



Corso di laurea in Economia e Management

Cattedra di Economia e Gestione delle Imprese

IMPATTI STRATEGICI NEL SETTORE DEL  
LUSSO: L'INFLUENZA DEI BUSINESS  
MODEL FAMILIARI E NON FAMILIARI  
SULLA PERCEZIONE DEI CONSUMATORI

Prof. Luigi Nasta

---

RELATORE

Lucia Pappadà - 265161

---

CANDIDATO

Anno Accademico 2023/2024

*A Nonna  
ἰοίην  
Saffo (frammento 182)*

*Ai miei genitori che mi hanno sempre lasciato esplorare tutte le mie passioni,  
diventando il vento che gonfia le vele del mio sapere  
per navigare verso orizzonti inesplorati.*

*A mia madre, che ispira i miei sogni*

*A mio padre, la mia roccia*

*A Francesco, con cui ho intrecciato sogni e speranze in questo capitolo della mia vita.*

*Il mio faro nella tempesta*

## INDICE

INTRODUZIONE.....	5
CAPITOLO 1: PRINCIPI FONDAMENTALI E CONTESTI AZIENDALI, INTRODUZIONE AL BUSINESS MODEL E AL MONDO DEI FAMILY BUSINESS .....	
BUSINESS .....	6
1.1 <i>Cos'è il business model?</i> .....	6
1.1.1 <i>Le origini del business model</i> .....	7
1.1.2 <i>Gli elementi del Business Model Canvas</i> .....	10
1.1.3 <i>L'innovazione dei business model</i> .....	15
1.2 <i>Cos'è il family business?</i> .....	16
1.2.1 <i>I tipi di impresa familiare</i> .....	19
1.2.2 <i>Struttura dell'impresa familiare</i> .....	20
1.2.3 <i>Il family business in Italia</i> .....	23
1.2.4 <i>L'innovazione nelle imprese familiari</i> .....	25
CAPITOLO 2: IL SETTORE DEL LUSSO DALLE ORIGINI .....	
2.1 <i>Le origini del lusso</i> .....	28
2.2 <i>Il lusso contemporaneo e la sua segmentazione</i> .....	32
2.3 <i>La piramide del lusso</i> .....	36
2.4 <i>La teoria del consumo ostentativo</i> .....	40
2.5 <i>Vigneron e Johnson, la percezione del lusso nei marchi</i> .....	43
2.6 <i>Globalizzazione e Polarizzazione: l'impatto sul Made in Italy</i> .....	48
2.6.1 <i>Cos'è il Made in Italy</i> .....	49
2.6.2 <i>La globalizzazione e la polarizzazione nel lusso</i> .....	53
CAPITOLO 3: DINAMICHE E STRATEGIE NEL SETTORE DEL LUSSO, TRA TRADIZIONE E INNOVAZIONE.....	
3.1 <i>Identità e impatto dei Family Business nel lusso</i> .....	58
3.2 <i>I Business Model nel settore del lusso</i> .....	67
3.3 <i>La brand identity</i> .....	70

3.3.1	<i>La brand identity nel settore del lusso</i> .....	75
3.3.2	<i>La brand identity delle family business</i> .....	78
3.3.3	<i>Breve approfondimento sulla brand identity delle family business nel settore del lusso</i> .....	80
3.4	<i>Case studies: l'analisi di due aziende del settore del lusso</i> .....	80
3.4.1	<i>Case Study 1: Brunello Cucinelli</i> .....	81
3.4.2	<i>Case Study 2: Loro Piana</i> .....	89
3.4.3	<i>Un confronto ai fini di una ricerca empirica</i> .....	95
CAPITOLO 4: LA PERCEZIONE DI ACQUISTO DEI CONSUMATORI SECONDO LA BRAND IDENTITY, UNA RICERCA EMPIRICA.....		96
4.1	<i>Il questionario: analisi della metodologia di ricerca</i> .....	96
4.1.1	<i>La composizione del questionario</i> .....	96
4.2	<i>Lo studio</i> .....	101
CONCLUSIONI .....		112
LEGENDA DELLE FIGURE.....		114
APPENDICI:		
Appendice A: <i>Intervista a Federica Camurati</i> .....		116
Appendice B: <i>Intervista ad Annamaria Tartaglia</i> .....		117
Appendice C: <i>Questionario (270 rispondenti)</i> .....		118
BIBLIOGRAFIA .....		120
SITOGRAFIA.....		126

## INTRODUZIONE

Con la presente tesi si intende esplorare il panorama stratificato delle imprese del lusso, ponendo l'accento su come i modelli aziendali, familiari e non, modellino la percezione dei consumatori e influenzino le strategie di un mercato così competitivo come quello del lusso.

Attraverso l'analisi delle storie di due rappresentanti del settore, Brunello Cucinelli e Loro Piana, si cerca di individuare i confini tra una gestione familiare, caratterizzata da valori personali, e una gestione aziendale, più impersonale. Questo studio non si limita ad un'indagine descrittiva dei due modelli, ma mira a individuare ed analizzare le dinamiche interne che rendono uniche queste realtà aziendali e le rispettive influenze strategiche nel contesto dell'alta moda.

Il primo capitolo della tesi pone le basi concettuali, chiarendo lo sviluppo dei business model e delineando le particolarità delle imprese familiari. Segue poi un'esplorazione del settore del lusso, dalle sue origini storiche fino all'interpretazione contemporanea del concetto di "lusso". Il terzo capitolo si incentra sulle dinamiche e sulle strategie del lusso, effettuando un confronto tra i due brand, che saranno poi oggetto di ricerca empirica. Il capitolo conclusivo, infatti, si propone di effettuare un'analisi empirica, attraverso la somministrazione di un questionario, dove l'essenza della ricerca è offrire un confronto tra due gestioni aziendali nel settore dell'alta moda e presentare una visione critica del loro diverso impatto sulla percezione di acquisto del consumatore.

In equilibrio tra tradizione e innovazione, il lusso si caratterizza come luogo nel quale crescere per raggiungere l'eccellenza e in cui le storie familiari impattano sulle strategie aziendali per ridefinire il concetto stesso di "lusso".

In sostanza, questa tesi si propone di delineare un quadro del settore del lusso, mostrando come l'eccellenza si fonda con l'esclusività per creare un'esperienza unica e personalizzata per i consumatori.

## CAPITOLO 1: PRINCIPI FONDAMENTALI E CONTESTI AZIENDALI, INTRODUZIONE AL BUSINESS MODEL E AL MONDO DEI FAMILY BUSINESS

### *1.1 Cos'è il business model?*

Alla base di ogni impresa vi è un business model, fondamento su cui si costruisce il successo di un'organizzazione.

Il business model descrive, infatti, come un'organizzazione decide di gestirsi per creare valore economico, attraverso l'individuazione di soluzioni operative e strategiche.

In sostanza un'azienda, tramite il proprio business model, definisce il modo in cui intende creare e catturare valore, esplicitando la proposta di valore, i clienti e i canali di distribuzione. Con esso delinea la propria strategia, ossia il piano d'azione elaborato per raggiungere obiettivi specifici a lungo termine, indica le risorse da utilizzare e le azioni che intende adottare per superare gli ostacoli e sfruttare le opportunità nel contesto competitivo. Quindi, mentre la strategia si concentra su come vincere nel mercato, il business model definisce la struttura di base con cui l'azienda opera e genera profitto, per raggiungere i propri obiettivi di lungo termine.

Negli anni, grazie a nuovi sviluppi e progettazioni, i business model hanno acquisito sempre maggiore rilevanza all'interno delle imprese perché queste cercano, attraverso una diversificazione del proprio business model, di acquisire un vantaggio competitivo rispetto alle altre aziende che operano nello stesso settore.

Esaminare il business model, quindi, è di fondamentale importanza per capire come un'organizzazione riesce a creare profitti e raggiungere obiettivi, differenziandosi dai propri *competitors* per soddisfare le esigenze dei propri clienti.

Con la globalizzazione, i cicli più rapidi di innovazione, la deregolamentazione dei settori di mercato e l'accelerazione dell'integrazione economica, i mercati sono diventati più dinamici, competitivi e complessi e da questo è derivata una maggior importanza nello sviluppo e nell'adozione di nuovi business model.

Ma, quindi, come riescono le aziende ad operare in mercati così dinamici e competitivi?

Proprio con l'utilizzo di *business model*, volti a sostenerle nello sviluppo di nuove idee per il business, nell'esame delle attività esistenti e nel miglioramento delle strategie e delle strutture organizzative, semplificando la complessità dell'ambiente in cui operano. Le organizzazioni, attraverso i business model, illustrano in maniera semplificata quali sono le risorse che utilizzano al loro interno e come vengono elaborate le informazioni, i servizi e/o i prodotti commerciali.

I modelli di business contengono informazioni sulle combinazioni dei fattori di produzione e sulla strategia commerciale e, quindi, l'approccio di *business model* è da intendersi come strumento di gestione la cui applicazione affina la performance d'impresa e migliora il successo aziendale.

### *1.1.1 Le origini del business model*

È importante capire come si sono evoluti i business model e qual è l'origine di tale termine.

I primi business model risalgono già, di fatto, a 3000 anni fa quando, in Cina e in India, le strutture aziendali avevano la forma di imprese individuali e società e, in quel periodo, iniziavano a stipulare contratti e possedere proprietà: sostanzialmente avevano l'essenza del termine *business* che viene utilizzata oggi.

Dal 1500 d.C. si iniziarono a creare le prime aziende finanziate dal governo, per affrontare gli scambi di merci globali e soprattutto per fronteggiare le sfide commerciali con gli altri Paesi.

Con la rivoluzione industriale del 1760 si iniziarono ad avere i primi veri cambiamenti, derivanti dalle nuove invenzioni e da un nuovo modo di vedere il mercato ed intendere il commercio. Le organizzazioni imprenditoriali iniziarono ad evolversi e migliorarsi, introducendo una nuova visione nel compiere affari e implementando il commercio globale.

Si iniziò a configurare il termine di *business model*, come lo intendiamo oggi, agli inizi del 1900, in seguito allo sviluppo commerciale. Nel corso degli anni, però, si sono alternati periodi di innovazione e periodi di stasi, come ad esempio la Grande Depressione<sup>1</sup> e la Crisi Finanziaria degli anni '70; questi eventi hanno segnato delle

---

<sup>1</sup> 1930

battute d'arresto economiche globali che hanno portato ad un rallentamento del progresso commerciale e imprenditoriale. Queste però, se da un lato hanno rallentato il processo di innovazione, dall'altro lo hanno potenziato, in quanto dopo la crisi si è resa necessaria una nuova visione per lo sviluppo dei progetti d'innovazione.

Per quanto riguarda il termine "*business model*", gli autori hanno fornito diverse definizioni, considerato che non ne esiste una generale e univoca.

In letteratura, le definizioni di "business model" spaziano da quelle più teoriche ed astratte, che ne delineano i componenti e le interazioni, fino agli esempi pratici di come questi modelli vengono applicati nel mondo reale<sup>2</sup>.

Da queste definizioni si evince che un business model descrive i meccanismi di creazione, trasferimento e acquisizione del valore utilizzati da un'organizzazione.

Andando a scomporre il termine "*business model*" se ne può evincere il reale significato:

- il termine "*Business*" stabilisce se l'impresa possa essere in grado o meno di creare valore e trasferirlo al mercato così da ottenere un ritorno economico.
- il termine "*Model*" vuole offrire una rappresentazione della realtà.

Dall'analisi dei termini che compongono il concetto di *business model* è possibile dedurre come questo ritragga la logica fondamentale delle organizzazioni e le loro scelte strategiche.

L'essenza di un modello di business sta nell'abilità di un'azienda di creare valore per i suoi clienti, attrarli nell'acquisto dei suoi prodotti e/o servizi, nonché nella sua capacità di trasformare i pagamenti ricevuti in profitti reali.

Il concetto di Business Model iniziò ad affermarsi nel mondo del management con Michael Porter<sup>3</sup>, con il cui modello di business si indicarono molteplici possibili combinazioni di attività primarie e di attività di supporto. Queste attività nel loro insieme, per le imprese, indicavano un primo business model.

Il business model descriveva le decisioni delle singole imprese di competere in determinati settori o mercati di loro scelta.

---

<sup>2</sup> Linder, Jane e Susan Cantrell, 2000.

Osterwalder, Alexander, 2004.

<sup>3</sup> Porter, Michael E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press, 1985.



Nel 2002 Henry Chesbrough e Richard S. Rosenbloom ne proposero con solida convinzione l'utilizzo e, infatti, sono conosciuti per il loro ruolo centrale nell'identificazione della funzione del business model nella creazione di valore.

Gli studiosi, effettuando un'analisi delle modalità con cui le aziende possono catturare valore dall'innovazione tecnologica, capirono che ciò avveniva attraverso la progettazione e l'implementazione di nuovi ed efficienti business model.

Il loro studio<sup>4</sup> si incentrò sulle imprese della Xerox, diventate indipendenti<sup>5</sup>, dimostrando come diversi *business model* potessero influenzare la capacità di economizzare le innovazioni tecnologiche. Mentre Xerox valutava le aziende e il loro potenziale tecnico attraverso il proprio business model, le *spin-off* crebbero grazie all'innovazione dei loro business model.

Da ciò possiamo intuire che il business model agisce come una connessione tra innovazione tecnologica e successo aziendale, accentuando l'importanza dell'innovazione e dell'esplorazione di nuovi modelli di business che si adattino alle necessità aziendali e alle condizioni del mercato.

In Italia il termine *business model* si diffuse con la Borsa Italiana, in quanto questa utilizzò il concetto nelle proprie pubblicazioni e procedure di quotazione delle imprese.

L'interesse in Italia per il business model si è diffuso nei primi anni 2000 e l'aumento di interesse è dipeso dalla necessità delle aziende italiane di adattarsi alle nuove condizioni del mercato derivanti dalla digitalizzazione, dalla globalizzazione e dall'amplificazione delle esigenze del consumatore.

Tale concetto è privo di un fondamento teorico negli studi economici ed aziendali e infatti non vi è un singolo documento scientifico che disciplini e analizzi in modo univoco e in tutte le sue accezioni il *business model*.

Tale nozione deriva, invece, dall'insieme di costrutti teorici utilizzati dai mercati per risolvere i problemi in modo autonomo.

Nel mondo reale le condizioni ideali raramente si verificano e infatti, i business model si affermano proprio per contrastare la complessità, l'inefficienza e l'imperfezione dei

---

<sup>4</sup> Chesbrough, Henry. "Graceful exits and missed opportunities: Xerox's management of its technology spin-off organizations." *Business History Review* 76.4 (2002): 803-837.

<sup>5</sup> "Spin-off".

mercati reali. I business model tentano quindi di risolvere problemi pratici che non sempre sono adeguatamente affrontati dalla teoria economica classica.

È inusuale, quindi, che documenti scientifici analizzino i business model, proprio in quanto è raro riscontrare un costrutto teorico.

Una delle opere più significative riguardanti il business model è “*The Business Model Navigator*” pubblicato nel 2014 da Oliver Gassman<sup>6</sup>, sebbene neanche questo testo fornisca una nozione univoca di *business model*.

Questo testo, frutto di una ricerca universitaria<sup>7</sup>, è composto dall’illustrazione di 55 modelli di business che sono alla base del successo di molte imprese e, oltre a descrivere molteplici business model, è un vero e proprio manuale che illustra l’innovazione apportate dagli stessi.

### 1.1.2 Gli elementi del Business Model Canvas

Da quanto emerso in precedenza, si può dire che il business model descriva l’insieme di elementi attraverso cui l’iniziativa economica crea, trasferisce ad altri soggetti e cattura valore, soddisfa le esigenze dei suoi interlocutori e consente all’organizzazione di evolversi in modo fisiologico. Questo, infatti, rappresenta in modo organico i vari contenuti di un’idea di business e la sua capacità effettiva di creare valore ed anche di essere sostenibile.

Il Business Model Canvas emerse nel 2010 e sin dall’inizio venne utilizzato come mappa per sviluppare e definire, in modo strategico, un modello visivo di business.

Il modello si basa su un *canvas*<sup>8</sup>, in cui sono riportati gli elementi principali di un business model, e viene solitamente utilizzato sia da start-up che da aziende che vogliono implementare metodologie più innovative per il lancio di prodotti e/o servizi.

Un vantaggio di questo piano visivo strategico è la sua velocità nel consentire l’individuazione di proposte di valore in linea con gli obiettivi aziendali, sia di breve che di lungo periodo.

---

<sup>6</sup> Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2020). *The Business Model Navigator: 55 Models That Will Revolutionise Your Business*. 2nd ed. Pearson Education.

<sup>7</sup> Ricerca universitaria durata 5 anni.

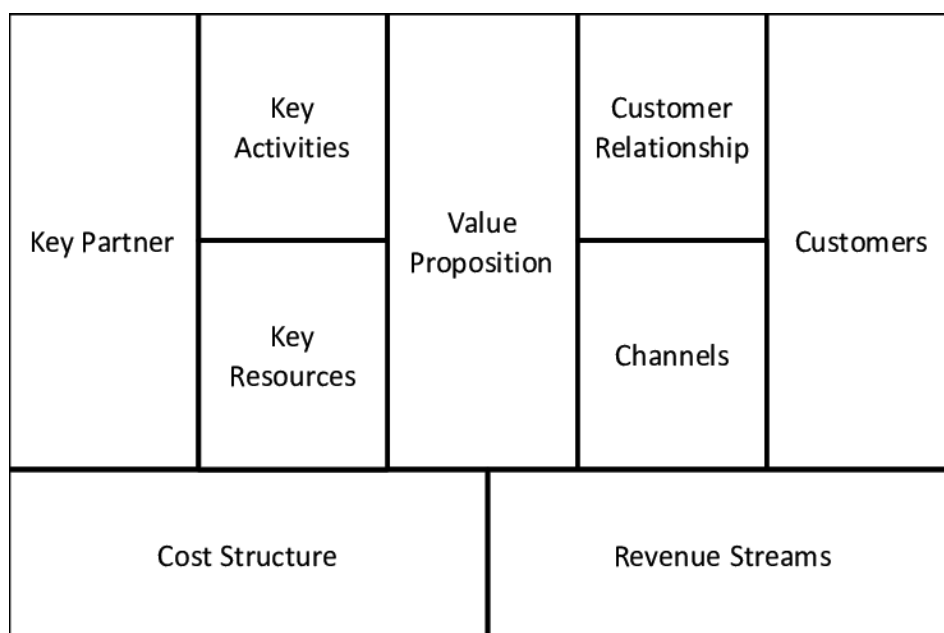
<sup>8</sup> “Schermo”

L'identificazione di tutti gli elementi *core* di un business permette di esemplificare il processo di ideazione strategica e di concentrarsi sugli elementi principali delle fasi individuate.

La determinazione di questi elementi porta un'azienda a saper gestire ogni situazione nel minor tempo possibile, avendo consapevolezza di ciò che possiede l'organizzazione e delle sue caratteristiche in termini di risorse e attività.

Il modello è composto da 9 categorie<sup>9</sup> che possono essere ricondotte a 4 macrocategorie, legate a 4 pilastri essenziali dell'azienda: Come, Cosa, Chi e Quanto.

*Fig. 1.1 Il business model Canvas*



*Fonte: Osterwalder & Pigneur 2010*

Infatti, i contenuti fondamentali di un business model sono:

- I. Proposta di valore
- II. Fattori critici
- III. Proposta di profittabilità
- IV. Partnership esterne

---

<sup>9</sup> "Building blocks"

- I. La proposta di valore, anche denominata *core* del business model<sup>10</sup>, delinea il modo in cui l'impresa intende generare del valore per il target prioritario dell'offerta aziendale. Indica, quindi, il valore aggiunto rispetto ai competitori. Gli elementi della *value proposition* sono:
- *Il target*: l'insieme dei soggetti che formano un segmento di mercato al quale l'impresa intende indirizzare il valore. Questi soggetti devono essere tra di loro omogenei, così che l'impresa possa soddisfare le loro esigenze.
  - *Il valore per il target*: definisce i contenuti materiali e immateriali dell'offerta attraverso cui l'impresa cerca di soddisfare le esigenze del target individuato. Il valore individuato deve essere percepito dal target in modo non generico; quindi, deve assolvere ad una determinata e specifica esigenza.
  - *Le modalità di erogazione del valore*: incidono sul beneficio netto determinato dal valore per il target e sul modo in cui questo viene percepito dai clienti. Queste modalità servono a rendere disponibile il prodotto e/o il servizio al target, a far percepire al target gli elementi di valore dell'offerta e a gestire le relazioni con i clienti. Gli strumenti di creazione del valore sono canali di distribuzione e comunicazione, essenziali per dare consapevolezza dell'esistenza dell'offerta, per valutare il valore della stessa e per far effettuare l'acquisto dal cliente.
- II. I fattori critici sono l'insieme delle condizioni fondamentali necessarie per attuare la proposta di valore e attraverso le quali l'impresa si propone di acquisire un vantaggio competitivo. Gli elementi fondamentali sono:
- *Risorse chiave*: sono fondamentali per produrre valore, se rese differenti e uniche rispetto a quelle dei competitori. Attraverso una gap analysis si verifica se e in che misura determinate risorse sono a disposizione dell'organizzazione<sup>11</sup>.
  - *Attività chiave*: sono le operazioni fondamentali dell'operato dell'organizzazione, cioè quelle che hanno maggior rilievo per la creazione di valore. Per la loro

---

<sup>10</sup> *Value proposition*.

<sup>11</sup> (persone, tecnologia, componenti di capitale immateriale, etc...).

realizzazione l'impresa dispone di competenze distintive. Queste attività, sono essenziali per il successo dell'offerta, si collocano in tre possibili ambiti:

- il processo produttivo, dalla progettazione alla realizzazione fisica alla distribuzione sul mercato;
  - la creazione e la gestione di piattaforme o reti che ottimizzano l'interazione tra impresa, clienti e altri soggetti rilevanti per la creazione di valore;
  - la gestione di problemi specifici del cliente, per determinare l'effettivo valore che questo trae da una specifica offerta.
- *Modello organizzativo*: individua le condizioni organizzative che favoriscono la migliore realizzazione delle attività chiave, andando a valorizzare le risorse disponibili all'interno dell'organizzazione. Gli elementi fondamentali da delineare sono la struttura organizzativa, le procedure e i processi produttivi, nonché la gestione delle risorse umane. Questi, se dispongono di caratteristiche di unicità positiva, possono assumere particolare rilievo nella proposta di valore.
- III. La proposta di profittabilità descrive il modo in cui l'impresa decide di ricavare valore economico dalla proposta di valore indirizzata al mercato. Questo piano è articolato in due fasi: *revenue stream*<sup>12</sup> e *cost structure*<sup>13</sup>. La proposta è essenziale in quanto evidenzia la validità economica dell'impresa e del suo business model. Quando si osserva una differenza, positiva, tra beneficio netto generato per il consumatore e costo totale sostenuto per la sua produzione, allora il business model può essere ritenuto efficace.
- *Revenue stream*: i flussi di ricavi vengono individuati in base ai contenuti dell'offerta e al valore per cui il cliente target è disposto a pagare. Questi indicano i guadagni ottenuti dalle vendite dei prodotti e/o servizi.
  - *Cost structure*: la struttura dei costi individua, ordina e analizza il volume dei costi che l'impresa dovrà sostenere per attuare il business model e la loro possibile

---

<sup>12</sup> Flussi di ricavi

<sup>13</sup> Struttura dei costi

variabilità in base alla proposta di valore o alle condizioni critiche esistenti. La finalità dell'individuare la struttura dei costi è quella di:

- Valutare la sostenibilità economica e finanziaria del business model, sulla base del confronto con il *revenue stream*
- Individuare le aree e attività di maggior impatto sulla *cost structure* per ottenere la massima efficienza

Vengono quindi individuate due tipologie di modelli di business:

- Modello di business “*cost driven*”: basato sulla minimizzazione dei costi
- Modello di business “*value driven*”: basato sulla massimizzazione del valore offerto al cliente, nel caso sia disposto a pagare un incremento di prezzo per elementi extra-valore.

IV. Le partnership esterne indicano le collaborazioni con soggetti esterni.

Il partner esterno può contribuire direttamente alla realizzazione della proposta di valore; inoltre, può apportare risorse complementari a quelle disponibili internamente all'impresa. Infine, può svolgere attività significative portando alla riduzione dei costi.

- *Customer segment*: quest'area si riferisce al target di clientela a cui l'impresa decide di rivolgersi per offrire il proprio prodotto e/o servizio. Questo segmento deve essere omogeneo, presentando caratteristiche comuni al suo interno, ad esempio in termini geografici, comportamentali, sociali, psicografici. L'organizzazione, oltre a dover individuare un determinato segmento, deve anche decidere come posizionarsi:
  - in un mercato di massa,
  - in un mercato di nicchia.
- *Channels*: i canali di distribuzione contribuiscono alla creazione del valore da offrire ai clienti. Questi collegano il cliente al prodotto e/o servizio, consentendone l'acquisto e l'utilizzo.
- *Customer relationship*: le principali relazioni che l'azienda ha con il proprio segmento di clienti sono:

- Assistenza personale, *One-to-One*
- Self-service
- Community

Attraverso queste relazioni un'azienda riesce a creare fidelizzazione nel cliente, aumentando l'*engagement*.

Queste relazioni, dipendenti dalla strategia di marketing attuata, sono uno dei mezzi principali per comunicare con i clienti già acquisiti e con quelli potenziali.

### 1.1.3 L'innovazione dei business model

Il *business model* di un'azienda è in continua evoluzione in quanto è fondamentale che le organizzazioni siano flessibili ai rapidi mutamenti del mercato. Per parlare di innovazione dei *business model*, dobbiamo esaminare come le imprese si evolvono attraverso due forme di trasformazione:

- *Business model innovation*: è un comportamento *proattivo*; in questo processo l'organizzazione decide di stravolgere il *business model* utilizzato in precedenza per perfezionare i propri risultati, ad esempio prima di un cambiamento. Questo tipo di innovazione solitamente conduce alla creazione di un nuovo prodotto e/o servizio, alla modifica delle strategie per generare i flussi di ricavi o alla revisione del modo di operare nella propria filiera economica produttiva, per aumentare l'efficienza.
- *Adattamento del business model*: avviene in seguito ad uno stimolo esterno, quando le aziende sono costrette ad innovarsi in quanto sopraggiungono minacce esterne o nascono nuovi bisogni che necessitano di supporti diversi. Quest'adattamento stimola la capacità di adattamento dell'organizzazione agli sviluppi anche improvvisi che avvengono nel mercato. Oggigiorno questo processo è di fondamentale importanza, in quanto viviamo in un momento di continua evoluzione dei mercati, ove fattori esterni influenzano profondamente l'operatività aziendale, come ad esempio le nuove tecnologie e le modifiche dei panorami competitivi.

## 1.2 Cos'è il family business?

Le imprese familiari rientrano in una categoria unica nel loro genere, in cui la proprietà e la gestione dell'entità aziendale sono strettamente intrecciate attraverso i legami familiari. Queste variano da piccole imprese locali a enormi conglomerati multinazionali, ma sono tutte guidate da valori e obiettivi condivisi da tutta la famiglia.

Nell'ambito delle family business, emergono definizioni che evidenziano l'eterogeneità di questo fenomeno, con particolare riguardo all'intreccio tra proprietà, controllo e tradizione familiare. Handler<sup>14</sup> nel 1989 ha evidenziato come le principali decisioni operative e la pianificazione della successione siano influenzate dai membri della famiglia presenti nel management o nel consiglio di amministrazione, sottolineando altresì l'incidenza della famiglia nelle strategie a lungo termine dell'impresa.

Donckels e Frohlich<sup>15</sup>, nel 1991, hanno descritto l'impresa familiare come quella in cui i membri della famiglia detengono almeno il 60% del capitale, sottolineando l'importanza della quota di proprietà come demarcazione della sfera di influenza familiare.

Quasi un decennio dopo, nel 1999, Chua, Chrisman e Sharma<sup>16</sup> hanno ampliato la prospettiva considerando family business tutte quelle realtà in cui la proprietà e il controllo sono concentrati in una o più famiglie e dove la gestione è frequentemente affidata a membri della stessa famiglia, rispecchiando così un intreccio tra la sfera affettiva e quella operativa.

Possiamo citare anche la visione di Litz<sup>17</sup>, il quale, nel 1995, ha evidenziato come essenza del family business sia la concentrazione della proprietà e della gestione nelle mani di un'unica unità familiare, evidenziando l'impegno dei membri nel mantenere e sviluppare l'organizzazione, mantenendo vivo il legame di parentela.

Infine, alla fine del primo decennio del 2000, le ricerche si sono concentrate sull'identità e le caratteristiche distintive delle imprese familiari, sforzandosi di catturare la loro

---

<sup>14</sup> Handler, Wendy C. "Methodological issues and considerations in studying family businesses." *Family business review* 2.3 (1989): 257-276.

<sup>15</sup> Donckels, Rik e Frohlich, Ernst. (1991). "Are Family Businesses Really Different? European Experiences from STRATOS." *Family Business Review*, 4(2), 149-160.

<sup>16</sup> Chua, Jess H., James J. Chrisman, and Pramodita Sharma. "Defining the family business by behavior." *Entrepreneurship theory and practice* 23.4 (1999): 19-39.

<sup>17</sup> Litz, Reginald A. "The family business: Toward definitional clarity." *Family business review* 8.2 (1995): 71-81.



unicità in un panorama economico in rapida evoluzione. Infatti, nel 2007, Zellweger e Nason<sup>18</sup> hanno avanzato un'interpretazione del family business accentuando il concetto di “*familiness*”, ovvero quell'insieme di risorse e capacità uniche e insostituibili che derivano dall'interazione e sinergia tra la famiglia e l'impresa.

Le dinamiche familiari non influenzano solo le decisioni operative e strategiche ma hanno anche un impatto sullo spirito imprenditoriale e sulla cultura aziendale. Trasferire l'azienda di generazione in generazione garantisce la sostenibilità e la continuità dell'impresa; tale fase, critica per un'azienda, ne rappresenta un punto di fragilità, ma, allo stesso tempo, è anche un'occasione per riorganizzarla.

Le imprese familiari fondono i propri valori e le proprie tradizioni con nuovi concetti e innovazioni, grazie ad un'alta flessibilità aziendale.

Queste, sia per il contributo economico che offrono, sia per il loro intreccio con valori familiari, responsabilità sociale e radicamento territoriale, rappresentano la base dell'economia globale. Esse costituiscono una parte ampia dell'economia mondiale, contribuendo significativamente al reddito nazionale, all'occupazione e alle esportazioni. Gli studiosi notano che spesso esse rappresentano una tradizione di un passato preindustriale e, di fatto, mostrano una notevole resistenza e capacità adattiva che consente loro talvolta di superare in performance le competitors non a conduzione familiare.

La caratteristica al centro delle imprese familiari è l'abilità connaturata che hanno di fondere il professionale con il personale. Queste organizzazioni trasmettono i propri valori attraverso le generazioni, così che le decisioni aziendali vengano sempre influenzate in maniera determinante dal senso di famiglia e di comunità. Ma, nonostante la grande importanza delle tradizioni, tali imprese trovano nella crescita la sfida più importante da affrontare. La loro stessa crescita richiede equilibrio tra tradizione e innovazione, in quanto la cultura familiare è intrinseca nelle decisioni, nelle relazioni con i dipendenti e nelle responsabilità verso la società.

---

<sup>18</sup> Zellweger, Thomas M., and Robert S. Nason. "A stakeholder perspective on family firm performance." *Family Business Review* 21.3 (2008): 203-216.

Per poter descrivere al meglio il concetto di impresa familiare è possibile utilizzare una celeberrima citazione di Peter Drucker: *“La cultura si mangia la strategia a colazione”*, in quanto spiega al meglio che la strategia deve necessariamente essere in linea con la cultura aziendale affinché possa funzionare. Le imprese di famiglia si sono rivelate più flessibili anche in tempi di crisi, grazie ad una visione a lungo termine. Queste, infatti, sono molto spesso percepite come esempi di stabilità, con modelli di business sostenibili che valorizzano le persone e l’ambiente tanto quanto il profitto. La loro flessibilità e rapidità nelle decisioni che le caratterizza, con una struttura di gestione non verticistica, può cogliere opportunità che un’azienda più burocratizzata potrebbe non cogliere.

Il sistema delle conduzioni familiari basa la sua esistenza e il suo processo evolutivo su due elementi fondamentali: il patrimonio genetico ed il progetto strategico.

I. Il patrimonio genetico include l’impresa al momento dell’avvio e nei successivi momenti di sviluppo. Tre sono le componenti che si evolvono nel tempo:

- la spinta imprenditoriale;
- le risorse tangibili, intangibili ed umane disponibili;
- le relazioni che l’impresa è in grado di attivare al suo interno e con gli attori esterni.

II. Il sistema strategico, invece, si basa sui seguenti fattori:

- visione e missione che l’impresa intende perseguire;
- traduzione di questa missione e visione in una strategia competitiva;
- modello di generazione, sviluppo ed utilizzazione delle risorse.

Questi due elementi fondamentali sono strettamente correlati in quanto le caratteristiche del patrimonio genetico influiscono sulle scelte strategiche individuate, che a loro volta si trasformano e si evolvono durante il ciclo di vita.

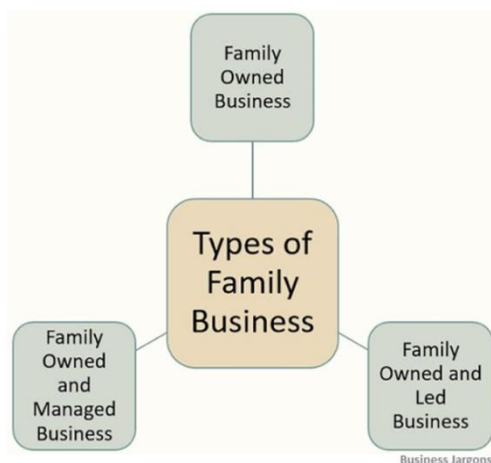
Le family business dunque crescono, si sviluppano e si adattano strategicamente ai cambiamenti in modo da assicurare la creazione di valore per la famiglia e le future generazioni.

In conclusione, le imprese di famiglia rappresentano un modello di business del tutto peculiare che mette al vertice le persone, i valori e la comunità. La loro capacità di adattarsi mantenendo salde le proprie radici dovrebbe essere un punto di riferimento per tutte le aziende in un’era, come quella che stiamo vivendo, di cambiamenti rapidi. In un

mondo in continua evoluzione, in linea con l'adozione dei principi di sostenibilità ed etica aziendale, le imprese di famiglia offrono una visione di come il successo possa essere ottenuto in modo responsabile, ponendo al centro la cultura familiare.

### 1.2.1 I tipi di impresa familiare

Fig. 1.2 I tipi di Family Business



Fonte: <https://businessjargons.com/family-business.html>

Vengono identificate generalmente 3 forme di impresa familiare. Alla base vi è il fatto che, proprio in quanto imprese a conduzione familiare, la quota di controllo della proprietà è posseduta dalla famiglia o da un suo membro.

Dal modello, sopra indicato, possiamo quindi identificare:

- *Family owned business*: per queste imprese la quota di proprietà di controllo è in mano ad un'unica famiglia o ad un singolo membro di famiglia. La quota di controllo permette alla famiglia di individuare e decidere gli obiettivi, i metodi e le politiche aziendali.
- *Family owned and managed business*: in questo tipo di azienda almeno un membro familiare, oltre ad avere la quota di maggioranza di controllo, deve essere membro del consiglio di amministrazione, in modo poter gestire direttamente le operazioni quotidiane, prendendo decisioni principalmente operative.
- *Family owned and led business*: in tale tipologia di azienda, oltre alla quota di controllo, almeno un membro della famiglia è membro del consiglio di

amministrazione e guida l'azienda influenzando la direzione, le strategie e i piani aziendali, attraverso la definizione di visione, valori e strategie.

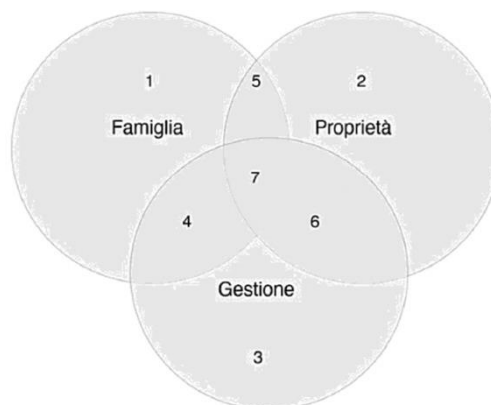
In sostanza, la differenza principale tra queste ultime due forme di impresa familiare consiste nello sbilanciamento della seconda verso una leadership strategica piuttosto che meramente operativa ed aziendale.

I familiari che partecipano alle imprese familiari sono:

- Parenti entro il terzo grado:
  - Discendenti: figli, nipoti e pronipoti.
  - Ascendenti: genitori, nonni e bisnonni.
  - Collaterali: sorelle e fratelli, nipoti e zii.
- Coniuge
- Affini entro il secondo grado:
  - Suoceri, generi e nuore.
  - Cognati e cognate.

### 1.2.2 *Struttura dell'impresa familiare*

*Fig. 1.3 I tre cerchi di Tagiuri e Davis*



Fonte: Davis, J. A., & Tagiuri, R. (1989)

Il modello, sopra riportato, rappresenta le intersezioni tra le tre componenti del sistema delle imprese familiari, dove la dimensione dell'impresa è così composta:

- I. Famiglia
- II. Gestione
- III. Proprietà

Questo modello viene anche denominato “I tre cerchi di Tagiuri e Davis”. Ogni cerchio rappresenta un gruppo d'interesse all'interno delle imprese familiari. Questo modello viene utilizzato per analizzare la complessità e dinamicità delle relazioni in queste aziende.

- I. *Famiglia*: questo cerchio raggruppa i membri dell'impresa; i confini non vengono ben delineati ma dipendono dalle decisioni della famiglia. Nel tempo, queste imprese possono coinvolgere al loro interno più membri, andando così anche a complicare la gestione delle dinamiche relazionali e aziendali.
- II. *Gestione*: questo gruppo indica la dimensione organizzativa, che può vedere coinvolti sia i familiari che i non familiari. Esso si concentra sulla prestazione e sulla capacità di provvedere ai propri clienti e sul poter gestire nel modo più efficace ed efficiente tutti i processi aziendali. Più l'azienda familiare cresce, più la complessità e le responsabilità si fanno complesse, ma non dovrebbe diventare troppo burocratizzata.
- III. *Proprietà*: questo raggruppamento, coinvolgendo anch'esso sia i familiari che non familiari, rappresenta i soci dell'impresa, si occupa delle scelte di fondo e si misura sulla gestione del rischio e del rendimento. Nel tempo, seguendo la trasmissione ereditaria, la proprietà si distribuisce e tende a non accentrarsi in pochi soggetti.

Questi tre cerchi formano delle intersezioni all'interno delle quali emergono 7 aree distinte tra di loro, vincolate reciprocamente ma con focus diversi:

- *Prima area*<sup>19</sup>: comprende solo i soggetti familiari, compresi coloro che non posseggono quote o non lavorano in azienda.
- *Seconda area*<sup>20</sup>: comprende i soci che non sono membri familiari e non hanno ruoli nell'impresa. Questi soggetti, cioè gli investitori esterni, hanno l'interesse a veder valorizzato il proprio investimento nell'impresa; possiedono infatti una certa percentuale di attività senza svolgere un lavoro all'interno dell'organizzazione.
- *Terza area*<sup>21</sup>: comprende quei soggetti che lavorano nell'azienda senza essere soci o membri familiari. Questo gruppo è il più numeroso ed è composto da soggetti con diverse responsabilità aziendali.
- *Quarta area*<sup>22</sup>: comprende quei membri familiari che lavorano nell'azienda senza essere soci. Molte volte questa è solo una fase intermedia, prima del loro subentro nella proprietà.
- *Quinta area*<sup>23</sup>: comprende coloro che sono sia soggetti familiari che soci, senza avere ruoli operativi nell'azienda. La sfida di questi soggetti è quella di riuscire ad equilibrare il ruolo di azionista con quello di familiare.
- *Sesta area*<sup>24</sup>: comprende i soci non familiari con ruoli aziendali. Per questi soggetti, manager-soci, è importante riuscire a comprendere le dinamiche familiari e gestire le situazioni in modo professionale.
- *Settima area*<sup>25</sup>: comprende i soggetti che sono contemporaneamente familiari, soci e gestori. Questa posizione è privilegiata, ma difficile da gestire.

Questo modello è fondamentale per comprendere i comportamenti dei diversi soggetti coinvolti e i focus diversi che si vengono a creare ed intrecciare in questo tipo di aziende. Per evitare che questi tre sottoinsiemi creino confusione e sovrapposizione di ruoli nell'azienda, come può capitare alla nascita dell'azienda e con la successione alla generazione successiva, si deve cercare di distinguerli, soprattutto nelle fasi successive a

---

<sup>19</sup> *Family members*

<sup>20</sup> *Non-family, non-manager owners*

<sup>21</sup> *Non-family employees*

<sup>22</sup> *Family employees*

<sup>23</sup> *Family owners*

<sup>24</sup> *Non-family owners employees*

<sup>25</sup> *Family owners employees*

quelle di forte crescita, quasi come se fossero totalmente indipendenti tra di loro pur se correlati.

### 1.2.3 *Il family business in Italia*

Le family business vengono considerate i pilastri dell'economia italiana e della nostra società e possiamo sicuramente affermare, in relazione alla loro rilevanza numerica e sociale, che in tutto il mondo le imprese familiari rappresentano la maggioranza del mercato.

L'interessante di queste organizzazioni è proprio la loro centralità nell'economia italiana e internazionale, nonostante non vi sia una definizione univoca di imprenditoria familiare. Inoltre importante è anche distinguere le imprese a conduzione familiare dalle piccole e medie imprese (PMI), in quanto il family business riguarda le imprese di ogni dimensione.

Le imprese familiari, in Italia, sono circa 101 mila, ossia il 65% del totale delle imprese italiane e, secondo il "*Global Family Business*"<sup>26</sup>, l'Italia si colloca al settimo posto tra i Paesi in cui si sono sviluppate le prime 500 società familiari al mondo.

Le family business hanno una caratteristica fondamentale, ossia il loro legame intrinseco con il territorio in cui sono nate e si sono sviluppate. Questo legame viene promosso in considerazione della storia della famiglia e dei soggetti dell'azienda e viene preservato anche in una prospettiva di espansione in termini di aree geografiche e di mercato.

Da questa relazione, inoltre, derivano benefici nelle politiche di governance per lo sviluppo dell'impresa sul territorio, ma anche benefici territoriali in termini di vantaggio competitivo.

Oltre a questi due aspetti, attraverso il legame territoriale, l'impresa familiare riesce a creare in maniera inimitabile un valore del brand associato al territorio ed una rete di fornitori che si pongono alla base del suo vantaggio competitivo.

Avendo processi decisionali ben definiti e snelli, le family business riescono ad intervenire in modo corretto e veloce per adeguarsi ai cambiamenti.

---

<sup>26</sup> Articolo Deloitte 2019: <https://www2.deloitte.com/it/it/pages/private/articles/global-family-business-survey-2019---deloitte-italy---private.html>

Le imprese familiari hanno tra le proprie principali priorità quella di innovarsi e di espandersi geograficamente, nel tentativo di competere sul mercato a livello globale e incrementare il proprio fatturato. Nonostante però sia fondamentale innovarsi per crescere, in Italia questo processo ha tardato ad affermarsi, a differenza di quanto avvenuto per i competitors globali, che hanno implementato sin da subito le proprie organizzazioni con nuove tecnologie e nuove forme di ricerca e sviluppo.

La crescita di queste organizzazioni è potenziata anche dall'implementazione di nuovi modelli di leadership, che potrebbero aprire nel futuro anche a figure esterne a quelle della famiglia, ma comunque valide e con rilevanti capacità gestionali.

Come emerso da uno studio<sup>27</sup> di KPMG nel 2019, riguardante le imprese familiari, effettuato su un campione di oltre 1600 imprese in 27 Paesi europei, queste aziende hanno una grande importanza nell'economia e nella società europea. Nonostante le numerose incertezze geopolitiche, economiche e commerciali, l'indagine rivela un atteggiamento generalmente ottimista delle imprese familiari: il 59% dichiara di aver registrato una crescita del fatturato rispetto all'anno precedente e il 62% si dice fiducioso o molto fiducioso riguardo le prospettive future.

L'innovazione emerge come priorità, con quasi tre quarti dei partecipanti che riconoscono l'importanza di diventare più innovativi nei successivi due anni e ciò è particolarmente vero per le aziende di maggiori dimensioni, che dispongono di più risorse per competere a livello mondiale, mentre più problemi riscontrano le aziende di piccole dimensioni nell'accesso alle risorse necessarie per l'innovazione. Ulteriore priorità, oltre l'innovazione, è l'espansione geografica.

Una delle maggiori criticità per le imprese familiari si riscontra nei passaggi generazionali, ovvero nel processo di transizione del controllo e della proprietà alle nuove generazioni, che può generare sfide e tensioni interne.

Infine, l'analisi evidenzia il fatto che la resilienza di fronte alle sfide di tutti i giorni è di grande rilevanza per le imprese familiari europee innovative e che la sostenibilità è un

---

<sup>27</sup> Studio KPMG 2019: <https://kpmg.com/it/it/home/insights/2019/12/barometro-imprese-familiari-europee.html>



fattore chiave del futuro, per l'interesse crescente delle nuove generazioni verso politiche ecologiche e sostenibili.

#### 1.2.4 *L'innovazione nelle imprese familiari*

Come detto, le imprese familiari si contraddistinguono per la sintesi tra tradizione ed innovazione, in quanto armonizzano le nuove tecnologie e le pratiche innovative con i valori familiari e tradizionali.

Esse pongono al centro dell'organizzazione l'innovazione, come mezzo per garantire la continuità tra le generazioni e per rispondere alle esigenze che si creano nel mercato. Malgrado l'innovazione assuma un ruolo centrale, essa comporta anche una serie di sfide per l'azienda. Tali sfide derivano dalla stessa struttura decisionale familiari, caratterizzata dalla possibile presenza di preconcetti e pregiudizi e da un'avversione al rischio.

Le imprese familiari, nonostante tutto, hanno però un'elevata flessibilità e capacità di adattamento e infatti cercano di sviluppare l'organizzazione attraverso ricerche e studi e modificando i propri *business model* per rimanere competitivi sul mercato.

All'interno delle organizzazioni vi sono diversi fattori che influiscono, sia positivamente che negativamente, sull'adozione di innovazioni, come ad esempio il limite di risorse a disposizione o la lealtà e fiducia dei lavoratori nell'azienda, fattori che potrebbero fortemente sostenere l'innovazione.

Oltre a questi fattori generali, ve ne sono altri propri delle imprese familiari, come ad esempio le caratteristiche dell'imprenditore<sup>28</sup> e le sue scelte strategiche, che mettono alla prova la flessibilità della struttura organizzativa.

Secondo diversi studi, ciò che influenza maggiormente le imprese familiari è la "*path dependence*"<sup>29</sup>. Questa si riferisce al percorso intrapreso negli anni dall'impresa, nel senso che tutto ciò che è avvenuto in passato influenza i cambiamenti dell'azienda: le scelte passate del fondatore, anche dette "*founder's shadows*", influenzano il presente.

Difatti le organizzazioni a conduzione familiare sono conformi ai valori e alle decisioni del fondatore che ha creato l'azienda, che condizionano le decisioni delle generazioni a

---

<sup>28</sup> Leonelli, Simona, Federica Ceci, and Francesca Masciarelli. "The importance of entrepreneurs' traits in explaining start-ups' innovativeness." *Sinergie Italian Journal of Management* 34.Sep-Dec (2016): 71-85.

<sup>29</sup> "Dipendenza dalla storia e dal percorso"

seguire. Da ciò possiamo comprendere quanto il passato impatti sul presente e sui comportamenti aziendali: in queste imprese la cultura è intrinseca e radicata nella mentalità e nella struttura organizzativa.

I membri familiari, di generazione in generazione, conservano, tramandano e implementano le pratiche organizzative ideate alla nascita dell'azienda. Ciò che è fondamentale è riuscire a trasmettere a tutti i dipendenti, coinvolgendoli, quei valori che sono i pilastri dell'organizzazione, cercando cioè di far percepire il messaggio intrinseco nella cultura aziendale<sup>30</sup>. La storia familiare ha, quindi, il compito fondamentale non solo di spiegare il passato ma anche di motivare le scelte presenti e future.

Secondo diversi studi, e in particolare uno studio pubblicato sul "*Journal of family business strategy*"<sup>31</sup>, le imprese a conduzione familiare sono le organizzazioni che riescono a valorizzare e investire maggiormente nelle innovazioni. Queste valorizzano la sostenibilità a lungo termine dell'azienda e, tramandando i valori alle generazioni future, cercano di conciliare innovazione e tradizione. Non sempre questo bilanciamento riesce, ma le aziende che riescono a superare questo ostacolo tendono ad essere le più aperte al cambiamento e le più propense ad implementare innovazioni negli anni, pur conservando la cultura aziendale come pilastro della struttura organizzativa.

Degno di citazione è anche lo studio condotto dall'European Family Businesses e da KPMG<sup>32</sup> nel 2018. Questa ricerca offre una panoramica delle imprese a conduzione familiare che ricoprono un ruolo fondamentale nell'economia europea, andando ad evidenziare l'importanza per le stesse di essere flessibili alle innovazioni. Il "*Barometro delle imprese familiari europee*" del 2018 ha raccolto le risposte di 1.576 imprese familiari appartenenti a 26 Paesi europei e dall'analisi emerge una fiducia nei cambiamenti da parte delle imprese familiari.

---

<sup>30</sup> Garud, Raghu, Arun Kumaraswamy, and Peter Karnøe. "Path dependence or path creation?" *Journal of management studies* 47.4 (2010): 760-774.

<sup>31</sup> De Massis, Alfredo. "*15 Family Business and Innovation*." Concise guide to entrepreneurship, technology and innovation. Edward Elgar Publishing Limited, 2015. 89-92.

<sup>32</sup> Studio KPMG 2018: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/co/pdf/2018/10/european-family-business-barometer.pdf>

Queste, grazie alla loro capacità di adattamento e di pianificazione a lungo termine, riescono ad affrontare le sfide sul mercato, come la sostenibilità economica, e prosperano grazie al bilanciamento dei diversi fattori.

L'innovazione viene vista come componente essenziale per la crescita e lo sviluppo delle organizzazioni familiari, che devono essere sempre pronte a adottare decisioni rapide per far fronte in maniera efficace ai mutamenti del mercato.

Da questi studi, in conclusione, emerge la necessità di mantenere centrali e vivi i valori e le tradizioni aziendali e, contemporaneamente, di esplorare il mercato sempre in rapida evoluzione. Questa caratteristica dualistica stimola la resistenza della struttura organizzativa, spronandola a migliorare la propria adattabilità per costruire un'azienda salda, innovativa e guidata da una forte cultura aziendale.

## CAPITOLO 2: IL SETTORE DEL LUSSO DALLE ORIGINI

### 2.1 *Le origini del lusso*

Per la definizione del concetto di “*Lusso*” è necessaria un’analisi dei parametri psicologici connessi al significato delle parole, dei segni e della comunicazione. Ogni individuo ha una propria percezione del lusso, che molte volte è legata a nozioni quali la ricercatezza, la ricchezza e l’esclusività e che può anche essere estesa a concetti più astratti come la serenità o il benessere.

Per comprendere meglio il termine *lusso*, che presenta varie accezioni di tipo personale e soggettivo, prendiamo in esame la sua etimologia. La parola *lusso* deriva dal latino *luxus*, che indica sovrabbondanza, eccesso e quindi fa riferimento a qualcosa che non è necessario, che va al di là di ciò che è richiesto per le normali occorrenze della vita. Questo termine ha quindi una radice che rimanda a concetti di stravaganza, di superamento dei limiti, non solo in termini di ricchezza e sfarzo, ma proprio come manifestazione di qualcosa che va oltre la norma o la necessità quotidiana.

Il termine *luxus*, collegato al termine latino *luxuria*, il cui significato è lascivia e sfrenatezza, è stato spesso associato a comportamenti e stili di vita che implicano grande ostentazione di ricchezza. Assume quindi l’odierno significato di *lusso*, sottolineando un livello qualitativo superiore agli standard comuni, con l’implicazione di costi elevati e di esclusività.

L’evoluzione semantica del termine, da un’accezione che indica genericamente l’eccesso ad una che comporta un consumo sfarzoso, riflette i cambiamenti nei valori sociali e culturali attinenti alla ricchezza e all’accessibilità solo ad esclusive *élite* sociali.

Possiamo, quindi, comprendere, anche solo prendendo in considerazione l’etimologia di questa parola, che, all’interno del concetto di lusso, vi sono varie accezioni e differenti concetti che tra loro si intrecciano e si contrastano<sup>33</sup>.

---

<sup>33</sup> Amatulli, Cesare. *Il lusso esteriorizzato e il lusso interiorizzato*. Cacucci, 2009.

Generalmente con il termine *lusso*, si fa riferimento ad un'esperienza diversa dal vissuto quotidiano di tanti di noi, ad esclusione ovviamente di quelle ristrette *élites* per le quali il lusso è la normalità.

All'epoca della nobiltà, il lusso delineava un concetto d'*élite* che era principalmente legato all'uso di oggetti, come gioielli e vestiti, nonché di dimore ed oggetti d'arredamento, allo scopo di esibire lo sfarzo, l'esclusività e le significative possibilità economiche derivanti da un determinato *status*.

Con l'avvento del mecenatismo<sup>34</sup>, al lusso iniziò a legarsi anche un concetto di artigianalità ed abilità manuale: ogni "oggetto di lusso" doveva avere non solo un valore monetario elevato, ma anche un valore intrinseco, artistico ed umano, concernente la sua realizzazione.

Nel XVIII secolo, la società occidentale ha subito una radicale trasformazione in seguito al propagarsi delle idee illuministiche. Questo mutamento ha portato ad una nuova visione e percezione del lusso, sia come concezione che in relazione ai prodotti ed ai servizi. In questo periodo, il lusso non era solo una "questione di *status*" o di appartenenza ad una classe sociale esclusiva, ma era considerato come propulsore di crescita economica.

Adam Smith, con la sua teoria liberista, cercò di sottolineare il ruolo fondamentale del commercio e del lusso evidenziando come quest'ultimo potesse contribuire, in modo positivo, all'economia e al suo sviluppo. Questo contributo, secondo Smith, si realizzerebbe attraverso l'azione regolamentare di una "*mano invisibile*"<sup>35</sup> che ripartisce i benefici a tutte le classi sociali.

Nello stesso periodo si affermarono anche le ideologie inglesi, come quelle di David Hume, che basò il suo pensiero sul "*lusso moderato*", con una teoria che cercava di conciliare lusso e moralità, concetti che all'epoca sembravano essere incompatibili, ma che ebbero un impatto significativo sulla società.

---

<sup>34</sup> Originato nell'antica Roma (circa I secolo a.C.)

<sup>35</sup> "Non dalla benevolenza del macellaio, del birraio o del fornaio ci aspettiamo la nostra cena, ma dal loro riguardo al proprio interesse" (Adam Smith, "La Ricchezza delle Nazioni", Libro I, Cap. II)  
"Ogni individuo [...] è condotto da una mano invisibile a perseguire un fine che non rientra nelle sue intenzioni" (Adam Smith, "La Ricchezza delle Nazioni", Libro IV, Cap. II).

Dopo la Rivoluzione Industriale<sup>36</sup>, il concetto di lusso passò dall'essere il segno distintivo di uno *status* esclusivo, all'essere un fenomeno diffuso, che influenzava l'economia e la società, considerato che un numero crescente di persone poteva permettersi beni lussuosi, grazie alla politica degli alti salari ideata dal *taylor-fordismo*<sup>37</sup>.

Gli economisti, da loro canto, considerano il lusso come l'oggetto di una domanda che aumenta in modo direttamente proporzionale all'aumento del reddito, ponendo attenzione quindi alla componente prettamente economico finanziaria e non agli elementi emozionali e motivazionali.

Da questo punto di vista, i prodotti di lusso sono contraddistinti da un'alta elasticità della domanda al reddito: all'aumento dei soggetti con reddito elevato, aumenta anche il consumo di beni di fascia elevata.

L'osservazione degli aspetti non trattati dagli economisti, quali gli elementi emozionali e motivazionali, vengono invece discussi dagli esperti di marketing, i quali considerano il lusso come un settore privilegiato, per le industrie che implementano strategie di branding nell'intento di suscitare forti desideri per determinati prodotti. Questi prodotti, per i brand, sono dei veicoli volti ad indicare il "grado di lusso" o lo stile di vita di un individuo o di un gruppo di soggetti.

Dal punto di vista sociologico, infine, il lusso viene ricondotto alla volontà degli individui di enfatizzare il proprio status, determinando così il concetto di *status symbol*<sup>38</sup>, cioè un oggetto o un comportamento che delineano uno stato sociale ed economico. Il concetto di *status symbol* riguarda la capacità di un prodotto di lusso di comunicare all'esterno l'appartenenza ad un certo status socioeconomico. Il suo significato simbolico è fortemente influenzato dal brand e dalla percezione che il target di riferimento ha di quel brand.

---

<sup>36</sup> 1760

<sup>37</sup> Butera, Federico. "Valorizzare il lavoro attraverso la progettazione partecipata." *Studi organizzativi: XXII, special issue, 2020* (2020): 156-178.

<sup>38</sup> Heine, K., & Phan, M. (2011). Trading-Up Mass-Market Goods to Luxury Products. *Australasian Marketing Journal*, 19(2), 108-114.

Come emerso dall'intervista ad Annamaria Tartaglia<sup>39</sup>, figura di rilievo nel mondo del lusso e della moda, “*il concetto di lusso non è semplice da definire*” in quanto “*vasto e sfaccettato*”: si va oltre la mera ricchezza perché il lusso include esclusività, ricerca, e sperimentazione. La Prof.ssa Tartaglia sottolinea altresì l'importanza dell'artigianalità e la necessità che il lusso sia discreto, non esibito.

Una frase che potrebbe racchiudere il suo pensiero sul lusso è: “[...] *il lusso sottintende esclusività, [...] perché è speciale*”, tale visione è condivisa da molti studiosi di questo settore.

Nel corso degli anni il settore del lusso è cresciuto in maniera esponenziale, evolvendo da una concezione di “*lusso come prodotto*” ad una di “*lusso come esperienza*”, organizzando gli acquisti come vere e proprie “*experiences*”<sup>40</sup>, in quanto i brand hanno compreso il valore intrinseco che una *customer experience* ha sulle intenzioni di acquisto.

Le tendenze attuali nel settore del lusso evidenziano la solidità del mercato nonostante una forte instabilità macroeconomica e geopolitica (è infatti registrata una crescita nel segmento dei beni personali nel 2023), una crescente importanza delle esperienze fisiche e digitali (cosiddette *customer experiences*), l'importanza del “*clienteling*” e la necessità per i brand di governare la complessità multigenerazionale.

La capacità di adattarsi a un ambiente in evoluzione e di rivolgersi efficacemente a una base di consumatori multigenerazionale, in particolare le Generazioni X, Y e Z, è diventata cruciale. Quest'ultima, con la sua propensione a vivere esperienze significative, guiderà le tendenze di consumo nel prossimo decennio.

Un ulteriore punto di vista sul lusso viene fornito da Federica Camurati<sup>41</sup>, giornalista di MF Fashion, la quale sottolinea come la crescente accessibilità abbia introdotto una “*confusione*” attorno alla stessa definizione di lusso, sfidando la sua tradizionale esclusività e rendendo il confine tra lusso inaccessibile e accessibile sempre più sfumato. Oggigiorno si registra un significativo spostamento di focus dal prodotto al consumatore

---

<sup>39</sup> Vedi domande dell'intervista ad Annamaria Tartaglia in [Appendice B](#)

<sup>40</sup> Esperienze

<sup>41</sup> Vedi domande dell'intervista a Federica Camurati in [Appendice A](#)

e un'evoluzione verso il “*lusso esperienziale*”, in cui la qualità delle esperienze prevale sul possesso fisico dei beni. Questi cambiamenti sottolineano una complessità crescente nella percezione del lusso, influenzata dalle dinamiche economiche, sociali, e dalle aspettative personali, e delineano un panorama del lusso odierno ricco di sfumature e diverse sfaccettature.

Quando il lusso è entrato nel mondo del consumo di massa, ha potenziato ma anche modificato alcune delle ragioni che da secoli spingono solo pochi soggetti esclusivi ad interessarsene, e ne ha create di nuove in quanto il target di riferimento si è allargato e diversificato. Il modo in cui i consumatori acquistano determinati prodotti di nicchia, evidenzia che ad oggi il consumo di lusso è guidato sia da motivi “esteri” che “interni”:

- i motivi “esteri” sono legati al desiderio di distinguersi e di essere riconosciuti socialmente, di sentirsi parte di una più ampia comunità ed essere accettati in un contesto di relazioni interpersonali mediate dai *social media*;
- i motivi “interni” sono legati alle emozioni personali e agli stati d'animo, derivanti da esperienze individuali.

In entrambe le situazioni, ciò che spinge i soggetti all'acquisto non è la necessità materiale di quel bene, ma è una scelta dettata da un “desiderio”, da un istinto ed un bisogno psicologico.

## *2.2 Il lusso contemporaneo e la sua segmentazione*

Per definire il lusso contemporaneo, bisogna partire dall'individuazione di ciò che è un bene di lusso. Il bene di lusso è prima di tutto un mix tra sogno ed eccesso; un bene di lusso fa vivere un'esperienza edonistica, andando a stimolare tutti i sensi: ciò che spinge all'acquisto di un bene di lusso è la percezione di un'eccellente qualità, per materie prime utilizzate e per cura nei dettagli ed elemento che contraddistingue questi prodotti è il loro costo elevato, mentre, se il costo fosse basso, ciò potrebbe apparire inusuale.

Alcune caratteristiche distintive di questo tipo di prodotti sono il rapporto intrinseco e privilegiato col passato e la tradizione del brand, ma anche la futilità, in quanto il valore di questi beni non è dato dalla loro funzionalità.



Ciò che crea maggiormente valore è l'estetica che il creatore dona al bene di lusso, infatti, nella decisione di acquisto, si è fortemente influenzati da questo elemento.

A questo punto, per individuare i segmenti del lusso, dobbiamo considerare i suoi parametri fondamentali: il valore (non solo monetario, ma anche conoscitivo) e il piacere (legato al benessere che si prova). Inoltre va considerata anche una variabile trasversale comune a questi due parametri, cioè il prezzo.

La nascita del lusso è strettamente correlata a quella del superfluo, in quanto il lusso può essere definito come il massimo del superfluo. Il lusso non è più racchiuso in un oggetto ma diviene lo strumento assoluto dell'estetica.

A tal proposito, appare opportuno evidenziare che i segmenti del superfluo sono: Moda, Gusto, Lusso e Edonismo.

Fig. 2.1 I segmenti "del superfluo"



Fonti: Tartaglia, Annamaria, and Gianni Marinozzi. *Il lusso... magia e marketing. Presente e futuro del superfluo indispensabile*. Vol. 615. FrancoAngeli, 2006

Il lusso ha una duplice accezione, una positiva "il Bene", e una negativa "il Male".

- Positiva in quanto il termine derivando da "lux", cioè da luce, richiama l'idea di "illuminare" il nostro essere, che non deve quindi soffermarsi su ruoli funzionali o di sola apparenza. Comprare un bene di lusso quindi non solo rimanda ad un concetto di eleganza, perfezione ed unicità ma trasmette anche valori e ideali.
- Negativa in quanto si ricollega al concetto di status sociale e alla volontà di differenziarsi in modo netto da altre classi sociali. Questa concezione negativa vede il lusso come aspetto puramente visivo-estetico, in quanto esibendo quel bene si verrà notati maggiormente.

A tal proposito oggi si può parlare di “oggettivazione del lusso”, nella sua concezione prettamente negativa: nella nostra società l’individuo cerca di diversificarsi dalla massa non attraverso il proprio carattere ma attraverso l’unicità data da un capo firmato.

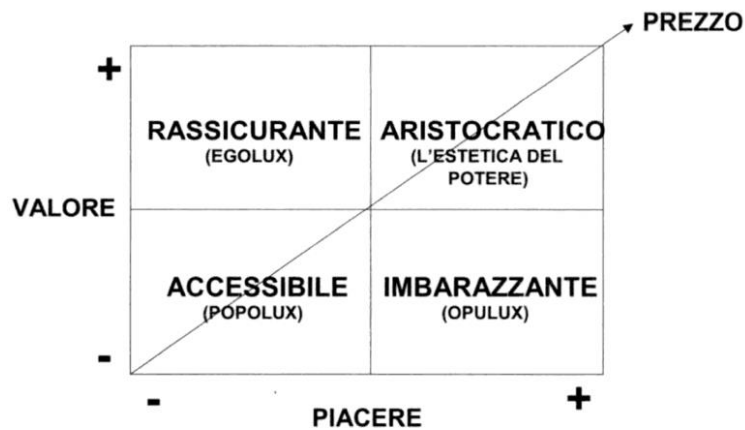
Fig. 2.2 Individuazione del segmento del lusso



Fonti: Tartaglia, Annamaria, and Gianni Marinozzi. *Il lusso... magia e marketing. Presente e futuro del superfluo indispensabile. Vol. 615. FrancoAngeli, 2006*

I segmenti del lusso possono essere così suddivisi, in 4 macrocategorie:

Fig. 2.3 I segmenti del lusso



Fonti: Tartaglia, Annamaria, and Gianni Marinozzi. *Il lusso... magia e marketing. Presente e futuro del superfluo indispensabile. Vol. 615. FrancoAngeli, 2006*

- I. *Segmento accessibile*: questo segmento prende anche il nome di *Masstige*, una crasi tra *Mass* e *Prestige*. Esso genera molto fatturato e avvicina i brand alla

massa. Il limite di questo segmento è la non personalizzazione della scelta di acquisto.

- II. *Segmento rassicurante*: questo segmento prende anche il nome di *Egolux*, ovvero il lusso per se stessi, e deriva da una scelta di *valore*, individuale. Esso è fondato sulla consapevolezza del valore intrinseco dell'oggetto, che si ricollega all'arte, alle passioni e alle inclinazioni personali. Ci si riferisce ad un tipo di lusso che Jean-Paul Sartre<sup>42</sup> descriveva come la “qualità del possesso”. Nel 2023 il mercato del lusso personale ha registrato un’ulteriore crescita, nonostante le condizioni economiche globali, e al 2030 il valore del mercato dovrebbe fermarsi a circa 540-580 miliardi di euro di volumi, con una crescita circa del 60% rispetto al 2022.
- III. *Segmento imbarazzante*: questo segmento viene anche definito *Opulux*, ed è legato al voler esibire uno status. Rappresenta il concetto di “*more is more*” ed è ancora parte del lusso intermedio. Questo lusso viene anche definito “il lusso incompiuto”, in quanto nel tempo si potrebbe acquistare sempre di più.
- IV. *Segmento aristocratico*: questo segmento viene anche denominato *L'estetica del potere*, il quale rappresenta la tradizione del lusso legato all'estetica e all'esercizio del potere. *L'estetica del potere* rappresenta la forma più esclusiva e complessa di ricchezza e potere, cioè uno stile di vita esclusivo. Questo lusso aristocratico rimane l'unico che, nonostante la sua grandezza, non supera in costo il proprio valore intrinseco.

Questi segmenti possono essere sfruttati in una prospettiva economica dai brand in quanto utilizzabili per effettuare una segmentazione dei potenziali consumatori e per indirizzare il business.

Nel contesto del lusso contemporaneo e della sua segmentazione, Annamaria Tartaglia<sup>43</sup> offre una prospettiva che si allinea con l'evoluzione del settore verso esperienze che trascendono il mero possesso materiale. Secondo Tartaglia, il lusso moderno va ben oltre la “*rappresentazione di ricchezza*”, sottolineando come il vero lusso sia caratterizzato da

---

<sup>42</sup> Sartre, Jean-Paul. *L'esistenzialismo è un umanismo*. Armando Editore, 2000.

<sup>43</sup> Vedi domande dell'intervista ad Annamaria Tartaglia in [Appendice B](#)

“*esclusività, quasi unicità*” e si manifesti nei dettagli, nell'artigianalità e nelle esperienze personalizzate: “*Il lusso è ricerca, possibilità di sperimentare nuove strade, di trovare nuove soluzioni che non siano ovvie e già viste*”.

Questa visione approfondisce la comprensione del lusso, mostrando come esso si evolve da un simbolo di status a una ricerca di significato e autenticità e come influenza direttamente la segmentazione del mercato del lusso.

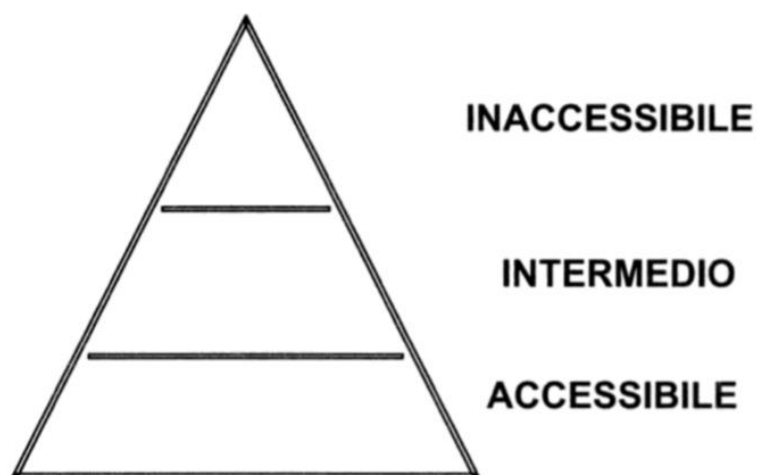
### 2.3 La piramide del lusso

Nella società odierna si sono susseguiti una serie di cambiamenti radicali nella società odierna, che hanno permesso l'avvicinamento di un numero maggiore di consumatori a questo settore. Tali cambiamenti possono essere ascritti a:

- un crescente fabbisogno di esperienze ed emozioni;
- la globalizzazione;
- lo sviluppo di nuove tecnologie;
- un incremento reale del reddito.

Ciò ha portato le aziende a sviluppare nuove strategie, basate anche sulla cosiddetta piramide del lusso.

Fig. 2.4 La piramide del lusso



Fonte: Tartaglia, Annamaria, and Gianni Marinozzi. *Il lusso... magia e marketing. Presente e futuro del superfluo indispensabile*. Vol. 615. FrancoAngeli, 2006

La piramide del lusso venne teorizzata da Danielle Allèrès nel 1997 ed era uno strumento analitico volto a definire le differenze presenti nel mondo del lusso.

Essa è composta da 3 principali fattori, ognuno dei quali con diverso livello di accessibilità:

- I. *Lusso inaccessibile*: comprende beni unici, della categoria *luxury goods*, elaborati da un artigiano con materiali pregiati, realizzati su misura e distribuiti in maniera estremamente esclusiva, con prezzi elevati. Questi prodotti vengono percepiti, dalla maggior parte dei consumatori, come irraggiungibili a causa proprio del loro elevato prezzo. Un'ulteriore caratteristica nella scelta di questi prodotti è il fattore culturale, in quanto i consumatori riescono a percepire l'eccellenza del prodotto e della sua qualità (*"il lusso ha bisogno di tempo, il lusso vende il tempo"*<sup>44</sup>). In questo livello, quindi, sono presenti prodotti custom made, realizzati in quantità limitate e personalizzati. Si tratta del mondo inarrivabile della haute couture. Un esempio è l'iconica borsa di Hermès, la Birkin, il cui prezzo si aggira tra gli 8.000€ e i 120.000€.

*Fig. 2.5 La Birkin Bag di Hermès*



Fonte: <https://www.hermes.com/it/it/content/297713-birkin/>

- II. *Lusso intermedio*: questo comprende i beni che si ispirano ai beni di lusso inaccessibile e che si adattano maggiormente alle esigenze del cliente anche se

---

<sup>44</sup> Kapferer, Jean-Noel. *Lusso: Nuove sfide, nuovi sfidanti*. FrancoAngeli, 2017.

non in modo customizzato, ossia i cosiddetti beni del *prêt-à-porter*<sup>45</sup>. Anche questi prodotti sono distribuiti con prezzi molto elevati. Il segmento del lusso intermedio è nato intorno agli anni '70, quando le aziende di moda italiane iniziarono a proporre prodotti che derivavano dalla creatività dell'high fashion e dall'industrializzazione del settore tessile, che consentì la promozione del lusso *ready-to-wear*<sup>46</sup>. Un esempio è una borsa di Prada, la quale può avere un costo tra i 600€ e i 15.000€.

Fig. 2.6 La borsa Re-Edition 2000 in Re-Nylon di Prada



Fonte: [https://www.prada.com/it/it/p/mini-borsa-prada-re-edition-2000-in-re-nylon/1NE515\\_RDH0\\_F0002](https://www.prada.com/it/it/p/mini-borsa-prada-re-edition-2000-in-re-nylon/1NE515_RDH0_F0002)

- III. *Lusso accessibile*: questo livello viene anche denominato *Masstige*<sup>47</sup>. I prodotti vengono distribuiti su grande scala e la denominazione di “lusso” viene ritrovata, non nell'unicità del prodotto ma nella comunicazione del brand che cerca di offrire beni di tendenza. L'obiettivo di questa categoria è quella di differenziarsi dai prodotti di *fast fashion*, presentandosi come punto d'ingresso nel mondo del lusso. Un esempio è il brand Michael Kors, le cui borse si aggirano intorno ai 300€.

---

<sup>45</sup> Termine francese che letteralmente significa “pronto da indossare”, si riferisce a una categoria di moda che sta tra l'alta moda (haute couture) e la produzione di massa. Il *prêt-à-porter* combina elementi di design innovativi con la praticità e l'accessibilità, rendendolo popolare tra un ampio pubblico che desidera vestiti alla moda e di qualità senza il prezzo o l'attesa dell'alta couture. Lanciato nei primi anni '60, il *prêt-à-porter* ha rivoluzionato l'industria della moda.

<sup>46</sup> “Pronto da indossare”

<sup>47</sup> Argomento trattato nel capitolo 2.1.1, i segmenti del lusso. I marchi offrono prestigio alle masse, si individua il concetto di “democratizzazione del lusso”.

Fig. 2.7 La borsa Selma di Michael Kors



Fonte: [https://www.michaelkors.it/borsa-a-mano-marilyn-grande-in-pelle-saffiano/\\_/R-30F2G6AS3L?color=0001&sv1=affiliate&sv\\_campaign\\_id=104504&awc=9788\\_1710753456\\_fa38e0817402bfe5663a39aac77b2b6c&cid=MKA\\_IT\\_It\\_AW-104504](https://www.michaelkors.it/borsa-a-mano-marilyn-grande-in-pelle-saffiano/_/R-30F2G6AS3L?color=0001&sv1=affiliate&sv_campaign_id=104504&awc=9788_1710753456_fa38e0817402bfe5663a39aac77b2b6c&cid=MKA_IT_It_AW-104504)

In conclusione la distinzione tra i tre livelli di accessibilità, esposti da Allères, mette in luce la varietà di opzioni che sono disponibili sul mercato del lusso, e le preferenze e possibilità economiche dei consumatori, in quanto la differenza che vi è tra le classi sociali è alla base della piramide del lusso.

Per Allères quindi i tre livelli del lusso sono strettamente correlati alle classi sociali, e i prodotti sono realizzati in funzione del loro acquisto da parte dei consumatori, in base alle diverse possibilità economiche.

Fig. 2.8 Le classi sociali e i livelli di lusso

LUSSO	CLASSE SOCIALE	MOTIVAZIONI	STILE DI VITA	MODELLI DI CONSUMO
INACCESSIBILE	ELITE ECONOMICA	DISTINZIONE ASSOLUTA	CONSERVARE I PRIVILEGI	OGGETTI TRADIZIONALI RARI E CARI
		FUGA IN AVANTI	DISTINZIONE DEGLI USI E DELLE SCELTE	OGGETTI NUOVI E ORIGINALI
INTERMEDIO	CLASSE INTERMEDIA	DISTINZIONE RELATIVA	IMITARE LA CLASSE DOMINANTE	ALCUNI OGGETTI TRADIZIONALI
ACCESSIBILE	CLASSE MEDIA	RECUPERARE LO SCARTO SOCIALE		OGGETTI IN SERIE LIMITATA
		MIMETISMO DELLE SCELTE E DEGLI USI	APPARTENERE A UNA CLASSE	OGGETTI DI SERIE
		ACCEDERE AD UN PATRIMONIO CULTURALE	DISTINGUERSI	

Fonte: Tartaglia, Annamaria, and Gianni Marinozzi. *Il lusso... magia e marketing. Presente e futuro del superfluo indispensabile*. Vol. 615. FrancoAngeli, 2006

La democratizzazione del lusso segna, secondo Annamaria Tartaglia<sup>48</sup>, una transizione da un'esclusività limitata a una concezione di lusso più inclusiva, aperta e autentica, che riflette l'evoluzione del settore verso prodotti accessibili che mantengono alti standard di qualità e sostenibilità. Questo cambiamento culturale richiede che i brand non solo valorizzino il proprio patrimonio, ma anche che abbraccino nuove discipline, come l'arte e la gastronomia, assicurando che queste innovazioni siano pienamente integrate nelle strategie aziendali per mantenere credibilità e autenticità.

Federica Camurati<sup>49</sup>, nella sua intervista, evidenzia come l'impatto della globalizzazione e l'aumento dei livelli di reddito abbiano notevolmente ampliato l'accesso ai beni di lusso, inaugurandone un'era di democratizzazione.

Quest'evoluzione impone ai brand di lusso una riflessione strategica su come mantenere l'esclusività in un mercato sempre più accessibile. Come osserva Federica Camurati, “[...] *la diversificazione dei consumatori, dai VIC<sup>50</sup> ai consumatori Entry Price, evidenzia l'importanza di strategie che tengano conto di una varietà di aspettative e desideri.*”. Questo contesto esige dai brand una capacità di adattamento per soddisfare sia la richiesta di unicità e esclusività dei clienti più abbienti sia le aspirazioni di un pubblico più ampio, evidenziando la sfida di equilibrare accessibilità e distinzione in un panorama globale in rapida evoluzione.

#### 2.4 La teoria del consumo ostentativo

Nonostante il lusso, come abbiamo potuto vedere, si adatti alle esigenze del mercato attraverso i tre livelli della piramide, ciò che spinge i consumatori all'acquisto è la loro volontà di distaccarsi dalla massa e “dominare socialmente”. Questa volontà di predominio rende la teoria del consumo ostentativo di Veblen, la teoria principale per il mercato del lusso.

---

<sup>48</sup> Vedi domande dell'intervista ad Annamaria Tartaglia in [Appendice B](#)

<sup>49</sup> Vedi domande dell'intervista a Federica Camurati in [Appendice A](#)

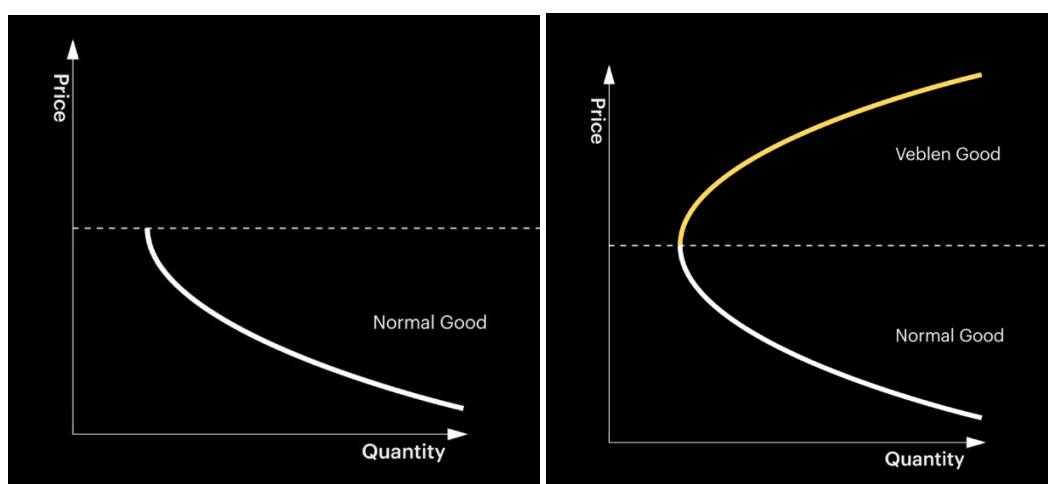
<sup>50</sup> Very Important Clients



La teoria di Veblen<sup>51</sup>, del 1899, sostiene che alcuni soggetti sono disposti a spendere grandi quantità di denaro per acquistare un bene di lusso solo per ostentare il proprio *status*.

Solitamente per i beni al diminuire del prezzo aumenta la quantità desiderata, ma esiste una categoria di prodotti, anche denominata beni di Veblen, per i quali all' aumentare del loro prezzo aumenta la quantità desiderata.

Fig. 2.9 I beni normali vs I beni di Veblen



Fonte: <https://youtu.be/URbL1kmaNBU>

I beni di Veblen racchiudono la maggior parte dei prodotti di lusso che ci circondano e il loro stesso prezzo ne potenzia la desiderabilità. Questi sono oggetti, il cui acquisto esprime l'appartenenza ad un certo status sociale ed economico.

Se questi beni venissero venduti ad un prezzo inferiore, ciò andrebbe ad inficiarne l'esclusività, che di conseguenza influirebbe negativamente sulla desiderabilità e, in ultimo sull'appartenenza alla categoria dei beni di Veblen.

Veblen<sup>52</sup>, con la definizione di consumo ostentativo voleva evidenziare proprio la situazione, sopra descritta, di acquisto e di consumo.

I tre punti fondamentali di questa teoria sono:

<sup>51</sup> Veblen, Thorstein. *Conspicuous Consumption*. Penguin Books, 1899

<sup>52</sup> <https://www.jstor.org/stable/2118201?seq=2>

- I. Il mix di prezzo, esperienze, esclusività che porta un bene ad essere di Veblen è un equilibrio fine.
- II. Bisogna soffermarsi su ogni settore, in quanto in relazione a questi beni vi è un concetto di profonda complessità del cliente.
- III. Molti economisti enfatizzano il ruolo dei *social media* nel rafforzamento dei beni di Veblen. La diffusione visiva di un *lifestyle* irraggiungibile potenzia l'esclusività e il desiderio di quella vita e quindi la stessa teoria di Veblen. I social media non solo quindi diffondono il *lifestyle*, ma svolgono anche un ruolo di catalizzatori nell'emulazione finanziaria di questo stile di vita, portando gli individui a ricercare quello status e quella distinzione attraverso il consumo ostentativo.

Per approfondire ulteriormente la “*Teoria della Classe Agiata*”<sup>53</sup>, di Veblen, bisogna concentrarsi sull'individuazione delle dinamiche di distinzione sociale-economica, attraverso il consumo ostentativo, e sull'analisi delle azioni legate alla dimostrazione di uno status sociale.

Veblen, con la sua teoria, evidenzia una distinzione tra classe agiata e classe lavoratrice, e individua le fondamenta della classe agiata, rilevando come questa classe sociale sia nata parallelamente alla proprietà privata.

Veblen analizza il comportamento della classe agiata dal punto di vista del *consumo vistoso*, come mezzo per affermare e mantenere uno status e il potere.

Tale consumo va oltre il semplice acquisto di beni materiali, rivelandosi come una pratica complessa che riflette e rafforza le dinamiche di potere, status e identità all'interno della società. Le azioni di acquisto e di consumo della classe agiata diventano così simboli sociali, segnando distinzioni che superano il loro valore materiale.

Veblen, nei confronti di questa classe e del suo consumo ostentativo, ha un approccio critico e svela come tali pratiche non solo servano a mantenere distinzioni sociali ma anche a rallentare il progresso sociale ed economico.

Importante di questa teoria è il concetto di “emulazione finanziaria”, attraverso cui si comprende come il consumo ostentativo sia un mezzo per esprimere non solo una superiorità economica ma anche una vera e propria distinzione sociale.

---

<sup>53</sup> Veblen, Thorstein. *La Teoria Della Classe Agiata*. 1899

L'emulazione finanziaria si manifesta nel desiderio di replicare i comportamenti di acquisto e di consumo delle classi elitarie e si lega alla logica di *consumo vistoso* secondo cui gli individui acquistano beni costosi e superflui non per il loro valore intrinseco o la loro utilità, ma per comunicare la loro ricchezza e status, comportamento che tende a rafforzare le divisioni sociali.

Un secondo concetto individuato da questa teoria è quello di "agiatezza vistosa". Con questo concetto si vuol rilevare come l'ostentazione di uno stile di vita lussuoso senza necessità di lavoro possa diventare un indicatore di elevato *status* sociale. Veblen critica l'improduttività, evidenziando che lo status sociale si lega anche all'abbigliamento, il quale diventa simbolo dell'agiatezza vistosa e dell'appartenenza ad una classe elitaria.

Altro concetto evidenziato da Veblen è quello di "spreco onorifico", che indica la spesa effettuata al solo scopo di consolidare lo status sociale dell'individuo. Veblen attraverso questa critica distingue:

- il lavoro produttivo, che contribuisce al benessere collettivo attraverso la creazione di beni e servizi;
- il lavoro improduttivo, che non aggiunge valore alla società ma è comunque valorizzato all'interno di determinati contesti sociali.

In ultimo Veblen connette il consumo ostentativo e l'agiatezza vistosa per fare una riflessione sulla crescita industriale e sull'economia: sebbene la società industriale abbia aumentato la capacità di produrre beni, le pratiche di consumo della classe agiata possono snaturare la distribuzione della ricchezza e influenzare negativamente l'efficienza economica. Questo comportamento non solo genera disuguaglianze ma può anche danneggiare e limitare il potenziale di crescita e sviluppo economico dell'intera società.

### *2.5 Vigneron e Johnson, la percezione del lusso nei marchi*

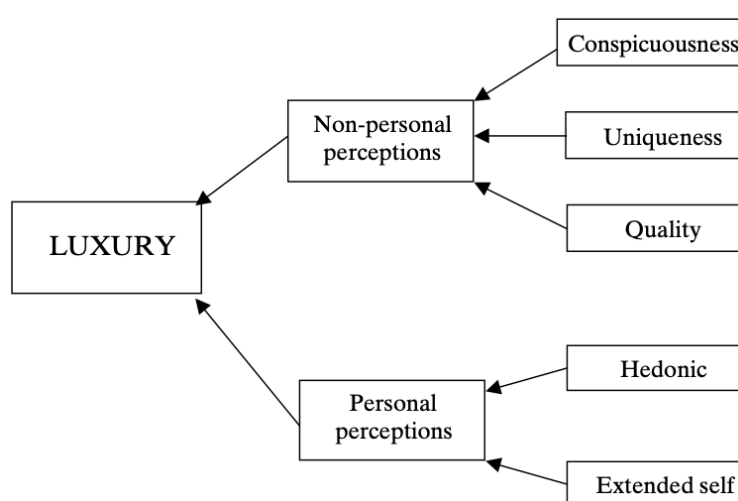
Riprendendo la visione duale, positiva e negativa, del lusso di Kapferer, anche Vigneron e Johnson, nel loro articolo del 2004 "*Measuring perceptions of brand luxury*"<sup>54</sup>,

---

<sup>54</sup> Vigneron, F., Johnson, L. Measuring perceptions of brand luxury. *J Brand Manag* 11, 484-506 (2004).

individuano la dualità delle percezioni del lusso, associata ai marchi, proponendo un approccio sistematico nell'analisi di tali percezioni. Questi autori fornirono una cornice dettagliata per analizzare il comportamento del consumatore e con questo articolo introdussero un quadro teorico che distingueva i marchi di lusso da quelli meno lussuosi attraverso cinque dimensioni principali, riferite al contesto socioeconomico: evidenza, unicità, qualità, estensione del sé e edonismo, sviluppando così una scala di misurazione che valuta le dimensioni dei marchi del lusso percepite.

Fig. 2.10 La percezione del lusso



Fonte: [https://www.researchgate.net/figure/Influential-areas-of-Social-Media-Brand-Pages-on-Luxury-Brands\\_fig2\\_272236813](https://www.researchgate.net/figure/Influential-areas-of-Social-Media-Brand-Pages-on-Luxury-Brands_fig2_272236813)

Questi elementi offrono una visione olistica e mirano a catturare i diversi aspetti attraverso cui i consumatori percepiscono il lusso, andando ad effettuare una distinzione dei marchi in base al grado di lusso percepito.

Gli elementi presenti nella Fig. 2.10, derivanti dalla divisione tra “Non-personal perceptions” e “Personal perceptions”, possono essere così descritti:

I. Non-personal perceptions:

- *Evidenza*: questa si basa sull'idea che i marchi di lusso rappresentino il prestigio o lo status sociale di un individuo, indipendentemente dall'utilità funzionale del bene. L'acquisto è quindi dettato dalla volontà di

“impressionare gli altri” e di imporre un prezzo d’accesso solo a persone d’élite, come postula anche Veblen<sup>55</sup>.

- *Unicità*: la percezione di rarità ed unicità di un prodotto rende il marchio più desiderato e potenzia l’immagine dell’individuo, sia socialmente che personalmente. Questo effetto, anche denominato “effetto snob”, si amplifica quando il marchio viene percepito come costoso.
- *Qualità*: i marchi di lusso sono contraddistinti dalla loro offerta di qualità e dalla loro prestazione superiore.

## II. Personal perceptions:

- *Edonismo*: i consumatori ricercano una realizzazione personale dall’acquisto di prodotti di lusso, valutati per i loro benefici emozionali soggettivi piuttosto che per gli eventuali benefici funzionali. Questo effetto edonico descrive il valore emotivo che viene attribuito a marchi di prestigio, un valore legato al piacere estetico che i prodotti di lusso possono evocare per accentuare la ricerca di auto-realizzazione più che di ostentazione pubblica.
- *Estensione del sé*: i consumatori utilizzano i marchi di lusso per differenziarsi e auto-classificarsi in relazione ad altri soggetti, ma anche per integrare il significato simbolico del marchio nel proprio io.

Grazie alla definizione di queste due dimensioni, Vigneron e Johnson individuarono il ruolo dei marchi di lusso, che sostanzialmente fungevano da “veicoli” per una diversificazione sociale ed economica dei soggetti all’interno della società. Si evidenzia, quindi, una complessità di interazione tra economia, società e cultura nel settore del lusso, nel senso che la percezione del lusso nei marchi non è una sola questione di prezzo o di qualità intrinseca nei prodotti, ma vengono coinvolte complesse valutazioni, tra cui lo status sociale, l’identità personale, l’unicità ed il piacere.

Un’ulteriore ricerca in quest’ambito venne portata avanti da Aiello, Donvito e altri studiosi, che analizzarono, attraverso un’analisi comparata, il concetto di lusso tra i giovani in un’ottica di livello internazionale. Inoltre, come abbiamo già più volte evidenziato, il concetto di lusso si è evoluto nelle epoche, passando da una dimensione

---

<sup>55</sup> Effetto Vebleniano.

esclusiva, della classe agiata, ad un fenomeno molto più complesso che si intreccia con l'identità del singolo e della collettività e con la cultura di consumo.

Le ricerche teoriche ed empiriche individuano costantemente una percezione del lusso che varia a seconda del contesto culturale e socioeconomico. Aiello, Donvito e gli altri studiosi del settore evidenziarono in questo contesto come il consumo di lusso fosse divenuto un fenomeno più articolato e accessibile, che coinvolgeva identità e comportamenti di consumo variabili.

Essi misero in luce che la diffusione di beni di lusso accessibili aveva stemperato il confine che vi era tra i consumi ordinari e quelli di lusso, portando così all'individuazione di nuovi modelli di comportamento di acquisto tra i giovani. Il loro studio pose in evidenza che i giovani attribuiscono al lusso una valenza emozionale, come un "premio" per il lavoro da loro svolto, una fonte di piacere personale e di auto-realizzazione. Tale tendenza è stata rafforzata dalla nascita e crescita dei social media e dall'influenza dei coetanei, che amplificano la visibilità del lusso.

In questo studio, infine, si mise in luce la polarizzazione dei consumi di lusso, dove i giovani oscillano tra "trading up"<sup>56</sup> e "trading down"<sup>57</sup>, riflettendo una complessa piramide di livelli delle preferenze di consumo.

Nell'analizzare il lusso contemporaneo attraverso le percezioni dei marchi delineate da Vigneron e Johnson, e le riflessioni di Annamaria Tartaglia<sup>58</sup>, si può cogliere una visione profonda del settore. Tartaglia evidenzia l'importanza dell'unicità, della qualità e dell'esperienza personale, rispecchiando le dimensioni del lusso percepite, come identificate da Vigneron e Johnson. Inoltre, la Prof.ssa sottolinea il ruolo dei social media nel modellare le percezioni del lusso, accentuando il desiderio di esperienze che vanno oltre il materiale.

Questa convergenza di opinioni pone l'accento sull'evoluzione del lusso da una manifestazione di ricchezza a un'esperienza più personale e significativa, dove sperimentazione e artigianalità diventano simboli di esclusività. La percezione del lusso nei marchi trascende quindi il valore materiale del bene, incorporando elementi di status sociale, identità personale e piacere.

---

<sup>56</sup> Acquisti di prodotti di alta gamma.

<sup>57</sup> Scelte su prodotti più economici.

<sup>58</sup> Vedi domande dell'intervista ad Annamaria Tartaglia in [Appendice B](#)

Tartaglia, concordando col pensiero di Vigneron e Johnson, delinea come i marchi di lusso agiscano da mediatori per l'espressione individuale e la distinzione sociale. Di conseguenza, il lusso non è definito solamente dal prezzo o dalla qualità intrinseca dei prodotti, ma da una valutazione complessa che include il piacere estetico e l'identità personale.

Infine, la Prof.ssa Tartaglia<sup>59</sup>, interessandosi alla digitalizzazione e i social media, nonché al modo in cui i brand di moda e lusso interagiscono con i loro clienti nel *customer journey* e nella fidelizzazione, ha validato le sue teorie basandosi su dati di mercato; infatti negli ultimi vent'anni, il segmento dei consumatori di lusso è cresciuto significativamente, passando da 90 a 330 milioni, con un'evoluzione verso la ricerca di esperienze oltre che di prodotti. Questo pubblico, altamente connesso e digitale, manifesta esigenze complesse e variegate, richiedendo un'interazione continua e multicanale con i brand.

La complessità del *customer journey* riflette l'aumento dei punti di contatto tra fisico e digitale, rendendo la fidelizzazione un obiettivo più sfidante.

Il futuro del lusso si proietta verso l'adozione di tecnologie avanzate come il metaverso e gli NFT, indicando l'importanza dell'ascolto e dell'integrazione comunicativa per soddisfare le aspettative di un pubblico globale e generazionalmente diversificato.

L'approccio di Vigneron e Johnson viene ripreso dalle riflessioni di Federica Camurati<sup>60</sup>, dalle quali emerge un panorama complesso in cui la percezione del lusso si sviluppa non solo per il valore materiale del bene ma anche in relazione alla sfera emotiva e simbolica. La giornalista di MF Fashion rileva, grazie alle sue continue analisi del mercato, una tendenza verso un lusso più esperienziale<sup>61</sup>.

In questo contesto, le dimensioni del lusso percepite, come identificate da Vigneron e Johnson, assumono una rilevanza ancora maggiore. I marchi di lusso sono tenuti a soddisfare esigenze che vanno oltre l'apparenza, valorizzando aspetti legati all'unicità dell'esperienza e alla capacità di rispecchiare e far accrescere l'identità personale del consumatore.

---

<sup>59</sup> Vedi domande dell'intervista ad Annamaria Tartaglia in [Appendice B](#)

<sup>60</sup> Vedi domande dell'intervista a Federica Camurati in [Appendice A](#)

<sup>61</sup> Riferimento pg.31

Il ruolo dei *social media*, come osserva Federica Camurati nell'intervista, diventa cruciale nella definizione delle percezioni del lusso. I brand devono vivere e crescere in uno scenario in cui la visibilità e l'interazione con il consumatore sono costantemente amplificate e rinnovate da queste piattaforme: “*sì, è cambiato il lusso, ma è cambiato anche il consumatore del lusso*”. Questo richiede una strategia comunicativa che sappia essere autentica e coinvolgente, in grado di creare una *community* attorno al brand e di far vivere al consumatore un'esperienza di lusso che sia allo stesso tempo esclusiva e inclusiva.

## *2.6 Globalizzazione e Polarizzazione: l'impatto sul Made in Italy*

In questo paragrafo si andrà ad effettuare un'analisi del contesto attuale, segnato da trasformazioni economiche e culturali profonde. La globalizzazione da un lato apre mercati sconosciuti e, dall'altro, intensifica la concorrenza a livello globale. Questo fenomeno ha innescato una polarizzazione significativa nel settore del lusso, dove le dinamiche di esclusività e accessibilità si intersecano e si riconfigurano, tematica sulla quale Federica Camurati<sup>62</sup> ha posto grande enfasi durante la sua intervista.

Tale contesto rappresenta una sfida e un'opportunità per il Made in Italy, un marchio che richiama qualità, artigianalità e un legame inscindibile con il territorio e la cultura italiana. Ci si propone, quindi, di esplorare l'impatto della globalizzazione e della polarizzazione sul Made in Italy, indagando su come il lusso italiano si stia ponendo rispetto alle esigenze di mantenere la propria identità distintiva ed unica, da un lato, e all'urgenza di adeguarsi a un mercato sempre più vasto e in continuo e repentino mutamento, dall'altro.

Attraverso le interviste di taluni esperti del settore, Federica Camurati e Annamaria Tartaglia<sup>63</sup>, si potrà effettuare una più attenta analisi delle strategie adottate dalle imprese italiane per preservare l'unicità del Made in Italy.

Inoltre nel paragrafo si tratterà anche delle sfide legate alla sostenibilità e all'innovazione tecnologica, elementi chiave per comprendere le prospettive future del lusso nel contesto globalizzato.

---

<sup>62</sup> Vedi domande dell'intervista a Federica Camurati in [Appendice A](#)

<sup>63</sup> Vedi domande dell'intervista ad Annamaria Tartaglia in [Appendice B](#)



### 2.6.1 *Cos'è il Made in Italy*

Il concetto di *Made in Italy* non riguarda solamente la provenienza d'origine di un determinato bene ma un'indicazione di brand di eccellenza, in quanto in sé racchiude un significato di alta qualità e artigianalità.

Questo marchio individua, non solo i brand italiani, ma il Paese stesso, identificabile in tutto il mondo per la qualità, la bellezza e la cura dei dettagli, quindi rendendo questo concetto un punto di forza per l'Italia e un punto di riferimento della tradizione italiana.

Il *Made in Italy*, infatti, non riguarda un unico settore, ma si espande ad una moltitudine di mercati, quali la moda, l'enogastronomia, l'immobiliare, l'automotive, rendendolo, quindi, un modello per la ricerca dell'eccellenza, tra tradizione e innovazione.

Esso, quindi, non rappresenta solo prodotti, ma un intero patrimonio culturale. Riguarda un modo di produrre originale, caratterizzato dalla cura dei dettagli, dall'uso di materiali di alta qualità e da un design prestigioso.

Il valore va oltre l'aspetto economico e commerciale; rappresenta uno strumento di promozione culturale che contribuisce a definire l'immagine dell'Italia nel mondo, raccontando una storia di dedizione ed eccellenza.

È la narrazione di un Paese che celebra la propria identità, con radici storiche e culturali che si sviluppano attorno ad una volontà di crescita e innovazione.

In un contesto di globalizzazione, il *Made in Italy* coincide con una sorta di garanzia di autenticità e di specificità culturale che si contrappone alla standardizzazione. Il marchio diventa, quindi, garante di un legame indissolubile tra il prodotto e il suo territorio di origine. Si promuove la diversità culturale in un mercato globale, nel quale sono ricercati proprio unicità e originalità.

Nel contesto della moda e del lusso, il *Made in Italy* vanta un *appeal* incommensurabile. Federica Camurati<sup>64</sup>, riflettendo sul prestigio internazionale del *Made in Italy* nel lusso, sottolinea che: “[...] il *Made in Italy* ha una percezione altissima per un marchio del lusso, è sicuramente un biglietto da visita fondamentale [...]”. Con quest'affermazione

---

<sup>64</sup> Vedi domande dell'intervista a Federica Camurati in [Appendice A](#)

Federica Camurati evidenzia l'importanza cruciale del mantenimento delle competenze artigianali, che rischiano invece di disperdersi a causa del ricambio generazionale. La giornalista di *MF Fashion* riconosce il valore inestimabile degli artigiani italiani che, a suo dire, “[...] sono i migliori al mondo e fanno la differenza quando si tratta poi di realizzare un prodotto finito del lusso.” .

Tuttavia, come riportato precedentemente, la Camurati<sup>65</sup> individua una sfida cruciale per il settore: il passaggio alle nuove generazioni. La necessità di “[...] cercare dei giovani [...] per continuare a tramandare questo know-how [...]” è di fondamentale importanza; si richiedono, infatti, investimenti mirati nella formazione e nell'educazione delle future generazioni di artigiani, interventi che già molti grandi brand stanno ponendo in essere..

Annamaria Tartaglia<sup>66</sup>, aggiunge ulteriore esperienza a questa discussione, evidenziando l'importanza strategica del *Made in Italy* nel contesto internazionale: “*L'Italia resta il primo Paese in Europa per valore lordo nella produzione di Lusso, Creatività, Design, Prestigio, Eleganza, Esclusività, che sono alla base della più rinomata e inimitabile produzione di lusso al mondo.*” La Prof.ssa indica come le imprese del *Made in Italy* siano riuscite a conquistare una “forte vocazione internazionale” e una “posizione di leadership [...] nell'export di beni di lusso”, sfruttando l'appeal di tale marchio *Made in Italy* presso consumatori globali, in particolar modo i millennials e i consumatori cinesi.

La trasformazione digitale ha inciso profondamente sull'essenza del *Made in Italy*, favorendo un'evoluzione che va oltre la provenienza geografica o la qualità artigianale. In quest'era digitale, le PMI<sup>67</sup> che rappresentano il cuore del *Made in Italy* si trovano ad affrontare nuove sfide e opportunità.

La digitalizzazione non è solo un mezzo per ottimizzare i processi interni o per raggiungere nuovi mercati, ma diventa un'occasione per rafforzare il legame che intercorre tra il prodotto e i consumatori, andando così a creare nuovo valore.

La capacità di percepire e cogliere le opportunità offerte dalle nuove tecnologie, definita come capacità di “*sensing*”, è diventata fondamentale. Questa capacità permette alle

---

<sup>65</sup> Vedi domande dell'intervista a Federica Camurati in [Appendice A](#)

<sup>66</sup> Vedi domande dell'intervista ad Annamaria Tartaglia in [Appendice B](#)

<sup>67</sup> Piccole e Medie Imprese

imprese di anticipare le tendenze e di adattarsi rapidamente alle esigenze di un mercato globale sempre più esigente e in continuo mutamento. Le PMI del *Made in Italy*, guidate da una forte leadership imprenditoriale e spesso anche da forti valori familiari, si trovano a dover esplorare il digitale con determinazione, investendo in piattaforme *e-commerce*, *social media*, e tecnologie innovative per cercare di rafforzare la propria presenza sui mercati internazionali e per interagire direttamente con la clientela.

La “*learning capability*”, ovvero la capacità di apprendimento, si rivela altrettanto necessaria. Quest’abilità consente alle aziende di assimilare nuove conoscenze, di sperimentare nuovi strumenti digitali e di integrare le innovazioni nei propri processi produttivi e commerciali. L’apprendimento continuo, e di conseguenza l’aggiornamento costante, diventano strumenti indispensabili per mantenere vive le tradizioni del *Made in Italy*, cercando di adattare in chiave moderna e di renderle desiderabili per il consumatore digitale.

Importante è anche la capacità di integrare e coordinare risorse interne ed esterne, la quale si sviluppa nella creazione di nuovi modelli di business che si adattino all’omnicanalità, cercando di unire, l’esperienza d’acquisto online e quello offline, in un percorso di acquisto integrato e coerente. Le imprese del *Made in Italy* cercano di sfruttare le potenzialità del digitale per offrire esperienze d’acquisto uniche e personalizzate, valorizzando il rapporto diretto con il cliente e promuovendo l’immagine di marca che riflette i valori tipici, quali di eccellenza, qualità e artigianalità, nonché aprendo nuove vie per la creazione di valore per il cliente.

Attraverso l’utilizzo strategico delle tecnologie digitali, il *Made in Italy* continua a rafforzare la sua posizione come simbolo di alta qualità, innovazione e bellezza, incontrando le aspettative di un pubblico sempre più ampio e diversificato.

La trasformazione digitale del *Made in Italy*, quindi, riflette una profonda evoluzione del concetto stesso di eccellenza italiana, dove tradizione e innovazione si intrecciano per creare prodotti che continuino a suscitare forti emozioni e a soddisfare i consumatori in tutto il mondo.

La capacità di queste aziende di combinare il design con la funzionalità e la qualità, spesso in prodotti di nicchia, ha permesso al *Made in Italy* di mantenere, negli anni, una posizione di rilievo nei mercati globali.

Le figure dell'artigiano e del designer assumono un ruolo primario nel ridefinire questo concetto, che da semplice etichetta si espande per riflettere un simbolo di qualità e di avanguardia tecnologica.

Il *Made in Italy* affronta sfide significative non solo nel contesto dell'innovazione digitale ma anche nel contesto della globalizzazione.

Ciò che minaccia il valore del *Made in Italy* è la contraffazione, l'uso improprio del marchio di un brand, ma anche la produzione di "prodotti ibridi", i quali utilizzano elementi italiano e stranieri. Questi, anche attraverso l'utilizzo dell'effetto dell'"*Italian sounding*"<sup>68</sup>, vanno a confondere i consumatori, ingannandoli, e a incidere sulla fiducia verso la produzione italiana.

In risposta a queste sfide, è essenziale una collaborazione internazionale per rafforzare le leggi e i controlli contro la contraffazione<sup>69</sup>, oltre allo sviluppo di soluzioni tecnologiche avanzate per garantire l'autenticità dei prodotti.

Inoltre, è fondamentale sensibilizzare i consumatori sui rischi legati all'acquisto di prodotti contraffatti e sull'importanza di cercare garanzie di autenticità quando effettuano un acquisto di prodotti che portano il marchio *Made in Italy*.

La protezione del marchio richiede un approccio olistico che coinvolga produttori, consumatori, autorità governative e organizzazioni internazionali, per preservare la qualità italiana nel mondo, garantendo che il *Made in Italy* continui ad essere sinonimo di eccellenza, innovazione, originalità ed artigianalità.

Il *Made in Italy* non si limita a definirsi attraverso l'immagine di singoli prodotti, ma si è trasformato in un modello di *business* complesso e diversificato, che incorpora i valori dell'estetica, della sostenibilità e dell'innovazione. Quindi in quest'era di trasformazione digitale, il *Made in Italy* non rappresenta soltanto un'eredità del passato ma anche

---

<sup>68</sup> "Si definisce Italian sounding il fenomeno consistente nell'uso di parole così come di immagini, combinazioni cromatiche (il tricolore), riferimenti geografici, marchi evocativi dell'Italia per promuovere e commercializzare prodotti – soprattutto ma non esclusivamente agroalimentari – che in realtà non sono Made in Italy." [https://it.wikipedia.org/wiki/Italian\\_Sounding](https://it.wikipedia.org/wiki/Italian_Sounding)

<sup>69</sup> <https://www.adm.gov.it/portale/la-contraffazione-e-i-diritti-tutelati>

un'opportunità per le PMI di sfruttare le nuove tecnologie per rafforzare il legame con i consumatori e creare valore in maniera innovativa.

L'integrazione di esperienze “*phygital*”, che fondono online e offline, citata da Tartaglia<sup>70</sup>, riflette l'adattamento dinamico del *Made in Italy* alle nuove sfide globali del mercato allo scopo di raggiungere un pubblico sempre più eterogeneo e digitalmente connesso: “[...] *puntare su esperienze phygital, che integrino in maniera sapiente online e offline arrivando alla più ampia fetta di pubblico d'interesse.*”. Questa visione sottolinea l'importanza di una *customer experience* omnicanale, supportata dalla qualità del prodotto e della manifattura.

Camurati e Tartaglia concordano sull'importanza di adottare strategie innovative e di rimanere al passo con le esigenze di un mercato globale in continua evoluzione, dal “*phygital*” alle esperienze di acquisto personalizzate. Il *Made in Italy* si sta adattando per crescere ed acquisire un pubblico ampio e variegato: “[...] *l'alta qualità dei prodotti e della manifattura, la trasparenza di filiera e garantire una customer experience omnicanale di qualità sono i punti chiave per raggiungere un'ottima brand awareness e reputation nel mondo del lusso.*”, secondo Tartaglia.

Entrambe le interviste evidenziano la capacità del *Made in Italy* di rimanere un simbolo di alta qualità e di eccellenza, nonostante le sfide poste dalla globalizzazione, dalla digitalizzazione e da un mercato sempre più competitivo.

La prospettiva futura del *Made in Italy*, dunque, sembra essere legata alla capacità di un brand di innovarsi e, al tempo stesso, di conservare l'autenticità che lo ha reso celebre nel mondo.

### 2.6.2 *La globalizzazione e la polarizzazione nel lusso*

In quest'epoca caratterizzata dalla globalizzazione, il *Made in Italy*, come ampiamente descritto nel capitolo precedente, rappresenta qualità e tradizione, ma indica anche come l'identità culturale possa non solo sopravvivere ma anche svilupparsi in un contesto

---

<sup>70</sup> Vedi domande dell'intervista ad Annamaria Tartaglia in [Appendice B](#)

mondiale. Questa dinamica di interazioni tra locale e globale apre nuovi orizzonti per l'interpretazione del marchio, rendendolo un simbolo di resistenza culturale e adattabilità.

Prima di procedere nell'individuazione dell'impatto sul *Made in Italy* della globalizzazione e della polarizzazione, bisogna porsi due quesiti:

- I. Cos'è la globalizzazione?
- II. Cos'è la polarizzazione?

- I. La globalizzazione è una realtà ambivalente e multidimensionale. Il termine si riferisce ad un concetto polisemico di origine anglosassone che indica il processo di unificazione culturale, politica ed economica in atto a livello planetario. La globalizzazione è l'estensione a livello planetario di un modello unico di cultura, di pensiero, di economia.
- II. La polarizzazione è: “[...] [...] s. f. [der. di *polarizzare*]. – **1.** Nel linguaggio scient., in partic. in fisica, ogni processo in seguito al quale si manifesta una concentrazione di effetti, forze, ecc., verso particolari punti (detti *poli*), per lo più di due nature contrapposte [...]3. *In senso fig.: a. letter. Contrapposizione, antitesi, marcata diversità: stavo ravvisando nelle due sorelle un esempio di quella divergenza e p. che spesso si osserva nelle coppie* (P. Levi). *b. L’attirare, il far convergere in una determinata direzione: la p. dell’interesse generale. c. Nel linguaggio polit., marcata tendenza dell’elettorato a concentrare i suffragi su due partiti o gruppi di partiti tra loro contrapposti.*”<sup>71</sup>

La globalizzazione, con il suo flusso di scambi commerciali e culturali, potrebbe essere vista come una forza omologante, che elimina le differenze e promuove una cultura di massa uniforme. Il *Made in Italy* si contrappone a questa tendenza, valorizzando l'unicità e la specificità del *savoir-faire*<sup>72</sup> italiano. In questo contesto, il marchio non rappresenta solo la provenienza geografica d'origine dei prodotti, ma un insieme di valori, uno stile di vita e un'estetica che esprimono la profondità e la ricchezza della cultura italiana.

---

<sup>71</sup> <https://www.treccani.it/vocabolario/polarizzazione/>

<sup>72</sup> [...] locuz. fr. (propr. «il saper fare»), [...]: <https://www.treccani.it/vocabolario/savoir-faire/>

L'adattabilità di questo marchio nel contesto globale si manifesta anche attraverso la sua capacità di rispondere alle esigenze di un mercato internazionale sempre più esigente e informato. I consumatori cercano prodotti che non siano solo di alta qualità, ma che possiedano anche una storia, che parlino di tradizioni autentiche e di artigianalità. In questo senso, il Made in Italy riesce a creare un collegamento tra desiderio globale di innovazione e apprezzamento per la realtà culturale.

La sfida maggiore nella globalizzazione è quella di mantenere intatta l'essenza mentre si cerca di innovarsi nella complessità di un mercato globale. Questo implica un costante equilibrio tra l'espansione internazionale e la protezione delle caratteristiche che definiscono autentico il marchio. Emerge, quindi, l'importanza di strategie che sappiano equilibrare l'apertura verso nuovi mercati e la salvaguardia delle competenze tradizionali e dei processi produttivi che stanno alla base dell'eccellenza italiana.

La globalizzazione offre l'opportunità di rinnovare il *Made in Italy* in chiave contemporanea, sfruttando le nuove tecnologie e i canali di comunicazione per raccontare storie di prodotti e produttori, creando così un legame emotivo con il consumatore globale, andando cioè a sviluppare una *customer experience* personalizzata per trasmettere i valori del marchio in modo più efficace, amplificando la sua presenza e il suo impatto a livello mondiale.

È da sottolineare, quindi, è come il "*Country of Origin*" influenzi positivamente la percezione dei prodotti italiani nei mercati internazionali, evidenziando il forte legame tra l'immagine dell'Italia e la qualità dei suoi prodotti. Questo legame è particolarmente significativo nei settori in cui l'Italia eccelle, come la moda, l'arredamento, l'automotive e l'enogastronomia, dove il *Made in Italy* è percepito come garanzia di un'alta qualità e di uno stile inconfondibile.

Le strategie di internazionalizzazione delle imprese italiane traggono quindi vantaggio dalla valorizzazione di tale marchio. In questo contesto, diventa fondamentale per le aziende italiane non solo mantenere alti standard di qualità ma anche comunicare efficacemente l'origine e i valori che il marchio rappresenta, come già ampiamente evidenziato in precedenza.

Quindi, è fondamentale saper adottare strategie di marketing che sappiano sfruttare l'effetto "*Country of Origin*", integrando la marca aziendale con quella del Paese di origine per differenziare l'offerta nel contesto internazionale. Le imprese italiane possono rafforzare la propria competitività sui mercati esteri attraverso la creazione di un forte legame emotivo con i consumatori.

La sostenibilità gioca un ruolo chiave in questa direzione, in quanto sta rivelandosi come uno degli assi portanti su cui si stanno ridefinendo il concetto stesso di lusso e quello di qualità. Il *Made in Italy*, con la sua attenzione alla selezione dei materiali, ai processi produttivi a basso impatto ambientale e alla durabilità dei prodotti, è naturalmente predisposto a rispondere a questa crescente domanda di consumo consapevole e rispettoso dell'ambiente.

Fondamentale è, pertanto, una sinergie tra imprese, istituzioni e territori, tale da poter rappresentare una leva strategica per il rafforzamento del Made in Italy all'estero. Questo attraverso la creazione di reti e collaborazioni, per condividere risorse, competenze e conoscenze, amplificando la visibilità e l'attrattività dei prodotti italiani sui mercati internazionali, oltre che stimolando l'innovazione attraverso lo scambio di idee e la contaminazione tra i diversi settori.

In questo ambito stiamo assistendo anche ad un ulteriore fenomeno accentuato dalla globalizzazione, quello della polarizzazione, che pone anch'esso sfide importanti per il *Made in Italy*.

Le strategie di adattamento in risposta a tale fenomeno sono varie.

Da un lato, l'espansione del mercato verso prodotti di lusso più accessibili sembra eliminare l'esclusività dei beni. La democratizzazione del lusso ha portato marchi prestigiosi a esplorare nuove strategie, come l'introduzione di linee di prodotto più raggiungibili. I brand italiani stanno incorporando l'innovazione senza abbandonare l'artigianalità, cercando un nuovo equilibrio.

Dall'altro, la risposta del Made in Italy alla polarizzazione del mercato è strettamente legato ad un ritorno alle origini, una riaffermazione dell'esclusività attraverso la personalizzazione e l'affermazione dell'artigianalità. Molti marchi italiani stanno strategicamente allargando il loro appeal senza compromettere la loro identità, attraverso



linee di prodotto differenziate con collezioni esclusive ad alto prezzo che mantengono alto il proprio grado di lusso, ed altre meno costose.

Federica Camurati<sup>73</sup>, nella sua intervista pone particolare attenzione su questa tematica: “Oggi siamo testimoni di un dualismo sempre più marcato tra “hard luxury” e “quiet luxury”.”.

Negli ultimi anni, il *quiet luxury* aveva trovato la sua esponenziale crescita e stabilità, ma oggi si osserva un ritorno a un'estetica più appariscente, un lusso più esplicito che potrebbe riflettere un desiderio collettivo di evasione, tipico dell'*hard luxury*. Questa incertezza tra sobrietà e opulenza riflette la polarizzazione del settore, dove i consumatori si trovano a dover decidere tra la ricerca di un lusso *understated*<sup>74</sup> e la voglia di dichiarazioni più audaci e visibili.

Questa tendenza, secondo Federica Camurati, porta con sé implicazioni profonde per il *Made in Italy*, il quale deve pianificare la propria offerta per soddisfare una gamma di desideri sempre più vasta.

Il *quiet luxury*, in cui il *Made in Italy* si distingue per la sua capacità di fondere insieme qualità, design e discrezione, si contrappone a un *hard luxury* che richiede ai marchi italiani di infondere nei loro prodotti una visibilità e una presenza più evidente.

La giornalista Federica Camurati evidenzia nella polarizzazione un fenomeno cruciale che riguarda il futuro del settore: la concentrazione di brand e risorse in pochi conglomerati. Questo processo di M&A<sup>75</sup> porta le PMI, o ad essere inglobate da realtà più grandi, o ad associarsi in aggregazioni settoriali per aumentare la propria forza competitiva. La sopravvivenza e l'indipendenza delle PMI sono legate alla loro capacità di sopravvivere in questo scenario complesso, preservando le caratteristiche tipiche che definiscono il *Made in Italy*. Le PMI dovranno quindi essere capaci di affrontare le trasformazioni del e nel settore senza perdere la propria essenza e tradizione.

---

<sup>73</sup> Vedi domande dell'intervista a Federica Camurati in [Appendice A](#)

<sup>74</sup> Sottovalutato

<sup>75</sup> Mergers and Acquisitions

## CAPITOLO 3: DINAMICHE E STRATEGIE NEL SETTORE DEL LUSSO, TRA TRADIZIONE E INNOVAZIONE

### *3.1 Identità e impatto dei Family Business nel lusso*

I family business nel settore del lusso sono caratterizzati da un perfetto equilibrio tra tradizione e innovazione. Queste aziende, spesso contraddistinte da una lunga storia di eccellenza, si trovano di fronte alla sfida di doversi confrontare con un mercato in continuo mutamento, cercando al tempo stesso di preservare i propri valori.

Una caratteristica distintiva dei family business nel lusso è la loro capacità di trasmettere conoscenza e passione di generazione in generazione, tramandando l'attenzione per il dettaglio e la qualità e consentendo in tal modo un'offerta di prodotti che sono espressione di valori familiari e di un'eredità culturale.

Inoltre, molti di questi business hanno iniziato ad adottare pratiche sostenibili, riconoscendo l'importanza di proteggere l'ambiente e garantire condizioni di lavoro eque lungo tutta la catena di approvvigionamento<sup>76</sup>. L'adozione di strategie sostenibili è messa in atto non solo per la crescente domanda dei consumatori di prodotti etici e sostenibili, ma anche perché rafforza l'immagine del marchio, associandolo a valori positivi e ad un impegno sempre più forte per il benessere della società e per l'ambiente.

Il successo dei family business nel settore del lusso dipende dalla loro capacità di innovare mantenendo vive le radici nella tradizione. Questo equilibrio è fondamentale per garantire la continuità dell'azienda nel lungo termine e per affrontare le sfide del mercato.

Lo sviluppo di catene di approvvigionamento etiche e sostenibili è un'area specifica in cui i family business del lusso possono distinguersi, assicurandosi che i materiali utilizzati per i loro prodotti siano ottenuti in modo etico, riducendo l'impatto ambientale e garantendo condizioni di lavoro giuste lungo tutta la catena di valore, con l'effetto, come detto, anche di rafforzare l'immagine del brand.

---

<sup>76</sup> Come avviene in Cucinelli, argomento che verrà ripreso nei prossimi capitoli.

La responsabilità sociale d'impresa<sup>77</sup> rappresenta in sostanza un fondamento per i *family business* nel settore del lusso, in cui le aziende cercano di contribuire positivamente allo sviluppo della società attraverso iniziative mirate di CSR, ovvero supportando le comunità locali, promuovendo la cultura e dimostrando in tal modo un impegno autentico per il benessere collettivo oltre che per il successo aziendale.

Infine, molte aziende di lusso di proprietà familiare pongono un forte accento sulla trasmissione del *know-how* e sulla formazione delle nuove generazioni. Questo impegno per l'educazione e la conservazione delle competenze artigianali non solo aiuta a preservare le tecniche tradizionali (soprattutto in tema di *Made in Italy*), ma contribuisce anche a innovare e a rinnovare costantemente l'offerta di prodotti di lusso, combinando tradizione e innovazione.

L'espansione internazionale, poi, non è soltanto una strategia di crescita nei *luxury family business*, ma risponde anche all'esigenza di mantenere vivo il prestigio del marchio.

Le strategie di internazionalizzazione testimoniano, infatti, l'adattabilità di queste aziende nel contesto globale in quanto esse si espandono attraverso l'apertura di negozi al dettaglio nei mercati esteri, lo sviluppo di catene di approvvigionamento etiche e sostenibili e l'adozione dell'*e-commerce*.

Una delle caratteristiche principali dei *luxury family business* è la continuità, che esprime una visione a lungo termine e il passaggio di conoscenza tra generazioni, elementi che garantiscono non solo la sopravvivenza dell'azienda ma anche la conservazione di competenze fondamentali per mantenere o rafforzare il vantaggio competitivo.

La comunità rappresenta un altro elemento fondamentale, in quanto i *family business* tendono a creare un forte senso di appartenenza e unità tra i membri dell'azienda. Questo si riflette in una collaborazione forte e coesa che contribuisce al benessere interno e alla produttività dell'azienda. Le connessioni stabilite dai *family business* nel settore della moda di lusso sono spesso durature e solide. Queste relazioni, costruite nel corso degli anni con clienti e fornitori, permettono di realizzare una rete produttiva di cui beneficia

---

<sup>77</sup> CSR

la competitività aziendale nel lungo termine. La capacità di mantenere legami forti e significativi si rivela un vantaggio competitivo importante nel contesto del lusso.

La capacità di prendere decisioni in modo rapido e autonomo è un altro tratto distintivo: la libertà decisionale, sia in termini di gestione che di innovazione, consente ai family business di adattarsi rapidamente alle dinamiche di mercato e di sfruttare le opportunità emergenti, mantenendo al contempo una stretta aderenza ai valori e agli obiettivi aziendali.

Gestire un'azienda familiare, soprattutto nel settore del lusso, comporta anche delle sfide, come ad esempio nel caso di una successione. Tale processo può essere problematico, dovendosi trovare un equilibrio tra tradizioni familiari e necessità di adattamento alle esigenze evolutive del mercato. La gestione dei conflitti interni e il mantenimento dell'intesa ed unicità familiare diventano inoltre cruciali per le sfide che riguardano la sostenibilità a lungo termine dell'impresa.

Nonostante le difficoltà, molti family business in questo settore hanno dimostrato resilienza e capacità di adattamento, espandendosi anche a livello internazionale e incorporando nuove tecnologie per rimanere competitivi e reattivi alle richieste del mercato. Le tradizioni familiari, peraltro, forniscono un forte punto di differenziazione nell'ambito del mercato del lusso, in quanto la storia del marchio viene profondamente valorizzata e integrata nella gestione aziendale.

Alcuni esempi celebri di *luxury family business* sono Gucci (fondata da Guccio Gucci nel 1921), Hermès (fondata da Thierry Hermès nel 1837) e Bulgari (fondata da Sotirios Voulgaris nel 1884). Queste aziende hanno saputo gestire il passaggio generazionale mantenendo forti i valori del marchio e dimostrando come la gestione familiare possa avere successo in un mondo così dinamico e competitivo come quello del lusso.

Le *luxury family business* rappresentano una parte significativa dell'economia globale e sono caratterizzate da una crescita che supera quella media globale.

Quest'affermazione viene confermata anche da uno studio sugli indici delle imprese familiari<sup>78</sup>, effettuato da EY e dall'Università di St. Gallen, in cui si afferma che il

---

<sup>78</sup> [https://www.ey.com/en\\_gl/insights/family-enterprise/family-business-index](https://www.ey.com/en_gl/insights/family-enterprise/family-business-index)

fatturato delle prime 500 imprese familiari ha raggiunto gli 8,02 trilioni di dollari nel 2023, con un aumento del 10% rispetto al 2021. Nello studio si effettua un confronto tra i dati del 2021 e quelli del 2023 (vedi Fig. 3.1) e si evidenzia che gli Stati Uniti rimangono in cima alle giurisdizioni globali per fatturato, seguiti da Germania e Francia, che contribuiscono significativamente a questo risultato, soprattutto nel settore manifatturiero.

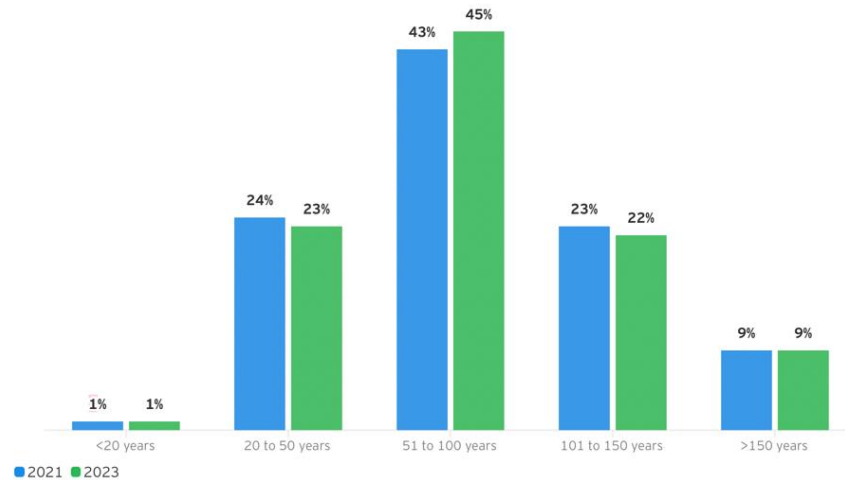
Fig. 3.1 Le prime 10 giurisdizioni in tutto il mondo per fatturato (miliardi di dollari).  
2023/2021



Fonte: [https://www.ey.com/en\\_gl/insights/family-enterprise/family-business-index](https://www.ey.com/en_gl/insights/family-enterprise/family-business-index)

La Fig. 3.2, invece, esamina la longevità delle imprese familiari, mostrando come la maggior parte di esse abbia profonde radici storiche: il 76% di queste aziende, infatti, ha più di 50 anni e ciò indica la loro capacità di resistere e prosperare attraverso vari cicli economici. Questa caratteristica è particolarmente rilevante nel settore del lusso, dove la tradizione e la storia di un marchio aggiungono valore al marchio stesso.

Fig. 3.2 Ripartizione delle imprese familiari per età (%) - 2023/2021



Fonte: [https://www.ey.com/en\\_gl/insights/family-enterprise/family-business-index](https://www.ey.com/en_gl/insights/family-enterprise/family-business-index)

Lo studio conferma l'importanza storica e l'impatto economico delle imprese del lusso a livello globale. La solidità e la crescita dimostrate nel tempo (vedi Fig. 3.2) enfatizzano come le imprese familiari, nel settore del lusso, non siano caratterizzate solo da una forte eredità ma siano anche promotrici dell'economia moderna, adattandosi ai mutamenti del mercato e alle richieste dei consumatori.

Il settore del lusso sta attraversando una fase di trasformazione significativa, aspirando a modelli di business sostenibili e responsabili dal punto di vista ambientale. Le aziende stanno adottando tecnologie all'avanguardia per promuovere la sostenibilità, per rinnovare le catene di approvvigionamento e per confermare l'autenticità del prodotto.

Per completare l'analisi delle imprese familiari e definire meglio quelle che operano nel settore del lusso, si può citare il rapporto *Global Powers of Luxury Goods* del 2023 di Deloitte<sup>79</sup>. Questo indica che le vendite delle principali 100 aziende del settore sono aumentate significativamente negli ultimi anni, con un fatturato complessivo di 347 miliardi di dollari durante l'anno 2022, segno di una solida ripresa post-pandemia. Da questo studio l'Italia e la Francia, con le loro 7 aziende, che rappresentano un terzo delle

<sup>79</sup> <https://www.deloitte.com/global/en/Industries/consumer/analysis/gx-cb-global-powers-of-luxury-goods.html>

vendite totali dei Top 100 beni di lusso, rimangono leader geografiche significative nel settore.

*Fig. 3.3 Top 10 share of the Top 100 for luxury goods sales, YoY growth, and net profit, FY2022*



Fonte: <https://www.deloitte.com/global/en/Industries/consumer/analysis/gx-cb-global-powers-of-luxury-goods.html>

Attraverso il grafico si può facilmente osservare la distribuzione delle vendite e dei profitti netti tra le prime 10 aziende di beni di lusso e le restanti 90. Si evidenzia, in particolare, il ruolo dominante che un ristretto gruppo di aziende ha sulle dinamiche di crescita del mercato e l'importanza di analizzare le strategie di successo implementate da questi leader di mercato, che fungono da barometro, per poterle adottare al fine di espandersi sul mercato.

Le prime 10 aziende nel settore dei beni di lusso hanno dunque un ruolo fondamentale nel definire le direzioni di crescita e le tendenze di mercato. La loro significativa quota delle vendite e dei profitti netti ne riflette la forza di mercato e il potere di influenzare i comportamenti di consumo e le aspettative di lusso. L'abilità di queste imprese di mantenere una crescita costante nonostante le fluttuazioni del mercato globale mette in luce l'importanza di un forte *brand appeal* e di un'offerta produttiva distintiva, enfatizzando l'efficienza operativa ed un *customer journey* personalizzato.

In base a quanto rilevato dall'analisi del report di Deloitte, nel mercato si sta affermando un'evoluzione significativa nel settore del lusso: queste aziende mutano rapidamente, applicando modelli di business più responsabili dal punto di vista ecologico e adottando

un'economia circolare, sia in quanto spinte dalla crescente richiesta dei consumatori di utilizzo di pratiche sostenibili, che in virtù di normative più stringenti.

*Fig. 3.4 Luxury goods sales for the Top 10 companies: YoY growth % for FY2020, FY2021 and FY2022*



Fonte: <https://www.deloitte.com/global/en/Industries/consumer/analysis/gx-cb-global-powers-of-luxury-goods.html>

Effettuando un'analisi del grafico sopra riportato (vedi [Fig. 3.4](#)) si possono comprendere meglio le tendenze di crescita che caratterizzano il settore del lusso. Con questo grafico, relativo alle vendite dei beni di lusso delle prime 10 aziende negli anni 2020, 2021 e 2022, viene infatti fornita una panoramica chiara e definita dell'andamento delle vendite anno per anno. L'analisi di questo trend di crescita è indispensabile per valutare le capacità di adattamento e innovazione che caratterizzano le aziende leader del settore, anche in risposta a sfide globali che hanno segnato particolarmente tutto il mercato.

Difatti, il settore del lusso, nonostante sia sempre stato caratterizzato da esclusività e artigianalità, sta adottando nuove tecnologie digitali (compresa l'intelligenza artificiale) e il cosiddetto *internet* delle cose (*Internet of things - IoT*). Queste innovazioni stanno rimodernando l'esperienza dei clienti ma anche rivoluzionando l'approccio alla sostenibilità e creando nuovi prodotti contraddistinti da maggiore personalizzazione, con l'obiettivo di spingere il settore verso un futuro in cui tradizione e artigianato possano essere esaltate dalla tecnologia.



Il *Global Powers of Luxury Goods* indica, in termini geografici, che l'Italia continua a mantenere un ruolo fondamentale nel settore, con 23 aziende di beni di lusso (32,4% dei top 100), sebbene queste contribuiscano solo per il 7,8% alle vendite di beni di lusso.

Le imprese familiari italiane, nel settore della moda di lusso, producono circa il 70% del PIL totale dell'Italia e rappresentano l'80% delle medie e grandi imprese operanti in questo settore. Esse registrano notevoli prestazioni, nonostante la crisi mondiale dei consumi, andando in tal modo ad evidenziare la loro capacità di adattamento ai cambiamenti repentini del mercato.

Il *modello Miller e Le Breton-Miller* può essere adattato al settore del lusso per creare un nuovo modello. Si individuano di seguito alcune caratteristiche specifiche delle imprese familiari che possono rappresentare un vantaggio competitivo nel contesto della moda di lusso. I driver di successo sono così classificati (vedi Fig. 3.5):

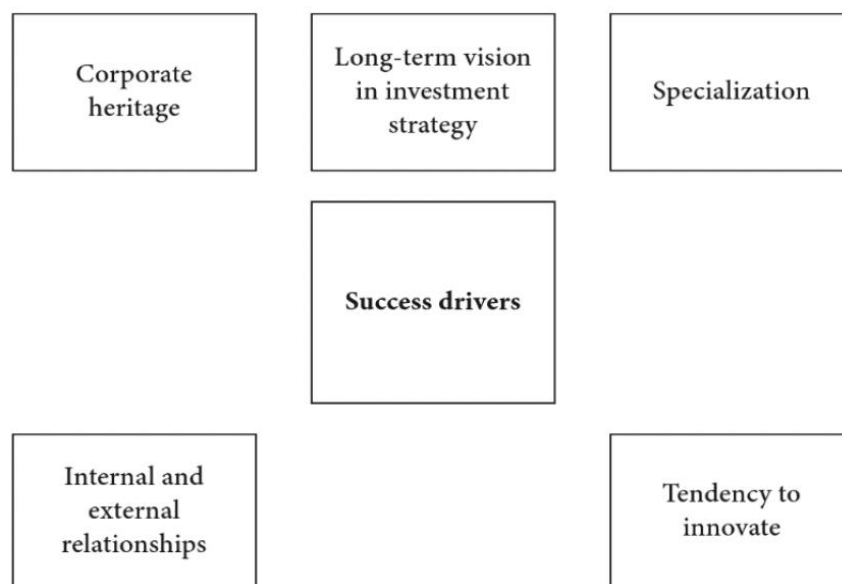
- *Patrimonio aziendale*: questo driver indica l'importanza del valore storico dell'azienda. Nel settore del lusso il patrimonio aziendale è un fattore significativo che distingue un marchio, delineando la tradizione, l'artigianalità e l'unicità dei prodotti. Per avere un vantaggio, le imprese familiari devono sfruttare le loro radici al fine di creare un legame emotivo con i propri clienti.
- *Visione a lungo termine nella strategia d'investimento*: solitamente le imprese familiari pianificano un orizzonte temporale più lungo rispetto alle aziende non familiari, cercando di concentrarsi sulla sostenibilità aziendale piuttosto che sui guadagni a breve termine. Ciò si traduce in investimenti più prudenti e focalizzati sulla qualità e l'innovazione sostenibile, elementi fondamentali per il settore.
- *Specializzazione*: questa fa riferimento alla focalizzazione delle imprese su nicchie specifiche o in determinate aree di produzione. Nel settore del lusso questo significa mantenere un alto livello di personalizzazione e artigianalità o dominare in una particolare categoria di prodotti. La specializzazione, quindi, è fondamentale per poter trasmettere una forte *brand identity*.
- *Relazioni interne ed esterne*: spesso le imprese familiari vantano una forte cultura aziendale e valori condivisi, tra membri familiari e dipendenti, che facilitano la collaborazione e la gestione aziendale. Sono quindi presenti solide relazioni interne, le quali si interfacciano con altrettanta coesione con soggetti esterni, quali fornitori,

distributori e clienti, in modo da consolidare la lealtà della clientela e la reattività aziendale.

- *Tendenza all'innovazione*: molte imprese familiari nel settore del lusso sono altamente innovative. Queste, oggi, adottano nuove tecnologie e sperimentano nuovi materiali e design. L'innovazione non si limita ai prodotti ma si estende anche ai modelli di business, al marketing e alle strategie di vendita.

L'identificazione dei cinque driver di successo sopra descritti aiuta a comprendere la tendenza all'innovazione delle aziende familiari della moda di lusso e si può notare come l'equilibrio tra tali fattori vari da un'azienda all'altra, offrendo comunque un *framework* per comprendere come le imprese familiari possano sfruttare i loro punti di forza per riuscire a competere sul mercato.

*Fig. 3.5 Driver di successo delle imprese familiari nel contesto della moda di lusso*



*Fonte: Giacosa, Elisa, and Elisa Giacosa. "The family business model in the luxury fashion context." Innovation in Luxury Fashion Family Business: Processes and Products Innovation as a Means of Growth (2014): 6-48.*

### 3.2 I Business Model nel settore del lusso

Riprendendo quanto detto nel primo capitolo ([Cap. 1.1](#)), si può ora esaminare nel dettaglio come le aziende di lusso possano impiegare le proprie risorse non solo come elementi di differenziazione ma come vere e proprie fondamenta per modelli di business innovativi.

Nel settore del lusso, i business model si distinguono per la capacità di un brand di creare un'identità distintiva e di mantenere stabile il proprio legame con la clientela. Ogni brand, in quanto ben diversificato dagli altri, adotta un approccio differente per catturare e mantenere valore nel tempo.

Nel settore del lusso, nonostante non vi sia un unico modello di business, vi sono strategie comuni che le aziende adottano per costruire la propria identità e consolidare la propria posizione di mercato.

Queste includono:

- *Specializzazione del prodotto*: alcune aziende si distinguono per l'offerta di una tipologia di prodotto esclusiva (come Pomellato nei gioielli) e cercando di enfatizzare le abilità artigianali e l'autenticità del prodotto stesso in un settore specifico.
- *Despecializzazione del prodotto*: altre aziende (come Kering e LVMH) adottano un approccio diversificato, non focalizzando la propria offerta su un unico prodotto ma orientandosi verso una vasta gamma di prodotti, per capitalizzare il proprio vantaggio competitivo in varie nicchie di mercato.
- *Strategie di naming e branding*: alcune aziende adottano un nome unico per firmare tutti i prodotti (come Gucci) o usano nomi diversi ma sempre riconducibili al brand madre (come Armani), scelta che può influenzare significativamente il posizionamento del brand e la percezione dei consumatori.
- *Controllo della filiera*: altre aziende effettuano un monitoraggio della catena del valore che consente di garantire qualità e sostenibilità, aspetto sempre più richiesto dai consumatori nel mercato.

Le aziende, quindi, per mantenere un vantaggio competitivo sostenibile, devono innovare continuamente e non solo i prodotti ma anche i modi in cui questi vengono commercializzati e consegnati ai clienti.

*Kapferer* presenta un'analisi dei paradossi e delle strategie che guidano la crescita nel settore del lusso, che viene identificato come un settore ad alto margine di guadagno: nonostante la crisi economica, infatti, ha continuato a crescere guidato dal consumo della classe elitaria e dalla domanda dei Paesi emergenti, con ciò mostrando che il desiderio di acquistare beni di lusso rimane forte nonostante i tempi economici incerti (come la pandemia da Covid-19 e i conflitti in Europa Orientale e in Medio Oriente).

Un esempio pratico dell'importanza dell'innovazione è data da *Louis Vuitton*, dove, nonostante un'espansione globale, il prestigio del brand non è diminuito, in contrasto con il concetto di lusso legato alla rarità ed all'esclusività. Si può quindi esaminare come i brand gestiscono questa dicotomia, adottando strategie e tattiche di rarità virtuale, costruendo i loro prodotti come arte e adottando un modello di business di moda che riduce l'importanza della qualità e del Paese d'origine.

Oggigiorno sarebbe importante anche comprendere come i brand di lusso possano effettuare il passaggio da un modello di business lineare a uno circolare, per aumentare il consumo sostenibile di prodotti di lusso nei mercati maturi.

Il settore della moda di lusso, che è previsto raggiungere un valore di 84,04 miliardi di dollari entro il 2025, ha mostrato recentemente un rallentamento nell'adozione di modelli di business dell'economia circolare volti ad aumentare il consumo di lusso sostenibile sul mercato.

Dagli studi svolti nel settore è emerso però come un modello di business dell'economia circolare possa generare un contributo sociale più ampio per l'ambiente, i dipendenti, le comunità locali dei produttori e, di conseguenza, per la società. Questi studi mostrano come il lusso si sia adattato alla globalizzazione e come i brand di lusso abbiano modificato i propri modelli di business per rimanere competitivi e sostenibili in un mercato in continua evoluzione.

Le aziende del settore del lusso tendono a focalizzarsi sull'integrazione, nei modelli di business, di pratiche sostenibili e responsabili.

La tendenza emergente si incentra sul rispetto per le risorse naturali e umane, dando rilievo allo stesso tempo agli attributi tradizionali del lusso come qualità, originalità, artigianalità e *savoir-faire*. Questo cambiamento è avvenuto in seguito alla recente crisi economica, la quale ha spinto i consumatori a richiedere un lusso più responsabile e consapevole delle tematiche ambientali e sociali.

Le aziende del lusso stanno quindi ridefinendo le proprie strategie competitive e l'identità del brand in funzione di nuovi valori di sviluppo, quali lo sviluppo sostenibile e la responsabilità sociale d'impresa (CSR).

*“L'intero sistema moda ha una responsabilità sociale importante che deve essere promossa e incoraggiata”* spiega Alfonso Dolce, amministratore delegato di Dolce & Gabbana: *“Si tratta di essere attori attivi di un cambiamento più vasto e di farsi carico di un impegno sostenibile che non comprende solo l'ambiente, ma anche l'impatto sociale, il rispetto e la tutela dei distretti produttivi, culturali e territoriali, la formazione delle 5mila persone che oggi lavorano per il Gruppo. L'idea è rafforzare quello che è innato omologando modelli e processi, lavorando con materiali a basso impatto e quindi più costosi, un onere che non vorremmo ribaltare sul consumatore”*<sup>80</sup>.

In termini di innovazione, il settore del lusso è caratterizzato da una combinazione di innovazioni scientifiche, creative e artigianali. Queste dimensioni sono fondamentali per la crescita competitiva delle singole aziende e dell'intero settore. Quindi è fondamentale un approccio orientato alla sostenibilità, che influisca su tutta la catena del valore, dalla proposta commerciale alla gestione del ciclo di vita del prodotto. Come in precedenza già evidenziato, le aziende stanno integrando la sostenibilità, nei propri modelli di business, non solo per rispondere alle pressioni normative e ridurre i rischi, ma anche per attrarre consumatori sempre più consapevoli dell'ambiente.

Per quanto riguarda il concetto di *eco-lusso*, diventato particolarmente rilevante negli ultimi anni, questo comprende pratiche di riciclo, riutilizzo e riduzione delle emissioni.

---

<sup>80</sup> [https://www.corriere.it/sette/attualita/23\\_novembre\\_03/fattore-green-nuovo-super-lusso-ridurre-emissioni-significa-anche-produrre-meno-ma-prezzi-volano-6b765c02-76f4-11ee-9b27-58862827e9ef.shtml](https://www.corriere.it/sette/attualita/23_novembre_03/fattore-green-nuovo-super-lusso-ridurre-emissioni-significa-anche-produrre-meno-ma-prezzi-volano-6b765c02-76f4-11ee-9b27-58862827e9ef.shtml)

Tali pratiche non solo rispettano l'ambiente ma rispondono anche a scelte d'acquisto guidate da considerazioni emotive.

Si tratta di un approccio orientato all'eccellenza che utilizza le migliori pratiche per raggiungere la sostenibilità ambientale e che implica uno sviluppo di nuovi materiali, tecnologie e canali di distribuzione, in linea con i bisogni dei consumatori e canali di distribuzione. L'innovazione è vista, in definitiva, come un elemento cruciale per mantenere la rilevanza e l'esclusività nel mercato del lusso.

In conclusione, il lusso responsabile e sostenibile sta diventando un elemento strategico cruciale, in quanto pone al centro delle opportunità competitive sia la responsabilità sociale sia la sostenibilità. Quest'evoluzione è strettamente legata ad elementi quali il buon gusto, il *savoir-faire*, l'autenticità e la qualità e cerca di stabilire una relazione forte tra il mondo del lusso e quello della sostenibilità.

### 3.3 La brand identity

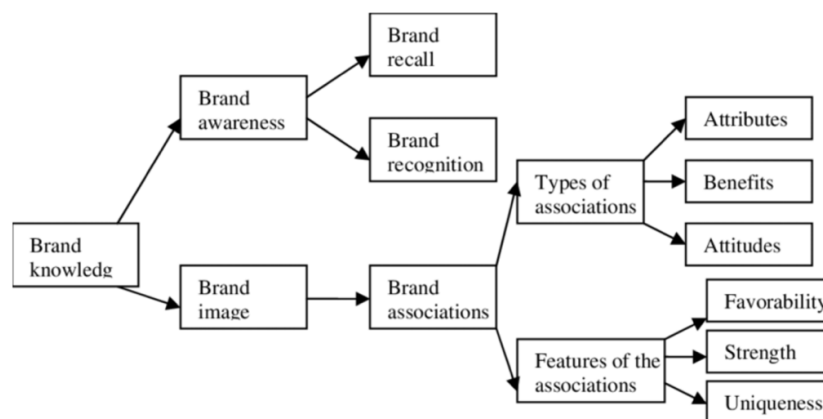
La brand identity rappresenta il fondamento di ogni strategia di marketing moderna, in quanto è un punto di riferimento sia per le aziende che per i consumatori.

Oggi, in un mercato caratterizzato da cambiamenti repentini e sempre più dinamici, prodotti e servizi tendono a differenziarsi l'uno dall'altro e la capacità più importante per le aziende è quella di saper differenziare il proprio brand attraverso un nome, un simbolo, un design o la combinazione di questi elementi. Ciò diventa un punto cruciale per la crescita aziendale, poiché questi elementi non solo identificano i beni e/o i servizi di un'azienda, ma li contraddistinguono da quelli dei *competitors*.

Il concetto di *branding* è radicato nell'obiettivo di potenziare prodotti e/o servizi con la forza del brand stesso, cercando di creare associazioni mentali chiare e distintive, così da aiutare i consumatori nella ricerca di mercato, tra le varie opzioni offerte, facilitando il processo d'acquisto. Quindi, il *branding* mira a rendere un prodotto e/o un servizio immediatamente riconoscibile, esaltando la percezione del valore ed andando oltre le caratteristiche funzionali.

La *brand equity*<sup>81</sup> rappresenta uno dei principali valori dell'azienda e misura la consapevolezza del consumatore in risposta alle attività di marketing dell'azienda, ovvero l'effetto differenziante per il consumatore che deriva dal conoscere il brand. Questa si misura attraverso l'identificazione di elementi chiave quali la *brand awareness*, la *brand image* e le associazioni al brand.

Fig. 3.6 La gestione del valore della marca



Fonte: Kotler, Philip, Kevin Lane Keller, e Fabio Ancarani. *Marketing Management*. 16th ed., Pearson, 2022

La *brand awareness*, in particolare, svolge un ruolo fondamentale, in quanto include sia il riconoscimento del brand (*brand recognition*), ovvero la capacità di confermare un'esposizione precedente al brand, presentato come stimolo, sia il ricordo del brand (*brand recall*), che permette ai consumatori di recuperare dalla memoria il brand quando viene menzionata la categoria di prodotto o una situazione d'uso dello stesso.

Invece, la *brand image* riguarda l'ambito percettivo e valutativo; il suo obiettivo è quello di mostrare come i consumatori percepiscono un brand attraverso le associazioni di marca che risiedono nella loro memoria. Queste associazioni, sia emotive che basate su attributi tangibili del prodotto, contribuiscono a creare una forte e positiva immagine del brand e richiedono azioni di marketing che realizzino associazioni forti, favorevoli e uniche.

<sup>81</sup> Il famoso teorico del marketing David Aaker individua la *brand equity* in “quell'insieme di elementi intangibili (asset), legati al brand, che possono accrescere o diminuire il valore del prodotto che si offre ai propri clienti” – 1991 <https://www.theinnovationfactory.it/it/blog/cose-la-brand-equity-e-perche-e-importante/#:~:text=Aaker%20ha%20definito%20la%20brand,clienti%20di%20quell'azienda%E2%80%9D>.

Quindi, la *brand identity* è un costrutto complesso che incarna i valori, le aspettative e la promessa di valore ai suoi consumatori: attraverso una gestione attenta, le aziende possono costruire relazioni significative e durature con i loro target di riferimento, assicurando fedeltà ed *engagement* del consumatore.

La *brand identity* può anche essere definita come quell'insieme di elementi visivi e non visivi che un'azienda utilizza per comunicare al suo pubblico chi è, cosa fa e quali valori rappresenta. Gli elementi chiave che compongono l'identità di un brand includono il logo, i colori aziendali, lo stile delle immagini, il linguaggio e il tono di comunicazione utilizzati nei messaggi.

Una forte *brand identity* comunica in modo efficace la mission, la vision e i valori di un'azienda, generando una percezione positiva del marchio tra i consumatori. Questo concetto si estende oltre il semplice aspetto visivo ed include l'esperienza complessiva di un cliente con il marchio, dall'interazione con il prodotto e/o il servizio, fino all'assistenza post-vendita.

Secondo l'articolo "*The corporate brand identity matrix*"<sup>82</sup>, i manager aziendali devono affrontare la sfida derivante dalla mancanza di un *framework* ampiamente accettato per definire e allineare l'identità di un brand. Urde introduce per questo la *Corporate Brand Identity Matrix* (CBIM), che approfondisce l'identità del brand, sia internamente che esternamente, effettuando un *focus* sul "*nucleo del brand*". La CBIM è quindi una valida alternativa ai *framework* già esistenti in quanto attraverso di essa si descrive, si definisce e si individua la *brand identity* di un'azienda.

Ciò che è fondamentale per le imprese è riuscire ad avere una solida identità aziendale per poter gestire a lungo termine il brand, particolarmente nei settori altamente competitivi, come quello del lusso, dove l'esclusività e la distintività del brand sono fondamentali.

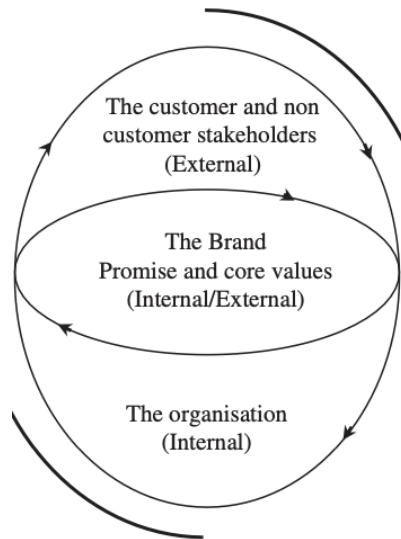
Il CBIM, quindi, analizza la dimensione interna, concentrandosi sugli aspetti organizzativi e culturali del brand (mission, vision e purpose), e la dimensione esterna, la quale studia l'interazione del brand con il mercato (come, ad esempio, il posizionamento sul mercato) ed ha l'obiettivo di definire nello specifico ogni aspetto dell'identità del brand, in modo da comprendere se questa sia in linea con il nucleo del brand stesso.

---

<sup>82</sup> Urde, Mats. "The corporate brand identity matrix." *Journal of Brand Management* 20 (2013): 742-761.



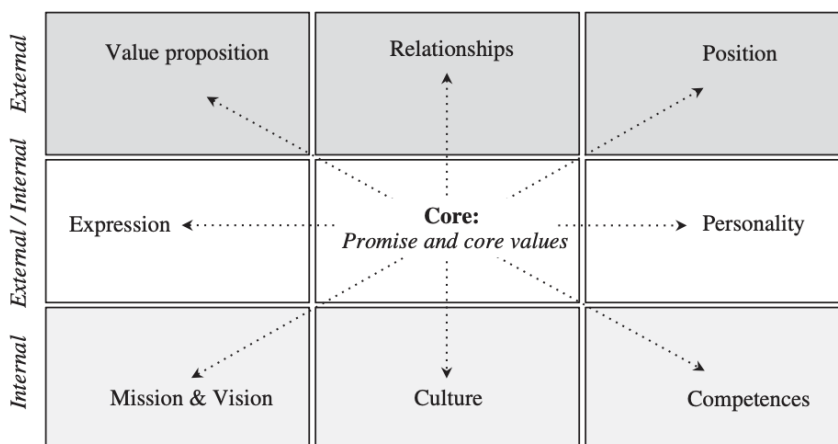
Fig. 3.7 La dimensione interna ed esterna



Fonte: Urde, Mats. "The corporate brand identity matrix." *Journal of Brand Management* 20 (2013): 742-761.

Il nucleo del brand è l'essenza del brand, quindi ne racchiude i valori intrinseci, come la mission e la vision e la promessa di valore che viene offerta agli stakeholder, i quali rimangono costanti e invariati nonostante le evoluzioni e le variazioni strategiche aziendali. Intorno al nucleo si articolano i vari elementi della brand identity, come il logo, i suoi colori, la comunicazione e le relazioni con i clienti. Dal nucleo si definisce come l'azienda vuole essere percepita all'esterno ma anche all'interno, cioè dai propri dipendenti, e da questo si creano le strategie di branding, allineate con valori e obiettivi aziendali.

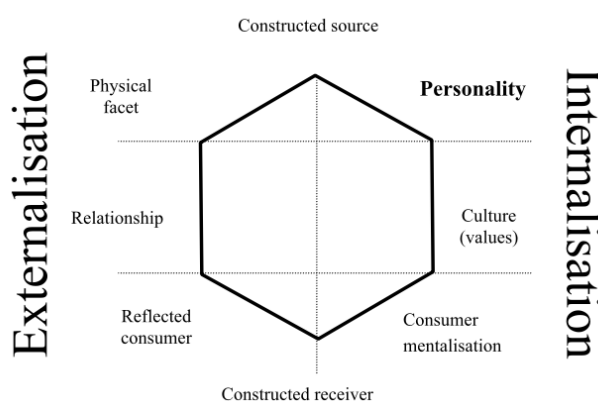
Fig. 3.8 La CBIM



Fonte: Urde, Mats. "The corporate brand identity matrix." *Journal of Brand Management* 20 (2013): 742-761.

Il modello del prisma dell'identità di marca di *Kapferer* offre una struttura completa per costruire l'identità di un brand ed è uno strumento fondamentale per comprendere e sviluppare l'identità di un brand nel contesto moderno del marketing, specialmente per i brand di lusso che cercano di differenziarsi in mercati altamente competitivi.

Fig. 3.9 Il modello del prisma dell'identità di marca



Fonte: [https://www.researchgate.net/publication/32011287\\_Do\\_brand\\_personality\\_scales\\_really\\_measure\\_brand\\_personality#fullTextFileContent](https://www.researchgate.net/publication/32011287_Do_brand_personality_scales_really_measure_brand_personality#fullTextFileContent)

Nel prisma dell'identità di marca vengono individuati sei aspetti che formano l'identità di un brand: fisico, personalità, cultura, relazione, riflessione e auto-immagine, aspetti che attengono a due dimensioni principali: sorgente costruita, in contrapposizione con ricevente costruito, e esternalizzazione, in contrapposizione con internalizzazione.

Queste distinzioni permettono di vedere un brand sia come persona (sorgente costruita) che come utente stereotipico (ricevente costruito) e allo stesso tempo permettono di comprendere come un brand esprima aspetti sociali (esternalizzazione) e incorpori valori e principi interni (internalizzazione).

I brand forti sono quelli che riescono a intrecciare tutti gli aspetti per stabilire un'identità di marca ben definita:

- *Fisico*: l'aspetto fisico di un brand è la base dell'identità del brand. Questo riguarda gli attributi tangibili del brand e le domande chiave per definirlo includono la funzionalità che offre ai consumatori e la sua riconoscibilità.
- *Personalità*: questa si riferisce alle caratteristiche distintive del brand comunicate ai consumatori, quali il "carattere" e l'atteggiamento comunicato.

- *Cultura*: tale aspetto cerca di esprimere i valori e i principi su cui si basa l'azienda, solitamente definita da forti legami con il Paese di origine del brand, per contribuire all'unicità dell'azienda stessa.
- *Relazione*: indica i tipi di relazione che il brand instaura con soggetti terzi.
- *Riflessione*: si riferisce all'immagine stereotipata di un cliente del brand e contribuisce a costruire l'immagine di un consumatore ideale.
- *Auto-immagine*: questa indica come i consumatori vedono sé stessi attraverso il brand, andando così ad influenzare la propria auto percezione.

### 3.3.1 *La brand identity nel settore del lusso*

Nel settore del lusso l'identità di un marchio si costruisce attraverso una combinazione di valori, tradizioni, qualità del prodotto e innovazione, elementi che contribuiscono a creare un'esperienza unica per il consumatore, elevando il marchio a simbolo di status, di appartenenza a un certo stile di vita e di condivisione di determinati valori.

La brand identity nel settore del lusso non è infatti solo una questione di estetica o di qualità del prodotto, ma fa riferimento ad un insieme complesso di valori, di storia e di esperienze che il marchio offre ai suoi consumatori. La capacità di un marchio di lusso di mantenere la sua identità nel tempo, pur adattandosi alle evoluzioni del mercato e alle aspettative dei consumatori, è fondamentale per il suo successo e la sua rilevanza duratura.

Secondo lo studio di *Heine* si può analizzare l'identità dei *luxury brand* definendo il quadro completo di come questi brand costruiscono e comunicano il loro valore distintivo per stabilire un legame significativo con i loro consumatori.

Nelle marche di lusso, l'*identity* su cui si costruisce la percezione del *brand* si contraddistingue in base ad elementi quali l'alta qualità, l'eccellenza del design, l'innovazione e l'espressione dei valori, che sono centrali non solo per esprimere il valore intrinseco del prodotto, ma anche per identificare la promessa del brand ai consumatori, attraverso un'esperienza di lusso personalizzata ed unica. Ciò che è centrale è la coerenza tra l'identità visiva del brand e i valori comunicati.

Dal punto di vista della componente emozionale, ossia quella che differenzia realmente un brand di lusso cercando di farlo riconoscere dai consumatori anche a livello personale, i tratti distintivi sono la modernità, l'esclusività e la sofisticatezza, i quali contribuiscono alla costruzione dello *storytelling* dei brand per coinvolgere i clienti a livello emotivo. La capacità di trasmettere questi valori è fondamentale per creare un legame solido e duraturo con la platea di riferimento.

I brand di lusso devono cioè attuare una strategia di diversificazione, adottare una prospettiva olistica per la creazione e la gestione dell'*identity* ed essere coerenti e allineati alla loro vision e mission e alla promessa del brand verso i consumatori.

La struttura dell'identità dei brand di lusso è composta da:

- *Attributi fisici*, che contribuiscono alla percezione tangibile del lusso (ad esempio qualità e design);
- *Benefici del brand*, ovvero come il brand soddisfa i bisogni funzionali ed emotivi dei consumatori;
- *Personalità del brand*, che esprime le caratteristiche "umane" che vengono attribuite al brand ed aiutano la sua identificazione da parte dei consumatori;
- *Simboli del brand*, ossia quegli elementi visivi e di *storytelling* che comunicano l'essenza del brand, fondamentali per rafforzare l'identità dal punto di vista dei consumatori.

Dalla ricerca di Ianenko, Stepanov e Mironova emerge una definizione della *brand identity* come quella "*immagine pianificata di un brand che dirige tutte le attività di marketing di un'azienda*"<sup>83</sup>. Questa, quindi, non solo riflette gli attributi unici che spingono i consumatori alla scelta di quel prodotto, ma è fondamentale per la riconoscibilità del marchio, cui conferiscono una determinata immagine nel mercato. Oggigiorno, in un mercato che si fa sempre più "affollato", per avere un'immagine ben differenziata dagli altri brand è fondamentale, soprattutto ai fini del posizionamento del marchio, gestire e massimizzare al meglio l'*identity*, il che può andare dal riportare un semplice nome o logo al diventare un catalizzatore di valore e di fedeltà del cliente, il quale ricerca una connessione emotiva e simbolica con il brand.

---

<sup>83</sup> Ianenko, Marina, Mikhail Stepanov, and Liubov Mironova. "Brand identity development." E3S web of conferences. Vol. 164. EDP Sciences, 2020.

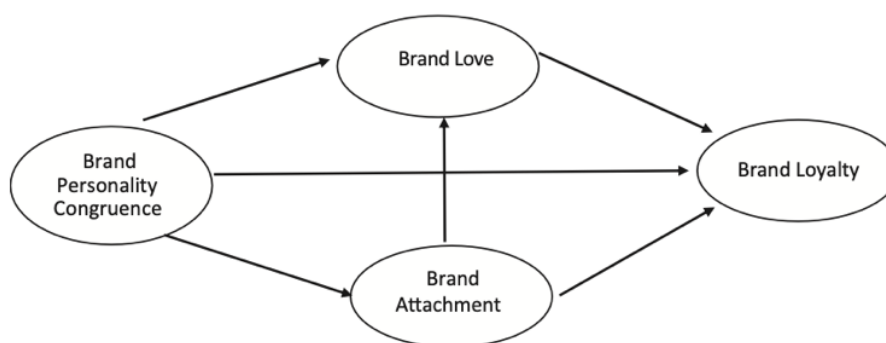
La comunicazione del brand mira sostanzialmente a creare un'associazione positiva tra il prodotto e i principi valoriali dell'azienda, anche attraverso uno studio del logo e del packaging.

L'importanza di creare una connessione con il proprio target è confermata anche dalla rilevanza che molti autori attribuiscono alla cosiddetta "Congruenza della personalità del brand" (*Brand Personality Congruence, BPC*), fattore critico nello stimolare l'amore e la lealtà verso il brand. Allineare la personalità del *consumer* e quella del brand è essenziale per sviluppare un legame emotivo con i consumatori, soprattutto nel settore del lusso dove questi scelgono un brand per riflettere non solo il loro status ma anche la loro identità personale.

L'attaccamento al brand (*brand attachment*) e l'amore verso il brand (*brand love*) combinano la relazione tra la BPC e la lealtà al brand.

Come mostra la figura che segue (Fig. 3.10), i legami emotivi rafforzano la *loyalty* dei consumatori e quindi, per i manager, è cruciale comprendere come elementi quali l'origine e l'immagine del brand possano essere utilizzati in modo strategico per influenzare la percezione e le decisioni dei consumatori. Le strategie di marketing dovrebbero in definitiva incentrarsi non solo sulla comunicazione dei valori del brand, ma anche sulla comprensione di come questi valori vengano percepiti sul mercato.

Fig. 3.10 *Brand Personality Congruence*



Fonte: Shetty, Khyati, and Jason R. Fitzsimmons. "The effect of brand personality congruence, brand attachment and brand love on loyalty among HENRY's in the luxury branding sector." *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*2

### 3.3.2 *La brand identity delle family business*

Come detto, l'identità di marca influenza l'orientamento competitivo e le prestazioni delle aziende.

Nello studio, Craig, Dibrell e Davis, utilizzando la prospettiva dell'integrazione<sup>84</sup> familiare e la teoria basata sulle risorse, analizzano i dati raccolti su 218 aziende familiari.

L'identity brand basata sulla famiglia è una risorsa intangibile che differenzia le aziende familiari dai loro *competitors*. Le strategie basate su questa identità aziendale possono influenzare positivamente le prestazioni aziendali, principalmente attraverso un orientamento centrato sul cliente piuttosto che sul prodotto. Le aziende familiari utilizzano la loro identità per creare un legame di fiducia e coerenza con i clienti, aspetti che possono rivelarsi decisivi per il successo nel mercato competitivo.

Lo studio dimostra che una forte identità di marca basata sulla famiglia contribuisce, in modo indiretto, alle prestazioni aziendali (quali crescita e redditività) attraverso un orientamento incentrato sul cliente. Quindi, l'identity delle *family business* migliora la capacità dell'azienda di attrarre clienti, convincendo questi ultimi a prendere decisioni di acquisto basate sugli attributi "familiari" percepiti e ad instaurare un legame di fedeltà con essi.

I manager delle family business dovrebbero dunque sfruttare questo elemento distintivo in quanto potrebbe fungere da leva per una maggiore fedeltà e soddisfazione del cliente, elementi cruciali per il successo a lungo termine.

Il "*family business brand*" indica tutte quelle aziende che, grazie alla loro natura e storia, possiedono degli attributi che le differenziano dalle altre nel mercato. Questi elementi, come la fiducia e la connessione con la comunità locale, vengono percepiti positivamente dai consumatori, i quali sono maggiormente motivati a creare un legame duraturo con essi, grazie a quest'identità di marca forte e distintiva.

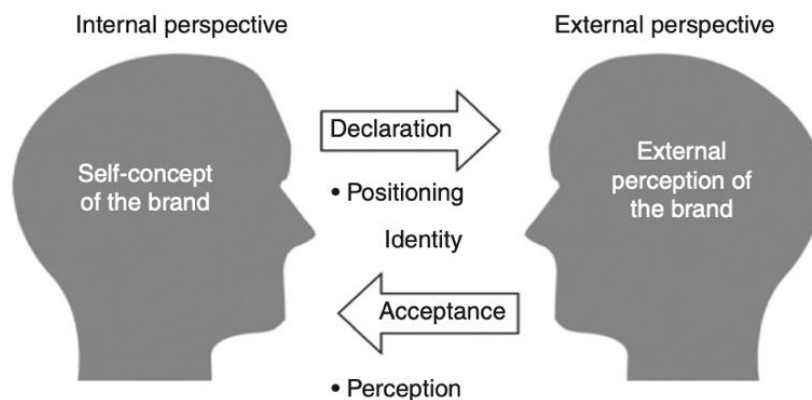
---

<sup>84</sup> *Embeddedness*

Solitamente le aziende, per essere riconosciute come marche forti nel loro settore, devono mostrare coerenza tra l'autopercezione interna e la percezione esterna; le aziende familiari, con il loro forte legame con i valori tradizionali e una visione a lungo termine, spesso soddisfano questo criterio, il che le rende forti nel settore di appartenenza.

Secondo un modello concettuale riguardante la brand identity (vedi Fig. 3.11), l'identità di marca delle aziende familiari si sviluppa da una visione interna ed esterna coerente, che facilita la comprensione del concetto di brand identity basato sulla famiglia.

Fig. 3.11 Creazione di un'identità di marca da prospettive interne ed esterne



Fonte: Krappe, Alexander, Lazaros Goutas, and Arist von Schlippe. "The "family business brand": An enquiry into the construction of the image of family businesses. *Journal of Family Business Management* 1.1 (2011): 37-46.

Vengono raffigurati due profili umani, i quali rappresentano metaforicamente la "mente" del marchio e la "mente" del consumatore.

Dal lato interno si ha il "Self-concept of the brand", ovvero il concetto di sé del marchio, il quale rappresenta come l'azienda vede sé stessa, i suoi valori, la sua cultura e come vuole essere percepita. Attraverso la "Declaration", si intende comunicare l'identità del marchio, in quanto si individua come il posizionamento e l'identità di marca vogliono essere comunicati al mondo esterno.

Dal lato esterno, si ha la “*External perception of the brand*”, cioè la percezione esterna del marchio, ovvero come il marchio viene effettivamente percepito dal pubblico. La percezione esterna, solitamente, è influenzata dalla dichiarazione dell’identità del marchio, ma include anche le esperienze e le emozioni del pubblico rispetto al marchio. Con la “*Acceptance*”, si vuole indicare che la percezione del marchio da parte del pubblico influenzerà anche come il marchio si posiziona sul mercato e come muta nel tempo. È un processo dinamico, caratterizzato da feedback cui la dichiarazione del marchio viene adattata, proprio in risposta alla sua accettazione e percezione da parte del pubblico.

### *3.3.3 Breve approfondimento sulla brand identity delle family business nel settore del lusso*

In ultimo, per comprendere in maniera approfondita lo studio che verrà svolto nel quarto capitolo, si può esplorare l’impatto dell’identità di un brand familiare sul comportamento del consumatore e sulle prestazioni del brand nel settore del lusso.

Le aziende familiari possono sfruttare la loro unicità per distinguersi in un mercato altamente competitivo, come quello del lusso, in quanto i consumatori spesso cercano autenticità, nonché una storia e un legame emotivo con il brand.

Ciò che è fondamentale è quindi raccontare la storia della famiglia, sottolinearne l’artigianalità e l’eredità culturale e allo stesso tempo mantenere la coerenza tra i valori familiari e l’immagine del brand.

### *3.4 Case studies: l’analisi di due aziende del settore del lusso*

Ai fini della ricerca che verrà effettuata nel prossimo capitolo si rende utile approfondire la comprensione dei modelli di business attraverso un’analisi mirata di due distinte realtà aziendali nel settore dell’alta moda.

I casi studio verteranno quindi sull’analisi di due aziende rappresentative nel settore: Brunello Cucinelli e Loro Piana.



Queste sono state selezionate non solo per la loro rilevanza nel panorama della moda di lusso, ma anche perché rappresentano due modelli di gestione aziendale diversi in quanto solo la prima è a conduzione familiare.

L'analisi di queste due aziende come oggetto di studio consentirà dunque di esplorare come differenti tipologie di conduzione possano influenzare le strategie aziendali nel settore dell'alta moda e permetterà di ottenere una comprensione migliore delle pratiche operative e strategiche tipiche della gestione familiare e di quella non familiare.

Un'indagine approfondita delle metodologie di gestione di Brunello Cucinelli e Loro Piana darà pertanto la possibilità di comprendere in che modo queste influenzano il loro posizionamento nel mercato globale e la loro capacità di innovazione e di mantenimento della qualità.

Le due aziende soddisfano inoltre le variabili specifiche del questionario che sarà analizzato nel capitolo successivo (conduzione familiare e non – brand di alta moda), che include anche l'analisi di due prodotti specifici provenienti da queste aziende.

#### *3.4.1 Case study 1: Brunello Cucinelli*

Brunello Cucinelli è una delle aziende di maggior prestigio nel mondo del lusso e della moda italiana, rinomata non solo per l'alta qualità dei suoi prodotti ma anche per la sua filosofia imprenditoriale etica e umanistica. Il fondatore dell'omonima azienda, Brunello Cucinelli, ha saputo creare un legame tra l'eccellenza nel design e la responsabilità sociale, basandosi su principi che si basano sulle lezioni di filosofi antichi e medievali, da Aristotele a San Benedetto, fino ai principi illuministi di Kant.

##### *La storia di Brunello Cucinelli*

Cucinelli inizia la sua carriera nel mondo della moda negli anni '70 con una piccola impresa specializzata in colori vivaci per il cashmere, all'epoca un settore quasi inesplorato. L'azienda inizia a crescere quando il cashmere, solitamente trattato in tonalità neutre, viene utilizzato in un'ampia varietà di tonalità e di colori. Questo evento ha segnato l'inizio della sua ascesa nel panorama della moda di lusso.

Nel corso degli anni, come già accennato, il brand si è distinto non solo per il lusso dei suoi prodotti ma anche per l'approccio etico alla gestione aziendale e alla produzione: l'azienda è radicata in un modello di business che pone al centro il benessere dei suoi lavoratori e la comunità locale di Solomeo, dove ha sede l'impresa. Questa ha realizzato un modello di “*villaggio aziendale*” che riflette la visione di Cucinelli, di una società basata sulla dignità umana e sul rispetto del lavoro: “*In Italia c'è l'idea che più sei in ufficio, più sei bravo. Io non la penso così.*”.

La filosofia di Cucinelli enfatizza l'importanza di un equilibrio tra vita privata e lavorativa, rifiutando l'idea che lavorare oltre l'orario prestabilito sia sinonimo di professionalità. Egli, invece, sostiene un'etica lavorativa che promuove orari rispettati e riduce al minimo le urgenze, creando un ambiente lavorativo dove le persone possano sentirsi serene e valorizzate: “*Servono luoghi di lavoro piacevoli*”.

L'azienda pone molta enfasi su salari giusti, ambienti di lavoro gradevoli e una cura generale per il benessere di ogni individuo. Questa prospettiva è testimoniata da iniziative come, ad esempio, la restaurazione del borgo medievale di Solomeo, che è stato trasformato in un centro culturale e produttivo, e l'investimento in attività filantropiche e di *mécénat* culturale.

L'azienda si è quotata in borsa nel 2012 e, sin da quel momento, Cucinelli ha dimostrato che è possibile allineare successo commerciale e responsabilità sociale, offrendo un esempio di come il lusso e l'umanesimo possano convivere in un'era caratterizzata da una crescente consapevolezza verso i temi dell'etica e della sostenibilità.

Questa storia è un potente promemoria di come un impegno verso la qualità e la responsabilità sociale possa non solo costruire un marchio di successo ma anche contribuire al miglioramento della società e della cultura nel quale un'azienda opera.

### *Solomeo*

La città di Solomeo, un piccolo borgo medievale situato nel cuore dell'Umbria, è strettamente legata alla storia personale e aziendale di Brunello Cucinelli. L'imprenditore

è nato e cresciuto in questa regione e, fin dall'inizio della sua carriera nel settore del cashmere, ha scelto di basare qui la sua azienda. Solomeo è diventata l'incarnazione dei valori che Cucinelli ha sempre perseguito: rispetto per la tradizione, amore per la bellezza e forte senso di responsabilità sociale.

Con l'espansione dell'azienda Cucinelli ha investito nel marchio ma anche nel tessuto sociale e culturale di Solomeo. Ha intrapreso, in questa città, una serie di progetti per restaurare e preservare il borgo, ricostruendo edifici storici, creando spazi verdi e strutture culturali come teatri e biblioteche. Questi sforzi hanno trasformato Solomeo in una sorta di utopia moderna, un luogo dove l'etica del lavoro e la dignità umana sono considerate altrettanto importanti quanto il successo finanziario.

Il borgo è il sito di produzione dell'azienda Brunello Cucinelli ed è il luogo in cui si realizza il legame tra l'alta moda e l'artigianalità tradizionale: i laboratori e gli atelier in Solomeo sono infatti luoghi dove il *Made in Italy* viene preservato, grazie ad artigiani che lavorano i materiali pregiati di queste zone.

Solomeo rappresenta quindi non solo la sede fisica dell'impresa di Brunello Cucinelli, ma anche il simbolo della cultura di tale impresa ed il luogo che incarna i valori di rispetto per l'individuo, per la comunità e per l'ambiente che sono alla sua base.

### *La gestione familiare e aziendale*

La gestione familiare di Brunello Cucinelli rappresenta un esempio di come i valori personali possano trasformarsi in una filosofia aziendale influente. Cucinelli stesso ha diffuso una forte dimensione etica all'interno dell'azienda, che si riflette non solo nella qualità e nel lusso dei prodotti ma, come detto, anche nell'approccio umanistico alla gestione del personale e delle relazioni aziendali.

Il profondo legame con il territorio e la comunità locale è una caratteristica distintiva della gestione familiare di Cucinelli, che vede l'impresa non come mero ente economico ma come parte integrante del tessuto sociale e culturale umbro.

Il modello di business di Cucinelli, fondato sulla “bella fabbrica” e sulla dignità del lavoro artigianale, ha promosso un ambiente di lavoro che rispecchia i principi del rispetto e della valorizzazione dell’individuo. Questa visione si estende anche al trattamento dei dipendenti, con politiche aziendali che favoriscono l’equilibrio tra vita professionale e personale e programmi di formazione continua che riflettono l’impegno dell’azienda verso la crescita personale e professionale dei suoi collaboratori.

Il passaggio generazionale è un elemento chiave della gestione familiare dell’azienda e si basa sul trasferimento di conoscenze e valori alle nuove generazioni. Cucinelli ha implementato il “*Patto Generazionale*”, un progetto volto a facilitare la successione nelle posizioni di responsabilità, assicurando così la continuità dei valori aziendali e la trasmissione del *savoir-faire* artigianale.

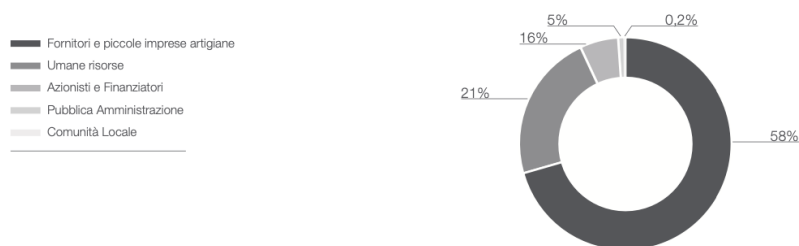
Inoltre, Cucinelli ha sempre posto grande attenzione nell’offrire servizi e benefit che potessero migliorare la qualità della vita, come assicurazioni sanitarie e programmi di assistenza, riconfermando ancora una volta l’impegno dell’azienda verso una gestione che considera la persona al centro delle sue politiche.

Il legame tra i principi familiari e la gestione aziendale in Brunello Cucinelli è profondamente radicato nel *concetto di umanesimo*, che si riflette in ogni aspetto del business.

Cucinelli ha integrato i principi di equità e giustizia nella struttura salariale e nelle opportunità di crescita offerte ai suoi dipendenti: l’azienda è nota per pagare i suoi lavoratori significativamente al di sopra della media del settore, evidenziando un impegno verso il benessere economico dei suoi impiegati.

L’azienda, inoltre, come detto, pone anche attenzione ai temi della sostenibilità e della responsabilità sociale, riflettendo i valori familiari, ossia la volontà di lasciare il mondo in uno stato migliore di quello presente per le generazioni future, valore profondamente radicato nella visione familiare di lungo termine di Cucinelli.

Fig. 3.12 Ripartizione tra gli stakeholder del Gruppo del valore economico nel 2022



Fonte: Brunello Cucinelli S.p.A. “Dichiarazione Consolidata di Carattere Non Finanziario 2022.”

Dal grafico a torta si evidenzia la ripartizione tra gli stakeholder del valore economico<sup>85</sup>. La percentuale maggiore del valore generato va a fornitori e piccole imprese artigiane, il che dimostra l’impegno di Cucinelli nella sostenibilità e nel supporto dell’artigianato locale, in linea con la filosofia di valorizzazione dell’artigianato italiano di qualità italiana.

Le “*Umane risorse*” indica i dipendenti, che ricevono il 21% del valore economico, riflettendo l’enfasi dell’azienda per il benessere dei lavoratori, in quanto questa offre loro una parte significativa del valore generato.

Agli “*Azionisti e Finanziatori*” è attribuito il 16%, che rappresenta la quota di profitti distribuiti sotto forma di dividendi o reinvestimenti per il finanziamento dell’attività aziendale e mostra il ritorno sull’investimento per coloro che hanno investito capitale nel Gruppo.

Importante è lo 0,2% distribuito alla “*Comunità Locale*”, che suggerisce come Cucinelli investa direttamente nel sostegno di progetti di comunità, nel miglioramento delle infrastrutture locali e in iniziative sociali e culturali.

L’immagine sotto riportata illustra la struttura della governance aziendale del Gruppo Brunello Cucinelli e spiega in dettaglio come le varie entità e comitati siano organizzati all’interno dell’azienda.

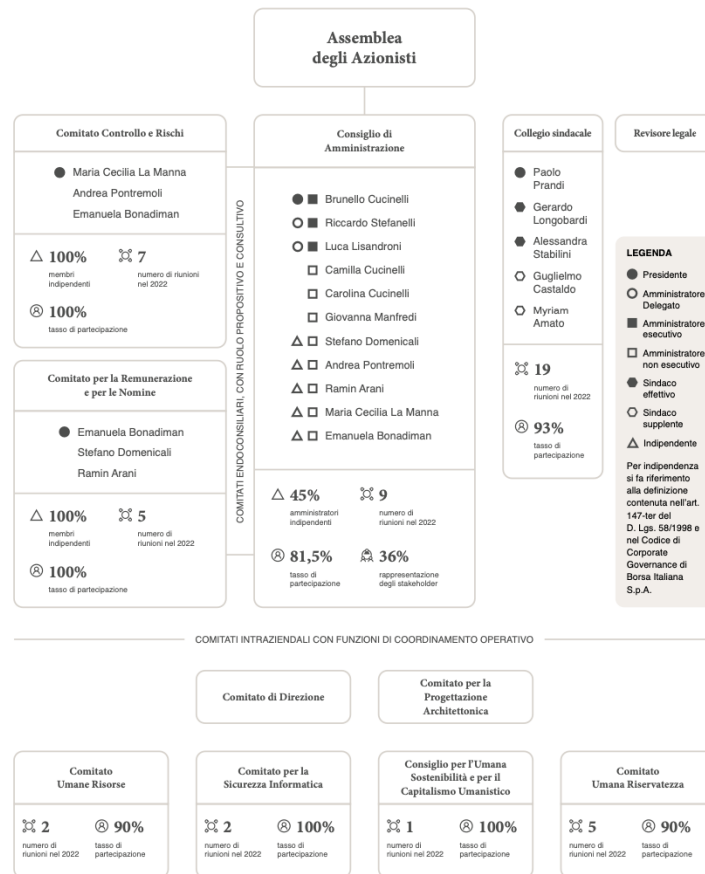
La legenda a destra fornisce dettagli sui ruoli dei vari membri, distinguendo tra amministratori delegati, non esecutivi, indipendenti e sindaci, con simboli che identificano il ruolo di ciascuno all’interno della struttura di governance.

<sup>85</sup> Dati del 2022

Questo tipo di schema organizzativo è caratteristico di aziende quotate in borsa, dove la trasparenza e la buona governance sono requisiti fondamentali richiesti dal mercato.

Il Gruppo Cucinelli mostra un impegno chiaro verso una gestione responsabile e conforme alle migliori pratiche, che mantiene un equilibrio tra leadership interna e consiglio di vigilanza esterno.

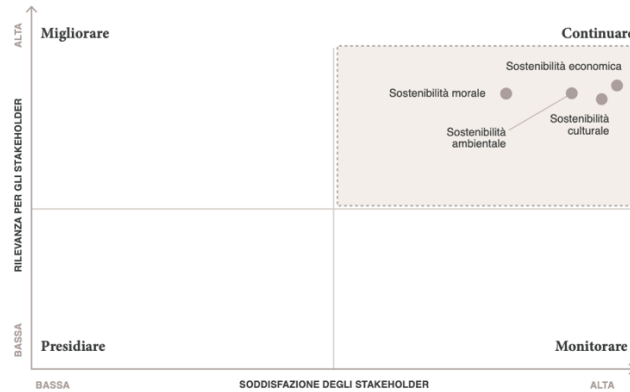
Fig. 3.13 La struttura della governance aziendale del Gruppo Cucinelli



Fonte: Brunello Cucinelli S.p.A. "Dichiarazione Consolidata di Carattere Non Finanziario 2022."

In ultimo, è importante anche analizzare la matrice di rilevanza-soddisfazione degli stakeholder, strumento utilizzato nelle aziende per valutare e gestire le relazioni con questi ultimi. Questa particolare matrice è suddivisa in quattro quadranti basati su due assi: la "Rilevanza per gli Stakeholder" e la "Soddisfazione degli Stakeholder".

Fig. 3.14 La matrice di rilevanza-soddisfazione degli stakeholder del Gruppo Cucinelli



Fonte: Brunello Cucinelli S.p.A. “Dichiarazione Consolidata di Carattere Non Finanziario 2022.”

Fig. 3.15 Il modello dell’impresa



Fonte: Brunello Cucinelli S.p.A. “Dichiarazione Consolidata di Carattere Non Finanziario 2022.”

L’infografica (Fig. 3.15) dettaglia il modello di business di Brunello Cucinelli delineando le varie fasi e componenti che contribuiscono al successo del marchio.

Al centro dell'infografica è stato posto il Gruppo Brunello Cucinelli, il cui valore aggiunto deriva dalla sinergia tra le diverse fasi. Per ciò che concerne la sostenibilità, la quale viene rappresentata come una componente fondamentale, essa è suddivisa in ambientale, economica, culturale, spirituale e morale, e delinea come l'etica e la responsabilità siano fondamentali per l'intero modello di business del marchio.

Tale infografica offre un quadro visivo e schematico delle operazioni aziendali e del valore che l'azienda attribuisce alla qualità e all'artigianalità dei prodotti, ma anche al suo impegno verso pratiche di business sostenibili e responsabili.

In conclusione, la gestione familiare di Brunello Cucinelli non è solo una caratteristica organizzativa, ma è il centro di un approccio aziendale che integra etica, estetica e responsabilità sociale rendendo l'azienda un modello di capitalismo umanistico nel contesto globale del lusso.

#### *Il business model di Brunello Cucinelli*

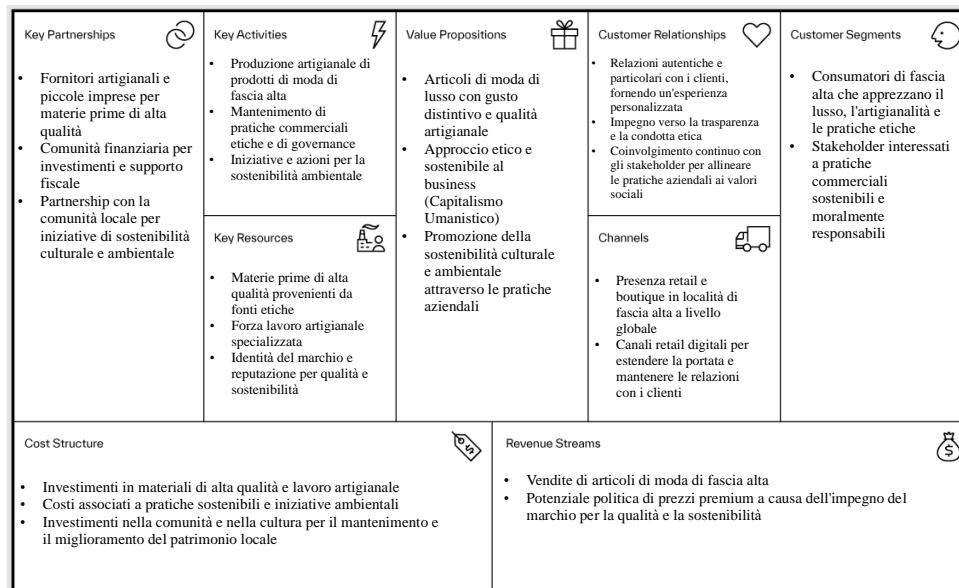
Cucinelli, azienda che si basa sulla produzione di abbigliamento di alta gamma, specializzato in cashmere e altri tessuti pregiati, ha in sostanza creato un modello di business che pone estrema attenzione non solo al lusso e alla qualità, ma anche alla sostenibilità e all'etica. Il business model dell'azienda riflette un'unicità di valori umanistici legata a pratiche moderne di business.

Il posizionamento di mercato di Cucinelli è di nicchia, mirato a consumatori di lusso che cercano non solo qualità e stile, ma anche un brand con una forte identità etica e sostenibile. L'azienda pratica quello che Cucinelli chiama il "*capitalismo umanistico*", che pone l'essere umano al centro delle sue politiche economiche e utilizza un marketing discreto ma efficace, concentrato su uno storytelling che comunica i valori e la storia del *brand*.

Un ipotetico Business Model Canvas basato su informazioni accurate per Brunello Cucinelli, in linea con la filosofia del *Capitalismo Umanistico* potrebbe essere all'incirca questo:



Fig. 3.16 Business Model Canvas di Brunello Cucinelli



Fonte: creazione personale basata su ricerche originali

### 3.4.2 Case study 2: Loro Piana

Loro Piana rappresenta una delle eccellenze nel settore del lusso, caratterizzata da un'alta qualità. L'azienda venne fondata all'inizio dell'Ottocento in Italia ed il marchio italiano si distingue per una storia familiare che attraversa sei generazioni e per una storia che è diventata un vero e proprio patrimonio culturale. Questa è partita da un'attività di mercanti di lana per poi svilupparsi nel tempo fino a diventare leader mondiale nella produzione di tessuti pregiati: Loro Piana ha fatto dell'artigianalità e dell'attenzione ai dettagli i pilastri del suo brand.

#### La storia di Loro Piana

La storia di quest'azienda italiana è caratterizzata da quasi due secoli d'eredità familiare. Loro Piana si è evoluta in un simbolo del lusso assoluto, diventando leader mondiale nell'acquisto delle fibre di cashmere e nelle produzioni tessili di altissimo livello.

Nel 1924 Pietro Loro Piana formalizzò la fondazione dell'azienda a Quarona Sesia, che ancora oggi ne ospita la sede centrale. Il cambiamento significativo arrivò negli anni '60, quando Franco Loro Piana, nipote del fondatore, iniziò a internazionalizzare il marchio e

i suoi prodotti, azione insolita in quanto non esisteva ancora una linea di prodotti finiti, ma che si rivelò comunque strategica e pose le basi per il futuro sviluppo dell'identità del brand. E' solo negli anni '70 che i figli di Franco, Sergio e Pier Luigi, introdussero una collezione di prodotti finiti, espandendo il business ben oltre la semplice produzione tessile ed aspirando ad una linea di produzione di lusso.

Loro Piana si è avvalsa di un modello di business verticalmente integrato, che controlla l'intero processo produttivo, dalla selezione accurata delle fibre al design finale dei prodotti. Questa integrazione verticale ha garantito l'alta qualità per la quale è conosciuta, consentendo a Loro Piana di diventare il più grande acquirente mondiale di cashmere fine e di altre fibre esclusive.

Inoltre, è risultata fondamentale la capacità di garantire la provenienza e la lavorazione etica di ogni singolo capo, così da consolidare la fiducia dei consumatori ma anche di rafforzare il posizionamento del brand come simbolo di lusso sostenibile e responsabile. Il marchio è, quindi, caratterizzato dalla sua verticalizzazione e famoso per l'attenzione ai dettagli e per la ricerca della perfezione.

Loro Piana utilizza la lana di *vicuña*, un tempo prodotto esclusivo delle famiglie imperiali peruviane, la quale entrò sul mercato nel 1994 dopo anni di protezione della specie e di una tradizione di allevamento legata agli Inca.

L'azienda ha inoltre ottenuto l'esclusiva sul *baby cashmere*, ossia una fibra prelevata solo dalle prime spazzolate dei capretti in Mongolia, e sulla Pecora Nera, una lana rara di colore naturalmente scuro.

Il "look" al quale si associa Loro Piana è quello di un'eleganza sobria e discreta, che vuole esprimere un'esperienza di lusso nella vita quotidiana. La produzione è 100% *Made in Italy* ed è il simbolo di un patrimonio di qualità ineguagliabile, che si rivolge ad una clientela internazionale pur mantenendo un basso profilo pubblicitario e che predilige l'esclusività alla visibilità di massa.

Il passaggio sotto la guida di LVMH, in seguito alla sua acquisizione nel 2013, ha aperto nuovi orizzonti per Loro Piana, promettendo la continuità del patrimonio di marca.

Nonostante i cambiamenti gestionali vi è un legame indissolubile con le radici, l'artigianalità e l'esclusività di lusso. L'acquisizione da parte di LVMH ha permesso a Loro Piana di beneficiare delle risorse e delle competenze di uno dei più grandi conglomerati del lusso al mondo, mantenendo al tempo stesso l'autonomia nella gestione del marchio.

Ha potuto ampliare la rete distributiva, entrando in nuovi mercati e sfruttando sinergie di gruppo, senza però perdere la propria identità; si è inoltre integrata con nuove tecnologie avanzate, come ad esempio la *blockchain*, per garantire la tracciabilità e trasparenza del processo produttivo.

In un'era caratterizzata da un'alta consapevolezza ambientale, come quella attuale, Loro Piana ha internalizzato il concetto di sostenibilità non solo come dovere etico ma anche come valore aggiunto per il consumatore. Sono state infatti implementate pratiche per ridurre l'impatto ambientale, sostenendo la biodiversità e la salute delle comunità locali. Queste iniziative migliorano la reputazione del marchio e rispondono alle crescenti richieste dei consumatori, i quali oggi sono sempre più informati e consapevoli.

Loro Piana, sotto la guida di LVMH, è un marchio che incarna il lusso contemporaneo attraverso un impegno costante verso l'innovazione e la sostenibilità. La strategia di marketing e il mix di marketing dimostrano che il vero lusso risiede nell'esperienza totale offerta al consumatore<sup>86</sup>, un'esperienza che si estende alla storia, alla cultura e alle emozioni richiamate dal marchio.

---

<sup>86</sup> *Customer journey*

Fig. 3.17 Valore unico di Loro Piana

The slide features a blue header with the text 'Unique brand equity' and the Loro Piana logo. On the left side, there is a vertical stack of five small images: a white jacket, hands working with fabric, a person at a table, a sailboat, and a retail store interior. To the right of these images is a list of five bullet points, each starting with a blue diamond symbol. The bottom right corner of the slide contains the LVMH logo and the text 'LVMH MONDRIAN, LOUIS VUITTON'.

◆ One of the **world's most exclusive brands for high quality clothes and accessories**

◆ **Vertically integrated** brand from access to the finest raw materials to distribution to the most discerning clientele

◆ **Obsession for quality** at every stage, based on a **100% made in Italy** policy

◆ Exceptional range of **exclusive and rare products of the finest design**

◆ A network of **retail stores** in the world's most **prestigious locations**

Fonte: <https://www.lvmh.com/news-documents/news/all-about-loro-piana/>

### *L'acquisizione da parte di LVMH*

Prima dell'acquisizione, Loro Piana era una realtà imprenditoriale a conduzione familiare. Con LVMH il brand è riuscito ad ampliare la sua presenza sul mercato globale, beneficiando di risorse finanziarie maggiori e di un accesso privilegiato a canali di distribuzione internazionali.

Il passaggio sotto LVMH ha portato inevitabilmente ad alcuni cambiamenti nella gestione dell'azienda:

- *Risorse e investimenti*: è stato possibile accedere a risorse finanziarie considerevoli, che hanno permesso investimenti in tecnologia, ricerca e sviluppo, prima limitati dalle capacità di una gestione più familiare.
- *Internazionalizzazione*: l'azienda si è espansa maggiormente a livello internazionale, amplificando il network di vendita grazie alla sua estesa rete distributiva globale. Ciò ha significato l'apertura di nuovi negozi in località strategiche.
- *Marketing e branding*: ha potuto affinare le sue strategie di marketing per allinearsi con le pratiche del gruppo LVMH, che punta su un marketing esperienziale e sulla costruzione di un racconto di marca che sottolinea il lusso e la qualità.

- *Innovazione e sostenibilità*: essendo un tema sempre più importante per LVMH, questo focus è stato trasmesso anche a Loro Piana, promuovendo pratiche più sostenibili nella produzione e nell'approvvigionamento.
- *Sinergie operative*: la gestione del brand ha potuto beneficiare delle sinergie operative all'interno del gruppo LVMH, come la condivisione di *best practice*, tecnologie avanzate e competenze manageriali, le quali migliorano l'efficienza operativa.
- *Continuità della tradizione*: nonostante la gestione sia cambiata, si è preservata l'eredità e l'identità familiare del brand.
- *Espansione portafoglio prodotti*: vi è stato un allargamento del portafoglio prodotti di Loro Piana, il quale include nuove categorie di beni, come accessori e prodotti in pelle, per capitalizzare su nuovi segmenti di mercato e su una clientela più ampia.

In conclusione, la gestione di Loro Piana sotto LVMH è mutata da un modello aziendale familiare a uno più corporativo e globalizzato, ma che comunque ponga sempre cura e attenzione ai dettagli, elemento che costituisce il marchio di fabbrica dell'azienda.

#### *Il business model di Loro Piana*

Il business model di Loro Piana si è evoluto mantenendo comunque le radici della tradizione, pur se in una gestione non più a conduzione familiare. Questo cambiamento ha segnato una transizione verso una *governance* più strutturata, che si incentra sulle strategie tipiche di un conglomerato globale, pur continuando a valorizzare l'artigianalità e l'*heritage* del brand.

Il modello verticale di integrazione ha permesso un controllo approfondito dall'approvvigionamento della materia prima fino alla vendita al dettaglio, garantendo così la continuità del *know-how* artigianale che distingue i capi Loro Piana.

Nonostante la gestione non familiare, i valori e la filosofia di Loro Piana sono rimasti intatti, grazie anche alla permanenza di membri della famiglia Loro Piana in ruoli chiave all'interno dell'azienda (partecipazione del 20% nella società e mantenimento delle loro funzioni alla guida dell'azienda). Questo ha consentito l'instaurarsi di un nuovo equilibrio

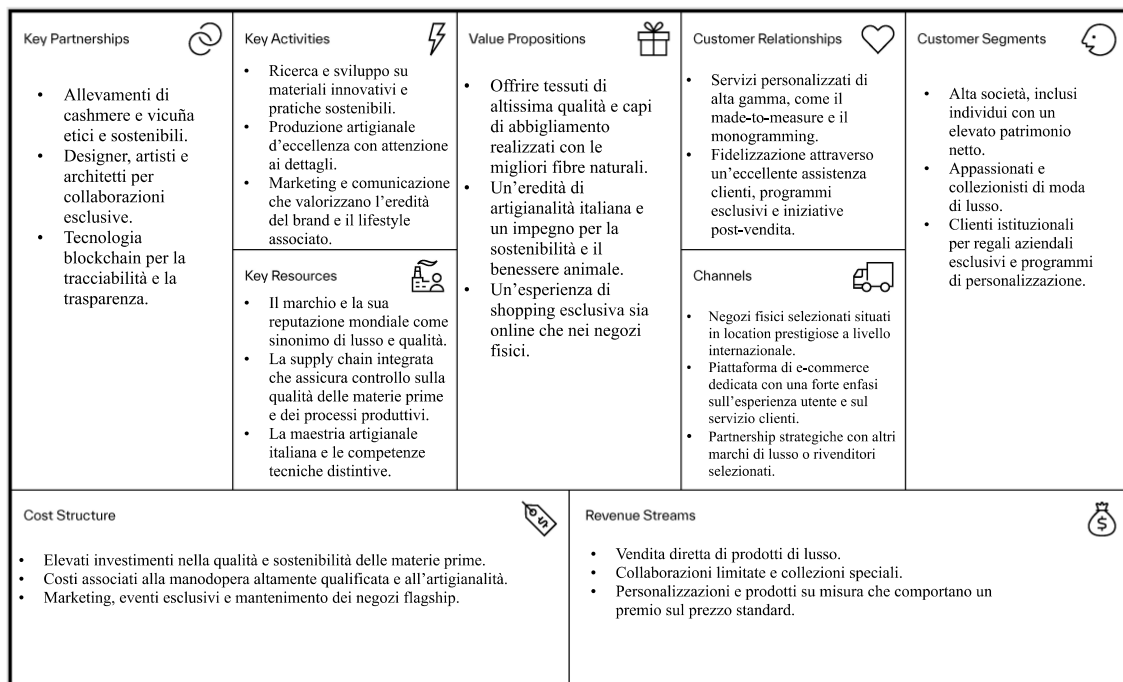
tra le nuove strategie di crescita e la preservazione dell'identità del brand. Le relazioni con i clienti sono state curate attraverso un approccio che privilegia l'attenzione personalizzata, mentre la comunicazione del brand ha continuato a riflettere l'heritage e il lusso discreto che hanno sempre caratterizzato Loro Piana.

In termini di struttura dei costi e flussi di ricavi, LVMH ha portato ad un'ottimizzazione delle spese e ad una maggiore attenzione all'efficienza operativa. Allo stesso tempo, le iniziative di marketing sono state amplificate con campagne che parlano al pubblico globale, senza perdere l'esclusività tipica di questo brand di lusso.

In conclusione, Loro Piana è riuscita a conservare la sua essenza distintiva di lusso e qualità, integrandola e innovandola però con una visione più globale e con una gestione che trae forza dalla sua appartenenza a uno dei maggiori gruppi nel mondo del lusso.

Un ipotetico Business Model Canvas basato su informazioni accurate per Loro Piana potrebbe essere all'incirca questo:

Fig. 3.18 Business Model Canvas di Loro Piana



Fonte: creazione personale basata su ricerche originali

### *3.4.3 Un confronto ai fini di una ricerca empirica*

I casi studio esaminati hanno offerto un'analisi dei diversi percorsi che le aziende di lusso possono percorrere in termini di gestione e modelli di business, ognuna caratterizzata da radici distinte e da filosofie imprenditoriali differenti, che si riflettono nelle pratiche quotidiane e nella visione a lungo termine.

Il confronto tra i due brand ha mostrato come diversi modelli di gestione possano influenzare la capacità e la mobilità con cui un'azienda mantiene la qualità, innova e si posiziona nel mercato del lusso.

Mentre Cucinelli ha preservato la sua autonomia e continuato a investire nella comunità locale e nelle pratiche etiche, Loro Piana ha sfruttato le risorse e l'esperienza di un grande gruppo, quale LVMH, per espandere la sua azienda ed integrarla con nuove tecnologie e pratiche sostenibili.

Entrambe le aziende hanno adottato modelli di business che rispecchiano i loro valori fondamentali e le loro strategie di mercato. Cucinelli ha costruito un modello basato sulla centralità dell'individuo e sulla responsabilità sociale, mentre Loro Piana, pur cambiando la sua struttura di gestione, ha mantenuto la qualità dei prodotti ed ha continuato a promuovere l'artigianalità e l'esclusività del suo brand nel lusso.

Quest'analisi ha quindi offerto un quadro chiaro di come valori, gestione e modelli di business si intersechino per creare esperienze personalizzate ed uniche nel settore del lusso.

## CAPITOLO 4: LA PERCEZIONE DI ACQUISTO DEI CONSUMATORI IN BASE ALLA BRAND IDENTITY, UNA RICERCA EMPIRICA<sup>87</sup>

### *4.1 Il questionario: analisi della metodologia di ricerca*

Dopo aver analizzato nel dettaglio il panorama delle imprese a conduzione familiare e non, il settore del lusso e le gestioni aziendali in tale ambito, con questo capitolo si cerca di effettuare un collegamento diretto tra tali concetti teorici e le percezioni dei consumatori.

La questione centrale sulla quale si basa lo studio è stabilire: “*in che modo la conoscenza della brand identity modifica la percezione di acquisto nel settore della moda di lusso?*”.

Per dare risposta a tale quesito è stato sviluppato e distribuito un questionario mirato, volto ad individuare il cambiamento di idea del consumatore in relazione alla *brand identity*. Il questionario si basa sui fondamenti teorici trattati nei capitoli precedenti, cercando di tradurre i concetti astratti in dati interpretabili.

L’obiettivo è quello di aprire nuove prospettive per le aziende affinché implementino, in modo strategico ed efficace, la propria comunicazione di marca per connettersi al target di consumatori di riferimento.

#### *4.1.1 La composizione del questionario*

Il questionario elaborato è composto da 5 sezioni, di cui le prime 4 concernono lo studio della percezione di acquisto e l’ultima le informazioni demografiche dei partecipanti nonché altri dati riguardanti le abitudini di acquisto degli stessi. In particolare, le prime quattro sezioni riguardano i prodotti scelti per l’analisi, le loro caratteristiche e le domande con le relative valutazioni in una scala da 1 a 7.

I prodotti individuati per questo studio sono un maglione di cashmere realizzato da Cucinelli e una cintura in pelle di vitello scamosciata prodotta da Loro Piana.

---

<sup>87</sup> Vedi domande del questionario in [Appendice C](#)



*Fig. 4.1 Prodotto (1): Maglione in Cashmere di Brunello Cucinelli*



Fonte: [https://shop.brunellocucinelli.com/it-it/uomo/ready-to-wear/maglieria/maglia-in-cashmere-241M2272320.html?\\_gl=1\\*IkkIloo\\*\\_up\\*MQ..&gclid=CjwKCAiA\\_5WvBhBAEiwAZtCU74dtDI8wkc7iEywUv49G\\_u63vZQgc9NFkRjX1MjWsFNBKrsUHUj30BoCTBEOAvD\\_BwE&gclsrc=aw.ds#pdpdet](https://shop.brunellocucinelli.com/it-it/uomo/ready-to-wear/maglieria/maglia-in-cashmere-241M2272320.html?_gl=1*IkkIloo*_up*MQ..&gclid=CjwKCAiA_5WvBhBAEiwAZtCU74dtDI8wkc7iEywUv49G_u63vZQgc9NFkRjX1MjWsFNBKrsUHUj30BoCTBEOAvD_BwE&gclsrc=aw.ds#pdpdet)

*Fig.4.2 Prodotto (2): Cintura Alsavel Suède*



Fonte: <https://it.loropiana.com/it/p/uomo/accessori/cinture/cintura-alsavel-FAL6258?colorCode=W000>

Le domande sono state poste due volte per ciascun prodotto, aggiungendo, la seconda volta, l'indicazione circa la tipologia di azienda (familiare o non familiare), in quanto il fine era comprendere come cambiasse la percezione di acquisto in base alla conoscenza della brand identity, rivelata solo nelle seconde sezioni.

Per il *maglione di cashmere di Cucinelli* le caratteristiche inizialmente fornite erano:

- Prodotto da: Compagnia X, dedicata alla creazione di capi in cashmere;
- 100% Cashmere;
- design essenziale con finiture sportive;

- lavorazione italiana.

In seguito sono state aggiunte le seguenti caratteristiche:

- Prodotto da: Compagnia X a conduzione familiare dedicata alla creazione di capi in cashmere fin dal 1978. Rinomata nel settore del lusso e dell'alta moda.
- Creato dall'eredità di una prestigiosa azienda familiare, fondata nel 1978, che si impegna profondamente nella valorizzazione dell'artigianalità italiana e nel perpetuare la tradizione del lusso. Questa impresa è rinomata per il suo impegno verso la sostenibilità e l'eccellenza, trasformando il cashmere in opere di lusso senza tempo.

Per la *cintura di Loro Piana*, invece, le prime caratteristiche fornite sono:

- Prodotto da: Compagnia Y, specializzata nel settore dell'abbigliamento;
- 100% pelle di vitello scamosciato;
- finitura protettiva resistente a liquidi e macchie;
- fibbia elegante con finitura distintiva.

E gli elementi aggiunti in seguito sono:

- Prodotto da: Compagnia Y NON a conduzione familiare specializzata nel settore dell'abbigliamento sin dal 1924 nel panorama del lusso globale e dell'alta moda.
- Prodotta da un'azienda di rilievo nel panorama del lusso globale, attiva dal 1924. Quest'impresa non a conduzione familiare si distingue per i suoi investimenti nell'innovazione, consolidando la sua reputazione come simbolo di raffinatezza e prestigio nel tempo.

Le domande ritenute come le più pertinenti per questo studio sono state riproposte per entrambe i prodotti due volte, aggiungendo nella seconda sezione maggiori informazioni sulla *brand identity* nonché ulteriori domande volte a comprendere la differente percezione di acquisto ed il diverso interesse del consumatore a valle della conoscenza degli ulteriori elementi legati all'appartenenza del *brand* ad un'azienda a conduzione familiare o ad un'azienda non a conduzione familiare.

Le prime 5 domande, identiche per entrambe i prodotti, come detto in precedenza, mirano a valutare la percezione iniziale del consumatore, ovvero prima della rivelazione delle caratteristiche del marchio, su aspetti chiave come:

- design estetico - attrattiva visiva del prodotto al primo impatto;
- qualità del materiale - in relazione alle aspettative del consumatore;
- durabilità - che mira a comprendere le aspettative di longevità del prodotto percepite dal consumatore, elemento fondamentale per valutare il rapporto qualità-prezzo;
- comfort - previsione sul comfort d'uso basata sulla descrizione del prodotto;
- valore percepito - stima del consumatore sul valore del prodotto in termini monetari; è quindi l'unica domanda, tra le 5, nella quale si chiedeva di inserire un valore in euro.

Una volta descritte le più rilevanti caratteristiche riguardanti l'identità del brand (conduzione familiare e non, posizione dello stesso come di alta moda), è stato elaborato un set di domande al fine di poter osservare come l'aggiunta di un inquadramento del brand potesse influenzare la percezione del consumatore riguardo agli stessi aspetti valutati inizialmente. È stata inoltre introdotta una domanda specifica sull'aumento d'interesse, volta a valutare se le informazioni aggiuntive sul brand avessero reso il prodotto più attraente; infine, è stata richiesta l'associazione di 3 aggettivi da associare ai prodotti a conduzione familiare e non, così da poter offrire un insight sui preconcetti legati alle strutture aziendali.

In ultimo, le domande poste nella quinta sezione raccolgono informazioni demografiche (genere, età e professione) e abitudini di acquisto relative ai prodotti di lusso (attraverso una valutazione da "mai" a "spesso"). Questo segmento è cruciale per segmentare le risposte e identificare modelli o tendenze specifici dei diversi gruppi demografici e dei consumatori con diverse abitudini di acquisto.

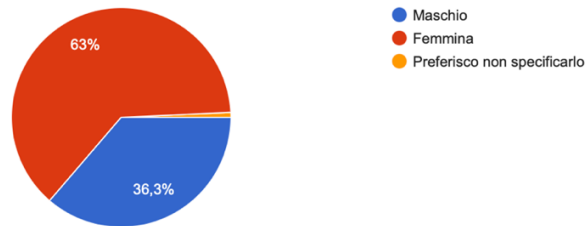
Il dataset del questionario, reso pubblico il giorno 7 marzo, contiene 270 risposte.

Per effettuare l'analisi della percezione di acquisto, basata sulla conoscenza del brand, si può procedere attraverso il calcolo delle medie delle valutazioni date ai prodotti prima e dopo la rivelazione dell'identità del brand.

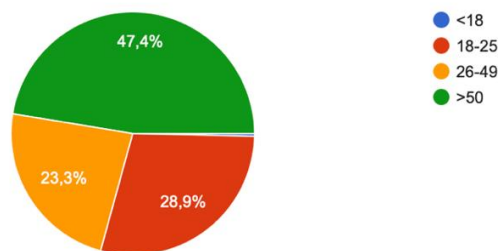
Prima di procedere all'analisi della percezione dei prodotti, è fondamentale individuare la platea di riferimento del questionario:

*Fig. 4.3 Genere, Età e Professione dei rispondenti*

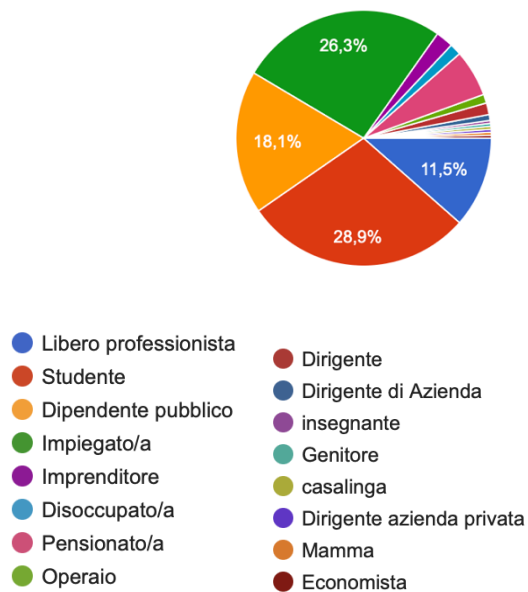
Genere  
270 risposte



Età  
270 risposte



Professione  
270 risposte



Fonte: creazione personale basata su ricerche originali tramite Moduli Google

## 4.2 Lo studio

La domanda sulla quale si è sviluppata la ricerca è: “*in che modo la conoscenza della brand identity modifica la percezione di acquisto nel settore della moda di lusso?*”.

L’analisi del questionario è stata effettuata secondo i seguenti passaggi: 1) pulizia dei dati per assicurare che questi fossero validi e concordi tra di loro, in modo da trattarli correttamente; 2) analisi delle risposte prima e dopo la rivelazione della brand identity; 3) test statistici volti a valutare la differenza di percezione di acquisto in base alle variabili individuate, quali la conduzione familiare e non e lo *status* di brand di alta moda.

Nell’analisi descrittiva si è proceduto a calcolare la media delle valutazioni per ogni attributo prima e dopo la rivelazione delle informazioni aggiuntive. Poi, attraverso il t-test per coppie, si è andato ad individuare se vi potessero essere delle differenze statisticamente significative nelle valutazioni prima e dopo. In ultimo, l’analisi descrittiva si è conclusa andando ad esaminare il cambiamento nel livello di interesse per i prodotti dopo la rivelazione dell’identità del brand.

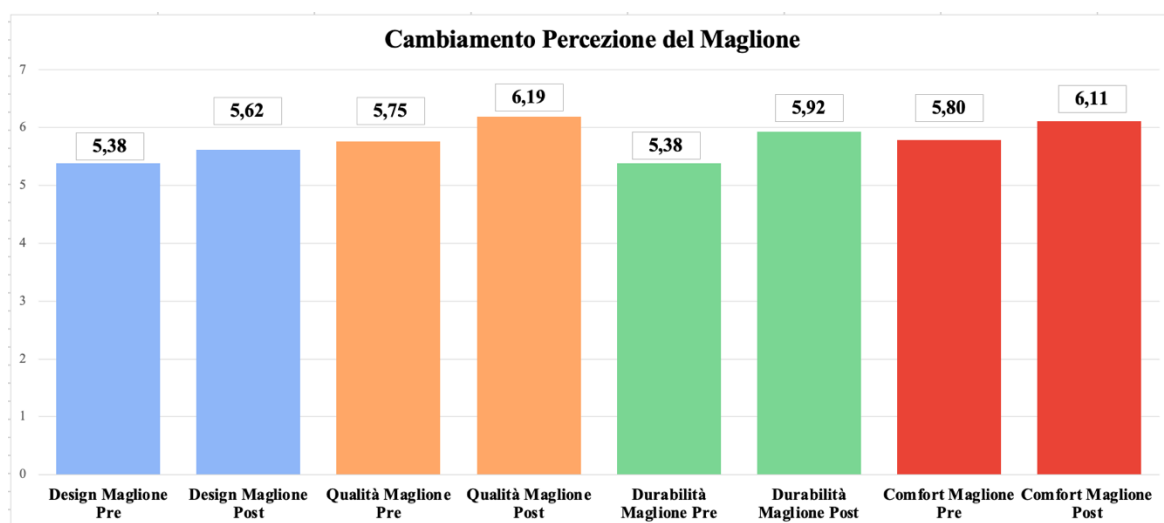
Come dimostrato dall’analisi del sondaggio, si rileva che la percezione di acquisto cambia in base all’identità di marca. Quando ai partecipanti è stata rivelata l’identità di marca, le loro valutazioni su aspetti come il design e la qualità del materiale sono significativamente migliorate, suggerendo, così, che il valore aggiunto di una marca di alta moda può influenzare positivamente la percezione del consumatore e giustificare un prezzo più alto del prodotto.

D’altro canto, dal sondaggio è emerso che la durabilità prevista non sembra essere influenzata dalla conoscenza del brand, potenzialmente indicando che questo aspetto è considerato intrinseco al prodotto più che alla marca stessa. Nonostante ciò, la percezione del comfort è stata influenzata positivamente, suggerendo che il brand potrebbe essere rilevante anche nelle aspettative relative al comfort del prodotto.

Per i due prodotti, il maglione e la cintura, attraverso la raccolta dei dati si possono strutturare alcuni grafici per validare quanto detto.

Quindi, si può andare ad analizzare nel dettaglio ciò che è cambiato maggiormente per il maglione di cashmere.

Fig. 4.4 Cambiamento della percezione del maglione attraverso gli aggettivi



Fonte: creazione personale basata su ricerche originali

Analizzando il grafico a barre, si può effettuare un confronto tra il prima e il dopo la rivelazione della brand identity, basato sui cambiamenti di valore percepiti per ogni attributo del maglione. I cambiamenti, come le domande poste nel questionario, sono quantificati su una scala da 1 a 7.

Per quanto riguarda il primo elemento, il design, la percezione è rimasta pressappoco la stessa prima e dopo la conoscenza della *brand identity*, suggerendo così che la stessa non abbia avuto un grande impatto sulla percezione estetica del maglione.

Per la qualità del materiale, invece, la valutazione è sembrata non rimanere stabile, dal che si può quindi dedurre che gli intervistati abbiano probabilmente ritenuto che la qualità fosse un attributo intrinseco all'identità del *brand*.

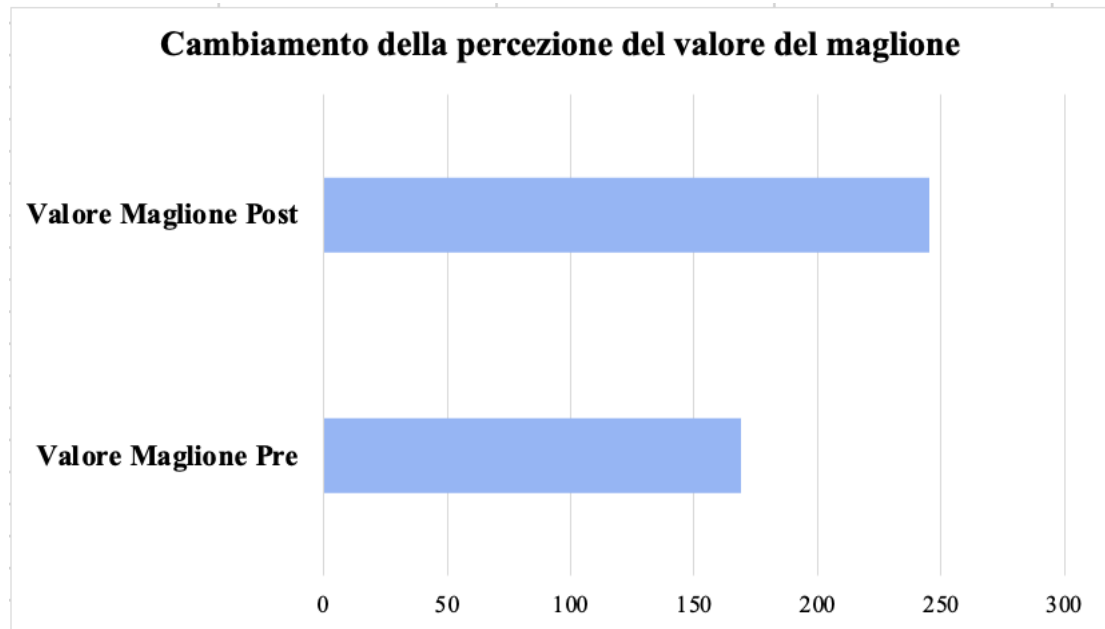
Circa la terza caratteristica, la durabilità del maglione, questa è stata percepita in modo quasi uguale prima e dopo la rivelazione, indicando così che le aspettative di durabilità non sono facilmente influenzate dalla brand identity.

Infine, la percezione del comfort ha seguito lo stesso schema della qualità, suggerendo che la *brand identity* abbia cambiato le aspettative di comfort del maglione.

Una volta determinato il cambiamento di percezione per ogni attributo analizzato si è proceduto all'elaborazione del secondo grafico, il quale va ad analizzare il cambiamento

di valore monetario percepito prima e dopo l'aggiunta della descrizione delle caratteristiche del *brand* nel questionario.

*Fig. 4.5 Cambiamento della percezione del valore monetario (€) del maglione*



*Fonte: creazione personale basata su ricerche originali*

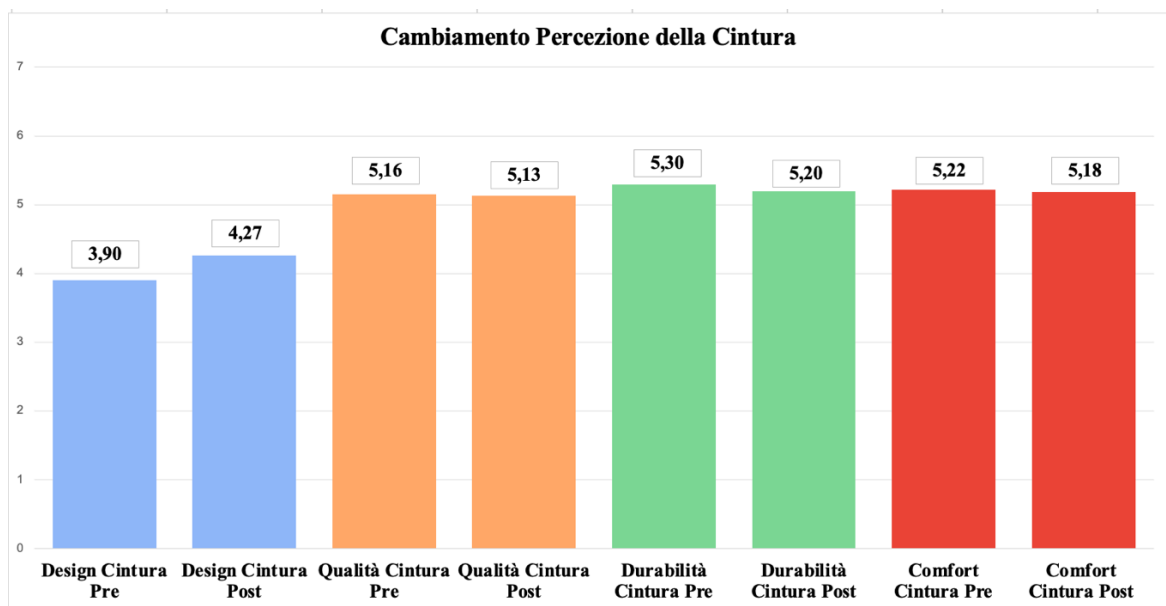
Il grafico, anch'esso a barre, ma orizzontali, illustra il cambiamento nella percezione del valore del maglione. Nel questionario non erano fornite delle possibilità tra le quali scegliere, ma veniva chiesto di inserire il costo in euro che, secondo il rispondente, potesse rispecchiare il valore del prodotto. Si può osservare dal grafico un incremento visivo del valore percepito dopo la rivelazione (*Valore Maglione Post*), rispetto a prima (*Valore Maglione Pre*). Ciò implica che, sebbene le percezioni degli attributi indicati nelle domande, su scala 1 a 7, siano rimaste pressoché stabili, la percezione del valore complessivo del maglione è aumentata.

In ultimo è stato chiesto, sempre attraverso una valutazione su una scala da 1 a 7, il cambiamento d'interesse, che in media è risultato di 3,98. Questo può essere interpretato come il nuovo valore medio di interesse dopo la rivelazione dell'identità del *brand*. Considerato che la scala massima è 7, un interesse medio di quasi 4 potrebbe indicare un interesse moderato, suggerendo cioè un aumento contenuto dell'interesse.

Quindi, in conclusione, la conoscenza della conduzione familiare del *brand* e lo stato di brand di alta moda sembrano aver avuto un impatto positivo sulla percezione del valore complessivo del maglione, non alterando però in modo significativo le percezioni del design e della durabilità.

Per il secondo prodotto, invece, dall'esame del primo grafico a barre si evincono differenze nelle percezioni di design, qualità, durabilità e comfort della cintura prima e dopo la rivelazione della *brand identity*.

Fig. 4.6 Cambiamento della percezione della cintura attraverso gli aggettivi



Fonte: creazione personale basata su ricerche originali

Il design sembra essere l'unico attributo per il quale è presente un miglioramento nella percezione del prodotto, ossia la cintura, dopo la rivelazione della *brand identity*, suggerendo così che quanto aggiunto nelle caratteristiche abbia avuto un'influenza positiva sulla percezione estetica.

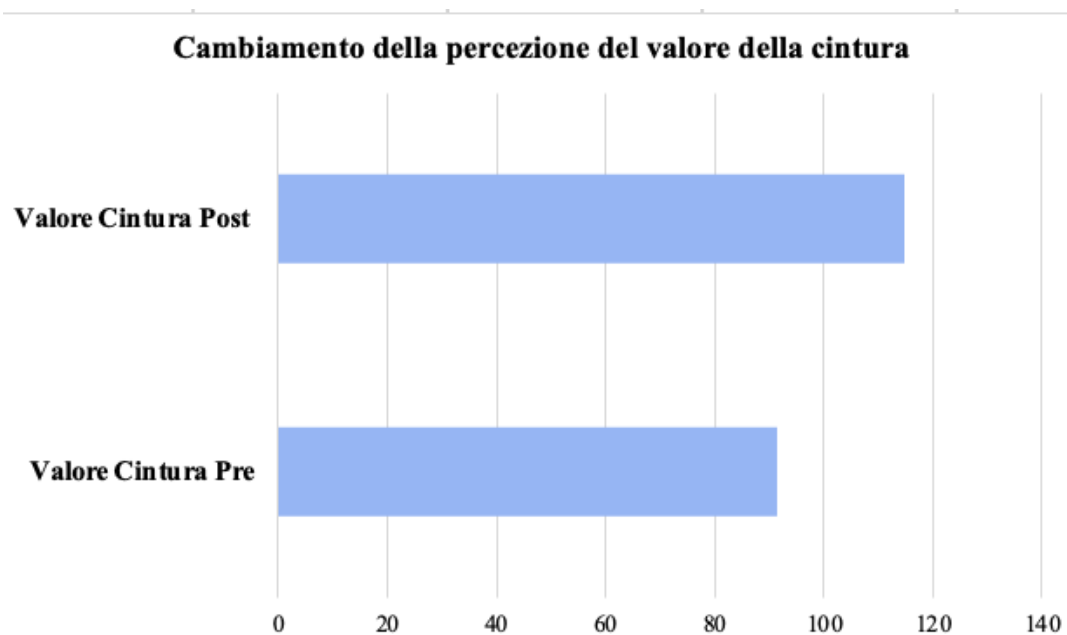
La percezione della qualità dopo la rivelazione sembra non migliorare, ma addirittura diminuire lievemente. Questo può indicare che l'identità quale brand non a conduzione familiare contribuisce ad una percezione negativa della qualità dei materiali.



La durabilità mostra un cambiamento negativo simile a quello della qualità: sebbene, quindi, il cambiamento non sia drastico, la *brand identity* sembra influenzare non positivamente anche questa percezione.

In ultimo, per il comfort, la rivelazione delle caratteristiche del *brand* mostra un peggioramento nella percezione come per le altre due categorie.

Fig. 4.7 *Cambiamento della percezione del valore della cintura*



Fonte: creazione personale basata su ricerche originali

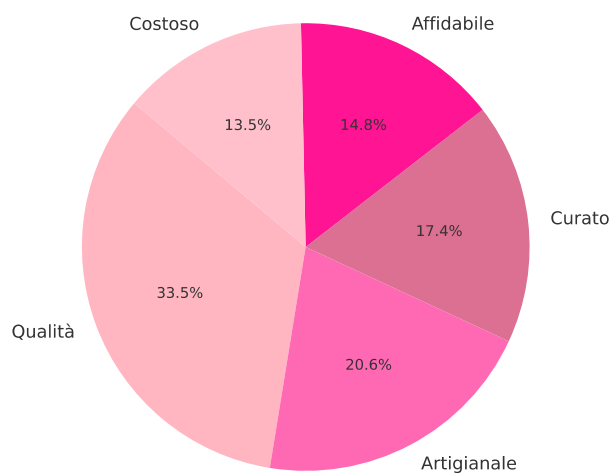
Il grafico a barre orizzontali illustra il cambiamento della percezione del valore della cintura prima e dopo la rivelazione del *brand*. Nonostante, quindi, la diminuzione della percezione della qualità, della durabilità e del comfort, vi è un incremento notevole del valore percepito dopo la rivelazione (*Valore Cintura Post*) rispetto a prima (*Valore Cintura Pre*); probabilmente ciò è dettato dalla caratteristica aggiuntiva sullo *status* di *brand* di alta moda. Questo mostra che la percezione del valore complessivo della cintura è aumentata dopo la conoscenza della *brand identity*, indicando così che i consumatori sono disposti a valutare di più la cintura dopo aver appreso la provenienza del prodotto dal settore del lusso.



- Qualità (52)
- Artigianale (32)
- Curato (27)
- Affidabile (23)
- Costoso (21)

Questi aggettivi riflettono una percezione del brand caratterizzata da un'attenzione ai dettagli che denota affidabilità e un prezzo che corrisponde a prodotti di alta qualità.

*Fig. 4.9 Aggettivi più usati per descrivere i prodotti a conduzione familiare*



*Fonte: creazione personale basata su ricerche originali*

*Fig. 4.10 Word Cloud per brand non a conduzione familiare*

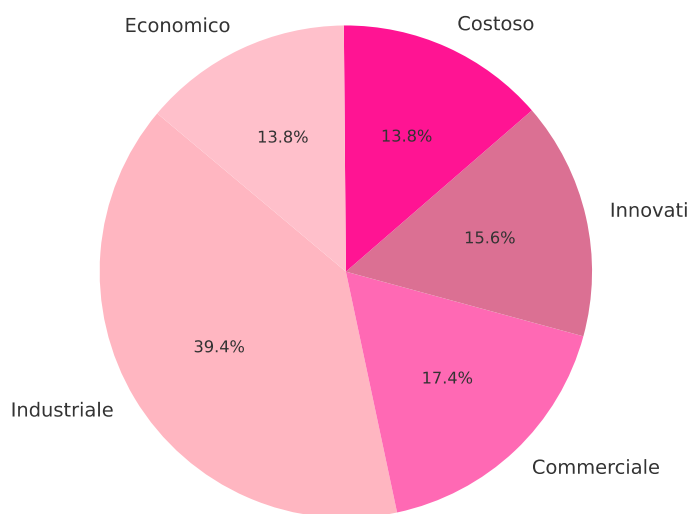


*Fonte: creazione personale basata su ricerche originali*

Dall'analisi dei risultati della ricerca per i prodotti non a conduzione familiare, invece, gli aggettivi più frequentemente utilizzati sono stati:

- Industriale (43)
- Commerciale (19)
- Innovativo (17)
- Costoso (15)
- Economico (15)

*Fig. 4.11 Aggettivi più usati per descrivere i prodotti non a conduzione familiare*



*Fonte: creazione personale basata su ricerche originali*

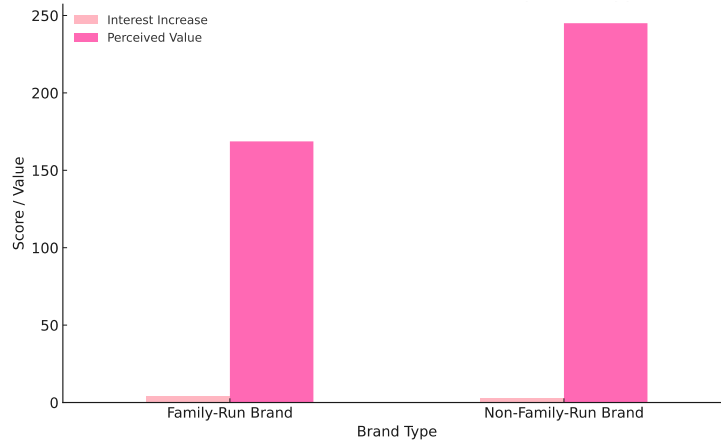
Da queste word cloud possiamo notare un apparente contrasto tra termini che indicano una produzione su larga scala, come “Industriale” e “Commerciale”, e termini quali “Innovativo”, deducendo da ciò che i marchi non familiari possono essere percepiti come più orientati verso l’innovazione attraverso però l’uso di tecnologie standardizzate.

Per il termine invece “Costoso”, è interessante notare che esso appare in entrambe le liste, probabilmente in quanto il prezzo elevato è associato ai prodotti di lusso indipendentemente dal tipo di gestione aziendale. Quindi la brand identity ha un impatto tangibile sulla percezione del prodotto, portando ad implicazioni significative per il marketing e il posizionamento del prodotto sul mercato.

Grazie all’analisi del questionario è quindi possibile affermare che la conoscenza della *brand identity* ha un impatto significativo sulla percezione dei consumatori, ma con

differenze marcate tra i *brand* a conduzione familiare e quelli non a conduzione familiare, sia in termini di interesse suscitato che di attributi associati (vedi Fig. 4.12).

*Fig. 4.12 Cambiamento di interesse e valore percepito dalle gestioni aziendali*



*Fonte: creazione personale basata su ricerche originali*

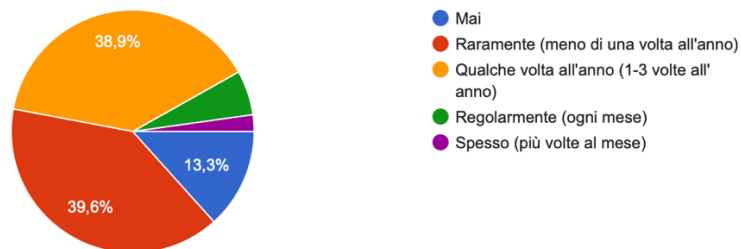
L'ultima domanda posta nel questionario era volta a comprendere le abitudini di acquisto dei prodotti di lusso.

*Fig. 4.13 Abitudini di acquisto rispondenti*

Quanto spesso acquisti prodotti di lusso?

270 risposte

 Copia

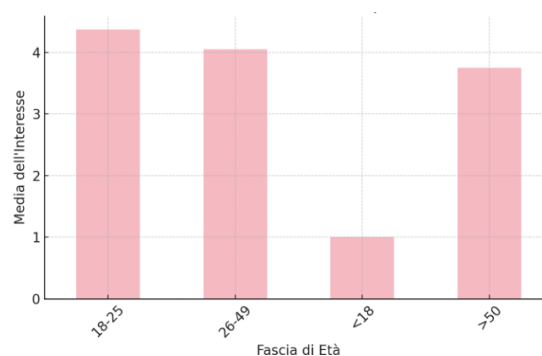


*Fonte: creazione personale basata su ricerche originali tramite Moduli Google*

Questi dati suggeriscono che la maggior parte dei partecipanti al sondaggio acquista prodotti di lusso solo occasionalmente (meno di una volta all'anno), mentre la percentuale più bassa è quella di rispondenti che fanno acquisti di lusso su base mensile o ancor più frequente (più volte al mese).

Attraverso un confronto incrociato è inoltre emerso che la fascia d'età che sembra essere più influenzata dalla conoscenza della *brand identity* è quella dei giovani adulti dai 18 ai 25 anni (con un punteggio medio di 4.37), tra i quali si registra un interesse piuttosto alto. Segue la fascia d'età dai 26 ai 49 anni (con un punteggio medio di 4.05) e in ultimo si posizionano gli over 50 (con un punteggio di 3.75).

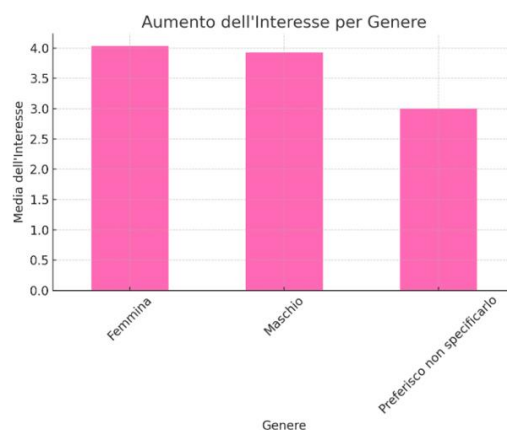
*Fig. 4.14 Aumento dell'interesse per età*



*Fonte: creazione personale basata su ricerche originali*

Dall'approfondimento di questo studio incrociato, anche in relazione al genere, è emerso che le femmine mostrano un interesse medio, 4.03, leggermente superiore rispetto a quello maschile, che riporta un punteggio medio di 3.93. La differenza tra i generi, quindi, indica che uomini e donne possono percepire in modo lievemente diverso il valore aggiunto dall'identità del *brand* o comunque possono avere aspettative o preferenze che influenzano la loro percezione.

*Fig. 4.15 Aumento dell'interesse per genere*



*Fonte: creazione personale basata su ricerche originali*

È risultato, in ultimo, che i giovani adulti (18-25) e le femmine (63%) sembrano essere i gruppi demografici più influenzati dalla brand identity nell'acquisto di prodotti di alta moda.

Quindi, a conclusione dello studio effettuato tramite il sondaggio, dai dati raccolti è emerso che la rivelazione dell'identità del *brand* ha un impatto notevole sul modo in cui i consumatori percepiscono il valore, l'estetica, la qualità del materiale e il comfort dei prodotti.

Questo effetto si è manifestato principalmente in due modi:

- Aumento dell'interesse e del valore percepito: la conoscenza delle caratteristiche aggiuntive sul brand tendono ad aumentare l'interesse dei consumatori verso il prodotto e il valore che gli stessi attribuiscono al prodotto in sé. Ciò è emerso sia per i brand a conduzione familiare sia per quelli non a conduzione familiare, sebbene l'analisi sull'incremento di interesse e di valore percepito sia diverso, come sopra illustrato, in relazione alle due categorie.
- Differenza tra brand a conduzione familiare e non familiare: come detto poc'anzi, la percezione è cambiata anche in base alla natura aziendale del brand. In generale si è notato che i brand a conduzione familiare sono stati associati ad aggettivi che enfatizzano la qualità, l'artigianalità e l'affidabilità, mentre i brand non a conduzione familiare sono stati descritti con termini che suggeriscono una produzione più industriale e commerciale, ma comunque caratterizzata da innovazione. Ciò ha messo in luce che la conoscenza della gestione a conduzione familiare può influenzare positivamente la percezione della sua autenticità e dell'impegno nella qualità.

Queste percezioni influenzate dalla *brand identity* possono guidare le decisioni di acquisto dei consumatori, indicando proprio l'importanza e la necessità di comunicare efficacemente i valori e le caratteristiche distintive del brand al mercato e al proprio target.

## CONCLUSIONI

Attraverso le pagine di questa tesi e il confronto tra i due mondi paralleli di Brunello Cucinelli e Loro Piana si è osservato come i differenti business model influenzino l'ecosistema del lusso e modellino la percezione dei consumatori.

La gestione familiare di Cucinelli, con il suo impegno nei confronti dell'umanesimo e della sostenibilità, dimostra che l'essenza di un'azienda può essere forgiata da valori profondamente personali e culturali. Allo stesso tempo, l'evoluzione di Loro Piana sotto la gestione di LVMH rivela come un'impresa non a conduzione familiare possa altresì crescere ed espandersi pur mantenendo un'impronta di lusso e qualità inconfondibile, tipica di aziende influenzate da una pregressa gestione familiare.

Il confronto ai fini della ricerca empirica ha evidenziato come non esista un unico percorso verso il successo nel settore del lusso: le differenze tra i modelli familiari e quelli non familiari sono significative, eppure entrambi hanno un obiettivo comune, cioè la creazione di un valore attraverso esperienze uniche di acquisto.

Si comprende quindi che, seppur seguendo percorsi diversi, il vero lusso risiede nell'autenticità e nella capacità di essere portavoce di una storia unica, che caratterizza il brand e che interpreta i desideri del consumatore.

La ricerca empirica eseguita nel quarto capitolo ha fatto luce sulla complessità che caratterizza i business model nel settore del lusso e ha evidenziato come la gestione, sia familiare che non, plasmi la percezione del consumatore e influenzi le strategie aziendali. La somministrazione del questionario ha rivelato una forte connessione tra la percezione dei valori aziendali e le scelte dei consumatori, ponendo in risalto come la storia di un brand, l'*heritage* culturale e la sostenibilità influenzino il comportamento d'acquisto.

In definitiva, le conclusioni tratte da quest'analisi aprono orizzonti per una comprensione più profonda dei meccanismi attraverso i quali le aziende di lusso costruiscono il loro spazio nel settore sociale ed economico del lusso. Cucinelli e Loro Piana, con i loro modelli di business contrapposti e complementari, sottolineano che non esiste una formula univoca per il successo nel lusso, piuttosto, una gamma di possibilità che riflettono la diversità dei valori e delle storie che caratterizzano questo mercato.



La ricerca offre dunque un contributo significativo all'analisi del settore del lusso, non solo identificando le leve strategiche che guidano il settore, ma anche fornendo intuizioni su come queste leve si traducono in azioni concrete che soddisfano e superano le aspettative dei consumatori.

Il lusso, in tutte le sue forme, continua ad essere un campo dinamico, un luogo dove la tradizione si intreccia con l'innovazione e dove ogni azienda può trovare il proprio percorso unico per l'eccellenza.

## LEGENDA DELLE FIGURE

- 1.1 *Il business model Canvas*
- 1.2 *I tipi di Family Business*
- 1.3 *I tre cerchi di Tangiuri e Davis*
  
- 2.1 *I segmenti “del superfluo”*
- 2.2 *Individuazione del segmento del lusso*
- 2.3 *I segmenti del lusso*
- 2.4 *La piramide del lusso*
- 2.5 *La Birkin Bag di Hermès*
- 2.6 *La borsa Re-Edition 2000 in Re-Nylon di Prada*
- 2.7 *La borsa Selma di Michael Kors*
- 2.8 *Le classi sociali e i livelli di lusso*
- 2.9 *I beni normali vs I beni di Veblen*
- 2.10 *La percezione del lusso*
  
- 3.1 *Le prime 10 giurisdizioni in tutto il mondo per fatturato (miliardi di dollari)*
- 3.2 *Ripartizione delle imprese familiari per età (%)*
- 3.3 *Top 10 share of the Top 100 for luxury goods sales, YoY growth, and net profit, FY2022*
- 3.4 *Luxury goods sales for the Top 10 companies: YoY growth % for FY2020, FY2021 and FY2022*
- 3.5 *Driver di successo delle imprese familiari nel contesto della moda di lusso*
- 3.6 *La gestione del valore della marca*
- 3.7 *La dimensione interna ed esterna*
- 3.8 *La CBIM*
- 3.9 *Il modello del prisma dell'identità di marca*
- 3.10 *Brand Personality Congruence*
- 3.11 *Creazione di un'identità di marca da prospettive interne ed esterne*
- 3.12 *Ripartizione tra gli stakeholder del Gruppo del valore economico nel 2022*
- 3.13 *La struttura della governance aziendale del Gruppo Cucinelli*
- 3.14 *La matrice di rilevanza-soddisfazione degli stakeholder del Gruppo Cucinelli*

- 3.15 *Il modello dell'impresa*
- 3.16 *Business Model Canvas di Brunello Cucinelli*
- 3.17 *Valore unico di Loro Piana*
- 3.18 *Business Model Canvas di Loro Piana*
  
- 4.1 *Prodotto (1): Maglione in Cashmere di Brunello Cucinelli*
- 4.2 *Prodotto (2): Cintura Alsavel Suède*
- 4.3 *Genere, Età e Professione dei rispondenti*
- 4.4 *Cambiamento della percezione del maglione attraverso gli aggettivi*
- 4.5 *Cambiamento della percezione del valore del maglione*
- 4.6 *Cambiamento della percezione della cintura attraverso gli aggettivi*
- 4.7 *Cambiamento della percezione del valore della cintura*
- 4.8 *Word Cloud per brand a conduzione familiare*
- 4.9 *Aggettivi più usati per descrivere i prodotti a conduzione familiare*
- 4.10 *Word Cloud per brand non a conduzione familiare*
- 4.11 *Aggettivi più usati per descrivere i prodotti non a conduzione familiare*
- 4.12 *Cambiamento di interesse e valore percepito dalle gestioni aziendali*
- 4.13 *Abitudini di acquisto rispondenti*
- 4.14 *Aumento dell'interesse per età*
- 4.15 *Aumento dell'interesse per genere*

## APPENDICE A

### Intervista a Federica Camurati

Quest'appendice contiene le domande poste nell'intervista a Federica Camurati, giornalista per MF Fashion, condotta il 25 marzo tramite Google Meet. L'intervista è stata realizzata per approfondire il tema riguardante il settore del lusso e della moda. Le domande sono state fornite in anticipo all'intervistata, assicurando così che i temi trattati fossero pertinenti e significativi per la ricerca. Il consenso per registrare e trascrivere l'intervista è stato ottenuto prima dell'inizio della sessione. È stato garantito il pieno rispetto della privacy e dei diritti dell'intervistata.

Le informazioni sensibili sono state trattate con la massima discrezione, e l'uso delle informazioni raccolte è stato limitato agli scopi accademici di questa tesi.

Trascrizione delle domande poste all'intervistata:

1. Potrebbe descrivere il suo ruolo all'interno del settore della moda e del lusso?
2. Come definirebbe il concetto di "lusso" nel contesto del lusso contemporaneo?
3. In che modo il concetto di "Made in Italy" si sta adattando alle nuove sfide globali del mercato? Ritieni che mantenga ancora il suo forte appeal nel lusso e nella moda? Quali vantaggi competitivi offre il Made in Italy rispetto ad altri paesi noti per la moda di lusso?
4. Quali sono le tendenze attuali più significative che sta osservando nel settore del lusso?
5. Quali sono le principali innovazioni che stanno plasmando il futuro del settore?
6. Cosa si aspetta che succederà nei prossimi 5 anni nel settore del lusso e della moda? Come si dovranno, secondo lei, differenziare le aziende per crescere ulteriormente sul mercato?
7. Come l'incremento della democratizzazione del lusso influisce sulla percezione del valore e sull'esclusività dei marchi di lusso tradizionali?
8. Come stanno influenzando, la digitalizzazione e i social media, il modo in cui i brand di moda e lusso interagiscono con i loro clienti nel customer journey e nella fidelizzazione? Vede qualche strategia emergente particolarmente efficace?

## APPENDICE B

### Intervista ad Annamaria Tartaglia

In quest'appendice sono riportate le domande poste nell'intervista ad Annamaria Tartaglia, figura di spicco nel settore della moda, del lifestyle e del lusso. L'intervista è stata realizzata per approfondire il tema riguardante il settore del lusso e della moda, il 26 marzo tramite scambio di messaggi su LinkedIn. Dopo aver presentato lo scopo della ricerca, ho inviato a Tartaglia un file contenente le domande preparate.

Il consenso per utilizzare le sue risposte nel contesto della tesi è stato ottenuto prima dell'inizio dello scambio. Le informazioni sensibili sono state trattate con la massima discrezione, e l'uso delle informazioni raccolte è stato limitato agli scopi accademici di questa tesi.

Trascrizione delle domande poste all'intervistata:

1. Potrebbe descrivere il suo ruolo all'interno del settore della moda e del lusso?
2. Come definirebbe il concetto di "lusso" nel contesto del lusso contemporaneo?
3. In che modo il concetto di "Made in Italy" si sta adattando alle nuove sfide globali del mercato? Ritiene che mantenga ancora il suo forte appeal nel lusso e nella moda? Quali vantaggi competitivi offre il Made in Italy rispetto ad altri paesi noti per la moda di lusso?
4. Quali sono le tendenze attuali più significative che sta osservando nel settore del lusso?
5. Quali sono le principali innovazioni che stanno plasmando il futuro del settore?
6. Cosa si aspetta che succederà nei prossimi 5 anni nel settore del lusso e della moda? Come si dovranno, secondo lei, differenziare le aziende per crescere ulteriormente sul mercato?
7. Come l'incremento della democratizzazione del lusso influisce sulla percezione del valore e sull'esclusività dei marchi di lusso tradizionali?
8. Come stanno influenzando, la digitalizzazione e i social media, il modo in cui i brand di moda e lusso interagiscono con i loro clienti nel customer journey e nella fidelizzazione? Vede qualche strategia emergente particolarmente efficace?

## APPENDICE C

### Questionario (270 rispondenti)

Per il maglione:

1. Quanto trovi esteticamente piacevole il design di questo prodotto?
2. Quanto ritieni di qualità il materiale utilizzato?
3. Quanto ti aspetti che questo prodotto sia durevole?
4. In base alla descrizione, quanto pensi che questo prodotto sarà confortevole?
5. Quanto ritieni che valga questo maglione?

Per la cintura:

1. Quanto trovi esteticamente piacevole il design di questo prodotto?
2. Quanto ritieni di qualità il materiale utilizzato?
3. Quanto ti aspetti che questo prodotto sia durevole?
4. In base alla descrizione, quanto pensi che questo prodotto sarà confortevole?
5. Quanto ritieni che valga questa cintura?

Per il maglione (conoscenza delle informazioni aggiuntive):

1. Quanto trovi esteticamente piacevole il design di questo prodotto?
2. Quanto ritieni di qualità il materiale utilizzato?
3. Quanto ti aspetti che questo prodotto sia durevole?
4. In base alla descrizione, quanto pensi che questo prodotto sarà confortevole?
5. Quanto ritieni che valga questo maglione?
6. Le informazioni aggiuntive hanno aumentato il tuo interesse per questo prodotto?
7. Pensando ad un prodotto a conduzione familiare, quali sono i 3 aggettivi che ti vengono in mente?

Per la cintura (conoscenza delle informazioni aggiuntive):

1. Quanto trovi esteticamente piacevole il design di questo prodotto?
2. Quanto ritieni di qualità il materiale utilizzato?
3. Quanto ti aspetti che questo prodotto sia durevole?
4. In base alla descrizione, quanto pensi che questo prodotto sarà confortevole?

5. Quanto ritieni che valga questa cintura?
6. Le informazioni aggiuntive hanno aumentato il tuo interesse per questo prodotto?
7. Pensando ad un prodotto NON a conduzione familiare, quali sono i 3 aggettivi che ti vengono in mente

#### Domande demografiche

1. Genere
2. Età
3. Professione
4. Quanto spesso acquisti prodotti di lusso?

## BIBLIOGRAFIA

A:

Aiello, Gaetano, and Dott Raffaele Donvito. "VIII International Congress Marketing Trends Paris, 16th-17th January 2009."

Alim, M.A. "Sustainable Luxury Fashion Consumption Through a Circular Economy Business Model." ProQuest Dissertations Publishing, 2021.

Arregle, Jean-Luc, et al. "The Development of Organizational Social Capital: Attributes of Family Firms." *Journal of Management Studies*, vol. 44, no. 1, 2007, pp. 73-95.

B:

Bertoli, Giuseppe, and Riccardo Resciniti. "Made in Italy e Country of Origin Effect." *Made in Italy e Country of Origin Effect*, 2013, pp. 13-36.

Blombäck, Anna. "Realizing the Value of Family Business Identity as Corporate Brand Element—A Research Model." 2011.

C:

Caroli, Matteo Giuliano, Marco Cucculelli, and Claudia Pongelli. "Imprese Familiari ed Entrata nei Mercati Esteri: Il Ruolo del Coinvolgimento della Famiglia nel Business." *L'industria*, vol. 36, no. 1, 2015, pp. 93-110.

Caselli, M. "Che Cos'è la Globalizzazione. Rischi e Prospettive della Società Planetaria." 1999, pp. 509-512.

Cavender, RayeCarol, and Doris H. Kincade. "Management of a Luxury Brand: Dimensions and Sub-variables from a Case Study of LVMH." *Journal of Fashion Marketing and Management*, vol. 18, no. 2, 2014, pp. 231-248.

Chrisman, James J., et al. "Understanding the Variances in Family Business Research: A Systematic Review." *Family Business Review*, vol. 29, no. 3, 2016, pp. 293–315. JSTOR

Craig, Justin B., Clay Dibrell, and Peter S. Davis. "Leveraging Family-Based Brand Identity to Enhance Firm Competitiveness and Performance in Family Businesses." *Journal of Small Business Management*, vol. 46, no. 3, 2008, pp. 351-371.



D:

Davis, J. A., and R. Tagiuri. "The Influence of Life Stage on Father-Son Work Relationships in Family Companies." *Family Business Review*, vol. 2, no. 1, 1989, pp. 47-74.

De Massis, Alfredo. "15 Family Business and Innovation." *Concise Guide to Entrepreneurship, Technology, and Innovation*. Edward Elgar Publishing Limited, 2015, pp. 89-92.

De Massis, A., F. Frattini, and U. Lichtenthaler. "Research on Technological Innovation in Family Firms: Present Debates and Future Directions." *Family Business Review*, vol. 26, no. 1, 2013, pp. 10-31.

F:

Fabbri, Franco, and Goffredo Plastino, eds. *Made in Italy*. Routledge, 2014.

Ferrara, Alessandro, Alessio Scandurra, and Danilo Zolo. "Discussione su 'Che Cos'è la Globalizzazione' di Ulrich Beck." *Iride*, vol. 13, no. 1, 2000, pp. 181-192.

Fletcher, Denise, Alfredo De Massis, and Mattias Nordqvist. "Qualitative Research Practices and Family Business Scholarship: A Review and Future Research Agenda." *Journal of Family Business Strategy*, vol. 7, no. 1, 2016, pp. 8-25.

Fortis, M. "Le Due Sfide del Made in Italy: Globalizzazione e Innovazione." *Profili di Analisi della Seconda Conferenza Nazionale sul Commercio con l'Estero*, Il Mulino, Bologna, 2005, p. 340.

G:

Gallucci, Carmen, and Gabriella Nave. "Family vs Non-Family: Un'Analisi sulle Performance nel Wine Business." *Esperienze d'Impresa*, Dipartimento di Studi e Ricerche Aziendali, Università di Salerno, vol. 2, no. 1, 2012, pp. 49-67.

Garud, Raghu, Arun Kumaraswamy, and Peter Karnøe. "Path Dependence or Path Creation?" *Journal of Management Studies*, vol. 47, no. 4, 2010, pp. 760-774.

Ghodeswar, Bhimrao M. "Building Brand Identity in Competitive Markets: A Conceptual Model." *Journal of Product & Brand Management*, vol. 17, no. 1, 2008, pp. 4-12.

Giacosa, Elisa. "Innovation in Luxury Fashion Family Business: Processes and Products Innovation as a Means of Growth." Springer, 2014.

Giacosa, Elisa. "The Family Business Phenomenon as a Means for a Sustainable Business in the Clothing Luxury Business." *Sustainable Management of Luxury*, 2017, pp. 361-385.

Golizia, Dario. *Fashion Business Model. Strategie e Modelli delle Aziende di Moda: Strategie e Modelli delle Aziende di Moda*. FrancoAngeli, 2016.

Golizia, Dario. *Fashion Business Model. Strategie e Modelli delle Aziende di Moda: Strategie e Modelli delle Aziende di Moda*. FrancoAngeli, 2021.

Goyal, S., A. Kapoor, M. Esposito, and B.S. Sergi. "Understanding Business Model - Literature Review of Concept and Trends." *Int. J. Competitiveness*, vol. 1, no. 2, 2017, pp. 99-118.

Grigorescu, Adriana, e Alexandru E. Ion. "Qualitative Analysis of Sustainability and Innovation within the Luxury Business Sector." *Journal of the Knowledge Economy*, vol. 13, no. 2, 2022.

H:

Heine, K., and M. Phan. "Trading-Up Mass-Market Goods to Luxury Products." *Australasian Marketing Journal*, vol. 19, no. 2, 2011, pp. 108-114.

Heine, Klaus. "The Identity of Luxury Brands." 2012.

Heine, Klaus. "The Personality of Luxury Fashion Brands." *Journal of Global Fashion Marketing*, vol. 1, no. 3, 2010, pp. 154-163.

Hemonnet-Goujot, Aurélie, Aurélie Kessous, and Fanny Magnoni. "The Effect of Sustainable Product Innovation on the Consumer–Luxury Brand Relationship: The Role of Past Identity Salience." *Journal of Business Research*, vol. 139, 2022, pp. 1513-1524.

Hitt, Michael A. *Il Family Business: Manuale di Gestione delle Imprese Familiari*. Luiss University Press, 2020.

Hu, S., C.E. Henninger, and R. Boardman. "Challenging Current Fashion Business Models: Entrepreneurship through Access-Based Consumption in the Second-Hand Luxury Garment Sector within a Circular Economy." *Sustainable Luxury*, 2019.

I:

Ianenko, Marina, Mikhail Stepanov, and Liubov Mironova. "Brand Identity Development." *E3S Web of Conferences*, vol. 164, EDP Sciences, 2020.

K:

Kammerlander, N., et al. "The Impact of Shared Stories on Family Firm Innovation: A Multicase Study." *Family Business Review*, vol. 28, no. 4, 2015, pp. 332-354.

Kapferer, Jean-Noël. "Abundant Rarity: The Key to Luxury Growth." *Business Horizons*, vol. 55, no. 3, 2012.

Kapferer, Jean-Noël. "The Future of Luxury: Challenges and Opportunities." *Journal of Brand Management*, vol. 21, no. 9, 2014.

Kapferer, Jean-Noël, and Vincent Bastien. *The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands*. 2012.

Kapferer, J. N. "Kapferer's Brand-Identity Prism Model." *European Institute for Brand Management*, 24, 2014.

King, Robert. "Loro Piana." 2015.

Kotler, Philip, Kevin Lane Keller, and Fabio Ancarani. *Marketing Management*. 16th ed., Pearson, 2022.

Krappe, Alexander, Lazaros Goutas, and Arist von Schlippe. "The 'Family Business Brand': An Enquiry into the Construction of the Image of Family Businesses." *Journal of Family Business Management*, vol. 1, no. 1, 2011, pp. 37-46.

L:

LaRocca, David. "Brunello Cucinelli: A Humanistic Approach to Luxury, Philanthropy, and Stewardship." *Journal of Religion and Business Ethics*, vol. 3, no. 1, 2014.

Leonelli, Simona, Federica Ceci, and Francesca Masciarelli. "The Importance of Entrepreneurs' Traits in Explaining Start-Ups' Innovativeness." *Sinergie Italian Journal of Management*, vol. 34, Sep-Dec 2016, pp. 71-121

Li, J., and K.K. Leonas. "Trends of Sustainable Development among Luxury Industry." *Sustainable Luxury*, 2019.

M:

Maggioni, Vincenzo. "Affari di Famiglia: Problematiche Gestionali e Modelli Imprenditoriali Emergenti nei Nuovi Family Business." 2011, pp. 1-217.

Marcolin, Luca. *Family & Business. Ottenere Armonia e Risultati nelle Imprese di Famiglia*. Ayros, 2023.

Marchetti, Raffaele. *La Politica della Globalizzazione*. Mondadori Università, 2014.

Matarazzo, Michela, et al. "Digital Transformation and Customer Value Creation in Made in Italy SMEs: A Dynamic Capabilities Perspective." *Journal of Business Research*, vol. 123, 2021, pp. 642-656.

Moore, Christopher M., and Grete Birtwistle. "The Burberry Business Model: Creating an International Luxury Fashion Brand." *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 32, no. 8, 2004, pp. 412-422.

Mori, Maurizio. "Bioetica: Crescita Quantitativa e Polarizzazione." *L'informazione Bibliografica*, vol. 29, no. 3, 2003, pp. 384-406.

P:

Paul Jaworski, Stefan, and Don Foshier. "National Brand Identity & Its Effect on Corporate Brands: The National Brand Effect (NBE)." *Multinational Business Review*, vol. 11, no. 2, 2003, pp. 99-113.

Perrotta, Cosimo. "Le Teorie del Consumo Prima di Smith: Dalla Polemica sul Lusso all'Idea di Capitale Umano." *Quaderni di Storia dell'Economia Politica*, vol. 6, no. 3, 1988, pp. 17-58.

Pini, Marco, and Paolo Quirino. "Piccole Imprese e Family Business: Evoluzione, Divari Territoriali, Governance e Competitività." *Piccole Imprese e Family Business: Evoluzione, Divari Territoriali, Governance e Competitività*, 2016, pp. 71-100.

Porter, Michael E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press, 1985.

R:

Rank, Susanne, and Serena Rovai. "Case Study Cucinelli." *Made in Italy and the Luxury Market: Heritage, Sustainability and Innovation*, 2023.

Runfola, Andrea, et al. "The International Dimension of the Luxury Fashion Business Models." *Internationalization of Luxury Fashion Firms: Examining the Business Models of SMEs*, 2022, pp. 71-104.

Ruggiero, Ettore. *Il Turismo Industriale: Come e Perché le Imprese del Made in Italy Possono Diventare Attrattori Turistici*. FrancoAngeli, 2024.

S:

Shetty, Khyati, and Jason R. Fitzsimmons. "The Effect of Brand Personality Congruence, Brand Attachment and Brand Love on Loyalty among HENRY's in the Luxury Branding Sector." *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, vol. 26, no. 1, 2022, pp. 21-35.

Shukla, Paurav. "Impact of Interpersonal Influences, Brand Origin and Brand Image on Luxury Purchase Intentions: Measuring Interfunctional Interactions and a Cross-National Comparison." *Journal of World Business*, vol. 46, no. 2, 2011, pp. 242-252.

T:

Tardivo, Giuseppe, and Monica Cugno. *Il Sistema Family Business. Un Patrimonio da Valorizzare: Un Patrimonio da Valorizzare*. FrancoAngeli, 2011.

Tartaglia, A., and G. Marinozzi. "Il Lusso... Magia & Marketing (Luxury.... Magic and Marketing)." *Milano, Italy, Franco Angeli in Ward, D. and Chiari, C.(2008) 'Keeping Luxury Inaccessible, Available at <http://mpa.ub.unimuenchen.de/11373> (2007).*

U:

Urde, Mats. "The Corporate Brand Identity Matrix." *Journal of Brand Management*, vol. 20, 2013, pp. 742-761.

V Temperini, G.L. Gregori, P. Palanga...Management Studies – 2016 academia.edu.

V:

Vallone, Cinzia. *Il Passaggio Generazionale nel Family Business ei Fattori Strategici di Successo per Continuità Aziendale. Analisi Comparata tra Italia e Gran Bretagna*. Giuffrè Editore, 2009.

Vigneron, Franck, and Lester W. Johnson. "A Review and a Conceptual Framework of Prestige-Seeking Consumer Behavior." *Academy of Marketing Science Review*, vol. 1, no. 1, 1999, pp. 1-15.

Vigneron, Franck, and Lester W. Johnson. "Measuring Perceptions of Brand Luxury." *Journal of Brand Management*, vol. 11, 2004, pp. 484-506.

W:

Weishaupt, Markus. *Family Business Model. La Diversità Radicale nel DNA delle Imprese Migliori*. FrancoAngeli, 2016.

Z:

Zellweger, Thomas M., Kimberly A. Eddleston, and Franz W. Kellermanns. "Exploring the Concept of Familiness: Introducing Family Firm Identity." *Journal of Family Business Strategy*, vol. 1, no. 1, 2010, pp. 54-63.

## SITOGRAFIA

<http://www.consultoresdegestao.com.br/blog/business-model-canvas/>

<https://www.sumup.com/it-it/fatture/dizionario/business-model/#>

<https://www.immerse.education/study-tips/history-of-business/#:~:text=Business%20as%20we%20know%20it%20can%20be%20traced,basic%20frameworks%20of%20business%20that%20we%20use%20today.>

[https://tesi.luiss.it/17247/1/663861\\_LEGGI\\_RICCARDO.pdf](https://tesi.luiss.it/17247/1/663861_LEGGI_RICCARDO.pdf)

<https://www.iese.edu/media/research/pdfs/DI-0862-E.pdf>

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S002463010900051X>

<https://academic.oup.com/icc/article-abstract/11/3/529/1044102#>

<https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=12653>

[https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/01-002\\_07351ae8-58be-44e5-a6d8-205cbf5b4424.pdf](https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/01-002_07351ae8-58be-44e5-a6d8-205cbf5b4424.pdf)

<https://www.beople.it/cosa-e-un-business-model>

<https://www.assioa.it/wp-content/uploads/2008-20.pdf>

<https://kpmg.com/it/it/home/insights/2019/12/barometro-imprese-familiari-europee.html>

<http://www.lapagina.info/la-cultura-si-mangia-la-strategia-per-colazione/>

<https://businessjargons.com/family-business.html>

<https://www.merriam-webster.com/dictionary/family%20business>

<https://avvocato360.it/news/impresa-familiare-cose-e-come-funziona#tipologie-di-imprese-familiari>

<https://www.wikilabour.it/dizionario/impresa/impresa-familiare/>

<https://prospettiveinorganizzazione.assioa.it/tramandare-le-conoscenze-e-i-valori-nelle-aziende-familiari-la-relazione-tra-storytelling-e-innovazione-leonelli-tognazzo/>

<https://www2.deloitte.com/it/it/pages/private/articles/global-family-business-survey-2019---deloitte-italy--private.html>

<https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2021/02/16/family-business-succeSSIONE/>

[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2851340](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2851340)

[https://francoangeli.azureedge.net/fa-contenuti/area\\_pdfdemo/365.846\\_demo.pdf](https://francoangeli.azureedge.net/fa-contenuti/area_pdfdemo/365.846_demo.pdf)

<https://kpmg.com/it/it/home/insights/2021/03/family-business.html>

<https://www.leadershipmanagementmagazine.com/articoli/temporary-management-la-crescita-la-succeSSIONE-nelle-imprese-familiari/>

<https://lody.it/cosa-facciamo/family-business-management/approfondimento-imprese-familiari/>

[https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877858515000364?casa\\_token=37CE6J\\_IGIYAAA\\_AA:LDSUmRSiNGt\\_QjtfknT9ch1qC8gVN8WWp2Q\\_0Dto4y14HLicJv6iod4qu7hzIbAtR3M3pxFR4A](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877858515000364?casa_token=37CE6J_IGIYAAA_AA:LDSUmRSiNGt_QjtfknT9ch1qC8gVN8WWp2Q_0Dto4y14HLicJv6iod4qu7hzIbAtR3M3pxFR4A)

<https://www.24orebs.com/news/le-tendenze-del-mercato-del-lusso-per-il-2023-2023-03-10>

<https://www.igorvitale.org/psicologia-del-lusso-storia-definizione-interpretazione/>

<https://www.doxee.com/it/blog/marketing/il-marketing-del-settore-del-lusso-storia-ed-evoluzione/>

<https://www.britannica.com/money/invisible-hand>

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

<https://www.jstor.org/stable/2118201?seq=2>

<https://www.investopedia.com/terms/v/veblen-good.asp>

<https://www.nssmag.com/it/p/la-definizione-del-lusso-e-il-ruolo-dei-brand-nel-futuro>

<https://youtu.be/URbL1kmaNBU>

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

<https://it.readkong.com/page/luxury-customer-experience-brand-storytelling-il-caso-4223658>

<https://dokumen.tips/documents/luxury-customer-experience-brand-storytelling-il-tesiluisit254651213161cialfi.html?page=5>

<https://marketing-espresso.com/luxury-marketing-come-funzionano-le-strategie-del-lusso/>

<https://cocpadova.files.wordpress.com/2008/01/lusso1.pdf>

[https://mpira.ub.uni-muenchen.de/11373/1/Keeping\\_Luxury\\_Inaccessible.pdf](https://mpira.ub.uni-muenchen.de/11373/1/Keeping_Luxury_Inaccessible.pdf)

[https://economia.uniroma3.it/wp-content/uploads/sites/5/file\\_locked/2020/04/ClaudioCantaro-compresso.pdf](https://economia.uniroma3.it/wp-content/uploads/sites/5/file_locked/2020/04/ClaudioCantaro-compresso.pdf)

[https://www.researchgate.net/figure/Influential-areas-of-Social-Media-Brand-Pages-on-Luxury-Brands\\_fig2\\_272236813](https://www.researchgate.net/figure/Influential-areas-of-Social-Media-Brand-Pages-on-Luxury-Brands_fig2_272236813)

[https://www.researchgate.net/publication/31968013\\_Measuring\\_perceptions\\_of\\_brand\\_luxury](https://www.researchgate.net/publication/31968013_Measuring_perceptions_of_brand_luxury)

<https://it.wikipedia.org/wiki/Globalizzazione>

<https://www.investireoggi.it/economia/la-polarizzazione-nel-settore-del-lusso/>

<https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-fashion>

<https://www.bain.com/insights/long-live-luxury-converge-to-expand-through-turbulence/>

<https://www.forbes.com/sites/stephanrabimov/2023/05/11/the-unique-power-of-family-owned-luxury-brands/?sh=4ece930d6e62>

<https://www.deloitte.com/global/en/Industries/consumer/analysis/gx-cb-global-powers-of-luxury-goods.html>

<https://docs.google.com/forms/d/1dn8mCa7XzLrEwC7pkFddFWSuyL13-ITAnGqf2hIEW-0/edit#responses>

[https://www.researchgate.net/publication/32011287\\_Do\\_brand\\_personality\\_scales\\_really\\_measure\\_brand\\_personality#fullTextFileContent](https://www.researchgate.net/publication/32011287_Do_brand_personality_scales_really_measure_brand_personality#fullTextFileContent)

<https://brandingstrategyinsider.com/10558/>

<https://www.panorama.it/economia/lvmh-loro-piana-vendita#:~:text=La%20famiglia%20Loro%20Piana%2C%20marchio,funzioni%20alla%20guida%20dell'azienda.>

<https://www.lvmh.com/news-documents/news/all-about-loro-piana/>

<https://thebrandhopper.com/2024/02/10/marketing-strategies-and-marketing-mix-of-lvmhs-loro-piana/>

<https://www.lvmh.com/news-documents/news/loro-piana-welcomes-new-era-of-traceability-with-the-aura-blockchain-consortium/>

<https://www.brunellocucinelli.com/it/solomeo/hamlet-of-cashmere-and-harmony.html>