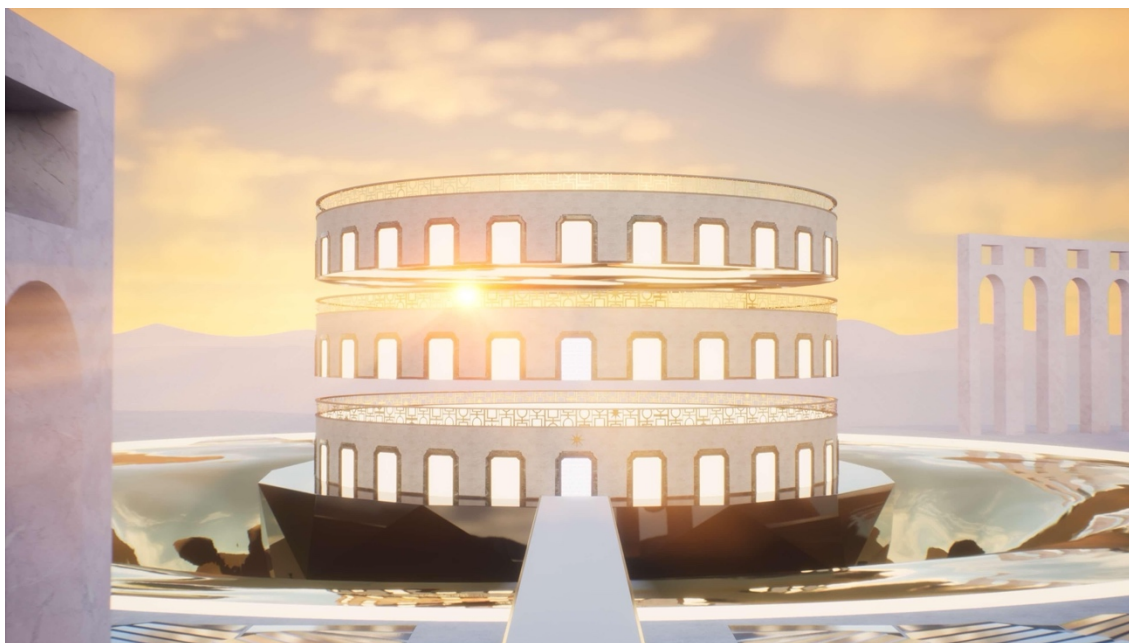
---

<sup>79</sup> VivaTech è una delle principali conferenze internazionali sulle tecnologie emergenti e sull'innovazione digitale che si tiene con cadenza annuale a Parigi, Francia.

<sup>80</sup> Experiency è una società italiana la cui attività si basa sull'utilizzo di tecnologie avanzate (come la realtà virtuale, la realtà aumentata, la progettazione 3D, e la tecnologia Blockchain) per la creazione di esperienze coinvolgenti e innovative.

<sup>81</sup> 101games è una società di sviluppo di videogiochi con sede in Italia, che si concentra sulla creazione di giochi per PC e dispositivi mobili.

Figura 30. Il metaverso Bulgari



Fonte: Brand News, 2022.

Il metaverso Bulgari si basa sull'utilizzo di tecnologie avanzate di realtà virtuale e aumentata, che rendono possibile la creazione di un ambiente digitale altamente immersivo e suggestivo. Queste peculiarità consentono dunque agli utenti di esplorare il metaverso in modo realistico e coinvolgente, proprio come se fossero realmente presenti all'interno di una *boutique* Bvlgari.

Precisamente, *Bulgari Metaverse* è stato sviluppato insieme al team di 101games, tramite l'utilizzo della tecnologia di Unreal Engine 5<sup>82</sup> di Epic Games, una tecnologia avanzata che consente di creare ambienti e personaggi virtuali altamente dettagliati e realistici. In particolare, l'obiettivo di questa specifica *partnership* era la creazione di un'esperienza di acquisto *online* che fosse altrettanto coinvolgente e soddisfacente come quella in negozio.

Un'altra tecnologia utilizzata per la creazione del *Bulgari Metaverse* è il *real-time rendering*, ovvero il *rendering* in tempo reale: si tratta di una tecnologia che consente di creare e visualizzare immagini e video in tempo reale, senza la necessità di preregistrare o elaborare in modo intensivo i dati. In pratica, il *real-time rendering* consente dunque di creare immagini e video di alta qualità in tempo reale, mentre l'utente interagisce con

---

<sup>82</sup> Unreal Engine 5 è una piattaforma di sviluppo di videogiochi avanzata che offre una vasta gamma di strumenti per la creazione di ambienti e personaggi virtuali.

l'ambiente virtuale; ciò significa che l'immagine dell'ambiente virtuale cambia in tempo reale per riflettere i diversi movimenti dell'utente all'interno della piattaforma.

Il funzionamento di *Bulgari Metaverse* è molto semplice: una volta aver effettuato l'accesso, gli utenti possono creare un *avatar* personalizzato che li rappresenterà all'interno del mondo virtuale e che potranno utilizzare per interagire con i prodotti Bvlgari. A tal proposito, la piattaforma fornisce ai propri utenti una possibilità di interazione ravvicinata: infatti, gli oggetti presenti nella *boutique* virtuale possono essere visualizzati nel dettaglio, scoprendone anche le caratteristiche specifiche (come il prezzo).

“Questo è l'inizio di un nuovo cammino che invita la nostra clientela a condividere, attraverso il metaverso, un'esperienza del lusso interamente nuova, ispirata ai nostri valori originali che affondano le radici nell'eccellenza italiana” (Jean-Christophe Babin, 2022). Questa è la dichiarazione rilasciata da Jean-Christophe Babin in occasione del lancio della piattaforma Metaverso Bulgari. Infatti, tra gli obiettivi primari del *Bulgari Metaverse* vi è la creazione di un'esperienza coinvolgente ed interattiva per i propri utenti: essi, tramite la piattaforma, avranno dunque l'opportunità di accedere alla *boutique* Bvlgari, esplorare i prodotti della *Maison*, e persino interagire con gli avatar dei rappresentanti del servizio clienti.

Tuttavia, questa non è l'unica dichiarazione rilasciata da Babin in quanto il CEO ha più volte sottolineato come il metaverso possa offrire ai marchi di lusso e, in particolare, a Bvlgari, l'opportunità di creare esperienze coinvolgenti per i propri clienti tramite la combinazione di fisico e virtuale. Inoltre, Babin ha anche evidenziato come il metaverso possa rappresentare un valido aiuto nel raggiungimento di nuovi clienti, inclusi quelli che potrebbero non avere la possibilità di visitare fisicamente le *boutique* Bvlgari. A tal proposito, in un'intervista rilasciata a Forbes Jean-Christophe Babin ha sostenuto il ruolo chiave ricoperto dal metaverso nel mondo del *retail* e del lusso. In particolare, il CEO di Bvlgari ha affermato che tale tecnologia “offre ai marchi l'opportunità di raggiungere un pubblico globale, offrendo ai clienti di tutto il mondo la possibilità di esplorare i prodotti e partecipare a eventi virtuali” (Jean-Christophe Babin, Forbes, 2022).

Dunque, l’iniziativa di Bvlgari nel metaverso può contribuire a migliorare la visibilità del marchio e a raggiungere un pubblico più ampio, con particolare riferimento ai giovani consumatori, più inclini ad adottare le tecnologie digitali. In particolare, la presenza sul metaverso consente alla *Maison* di rivolgersi ad una base utenti maggiormente diversificata rispetto a quella raggiungibile tramite le strategie di marketing tradizionali. Il metaverso, infatti, poiché accessibile da ogni parte del mondo, permette di raggiungere un pubblico globale e di espandersi in mercati in cui non ha una presenza fisica. A tal proposito, Geo Ceccarelli, fondatore di Experiency, sostiene che il metaverso non sia solamente una questione di spazio, ma è legato al tempo che gli utenti possono passare insieme al brand; “quindi avere un metaverso proprietario vuol dire far passare del tempo di qualità agli ospiti all’interno del metaverso, ed è il primo aspetto rilevante, e il brand può a sua volta [...] ricontattare eventualmente le persone che hanno avuto questa esperienza all’interno del metaverso con contenuti di rilevanza per loro” (Geo Ceccarelli, *IlSole24Ore*, 2022).

Inoltre, la presenza di Bvlgari nel metaverso può contribuire a migliorare la percezione del brand attraverso l’offerta di esperienze coinvolgenti e innovative. *Bulgari Metaverse* è stato infatti progettato per offrire un’esperienza esclusiva e lussuosa, in grado di riflettere l’immagine di marca di Bvlgari; conseguentemente, questo può contribuire nel rafforzamento della percezione del brand come sinonimo di eleganza e di lusso. Tramite la sua presenza nel metaverso, Bvlgari è anche in grado di aumentare il livello di *engagement* dei propri clienti e la fidelizzazione al brand. A sostegno dei benefici derivanti dallo sviluppo di una piattaforma proprietaria Raffaella Camera, responsabile del *branding* di Unreal Engine presso Epic Games, in un comunicato stampa che annunciava la collaborazione con Bvlgari ha affermato: “Le esperienze interattive possono cambiare le regole del gioco di qualunque brand, dando loro la possibilità di connettersi con la propria *community* in modo significativo e duraturo” (Raffaella Camera, 2021).

In sintesi, ancora una volta Bvlgari è stata una pioniera ed ha superato tutte le aspettative: infatti, con *Bulgari Metaverse* la *Maison* si propone di creare un’esperienza di realtà virtuale di alto livello rivolta a tutti gli utenti che desiderano esplorare ed immergersi nella cultura, nella storia e nell’arte di Roma.



## Conclusioni

Il presente elaborato si è proposto di rispondere a una domanda estremamente attuale in riferimento al contesto odierno: il lusso *Made in Italy* è (e sarà) in grado di adattarsi con successo alla trasformazione digitale?

A seguito di un'attenta e approfondita analisi, possiamo affermare che il lusso italiano ha dimostrato una straordinaria ed abile capacità di adattarsi e prosperare nell'era digitale. In particolare, durante il corso della nostra ricerca, abbiamo esplorato le radici del lusso targato *Made in Italy*, nonché le sue caratteristiche distintive: l'artigianato di qualità, l'attenzione per i dettagli e la tradizione del "fare a mano" da sempre contraddistinguono la produzione di lusso italiana. Tuttavia, l'avvento della digitalizzazione ha aperto nuove frontiere per il *Made in Italy*, consentendo alle aziende di ampliare il loro raggio di influenza e di comunicare con consumatori in modi nuovi, innovativi e maggiormente coinvolgenti.

Sulla scia di tali tendenze, uno degli aspetti cruciali emersi dalla ricerca, riguarda proprio il crescente legame tra lusso, *Made in Italy*, e digitalizzazione.

Nel contesto attuale, la trasformazione digitale ha infatti assunto un ruolo significativo all'interno dell'industria del lusso, spingendo le aziende italiane a rivedere le proprie strategie. In un tale contesto, il *Made in Italy* ha dovuto affrontare una sfida particolarmente ardua: mantenere la sua autenticità ed il suo *appeal* in un mondo sempre più interconnesso e digitale. Tuttavia, anziché rappresentare un ostacolo, la digitalizzazione si è rivelata un alleato prezioso per il lusso italiano, che si è dimostrato perfettamente in grado di affrontare con successo questa realtà in continuo cambiamento. L'innovazione tecnologica ha infatti consentito alle aziende di lusso italiane di espandersi globalmente, raggiungere nuove frontiere e connettersi con i consumatori in modo più profondo ed emozionale.

Inoltre, abbiamo esaminato Bvlgari come caso di successo nel panorama del lusso *Made in Italy*, in quanto la suddetta *Maison* è stata in grado di cogliere il beneficio dell'innovazione digitale integrandola nella propria strategia aziendale.

Il caso Bvlgari dimostra dunque come gli elementi del lusso, del *Made in Italy*, e della digitalizzazione possano essere combinati in modo efficace per creare un successo duraturo ed una reputazione di eccellenza a livello globale, raggiungendo una posizione di vantaggio competitivo. Bvlgari ha quindi provato che la combinazione tra la tradizione artigianale italiana e l'audace abbraccio alla digitalizzazione può portare a risultati straordinari, catturando l'immaginazione e l'attenzione di utenti in tutto il mondo.

Il futuro del lusso *Made in Italy* nella trasformazione digitale sembra dunque promettente: l'innovazione in ambito tecnologico apre continuamente nuove frontiere e possibilità, consentendo alle aziende di lusso italiane di raggiungere un pubblico globale, connettersi con i consumatori in modo autentico, e creare esperienze di lusso senza precedenti.

In particolare, grazie a questa fusione di lusso e tecnologia, il *Made in Italy* continua a eccellere, mantenendo sempre vivo il suo *status* sinonimo di eleganza, stile e qualità senza tempo nel panorama del lusso globale. A mio avviso, dunque, indipendentemente dalle nuove sfide che si presenteranno, il *Made in Italy* resterà un simbolo di prestigio, eleganza e stile senza tempo, e continuerà a conquistare le generazioni presenti e future in tutto il mondo.

## **Bibliografia**

Abed, S. S., Dwivedi, Y. K., & Williams, M. D. (2015). Social media as a bridge to e-commerce adoption in SMEs: A systematic literature review. *The Marketing Review*, 15(1), 39-57.

Allèrès, D. (1997). *Luxe... Stratégies-Marketing*, 2 ème éd. Paris, Economica. Bastien V. et Kapferer JN (2008), *Luxe oblige*, Editions d'organisation, Eyrolles. Belk R.(1988), Possessions and the extended self, *Journal of Consumer Research*, 15, 139-168.

Alvim, L. (2022). How the metaverse could impact the world and the future of technology.

Arora, A., Chhabra, A., & Sharma, P. (2012). Scalability issues in cloud computing. *International Journal of Computer Science and Information Technologies*, 3(4), 5616-5620.

Arribas, V., & Alfaro, J. A. (2018). 3D technology in fashion: from concept to consumer. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*.

Atzori, L., Iera, A., & Morabito, G. (2010). The Internet of Things: A survey. *Computer Networks*, 54(15), 2787-2805.

Barnes, D., Clear, F., Dyerson, R., Harindranath, G., Harris, L., & Rae, A. (2012). Web 2.0 and micro-businesses: an exploratory investigation. *Journal of small business and Enterprise development*, 19(4), 687-711.

Becker, V. Bvlgari Roma: the joy of gems: magnificent high jewelry creations. (No Title).

- Bellaiche, J. M., Mei-Pochtler, A., & Hanisch, D. (2010). The new world of luxury. *Report, Boston Consulting Group, Boston*.
- Berman, S. J. (2012). Digital transformation: opportunities to create new business models. *Strategy & leadership*, 40(2), 16-24.
- Berman, S. J., & Marshall, A. (2019). Making digital transformation work for you: Lessons from a decade of research. *MIT Sloan Management Review*, 60(2), 80-88.
- Bertola, P., & Colombi, C. (2014). Rebranding Made in Italy: a design-driven reading. *Fashion Practice*, 6(2), 175-200.
- Bettioli, M. (2015). Raccontare il made in Italy: un nuovo legame tra cultura e manifattura. Marsilio Editori spa.
- Bianchini, M., & Parente, M. (2008). The role of design in the development of the Made in Italy brand in China. *Design Management Journal*, 3(1), 53-59.
- Boffelli, A., Cillo, P., & De Giovanni, P. (2018). Digital transformation of Italian companies: where are we?. *Sinergie Italian Journal of Management*, 36(106), 85-98.
- Bortoluzzi, G., Chiarvesio, M., Romanello, R., Tabacco, R., & Veglio, V. (2020). Industry 4.0 technologies and the servitization strategy: a good match?. *Sinergie Italian Journal of Management*, 38(1), 55-72.
- Bouwman, H., Nikou, S., Molina-Castillo, F. J., & de Reuver, M. (2018). The impact of digitalization on business models. *Digital Policy, Regulation and Governance*, 20(2), 105-124.
- Bresciani, S., Ferraris, A., & Del Giudice, M. (2018). The management of organizational ambidexterity through alliances in a new context of analysis: Internet of

Things (IoT) smart city projects. *Technological Forecasting and Social Change*, 136, 331-338.

Breslin, M. J. (2021). NFTs: A Primer on the Future of Digital Ownership. *The Journal of Alternative Investments*, 24(1), 67-78.

Bughin, J., Hazan, E., Ramaswamy, S., Chui, M., Allas, T., Dahlstrom, P., ... & Trench, M. (2017). Artificial intelligence: The next digital frontier?.

Cappellieri, A. (2021). *Serpenti: il potere della metamorfosi*. Silvana Editoriale.

Castronova, E. (2019). *Synthetic worlds: The business and culture of online games*. University of Chicago press.

Cerrato, D. (2011). Natura e determinanti del vantaggio competitivo sostenibile nella prospettiva resource-based: alcune riflessioni critiche. *Sinergie Italian Journal of Management*, (63), 11-40.

Chan, R. (2021). The Metaverse: The Next Internet? *The Journal of Alternative Investments*, 24(1), 79-86.

Chang, W. Y., Taecharunroj, V., & Kapasuwan, S. (2022). Sustainable Luxury Consumers' Preferences and Segments: Conjoint and Cluster Analyses. *Sustainability*, 14(15), 9551.

Chang, Y., Iakovou, E., & Shi, W. (2020). Blockchain in global supply chains and cross border trade: a critical synthesis of the state-of-the-art, challenges and opportunities. *International Journal of Production Research*, 58(7), 2082-2099.

Chen, H., Chiang, R. H., & Storey, V. C. (2012). Business intelligence and analytics: From big data to big impact. *MIS quarterly*, 36(4), 1165-1188.

- Chevalier, M., & Mazzalovo, G. (2008). *Luxury brand management*. Franco Angeli, Milano.
- Christodoulides, G., & Michaelidou, N. (2022). Guest editorial: Advancing research on global luxury consumption. *International Marketing Review*, 39(2), 145-148.
- Crosby, M., Pattanayak, P., Verma, S., & Kalyanaraman, V. (2016). Blockchain technology: Beyond bitcoin. *Applied Innovation*, 2(6-10), 71-77.
- Davenport, T. H. (2013). Analytics 3.0. *Harvard business review*, 91(12), 64-72.
- Davenport, T. H., Barth, P., & Bean, R. (2012). How big data is different. *MIT Sloan Management Review*, 54(1), 43-46.
- de Bogotá, C. D. C. (2021). The state of fashion 2021.
- de Boissieu, E., Kondrateva, G., Baudier, P., & Ammi, C. (2021). The use of blockchain in the luxury industry: supply chains and the traceability of goods. *Journal of Enterprise Information Management*, 34(5), 1318-1338.
- Dong, X., & McIntyre, S. H. (2014). The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies.
- Dubois, B., Czellar, S., & Laurent, G. (2005). Consumer segments based on attitudes toward luxury: Empirical evidence from twenty countries. *Marketing letters*, 16, 115-128.
- Dubois, D., Jung, S., & Ordabayeva, N. (2021). The psychology of luxury consumption. *Current Opinion in Psychology*, 39, 82-87.
- Ebert, C., & Duarte, C. H. C. (2018). Digital transformation. *IEEE Softw.*, 35(4), 16-21.

Fox, A., Griffith, R., Joseph, A. D., Katz, R. H., Konwinski, A., Lee, G., & Stoica, I. (2009). Above the clouds: A Berkeley view of cloud computing. Technical Report No. UCB/EECS-2009-28, EECS Department, University of California, Berkeley.

Francioni, B., & Albanesi, G. (2017). The Italian Sounding Phenomenon: The Case Of Germany. *International Journal of Economic Behavior (IJEb)*, 7(1), 39-50.

Gartner. (2019). Digital Business Transformation: Creating the Customer-Centric Organization. Gartner.

Gasparri, S., & Tassinari, A. (2020). 'Smart' industrial relations in the making? Insights from analysis of union responses to digitalization in Italy. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 75(4), 796-817.

Gattuso, D. (2019). Digital transformation in Italian SMEs: drivers and barriers. *Journal of Management & Governance*, 23(4), 967-994.

Gazzola, P., Pavione, E., & Pezzetti, R. (2017, February). Sustainable consumption in the luxury industry: Towards a new paradigm in China's high-end demand. In Proceedings of the 2nd Czech-China scientific conference 2016. IntechOpen.

Han, Y. J., Nunes, J. C., & Drèze, X. (2010). Signaling status with luxury goods: The role of brand prominence. *Journal of marketing*, 74(4), 15-30.

Hennigs, N., Wiedmann, K. P., Klarmann, C., Strehlau, S., Godey, B., Pederzoli, D., ... & Oh, H. (2012). What is the value of luxury? A cross-cultural consumer perspective. *Psychology & Marketing*, 29(12), 1018-1034.

Hirsch, P. B. (2022). Adventures in the metaverse. *Journal of Business Strategy*, (ahead-of-print).

Ismail, M. H., Khater, M., & Zaki, M. (2017). Digital business transformation and strategy: What do we know so far. *Cambridge Service Alliance*, 10(1), 1-35.

Ivanov, D., & Lödding, H. (2017). Blockchain in logistics and supply chain: trick or treat?. *Transportation Research Procedia*, 22, 335-342.

Jeble, S., Dubey, R., Childe, S. J., Papadopoulos, T., Roubaud, D., & Prakash, A. (2018). Impact of big data and predictive analytics capability on supply chain sustainability. *The International Journal of Logistics Management*, 29(2), 513-538.

Joy, A., Zhu, Y., Peña, C., & Brouard, M. (2022). Digital future of luxury brands: Metaverse, digital fashion, and non-fungible tokens. *Strategic Change*, 31(3), 337-343.

Kannan, P. K. (2017). Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International journal of research in marketing*, 34(1), 22-45.

Kapferer, J. N. (1997). Managing luxury brands. *Journal of brand management*, 4(4), 251-259.

Kapferer, J. N., & Bastien, V. (2012). *The luxury strategy: Break the rules of marketing to build luxury brands*. Kogan page publishers.

Khaund, S. (2021). Non-Fungible Tokens (NFTs): A blockchain-based approach to art and digital assets ownership. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 72(4), 478-487.

Ko, E., Costello, J. P., & Taylor, C. R. (2019). What is a luxury brand? A new definition and review of the literature. *Journal of Business Research*, 99, 405-413.

Kotter, J. P. (2007). Leading change: Why transformation efforts fail. In *Museum management and marketing* (pp. 20-29). Routledge.



- Kozhirbayev, Z., Kwan, R., & Dong, F. (2018). Scalability challenges in cloud computing. *International Journal of Grid and Distributed Computing*, 11(2), 95-102.
- Kshetri, N. (2018). 1 Blockchain's roles in meeting key supply chain management objectives. *International Journal of information management*, 39, 80-89.
- Kudyba, S. (2018). Data analytics tools: An overview. *Business Horizons*, 61(5), 873-882.
- Lacity, M. C., Willcocks, L. P., & Craig, A. (2014). Robotic process automation. The Outsourcing Unit Working Research Paper Series.
- Lacity, M., & Willcocks, L. P. (2017). Beyond RPA: Cognitive Automation. *MIS Quarterly Executive*, 16(3), 185-202.
- Lanzolla, G., & Anderson, J. (2008). Digital transformation. *Business Strategy Review*, 19(2), 72-76.
- Larjovuori, R. L., Bordi, L., & Heikkilä-Tammi, K. (2018, October). Leadership in the digital business transformation. In *Proceedings of the 22nd international academic mindtrek conference* (pp. 212-221).
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2004). *Management information systems: Managing the digital firm*. Pearson Educación.
- Lee, J., Kao, H., & Yang, S. (2018). Service innovation and smart analytics for Industry 4.0 and big data environment. *Procedia Manufacturing*, 22, 939-946.
- Li, L., Su, F., Zhang, W., & Mao, J. Y. (2018). Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective. *Information Systems Journal*, 28(6), 1129-1157.

- Lombardi, M. (2022). Il lavoro nel metaverso: uno spazio indefinito del possibile. *Labour & Law Issues*, 8(2), 26-39.
- Ma, L., & Wu, X. (2020). Application of Robotic Process Automation in Logistics Supply Chain Management. *Journal of Intelligent & Robotic Systems*, 98(3), 827-841.
- Martinello, P. "Made in": quando l'etichetta sa di protezionismo.
- Matarazzo, M., Penco, L., & Profumo, G. (2020). How is digital transformation changing business models and internationalisation in Made in Italy SMEs?. *Sinergie Italian Journal of Management*, 38(3), 89-107.
- Matarazzo, M., Penco, L., Profumo, G., & Quaglia, R. (2021). Digital transformation and customer value creation in Made in Italy SMEs: A dynamic capabilities perspective. *Journal of Business Research*, 123, 642-656.
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & information systems engineering*, 57, 339-343.
- Mell, P., & Grance, T. (2011). The NIST definition of cloud computing. *National Institute of Standards and Technology*, 53(6), 50.
- Mishra, A., & Mishra, D. K. (2017). Cloud computing: A review on services, security issues, and challenges. *Journal of Network and Computer Applications*, 79, 88-105.
- Nakamoto, S. (2008). Bitcoin: A peer-to-peer electronic cash system. *Decentralized business review*, 21260.
- Ngai, J., & Cho, E. (2012). The young luxury consumers in China. *Young Consumers*.
- Nueno, J. L., & Quelch, J. A. (1998). The mass marketing of luxury.

Nwaiwu, F. (2018). Review and comparison of conceptual frameworks on digital business transformation. *Journal of Competitiveness*.

O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338.

Okonkwo, U. (2007). A question of luxury. In *Luxury Fashion Branding: Trends, Tactics, Techniques* (pp. 7-12). London: Palgrave Macmillan UK.

Paciolla, R., & Mai, L. W. (2011). The impact of Italianate on consumers' brand perceptions of luxury brands. *ACR European Advances*.

Pang, W., Ko, J., Kim, S. J., & Ko, E. (2021). Impact of COVID-19 pandemic upon fashion consumer behavior: focus on mass and luxury products. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*.

Pantano, E., & Viassone, M. (2021). The role of automation in reshaping the customer experience in retail. *Journal of Business Research*, 130, 22-33.

Peppard, J., & Ward, J. (2016). *The strategic management of information systems: Building a digital strategy*. John Wiley & Sons.

Peters, S., & Panayiotou, N. (2019). IoT-based smart supply chain management: A conceptual framework. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(5), 876-902.

PICCHI, N. (2005). *Marchio d'origine, ipotesi di tutela del Made in Italy e quadro normativo internazionale*.

Robben, X. (2023). *La catena del valore di Michael Porter: Sbloccate il vantaggio competitivo della vostra azienda*. 50Minutos. es.

Roman, R., Najera, P., & Lopez, J. (2011). Securing the Internet of Things. *Computer*, 44(9), 51-58.

Romero, D., Flores, M., Herrera, M., & Resendez, H. (2019, June). Five management pillars for digital transformation integrating the lean thinking philosophy. In 2019 IEEE International conference on Engineering, technology and Innovation (ICE/ITMC) (pp. 1-8). IEEE.

Ross, J. W., & Beath, C. M. (2018). The future of digital business transformation. *MIT Sloan Management Review*, 59(2), 1-10.

Ross, J. W., & Weill, P. (2002). Six IT decisions your IT people shouldn't make. *Harvard business review*, 80(11), 84-95.

Schmidt, C. G., Klöckner, M., & Wagner, S. M. (2021). Blockchain for supply chain traceability: case examples for luxury goods. *Digital Business Models in Industrial Ecosystems: Lessons Learned from Industry 4.0 Across Europe*, 187-197.

Scholz, J., & Smith, A. N. (2016). Augmented reality: Designing immersive experiences that maximize consumer engagement. *Business Horizons*, 59(2), 149-161.

Schwertner, K. (2017). Digital transformation of business. *Trakia Journal of Sciences*, 15(1), 388-393.

Shahid, S., & Paul, J. (2021). Intrinsic motivation of luxury consumers in an emerging market. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 61, 102531.

Shi, W., Cao, J., Zhang, Q., Li, Y., & Xu, L. (2016). Edge computing: Vision and challenges. *IEEE Internet of Things Journal*, 3(5), 637-646.

Singh, S., Sood, S. K., & Gupta, M. P. (2019). Blockchain technology: A review of the security challenges and countermeasures. *Journal of Network and Computer Applications*, 125, 251-279.

Spallino, M., Bellante, F., & LUPO, G. M. (2014). Le peculiarità del mercato del lusso. *ANNALI DELLA FACOLTÀ DI ECONOMIA. UNIVERSITÀ DI PALERMO, 2014*, 17-23.

Stephenson, N. (2003). *Snow crash: A novel*. Spectra.

Swan, M. (2015). *Blockchain: blueprint for a new economy*. O'Reilly Media, Inc.

Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, 43(2-3), 172-194.

Thomsen, D. C., & Thomsen, M. R. (2019). Business intelligence and analytics tools: A survey of state-of-the-art. *International Journal of Business Intelligence Research*, 10(3), 1-23.

Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of retailing*, 85(1), 31-41.

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The journal of strategic information systems*, 28(2), 118-144.

Wang, Y., Sun, S., & Song, Y. (2011). Chinese luxury consumers: Motivation, attitude and behavior. *Journal of Promotion Management*, 17(3), 345-359.

Weinberger, M. (2022). What Is Metaverse?—A Definition Based on Qualitative Meta-Synthesis. *Future Internet*, 14(11), 310.

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Press.

Zannino, S. D. (2012). Aspettando il regolamento dell'Unione europea in materia di etichettatura di origine di alcuni prodotti: panacea, ricostituente o placebo per il made in Italy?. *Il diritto del commercio internazionale*, 26(1), 175-222.

Zhang, L., & Cude, B. J. (2018). Chinese consumers' purchase intentions for luxury clothing: A comparison between luxury consumers and non-luxury consumers. *Journal of International Consumer Marketing*, 30(5), 336-349.

Zheng, Z., Xie, S., Dai, H., Chen, X., & Wang, H. (2017, June). An overview of blockchain technology: Architecture, consensus, and future trends. In 2017 IEEE international congress on big data (BigData congress) (pp. 557-564). Ieee.

Zhou, L., Wu, W. P., & Luo, X. (2007). Internationalization and the performance of born-global SMEs: the mediating role of social networks. *Journal of international business studies*, 38, 673-690.

Ziyadin, S., Suiubayeva, S., & Utegenova, A. (2020). Digital transformation in business. In *Digital Age: Chances, Challenges and Future 7* (pp. 408-415). Springer International Publishing.

Zohar, A. (2015). Bitcoin: under the hood. *Communications of the ACM*, 58(9), 104-113.

## Sitografia

<http://www.impresaoggi.com/it/articoli/Artspec10.pdf#:~:text=La%20differenziazione%20pu%C3%B2%20essere%20costosa,di%20proporre%20prodotti%20pi%C3%B9%20standardizzati.>

<https://altagamma.it/media/source/Altagamma%20-%20Bain%20Luxury%20Market%20Monitor%202021.pdf>

[https://altagamma.it/media/source/no%20link%20CS%20OSSERVATORIO%20ALTAGAMMA%202022\\_def.pdf](https://altagamma.it/media/source/no%20link%20CS%20OSSERVATORIO%20ALTAGAMMA%202022_def.pdf)

<https://auraluxuryblockchain.com/about>

<https://avark.agency/learn/article/what-is-aura/>

<https://aws.amazon.com/it/what-is-cloud-computing/>

<https://azure.microsoft.com/en-us/resources/cloud-computing-dictionary/what-is-cloud-computing/>

<https://blockgeeks.com/guides/non-fungible-tokens-learn-blockchain/>

<https://blog.roblox.com/2021/05/gucci-garden-experience/>

<https://brand-news.it/brand/persona/abbigliamento/bulgari-entra-nel-metaverso-con-una-piattaforma-proprietaria-ideata-da-experieny/>

<https://ccinice.org/record-moda-made-in-italy-nel-2022-e-le-prospettive-per-il-2023/?lang=it>

<https://consensys.net/blog/press-release/lvmh-microsoft-consensys-announce-aura-to-power-luxury-industry/>

<https://consensys.net/staking>

<https://cryptorobin.it/bulgari-lancia-il-nuovo-octo-finissimo-ultra-nel-mondo-nft>

<https://deciem.com/en-it/deciem-about.html>

<https://en.cryptonologist.ch/2022/06/27/temera-luxochain-polygon-collaboration-bulgari/>

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:02013R0952-20161224&from=EN>

<https://factorial.it/blog/digital-transformation-aziendale/>

<https://fashionunited.uk/news/culture/bulgari-serpenti-transforms-into-nft-art-with-immersive-ai-installation/2021100758248>

<https://fashionunited.uk/news/fashion/bulgari-to-rewrite-the-future/2008103033078>

<https://files.investis.com/bulgari/reports/ba06.pdf>

<https://forbes.it/eccellenza/bulgari/>

<https://highjewellerydream.com/it/bulgari-beyond-wonder-nft>

<https://hosting.fluidbook.com/LVMH/2022interactiveannualreport/en/#/page/16>

<https://hubstyle.sport-press.it/2023/02/22/la-moda-italiana-prevede-un-giro-daffari-del-8-nel-2023/>

<https://hypebeast.com/2021/5/roblox-gucci-garden-alessandro-michele-archetypes>

<https://ilmiodiabeto.org/2022/06/18/bulgari-presenta-un-ecosistema-di-orologi-nft-brevettato>

<https://iride.agency/marketing-del-made-in-italy-come-valorizzare-litalianita-dei-prodotti/>

<https://iris.unipa.it/retrieve/handle/10447/104778/144224/Le%20peculiarit%C3%A0%20del%20mercato%20del%20lusso%20.pdf>

<https://it.fashionnetwork.com/news/Lvmh-compra-il-60-di-off-white-da-virgil-abloh,1321266.html>

<https://it.fashionnetwork.com/news/Maison-bulgari-ceduta-a-lvmh,157588.html>

<https://italianwatchspotter.com/bulgari-octo-finissimo-ultra/>

<https://jingculturecrypto.com/bulgari-serpenti-metamorphosis-refik-anadol-ai-nft/>

<https://link.springer.com/content/pdf/10.1057/rpm.2010.43.pdf>

<https://madeinitalycert.it/>

<https://mam-e.it/lusso-e-made-in-italy-litalia-e-protagonista-della-produzione/>

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

<https://marketingtochina.com/china-luxury-market-guide/>



<https://martinroll.com/resources/articles/asia/chinese-luxury-consumers-trends-and-challenges-for-luxury-brands/>

<https://medium.com/@21investsocial/le-4-a-del-made-in-italy-671a010ed734>

<https://montenapodaily.com/2021/06/17/partnership-strategica-fra-google-cloud-e-lvmh/>

<https://nftnewspro.com/on-the-zepeto-metaverse-platform-bulgari-starts-a-virtual-world/>

<https://octo-ultra.bulgari.com/>

<https://penshare.it/made-italy-italia/>

[https://prodigitale.org/media/blog/I\\_6\\_pilastri\\_per\\_innescare\\_la TRASFORMAZIONE DIGITALE degli Studi Professionali.pdf](https://prodigitale.org/media/blog/I_6_pilastri_per_innescare_la TRASFORMAZIONE DIGITALE degli Studi Professionali.pdf)

[https://roma.corriere.it/notizie/arte\\_e\\_cultura/21\\_febbraio\\_09/roma-nuova-luce-l-ara-pacis-un-finanziamento-bulgari-progetto-gioielliere-4fd306e0-6b07-11eb-8b10-8eef7b7ae281.shtml](https://roma.corriere.it/notizie/arte_e_cultura/21_febbraio_09/roma-nuova-luce-l-ara-pacis-un-finanziamento-bulgari-progetto-gioielliere-4fd306e0-6b07-11eb-8b10-8eef7b7ae281.shtml)

<https://senatus.net/article/save-the-children-rewrite-the-future-with-bulgari/>

<https://soldiexpert.com/moneyreport/etf-sul-lusso-investire-borsa-fondi/93605>

<https://sovraintendenzaroma.it/content/campidoglio-nuovo-atto-di-mecenatismo-culturale-della-maison-bulgari-l%E2%80%99area-sacra-di-largo>

<https://st.ilsole24ore.com/art/moda/2015-10-09/bulgari-dona-roma-15-milioni-restaurare-scalinata-piazza-spagna-babin-in-arrivo-anche-altri-progetti-113459.shtml>

[https://statista-smi.s3.amazonaws.com/MICI17/20170322\\_Poster\\_MICI\\_EN.pdf](https://statista-smi.s3.amazonaws.com/MICI17/20170322_Poster_MICI_EN.pdf)

<https://stream24.ilsole24ore.com/video/economia/bulgari-metaverso-una-roma-futuristica-segni-e-luci/AEoccAhB>

<https://style.corriere.it/moda/abbigliamento-classico-ritorno-gen-z>

[https://suitupblog.com/la-digital-business-transformation-i-5-pilastri-fondamentali-del-cambiamento/?utm\\_content=cmp-true](https://suitupblog.com/la-digital-business-transformation-i-5-pilastri-fondamentali-del-cambiamento/?utm_content=cmp-true)

<https://techprincess.it/bulgari-nft/>

<https://techprincess.it/stasera-in-tv-cosa-guardare-oggi-22-maggio-2023/>

<https://temera.it/fr/news/press/temera-luxochain-e-polygon-sono-lieti-di-annunciare-la-collaborazione-con-bulgari-per-lalta-gioielleria-che-entra-in-una-nuova-era-quella-di-smeraldi-rubini-e-nft.html>

<https://temera.it/it/case-study/bulgari.html>

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

[https://thesis.unipd.it/bitstream/20.500.12608/31335/1/Babetto\\_Enrico.pdf.pdf](https://thesis.unipd.it/bitstream/20.500.12608/31335/1/Babetto_Enrico.pdf.pdf)

<https://tinyurl.com/2rfu6kfv>

<https://tivitti.com/bulgari-nel-metaverso-con-una-piattaforma-proprietaria/>

<https://uk.fashionnetwork.com/news/Dressx-launches-nft-marketplace,1393150.html>

<https://weagroup.it/made-in-italy-un-valore-da-comunicare-anche-in-italia/>

<https://web-assets.bcg.com/f2/f1/002816bc4aca91276243c72ee57d/bcgxaltagamma-true-luxury-global-consumer-insight-2021.pdf>

[https://web-assets.bcg.com/img-src/True-Luxury-Global-Consumer-Insight-2020-PR\\_tcm9-252200.pdf](https://web-assets.bcg.com/img-src/True-Luxury-Global-Consumer-Insight-2020-PR_tcm9-252200.pdf)

[https://www.adm.gov.it/portale/documents/20182/2870257/guidance-on-non-preferential-rules-of-origin\\_ita+finale.pdf/f122d326-0d1b-4431-857a-9380fc9131c7#:~:text=Quando%20un%20solo%20paese%20%C3%A8,di%20tale%20paese%20o%20territorio%E2%80%9D.](https://www.adm.gov.it/portale/documents/20182/2870257/guidance-on-non-preferential-rules-of-origin_ita+finale.pdf/f122d326-0d1b-4431-857a-9380fc9131c7#:~:text=Quando%20un%20solo%20paese%20%C3%A8,di%20tale%20paese%20o%20territorio%E2%80%9D.)

[https://www.adnkronos.com/bulgari-entra-nel-metaverso-con-una-roma-virtuale-ricreata-in-unreal-engine-5\\_3fJ0KcdWAg3jPVzkLoGdlz](https://www.adnkronos.com/bulgari-entra-nel-metaverso-con-una-roma-virtuale-ricreata-in-unreal-engine-5_3fJ0KcdWAg3jPVzkLoGdlz)

<https://www.advisoronline.it/strumenti-finanziari/investimenti-alternativi/61140-il-lusso-sovraperforma-il-mercato-i-numeri-del-boom.action>

<https://www.agi.it/economia/news/2023-01-27/lvmh-fabbrica-del-lusso-fatturato-record-19828607/>

<https://www.alzarating.com/scelta-strategica-per-le-imprese-il-made-in-italy-nel-2020/>

<https://www.ammannato.it/invented-in-italy/sintesi-normative.html>

<https://www.andeanecuador.com.ec/content/dam/assets/dc/Documents/consumer-business/Potencias-Globales-Articulos-de-Lujo-2022.pdf>

[https://www.ansa.it/sito/notizie/economia/2022/11/15/lusso-2022-record-il-mercato-vola-a-1.400-miliardi-21\\_6f789c95-65e8-4bb8-9f28-af83f34f3958.html#:~:text=Sar%C3%A0%20un%202022%20record%20per,con%20un%20incremento%20del%2022%25.](https://www.ansa.it/sito/notizie/economia/2022/11/15/lusso-2022-record-il-mercato-vola-a-1.400-miliardi-21_6f789c95-65e8-4bb8-9f28-af83f34f3958.html#:~:text=Sar%C3%A0%20un%202022%20record%20per,con%20un%20incremento%20del%2022%25.)

<https://www.arapacis.it/it/notizie/l-ara-pacis-si-svela-una-nuova-luce-con-il-contributo-di-bulgari>

<https://www.authentico-ita.org/quanto-vale-il-made-in-italy/>

<https://www.bain.com/about/media-center/press-releases/2022/global-personal-luxury-goods-market-reaches-288-billion-in-value-in-2021-and-experienced-a-remarkable-performance-in-the-first-quarter-2022>

<https://www.bain.com/insights/from-surging-recovery-to-elegant-advance-the-evolving-future-of-luxury/>

[https://www.bcg.com/capabilities/digital-technology-data/digital-transformation/overview?utm\\_source=search&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=digital&utm\\_description=paid&utm\\_topic=digital\\_transformation&utm\\_geo=global&utm\\_content=digital\\_transformation\\_group&gclid=Cj0KCQiApKagBhC1ARIsAFc7Mc4A5bq-Ea6KPM87ATXK7SVip\\_4SsKYFIc5S2FKP0LaBtf9o9A1RknIaAoI6EALw\\_wcB](https://www.bcg.com/capabilities/digital-technology-data/digital-transformation/overview?utm_source=search&utm_medium=cpc&utm_campaign=digital&utm_description=paid&utm_topic=digital_transformation&utm_geo=global&utm_content=digital_transformation_group&gclid=Cj0KCQiApKagBhC1ARIsAFc7Mc4A5bq-Ea6KPM87ATXK7SVip_4SsKYFIc5S2FKP0LaBtf9o9A1RknIaAoI6EALw_wcB)

<https://www.bcg.com/press/24giugno2020-true-luxury-global-consumer-insight>

<https://www.bulgari.com/en-int/the-maison/about-bulgari/bulgari-and-innovation.html>

<https://www.bulgari.com/en-int/the-maison/about-bulgari/bulgari-and-rome.html>

<https://www.bulgari.com/fr-ca/joaillerie/bagues/b-zero-1-bague-or-rose-353559>

<https://www.bulgari.com/it-it/103610.html>

<https://www.bulgari.com/it-it/collection/octo.html>

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

<https://www.bulgari.com/it-it/la-maison/lazienda/bulgari-and-rome.html>

<https://www.bulgari.com/it-it/orologi/octo-finissimo-orologio-argento-103710>

<https://www.bulgari.com/it-it/orologi/octo/octo-finissimo-orologio-titanio-grigio-103200>

<https://www.bulgari.com/it-it/orologi/uomo/octo-finissimo-orologio-argento-103431>

<https://www.bulgari.com/it-it/orologi/uomo/octo-finissimo-orologio-blu-103669>

<https://www.bulgari.com/it-it/orologi/uomo/octo-finissimo-orologio-grigio-103464>

<https://www.bulgari.com/it-it/orologi/uomo/octo-finissimo-orologio-nero-103072>

<https://www.bulgari.com/it-it/orologi/uomo/octo-finissimo-orologio-nero-103126>

<https://www.bulgari.com/it-it/orologi/uomo/octo-finissimo-orologio-nero-103371>

<https://www.bulgari.com/it-it/orologi/uomo/octo-finissimo-orologio-platino-grigio-103510>

<https://www.bulgari.com/it-it/serpenti-75-heritage.html#:~:text=Introdotte%20nel%201948%20come%20preziosi,assumere%20uno%20stile%20pi%C3%B9%20realistico.>

<https://www.bulgari.com/it-it/the-maison/about-bvlgari/bulgari-and-innovation.html>

<https://www.bulgari.com/it-it/the-maison/about-bvlgari/bulgari-and-innovation.html>

[https://www.bulgari.com/it-it/the-maison/about-bvlgari/bulgari-and-innovation.html?gclid=CjwKCAjwx\\_eiBhBGEiwA15gLN7xM9gILUQJEw2OJKNY4jf1RWSnGm8cA0jVxLepV4eMUIdWBHkSifBoCqYsQAvD\\_BwE&gclid=aw.ds](https://www.bulgari.com/it-it/the-maison/about-bvlgari/bulgari-and-innovation.html?gclid=CjwKCAjwx_eiBhBGEiwA15gLN7xM9gILUQJEw2OJKNY4jf1RWSnGm8cA0jVxLepV4eMUIdWBHkSifBoCqYsQAvD_BwE&gclid=aw.ds)

<https://www.businessinsider.com/3-top-luxury-retail-trends-for-2023-according-to-experts-2022-12?r=US&IR=T#:~:text=Luxury%20resale%20will%20boom%20in,%20C%20according%20to%20Bain%20%26%20Company>

<https://www.businessoffashion.com/articles/luxury/fashion-leaders-executive-roundtable-bof-shopify-insights-made-in-italy-future/>

<https://www.businessoffashion.com/articles/news-analysis/industry-insights-on-evolving-luxury-consumer-behaviour/>

[https://www.ccpb.it/wp-content/uploads/documenti/Legge\\_2010\\_04\\_08\\_-\\_55.pdf](https://www.ccpb.it/wp-content/uploads/documenti/Legge_2010_04_08_-_55.pdf)

<https://www.confartigianato.it/2023/01/studi-le-prospettive-e-le-incertezze-del-2023-per-il-sistema-delle-imprese-del-made-in-italy>

<https://www.confindustria.it/home/centro-studi/temi-di-ricerca/congiuntura-e-previsioni/dettaglio/congiuntura-flash-febbraio-2023>

<https://www.cretail.it/eccellenze-del-made-in-italy-la-moda/>

<https://www.criptoaluta.it/45775/bulgari-arriva-sul-metaverse-ecco-liniziativa-del-top-brand-di-gioielli>

<https://www.digitech.news/digital/28/06/2022/dagli-orologi-fino-all-alta-gioielleria-bulgari-entra-nel-mondo-nft/>

<https://www.doppiozero.com/la-vera-storia-del-made-in-italy>

<https://www.esteri.it/mae/resource/doc/2021/10/eccellenze2021.pdf>

[https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2022/737709/IPOL\\_STU\(2022\)737709\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2022/737709/IPOL_STU(2022)737709_EN.pdf)

<https://www.fashionmagazine.it/business/tra-made-in-italy-heritage-e-futuro-la-sfida-di-jean-christophe-babin-bulgari-diventeremo-i-numeri-uno-al-mondo-nel-gioiello-di-lusso-110786>

<https://www.fashionmagazine.it/market/con-temera-luxochain-e-polygon-bulgari-lalta-gioielleria-entra-nellera-degli-nft-109836>

<https://www.fashionmagazine.it/market/le-stime-di-pwc-nel-2025-la-cina-sar-il-maggiore-mercato-del-lusso-111240>

<https://www.financiallounge.com/news/2014/01/31/fashion-food-e-furniture-le-tre-f-del-made-in-italy/>

<https://www.foodaffairs.it/2022/05/20/i-30-maggiori-brand-italiani-valgono-1287-miliardi-di-dollari/>

<https://www.forbes.com/sites/annalisagirardi/2019/04/03/made-in-italy-what-is-behind-the-worldwide-famous-label/?sh=5711eee16556>

<https://www.forbes.com/sites/digital-assets/article/the-metaverse-explained/?sh=8e58d3348bd2>

<https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2021/12/21/what-is-the-metaverse-and-how-will-it-change-the-online-experience/?sh=3a16ab5d2f32>

<https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2022/06/01/metaverse-privacy-concerns-are-we-thinking-about-our-data/?sh=24567272ffb8>

<https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2022/11/29/the-metaverse-is-coming-are-you-ready/?sh=30184ed32115>

<https://www.forbes.com/sites/qai/2021/11/05/what-exactly-is-the-metaverse/?sh=36cc31502817>

<https://www.fortuneita.com/2019/01/10/la-romanita-di-bulgari-nel-mondo>

<https://www.gucci.com/us/en/st/stories/article/gucci-gaming-roblox>

<https://www.habitante.it/habitare/living-e-tendenze/limportanza-del-made-in-italy-nel-mondo/#:~:text=Il%20Made%20in%20Italy%20ha,dimora%20di%20una%20eccellent e%20artigianalit%C3%A0>

<https://www.igorvitale.org/psicologia-del-lusso-storia-definizione-interpretazione>

<https://www.ildirigente.com/marketing/moda-perche-scegliere-il-made-in-italy/#:~:text=Qualit%C3%A0%2C%20eccellenza%2C%20sicurezza%20e%20affidabilit%C3%A0,dell'economia%20del%20nostro%20Paese.>

<https://www.ilfoglio.it/moda/2018/05/22/news/deloitte-imprese-lusso-moda-made-in-italy-196252/>

<https://www.ilsole24ore.com/art/bulgari-presenta-parigi-suo-eden-anche-formato-nft-AEFKlJeB>

<https://www.ilsole24ore.com/art/bulgari-torna-sostenere-l-arte-roma-e-dona-nuova-illuminazione-all-ara-pacis-ADODUqIB>

<https://www.ilsole24ore.com/art/i-brand-moda-e-lusso-sono-piu-amati-made-italy-mondo-AEL6qGG>

<https://www.ilsole24ore.com/art/il-2022-premia-bulgari-dieci-anni-progetti-italia-e-mondo-AEO92SRC>

<https://www.ilsole24ore.com/art/in-cina-e-ripartito-shopping-lusso-marchi-italiani-prima-fila-AD6B13v>

<https://www.ilsole24ore.com/art/italia-patria-lusso-24-aziende-le-top-100-ma-i-limiti-piccole-dimensioni--AEARH6rE>

<https://www.ilsole24ore.com/art/kering-investe-second-hand-vestiaire-collective-AD45d2MB>

<https://www.ilsole24ore.com/art/le-tre-f-che-fanno-grandi-italia-fashion-furniture-food-AD1042t>

<https://www.ilsole24ore.com/art/lusso-78percento-moda-e-made-italy-ma-valore-aggiunto-va-oltre-confine-AEW7iYFC>

<https://www.ilsole24ore.com/art/lusso-cina-made-italy-fa-breccia-gen-z-conscious-e-individualista-AEzKTYJB>

<https://www.ilsole24ore.com/art/lvmh-continua-correre-ricavi-oltre-20-miliardi-17percento-AExYscGD>

<https://www.ilsole24ore.com/art/nasce-aura-gruppo-prada-lvmh-e-riche-mont-si-uniscono-nome-blockchain-AEJrFLC>

<https://www.ilsole24ore.com/art/ue-20-si-allontana-rischio-recessione-crescita-migliore-attese-ma-nubi-competitivita-AE2oaZmC>

<https://www.impreseterritorio.org/it/approfondimenti/moda-punta-di-diamante-del-made-in-italy-nel-mondo-persi-20-6-miliardi-ma-cresce-la-qualita.html>

<https://www.internazionalizzazione.confcooperative.it/Servizi-e-strumenti/Export-Italia/export-italia-giugno-2022-primo-semester-2022>

<https://www.internimagazine.it/agenda/serpenti-bulgari-intelligenza-artificiale/>

<https://www.investopedia.com/terms/e/ethereum.asp>

<https://www.iprights.it/made-in-italy-normativa/>

<https://www.istat.it/it/files//2023/01/Fiducia-consumatori-imprese-Gen-2023.pdf>

[https://www.istat.it/it/files//2023/02/Commercio-con-lestero-e-prezzi-allimport\\_122022.pdf](https://www.istat.it/it/files//2023/02/Commercio-con-lestero-e-prezzi-allimport_122022.pdf)

<https://www.italiansdo.it/il-made-in-italy-e-la-normativa-di-riferimento-terza-parte>

[https://www.itssi.it/made-in-italy-traino-della-ripresa-export-e-leve-di-sviluppo-post-pandemia/#Export\\_post\\_pandemia\\_il\\_Made\\_in\\_Italy\\_continua\\_a\\_funzionare\\_bene](https://www.itssi.it/made-in-italy-traino-della-ripresa-export-e-leve-di-sviluppo-post-pandemia/#Export_post_pandemia_il_Made_in_Italy_continua_a_funzionare_bene)

<https://www.kantar.com/it/inspiration/brands/kantar-brandz-italia-2021>

<https://www.lbss.it/aura-blockchain-consortium/>

<https://www.lofficielitalia.com/jewellery/bulgari-nasce-il-virus-free-fund>

<https://www.luxury-highlights.com/it/article/behind-the-made-in-italy/>

<https://www.luxury-highlights.com/it/article/italy-an-essential-territory-for-kering>

<https://www.luxurysociety.com/en/articles/2021/07/lvmhs-deal-with-google-is-groundbreaking-heres-why>

<https://www.lvmh.it/notizie-documenti/notizie/bulgari-inaugura-la-scalinata-restaurata-di-piazza-di-spagna-a-roma/>

<https://www.lvmh.it/notizie-documenti/notizie/i-partner-lvmh-con-altre-grandi-compagnie-di-lusso-su-aura-la-prima-grande-blockchain-di-lusso-internazionale/>

<https://www.lvmh.it/notizie-documenti/notizie/lvmh-e-google-cloud-partner-strategici-per-l-ai-e-l-innovazione-basata-su-cloud/>

<https://www.mark-up.it/il-mercato-del-lusso-e-solido-e-cresce-guardando-anche-al-mondo-virtuale>

<https://www.matteocapitini.com/post/made-in-italy-italianita>

<https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/state%20of%20fashion/2022/the-state-of-fashion-2022.pdf>

<https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-the-metaverse>

<https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-fashion-watches-and-jewellery#/>

<https://www.meccanicanews.com/2023/01/24/export-i-mercati-piu-promettenti-per-il-2023/>

<https://www.mffashion.com/news/bulgari-continua-l-espansione-nel-metaverso-con-zepeto-202208311813404310>

<https://www.mffashion.com/news/bulgari-sbarca-nel-metaverso-e-vara-l-alta-gioielleria-in-nft-202206151211551367>

<https://www.mffashion.com/news/livestage/bulgari-sbarca-nel-metaverso-e-vara-l-alta-gioielleria-in-nft-202206151211551367>

<https://www.mglobale.it/analisi-di-mercato/tutte-le-news/analisi-consumatori-alta-gamma.kl>

<https://www.milanofinanza.it/news/bulgari-continua-l-espansione-nel-metaverso-con-zepeto-202208311813404310>

<https://www.milanofinanza.it/news/lvmh-aumenta-al-10-la-sua-quota-in-tod-s-202104222223447064>

<https://www.mirkocuneo.it/strumenti-digital-transformation/>

<https://www.money.it/Marketing-del-made-in-Italy>

<https://www.msci.com/documents/10199/a6484b68-8345-435c-bd77-24ee4bc6ac17>

<https://www.multi-consult.com/strategia-del-made-in-italy-su-cosa-si-punta/>

<https://www.nytimes.com/2021/03/11/arts/design/what-is-an-nft.html>

<https://www.orelogidiclasse.com/bulgari-octo-finissimo-chronograph-gmt-automatic/>

<https://www.pambianconews.com/2022/12/14/la-moda-italiana-supera-le-aspettative-2022-a-quota-16-export-sfiora-19-361625/#:~:text=L'export%20della%20moda%20italiana,per%20cento%20per%20il%202022.>



<https://www.pambianconews.com/2023/02/09/la-moda-italiana-supera-le-previsioni-2022-a-quota-18-export-a-19-365842/>

<https://www.panorama.it/economia/made-in-italy-record>

<https://www.panorama.it/news/economia/otto-tipologie-consumatore-lusso>

<https://www.pisaorologeria.com/it/attivita/bulgari-octo-finissimo-ultra/>

<https://www.planetfashiontv.com/diamonds-are-so-old-fashioned-meet-nft-jewels-by-bulgari/>

[https://www.pradagroup.com/content/dam/pradagroup/documents/2021/aprile/AURA%20Blockchain\\_IT\\_20042021.pdf](https://www.pradagroup.com/content/dam/pradagroup/documents/2021/aprile/AURA%20Blockchain_IT_20042021.pdf)

<https://www.pradagroup.com/it/news-media/news-section/aura-blockchain-consortium.html>

<https://www.procuragenerale.trento.it/attachments/article/31/cp.pdf>

<https://www.prosegur.com/en/innovation/technology/does-metaverse-pose-a-threat-to-mental-health>

<https://www.pwc.com/gx/en/industries/industries-4.0/landing-page/industry-4.0-building-your-digital-enterprise-april-2016.pdf>

<https://www.recensioniorologi.it/bulgari-octo-finissimo-ultra.html>

[https://www.repubblica.it/economia/2011/03/07/news/bulgari\\_francese-13275165/](https://www.repubblica.it/economia/2011/03/07/news/bulgari_francese-13275165/)

[https://www.repubblica.it/moda-e-beauty/2021/02/10/news/ara\\_pacis\\_roma\\_bulgari\\_nuova\\_iluminazione\\_relamping-291629734/](https://www.repubblica.it/moda-e-beauty/2021/02/10/news/ara_pacis_roma_bulgari_nuova_iluminazione_relamping-291629734/)

[https://www.researchgate.net/publication/337145100\\_The\\_Evolution\\_of\\_the\\_Chinese\\_Luxury\\_Fashion\\_Consumer\\_An\\_Interpretive\\_Study\\_of\\_Luxury\\_Value\\_Perceptions](https://www.researchgate.net/publication/337145100_The_Evolution_of_the_Chinese_Luxury_Fashion_Consumer_An_Interpretive_Study_of_Luxury_Value_Perceptions)  
<https://www.retailbrew.com/stories/2023/01/05/how-luxury-is-likely-to-fare-in-2023>

<https://www.reuters.com/article/tiffany-m-a-lvmh-idITKBN1XZ0R0>

<https://www.romatoday.it/attualita/bulgari-ara-pacis.html>

[https://www.senato.it/application/xmanager/projects/leg17/file/repository/notizie/2017/FEDELI\\_Istat.pdf](https://www.senato.it/application/xmanager/projects/leg17/file/repository/notizie/2017/FEDELI_Istat.pdf)

<https://www.sferica.io/creazione-e-commerce-bulgari-annuncia-la-svolta-del-commercio-online/>

<https://www.sferica.io/digitalizzazione-e-made-in-italy-un-sostegno-per-le-imprese>

<https://www.smartlabs.eu/2019/04/03/digitalizzazione-digitalization-digitization/>

<https://www.stylenotes.it/beauty/deciem-the-abnormal-beauty-10-marchi-arriva-in-italia.html>

<https://www.sumup.com/it-it/fatture/dizionario/vantaggio-competitivo/>

<https://www.theguardian.com/business/2022/feb/20/metaverse-profit-small-business-big-brands>

[https://www.treccani.it/enciclopedia/made-in-italy\\_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/#:~:text=Espressione%20utilizzata%2C%20a%20partire%20dagli,nei%20settori%20manifatturieri%20cosiddetti%20tradizionali.](https://www.treccani.it/enciclopedia/made-in-italy_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/#:~:text=Espressione%20utilizzata%2C%20a%20partire%20dagli,nei%20settori%20manifatturieri%20cosiddetti%20tradizionali.)

<https://www.treccani.it/vocabolario/lusso>

<https://www.vanityfair.it/beauty/news-beauty/2020/11/12/bulgari-gel-igienizzanti-aiuto-ospedali-italiani-lotta-covid-pandemia>

<https://www.vanityfair.it/beauty/news-beauty/2021/02/25/estee-lauder-ha-comprato-deciem-per-2-2-miliardi-brand-cosmetico>

<https://www.vicenzaoro.com/it/news/talking-with-vo/bulgari-entra-nel-mondo-degli-nft>

<https://www.viscontidiangera.com/2018/09/28/made-in-italy/#:~:text=Storicamente%20era%20una%20dicitura%20messa,a%20qualit%C3%A0%20specializzazione%20ed%20eleganza.>

<https://www.vogue.fr/joaillerie/le-bijou-du-jour/diaporama/bijoux-bulgari-bzero1-bague-zaha-hadid-collaboration/42295>

<https://www.vogue.it/moda/article/bulgari-apertura-eshop-italia>

<https://www.vogue.it/moda/article/bulgari-gioielli-moda-sostenibile-lusso>

<https://www.vogue.it/news/article/serprenti-metamorfofi-bulgari-refik-anadol-come-prenotarsi>

<https://www.voguebusiness.com/technology/emeralds-rubies-and-nfts-inside-bulgari-new-era-high-jewellery>

<https://www.wallstreetitalia.com/made-in-italy-al-top-grazie-al-lusso-ecco-i-brand-piu-forti/>

<https://www.watchinsanity.it/bulgari-octo-finissimo-perpetual-calendar/>

<https://www.we-wealth.com/news/pleasure-assets/orologi-d-epoca/locto-finissimo-ultra-di-bulgari-e-certificato-nft>

[https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/it/wipo\\_pub\\_261.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/it/wipo_pub_261.pdf)