

LUISS



Dipartimento di Impresa  
e Management

Cattedra di Marketing

# Made in Italy: La sostenibilità come driver del valore

Prof. Alba D'Aniello

---

RELATORE

Chiara Cataldo Matr.

270121

---

CANDIDATO

Anno Accademico 2023/2024

## Sommario

Introduzione .....	4
1. Storia, Moda e Sostenibilità: Un'analisi evolutiva del settore Fashion.....	5
1.1. Il settore del lusso.....	5
1.1.1. La cultura del bello per l'Italia .....	6
1.1.2. Analisi del concetto di lusso e contestualizzazione nel contesto italiano. ....	6
1.1.3. Caratteristiche, tendenze e contraddizioni .....	8
1.2. Fra storia, evoluzione ed impegno ambientale: La triplice anima del Fashion .....	9
1.2.1. Tradizione: l'eredità dell'artigianato .....	10
1.2.2. La transizione dalla sartoria all'industria .....	11
1.2.3. Impatti sociali ed ambientali .....	12
1.2.4. L'accessibilità alla moda e il cambiamento nei consumi .....	13
1.2.5. Come il covid-19 ha cambiato le abitudini d'acquisto dei consumatori .....	16
1.2.6. La consapevolezza crescente: il consumatore moderno e la sostenibilità.....	17
1.3. La sostenibilità nel lusso: Una nuova prospettiva del Made in .....	18
1.3.1. Il ruolo del Made in Italy nella creazione di valore .....	19
1.3.2. Come il lusso legato alla tradizione influenza la percezione del "Made in Italy" .....	20
1.3.3. Relazione tra sostenibilità e Made in Italy .....	21
2. L'evoluzione del valore nel Marketing .....	25
2.1. Il Country of Origin Effect.....	25
2.1.2. Valorizzazione della Conoscenza Territoriale nel Marketing Internazionale: Focus sul Made in Italy .....	26
2.1.3. Il Made in Italy come valore aggiunto.....	28
2.2. Come creare il valore della marca.....	30
2.2.1. Il brand DNA .....	32
2.2.1. La brand Image .....	33
2.2.2. Il ruolo dello storytelling per accrescere il valore .....	34
2.2.3. Il marketing esperienziale .....	36
2.2. La sostenibilità come driver del valore.....	39
2.3.1. Green Marketing .....	39
3. Moda, Turismo e Sostenibilità: Strategie di valorizzazione nel Contesto Italiano .....	41
3.1. Panoramica del settore moda e turismo in Italia .....	41
3.1.1. Il turismo in Italia .....	41
3.1.2. Quando il turismo incontra la Moda .....	42
3.2. Sinergia tra lusso e turismo: Analisi SWOT del mercato .....	43
3.2.1. Punti di forza .....	44
3.2.2. Punti di debolezza.....	46

3.2.3.	Minacce.....	47
3.2.4.	Opportunità .....	48
3.3.	Il Made in Italy in due contesti differenti: Moda e turismo sostenibili a confronto .....	49
3.3.1.	Caso studio: Fendi .....	50
3.3.2.	Made in Puglia: Borgo Egnazia la struttura vincente .....	51
3.4.	L'unione tra Turismo e Moda .....	53
3.4.1.	Il museo d'impresa .....	53
3.4.2.	Gucci Garden.....	54
3.4.3.	I Beach Club come piattaforme di Valorizzazione per il Made in Italy.....	55
4.	Conclusioni .....	57
5.	Bibliografia .....	58
6.	Sitografia.....	61

## Introduzione

“Nell’omologazione portata dalla globalizzazione, la maestria espressa dagli antichi maestri è da salvaguardare al pari delle opere d’arte.” (Carla Fendi)

La citazione di Carla Fendi esprime al meglio l’obiettivo del presente elaborato che si concentra su un’analisi dettagliata dell’industria italiana con un’attenzione specifica nel campo della moda e del *Made in Italy*. Questa prospettiva fornisce una cornice ideale per la seguente analisi volta a sottolineare la bellezza dell’Italia attraverso l’ampio concetto del *Made in Italy*.

La mia volontà nel trattare questo tema deriva dal desiderio di dare rilievo ad un tema così importante per me e per tutti i cittadini italiani: L’incantevole bellezza dell’Italia.

Per rendere possibile questa analisi, la decisione è stata quella di analizzare uno dei settori più emblematici: la moda. Questo settore incarna perfettamente il concetto di bello e ben fatto riconosciuto in tutto il mondo. Di fatto, Il *Made in Italy* tramite le sue diverse definizioni come l’eccellenza del bello e del ben fatto rappresenta una caratteristica distintiva che individua come i prodotti italiani siano al di sopra della concorrenza internazionale. La molteplicità di connotazioni positive legate al *Made in Italy* sono radicate in una sinergia unica che pone al centro dell’attenzione l’esperienza e la creatività. Le competenze sono intimamente legate al territorio, riflettendo l’importanza delle conoscenze locali che hanno contribuito alla formalizzazione del patrimonio culturale inestimabile rappresentato dall’artigianato italiano. L’approccio artigianale combinato ad una spiccata capacità imprenditoriale ha dato vita a numerose piccole aziende, che nel corso del tempo, sono riuscite ad affermarsi come componente essenziale dell’economia italiana. La scelta di trattare principalmente il settore del lusso è radicata nella conoscenza della superiorità in questo settore delle aziende italiane.<sup>1</sup>

Il presente scritto tuttavia, considera anche le problematiche che con l’avanzamento della globalizzazione si sono affermate in questo settore. Ad oggi l’estetica e la qualità rappresentano ancora elementi imprescindibili per il successo del settore, ma allo stesso tempo, le esigenze della società e dei consumatori sono cambiate. Questa tesi si propone di esaminare come la sostenibilità stia emergendo come un nuovo requisito essenziale per l’intera industria della moda. Attraverso un percorso che comincia dalla definizione storica del *Made in Italy*, proseguendo con l’analisi dell’evoluzione del concetto del lusso alla luce di queste nuove considerazioni, concludendo con un’ampia revisione della letteratura e l’analisi di diverse aziende italiane, il presente studio mira ad analizzare come le aziende italiane abbiano integrato nelle proprie scelte pratiche sostenibili. Il fine ultimo è anche quello di delineare prospettive strategiche che le aziende italiane potrebbero adottare per valorizzare sempre più il legame sociale e culturale distintivo in un’epoca caratterizzata da grandi cambiamenti globali.

---

<sup>1</sup> Tosi, F. (2015). *Made in Italy: l’eccellenza del saper fare*. In *Artigianato Design Innovazione. Le nuove prospettive del saper fare* (pp. 18-25). DIDA press.

# 1. Storia, Moda e Sostenibilità: Un'analisi evolutiva del settore Fashion

## 1.1. Il settore del lusso

Nell'immaginario collettivo, il lusso rappresenta un simbolo di desiderio e attrazione, rivelando aspetti profondi della natura umana che trascendono le mere necessità materiali. Ed è per questo motivo che, ancora oggi, esso riveste un ruolo fondamentale nell'economia globale: secondo le analisi condotte da Bain&Co e Altagamma (2023), si tratta di uno dei settori trainanti della crescita economica, tale crescita del settore dei beni di lusso nell'ultimo decennio rappresenta uno dei principali motori dell'economia globale.

Inizialmente, la ricerca sul lusso in Italia si è concentrata principalmente sul settore della produzione, considerando l'industria del lusso come elemento chiave dello sviluppo italiano. Le ricerche di Goldthwaite hanno dimostrato che l'economia del lusso ha avuto origine principalmente nel centro-nord dell'Italia, specialmente a Firenze, durante il XV e XVI secolo. A partire dal Rinascimento, l'élite italiana (classe dirigente), nel contesto politico e sociale rinnovato dei centri urbani, ha sviluppato nuovi riferimenti culturali e adottato nuove abitudini di consumo per manifestare prestigio familiare ed elevato status sociale. La crescita dei consumi di lusso, secondo Goldthwaite ed in sintonia con la tesi di Sombart<sup>2</sup>, ha stimolato lo sviluppo del sistema economico e l'affermazione della moderna società dei consumi. Ulteriori ricerche sulla domanda privata delle élites urbane a Firenze, Brescia e Roma nell'età moderna hanno contribuito a definire la cultura materiale del lusso che ha avuto inizio da una graduale profusione di beni, indicando l'emergere di un vero e proprio culto degli oggetti. Da quel momento, i consumatori hanno iniziato a definire la propria identità attraverso la quantità e la qualità dei beni durevoli scelti. Il valore d'uso del bene si è trasformato in un veicolo di significati più ampi e sofisticati, come il gusto, l'eleganza e la rappresentazione di sé, con l'abbigliamento, inclusi tessuti e ornamenti, che assumeva un ruolo estremamente rappresentativo nella vita quotidiana e negli eventi sociali. La tradizione consolidata del lusso, fondata su un modello aristocratico e artigianale, non ha subito alcun mutamento fino alla metà del XIX secolo, quando l'irrompere dell'alta moda ha segnato una svolta radicale. Da quel momento in avanti, il lusso non si è più limitato al mero valore intrinseco materiale degli abiti e degli accessori, ma ha abbracciato una nuova dimensione, incorporando la celebrità del creatore, il prestigio della firma e la "magia" del marchio. L'alta moda ha enfatizzato il principio della distinzione attraverso l'originalità, la novità e l'esclusività degli abiti creati per una clientela privilegiata. Questa trasformazione ha ridefinito radicalmente il concetto di lusso, spostandosi dall'idea di un bene costoso e di valore estremamente elevato, per abbracciare l'essenza di ciò che è originale e all'avanguardia. In questo capitolo, esploreremo attentamente come l'alta moda abbia contribuito a ridefinire il panorama del lusso, collegando la sua evoluzione alla creazione di identità di marca e all'innovazione continua, influenzando così la percezione del lusso nella società contemporanea.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Sombart, W. (2021). *Dal lusso al capitalismo*. Armando Editore.

<sup>3</sup> Pinchera, V. (2021). Il lusso e la moda: dalla moda di lusso alla "moda del lusso". *Dimensioni e problemi della ricerca storica*, (2), 139-154.

### **1.1.1. La cultura del bello per l'Italia**

Per capire la cultura italiana, svelare il suo modo di essere e incorporare la bellezza che la contraddistingue, bisogna necessariamente introdurre il concetto di stile. Attualmente, l'estetica e lo stile sono chiavi essenziali per decifrare l'etica, il sistema di valori e le regole che guidano le scelte fondamentali degli italiani. Questa tradizione radicata nell'Occidente, dall'antica Grecia fino al Rinascimento, ha sempre considerato indissolubile il legame tra il bello e il bene. L'estetica distintiva, che fa dell'Italia il "Bel Paese" per eccellenza, emerge dalla connessione tra etica ed estetica, che vede lo stile italiano unico nel trasmettere valori e cultura attraverso la qualità dei suoi prodotti Made in Italy, apprezzati in tutto il mondo.

Le radici che collegano questi due concetti hanno un valore sia civico che spirituale, contribuendo anche al successo delle produzioni artigianali nell'economia italiana e alla creazione del settore del "Bello e Benfatto" nell'industria manifatturiera. Dal concetto di stile, si giunge a un altro termine distintivo per l'Italia e gli italiani: il gusto. Questa parola, per i diversi significati che assume nella lingua italiana, non trova corrispondenti nelle altre lingue. Il gusto rappresenta l'affermazione e la consapevolezza del proprio stile personale e delle scelte ad esso associate. È la risposta alla chiamata della bellezza, che ha la capacità di esprimere attraverso i sensi la presenza di qualcosa che non è solo bello, ma anche buono. Si giunge così a un'economia e a una società del gusto, considerate l'unico antidoto all'attuale società dei consumi.

La sensibilità al gusto e allo stile genera tale capacità di attrazione dei prodotti Made in Italy sui mercati mondiali. Lo stile e il buon gusto italiani rappresentano un patrimonio unico, che gli italiani sono chiamati a preservare e trasmettere alle generazioni future.<sup>4</sup>

### **1.1.2. Analisi del concetto di lusso e contestualizzazione nel contesto italiano.**

Il concetto di lusso affonda le sue radici nell'antica parola latina "luxus", che denota letteralmente "eccesso", "intemperanza", "dissolutezza", "mollezza", ma anche "fasto" e "magnificenza". Questa varietà di significati riflette l'ambiguità che caratterizza il concetto di lusso. Tale denominazione può assumere una valenza sia negativa che positiva; nel primo caso ci riferiamo a connotazioni negative quali suntuosità eccessiva, sregolatezza e superfluità, nel secondo caso ci riferiamo a connotazioni positive quali magnificenza onirica e desiderabilità (Amatulli et al., 2017). Le posizioni critiche nei confronti degli eccessi del lusso emergono già sia nell'antico pensiero classico greco con le critiche di Aristotele, sia in quello latino, come la *lex sumptuaria*, una legge contro il lusso. Superando la dicotomia tra valenza negativa e positiva del concetto di lusso, emergono numerose e complesse definizioni del termine che non sono concilianti né armoniche tra loro. Gli economisti definiscono un bene di lusso come quello per cui la domanda cresce in maniera più che proporzionale al reddito. Ciò si verifica specialmente quando la curva di Engel, che descrive la relazione tra reddito e consumo, è costante. Questa stabilità permette di calcolare l'elasticità della domanda rispetto al reddito. Pertanto, un bene è classificato come di lusso se l'elasticità della domanda rispetto al reddito è superiore a uno.

---

<sup>4</sup>Benini, R. (2018). *Lo stile italiano: Storia, economia e cultura del Made in Italy*. Donzelli editore.

Le definizioni fornite da sociologi, aziendalisti e società di consulenza, invece, si concentrano sugli elementi del mix di marketing sviluppato appositamente per questa particolare categoria di beni.<sup>5</sup> Questo segmento economico è trasversale e le sue caratteristiche principali sono l'innovazione, l'elevato valore aggiunto, la creatività, la manifattura ed infine, la distribuzione selettiva. Dal punto di vista gestionale e finanziario, il concetto di lusso genera dinamiche specifiche nella filiera produttiva, aspettative di crescita particolari e richiede analisi finanziarie e valutazioni specializzate. Una volta chiarito il motivo dietro l'ampio interesse verso il concetto di lusso, dirigiamoci ora verso un aspetto originale di questo settore, ossia il settore della moda.

Definire chiaramente i termini "moda" e "lusso" non è un compito semplice. In ambito economico, spesso vengono citati insieme, caratterizzando il settore industriale noto come "Fashion & Luxury". Tuttavia, è essenziale cercare una chiara identificazione di entrambe le categorie prima di analizzare il settore che rappresentano. Partendo dall'etimologia dei due concetti, il termine moda si riferisce ad un fenomeno sociale che consiste nell'affermarsi, in un determinato momento storico e in una specifica area geografica e culturale, di modelli estetici e comportamentali.

La moda può interessare vari ambiti, da quello intellettuale a quello artistico, da quello ideologico a quello letterario, non limitandosi all'abbigliamento. D'altra parte, il termine "lusso" è più complesso da descrivere oggettivamente rispetto al concetto di "moda". Si riferisce a tutto ciò che comporta grande spesa, è voluttuario, raffinato e non strettamente necessario. Gli articoli di lusso non seguono cicli di vita standardizzati ma sono influenzati da stagioni, cambiamenti di gusti di mercato e variabili non sempre controllabili.

In conclusione, moda e lusso sono settori distinti ma interconnessi, richiedendo una gestione aziendale che integri creatività, innovazione e competenze finanziarie.<sup>6</sup>

Da ciò, nasce l'esigenza di approfondire gli aspetti economici precedentemente introdotti, focalizzandosi su un settore specifico, ovvero quello della moda e del lusso in Italia. La moda Made in Italy rimane un simbolo di stile ed eleganza nell'immaginario collettivo ed il settore tessile rappresenta una produzione di alta qualità esportata su scala globale. Questo conferma il vantaggio competitivo dell'Italia nei fattori culturali e stilistici, come il know-how, l'artigianalità, l'innovazione dei processi produttivi, la creatività, lo stile e il legame con il territorio. Grazie a tali elementi, i beni di consumo Made in Italy mantengono la loro affermazione nel panorama mondiale.<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup>Aiello, G., & Donvito, R. (2006). L'evoluzione del concetto di lusso e la gestione strategica della marca. Un'analisi qualitativa delle percezioni sul concetto, sulla marca e su un prodotto di lusso. In *5th International Congress Marketing trends, (Venezia-Italia)* (pp. 20-21).

<sup>6</sup>Pippo, F., & Delfino, G. (2017). *Moda e lusso in ascesa: Dinamiche competitive e strategie finanziarie*. EGEA spa.

<sup>7</sup>Talamo, G. (2016). Internazionalizzazione, backshoring e made in Italy: un'analisi del settore moda e lusso in Italia. *Rivista trimestrale di Scienza dell'Amministrazione*, 4, 1-12.

### **1.1.3. Caratteristiche, tendenze e contraddizioni**

Nonostante non esista una definizione universalmente riconosciuta di lusso, l'analisi della letteratura esistente permette di delineare alcuni tratti distintivi tipici dei prodotti e dei brand di lusso (Amatulli et al., 2017). Questi elementi chiave contribuiscono a definire ciò che colloquialmente viene identificato come "lusso", distinguendolo da altre categorie di beni o servizi.

-Eccellente qualità:

Nel contesto del lusso, l'alta qualità riguarda sia i materiali adoperati che la professionalità degli artigiani. La realizzazione dei prodotti di lusso, infatti, si avvale di risorse naturali di alta qualità e limitate, assemblate con maestria da artigiani specializzati, che spesso realizzano i prodotti a mano, preservando tradizioni manifatturiere uniche. Il concetto di lusso e qualità si estende a numerosi marchi italiani, ciascuno con le proprie caratteristiche distintive. Questi marchi dimostrano come il Made in Italy non sia solo un luogo di origine, ma un vero e proprio sigillo di eccellenza. Per comprendere al meglio il concetto, basterebbe riflettere su alcuni esempi emblematici quali Gucci e Ferragamo dove ogni articolo è frutto di ore di lavoro manuale, affidato ad artigiani che impiegano tecniche secolari per assicurare un senso di esclusività e alta moda in ogni pezzo .

-Scarsità, unicità ed esclusività:

I prodotti di lusso sono tipicamente rari ed esclusivi, e l'idea di possedere un prodotto unico è ciò che attrae maggiormente i consumatori di lusso in diverse nazioni e regioni. La rarità spesso deriva dall'acquisizione e dall'uso di risorse naturali scarse e delle migliori materie prime, impiegate da artigiani altamente qualificati ed esperti, persone con competenze straordinarie, la cui maestria è essenziale per garantire l'eccellenza. Alcuni prodotti raggiungono la rarità grazie ai materiali utilizzati e alle abilità impiegate.

-Realizzazione di sogni

I marchi di lusso giocano un ruolo simbolico significativo per i consumatori, offrendo loro non solo prodotti di alta qualità ma anche valori aggiunti molto specifici. Questi brand trasmettono benefici edonici ed emotivi, permettendo ai consumatori di immergersi in esperienze di puro piacere e soddisfazione personale. Al di là della mera utilità, i marchi di lusso offrono la possibilità di sognare, elevando il benessere emotivo degli individui attraverso l'acquisto e il possesso di beni che sono percepite come esclusive o straordinarie. Inoltre, questi prodotti fungono da potenti strumenti comunicativi, consentendo agli individui di esprimere il loro status sociale e di costruire o rafforzare la propria identità individuale. Attraverso l'acquisto di beni di lusso, i consumatori possono trasmettere un messaggio specifico riguardo chi sono o aspirano ad essere, sfruttando il prestigio e il simbolismo associati a questi marchi. Superfluità è un altro termine utilizzato nella letteratura per definire il prodotto di lusso. Non soddisfa un bisogno, ma un desiderio. Sebbene questa caratteristica di superfluità o realizzazione di sogni sembri meno applicabile ai lussi esperienziali discussi da Danziger, è comunque strettamente legata alle percezioni dei consumatori riguardo al mercato del lusso, specialmente per coloro la cui esperienza con gli articoli di lusso è radicata in modi evidenti di indicare ricchezza o prestigio.

## -Tradizione e cultura

La maggior parte dei prestigiosi marchi di lusso vanta secoli di storia. In altre parole, i marchi di lusso hanno un'eredità. Ad esempio, troviamo Gucci (italiana), fondata nel 1921, Cartier (francese) fondata nel 1847, Louis Vuitton (francese) fondata nel 1854, Burberry (inglese) fondata nel 1848, Chanel (francese) fondata nel 1909, Ralph Lauren (statunitense), fondata nel 1967. Tutti questi marchi di lusso, nati in paesi diversi, hanno una storia leggendaria e un'eredità unica, percepita quindi dai clienti come autentica e prestigiosa. La potenza dell'eredità è strettamente legata al paese d'origine del marchio. Nel lusso, l'effetto "*country of origin*" (CO) si manifesta nei prodotti e nei marchi associati a caratteristiche specifiche per le quali il loro paese è conosciuto in modo positivo.

## -Prezzo molto elevato

Tutte le caratteristiche sopra menzionate creano un terreno molto fertile per le aziende di lusso per fissare prezzi molto elevati, che enfatizzano l'idea di rarità, bellezza ed esclusività. Il prezzo contribuisce positivamente a come i consumatori di prodotti di lusso percepiscono l'unicità e la distintività di un marchio di lusso (Amatulli et al., 2017). Sebbene l'idea di un prezzo elevato sia inequivocabilmente associata agli articoli di lusso, ricerche accademiche recenti suggeriscono che la percezione del prezzo nel segmento del lusso possa variare notevolmente da paese a paese, poiché i consumatori hanno idee molto diverse su quale sia il prezzo minimo affinché un prodotto possa essere considerato di lusso.

Ciascuna delle caratteristiche dei prodotti di lusso precedentemente analizzate svolge un ruolo chiave nella formazione delle percezioni dei consumatori riguardo agli articoli di lusso. Tuttavia, il concetto di lusso è piuttosto soggettivo, poiché individui diversi in contesti sociali e culturali differenti tendono ad associare il lusso a desideri diversi e, di conseguenza, a prodotti e servizi diversi. Un individuo potrebbe considerare un prodotto lussuoso oggi e convenzionale in un periodo successivo. Allo stesso modo, il concetto di lusso evolve nel tempo: beni e servizi considerati ampiamente lussuosi in passato potrebbero non essere percepiti come tali oggi. Dato il carattere dinamico del lusso, i prodotti in questa categoria devono raggiungere uno standard elevato in termini di qualità superiore, esclusività, rarità, eredità ed estetica per segnalare ai consumatori che il prodotto vale il prezzo premium.<sup>8</sup>

## **1.2. Fra storia, evoluzione ed impegno ambientale: La triplice anima del Fashion**

La storia della moda è ricca di cambiamenti ed influenze culturali e l'analisi della sua evoluzione nel corso del tempo è indispensabile per ottenere una visione completa dell'attuale trasformazione dei gusti, delle tendenze ma, soprattutto, delle necessità. Dai costumi tradizionali alle rivoluzioni stilistiche, la moda rappresenta da sempre la chiave di interpretazione delle dinamiche sociali, economiche e politiche del tempo. È importante però sottolineare come, nel corso degli ultimi decenni, l'industria della moda abbia subito notevoli cambiamenti a livello strutturale e concettuale. La globalizzazione, l'avvento della tecnologia

---

<sup>8</sup> Amatulli, C., De Angelis, M., Costabile, M., & Guido, G. (2017). *Sustainable luxury brands: Evidence from research and implications for managers*. Springer.

e la crescita del fast fashion (moda veloce) hanno modellato il panorama del settore. L'emergere di nuovi designer, l'innovazione nei materiali e il cambiamento delle dinamiche di produzione hanno ridefinito la moda come un fenomeno in continua evoluzione. In questo contesto andremo a trattare una vera e propria transazione d'epoca. Il mondo cambia, così come cambiano le abitudini dei consumatori. Inizialmente la moda era prevalentemente basata sull'artigianato locale ma, a seguito della rivoluzione Industriale, la produzione ha subito un notevole cambiamento. L'attuale epoca della moderna liquidità ha rivoluzionato i paradigmi del consumo e i modelli di business delle aziende: nell'ultimo decennio il consumatore ha avuto la possibilità di abituarsi ad acquistare abiti e accessori con una frequenza così elevata da risultare paragonabile ai beni di consumo non durevoli.

La democratizzazione della moda ha consentito alle aziende del fast fashion (e.g., Zara, H&M) o super-fast fashion (e.g., Shein, Temu) di offrire prodotti "trendy" a prezzi significativamente ridotti, riducendo notevolmente gli standard di qualità dei prodotti. Dopo un iniziale successo indiscriminato di questi modelli di business, si è sviluppata una crescente attenzione ai temi di sostenibilità sociale e ambientale. Allo stesso tempo però, la crescente consapevolezza ambientale e sociale ha innescato una trasformazione fondamentale: il nuovo consumatore sta contribuendo a ridisegnare le regole del mercato, spingendo il settore verso nuovi modelli che pongono l'accento sulla responsabilità ambientale ed etica nella produzione.<sup>9</sup>

### **1.2.1. Tradizione: l'eredità dell'artigianato**

Il lusso trae origine dal profondo desiderio umano per la bellezza. Esso mira a dotare gli oggetti di un forte impatto simbolico, rendendoli preziosi non solo attraverso i materiali impiegati ma anche per l'eccellenza dell'artigianato (Zecchi, 2015). Questo principio basilare del lusso è il punto di partenza per una continua evoluzione nella concezione e nella realizzazione degli oggetti di lusso, che si adatta al mutare delle tecnologie e delle sensibilità culturali. L'identità del produttore, degli acquirenti e dei consumatori può trasformarsi, nuove creazioni possono emergere e la comunicazione intorno al lusso può adattarsi alle tendenze contemporanee. Tuttavia, la sua essenza concettuale rimane immutata nel tempo, e il desiderio che il lusso suscita continua ad essere intramontabile.

Una grande trasformazione nel modo di percepire e vivere il lusso avviene con il cambiamento della funzione dell'artigiano nella società, in concomitanza con lo sviluppo del liberalismo nell'economia e nella politica. L'artigiano, precedentemente nell'ombra, emerge con una personalità distintiva, diventando protagonista delle proprie opere. Il liberalismo, sostenendo l'iniziativa privata e ponendo al centro dell'attenzione l'individuo, permette la realizzazione dei desideri e delle ambizioni personali, contribuendo al benessere sociale. In questo nuovo contesto, il lusso non è più l'esclusiva dei regnanti e delle corti nobiliari. La decadenza dell'aristocrazia e l'ascesa della borghesia imprenditrice del XIX secolo portano ad una

---

<sup>9</sup>Rinaldi, F. R., & Testa, S. (2013). *L'impresa moda responsabile: integrare etica ed estetica nella filiera*. EGEA spa.

rivalutazione del lusso, rendendolo accessibile ad un pubblico più ampio. Il lusso diventa un simbolo dell'ascesa sociale delle classi che, nel corso del tempo, avrebbero assunto il controllo del potere.

Questa tendenza alla democratizzazione del lusso lo trasforma da simbolo di status a un piacere accessibile a molti, evidenziando il cambiamento sociale e la mutazione delle dinamiche di potere attraverso la storia.<sup>10</sup>

### **1.2.2. La transizione dalla sartoria all'industria**

L'origine della produzione tessile risale a un'epoca in cui artigiani filatori e tessitori praticavano manualmente il mestiere, lavorando in piccoli gruppi. Tuttavia, con l'avanzare della tecnologia, le imprese tessili hanno subito notevoli trasformazioni, sia in termini di efficienza che di grandezza, acquistando importanza economica principalmente nel Regno Unito e nei paesi dell'Europa occidentale (Jung-Der Wang 2022). Nei primi anni di insediamento del Nord America, le fabbriche tessili sono state introdotte nel New England, con esempi come Samuel Slater, che, avendo supervisionato una fabbrica in Inghilterra, costruì un filatoio a Providence, Rhode Island, nel 1790. L'invenzione di Eli Whitney, la sgranatrice di cotone, ha contribuito ad accelerare questo sviluppo, permettendo la pulizia rapida del cotone raccolto e generando una crescente domanda di tessuti di cotone. Un ulteriore impulso è giunto con la commercializzazione della macchina da cucire.

Nel XVIII secolo, diversi inventori hanno creato macchine per cucire stoffa. Barthelemy Thimonnier in Francia ottenne un brevetto per la sua macchina da cucire nel 1830, ma la sua fabbrica fu distrutta dagli sarti preoccupati per la minaccia alla loro occupazione. In Inghilterra, Walter Hunt ideò una macchina simile, mentre Elias Howe, negli Stati Uniti, ottenne un brevetto per una macchina simile e si impegnò in battaglie legali per proteggerlo. Isaac Merritt Singer è spesso accreditato per l'invenzione della moderna macchina da cucire, introducendo innovazioni come il braccio sporgente, il piedino per trattenere il tessuto ed un pedale al posto di una manovella. Singer non solo ha progettato la macchina, ma ha anche creato la prima grande impresa di elettrodomestici di consumo, introducendo campagne pubblicitarie innovative, la vendita rateizzata e contratti di assistenza. I progressi tecnologici del XVIII secolo, riconducibili alla Rivoluzione Industriale, non solo hanno dato impulso all'industria tessile moderna, ma hanno anche contribuito alla creazione del sistema di fabbrica, portando a profondi cambiamenti nella vita familiare e comunitaria.

Attualmente, osserviamo un costante mutamento in diversi settori, tra cui quello tessile. Grandi impianti di produzione tessile stanno attuando spostamenti strategici verso nuove regioni al fine di sfruttare manodopera più conveniente e risorse energetiche a costi inferiori. Questa dinamica è alimentata dalla competizione nel settore, che stimola ulteriori sviluppi tecnologici, come l'introduzione dell'automazione gestita da sistemi informatici. Nel frattempo, le questioni politiche si concentrano su quote, tariffe e ostacoli economici per mantenere vantaggi competitivi nazionali nell'industria tessile, che non solo fornisce beni essenziali alla crescente popolazione mondiale ma influisce anche sul commercio internazionale e sulle economie delle

---

<sup>10</sup> Zecchi, S. (2015). Il lusso .Mondadori. Da <https://www.perlego.com/book/3296919/il-lusso-eterno-desiderio-di-volutt-e-bellezza-pdf>

nazioni. Alla crescita in termini di dimensioni, velocità e complessità delle macchine, si accompagna l'emergere di nuovi potenziali pericoli ambientali. Le preoccupazioni legate all'ambiente nell'industria tessile derivano da due principali fonti: i processi impiegati nella produzione tessile e i rischi associati all'utilizzo dei prodotti risultanti.<sup>11</sup>

### **1.2.3. Impatti sociali ed ambientali**

I principali impatti ambientali derivanti dagli impianti di produzione tessile riguardano la liberazione di sostanze tossiche nell'atmosfera e nelle acque reflue. Frequentemente, nelle aree residenziali vicino agli stabilimenti di tintura e stampa, si riscontrano problemi legati non solo alla presenza di sostanze potenzialmente dannose ma anche a odori sgradevoli. Le emissioni provenienti da questi impianti possono includere vapori di solventi, formaldeide, idrocarburi, idrogeno solforato e metalli. In alcuni contesti, è possibile recuperare i solventi attraverso processi di distillazione per riutilizzarli, e le particelle possono essere eliminate mediante filtri. I sistemi di scrubbing si mostrano efficaci contro i composti volatili solubili in acqua, come il metanolo, anche se possono non funzionare altrettanto bene per la stampa a pigmenti, dove predominano le emissioni di idrocarburi. L'incenerimento dei materiali infiammabili è un'altra opzione, ma comporta costi relativamente elevati.

La soluzione ideale è l'adozione di materiali con emissioni ridotte, non solo per i coloranti e gli agenti di fissazione utilizzati nella stampa, ma anche per il contenuto residuo di formaldeide e monomeri nei tessuti.

La presenza di coloranti non fissati nelle acque reflue costituisce un serio problema ambientale, non soltanto per i rischi che può comportare per la salute di umani e animali, ma anche per l'impatto visivo dato dallo scolorimento dell'acqua. Mentre i metodi tradizionali di tintura possono garantire una fissazione del colore oltre il 90%, l'uso di coloranti reattivi nella stampa tessile spesso si traduce in una fissazione inferiore al 60%. Questo significa che più di un terzo del colorante utilizzato viene disperso nelle acque reflue durante i processi di lavaggio successivi alla stampa. Numerosi paesi hanno stabilito limiti alle emissioni nelle acque reflue, ma il rispetto di tali limiti spesso richiede costosi sistemi di depurazione delle acque. I residui di formaldeide e alcuni complessi di metalli pesanti, sebbene prevalentemente inerti, possono provocare irritazioni e sensibilizzazioni cutanee nelle persone che indossano tessuti tinti.

La lenta vaporizzazione della formaldeide e dei solventi residui presenti nei tappeti e nei tessuti utilizzati per imbottiture e tendaggi può persistere nel tempo. In spazi interni, dove i sistemi di climatizzazione fanno circolare l'aria invece di espellerla all'esterno, queste sostanze possono accumularsi fino a raggiungere concentrazioni tali da provocare effetti avversi sui soggetti presenti negli edifici. (Manager, 2022)

L'industria della moda genera un giro d'affari di circa 2 trilioni di dollari, impiegando oltre 300 milioni di persone in tutto il mondo. Tuttavia, è anche una delle industrie manifatturiere più inquinanti del pianeta,

---

<sup>11</sup>Manager, I. C. (2022). *L'industria tessile: storia e salute e sicurezza*. da <https://iloencyclopaedia.org/it/part-xiv-42166/textile-goods-industry/item/877-the-textile-industry-history-and-health-and-safety>

contribuendo tra l'8% e il 10% di tutte le emissioni globali, ovvero tra 4-5 miliardi di tonnellate di CO<sub>2</sub> rilasciate in atmosfera ogni anno.<sup>12</sup>

#### **1.2.4. L'accessibilità alla moda e il cambiamento nei consumi**

Dopo aver analizzato le problematiche ambientali legate all'industria moderna, il nostro focus si sposta ora verso il consumatore e il suo coinvolgimento crescente nel mondo della moda istantanea. Il collegamento tra questi due temi diventa evidente quando si considera che le pratiche insostenibili nelle catene di produzione tessile spesso alimentano il fenomeno della moda veloce, creando un circolo vizioso di impatti ambientali. Analizzeremo ora come le decisioni di acquisto dei consumatori, in risposta a un'industria che spesso si concentra sulla quantità piuttosto che sulla sostenibilità, possono contribuire o mitigare ulteriormente la crisi ambientale in corso.

Il principio alla base della moda veloce è la riduzione dei tempi necessari per portare un prodotto dalla fase di ideazione e progettazione al consumatore (De Ceglia, 2023).

Ci si riferisce ad un concetto in cui i rivenditori orientano le loro strategie aziendali al fine di ridurre il tempo necessario per introdurre un prodotto nei negozi, lavorando su un sistema di acquisti in stagione in modo che le gamme di prodotti siano costantemente aggiornate.

L'approccio della moda veloce tiene conto anche della natura della domanda dei consumatori, rappresentando un passaggio dalle catene di approvvigionamento guidate dal "push" del produttore/designer a catene di domanda guidate dal "pull" del consumatore. Pertanto, l'impulso che sta alla base del concetto di moda veloce è il tempo di produzione e la domanda dei consumatori; concetto di fast fashion si riferisce a un modello di business focalizzato sulla diminuzione dei tempi e delle fasi necessarie nel ciclo d'acquisto, così come sulla rapida distribuzione di nuove collezioni di moda nei punti vendita. L'obiettivo consiste nel cogliere i desideri dei consumatori nel loro picco di interesse.

Questa visione più ampia enfatizza la "novità" come caratteristica chiave, sottolineando il costante rinnovo e l'aggiornamento delle collezioni e della merce offerta nei negozi. In altre parole, la moda veloce si configura come un sistema che risponde rapidamente alle richieste mutevoli dei consumatori, incorporando la freschezza e l'effimero come elementi fondamentali di questa dinamica tendenza di consumo.

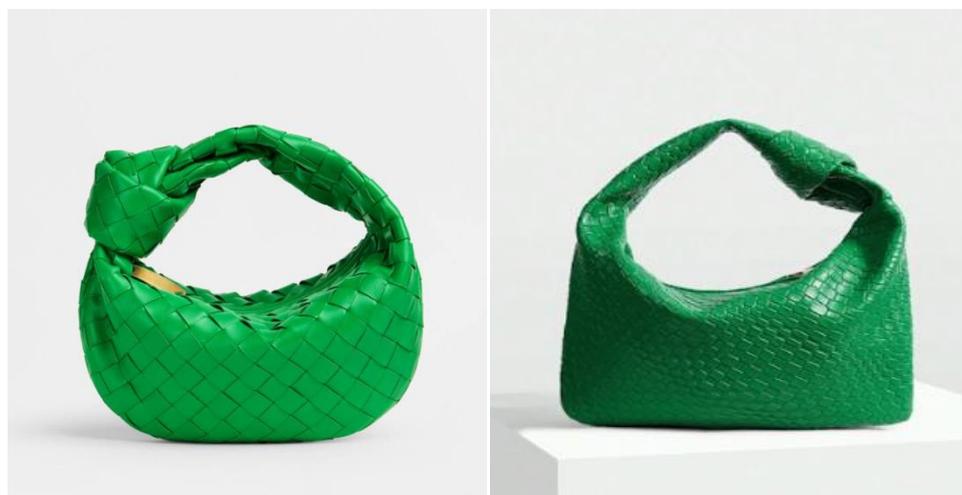
Le tendenze della moda seguono il principio della gestione del ciclo di vita del prodotto (PLC), secondo il quale i prodotti hanno un tempo limitato sul mercato, dall'introduzione al declino (Bruce and Barnes, 2005). C'è stato un declino della durata dei PLC della moda, mettendo pressione sui rivenditori a reintegrare più frequentemente, poiché necessitano semplicemente di più gamme di prodotti per restare aggiornati. I PLC dei prodotti di moda sono diminuiti da mesi a settimane e persino giorni. I consumatori sono diventati

---

<sup>12</sup>De Ceglia, V. (2023). L'industria della moda e la sfida globale contro il climate change. *La Repubblica*. da [https://www.repubblica.it/dossier/economia/clima-economy/2023/01/27/news/lindustria\\_della\\_moda\\_e\\_la\\_sfid\\_a\\_globale\\_contro\\_il\\_climate\\_change-385299549/](https://www.repubblica.it/dossier/economia/clima-economy/2023/01/27/news/lindustria_della_moda_e_la_sfid_a_globale_contro_il_climate_change-385299549/)

sempre più "esperti" di moda e interessati all'aspetto estetico per periodi più lunghi, aumentando così le dimensioni del mercato dei prodotti di moda. Si immagina dunque, che la crescita fenomenale dei media e la copertura della moda abbiano contribuito a questa crescita delle necessità del consumatore. Mintel (2007) ha identificato l'importanza dei media nell'influenzare il comportamento di ricerca delle tendenze nelle strade principali, dove i consumatori cercano idee sulle ultime tendenze e poi le cercano attivamente.

Le riviste settimanali in particolare sono state identificate come importanti fornitori di informazioni, e sempre più programmi televisivi hanno un forte focus sulla moda. Le passerelle, storicamente considerate motori trainanti delle tendenze di moda, sono fondamentali ad esempio per la strategia di moda veloce di Zara, che si basa sull'interpretazione rapida delle novità presentate in questi contesti (Doeringer and Crean, 2006; Sull and Turconi, 2008). Tuttavia, va considerato che le tendenze influenzate dai personaggi famosi giocano un ruolo altrettanto cruciale in questo scenario. I consumatori, alla ricerca di ispirazione, spesso si rivolgono ai personaggi famosi come consiglieri di stile. Pertanto, possiamo concludere che la moda veloce è guidata da stili delle passerelle, look dei personaggi famosi e dal desiderio di novità, in particolare per quegli articoli identificati nei media che suscitano interesse e generano elevati livelli di domanda dei consumatori.<sup>13</sup> Indubbiamente, il trionfo del Fast fashion è attribuibile alla capacità dei consumatori di accedere a capi che richiamano lo stile delle celebri marche mondiali, il tutto a prezzi notevolmente più contenuti. Nel confronto che segue, esamineremo la borsa "Mini Jodie" di Bottega Veneta ed una proposta di Shein, evidenziando come quest'ultima presenti somiglianze visive considerevoli, quasi configurandosi come una replica dell'originale di Bottega Veneta.



2200€<sup>14</sup>

16,79€<sup>15</sup>

Figura 1.1 – Confronto Bottega Veneta & Shein. Fonte: <https://www.bottegabeneta.com/it-it/donna/borse/jodie>; [http://api.shein.shein.com/h5/sharejump/appjump?link=V9eATRfT8ZS&localcountry=IT&url\\_from=GM7481384909625704448](http://api.shein.shein.com/h5/sharejump/appjump?link=V9eATRfT8ZS&localcountry=IT&url_from=GM7481384909625704448)

<sup>13</sup> Barnes, L., & Lea-Greenwood, G. (2010). Fast fashion in the retail store environment. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 38(10), 760-772.

<sup>14</sup> Jodie. (n.d.). Bottega Veneta. da <https://www.bottegabeneta.com/it-it/donna/borse/jodie>

<sup>15</sup> MOTF PREMIUM borsa a tracolla in tinta unita e testurizzata per donne. (n.d.) da [http://api.shein.shein.com/h5/sharejump/appjump?link=V9eATRfT8ZS&localcountry=IT&url\\_from=GM7481384909625704448](http://api.shein.shein.com/h5/sharejump/appjump?link=V9eATRfT8ZS&localcountry=IT&url_from=GM7481384909625704448)

Dopo aver esaminato questo confronto e analizzato un'offerta di Shein con un prezzo incredibilmente basso, procediamo ora con un'ulteriore comparazione che coinvolge Zara, rinomato per le sue tariffe mediamente basse. In questo contesto, valuteremo l'iconico stivale Shark Lock di Givenchy ed una proposta di Zara che si ispira a questa creazione.



1895€<sup>16</sup>

69,95€<sup>17</sup>

Figura 1.2 – Confronto Givenchy & Zara. Fonte: [Stivali Shark Lock ampi in pelle | Givenchy IT | Givenchy](#); [STIVALI CON GHETTA E TACCO - Nero | ZARA Italia / Italy](#)

L'approccio del Fast fashion, se da un lato ha contribuito al successo attraverso la vendita di abbigliamento a basso costo, presenta notevoli svantaggi. La vendita a basso costo a sua volta implica chiaramente anche una produzione a basso costo. La produzione a basso costo a sua volta, implica la svalutazione di importanti aspetti della produzione, con il lavoratore che risulta essere il più svantaggiato non solo a causa di salari ridotti ma anche per le condizioni di lavoro spesso precarie.

Il successo di un negozio di abbigliamento è influenzato anche dalla velocità e flessibilità dell'intera catena produttiva, dalla progettazione alla consegna. Il Fast fashion è cruciale per soddisfare una domanda sempre più esigente e ridurre al minimo il rischio di invenduto. La possibilità di adattare rapidamente i capi alle preferenze dei consumatori, con una vasta gamma di opzioni disponibili sia online che nei negozi fisici, implica un continuo rifornimento di novità.

La domanda per abbigliamento alla moda ma a basso costo continua a crescere, evidenziato dall'espansione veloce di piattaforme di ultra-Fast fashion come Shein, che è diventata l'app di shopping più scaricata negli Stati Uniti e la seconda in Italia. Attualmente, l'e-commerce e il Fast fashion rimangono le chiavi del successo nel settore del fashion retail, orientato più sulla quantità che sulla qualità. Tuttavia, è fondamentale prestare attenzione alla crescente consapevolezza ambientale tra il pubblico più giovane, poiché la sostenibilità potrebbe giocare un ruolo sempre più importante nelle scelte di acquisto. Nonostante il difetto

<sup>16</sup> [Stivali Shark Lock ampi in pelle | Givenchy IT | Givenchy](#)

<sup>17</sup> [STIVALI CON GHETTA E TACCO - Nero | ZARA Italia / Italy](#)

evidente dei brand di Fast fashion legato alla qualità spesso limitata del prodotto finale, questo approccio riesce a ottenere successo anche in un paese come l'Italia, con una lunga e ricca storia di artigianato nella moda. La ragione di ciò è da ricercare nel cambiamento delle abitudini dei consumatori e nelle loro aspettative nei confronti dei capi di abbigliamento, modificate dall'irresistibile attrazione della moda istantanea. Un indicatore significativo di questa situazione è il fatto che oggi, rispetto a vent'anni fa, la durata media di vita di un capo di abbigliamento si è drasticamente ridotta, quasi dimezzata. Di conseguenza, il consumatore medio acquista almeno il doppio dei vestiti.

Dal punto di vista pragmatico, ciò significa che il Fast fashion non è "veloce" solo nella fase produttiva, ma in tutto il suo ciclo di vita. Un capo di abbigliamento del Fast fashion diventa considerato "vecchio" già alcuni mesi dopo l'acquisto, e il suo prezzo deve essere proporzionato a questo breve ciclo di vita.<sup>18</sup>

### **1.2.5. Come il covid-19 ha cambiato le abitudini d'acquisto dei consumatori**

Le considerazioni sulla sostenibilità continuano a rivestire un ruolo di primaria importanza nelle decisioni d'acquisto, diventando un elemento chiave che giustifica anche un "premium price". Ciò è evidenziato dal fatto che oltre la metà dei consumatori si dichiara disposta a spendere dal 5 al 20% in più per capi di abbigliamento con un impatto ambientale e sociale significativo. Tuttavia, la sostenibilità non è più solamente intesa in termini di impegno ambientale, ma include anche altri aspetti.

Oggi, i consumatori richiedono non solo una maggiore attenzione all'ambiente, ma anche il benessere dei dipendenti (66%), la trasparenza della filiera (35%) e una riduzione del consumo di energia e acqua nella produzione (33%). Mentre la tutela dell'ambiente, come la riduzione di CO2 (29%) e l'uso di materiali riciclati (26%), rimane importante, non è più considerata sufficiente. La stragrande maggioranza (82%) si aspetta che i marchi di moda pongano al primo posto la salute, la sicurezza e il benessere dei dipendenti. Ciò si riflette nell'attenzione mantenuta per la parità di genere (45%) e nell'impegno dei brand nel mantenere relazioni di fiducia con i fornitori (50%). La post-pandemia porta in primo piano anche altri fattori chiave per coinvolgere i consumatori, tra cui l'omnicanalità a livello locale e una maggiore attenzione alla sicurezza. Nonostante il desiderio di sostenere l'economia locale, la propensione dei consumatori a comprare nei piccoli negozi è spesso limitata dalla necessità di convenienza. In sintesi, la preferenza per i rivenditori locali emerge solo quando i prezzi sono competitivi e l'esperienza di acquisto è agevolata, magari attraverso l'accesso a un sito web. Nel 2020, la spesa per capi di abbigliamento ha subito una significativa diminuzione del 68% rispetto al 2019. Questo ha accentuato l'importanza del "value for money", che rappresenta una

---

<sup>18</sup>QuiFinanza. (2021, September 13). Cos'è il fenomeno del Fast Fashion e su cosa si basa. *QuiFinanza*. Da [https://quifinanza.it/green/fast-fashion-significato-pro-contro/523914/#La\\_storia\\_del\\_Fast\\_fashion](https://quifinanza.it/green/fast-fashion-significato-pro-contro/523914/#La_storia_del_Fast_fashion)

priorità per il 73% del campione intervistato. I consumatori mostrano una preferenza per investire in capi di maggiore qualità (54%) e destinati a durare nel tempo (45%).<sup>19</sup>

### **1.2.6. La consapevolezza crescente: il consumatore moderno e la sostenibilità**

Il Fast Fashion, in passato simbolo di accessibilità e rapido *turnover* delle tendenze, sta attraversando attualmente una trasformazione significativa e rivoluzionaria nel contesto italiano. L'interesse crescente verso questioni ambientali e sociali tra i consumatori ha dato vita ad una riconsiderazione delle pratiche adottate nei vari settori produttivi. Ad oggi, il concetto di sostenibilità, diventa un imperativo anche nel settore della moda veloce. I consumatori, non solo italiani, sono sempre più sensibili nei confronti dell'impatto ambientale e sociale nell'industria dell'abbigliamento ed il fast fashion, inteso come la ricerca della tendenza del momento, è diventato oggetto di profonda riflessione attirando l'attenzione della società. In questo scenario emergono sempre più le criticità della produzione su larga scala e dello smaltimento rapido dei capi in quanto, le conseguenze ambientali quali lo spreco di risorse, l'inquinamento e il ricorso alla manodopera a basso costo, sono state riconosciute dai consumatori e contestate in modo sempre più ampio. In risposta a questa crescente consapevolezza, il settore del Fast Fashion in Italia sta affrontando il compito di ridefinire le sue pratiche. La trasparenza è diventata cruciale in questo senso per guadagnare la fiducia dei consumatori ed i marchi stanno imparando come comunicare apertamente sulle politiche ambientali e sociali adottate.

Infine, l'innovazione è diventata una componente chiave nella ridefinizione del Fast Fashion italiano. L'adozione di tecnologie avanzate, l'esplorazione di materiali e processi di produzione sostenibili, e l'accento sulla qualità rispetto alla quantità sono tutti elementi cruciali che stanno influenzando il modo in cui il Fast Fashion si sviluppa e interagisce con il mercato italiano.

In conclusione, il Fast Fashion italiano si trova in una fase di transizione, dove l'accessibilità e le tendenze rapide si fondono con un'attenzione crescente alla sostenibilità. Questa evoluzione sta cambiando il modo in cui il settore opera, rispondendo alle esigenze di consumatori più consapevoli e orientati verso un futuro in cui la moda sia non solo accessibile, ma anche responsabile e rispettosa dell'ambiente.

Il *Fashion Luxury* italiano rappresenta da tempo un simbolo di eccellenza, vantando una lunga storia di innovazione. Questo patrimonio è un elemento fondamentale della cultura italiana, con marchi iconici quali Gucci, Prada e Dolce & Gabbana che ne custodiscono con attenzione la tradizione ed il prestigio. Nonostante ciò, anche il settore del lusso deve confrontarsi con le evoluzioni del panorama attuale. Nel 2023 i consumatori hanno iniziato a riconsiderare il vero significato del lusso, ricordando l'attribuzione di esso ad un valore aggiunto superiore. Il desiderio di possedere capolavori di moda rimane intatto ed i consumatori sono sempre più consapevoli dei processi di produzione, dell'origine dei materiali e delle pratiche etiche dei

---

<sup>19</sup>Repubblica.It. (2021). Moda: nel post-pandemia i consumatori chiedono ai brand un approccio più "umano." *La Repubblica*.

[https://www.repubblica.it/economia/rapporti/osserva-italia/mercati/2021/05/18/news/moda\\_nel\\_post-pandemia\\_i\\_consumatori\\_chiedono\\_ai\\_brand\\_un\\_approccio\\_piu\\_umano\\_-301640547/](https://www.repubblica.it/economia/rapporti/osserva-italia/mercati/2021/05/18/news/moda_nel_post-pandemia_i_consumatori_chiedono_ai_brand_un_approccio_piu_umano_-301640547/)

marchi. Inoltre, nel primo trimestre del 2023 si è registrata una notevole crescita del settore che rappresenta, per il nostro studio, una prova concreta di come i consumatori abbiano rivalutato le proprie preferenze. Questo testimonia che il valore emotivo ed intrinseco dei prodotti di lusso rimane attraente, ed al momento anche accompagnato da una consapevolezza ecologica. L'equilibrio tra tradizione e progresso rappresenta chiaramente una sfida per il settore del lusso, ma allo stesso tempo un'opportunità per dimostrare che l'innovazione può coesistere con l'eccellenza. Gli acquirenti di lusso del 2023 cercano il massimo valore, non solo in termini di materiali e design, ma anche in termini di integrità etica e sostenibilità ambientale.<sup>20</sup>

### **1.3. La sostenibilità nel lusso: Una nuova prospettiva del Made in**

Lo studio dell'adozione della sostenibilità nel mondo del lusso introduce una nuova visione per il "*Made in Italy*", ed attribuisce un'enfasi crescente sull'importanza dell'ambientalismo come elemento chiave all'interno del settore. La crescente attenzione nei confronti della sostenibilità, in tutte le sue accezioni, ha spinto il settore del lusso a valorizzare sempre di più questi principi nella propria offerta, concretizzandosi nell'implementazione di pratiche sostenibili nel nucleo centrale delle attività aziendali. Ripesare allo sviluppo dei prodotti, dei servizi e dei processi di gestione verso uno sviluppo sostenibile stanno diventando passaggi fondamentali per accrescere il valore dell'azienda. In generale, l'attenzione alla responsabilità sociale comporta da parte di un'impresa la necessità di esaminare costantemente l'impatto delle proprie azioni su tutti gli *stakeholder* (portatori di interessi), armonizzando gli interessi di questi ultimi con i propri. La letteratura economica tradizionale ha spesso messo in contrapposizione gli obiettivi economici con quelli sociali, come sottolineato da Friedman nel 1970. Tuttavia, negli ultimi decenni, si è diffusa l'idea che gli obiettivi economici e sociali possano non solo coesistere ma che i secondi possano effettivamente rappresentare un vantaggio competitivo, secondo quanto indicato da Porter e Kramer nel 2002 e da Witt nel 2001. In particolare, nel settore del lusso, la responsabilità sociale ha guadagnato una rilevanza crescente negli ultimi anni. Fin dagli anni Settanta le aziende di lusso avevano adottato una visione della responsabilità sociale più orientata al marketing verde (cosiddetto *green marketing*) in risposta alle emergenti preoccupazioni ambientali, ma è solo dagli anni Novanta che l'attenzione verso le questioni ambientali e sociali ha iniziato ad essere integrata nelle reali capacità operative e organizzative delle aziende, come evidenziato da Grant nel 2009. La responsabilità sociale, che include l'attenzione al territorio, alla comunità, alla tutela ambientale, alla valorizzazione del capitale umano, alla sicurezza e alla salute sul lavoro, emerge quindi come un elemento chiave per il progresso del settore del lusso.

Con il passare del tempo, il concetto di sostenibilità si è evoluto e ampliato, arrivando a intersecarsi con l'idea di responsabilità sociale. In senso stretto, esso fa riferimento prioritariamente alla dimensione ecologica. Da questa prospettiva, adottare un approccio sostenibile dal punto di vista ecologico implica fare

---

<sup>20</sup>Mancini, A. (n.d.). *Dal Fast Fashion al Luxury: un'Analisi Dettagliata della Moda Italiana nel 2023*. da <https://blog.digimind.com/it/dal-fast-fashion-al-luxury-unanalisi-dettagliata-della-moda-italiana-nel-2023>

scelte che mirano a minimizzare l'impatto ambientale delle attività produttive, attraverso la riduzione del consumo di risorse e la creazione di prodotti che non danneggino l'ambiente.

In concomitanza si può affermare che il concetto di sostenibilità è associato anche al rispetto della salute e delle condizioni dei lavoratori e dei consumatori, dei diritti umani e alla costruzione di rapporti con la comunità locale e tutti gli *stakeholder* (portatori di interesse). In un'ottica ampliata, di tipo strategico, l'approccio alla sostenibilità ha impatto sull'intera catena del valore, dalla proposta commerciale al rapporto con il consumatore, fino alla gestione del fine vita di un prodotto, all'interno di un *network* sempre più esteso e complesso. L'evidenza empirica mostra come le imprese più performanti sotto il profilo della sostenibilità sono quelle capaci di integrarla nei processi di *governance* e di ripensare i modelli di business, con l'obiettivo di cogliere le opportunità di crescita che un approccio sostenibile porta con sé. Un aspetto particolarmente rilevante da sottolineare riguarda i caratteri differenti che può assumere la relazione tra lusso e sostenibilità. Da un lato, essa può rafforzare i connotati di prestigio di un bene di lusso, accrescendo l'esclusività della marca e il suo valore percepito; la sostenibilità viene in questo caso vista come un attributo aggiuntivo alla preesistente offerta di prodotti di lusso, in qualche modo strumentale al suo rafforzamento. In questa direzione, si sono mossi molti grandi gruppi, tra cui possiamo citare la famosa casa di moda italiana Gucci. Parallelamente, la sostenibilità può essere intrinsecamente concepita come una fonte originaria del lusso. Queste imprese si concentrano sulla valorizzazione di elementi sostenibili nella loro filiera, come materie prime di alta qualità, attorno alle quali viene costruito un marchio di lusso. In questo contesto la risorsa sostenibile genera un bene esclusivo. Quest'ultimo aspetto può stimolare la creazione di nuovi modelli di business a partire dalle risorse naturali esistenti e dal loro collegamento con le realtà territoriali (Banathy, 1996). L'adozione di soluzioni innovative per sviluppare offerte sostenibili può rappresentare un driver per valorizzare nuovi brand che si impegnano in pratiche sostenibili, sia dal punto di vista ecologico che sociale (KPMG International, 2011). L'attenzione verso le tematiche legate al tema della sostenibilità, in primis ambientale, influenza infatti i modelli di business che caratterizzano il lusso, apre spazi interessanti per la definizione di nuove proposte di offerta, andando ad incidere sull'innovazione di prodotto, sulle relazioni di fornitura e sulle politiche di branding.<sup>21</sup>

### **1.3.1. Il ruolo del Made in Italy nella creazione di valore**

Le radici del *Made in Italy* affondano nell'epoca della rinascita italiana nel XIV secolo e rappresenta un'icona di qualità, stile ed artigianato di fama mondiale. Dietro questo marchio si nasconde una storia avvincente caratterizzata da secoli di tradizione manifatturiera italiana, trasformandosi da un'umile produzione artigianale locale ad un'icona di eccellenza mondiale. Gli italiani sono eredi di un patrimonio secolare di storia e cultura di notevole importanza per l'evoluzione dell'Occidente. La dominazione di diverse civiltà incredibilmente ricche e diverse tra loro ha contribuito all'evoluzione di una storia davvero

---

<sup>21</sup>Gazzola, P., Pavione, E., & Dall'Ava, M. (2020). I differenti significati di sostenibilità per le aziende del lusso e della moda: case studies a confronto. *Economia Aziendale Online*-, 10(4), 663-676.

complessa che ha creato uno stile unico: lo stile italiano. Come evidenziato da Romano Benini nel suo libro "Lo stile italiano" (ed. Donizelli), gli italiani sono un popolo che si può realmente comprendere attraverso le sue manifestazioni esteriori: dalle abitudini alla gestualità, dalla lingua all'arte e all'abbigliamento. Senza dubbio, l'estetica e lo stile costituiscono ancora oggi le chiavi per interpretare l'etica e il sistema di valori che caratterizzano il nostro paese. Tuttavia, non solo lo stile, bensì anche il termine gusto costituisce un elemento rappresentativo dell'Italia. Questa parola, data la sua varietà di significati nella lingua italiana, non trova un equivalente preciso in altre lingue. In tal senso ci riferiamo al sapore di qualcosa, ma anche al piacere che ne deriva, esprimendo un apprezzamento per qualcosa o per un'esperienza. Più in generale, il gusto rappresenta la reazione a qualcosa di fondamentale per ogni italiano: la percezione della bellezza.

Secondo la filosofia la bellezza era considerata una divinità che esercitava un richiamo irresistibile. Platone sosteneva che ciò che è considerato bello è tutto ciò che manifesta armonia, ordine e proporzione agli occhi e alla mente. Inoltre sosteneva che, solo attraverso la bellezza, fosse possibile avvicinarsi alla comprensione della verità. Se il modo di esprimersi italiano mantiene la connessione tra etica ed estetica, in contrasto con l'orientamento del Novecento verso un modello economico incentrato sulla quantità piuttosto che sulla qualità, gli italiani cercano di tradurre nella propria vita il significato del rapporto tra bellezza e bontà, che si verifica attraverso l'affermazione del buon gusto fungendo da antidoto alla società contemporanea dei consumi.<sup>22</sup>

### **1.3.2. Come il lusso legato alla tradizione influenza la percezione del "Made in Italy"**

La combinazione di "Moda e Tradizione" è già moda. Dal punto di vista economico questa combinazione produce risultati tangibili. Con uno sguardo rivolto sia al patrimonio tradizionale che all'innovazione futura, numerose aziende stanno rielaborando i loro successi storici in una versione aggiornata e contemporanea. Recuperano il valore del passato, garantendo autenticità e legittimità ai clienti e proiettandolo oggi sotto forma di prodotti. Alcuni esempi potrebbero essere rappresentati da prodotti appartenenti al settore automobilistico come la Fiat 500 e l'Alfa Romeo Giulietta che hanno lanciato sul mercato i loro modelli storici replicati in chiave moderna. Nel settore della moda invece troviamo la casa di moda fiorentina Salvatore Ferragamo che è stata una delle prime a proporre il proprio patrimonio. Con il lancio nel 2006 della linea esclusiva "*Ferragamo Creations*", offre ogni anno, in serie limitate e numerate, alcune scarpe e borse storiche provenienti dal museo del marchio. Allo stesso modo, l'azienda Gucci, fondata nel 1921 a Firenze, nel suo Novantesimo compleanno ha celebrato la storia e la tradizione che l'hanno resa un marchio internazionale di lusso, con una campagna pubblicitaria globale chiamata "*Forever Now*".

A stabilire il concetto di Forever Now è la New Bamboo, una moderna interpretazione proposta per la primavera/estate 2010 di una delle borse Gucci, creata per la prima volta nel 1947. E ancora, vent'anni dopo

---

<sup>22</sup>Benini, R. (2018). *Lo stile italiano: Storia, economia e cultura del Made in Italy*. Donzelli editore.

la sua prima presentazione a Milano della collezione pret-a-porter, il direttore creativo di Prada ha lanciato la "Prada Print Collection", una Capsule Collection composta da vestiti degli anni '50.

La combinazione di Moda e Tradizione per quanto riguarda il contesto italiano è diventata una combinazione cruciale: l'immagine dell'Italia contemporanea è profondamente segnata dall'industria della moda. La moda italiana, a sua volta, è un'icona culturale, un elemento di stile di un ben vivere tra benessere e raffinatezza estetica, in cui la storia svolge un ruolo fondamentale. Infatti, la storia dell'abbigliamento e degli accessori moda è parte integrante del "sistema moda": dalle vesti si risale al sistema produttivo.

Quindi, l'attuale sistema della moda italiano si basa sulla tradizione umanista del Rinascimento e attraversa i percorsi di varie arti, specialmente figurative, fotografiche e di design, unite all'artigianato (Capalbo 2004; Costa, Pagani, Cattaneo 2006).

Oltre a ciò, il sistema moda italiano non è solo una sinergia tra la produzione di tessuti, la sartoria e il design, ma rappresenta un'eccellenza straordinaria che si distingue come lo Stile Italiano. Questo marchio di prestigio, celebrato a livello mondiale, non solo incarna un'eccezionalità estetica, ma si afferma anche come un autentico Patrimonio Sociale.<sup>23</sup>

### **1.3.3. Relazione tra sostenibilità e Made in Italy**

La relazione tra l'industria del lusso e il movimento per la sostenibilità è effettivamente complessa e sfaccettata. Superficialmente, i valori associati al lusso e quelli promossi come sostenibili sono spesso considerati antitetici. Il lusso è associato all'eccesso, all'edonismo, alla superficialità e all'ostentazione, mentre la sostenibilità trova corrispondenti in termini associati all'altruismo, alla sobrietà, alla moderazione e alla moralità. Economicamente, l'industria del lusso cerca margini lordi massimi e, di conseguenza, i fornitori di lusso non enfatizzano la riduzione dei costi, ma si concentrano sulla creazione di valore, con l'obiettivo di far sentire l'acquirente come una celebrità. Questa attenzione alla qualità relativa ai costi è mantenuta lungo l'intera catena del valore, a partire dalla selezione di materiali di produzione di alta qualità e continuando attraverso le fasi di produzione, vendita, servizio e *branding*. Al contrario, lo sviluppo sostenibile si concentra su valori come la parsimonia, il consumo moderato e l'uguaglianza, che privilegiano l'economia rispetto all'alta qualità. Nonostante l'apparente contraddizione tra lusso e sostenibilità in realtà, i marchi di lusso promuovono un approccio alla produzione e al consumo che potrebbe essere considerato sostenibile per definizione.

Nella parte relativa alle caratteristiche, tendenze e contraddizioni dei beni di lusso abbiamo evidenziato le caratteristiche di tali beni con la loro enfasi sulla alta qualità, la creatività e la durata superiore. Queste stesse caratteristiche possono spingere le aziende a produrre e commercializzare prodotti di elevato valore sociale ed ambientale. Le aziende di beni di lusso dipendono da materiali e risorse di alta qualità e sono, come gruppo, dedite all'uso sostenibile di tali materiali per garantire le loro risorse di produzione continue. L'uso

---

<sup>23</sup>Calanca, D. (2012). Italian Fashion History and Cultural Heritage: Data for a Tourist Guide. *Almatourism-Journal of Tourism, Culture and Territorial Development*, 3(5), 28-39.

di materiali di qualità inferiore e la manodopera scadente ostacolerebbero la capacità di un'impresa di lusso di commercializzare i suoi prodotti come rari. È quindi imperativo per i marchi di lusso investire nella conservazione e manutenzione dell'ambiente, dei sistemi e dei lavoratori che supportano i loro processi produttivi. In questo modo, il lusso si pone come avversario della distruzione delle risorse, della produzione di massa, del consumo eccessivo e, in generale, della società usa e getta. Il lusso è altrettanto "sostenibile" per definizione perché, per i marchi di lusso, la durabilità è un elemento imprescindibile: il lusso è il business del valore duraturo. L'idea viene efficacemente rappresentata dallo slogan pubblicitario di Patek Philippe che afferma che in realtà non si possiede mai un Patek Philippe, ma si ha la responsabilità di custodirlo per la generazione successiva. Molte aziende del settore del lusso producono e promuovono i loro prodotti come investimenti a lungo termine che non passano di moda dopo una stagione, ma sono senza tempo. Il fatto che questi prodotti siano detenuti per molti anni elimina la necessità di produzioni e sprechi ripetuti. Ad esempio, una borsa di lusso può durare decenni senza perdere prestigio o funzionalità. Invece di acquistare molte borse dal mercato di massa a prezzi più bassi, ma anche di qualità inferiore e con una durata limitata, un cliente di lusso può acquistare una borsa di lusso sapendo di poterla utilizzare per molti anni. Da un punto di vista ambientale, ciò si traduce in una produzione ridotta di borse, e quindi in minori risorse consumate e meno prodotti scartati. Si potrebbe sostenere che un prodotto di alta qualità, sebbene più costoso, possa rendere un consumatore più soddisfatto che ha acquistato, posseduto e ammirato un prodotto per anni in molte occasioni d'uso.<sup>24</sup>

Numerose sono le aziende nel panorama della moda italiana che si dedicano all'eco-sostenibilità, ponendo una particolare attenzione alla produzione di capi e accessori realizzati con fibre naturali provenienti da coltivazioni controllate e non intensive. Tra le aziende ecologiche che si distinguono nel settore della moda, possiamo considerare Gucci un esempio significativo. La maison, ha intrapreso da anni un percorso verso la sostenibilità attraverso diverse iniziative di carattere ambientale e sociale. Investimenti in *startup*, l'adozione di tessuti *eco-friendly* e la ricerca di nuove fibre sono solo alcune delle strategie implementate. Un elemento centrale di questa iniziativa è rappresentato da "Gucci Equilibrium", un portale creato per fornire informazioni aggiornate sulle politiche sociali e ambientali adottate dal marchio. Attraverso Gucci Equilibrium, vengono espone le culture of purpose (cultura del fine), che indicano le direttive di Gucci per promuovere comportamenti sostenibili.

Ad esempio, il *brand* ha interrotto l'uso di pellicce naturali nelle sue collezioni a partire dal 2018 e collabora con Panthera, un'organizzazione non profit che si dedica alla protezione dei felini selvatici. L'approccio sostenibile del marchio, però, non si limita solo ai materiali impiegati, ma si estende alla cura dei lavoratori in ogni tappa della catena di approvvigionamento e alla valorizzazione dell'artigianalità.

Iniziative come il Gucci ArtLab, un laboratorio focalizzato sullo sviluppo di idee innovative per un futuro più sostenibile, dimostrano il costante impegno del marchio nella promozione di una moda etica.

---

<sup>24</sup>Amatulli, C., De Angelis, M., Costabile, M., & Guido, G. (2017). *Sustainable luxury brands: Evidence from research and implications for managers*. Springer.

Segue un esame del report di Gucci Equilibrium per l'anno 2021.<sup>25</sup>

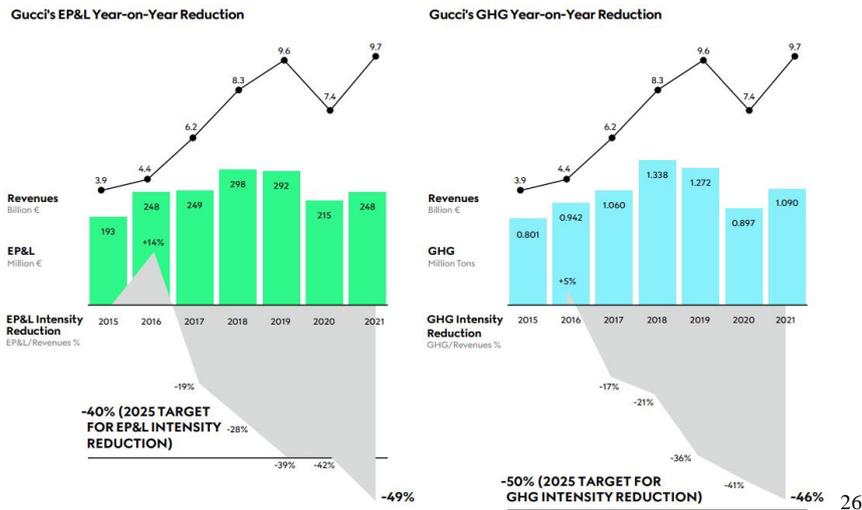


Figura 1.3 – Gucci EP&L riduzione annuale. Fonte: *Impact Report 2021 – Gucci Equilibrium*. (n.d.). <https://equilibrium.gucci.com/it/impactreport-2021/>

I risultati riportati indicano che l'azienda ha raggiunto notevoli successi nella riduzione degli impatti ambientali:

1. Riduzione delle Emissioni di Gas Serra (GHG): L'azienda si era imposta come obiettivo una riduzione del 40% e non solo ci è riuscita, ma questo valore è stato anche superato, registrando una riduzione dell'intensità delle emissioni di gas serra del 46% rispetto al 2015. Inoltre, si sono impegnati a raggiungere il 1,5°C entro il 2030 seguendo gli obiettivi scientifici della casa madre Kering approvati dalla *Science Based Target initiative* (SBTi).
2. Riduzione Impatti Totali: Hanno superato il loro obiettivo di ridurre al minimo gli impatti totali del -49%, dimostrando un impegno significativo nella riduzione dell'impatto ambientale complessivo delle loro operazioni e catena di approvvigionamento.
3. Neutralità delle Emissioni di Carbonio: L'azienda ha raggiunto la neutralità delle emissioni di carbonio nelle operazioni dirette e in tutta la catena di approvvigionamento dal 2018. Inoltre, stanno avanzando verso un approccio positivo per la natura attraverso la protezione e il ripristino delle foreste e della biodiversità.<sup>27</sup>

In conclusione al primo capitolo emerge chiaramente come l'analisi del lusso, dalla sua evoluzione storica all'introduzione del concetto di sostenibilità, rappresenti un fondamentale punto di partenza per comprendere la complessa interconnessione tra sostenibilità e "Made in Italy". Questo connubio non solo riflette la capacità italiana di innovare e mantenere tradizioni artigianali di alta qualità, ma anche la crescente

<sup>25</sup> Iex, R. (2020). *Aziende green italiane: le scelte sostenibili del Made in Italy* / IEX. Italian's Excellence.

<https://www.italiansexcellence.it/aziende-green-italiane/>

<sup>26</sup> Gucci's EP&L Year-on-Year Reduction; Gucci's GHG Year-on-Year Reduction

<sup>27</sup> *Impact Report 2021 – Gucci Equilibrium*. (n.d.). <https://equilibrium.gucci.com/it/impactreport-2021/>

consapevolezza dell'industria del lusso nei confronti della sostenibilità, delineando prospettive promettenti per il futuro.

## **2. L'evoluzione del valore nel Marketing**

### **2.1. Il Country of Origin Effect**

L'effetto del paese d'origine sui comportamenti dei consumatori nei confronti dei marchi è stato uno dei temi più studiati nel contesto del business internazionale (Peterson e Jolibert, 1995). Negli ultimi tre decenni, diversi ricercatori hanno esaminato l'effetto del *Country of Origin* (COO) sulla valutazione complessiva della qualità del prodotto da parte dei consumatori, sulle credenze riguardanti gli attributi individuali di un prodotto e sull'atteggiamento nei confronti del marchio. In tal senso emerge il fatto che il COO ha un effetto significativo sulle valutazioni dei consumatori riguardo ai prodotti e che i consumatori tendono ad utilizzarlo come un segnale estrinseco per giudicarne la qualità. Inoltre, i consumatori sviluppano immagini di prodotto-paese sia attraverso esperienze personali, sia tramite informazioni acquisite da altre fonti o a causa di credenze stereotipate sui diversi paesi. A causa delle immagini di prodotto-paese che i consumatori hanno, e della loro sensibilità al COO, si ritiene che il COO sia un modo per aumentare la *brand equity* (valore della marca). Se i consumatori hanno un'immagine positiva (negativa) di un prodotto e del paese di origine, questa immagine potrebbe portare a una valutazione e un atteggiamento generalmente positivi (negativi) nei confronti di tutti i marchi di un prodotto associati a quel paese. Una delle conseguenze della *brand equity* è che il marchio può richiedere ai consumatori prezzi più elevati. In particolare, le imprese originarie di Paesi con una migliore immagine del prodotto-paese dovrebbero essere in grado di praticare prezzi maggiori, mentre le imprese originarie di Paesi con una scarsa immagine del prodotto-paese potrebbero essere costrette a offrire prodotti a prezzi scontati a causa della loro immagine. Tuttavia, se si scoprisse che il COO influisce sulle decisioni di prezzo, allora il COO potrebbe essere considerata una variabile che porterebbe a (dis)vantaggi competitivi per le imprese originarie di determinati Paesi.

#### **2.1.1. Il ruolo del Country of Origin effect nel processo decisionale dei consumatori**

Alcune ricerche recenti condotte da Peterson e Jolibert (1995) e da Verlegh e Steenkamp (1999) hanno evidenziato analisi complete della letteratura sugli effetti del COO. Questi ricercatori hanno esaminato come il Paese di Origine influenzi varie fasi del processo decisionale dei consumatori quali la percezione, l'atteggiamento e l'intenzione di comportamento. Le scoperte di tali studi offrono indicazioni rilevanti riguardo all'analisi del ruolo del Paese di Origine nei mercati odierni. Un'osservazione cruciale è rappresentata dal fatto che l'impatto del Paese di Origine tende a diminuire in studi che presentano molteplici indicazioni rispetto a quelli basati su un singolo indizio. Nel momento in cui tutte le informazioni sono verificate, è probabile che il COO abbia un impatto significativo sulla valutazione del prodotto. Tuttavia, in una situazione di acquisto reale, è probabile che i consumatori dispongano di informazioni aggiuntive e che abbiano accesso a molteplici indizi quali il prodotto fisico, il nome della marca, il prezzo e la garanzia. In generale, le prove empiriche dei precedenti studi sugli effetti del Paese d'Origine (COO) suggeriscono che, all'avvicinarsi dei consumatori alla decisione d'acquisto effettiva, l'influenza del COO tende a diminuire. A differenza delle situazioni precedentemente esaminate, le decisioni di acquisto reali praticate dai

consumatori nella loro vita quotidiana coinvolgono rischi e benefici potenziali più significativi. Un consumatore non deve solo sostenere i costi associati all'acquisto, ma anche convivere con le conseguenze delle sue decisioni di scelta. Pertanto, è abbastanza ragionevole aspettarsi che il consumatore sia disposto ad allocare un maggiore sforzo di elaborazione in una decisione reale rispetto allo scenario ipotetico considerato nella maggior parte degli studi precedenti sull'effetto COO. Inoltre, nell'ambiente decisionale reale del consumatore il COO come indizio informativo compete testa a testa con altri indizi estrinseci ed intrinseci. Di conseguenza, è probabile che l'effetto relativo del COO sul comportamento di scelta effettivo sia minore. Pertanto, se i consumatori non utilizzano il COO come importante input informativo nell'acquisto effettivo dei prodotti, è improbabile che il COO influenzi le decisioni di prezzo delle imprese. Nel tentativo di conservare la capacità cognitiva, è noto che i consumatori si avvalgono di euristiche semplificative quando l'ambiente decisionale diventa più complesso (Bettman, 1979). In queste situazioni, gli indizi estrinseci possono essere utilizzati per rappresentare informazioni sulla qualità nota di una marca (Han, 1989). In altre parole, i consumatori potrebbero utilizzare indicazioni estrinseche come il COO come costruito di sintesi che rappresenta la loro conoscenza delle marche di diversi Paesi (Han, 1989). In questo scenario, il *Country of Origin* viene utilizzato per eliminare le etichette e sviluppare un insieme di associazioni piuttosto che per trarre conclusioni sulla qualità, facilitando così ai consumatori un'analisi dettagliata degli attributi fondamentali. Di conseguenza, come evidenziato da studi precedenti, il COO può ancora avere un impatto sull'atteggiamento dei consumatori poiché riflette la loro percezione sulla qualità del prodotto.<sup>28</sup>

### 2.1.2. Valorizzazione della Conoscenza Territoriale nel Marketing Internazionale: Focus sul Made in Italy

Nella terza era della globalizzazione, dove attualmente ci troviamo, le imprese competono in contesti sempre più complessi ed influenzati dalle nuove tecnologie e dall'emergere dei mercati globali, principalmente a causa della crescente importanza degli *asset* intangibili. Tuttavia, le dimensioni localizzate possono offrire vantaggi competitivi attraverso la conoscenza del mercato locale e le risorse umane specializzate. La competizione tra aree geografiche evidenzia l'importanza di un approccio bilanciato che valorizzi sia le dimensioni globali che locali delle attività aziendali, permettendo alle imprese di massimizzare il loro potenziale di crescita e adattamento. Le scelte di internazionalizzazione, anche partendo dalla mera esportazione, diventano sempre più complesse e sofisticate, specialmente per le Piccole e Medie Imprese (PMI) che desiderano espandersi oltre il mercato nazionale. Tuttavia, la dimensione territoriale offre un vantaggio cognitivo che garantisce alle imprese di decodificare gli stimoli del mercato e comprendere i linguaggi comuni locali e internazionali. Le PMI, grazie alla loro struttura e dimensione, sono ben posizionate per sfruttare questo nuovo vantaggio competitivo. Considerando l'unicità dell'effetto *Made in*

---

<sup>28</sup> Agrawal, J., & Kamakura, W. A. (1999). Country of origin: A competitive advantage?. *International journal of research in Marketing*, 16(4), 255-267

*Italy* nel consolidare la presenza delle PMI italiane sul mercato mondiale, le strategie e le politiche di sviluppo devono tenere conto attentamente dei fattori legati al territorio. Questi includono le capacità imprenditoriali, il capitale umano e sociale e le reti infrastrutturali. Il Made in Italy enfatizza la propria forza grazie all'equilibrio che intercorre tra le componenti tecnico-economiche e territoriali-culturali, che coinvolgono insiemi caratteristici di competenze e conoscenze, così come il consolidamento storico-sociale. I prodotti *Made in Italy* presentano sia elementi tangibili (come materie prime e tecniche di produzione) che intangibili (come metodi sociali di lavorazione e territorio di provenienza), che possono influenzare positivamente o negativamente la percezione del prodotto sul mercato globale. Ci si domanda dunque, se il contributo delle piccole e medie imprese al prestigioso marchio Made in Italy sia ancora rilevante. In generale, il concetto si riferisce a prodotti italiani, sia artigianali che industriali, noti per la loro eccellenza nei mercati globali. Molti marchi italiani di grande successo come Gucci, Ferrari e Ferrero hanno consolidato la reputazione del Made in Italy nel settore della moda, dell'automobile e dell'alimentare. Questo dimostra che le PMI giocano un ruolo fondamentale nel mantenere vivo il marchio Made in Italy. Le PMI, spesso radicate nelle tradizioni artigianali e collocate nei distretti industriali, rappresentano l'anima autentica e il vero motore dell'industria italiana. Perciò, possiamo confermare che il "piccolo è (ancora) bello" nel contesto del Made in Italy, non solo come un nostalgico richiamo al passato, ma come un fattore competitivo vitale per il successo dell'industria italiana.

Un aspetto unico è che la maggior parte delle aziende italiane non operano in settori dove le economie di scala o la supremazia scientifica sono fattori critici di successo. Invece, molte di queste aziende si distinguono per punti di forza significativi, come tecnologia o brand, che hanno un impatto straordinario sulle esportazioni. Questo è particolarmente evidente nei settori italiani di maggior successo quali il settore alimentare, la moda e l'arredamento, che sono strettamente legati all'artigianato. I prodotti *Made in Italy* sono complessi e implicano una combinazione di fattori come stile, design, organizzazione e cultura territoriale di produzione. Questo processo di socializzazione dei prodotti e della produzione è uno dei fattori chiave del successo del Made in Italy. Sebbene l'Italia abbia avuto carenze in termini di intensità di capitale e tecnologia, queste sono state superate attraverso l'innovazione organizzativa, mentre un vantaggio competitivo è stato raggiunto nei processi produttivi a bassa intensità. In questi contesti, emergono economie produttive esterne che beneficiano non solo il territorio in termini socio-economici, ma anche le economie produttive interne. Inoltre, questi prodotti, si trovano spesso in nicchie di mercato altamente competitive, nonostante le loro dimensioni ridotte, che rimangono principalmente nelle mani delle PMI. Queste PMI sono in grado di generare innovazioni per adattarsi alle esigenze delle nicchie di mercato, nonostante le limitate risorse disponibili per investimenti più ampi.

In questa interconnessione tra strategie competitive tradizionali e strategie di internazionalizzazione, emerge un ambiente che combina elementi locali e globali. Le strategie competitive tradizionali, come la leadership di costo e la differenziazione, si integrano con le strategie di internazionalizzazione come l'*export* e la globalizzazione, grazie alle economie della conoscenza e delle relazioni. Questo ambiente si manifesta

attraverso la disponibilità di beni intangibili come competenze e esperienze, nonché attraverso lo sviluppo di relazioni pragmatiche nel capitale sociale territoriale, come l'affinità e la cooperazione.

Nel contesto italiano, caratterizzato dalla presenza predominante di microimprese e PMI, le scelte strategiche più comuni, come la focalizzazione sull'export e la differenziazione, si adattano al meglio alla struttura imprenditoriale del paese. Le statistiche nazionali confermano che la stragrande maggioranza delle imprese italiane sono microimprese e PMI.

Queste realtà imprenditoriali stanno adottando modelli di sviluppo che valorizzano sempre di più la conoscenza territoriale dell'Italia su scala globale. Questo ambiente influisce non solo sui beni materiali, ma anche sui beni immateriali, associati ai flussi territoriali, sociali ed economici. Tale diffusione connette gli operatori di una filiera in modo culturale, organizzativo ed imprenditoriale. Di seguito riportiamo una figura che mostra come i modelli di competizione internazionale per il Made in Italy si posizionano all'interno dei tradizionali schemi delle strategie competitive.

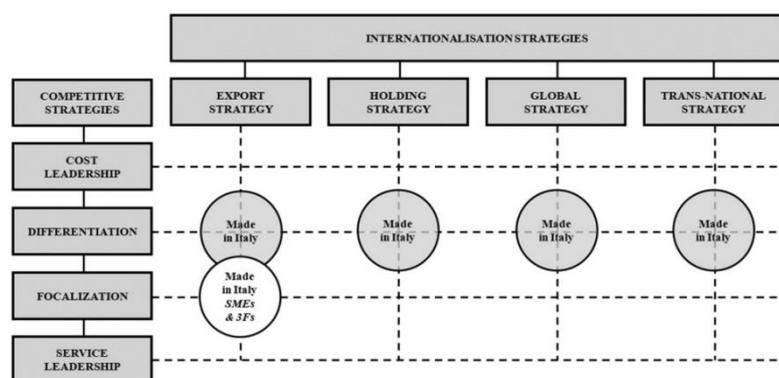


Figura 2.1 –Modelli di competizione internazionali per il Made in Italy. Fonte: Magni et Al. (2021)

Questi modelli si concentrano sulla qualità, l'unicità e la reputazione di una specifica base territoriale.<sup>29</sup>

### 2.1.3. Il Made in Italy come valore aggiunto

L'obiettivo di questa analisi è comprendere la relazione tra la percezione della qualità, il paese di origine del prodotto e l'intenzione di acquisto dei consumatori. In modo innovativo, la ricerca mira non solo a verificare se il marchio Made in Italy sia riconosciuto dai consumatori come sinonimo di alta qualità, ma anche ad analizzare se vi sia una reale propensione a pagare un prezzo *premium* tali prodotti, cercando di quantificare il potenziale sovrapprezzo. Per individuare l'associazione e il riconoscimento del marchio Made in Italy come identità di marca, sono state condotte ricerche utilizzando modelli statistici descrittivi per calcolare la frequenza relativa, esprimendo i risultati in percentuale. I risultati ottenuti sono i seguenti: più del 99,5% dei partecipanti riconosce il Made in Italy come una categoria concettuale che ha una propria identità, lo 0,34% dei partecipanti non hanno mai sentito parlare del Made in Italy e circa lo 0,17% degli intervistati ha risposto "Sì, ho sentito parlare del Made in Italy, ma l'argomento non mi interessa affatto". Nella prima sezione del questionario, relativa alla conoscenza del fenomeno, è stato chiesto ai partecipanti di indicare 3 marchi e 3

<sup>29</sup> Festa, G., Rossi, M., Kolte, A., & Situm, M. (2020). Territory-based knowledge management in international marketing processes—the case of “Made in Italy” SMEs. *European Business Review*, 32(3), 425-442.

attributi che vengono in mente quando si parla del Made In Italy. Contemporaneamente, è stato utilizzato lo stesso metodo per rappresentare anche la classifica "top of mind" riguardante marchi e attributi, come mostrato nella tabella seguente.

Rank	BRAND	ATTRIBUTI
1	Ferrari	Qualità
2	Fiat	Buono
3	Barilla	Eleganza
4	Armani	Bello
5	Ferrero	Affidabilità
6	Parmigiano Reggiano	Costoso
7	Valentino	Originale
8	Gucci	Eccellente/Tradizionale/Unico
9	Dolce&Gabbana	Raffinato
10	Nero Giardini/Versace	Prestigioso

Tabella 2.1- Classifica dei Brand& Attributi. Fonte: L.Cappelli et Al (2016).

Il prezzo premium che gli intervistati sono disposti a pagare può essere analizzato in relazione alle principali variabili demografiche, in particolare:

- età
- sesso
- livello di istruzione

La seguente analisi offre informazioni sull'effetto delle variabili prese in esame sull'importo aggiuntivo che ogni intervistato è disposto a pagare per un prodotto Made in Italy. Per ciascuna delle tre variabili considerate, si è osservato uno schema simile, dove la maggior parte degli intervistati era disposta a pagare un prezzo premium che variava dal 10% al 30% per un prodotto Made in Italy.

General Framework					
	Add a premium in the order of:				Tot.
	from 10% to 30%	from 30% to 50%	< 10%	> 50%	
< 1963	61,5%	19,3%	16,8%	2,5%	100,0%
1964-77	65,5%	14,4%	14,4%	5,0%	100,0%
1978-90	55,8%	22,4%	19,7%	2,0%	100,0%
> 1990	66,4%	12,8%	17,4%	3,4%	100,0%
<b>Tot.</b>	<b>62,2%</b>	<b>17,3%</b>	<b>17,1%</b>	<b>3,2%</b>	<b>100,0%</b>

Tabella 2.2- Importo del premio: distribuzione per età. Fonte: L.Cappelli et Al (2016).

General Framework					
	Add a premium in the order of:				Tot.
	from 10% to 30%	from 30% to 50%	< 10%	> 50%	
<b>Female</b>	63,8%	18,0%	16,4%	1,5%	100,0%
<b>Male</b>	60,2%	16,4%	18,2%	5,1%	100,0%
<b>Tot.</b>	<b>61,8%</b>	<b>17,3%</b>	<b>17,2%</b>	<b>3,2%</b>	<b>100,0%</b>

Tabella 2.3 – Distribuzione per genere. Fonte: L.Cappelli et AL (2016).

General Framework					
	Add a premium in the order of:				Tot.
	from 10% to 30%	from 30% to 50%	< 10%	> 50%	
High School	62,3%	18,4%	16,4%	2,4%	100,0%
Degree/Master/PhD	65,3%	18,9%	10,7%	5,1%	100,0%
Elementary School	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%	100,0%
Junior High School	59,1%	14,5%	24,4%	2,1%	100,0%
<b>Tot.</b>	<b>61,8%</b>	<b>17,3%</b>	<b>17,2%</b>	<b>3,2%</b>	<b>100,0%</b>

Tabella 2.4- Livello di distribuzione dell'educazione. Fonte: L.Cappelli et Al (2016).

I primi risultati dell'analisi dei dati dell'indagine confermano che il Made in Italy è riconosciuto e consolidato nella mente dei consumatori intervistati. Ciò che emerge come contributo più innovativo della ricerca è che i consumatori sono effettivamente disposti a pagare un prezzo *premium* per tali prodotti. Dalla prima elaborazione dei dati, sembra che questo incremento di prezzo possa essere situato tra il 10% e il 30%.<sup>30</sup>

## 2.2. Come creare il valore della marca

Una marca può incarnare una vasta gamma di forme e significati, sia per l'azienda che per il consumatore. Questi elementi possono essere visivi, concettuali, sonori, olfattivi o gustativi ed unendosi possono creare un valore unico. Inoltre, c'è una crescente attenzione al concetto di narrazione che trasforma una marca in un personaggio con cui i consumatori stabiliscono legami emotivi. Questo si traduce in emozioni, relazioni e, talvolta, un senso di affetto. Le forme giuridiche ed economiche attraverso cui una marca si presenta sono varie, ma diventa effettivamente un marchio solo quando è registrata e tutelata legalmente. La marca è un elemento di valore sia per il cliente che per l'azienda, diventando un *asset* intangibile per quest'ultima. Per definire una marca è necessario inglobare all'interno dell'analisi il punto di vista del cliente e, di conseguenza, comprendere le sue molteplici funzioni. Possiamo definire una marca come un insieme di segni, significati, esperienze e relazioni. I significati sono cruciali per il valore simbolico ed emotivo che determinano gli atteggiamenti dei consumatori verso la marca, realizzando gli obiettivi di posizionamento dell'azienda. L'immagine di marca è uno degli elementi principali che determina il valore attuale e potenziale della marca stessa. Le esperienze dei consumatori, invece, sono il risultato dell'interazione con la marca, determinando la *brand loyalty* e la fiducia dei clienti.

Le relazioni dei clienti con la marca vanno oltre i benefici funzionali, conferendo un senso e uno scopo ai loro acquisti. Questo coinvolgimento del cliente nei processi di comunicazione, produzione e innovazione è ciò che costituisce il *brand engagement*, contribuendo alla *customer equity* e al valore complessivo della marca. In conclusione, significati, segni, esperienze e relazioni sono gli elementi fondamentali che costituiscono una marca e, se gestiti in modo efficace, conferiscono valore sia economico che commerciale. Il valore della marca è rappresentato da tutto ciò che è aggiuntivo rispetto al prodotto stesso e ci si riferisce

<sup>30</sup> Cappelli<sup>1</sup>, L., D'Ascenzo, F., Natale<sup>1</sup>, L., Rossetti, F., Ruggieri, R., & Vistocco<sup>1</sup>, D. (2016). Is the "Made in Italy" a key to success? An empirical investigation.

ad aspetti quali le sensazioni e le percezioni dei consumatori. Questo valore si riflette nei prezzi, nella quota di mercato e nella redditività derivata dalla marca stessa. La conoscenza della marca ha un impatto significativo sul modo in cui i consumatori reagiscono alle strategie di marketing adottate dall'azienda che la utilizza per i suoi prodotti o servizi. Di conseguenza, possiamo identificare tre elementi indispensabili del valore della marca:

1. **Differenziazione del Prodotto:** Il valore della marca si rileva attraverso le differenze nella risposta del consumatore. Se tali differenze non sono presenti, il prodotto associato alla marca rischia di essere considerato una *commodity* (merce), e la concorrenza sarà prevalentemente basata sul prezzo.
2. **Conoscenza della Marca:** Le differenze nella risposta dei consumatori sono il risultato della conoscenza della marca, che include percezioni, sensazioni, immagini ed esperienze. Le marche devono creare associazioni forti, positive e uniche con i prodotti e i servizi per ottenere un posto nella mente dei clienti.
3. **Impatto sul Comportamento del Consumatore:** Il valore della marca si riflette nelle percezioni, nelle preferenze e nei comportamenti correlati al consumo e all'acquisto, con implicazioni misurabili per la gestione d'impresa.

La sfida per i marketing manager è garantire ai clienti l'esperienza adeguata con i prodotti, i servizi e i programmi di marketing necessari per creare e diffondere la conoscenza e l'immagine desiderata della marca. La qualità degli investimenti nella costruzione dell'immagine di marca dipende dalla scelta di posizionamento e dalla coerenza rispetto al target prescelto e alle politiche di marketing relative al prodotto, al prezzo, alla distribuzione e alla comunicazione.

Un concetto centrale in questo processo è la promessa di marca, che rappresenta la visione del marketing manager su ciò che la marca dovrebbe rappresentare e fare per i consumatori. La coerenza tra target, obiettivi di posizionamento e promessa di marketing è fondamentale per progettare piani e attività efficaci e per mantenere la promessa fatta al consumatore nel lungo periodo.

Dal punto di vista del marketing management, i principali driver del valore della marca possono essere suddivisi in tre gruppi:

- Il primo gruppo riguarda le scelte iniziali degli elementi o dei segni che costituiscono l'identità della marca, tra cui i nomi, i loghi, i simboli, i personaggi, i testimonial, i *jingle* (motivo musicale utilizzato nelle campagne pubblicitarie) il *packaging* e le insegne.
- Il secondo gruppo è rappresentato dal prodotto stesso, dal servizio e da tutte le attività e i programmi di marketing che lo sostengono.
- Infine, il terzo gruppo include altre associazioni trasferite indirettamente alla marca attraverso il collegamento con altre entità, come persone, luoghi o oggetti.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> Kotler, P., Keller, K. L., Ancarani, F., & Costabile, M. (2014). *Marketing management 14/e*. Pearson.

### 2.2.1. Il brand DNA

“*Products are made in the factory, but brands are made in the mind*”<sup>32</sup>. Iniziare un capitolo sul *brand* con l'aforisma di Walter Landor pone immediatamente una distinzione fondamentale e chiarificatrice: quella tra il concetto di marchio, che rappresenta l'essenza e l'identità profonda di un'organizzazione, e il logo, ovvero l'elemento visivo che ne simboleggia la riconoscibilità. Questo capitolo esplora in profondità questa distinzione essenziale, esaminando come il marchio rappresenti molto più del mero aspetto visivo di un'organizzazione, incarnando invece i suoi valori fondamentali, la sua missione e la promessa al suo pubblico. Iniziare con la citazione di Walter Landor non solo pone le fondamenta per una comprensione approfondita del concetto di marchio ma invita anche a riflettere sull'importanza della costruzione di una relazione emotiva e psicologica con il consumatore. Il *brand*, in termini linguistici, rappresenta allo stesso tempo il significante e il significato dell'azienda, un elemento formativo e coesivo che funge da collegamento verso gli *stakeholder* esterni e da collante per i dipendenti. Questa coesione si basa su valori tangibili e intangibili che costituiscono la sua promessa. Per raggiungere tale risultato complesso, è fondamentale avere una visione aziendale chiara che comprende la *mission* (cosa facciamo), la *vision* (perché lo facciamo), i *values* (come lo facciamo) per definire una *brand strategy*, e più in generale la *company strategy*, durevole e proiettata al futuro. Il marchio svolge un ruolo cruciale nella creazione e difesa del vantaggio competitivo, costruendo un patrimonio aziendale immateriale con attributi distintivi che stabiliscono legami inscindibili con i consumatori. Comunicando valori, messaggi e attributi che definiscono l'identità dell'offerta, il brand rappresenta un insieme indissolubile di benefici funzionali e simbolici che incarnano la *value proposition* (proposta di valore).

Il “*Brand DNA*” è una metafora utilizzata nel marketing per descrivere gli elementi fondamentali che costituiscono l'identità di un marchio. Assomiglia al concetto di DNA biologico in quanto rappresenta gli elementi essenziali che definiscono ciò che il marchio è, la sua personalità, la sua missione, i suoi valori e la sua posizione nel mercato. Questi elementi includono la visione e la missione dell'azienda, i valori fondamentali che guidano le sue azioni, la personalità del marchio, la sua storia, il suo stile comunicativo e altre caratteristiche distintive che lo differenziano dai suoi concorrenti. In sostanza, il *Brand dna* è ciò che rende un marchio unico e riconoscibile agli occhi dei consumatori. I brand hanno il compito di essere il legame relazionale tra l'azienda e il cliente, tra la domanda e l'offerta, tra l'organizzazione e l'utente. In questa fase iper-tecnologica e affollata di messaggi, la sfida di conquistare l'attenzione dei clienti diventa sempre più dura, e il valore e la forza del brand in questo contesto diventano sempre più importanti. Si aggiunge alla *brand awareness*, ovvero la notorietà del marchio, anche la *brand advocacy*, ovvero la fedeltà. Quest'ultima è fondamentale per orientare la scelta del cliente e trattenerlo nel tempo, gestendo l'impatto dei concorrenti.

---

<sup>32</sup> I prodotti sono realizzati nella fabbrica, ma i marchi si creano nella mente

Come la *brand awareness* può essere spontanea o sollecitata e dipende molto spesso dalla capacità di investimento, così la *brand advocacy* può essere sollecitata con una campagna volta a generare raccomandazioni e attraverso una forza vendita motivata e appassionata che sia disposta a difendere il proprio marchio e prodotto nel mondo digitale. In questo senso entra il concetto di *employee advocacy*, che consiste nel costruire una comunità di lavoratori orgogliosi di appartenere alla propria organizzazione, e disposti a trasmettere la cultura e i valori dell'azienda.

La vision, la missione e i valori, quindi il DNA del *brand*, devono essere condivisi con i dipendenti tanto quanto gli usi e i comportamenti richiesti, il codice etico e anche il tono di voce con cui l'azienda si rivolge ai clienti, sono elementi fondamentali della *brand promise*, che è centrale nell'organizzazione e nell'azienda, e pertanto è necessario che abbiano la massima diffusione. Il *brand* utilizzato come leva di differenziazione consente di dare maggiore valore e quindi attuare strategie di *pricing* a maggiore marginalità, anche in mercati con alto livello di sostituibilità.<sup>33</sup>

### 2.2.1. La brand Image

La *brand image* (immagine di marca) è il principale motore della *brand equity*, che si riferisce alla percezione generale e al sentimento dei consumatori nei confronti di un marchio ed influisce sul comportamento dei consumatori. Per i marketer, qualunque siano le strategie di marketing delle loro aziende, lo scopo principale delle loro attività è chiaramente quello di influenzare la percezione e l'atteggiamento dei consumatori nei confronti di un marchio, stabilire l'immagine del marchio nella mente dei consumatori e stimolare il comportamento effettivo di acquisto del marchio, aumentando quindi le vendite e massimizzando la quota di mercato sviluppando l'equità del marchio. La maggior parte degli studi misura l'equità del marchio dal punto di vista del consumatore o dall'azienda stessa. Da un lato, alcuni ricercatori ritengono che la percezione soggettiva dei consumatori (ad esempio, l'atteggiamento, la valutazione, la soddisfazione, ecc.) sia la chiave per l'equità del marchio. Anche se la decisione di consumo sarà influenzata dalle caratteristiche e dagli attributi del marchio, essa è determinata dalla percezione dei consumatori dell'immagine del marchio in un senso più profondo. Nonostante il cambiamento dello stile di vita dei consumatori e del modo di elaborare le informazioni, l'immagine del marchio rimane il fattore di impatto dominante sulle decisioni di consumo. D'altra parte, alcuni ricercatori ritengono che l'equità del marchio dovrebbe essere valutata in termini di quota di mercato, valore di mercato e flusso di cassa. Inoltre, gli studi esistenti considerano le performance finanziarie e non finanziarie come manifestazione dell'equità del marchio. Le performance finanziarie possono essere descritte come premio di marca e quota di mercato; le performance non finanziarie si riferiscono alla consapevolezza del marchio, alla reputazione, alla fedeltà e alle associazioni del marchio. Seguendo l'analisi dell'equità del marchio dal punto di vista del consumatore e dal punto di vista delle performance non finanziarie, questo studio analizza la relazione tra l'immagine del marchio e l'equità del marchio esaminando l'atteggiamento dei consumatori e l'intenzione di acquisto.

---

<sup>33</sup> Comin, G. Comunicazione integrata e il reputation management, 2019.

Secondo Keller (1993), una *brand image* positiva si crea collegando associazioni uniche e forti del marchio con i ricordi dei consumatori attraverso campagne di marketing. Per rispondere positivamente ad una campagna di *branding*, i consumatori devono prima conoscere il marchio. Se esso è noto ai consumatori, l'azienda potrebbe spendere meno per l'estensione del marchio pur ottenendo risultati migliori. Alcuni studiosi sostengono che l'equità del marchio derivi dalla fiducia dei clienti nel marchio, che aumenta quando il marchio svolge le funzioni previste, ha un'immagine sociale positiva, è riconosciuto e apprezzato dai consumatori, ha un buon rapporto tra valore e funzionalità, e ispira fiducia. Con la crescente concorrenza sul mercato, i consumatori tendono a basare le loro decisioni di acquisto sull'immagine del marchio piuttosto che sul prodotto stesso. Inoltre, quando l'immagine del marchio si allinea al concetto di sé del consumatore, quest'ultimo sarà più propenso a preferirlo. Pertanto, per i marketer, è importante verificare la coerenza tra l'immagine del marchio e il concetto di sé dei consumatori per creare una connessione emotiva e migliorare l'attrattiva del marchio.<sup>34</sup>

### 2.2.2. Il ruolo dello storytelling per accrescere il valore

Negli ultimi decenni, la narrativa ha subito una riscoperta e una valorizzazione che vanno oltre la sua definizione tradizionale come forma d'arte letteraria. Oggi è vista come uno strumento cruciale per comprendere e interpretare i principali fenomeni della vita, consentendo a ciascun individuo di scegliere autonomamente i valori su cui basare la propria appartenenza al mondo. La narrazione occupa ogni ambito dell'agire individuale: prima di votare, si acquisiscono informazioni sulla storia di un partito o di un candidato pubblico; prima di intraprendere un viaggio, si raccolgono informazioni sulla popolazione locale e sulle sue abitudini e tradizioni; infine, prima di acquistare un prodotto, ci si informa sull'azienda che lo produce e sulla sua storia. Questo rinnovato interesse per la narrazione è stato amplificato dalla rivoluzione tecnologica e dalla diffusione delle nuove tecnologie digitali, che hanno trasformato radicalmente i modelli di comunicazione esistenti. Sia che si tratti di cittadini o consumatori, ogni individuo è costantemente coinvolto nel processo comunicativo e quindi nella narrazione. Il passaggio dalle forme tradizionali di comunicazione ai canali digitali ha consentito a ciascun individuo di instaurare nuove modalità di interazione e di costruire un dialogo alla pari con le organizzazioni. Questo cambiamento ha reso il cittadino-consumatore non più un semplice destinatario passivo della comunicazione, ma un partecipante attivo, caratterizzato da continua interattività. La narrazione riveste un ruolo essenziale anche nella relazione impresa-consumatore, poiché il consumo non rappresenta più solo la soddisfazione di un bisogno, ma comunica anche l'identità, le credenze e le aspettative dell'individuo, oltre al suo senso di appartenenza sociale.

---

<sup>34</sup> Zhang, Y. (2015). The impact of brand image on consumer behavior: A literature review. *Open journal of business and management*, 3(01), 58.

Il prodotto non è solo un oggetto con caratteristiche fisiche, ma veicola anche valori e messaggi, assumendo una valenza simbolica che riflette la filosofia dell'impresa. Nell'ambiente competitivo moderno, la capacità di coinvolgere gli individui attraverso esperienze emozionanti e di creare una relazione emotiva tra il marchio, il prodotto e il consumatore finale è essenziale per ottenere un vantaggio competitivo.

In questo contesto, lo *storytelling* è diventato un elemento chiave per la creazione di valore, consentendo alle aziende di creare una connessione autentica e duratura con il proprio pubblico e definendo le linee guida per il raggiungimento di una posizione distintiva sul mercato.

L'abilità di coinvolgere il pubblico e di connettersi con la dimensione emozionale e simbolica dell'individuo è cruciale per comunicare efficacemente, poiché i mercati sono essenzialmente conversazioni e il consumo stesso può essere considerato una forma di narrazione.

Lo *storytelling* aziendale è diventato una tendenza diffusa sempre più negli ultimi anni in quanto le organizzazioni hanno riconosciuto il potenziale delle storie nell'ambito delle loro strategie di business per distinguersi e ottenere un posizionamento competitivo sul mercato. Questo approccio mette l'accento sul concetto di storia e sui requisiti essenziali che devono essere soddisfatti: un punto di partenza, un evento significativo e una conseguenza correlata a quell'evento.

Il *corporate storytelling* consiste nell'uso di tecniche narrative nell'ambito aziendale. Le storie diventano parte integrante della vita di un'organizzazione e, se raccontate efficacemente, possono contribuire a consolidare la reputazione e la percezione dell'azienda nel pubblico esterno. Questo approccio può essere declinato in vari contesti e utilizzare diversi strumenti a seconda degli obiettivi e dei destinatari specifici.

Nella comunicazione esterna, il *corporate storytelling* mira a rafforzare l'immagine del brand e a motivare i clienti durante il processo di acquisto. Nel caso del *brand storytelling*, l'obiettivo è raccontare la storia complessiva dell'organizzazione, la sua visione, la missione e il suo impatto sulla comunità. D'altro canto, il *product storytelling* si concentra sulla promozione e il posizionamento dei singoli prodotti o servizi nella mente dei consumatori.

Nella comunicazione interna, il *corporate storytelling* viene utilizzato per coinvolgere e motivare il personale, incoraggiandolo a contribuire attivamente alla creazione e alla diffusione della cultura aziendale. Questo aspetto, chiamato *organizational storytelling*, serve a valorizzare le sinergie interne dell'organizzazione, promuovendo la condivisione dei valori e delle esperienze aziendali tra i membri del team. In un contesto competitivo caratterizzato da turbolenza e incertezza, le imprese possono rischiare di trasmettere messaggi frammentati o contraddittori nel tentativo di interagire con il proprio pubblico.

Uno dei rischi principali è il disallineamento tra l'identità dell'impresa e l'immagine che essa proietta all'esterno. L'identità aziendale rappresenta i valori fondamentali e gli obiettivi che l'impresa intende perseguire nel tempo, mentre l'immagine percepita esternamente si basa sulla corrispondenza tra questa identità e il valore distintivo del *brand*. È quindi essenziale che l'organizzazione adotti mezzi di comunicazione innovativi per garantire coerenza e armonia nei messaggi trasmessi.

La *corporate story*, intesa come l'insieme dei valori, principi e strategie che l'azienda intende incarnare nel tempo, è il risultato di una complessa fusione tra narrazioni interne ed esterne e percezioni del pubblico. Le storie interne includono newsletter, blog aziendali, riunioni e formazioni del personale; le storie esterne comprendono comunicati stampa, relazioni pubbliche, pubblicità e responsabilità sociale d'impresa; infine, le storie dal consumo si riferiscono ai feedback dei clienti e alle credenze del pubblico.

La coerenza rappresenta un valore fondamentale per l'organizzazione, poiché garantisce che i valori siano trasferiti in modo uniforme e coerente, mantenendo una visione d'insieme. Questo è essenziale per costruire e preservare nel tempo una reputazione solida e affidabile.

La diffusione della *corporate identity* dell'azienda nell'ambiente esterno avviene attraverso il processo di *brand storytelling*, che include anche il brevetto *retelling*, mirato a colmare eventuali discrepanze tra *corporate identity* e *corporate image*. Questo processo permette di trasmettere ciò che l'impresa è veramente. Come avviene questo processo? La letteratura sullo storytelling aziendale suggerisce alcuni passaggi chiave. Prima di tutto, è necessario elaborare un messaggio chiaro, individuare una storia con un conflitto centrale, definire i personaggi e delineare una trama coerente.

Ma prima ancora di entrare nei dettagli della narrazione, è fondamentale definire gli attributi distintivi dell'azienda e dei suoi interlocutori, nonché stabilire come si desidera essere percepiti e ricordati. Questo passaggio è essenziale per allineare il messaggio con la strategia complessiva dell'organizzazione.

In secondo luogo, poiché l'efficacia del messaggio dipende dalla sua comprensibilità per il pubblico, è cruciale identificare i tratti distintivi del proprio target attuale e potenziale, tenendo conto dei loro gusti e aspettative. Questo richiede la considerazione di variabili come il contesto territoriale e le abitudini di consumo. Una volta raccolte queste informazioni, si può procedere con la definizione del contenuto della narrazione. Successivamente, si crea una situazione di conflitto narrativo che rappresenti un ostacolo tra l'organizzazione e i suoi obiettivi. Il conflitto è l'elemento centrale di qualsiasi racconto, in quanto è ciò che impone una sfida e stimola l'azione. I personaggi sono un altro elemento fondamentale della narrazione, in quanto sono loro che guidano la storia e agiscono per superare il conflitto e raggiungere gli obiettivi. Infine, la narrazione deve avere una trama ben definita, con eventi logici e articolati in una sequenza temporale chiara e comprensibile. Solo seguendo questi passaggi, il racconto sarà efficace e coinvolgente per il pubblico a cui è destinato.<sup>35</sup>

### 2.2.3. Il marketing esperienziale

Il marketing esperienziale è diventato un concetto di fondamentale importanza per l'avanzamento in settori come il commercio al dettaglio, il turismo e il marketing degli eventi; tuttavia, nel settore dei beni di lusso, sembra non essersi impegnato esplicitamente sulle questioni teoriche coinvolte. Ciò solleva la domanda su cosa possa offrire il marketing esperienziale ai marketer all'interno del settore dei beni di lusso? In questo capitolo, cercheremo di introdurre il dibattito sul marketing esperienziale e dimostreremo come le domande

---

<sup>35</sup> Comin, G. Comunicazione integrata e il reputation management, 2019.

sollevate dal concetto siano cruciali per lo sviluppo e l'attuazione di strategie di marketing efficaci all'interno del settore dei beni di lusso. Il marketing dei beni di lusso è diventato sempre più complesso, essendo associato non solo alla trasmissione di un'immagine di qualità, prestazioni e autenticità, ma anche al tentativo di vendere un'esperienza collegandola ai costrutti dello stile di vita dei consumatori. Il marketing esperienziale è una tendenza in crescita in tutto il mondo, evidente nella maggior parte dei settori dell'economia globale. Il marketing esperienziale descrive essenzialmente iniziative di marketing che offrono ai consumatori esperienze approfondite e tangibili al fine di fornire loro informazioni sufficienti per prendere una decisione d'acquisto. Si è evoluto come risposta a una percezione di transizione da un'economia di servizi a una personificata dalle esperienze in cui i consumatori partecipano. Pine e Gilmore ( 1998) suggeriscono di pensare alle esperienze attraverso due costrutti bipolari - partecipazione e connessione del cliente. Di seguito presenteremo il seguente grafico, basato sul coinvolgimento e sull'intensità del cliente, per identificare quattro 'zone esperienziali'. Le quattro zone esperienziali sono le seguenti;

- Intrattenimento,
- Educazione,
- Fuga
- Estetica

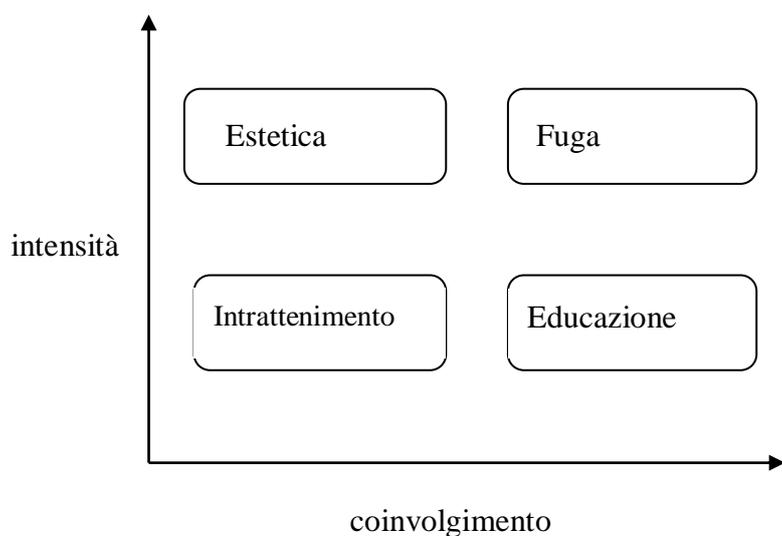


Figura 2.2 - Zone esperienziali. Fonte: Adattato da Pine e Gilmore, 1998 ; Kapferer et al. (2017)

Le esperienze che pensiamo come *Intrattenimento* come sfilate di moda presso boutique di designer e grandi magazzini di lusso, di solito coinvolgono un basso grado di coinvolgimento e intensità del cliente. Ad esempio, i negozi flagship di Gucci e Chanel a Tokyo hanno aggiunto ristoranti e bistrot con chef di fama ( Miller 1997).

Gli accademici e i praticanti hanno sviluppato framework per aiutare a formulare strategie per lo sviluppo di strategie di branding esperienziale. Smith ( 2003) ha proposto un processo in sei fasi.

Tuttavia, per i marketer dei beni di lusso, la chiave è applicare un approccio più olistico, cioè incorporare l'intrattenimento in aree al di fuori dell'esperienza immediata. Ad esempio, il meraviglioso spettacolo di Fendi organizzato sulla Grande Muraglia cinese è qui un esempio convincente.

Le attività nella zona *Educativa* coinvolgono quelle in cui i partecipanti sono più attivamente coinvolti, ma il livello di intensità è ancora basso. In questa zona, i partecipanti acquisiscono nuove competenze o migliorano quelle che già possiedono.

Le attività di *fuga* sono quelle che coinvolgono un alto grado sia di coinvolgimento che di intensità, e sono chiaramente una caratteristica centrale di gran parte del consumo di lusso. Questo è evidente nel settore del turismo e dell'ospitalità di lusso.

Quando l'elemento dell'attività è ridotto ad un coinvolgimento più passivo per natura, l'evento diventa *Estetico*. Un alto grado di intensità è chiaramente evidente in questa attività, ma ha poco effetto sul suo ambiente, come ammirare l'architettura o il design degli interni delle boutique di lusso. Il design in cristallo di vetro di sei piani del negozio Prada a Tokyo, concepito dagli architetti Herzog e de Meuron, è diventato un esempio di architettura contemporanea non convenzionale. Allo stesso modo, la ristrutturazione del negozio principale di Ermenegildo Zegna a New York, ideata da Peter Marino e ispirata al patrimonio tessile italiano, cerca di coinvolgere i visitatori attraverso tutti i sensi. Ancora una volta, è facile concludere che gran parte dell'attività dei beni di lusso ha natura estetica, con i consumatori che si immergono nell'esperienza, ma con poco coinvolgimento attivo.

Dunque, il marketing esperienziale è un' orientamento relativamente nuovo che sta guadagnando terreno non solo nelle economie occidentali ma anche in quelle emergenti e fornisce un contrasto al marketing tradizionale. Mentre i tradizionali quadri di marketing vedono i consumatori come decision-maker razionali focalizzati sulle caratteristiche funzionali e sui benefici dei prodotti, il marketing esperienziale vede i consumatori come esseri emotivi, focalizzati sul raggiungimento di esperienze piacevoli.<sup>36</sup>

Una parte significativa del cosiddetto *grassroots marketing* ( marketing dal basso ) consiste negli eventi di marketing esperienziale, i quali vanno oltre la mera comunicazione delle caratteristiche e dei benefici di un prodotto o servizio (Kotler et al., 2014). Questi eventi creano una connessione diretta tra il prodotto o servizio e le esperienze che suscitano emozioni, apprendimento e conoscenza in chi vi partecipa, generando così un passaparola positivo e una promozione diffusa della marca e dei suoi valori. L'obiettivo non è solo quello di vendere qualcosa, ma di dimostrare in che modo una marca possa arricchire la vita dei clienti, conferendo loro un senso più profondo.

I consumatori sembrano apprezzare questo approccio: secondo un sondaggio condotto tra i partecipanti a eventi dal vivo, il 4/5 degli intervistati ha dichiarato di aver provato un coinvolgimento maggiore rispetto a tutte le altre forme di comunicazione. La maggioranza degli intervistati ha anche indicato che il marketing esperienziale forniva loro più informazioni rispetto ad altre forme di comunicazione, spingendoli a consigliare ad altri di partecipare agli eventi e rendendoli più recettivi nei confronti di altre attività di marketing della marca.

---

<sup>36</sup> Kapferer, J. N., Kernstock, J., Brexendorf, T. O., & Powell, S. M. (Eds.). (2017). *Advances in luxury brand management*. Springer.

Di conseguenza, le imprese possono creare un'immagine forte invitando i clienti attuali e potenziali a visitare le loro sedi e le loro strutture produttive, sfruttando così il potenziale del marketing esperienziale per consolidare i legami con la propria clientela e promuovere i valori aziendali.<sup>37</sup>

#### **2.2.4. La sostenibilità come driver del valore**

L'integrazione tra economia d'impresa e istanze etiche è sempre stata storicamente problematica, con il mondo economico che ha spesso considerato etica ed economia come elementi separati, senza sinergie evidenti (Kotler et al., 2014). Tuttavia, il crescente riconoscimento dell'importanza della responsabilità sociale d'impresa, dell'etica e della sostenibilità ha portato a una trasformazione significativa delle dinamiche sociali ed economiche. Questo ha portato alla legittima affermazione delle considerazioni etiche e sociali negli studi di economia d'impresa. La necessità di avvicinare l'economia all'etica non è dovuta alla sua semplicità, ma piuttosto agli enormi benefici che possono derivarne. Queste parole, tratte da Amartya Sen, riflettono l'idea che l'integrazione di buone pratiche manageriali e comportamenti etici può portare a risultati positivi, specialmente in termini di creazione di valore da parte delle imprese. Il concetto di valore, sia semplice che complesso, è oggetto di studio da parte dei teorici dell'economia d'impresa da molti anni, e rappresenta ora un elemento centrale nel presente lavoro.<sup>38</sup>

#### **2.3.1. Green Marketing**

Il Green Marketing è un approccio strategico che mira a sviluppare e promuovere prodotti e servizi eco-sostenibili, cioè quelli capaci di soddisfare le esigenze dei consumatori senza arrecare danni all'ambiente. Risulta dunque necessaria un ripensamento ed una revisione delle strategie aziendali che riguardano la modifica dei prodotti o dei processi produttivi, dei materiali di imballaggio e della comunicazione sia interna che esterna dell'azienda (John, 2010b).

Lo scopo principale del Green Marketing è quello di rendere l'alternativa ecologica normale ed accettabile agli occhi dei consumatori.<sup>39</sup>

Sebbene inizialmente possa sembrare che i concetti di ecologia e di marketing siano opposti, esiste una leva operativa che li collega: la comunicazione. Il marketing, infatti, propone nuovi stili di vita ai consumatori, il che può essere un punto d'incontro con gli obiettivi ambientali.

La sostenibilità, intesa come compatibilità degli obiettivi ambientali con la prosperità economica, è un principio chiave del Green Marketing. Questo approccio non mira solo alla sensibilizzazione ambientale, ma anche al profitto economico, rappresentando un'intersezione tra l'ambiente e il commercio.

Il Green Marketing può rilevarsi in diverse modalità e livelli di intensità quali l'informazione ( maggiore è la conoscenza delle tematiche verdi e maggiore sarà la volontà e l'attenzione dei consumatori nelle proprie scelte comportamentali ), la promozione degli stili di vita sostenibili e l'azione culturale.

---

<sup>37</sup> Kotler, P., Keller, K. L., Ancarani, F., & Costabile, M. (2014). *Marketing management 14/e*. Pearson.

<sup>38</sup> Iandolo, F., & Caputo, F. (2018). *La creazione di valore tra economia, impresa e sostenibilità* (Vol. 2). Edizioni Nuova Cultura.

<sup>39</sup> John, G. (2010) *The green marketing manifesto*. Francesco Brioschi Editore

Per essere efficace nel lungo periodo, deve possedere almeno cinque caratteristiche fondamentali, note come le 5 "I" del Green Marketing:

1. Intuitivo: le alternative ecologiche devono essere comprensibili ed accessibili
2. Integrante: deve esistere una correlazione tra l'aspetto ecologico e commerciale, tra l'aspetto tecnologico e sociale. I risultati di business devono integrarsi a quelli ambientali.
3. Innovativo: deve produrre una vera innovazione che crei nuovi prodotti e nuovi stili di vita
4. Invitante: le alternative sostenibili devono essere interessanti in modo tale da modificare la considerazione di scomodità e sacrificio associate a queste scelte.
5. Informato: deve stimolare l'educazione ambientale e la partecipazione attiva dei clienti.

Le imprese che adottano un modello manageriale avanzato solitamente seguono strategie ambientali che riguardano sia i prodotti e il packaging, sia i processi produttivi. Queste strategie puntano alla progettazione e promozione di prodotti eco-sostenibili e all'utilizzo di tecnologie pulite che consentono di risparmiare risorse ambientali e ridurre le emissioni e i rifiuti. Le strategie comunicazione in questo contesto includono iniziative come pubblicità, promozioni, sponsorizzazioni e relazioni pubbliche. Queste attività aspirano a creare una conoscenza diffusa delle pratiche sostenibili adottate dalle imprese per ottenere il riconoscimento del pubblico e migliorare il rapporto con le istituzioni. Le strategie di alleanza puntano all'ottenimento di un impegno comune di imprese dello stesso settore per condividere competenze, metodologie ed esperienze riguardanti la variabile ambientale, spesso frammentata.

La sfida del Green Marketing richiede l'impegno sia dei consumatori che delle aziende. I consumatori devono valutare l'etica delle aziende non solo basandosi sui comportamenti passati, ma anche considerando gli impegni attuali e futuri e adottando comportamenti green. D'altro canto, le aziende devono prendere decisioni considerando non solo i fattori finanziari ma anche l'impatto sociale e ambientale delle proprie attività, e sensibilizzare i consumatori in tal senso.

In un periodo di crisi economica e ambientale, l'innovazione sostenibile diventa uno strumento per invertire il trend negativo. Le aziende devono evitare sprechi di risorse e puntare su idee vincenti per soddisfare le nuove esigenze dei consumatori.

Il Green Marketing è quindi una forma di marketing responsabile che non può ignorare la Responsabilità Sociale d'Impresa (CSR) propugnata dall'Unione Europea, integrando preoccupazioni etiche nelle strategie aziendali. Questa responsabilità sociale è essenziale per lo sviluppo sostenibile.

Inoltre, l'azione green rappresenta un'opportunità per lo sviluppo di un'economia globale sostenibile, che tenga conto della capacità del pianeta di supportarla. Il Green Marketing è diventato indispensabile per la sopravvivenza aziendale e conferisce legittimità sociale alle imprese.

La sfida del Green Marketing si pone quindi come una sfida ambientale, economica e sociale che richiede un impegno collettivo.<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> Marzulli, L., Pazienza, R., Zammartini, S., & Macaddino, V. Project work GREEN MARKETING. Disponibile su [http://service.istud.it/up\\_media/pwmaster13/tesina\\_green\\_marketing.pdf](http://service.istud.it/up_media/pwmaster13/tesina_green_marketing.pdf)

### 3. Moda, Turismo e Sostenibilità: Strategie di valorizzazione nel Contesto Italiano

#### 3.2. Panoramica del settore moda e turismo in Italia

In questo capitolo tratteremo diverse tematiche, già affrontate precedentemente, ma attraverso un punto di vista più concreto, reale e innovativo. Partendo dall'analisi di tendenze culturali connesse al settore della moda, dell'economia e della società, il capitolo ha l'obiettivo di offrire una visione completa su come l'argomento della moda e del turismo si influenzino reciprocamente. Moda e turismo rappresentano due ambiti che possono impattare notevolmente sull'economia di un paese. Anche se rappresentano due settori distinti, entrambi mirano alla realizzazione di un sogno, all'ottenimento di uno status e alla creazione di un'esperienza memorabile (Pierini 2019). La loro convergenza, dunque, è un argomento plausibile, soprattutto se consideriamo un elemento chiave: la cultura.

In effetti, il percorso verso il riconoscimento culturale di moda e turismo ha ottenuto notevoli sviluppi; un esempio è il Codice dei beni culturali e del paesaggio, adottato dal ministero italiano dei beni e delle attività culturali nel 2004. Questa legislazione ha permesso alla moda di essere riconosciuta come parte integrante della cultura, superando la visione di un settore guidato solo da logiche economiche. Il turismo assume un posizione ben precisa all'interno delle industrie culturali e creative, grazie allo studio effettuato nel 2006, *"The Economy of Culture in Europe"*.<sup>41</sup> Questo studio ha sottolineato il ruolo del turismo culturale come parte integrante di queste industrie, che sono dedicate alla produzione e distribuzione di beni e servizi culturali. Questa classificazione riconosce il turismo culturale non solo come un veicolo di svago, ma anche come un importante promotore e diffusore della cultura a livello globale.<sup>42</sup>

#### 3.2.4. Il turismo in Italia

Il turismo rappresenta un pilastro fondamentale dell'economia italiana, contribuendo direttamente a circa il 5% del PIL e influenzando indirettamente fino al 13% dello stesso. In termini occupazionali, esso offre il 6% degli impieghi diretti, raggiungendo il 15% se consideriamo gli impatti indiretti (Morenodigiaco, 2022).

Questa rilevanza economica origina dal patrimonio artistico e naturale che l'Italia custodisce. Nell'anno 2020, l'Italia contava 4.265 entità museali suddivise in 3.337 musei, 295 aree archeologiche e 633 monumenti. Quasi 2.400 comuni italiani ospitavano almeno una struttura museale, dimostrando come la cultura sia radicata nel tessuto nazionale. Inoltre, l'Italia accoglie migliaia di luoghi di culto, borghi medievali, palazzi e residenze storiche, arricchendo ulteriormente l'offerta culturale e turistica. L'Italia si distingue anche per il numero di siti riconosciuti come Patrimoni dell'Umanità dall'UNESCO, posizionandosi come uno dei paesi con il maggior numero di riconoscimenti a livello globale. Nonostante la sua estensione territoriale rappresenti solo lo 0,2% del globo, l'Italia ospita il 5% dei siti Patrimonio

---

<sup>41</sup> KEA (2006), *The economy of culture in Europe*, 53–6.

<sup>42</sup> Pierini, M. C. (2019). La cultura della moda come driver per il turismo. *ZoneModa Journal*, 9(2), 185-193.

dell'Umanità, con 1.154 siti registrati in 167 paesi all'inizio del 2022. Questo non solo mette in risalto l'importanza culturale dell'Italia, ma anche il suo ruolo cruciale nel mantenimento e nella promozione del patrimonio globale.<sup>43</sup>

### 3.2.5. Quando il turismo incontra la Moda

Le industrie culturali e creative in Italia hanno acquisito un ruolo cruciale, essendo riconosciute come motori di innovazione capaci rendere più attraente l'offerta turistica del paese (Rabbiosi et al., 2018).

Questo ha spinto verso una maggiore collaborazione tra i due settori, che sono invitati a operare in modo trasversale. Attualmente la moda rappresenta un fattore chiave nella scelta delle destinazioni turistiche, dando vita a un settore specifico noto come *Fashion Tourism*. Quest'ultimo si può identificare come il movimento e la permanenza di persone fuori dal loro ambiente abituale per apprezzare, vivere e potenzialmente acquistare moda. Jennifer Craik, nel suo saggio "*Fashion, Tourism, and Global Culture*" (2013), identifica dieci tipologie di *fashion tourism*. Alcune di queste sono strettamente legate alla moda, mentre altre sono più generali; tutte però evidenziano come la moda si manifesti nel turismo, sia attraverso l'adozione di costumi tipici locali sia tramite l'acquisto di abbigliamento presso boutique di designer del luogo. Nella disamina di Jennifer Craik sulla relazione tra moda e turismo, emerge l'assenza degli aspetti culturali più tradizionali come musei, archivi e fondazioni legati alla moda, che sono altrettanto vitali per incrementare l'attrattiva turistica di una località. Pertanto, nell'approfondire ulteriormente il concetto di *fashion tourism*, è possibile segmentarlo in tre principali categorie, ognuna delle quali mette in luce un aspetto differente :

- Shopping Tourism: Questo segmento si concentra principalmente sull'acquisto. I turisti sono attratti dai vari spazi commerciali, dai distretti dello shopping ai grandi magazzini e boutique esclusive, dove possono vivere un'esperienza di acquisto unica.
- Turismo legato agli Eventi: Questa nicchia è animata da eventi di grande rilievo come le settimane della moda (es. Milano Fashion Week, Vogue Fashion Night Out) che attirano visitatori interessati a vivere in prima persona le ultime tendenze e l'energia dell'industria della moda.
- Turismo Culturale della Moda: Questa categoria pone l'accento sulla dimensione culturale della moda, includendo la visita a musei della moda, mostre, archivi storici e fondazioni che conservano e celebrano la storia e l'arte del vestire.

È interessante osservare che, mentre il *shopping tourism* tende ad essere il più popolare per il suo immediato appeal e la gratificazione dell'acquisto, la sua connessione con aspetti più profondamente culturali può risultare relativamente superficiale. Al contrario, il turismo culturale della moda, pur essendo meno popolare in termini numerici, offre un'immersione più ricca e profonda nella cultura.<sup>44</sup>

---

<sup>43</sup> Italia in Dati (2022). *Il settore del turismo in Italia*. Disponibile su <https://italiaindati.com/turismo-in-italia/>

<sup>44</sup> Pierini, M. C. (2019). La cultura della moda come driver per il turismo. *ZoneModa Journal*, 9(2), 185-193.

### 3.3. Sinergia tra lusso e turismo: Analisi SWOT del mercato

L'analisi SWOT è un metodo di pianificazione strategica utilizzato per valutare un'organizzazione, un progetto specifico o qualsiasi altra attività di business. La valutazione sinergica delle forze (*Strengths*) e delle debolezze (*Weakness*), delle opportunità (*Opportunity*) e delle minacce (*Threats*), è nota come analisi SWOT (Kotler et. Al 2014). Questo strumento diventa cruciale nel momento in cui si desidera, nell'ambito della propria analisi, monitorare sia l'ambiente esterno sia quello interno. I punti di forza e di debolezza sono propri del contesto di analisi mentre, le opportunità e le minacce, derivano dalle condizioni presenti nell'ambiente esterno. Una *business unit* deve tenere sotto osservazione le principali forze del macroambiente e gli attori del microambiente che influenzano la sua capacità di generare profitto, implementando un sistema di *intelligence di marketing* per identificare le principali tendenze e sviluppi, oltre alle opportunità e minacce emergenti. Una strategia di marketing efficace si traduce nella capacità di riconoscere opportunità di mercato, svilupparle e riuscire ad ottenere un vantaggio economico. Invece, un'opportunità di mercato, rappresenta il settore in cui i bisogni o gli interessi degli acquirenti possono essere potenzialmente soddisfatti dall'impresa in modo profittevole.

Dopo aver condotto un'analisi SWOT, l'impresa è pronta per stabilire obiettivi specifici per il periodo in questione, definendo traguardi chiari in termini di attività e tempi, sui quali basare la pianificazione. Le *business unit* (unità di business) tendono a perseguire una varietà di obiettivi, tra cui la redditività, lo sviluppo delle vendite, l'incremento della quota di mercato, la riduzione del rischio, l'innovazione e il rafforzamento della reputazione aziendale. Ogni *business unit* dovrebbe formulare questi obiettivi e poi adottare un processo di gestione per obiettivi. Affinché la gestione sia efficace gli obiettivi della business unit devono soddisfare quattro criteri essenziali: devono avere una struttura gerarchica secondo un criterio di importanza decrescente; devono essere espressi chiaramente in termini quantitativi e puntuali. La strategia, poi, definisce come la business unit intende raggiungere gli obiettivi prefissati. Ogni unità deve pianificare una strategia di marketing che sia integrata con una strategia tecnologica e una strategia di acquisizione delle risorse che sia coerente e sostenibile.<sup>45</sup>

Per condurre la nostra analisi risulta necessario effettuare una breve introduzione al settore dei beni di lusso e del turismo per poter, successivamente, svolgere un'analisi congiunta dei due settori.

Il settore dei beni di lusso secondo KPMG è destinato a espandersi significativamente nel corso dei prossimi anni, con una crescita prevista del 3,2% annuo fino al 2028, momento in cui si stima che il mercato raggiungerà un valore di 311,1 miliardi di euro. Questo sviluppo è sostenuto da diversi fattori; si prevede che un incremento del reddito disponibile tra vari segmenti della popolazione potrà intensificare la domanda di prodotti di lusso. Parallelamente, i progressi nel campo tecnologico e l'espansione dei canali di vendita online dovrebbero rendere questi prodotti più accessibili a un pubblico più ampio. In aggiunta, l'incremento

---

<sup>45</sup> Kotler, P., Keller, K. L., Ancarani, F., & Costabile, M. (2014). *Marketing management 14/e*. Pearson.

della visibilità dei marchi attraverso efficaci strategie di marketing sui social media e altre iniziative promozionali è atteso contribuire significativamente all'aumento delle vendite in questo settore.<sup>46</sup>

Per quanto riguarda invece il settore turistico in Italia, nel 2023, abbiamo assistito ad un notevole aumento realizzando un fatturato di 36,6 miliardi di euro, con un impatto significativo sull'economia nazionale (Lazzati, 2024). La digitalizzazione ha giocato un ruolo chiave in questo sviluppo, con *l'e-commerce* che domina il mercato del turismo e dei trasporti. Presentati durante il convegno Travel Innovation Day 2024, i dati dell'Osservatorio *Travel Innovation* della *School of Management* del Politecnico di Milano evidenziano un crescente spostamento verso il digitale, aumentando la comodità e la personalizzazione delle esperienze di viaggio.

L'ospitalità ha visto una robusta ripresa quasi ai livelli pre pandemia, con una marcata preferenza per le prenotazioni online e un incremento delle esperienze all'aria aperta, che rispecchiano un cambiamento nelle preferenze dei consumatori verso attività più immersive con un focus crescente sulla sostenibilità e l'adozione di pratiche di viaggio più responsabili. Dunque, possiamo affermare che il panorama turistico italiano del 2024 si sta trasformando rapidamente e comprende un'integrazione di tecnologia avanzata e pratiche sostenibili che promettono di definire il futuro del settore.<sup>47</sup>

Adesso possiamo procedere con un'analisi SWOT di questi due mercati con l'obiettivo di identificare le leve strategiche che i *brand* di lusso possono utilizzare per capitalizzare le tendenze emergenti e affrontare le sfide correnti. Tramite quest'analisi andremo ad esaminare e delineare i Punti di Forza e di debolezza nonché le opportunità e le minacce offrendo una panoramica complessiva delle dinamiche che caratterizzano questo segmento di mercato. Le seguenti sezioni dell'analisi SWOT ci forniranno gli strumenti per approfondire questi aspetti, esplorando come i marchi di lusso possano sfruttare al meglio le loro risorse e posizionarsi strategicamente nel mercato del turismo di lusso.

### 3.3.4. Punti di forza

I punti di forza individuati per questa analisi sono la *brand awareness* (notorietà del marchio) e le location esclusive. Di seguito, analizzeremo la differenza tra l'immagine del marchio e l'identità del marchio per capire ciò che risulta rilevante per la nostra ricerca. L'immagine di un marchio è identificabile nella percezione che un consumatore ha di un determinato marchio mentre, l'identità del marchio, descrive il modo in cui le aziende vogliono far percepire il loro marchio sul mercato e le aspettative che hanno riguardo

---

<sup>46</sup> KPMG: *luxury and tourism* - Bing. (n.d.-b). Bing da

[https://www.bing.com/search?pglt=41&q=KPMG%3A+luxury+and+tourism&cvid=69bd4024571640a087df3872e6142f12&gs\\_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEEUYOTIGCAEQRRg60gEINjI5OWowajGoAgCwAgA&FORM=ANNTA1&PC=ACTS](https://www.bing.com/search?pglt=41&q=KPMG%3A+luxury+and+tourism&cvid=69bd4024571640a087df3872e6142f12&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEEUYOTIGCAEQRRg60gEINjI5OWowajGoAgCwAgA&FORM=ANNTA1&PC=ACTS)

<sup>47</sup> Lazzati, C. (2024). La ripresa del turismo in Italia, tra trasformazione digitale e sostenibilità. *La Repubblica*. da

[https://www.repubblica.it/economia/rapporti/osservaitalia/trend/2024/01/30/news/la\\_ripresa\\_del\\_turismo\\_in\\_italia\\_tra\\_trasformazione\\_digitale\\_e\\_sostenibilita-422013390/](https://www.repubblica.it/economia/rapporti/osservaitalia/trend/2024/01/30/news/la_ripresa_del_turismo_in_italia_tra_trasformazione_digitale_e_sostenibilita-422013390/)

alla percezione dei consumatori. Tuttavia, i consumatori possono avere una visione del marchio che differisce da quella proposta dall'azienda, come sottolineato da Bian X nel 2011. Con l'evolversi della tecnologia, i consumatori sono diventati più informati e conseguentemente scelgono marchi che non solo sono rinomati, ma che soddisfano anche le loro esigenze specifiche. In tal senso, le aziende sarebbero in grado di superare i loro concorrenti ottenendo un vantaggio competitivo incrementando l'interesse dei consumatori verso l'acquisto dei prodotti del proprio marchio. Secondo Macdonald e Sharp (2000) la prima cosa che viene in mente ai consumatori quando intendono acquistare un prodotto è il nome del marchio, dimostrando l'importanza della consapevolezza del marchio. Se sul mercato un marchio assume una buona posizione sarà in grado di influenzare le decisioni di acquisto dei consumatori. I prodotti con una elevata percezione di marca tendono ad avere una quota di mercato maggiore e una migliore valutazione del valore. Secondo Aaker (1991), il valore percepito permette ai consumatori di formare un giudizio personale sul valore del prodotto, che, offrendo una chiara differenziazione, rende il marchio più distintivo nella percezione dei consumatori.<sup>48</sup>

Dunque, il concetto di valore percepito può essere strategicamente posizionato nello studio della nostra analisi Swot in quanto possiamo associare diversi benefici. Nel mondo del lusso la differenziazione, quindi la capacità di distinguersi dalla massa è fondamentale, in quanto non sono attratti clienti alla ricerca di esperienze eccezionali ma soprattutto li porta alla ricerca di esperienze personalizzate. Inoltre, un elevato valore percepito potrebbe attirare non solo consumatori tradizionali ma anche nuovi segmenti di mercato interessati a nuove esperienze. D'ora in poi faremo riferimento allo studio sul turismo di Altagamma (Turismo di Alta Gamma, 2021) per individuare il secondo punto di forza della nostra analisi.

Il segmento dei *True Luxury Travellers* offre un'opportunità unica per il settore del turismo di lusso, che emerge come un punto di forza chiave nella nostra analisi Swot. Questi consumatori rappresentano, oltre ad una fonte significativa di entrate, un gruppo che ha la tendenza a scegliere esperienze esclusive dove l'alta frequenza di viaggi suggerisce che strategie mirate per attrarre e soddisfare questo segmento di mercato possano portare ad un notevole ritorno economico. Analizzando questa categoria di consumatori più nel dettaglio possiamo affermare che rappresentano un segmento di nicchia nel mercato dei viaggi pur generando un impatto economico notevolmente superiore alla loro dimensione numerica originando circa il 10% dei viaggi complessivi e contribuendo per circa il 12% (circa 360 miliardi di euro) alla spesa totale mondiale in viaggi, escludendo i trasporti. In termini di fonti di informazione, *influencer* e celebrità rappresentano i principali canali di ispirazione per il 23% di questi viaggiatori, seguiti dal passaparola e dai blog di viaggio (18% ciascuno), da riviste specializzate (17%) e pubblicità online (13%). Questa tendenza è ancora più marcata tra i Millennials e la Generazione Z, così come tra i viaggiatori cinesi. In questo contesto l'Italia gioca come al solito un ruolo decisivo. Le destinazioni italiane si distinguono particolarmente in questo contesto, con il 45% dei *True Luxury Travellers* che ha visitato l'Italia almeno una volta negli ultimi

---

<sup>48</sup> Shabbir, M. Q., Khan, A. A., & Khan, S. R. (2017). Brand loyalty, brand image e brand equity: il ruolo di mediazione della brand awareness. *Rivista internazionale di innovazione e studi applicati*, 19(2), 416.

cinque anni. L'Italia è considerata la destinazione numero uno a livello mondiale per le città d'arte e le località campestri, e si posiziona al secondo posto per montagna e grandi città, mentre le località di mare, sebbene molto amate, si classificano al quarto posto. Possiamo concludere che concentrarsi su un ulteriore sviluppo e promozione di destinazioni di lusso potrebbe ulteriormente rafforzare la posizione competitiva del paese.<sup>49</sup>

### 3.3.5. Punti di debolezza

Una volta discussi i punti di forza, possiamo procedere con l'analisi dei punti di debolezza. I punti di debolezza principali troviamo uno scenario economico incerto ed i costi elevati. In questo scenario emergono alcune dinamiche che, negli ultimi anni, hanno influenzato le scelte dei turisti; tale cambiamento è legato soprattutto a crisi economiche globali. (Isnart, 2023).

Questo fattore è diventato decisivo non solo per i *target* a minore capacità di spesa ma anche per gli alto-spendenti di tutte le età. La percezione di un buon rapporto qualità-prezzo per soluzioni di viaggio e alloggio, nonché per l'offerta di ospitalità e intrattenimento di una destinazione, ha influenzato nel 2022 l'11,4% dei turisti, una percentuale significativamente superiore rispetto al 3,4% del 2019.

Nonostante l'aumento della digitalizzazione, le relazioni interpersonali continuano a giocare un ruolo cruciale nelle scelte dei viaggiatori. Il "*word of mouth*" (passaparola), il piacere di ritornare in una struttura di fiducia e i viaggi alla ricerca delle proprie radici culturali (turismo di ritorno) rimangono fortemente rilevanti. Infatti, 1 turista su 2 torna sul luogo di vacanza dove si è trovato bene e 1 su 10 per continuare a soggiornare nella stessa struttura di fiducia. Questi punti di debolezza indicano come i cambiamenti nei comportamenti e nelle aspettative dei consumatori possano presentare delle sfide per le imprese nel settore del turismo di lusso, necessitando di un adattamento strategico per rispondere efficacemente a queste nuove dinamiche di mercato.<sup>50</sup>

Queste considerazioni risultano impattanti in quanto anche nel settore del *Luxury Tourism*, dove le esperienze esclusive rappresentano la norma, si registra un'attenzione crescente al rapporto qualità-prezzo anche da parte della categoria dei consumatori benestanti. Anche se il target di questo settore è tradizionalmente di alto livello, l'aumento dei costi legati alle esperienze di lusso potrebbe portare anche i consumatori più abbienti a sentirsi esclusi o meno inclini a partecipare a queste iniziative. Questa percezione di esclusione è legata principalmente al valore percepito di ciò che viene offerto. Anche i consumatori di fascia alta sono sempre più attenti a come investire le proprie risorse, soprattutto in un contesto economico globale incerto. Di conseguenza i consumatori sono propensi a valutare attentamente se il costo di un'esperienza di lusso giustifica il valore ricevuto e se le esperienze non sono percepite come uniche, i consumatori potrebbero decidere di non procedere con l'acquisto, indipendentemente dalla loro capacità di

---

<sup>49</sup> *I turisti di alta gamma*. (n.d.). Altagama. Da <https://altagama.it/turismo-bcg/>

<sup>50</sup> Isnart. (2023, August 4). *Indagine 2022 - ISNART*. <https://www.isnart.it/it/economia-del-turismo/indagini-nazionali/indagine-2022/>

spesa. In questo contesto risulta fondamentale il messaggio trasmesso dalle aziende e devono essere in grado di dimostrare chiaramente come ed in che modo le loro esperienze valgano l'investimento richiesto, soprattutto in un mercato dove anche i clienti con più disponibilità stanno diventando più riflessivi e esigenti riguardo alle loro scelte di consumo.

### 3.3.6. Minacce

Il tema della sostenibilità, in tutte le sue sfaccettature, rappresenta la chiave di lettura per l'intero lavoro. Di conseguenza, tra le minacce individuate all'interno della nostra analisi SWOT, non poteva non essere menzionata l'emergenza climatica, che ha modificato le priorità dei consumatori italiani (QualitytravelIt, 2023). Questa caratteristica insieme al cambio di priorità dei consumatori può essere vista come una minaccia nel contesto del turismo e del lusso. Viaggiare in modo sostenibile, con un occhio di riguardo per la conservazione delle aree locali e la minimizzazione dell'impatto ambientale delle infrastrutture e dei trasporti, emerge come tendenza marcata: il 64% dei viaggiatori considera l'ambiente e la sostenibilità nelle proprie scelte di viaggio, una percentuale che arriva al 71% tra i giovani sotto i 35 anni. Il turismo esperienziale, che consiste nel vivere come un residente del luogo visitato, è visto come il miglior approccio per sostenere l'economia locale; per esempio, optando per ristoranti che offrono prodotti locali o scegliendo tour locali per le escursioni, favorendo attività che non danneggiano gli ecosistemi e la fauna del posto. Un esempio significativo è rappresentato dai dati del cicloturismo, che nel 2022 ha registrato in Italia 33 milioni di presenze, generando un indotto stimato in circa 4 miliardi di euro. Una significativa porzione della popolazione italiana si mostra inoltre disposta a pagare un extra per accedere a servizi e fornitori impegnati nella sostenibilità: circa il 50% accetterebbe di pagare fino al 10% in più, e il 20% arriverebbe a un sovrapprezzo del 15-20%. Questo maggior investimento deve essere però supportato da informazioni più dettagliate e verificabili riguardo le iniziative sostenibili degli operatori. L'intera catena del turismo, dalle autorità locali agli alloggi, dai siti web di prenotazioni alle agenzie di viaggio, deve migliorare la comunicazione del proprio impegno per la sostenibilità e, in particolare, valorizzare le proprie credenziali riconosciute a livello internazionale. Tra queste spicca la certificazione del *Global Sustainable Tourism Council*, un ente internazionale creato sotto l'egida del Programma delle Nazioni Unite per l'Ambiente (UNEP) e dell'Organizzazione Mondiale del Turismo (UNWTO) per promuovere pratiche sostenibili e responsabilità sociale nell'ambito turistico. <sup>51</sup>

---

<sup>51</sup> QualitytravelIt, R. (2023, October 2). *Turismo sostenibile: i cinque trend italiani che si consolideranno nel 2024*.

Qualitytravel.it. <https://www.qualitytravel.it/turismo-sostenibile-i-cinque-trend-italiani-che-si-consolideranno-nel-2024/131973>

### 3.3.7. Opportunità

Nella sezione delle opportunità della nostra analisi SWOT sul turismo di lusso in Italia, è essenziale sottolineare il notevole impatto economico e la popolarità di questa nicchia di mercato. Secondo i dati rivelati da Antonio Coviello, economista e ricercatore presso il Cnr-Iriss, l'Italia si conferma come la destinazione prediletta per il turismo di lusso internazionale. Nel suo recente studio pubblicato nella venticinquesima edizione del Rapporto sul Turismo Italiano (2020-2022), emerge che questo settore contribuisca significativamente all'economia del settore turistico nazionale.

In termini specifici, il settore del turismo di lusso rappresenta il 15% del fatturato totale dell'industria alberghiera italiana e il 25% della spesa turistica totale, diretta e indiretta. Questa spesa si suddivide alloggi, ristorazione e attività come visite, tour e shopping. È previsto che il mercato globale del turismo di lusso continui a espandersi, prospettando un aumento del valore di oltre 45 miliardi di dollari annui entro il 2027. Il concetto di "*Made in Italy*" e i viaggi di lusso sono destinati a diventare sempre più interconnessi, soprattutto perché i visitatori stranieri tendono a mostrare una maggiore inclinazione verso il lusso quando viaggiano in Italia, rispetto ai visitatori italiani. Attraverso strategie mirate, l'Italia può sfruttare questa tendenza per potenziare e diversificare ulteriormente la sua offerta turistica, garantendo esperienze esclusive che soddisfano le aspettative di un pubblico sempre più esigente e variegato.<sup>52</sup>

Strettamente connesso a questo concetto, si inserisce quello che riguarda le aspettative dei nuovi consumatori. L'acquisto da parte del consumatore moderno si distingue per una struttura di preferenze sempre più complessa e difficile da appagare. Da una domanda orientata principalmente alla soddisfazione di bisogni basilari, si è spostati verso esigenze sempre più sofisticate. Questo cambio di rotta verso preferenze di livello superiore ha portato a un incremento significativo della componente immateriale dei beni richiesti. Di conseguenza, anche l'offerta delle aziende si è evoluta per rispondere a queste mutate esigenze di mercato (Kotler e Keller, 2005). Nell'attuale panorama di mercato, dove le distinzioni tra beni e servizi, tra prodotti e processi, e tra consumatori e produttori diventano sempre meno nette, emerge la centralità dell'esperienza di consumo. In questo contesto si sviluppa il Marketing Esperienziale, un approccio innovativo che pone al centro la *customer experience*. Queste interazioni complesse tra cliente e impresa sono viste come opportunità per generare un valore aggiunto significativo.<sup>53</sup>

Applicando questi concetti al settore del turismo di lusso, emerge la tendenza a formare partnership strategiche che intensificano queste esperienze esclusive. Le collaborazioni tra *brand* di lusso e operatori

---

<sup>52</sup> Pubblicato il nuovo report sul comparto "luxury tourism" | Consiglio Nazionale delle Ricerche. (n.d.).

<https://www.cnr.it/it/news/11740/pubblicato-il-nuovo-report-sul-comparto-luxury-tourism>

<sup>53</sup> Gentile, C., Lamberti, L., Noci, G., & Spiller, N. (2006). Il Marketing Esperienziale come elemento incentivante all'instaurazione di rapporti di collaborazione lungo la supply-chain: un'indagine esplorativa nel contesto dei beni di lusso. *XVII RIUNIONE SCIENTIFICA AiIG, Reti, Servizi e Competitività delle Imprese: Sistemi Globali e Sistemi Locali per lo Sviluppo*, Roma, 12-13.

turistici, ad esempio, possono arricchire significativamente l'offerta, creando pacchetti che combinano ospitalità di alta gamma, servizi esclusivi e attività immersive.

Di seguito è presentata una rappresentazione grafica della nostra analisi SWOT;

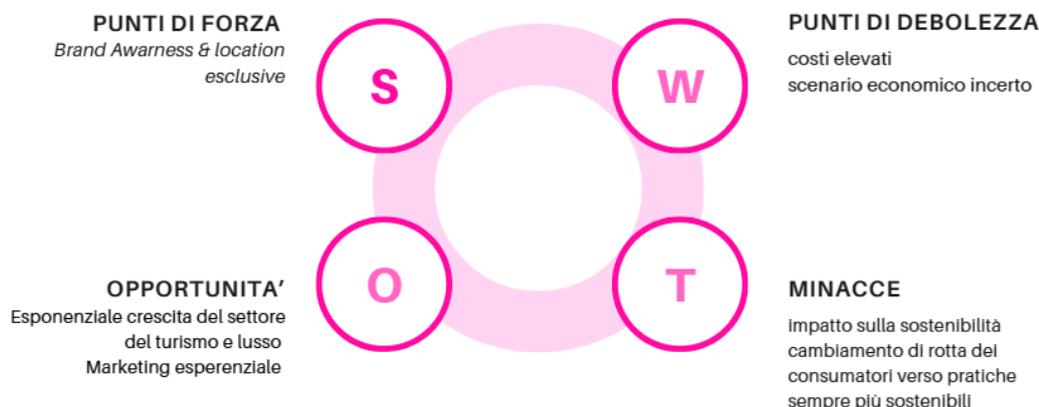


Figura 3.1 - Swot analisi del settore turismo e lusso. Fonte: Elaborazione personale

### 3.4. Il Made in Italy in due contesti differenti: Moda e turismo sostenibili a confronto

Il turismo culturale, come precedentemente analizzato, è una branca specifica del turismo dove i viaggiatori cercano destinazioni note per le loro caratteristiche culturali o storiche, con lo scopo di immergersi in culture diverse e arricchire il proprio sapere.<sup>54</sup> Con l'evoluzione del settore, gli accademici hanno iniziato a esplorare come i diversi segmenti del turismo culturale possano integrarsi e creare sinergie. Nel 2018, l'Organizzazione Mondiale del Turismo delle Nazioni Unite ha rilasciato un rapporto che evidenziava l'ampiezza dell'integrazione possibile tra turismo e cultura; quest'ultimo sottolineava che questa integrazione non si limita al patrimonio tangibile come siti di interesse nazionale e mondiale, monumenti e itinerari culturali, ma comprende anche il patrimonio intangibile come l'artigianato, la gastronomia, la musica e il turismo religioso oltre alla cultura contemporanea come cinema, arti dello spettacolo e design. Esplorare e valutare le sinergie tra cultura e turismo diviene un elemento cruciale per migliorare la comprensione teorica del settore, per ottimizzare le strategie di marketing congiunto e per influenzare positivamente il processo decisionale nelle politiche di sviluppo turistico.<sup>55</sup>

<sup>54</sup> McKercher, B., & Du Cros, H. (2002). *Cultural tourism: The partnership between tourism and cultural heritage management*. Routledge.

<sup>55</sup> Su, Z., Aaron, J. R., McDowell, W. C., & Lu, D. D. (2019). Sinergie sostenibili tra l'industria culturale e quella turistica: una prospettiva di valutazione dell'efficienza. *Sostenibilità*, 11(23), 6607.

### 3.4.4. Caso studio: Fendi

Nell'ambito del nostro studio sull'adozione di pratiche sostenibili da parte dei *brand* italiani di spicco, Fendi emerge come un esemplare caso di studio. La *Maison* ha intrapreso un percorso volto a ridurre significativamente l'impatto ambientale dei suoi prodotti di alta gamma. Tale impegno si concretizza nella scelta rigorosa di materiali di altissima qualità, nell'applicazione di metodi di produzione all'avanguardia e meno impattanti sull'ambiente, e nell'assicurare una durabilità senza precedenti ai suoi articoli di lusso, inserendosi così nella categoria dei prodotti responsabili. Fendi sottolinea l'importanza dei materiali naturali, fondamentali per l'identità del brand fin dalla sua fondazione nel 1925, impegnandosi nella selezione di risorse di elevata qualità, ottenute e lavorate in maniera responsabile, con un approccio etico e attento verso persone e ambiente. Rappresentando l'eccellenza del Made in Italy nel mondo, Fendi assicura che i propri prodotti siano liberi da sostanze nocive e realizzati utilizzando composti chimici sicuri. Nel 2022, il brand ha prodotto e distribuito circa 3 milioni di prodotti, testimoniando l'ampiezza del suo impegno verso la sostenibilità. L'introduzione del *Fendi Testing Programme* nel 2015 segna un ulteriore passo avanti nella sua strategia sostenibile. Il programma prevede una rigorosa valutazione dei fornitori per assicurare la conformità alla LVMH Restricted Substances List (RSL), in accordo con standard di certificazione internazionali come OEKO-TEX e normative locali (REACH, PROP65, GB 18401-2010).

Annualmente, Fendi invia circa 2.500 materiali, appartenenti a diverse categorie merceologiche, a laboratori indipendenti accreditati per essere testati. Con una percentuale di conformità che supera il 95%, i materiali non rispondenti agli standard richiesti vengono esclusi dalla produzione. Questo processo sottolinea l'impegno di Fendi non solo verso la qualità e la sostenibilità dei suoi prodotti, ma anche verso una responsabilità ambientale e sociale che va oltre il semplice rispetto delle normative, posizionandolo come il primo caso studio nel nostro esame delle pratiche sostenibili nel settore del lusso italiano. Di seguito riportiamo le immagini a sostegno di quanto precedentemente spiegato.

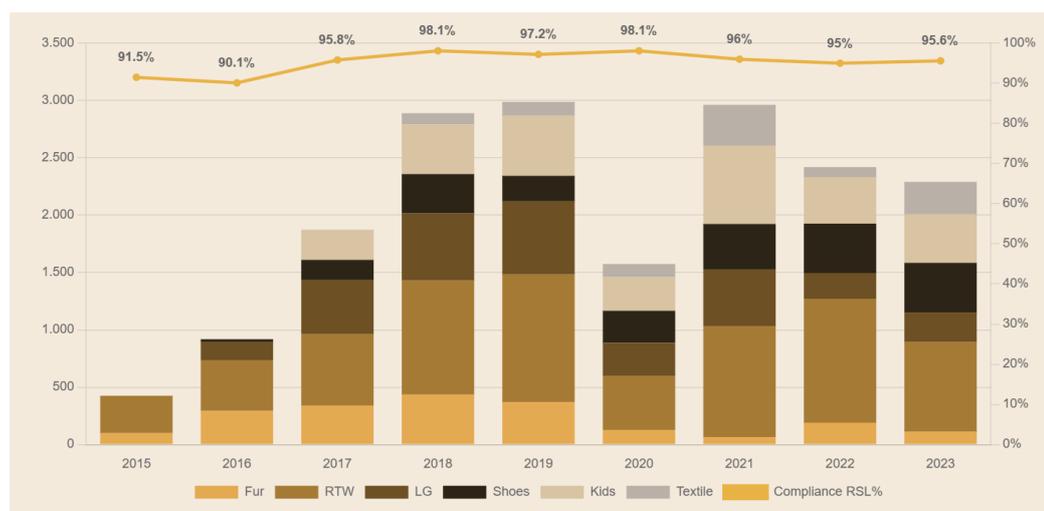


Figura 3.2- Statistiche sulla conformità dei materiali. Fonte: <https://www.fendi.com/sustainability/en/responsible-product>

Di seguito riportiamo anche il numero dei materiali testati rispetto alla PRSL LVMH per categoria di prodotto per anno.

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
PELLICCIA	99	293	340	435	370	127	64	190
RTW	326	441	623	995	1114	470	968	1080
LG	0	161	471	586	637	290	495	225
SCARPE	0	23	176	342	222	279	396	431
CAPRETTI	0	0	263	434	523	294	684	406
TESSILE	0	0	0	97	122	114	355	87
TOTALE	22 secondi	918	1873	2889	2988	1574	2962	2419
Conformità LVMH PRSL%	91,5%	90,1%	95,8%	98,1%	97,2%	98,1%	96%	95,4%

Figura 3.3- Statistiche sulla conformità dei materiali. Fonte: <https://www.fendi.com/sustainability/en/responsible-product>

In conclusione possiamo affermare che questi dati evidenziano il forte impegno e i tangibili progressi di Fendi nel percorso verso la sostenibilità.<sup>56</sup>

### 3.4.5. Made in Puglia: Borgo Egnazia la struttura vincente

Borgo Egnazia rappresenta un esempio brillante del "*Made in Italy*" nel settore turistico, caratterizzato da un approccio che valorizza l'italianità attraverso un'esperienza ospitale unica, la promozione del territorio e la conservazione del patrimonio culturale. Fondata con l'aspirazione di essere un faro per imprenditori e aziende del turismo che mirano a valorizzare il territorio e le tradizioni locali, Borgo Egnazia basa il suo vantaggio competitivo sulla capacità di trasformare ogni soggiorno in un'esperienza indimenticabile che fonde architettura, gastronomia e accoglienza.

Con un modello di gestione operativa che preserva e celebra l'autenticità di ogni destinazione, Borgo Egnazia si colloca in prima linea nella creazione di una nuova cultura dell'ospitalità italiana, competitiva e incentrata sulla scoperta. Attraverso pratiche innovative e un approccio radicato nella tradizione italiana, l'azienda non solo eleva lo standard del servizio, ma arricchisce anche la vita degli ospiti con un'empatia e passione. Nell'epoca attuale, caratterizzata da una crescente omogeneizzazione culturale, questa struttura rivolge un focus speciale ai territori, utilizzandoli come fulcri strategici per una valorizzazione turistica che è allo stesso tempo sostenibile e rispettosa delle radici e dell'integrità culturale. Questo approccio endogeno al turismo sfrutta il vasto patrimonio culturale materiale e immateriale dell'Italia come motore di crescita e sviluppo.

L'ospitalità si traduce nel connettere i visitatori non solo con le bellezze del territorio ma anche con le persone, le tradizioni e le esperienze che rendono unica ogni visita. Questa filosofia si estende fino alla Bottega Egnazia, un vero e proprio punto di riferimento per gli amanti dei prodotti autentici e delle eccellenze locali, dove si possono trovare dal pregiato olio d'oliva pugliese e vermouth artigianale, fino alle ceramiche, all'artigianato locale, fragranze per la casa, candele profumate, stoviglie esclusive e eleganti abiti

<sup>56</sup> Fendi (n.d.) *Responsible product*. Da <https://www.fendi.com/sustainability/en/responsible-product>

in lino. Qui, ogni dettaglio è pensato per offrire un'esperienza di soggiorno che sia, veramente, come non si trova altrove.

Situato a Savelletri di Fasano, dove le colline della Valle d'Itria si incontrano Adriatico, Borgo Egnazia rappresenta un esempio vincente di integrazione architettonica con il paesaggio locale. L'intera struttura riflette l'estetica di un tradizionale villaggio pugliese attraverso l'uso di forme, materiali e colori locali, offrendo un'atmosfera unica che promette un'esperienza senza eguali.

Rappresenta un vero e proprio ecosistema di esperienze, dove gli ospiti possono godere di colazioni fatte in casa preparate da massaie locali, variegata esperienze gastronomiche che celebrano la dieta mediterranea, e le poetiche terme pugliesi di Vair. Borgo Egnazia offre tutto l'anno un concetto di ospitalità e benessere che si fonda su esperienze autenticamente locali, immerse nella splendida campagna pugliese. Dal suo debutto nel 2010, Borgo Egnazia è membro dei *Leading Hotels of the World* e ha accumulato numerosi riconoscimenti internazionali. Tra questi, il titolo di "*Best Hotel of the Year*" (miglior hotel dell'anno) conferito da Virtuoso nel 2016 e il premio per la "*Most Life Changing Experience*" (esperienza che cambia la vita) da Condè Nast UK nel 2017. Più recentemente, nel luglio 2018, è stato invece votato come il miglior *resort* italiano da Travel Leisure nei loro World's Best Awards, oltre ad essere classificato al quarto posto nella categoria dei migliori resort europei e al quarantatreesimo nella classifica dei migliori 100 hotel al mondo.<sup>57</sup>

Aldo Melpignano riveste il ruolo di proprietario e direttore generale di Borgo Egnazia in Puglia e del Gruppo San Domenico Hotels, nonché di vicepresidente con delega per l'area ospitalità della fondazione Altgamma, che promuove il settore del lusso italiano. La sua formazione negli Stati Uniti e l'esperienza lavorativa con Ian Schrager, innovatore nel settore alberghiero, hanno arricchito il suo background professionale. Nel 2007, Melpignano ha deciso di ritornare in Italia per dedicarsi a Borgo Egnazia, un nuovo resort di famiglia che ha introdotto un modello di ospitalità basato su esperienze locali autentiche, contribuendo significativamente al riconoscimento internazionale di Savelletri di Fasano e della Puglia come destinazioni di turismo di lusso.

Melpignano ha adottato il principio del "*Meaningful travel*" (viaggio significativo), che enfatizza un turismo che connette i visitatori con il territorio, la comunità locale e con se stessi, migliorando il benessere personale dei visitatori e arricchendoli culturalmente. L'impegno di Borgo Egnazia si estende anche alla promozione dell'economia locale attraverso la creazione di posti di lavoro e l'acquisto di prodotti da fornitori locali, contribuendo così alla riduzione dell'inquinamento e alla promozione della gastronomia regionale, come dimostrano i piatti tipici serviti nei suoi ristoranti.

Nel 2020, Borgo Egnazia ha ottenuto il riconoscimento di Top Employer dal Top Employers Institute. Questo risultato è stato raggiunto grazie all'importanza attribuita da Melpignano al capitale umano, considerato essenziale per la funzionalità e la trasmissione della cultura aziendale e territoriale.

---

<sup>57</sup> *Borgo Egnazia - Hotel 5 stelle in Puglia - Sito web ufficiale.* (n.d.). Borgo Egnazia - Puglia, Italy | Hotel 5 Stelle Lusso | Borgo Egnazia. Da <https://www.borgoegnazia.com/>

L'introduzione della figura dell'*happiness officer*, l'organizzazione di programmi di formazione e l'adozione di politiche lavorative flessibili, tra cui l'accumulo di ore extra, incentivazioni, estensioni dei congedi parentali e altri benefit, evidenziano l'impegno di Borgo Egnazia verso il benessere dei suoi dipendenti. L'obiettivo futuro di ottenere la certificazione B Corp, che valuta l'impatto ambientale e sociale delle aziende, riflette ulteriormente la filosofia di Melpignano che il buon trattamento di persone siano essi dipendenti, ospiti o fornitori porta sempre benefici.<sup>58</sup>

### **3.5. L'unione tra Turismo e Moda**

Il fine ultimo di questa analisi consiste nel comprendere quale legame esista tra il settore del turismo ed il settore della moda, ed in che modo la sinergia di questi due settori possa creare valore all'interno del panorama economico, sociale e culturale del nostro paese. Il nostro interesse principale però, rimane la contestualizzazione di tali settori nel panorama del Made in Italy.

Nel Piano strategico del turismo 2017- 2022, promosso dal Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo italiano, viene evidenziata l'importanza del sostegno alle Industrie Culturali e Creative (ICC). Queste industrie sono riconosciute come settori di elevato potenziale innovativo che svolgono un ruolo cruciale nell'arricchire l'offerta turistica del territorio, rendendola più attrattiva. Tale visione è supportata e promossa anche da organismi internazionali come la Commissione Europea, l'OECD e l'UNESCO, i quali considerano il turismo culturale non solo come un settore a sé stante ma come integrato e complementare alle ICC, con significative opportunità di sinergia. L'incremento della collaborazione tra le ICC e il turismo è visto come particolarmente strategico nel contesto italiano, un paese che si distingue per un immenso patrimonio culturale sia materiale che immateriale. Questo patrimonio comprende non solo le opere storico-artistiche nei centri urbani grandi e piccoli ma si estende anche alle competenze artigianali e industriali. Queste ultime rappresentano una parte significativa dei distretti produttivi che contribuiscono al prestigio del Made in Italy e influenzano gli stili di consumo in modo così marcato da arricchire l'immagine turistica dell'Italia, trasformandola in un importante polo di attrazione. In questo contesto, un focus specifico merita l'attenzione verso musei e fondazioni di moda che si aprono al pubblico in varie forme. Questa interazione tra le ICC e il turismo, attraverso l'esempio dei musei e delle fondazioni di moda, evidenzia come il patrimonio culturale possa essere valorizzato e sostenuto per il beneficio reciproco di entrambi i settori.<sup>59</sup>

#### **3.5.4. Il museo d'impresa**

Tra gli esempi oggetto di studio, il più interessante risulta essere il museo d'impresa. Attualmente, è sempre più comune vedere associato il termine museo ai nomi di celebri aziende italiane. La letteratura accademica

---

<sup>58</sup> Ore, I. S. 2. (2022). Aldo Melpignano: «Così voglio difendere lo stile italiano dell'ospitalità». *Il Sole 24 ORE*. Da <https://www.ilssole24ore.com/art/aldo-melpignano-cosi-voglio-difendere-stile-italiano-dell-ospitalita-melpignano-AE5M0mwB>

<sup>59</sup> Rabbiosi, C., Di Gangirolamo, G., & Medei, R. (2018). Patrimonio culturale della moda, turismo e territorio: un dialogo da costruire. *Economia della Cultura*, 28(1-2), 49-60.

(Amari,1997; Kotler, 1999) ha esaminato, seppur in misura limitata, gli aspetti storici, culturali e artistici dei beni conservati all'interno di queste imprese, riconoscendone il valore artistico e storico come testimoni dell'evoluzione della scienza, della tecnologia e del design nel contesto dell'industrializzazione italiana e dei suoi riflessi sulla società, sui costumi e sui modelli di consumo.

Tuttavia, non si dovrebbero trascurare le implicazioni che i musei aziendali hanno nelle strategie di business, in particolare in quelle di marketing. In un mercato dove le risorse immateriali rappresentano una fonte significativa di vantaggi competitivi, il museo d'impresa emerge come un compendio di queste risorse per ampliare il valore culturale, rendendolo uno strumento unico e distintivo a disposizione delle aziende ( Vicari,1991; Costabile, 2001 ). Questo strumento è specificamente utilizzato per raggiungere obiettivi legati non solo all'immagine e alla reputazione sociale, ma anche alla fidelizzazione del cliente e alla differenziazione dalla concorrenza.

L'esclusività di questo strumento è particolarmente rilevante per le imprese che, nel corso del tempo, hanno guadagnato prestigio sul mercato e hanno contribuito alla crescita del benessere collettivo. Di conseguenza, il museo d'impresa si rivela appropriato ed efficace solo per quelle realtà imprenditoriali che possono vantare tali caratteristiche, garantendo così coerenza tra l'investimento nella struttura museale e il posizionamento dell'azienda sul mercato.<sup>60</sup>

### **3.5.5. Gucci Garden**

Un esempio brillante dell'unione tra il settore turistico ed il settore del Fashion Luxury italiano è rappresentato dal museo Gucci Garden. La Maison Gucci ha inaugurato il Gucci Garden all'interno del Palazzo della Mercanzia a Firenze, un progetto ideato dal direttore creativo Alessandro Michele. Questo spazio multifunzionale include diversi spazi come una boutique esclusiva che offre articoli unici, il ristorante Gucci Osteria diretto dal celebre chef Massimo Bottura che vanta di tre stelle Michelin, e l'area espositiva Gucci Garden Galleria, curata dalla critica Maria Luisa Frisa.

La Galleria si sviluppa su due piani e presenta diverse sale tematiche che riflettono la nuova visione di Gucci, celebrando il patrimonio del marchio con esibizioni delle storiche campagne pubblicitarie, un'esplorazione delle lavorazioni artigianali e una selezione di oggetti vintage. Il percorso espositivo si articola in un ordine molto specifico; inizia dalla sala Guccification, che celebra l'iconica doppia G del brand e si arricchisce di elementi contemporanei come GucciGhost di Trouble Andrew, oltre a nuove interpretazioni come Gucy, Guccify e Guccification, termini ispirati da Alessandro Michele dai social network. Proseguendo, si entra nelle sale Paraphernalia, che esplora i codici distintivi del marchio, e Cosmorama, dove si narra la storia dei clienti storici di Gucci appartenenti al jet-set internazionale e l'evoluzione del simbolo araldico nel crest della Maison.

Al secondo piano, le sale De Rerum Natura, simili ai musei di storia naturale, riflettono l'affascinante interesse di Michele per la fauna e la flora.

---

<sup>60</sup> Gilodi, C. (2002). *Il museo d'impresa: forma esclusiva per il corporate marketing*. Libero istituto universitario Carlo Cattaneo

Il tour culmina nella sala Ephemera, dove i visitatori possono immergersi nella storia di Gucci attraverso una collezione di oggetti e video. Un'ulteriore attrazione è il Cinema da camera, nascosto tra le tende di velluto rosso, che ospita proiezioni di film sperimentali, tra cui la preview dello short film "Zeus Machine/Phoenix" realizzato da ZAPRUDER filmmakersgroup.

Il Gucci Garden, un incrocio tra immaginazione e realtà, è simboleggiato dall'occhio di Gucci, e sia le sale della galleria che il ristorante e la boutique sono pervasi da un irresistibile magnetismo che incanta i visitatori.<sup>61</sup> Gucci Garden rappresenta dunque non solo un luogo per ricordare agli italiani i valori distintivi del nostro paese, ma soprattutto rappresenta un luogo capace di trasmettere questo messaggio ad un pubblico internazionale.

### **3.5.6. I Beach Club come piattaforme di Valorizzazione per il Made in Italy**

Nel capitolo precedente abbiamo esaminato vari aspetti che contribuiscono alla creazione di valore per un marchio. In questo capitolo, ci immergeremo più a fondo, esplorando queste strategie attraverso esempi pratici che illustrano come vengono implementate efficacemente nel mondo reale.

Nel corso del 2023, numerosi marchi iconici del Made in Italy hanno intrapreso collaborazioni con rinomati beach club non solo in Italia, ma in tutto il mondo. Queste partnership sono state strategiche per valorizzare aspetti fondamentali per i brand, sfruttando ambientazioni esclusive per amplificare il loro raggio d'azione e rafforzare la loro immagine a livello globale. Se volessimo scavare più a fondo sulle motivazioni che si celano dietro queste strategie, potremmo sicuramente intravedere alcuni aspetti già considerati nel precedente capitolo. D'altronde questo rappresenta un chiaro esempio di marketing esperienziale dove, attraverso la creazione di spazi esclusivi, i consumatori hanno la possibilità di vedere i prodotti che l'azienda offre ed utilizzarli in un contesto reale, creando un'esperienza coinvolgente e divertente per i clienti.

Il primo esempio che tratteremo riguarda la Maison Missoni. La maison Missoni ha portato il suo inconfondibile stile e i suoi colori vibranti nell'esclusiva località della Sardegna, seguendo rinomati marchi come Valentino e Gucci in una serie di iniziative estive. Durante tutta la stagione estiva, gli ambienti del club sono stati caratterizzati dalla creatività di Missoni, guidati da Alberto Caliri, direttore creativo della linea home del marchio. Caliri ha personalizzato gli spazi arricchendoli con complementi d'arredo e tessuti unici, trasformando ombrelloni, lettini e aree comuni in un'oasi di comfort e raffinatezza, perfettamente in linea con l'heritage del marchio.<sup>62</sup>

Sempre nel 2023, Dolce&Gabbana ha celebrato l'eccellenza del Made in Italy esportandola nei beach club più rinomati d'Europa, tra cui Capri, Taormina, Marbella e St. Tropez. Il progetto DG Resort ha visto protagonisti i motivi iconici del brand, con la stampa Blu Mediterraneo, caratterizzata da un intenso blu e un

---

<sup>61</sup> [L'inaugurazione del Gucci Garden a Firenze. - Gucci Stories](#)

<sup>62</sup> Frau, D. M. (n.d.). Missoni veste il Nikki beach di Porto Cervo. *MF Milano Finanza*. Da

<https://www.milanofinanza.it/fashion/missoni-veste-il-nikki-beach-di-porto-cervo-202307141144125037>

puro bianco, che esaltano l'essenza delle "vacanze mediterranee", e la vivace stampa "Carretto Siciliano" per un omaggio alle tradizioni siciliane.

Saint Tropez, un tempo semplice villaggio di pescatori reso celebre da Brigitte Bardot, oggi è una delle mete più glamour e alla moda della Costa Azzurra. Con le sue magnifiche spiagge e paesaggi soleggiati, questa località è diventata un punto di ritrovo per vip internazionali, che si godono il panorama del bellissimo porto, si rilassano su lussuosi yacht e vivono vacanze all'insegna del divertimento.

Il beach club Casa Amor, situato sulla spiaggia di Pampelonne a Ramatuelle, è stato scelto da Dolce&Gabbana per la stagione estiva per essere decorato con l'iconica stampa "Carretto Siciliano". Questo resort in stile bohemien, adornato con i colori tradizionali dei carretti siciliani, offre un'immersione nelle antiche tradizioni italiane e un'atmosfera autenticamente mediterranea, perfetta per chi desidera vivere serate estive indimenticabili a bordo mare.<sup>63</sup>

---

<sup>63</sup> Dolce e Gabbana (2023). *DG Resort: esclusivi beach club firmati Dolce&Gabbana*. Disponibile su

<https://world.dolcegabbana.com/it/news/dolce-gabbana-casa-resort-beachclubs-2023>

#### 4. Conclusioni

L'analisi condotta in questa tesi ha messo in luce i cambiamenti che l'attuale globalizzazione ha imposto nel mercato, evidenziando il cambio di rotta nei consumi. Ad oggi, lo scenario attuale è molto complesso da analizzare in quanto viviamo in un'epoca dove nuove necessità emergono continuamente. È però possibile individuare un comune denominatore: la volontà di sostenere scelte ambientali sostenibili che non danneggino il nostro territorio per preservarne la bellezza e la storia. Il Made in Italy rappresenta la chiave per esaltare ancor di più le qualità distintive del nostro paese, l'eccellenza e l'artigianalità. Considerando che sostenibilità richiede un nuovo approccio manageriale, conoscenze aggiornate e miglioramenti continui, un corpus crescente della letteratura ha provato ad analizzare il collegamento tra l'innovazione e la sostenibilità (Neutzling et Al. 2018). Nell'industria tessile e della moda, l'innovazione sostenibile comporta l'introduzione di nuovi processi e prodotti che generano benefici economici, sociali e ambientali. Nella ricerca sono stati individuati diversi *driver* di innovazione sostenibile, distinti in fattori esterni (territorio) ed interni (*vision*, *mission*, patrimonio culturale) all'impresa. I fattori critici di successo sono rappresentati dalla consonanza delle variabili interne ed esterne. (Bernardi et Al 2021) Questi fattori consentono alle imprese di sviluppare innovazioni che rispondono alle esigenze dei consumatori e rispettano i principi di sostenibilità ambientale e sociale, offrendo soluzioni di valore. La sostenibilità, quindi, non dovrebbe essere considerata solo un obbligo, ma piuttosto, un'opportunità strategica per innovare, creare valore e garantire la competitività del settore tessile e della moda Made in Italy in un'epoca di significativi cambiamenti.<sup>64</sup>

Alla luce di queste considerazioni, il successo delle aziende italiane dipenderà dalla loro capacità di adattamento ed innovazione che permetterà di mantenere acceso il legame con la territorialità adattandolo alle innovazioni necessarie per il futuro. La crescente attenzione ai temi di sostenibilità ambientale e sociale ha portato le aziende a rivedere i propri modelli di business. L'Italia, con il suo rinomato Made in Italy, è già un leader nel settore; la valorizzazione territoriale rimane la chiave d'accesso per l'affermazione di leader anche nel mercato del lusso sostenibile.

In conclusione, la volontà di trattare nella mia tesi il tema della sostenibilità nel settore del lusso emerge dalla volontà di dedicare uno studio sulla bellezza e sull'autenticità del nostro paese, sottolineando l'importanza di preservarne l'integrità anche in un mondo caratterizzato da continue evoluzioni. La vera bellezza risiede nella semplicità, una semplicità che si riflette nelle caratteristiche distintive italiane.

*“Credo che avere la terra e non rovinarla sia la forma più bella di arte che possa esistere” (Andy Warhol)*

---

<sup>64</sup> Bernardi, A., Cantù, C. L., & Cedrola, E. (2021). Fattori chiave di successo per l'innovazione sostenibile nel settore tessile e moda. Best practices di due luxury brand del Made in Italy. *L'industria*, 42(2), 1349-376.

## 5. Bibliografia

1. Agrawal, J., & Kamakura, W. A. (1999). Country of origin: A competitive advantage?. *International journal of research in Marketing*, 16(4), 255-267
2. Aiello, G., & Donvito, R. (2006). L'evoluzione del concetto di lusso e la gestione strategica della marca. Un'analisi qualitativa delle percezioni sul concetto, sulla marca e su un prodotto di lusso. In *5th International Congress Marketing trends,(Venezia-Italia)*.
3. Amatulli, C., De Angelis, M., Costabile, M., & Guido, G. (2017b). *Sustainable luxury brands: Evidence from Research and Implications for Managers*. Springer.
4. Barnes, Liz, and Gaynor Lea-Greenwood. "Fast fashion in the retail store environment." *International Journal of Retail & Distribution Management* 38.10 (2010).
5. Benini, R. (2018). *Lo stile italiano: Storia, economia e cultura del Made in Italy*. Donzelli editore.
6. Bernardi, A., Cantù, C. L., & Cedrola, E. (2021). Fattori chiave di successo per l'innovazione sostenibile nel settore tessile e moda. Best practices di due luxury brand del Made in Italy. *L'industria*, 42(2), 1349-376.
7. *Borgo Egnazia - Hotel 5 stelle in Puglia - Sito web ufficiale*. (n.d.). Borgo Egnazia - Puglia, Italy | Hotel 5 Stelle Lusso | Borgo Egnazia. Da <https://www.borgoegnazia.com/>
8. Calanca, D. (2012). Italian Fashion History and Cultural Heritage: Data for a Tourist Guide. *Almatourism-Journal of Tourism, Culture and Territorial Development*, 3(5), 28-39.
9. Cappelli<sup>1</sup>, L., D'Ascenzo, F., Natale<sup>1</sup>, L., Rossetti, F., Ruggieri, R., & Vistocco<sup>1</sup>, D. (2016). Is the "Made in Italy" a key to success? An empirical investigation.
10. Comin, G. *Comunicazione integrata e il reputation management*, 2019.
11. De Ceglia, V. (2023). L'industria della moda e la sfida globale contro il climate change. *La Repubblica*.  
[https://www.repubblica.it/dossier/economia/climaconomy/2023/01/27/news/lindustria\\_della\\_moda\\_e\\_la\\_sfida\\_globale\\_contro\\_il\\_climate\\_change-385299549/](https://www.repubblica.it/dossier/economia/climaconomy/2023/01/27/news/lindustria_della_moda_e_la_sfida_globale_contro_il_climate_change-385299549/)
12. Dolce e Gabbana (2023). *DG Resort: esclusivi beach club firmati Dolce&Gabbana*. Disponibile su <https://world.dolcegabbana.com/it/news/dolce-gabbana-casa-resort-beachclubs-2023>
13. *Fendi (n.d.) Responsible product*. Da <https://www.fendi.com/sustainability/en/responsible-product>
14. Festa, G., Rossi, M., Kolte, A., & Situm, M. (2020). Territory-based knowledge management in international marketing processes—the case of "Made in Italy" SMEs. *European Business Review*, 32(3), 425-442.
15. Festa, G., Rossi, M., Kolte, A., & Situm, M. (2020). Territory-based knowledge management in international marketing processes—the case of "Made in Italy" SMEs. *European Business Review*, 32(3), 425-442.

16. Frau, D. M. (n.d.). Missoni veste il Nikki beach di Porto Cervo. *MF Milano Finanza*. Da <https://www.milanofinanza.it/fashion/missoni-veste-il-nikki-beach-di-porto-cervo-202307141144125037>
17. Gazzola, P., Pavione, E., & Dall’Ava, M. (2020). I differenti significati di sostenibilità per le aziende del lusso e della moda: case studies a confronto. *Economia Aziendale Online-*, 10(4), 663-676.
18. Gentile, C., Lamberti, L., Noci, G., & Spiller, N. (2006). Il Marketing Esperienziale come elemento incentivante all’instaurazione di rapporti di collaborazione lungo la supply-chain: un’indagine esplorativa nel contesto dei beni di lusso. *XVII RIUNIONE SCIENTIFICA AiIG, Reti, Servizi e Competitività delle Imprese: Sistemi Globali e Sistemi Locali per lo Sviluppo, Roma*, 12-13.
19. Gilodi, C. (2002). *Il museo d’impresa: forma esclusiva per il corporate marketing*. Libero istituto universitario Carlo Cattaneo
20. *I turisti di alta gamma*. (n.d.). Altagamma. Da <https://altagamma.it/turismo-bcg/>
21. Iandolo, F., & Caputo, F. (2018). *La creazione di valore tra economia, impresa e sostenibilità* (Vol. 2). Edizioni Nuova Cultura.
22. Iex, R. (2020, April 22). *Aziende green italiane: le scelte sostenibili del Made in Italy* / IEX. Italian’s Excellence. <https://www.italiansexcellence.it/aziende-green-italiane/>
23. *Impact Report 2021 – Gucci Equilibrium*. (n.d.). <https://equilibrium.gucci.com/it/impactreport-2021/>
24. Isnart. (2023, August 4). *Indagine 2022 - ISNArt*. <https://www.isnart.it/it/economia-del-turismo/indagini-nazionali/indagine-2022/>
25. Italia in Dati (2022). *Il settore del turismo in Italia*. Disponibile su <https://italiaindati.com/turismo-in-italia/>
26. *Jodie*. (n.d.). Bottega Veneta. <https://www.bottegabeneta.com/it-it/donna/borse/jodie>
27. John, G. (2010) *The green marketing manifesto*. Francesco Brioschi Editore
28. Kapferer, J. N., Kernstock, J., Brexendorf, T. O., & Powell, S. M. (Eds.). (2017). *Advances in luxury brand management*. Springer.
29. KEA (2006) , *The economy of culture in Europe*, 53–6.
30. Kotler, P., Keller, K. L., Ancarani, F., & Costabile, M. (2014). *Marketing management 14/e*. Pearson.
31. *KPMG:luxury and tourism - Bing*. (n.d.-b). Bing da [https://www.bing.com/search?pglt=41&q=KPMG%3A+luxury+and+tourism&cvid=69bd4024571640a087df3872e6142f12&gs\\_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEEUYOTIGCAEQRRg60gEINji5OWowajGoAgCwAgA&FORM=ANNTA1&PC=ACTS](https://www.bing.com/search?pglt=41&q=KPMG%3A+luxury+and+tourism&cvid=69bd4024571640a087df3872e6142f12&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEEUYOTIGCAEQRRg60gEINji5OWowajGoAgCwAgA&FORM=ANNTA1&PC=ACTS)
32. Lazzati, C. (2024). La ripresa del turismo in Italia, tra trasformazione digitale e sostenibilità. *La Repubblica*. da [https://www.repubblica.it/economia/rapporti/osservaitalia/trend/2024/01/30/news/la\\_ripresa\\_del\\_turismo\\_in\\_italia\\_tra\\_trasformazione\\_digitale\\_e\\_sostenibilita-422013390/](https://www.repubblica.it/economia/rapporti/osservaitalia/trend/2024/01/30/news/la_ripresa_del_turismo_in_italia_tra_trasformazione_digitale_e_sostenibilita-422013390/)
33. [L’inaugurazione del Gucci Garden a Firenze. - Gucci Stories](#)

34. Manager, I. C. (2022). *L'industria tessile: storia e salute e sicurezza*.  
<https://iloencyclopaedia.org/it/part-xiv-42166/textile-goods-industry/item/877-the-textile-industry-history-and-health-and-safety>
35. Mancini, A. (n.d.). *Dal Fast Fashion al Luxury: un'Analisi Dettagliata della Moda Italiana nel 2023*, da <https://blog.digimind.com/it/dal-fast-fashion-al-luxury-unanalisi-dettagliata-della-moda-italiana-nel-2023/>
36. Marzulli, L., Paziienza, R., Zammartini, S., & Macaddino, V. Project work GREEN MARKETING. Disponibile su [http://service.istud.it/up\\_media/pwmaster13/tesina\\_green\\_marketing.pdf](http://service.istud.it/up_media/pwmaster13/tesina_green_marketing.pdf)
37. McKercher, B., & Du Cros, H. (2002). *Cultural tourism: The partnership between tourism and cultural heritage management*. Routledge.
38. *MOTF PREMIUM borsa a tracolla in tinta unita e testurizzata per donne*. (n.d.). [http://api-shein.shein.com/h5/sharejump/appjump?link=V9eATRfT8ZS&localcountry=IT&url\\_from=GM7481384909625704448](http://api-shein.shein.com/h5/sharejump/appjump?link=V9eATRfT8ZS&localcountry=IT&url_from=GM7481384909625704448)
39. Ore, I. S. 2. (2022). Aldo Melpignano: «Così voglio difendere lo stile italiano dell'ospitalità». *Il Sole 24 ORE*. Da <https://www.ilsole24ore.com/art/aldo-melpignano-cosi-voglio-difendere-stile-italiano-dell-ospitalita-melpignano-AE5MOMwB>
40. Pierini, M. C. (2019). La cultura della moda come driver per il turismo. *ZoneModa Journal*, 9(2), 185-193.
41. Pierini, M. C. (2019). La cultura della moda come driver per il turismo. *ZoneModa Journal*, 9(2), 185-193.
42. Pinchera, V. (2021). Il lusso e la moda: dalla moda di lusso alla “moda del lusso”. *Dimensioni e problemi della ricerca storica*, (2), 139-154.
43. Pippo, F., & Delfino, G. (2017). *Moda e lusso in ascesa: Dinamiche competitive e strategie finanziarie*. EGEA spa.
44. *Publicato il nuovo report sul comparto “luxury tourism” | Consiglio Nazionale delle Ricerche*. (n.d.). <https://www.cnr.it/it/news/11740/publicato-il-nuovo-report-sul-comparto-luxury-tourism>
45. QualitytravelIt, R. (2023, October 2). *Turismo sostenibile: i cinque trend italiani che si consolideranno nel 2024*. Qualitytravel.it. <https://www.qualitytravel.it/turismo-sostenibile-i-cinque-trend-italiani-che-si-consolideranno-nel-2024/131973>
46. QuiFinanza. (2021, September 13). Cos'è il fenomeno del Fast Fashion e su cosa si basa. *QuiFinanza*. [https://quifinanza.it/green/fast-fashion-significato-pro-contro/523914/#La\\_storia\\_del\\_Fast\\_fashion](https://quifinanza.it/green/fast-fashion-significato-pro-contro/523914/#La_storia_del_Fast_fashion)
47. Rabbiosi, C., Di Giangirolamo, G., & Medei, R. (2018). Patrimonio culturale della moda, turismo e territorio: un dialogo da costruire. *Economia della Cultura*, 28(1-2), 49-60.
48. Repubblica.It. (2021). Moda: nel post-pandemia i consumatori chiedono ai brand un approccio più “umano.” *La Repubblica*. <https://www.repubblica.it/economia/rapporti/osserva->

[italia/mercati/2021/05/18/news/moda\\_nel\\_post-](https://www.italia/mercati/2021/05/18/news/moda_nel_post-)

[pandemia i consumatori chiedono ai brand un approccio piu umano -301640547/](https://www.italia/mercati/2021/05/18/news/moda_nel_post-pandemia_i_consumatori_chiedono_ai_brand_un_approccio_piu_umano_-301640547/)

49. Rinaldi, F. R., & Testa, S. (2013). *L'impresa moda responsabile: integrare etica ed estetica nella filiera*. EGEA spa.
50. Shabbir, M. Q., Khan, A. A., & Khan, S. R. (2017). Brand loyalty, brand image e brand equity: il ruolo di mediazione della brand awareness. *Rivista internazionale di innovazione e studi applicati*, 19(2), 416.
51. Sombart, W. (2021). *Dal lusso al capitalismo*. Armando Editore.
52. [STIVALI CON GHETTA E TACCO - Nero | ZARA Italia / Italy](#)
53. [Stivali Shark Lock in pelle | Givenchy IT | Givenchy](#)
54. Su, Z., Aaron, J. R., McDowell, W. C., & Lu, D. D. (2019). Sinergie sostenibili tra l'industria culturale e quella turistica: una prospettiva di valutazione dell'efficienza. *Sostenibilità*, 11(23), 6607.
55. Talamo, G. (2016). Internazionalizzazione, backshoring e made in Italy: un'analisi del settore moda e lusso in Italia. *Rivista trimestrale di Scienza dell'Amministrazione*, 4, 1-12.
56. Tosi, F. (2015). Made in Italy: l'eccellenza del saper fare. In *Artigianato Design Innovazione. Le nuove prospettive del saper fare* (pp. 18-25). DIDA press.
57. Zecchi, S. (2015). *Il lusso*. Edizioni Mondadori. <https://www.perlego.com/book/3296919/il-lusso-eterno-desiderio-di-volutt-e-bellezza-pdf>
58. Zhang, Y. (2015). The impact of brand image on consumer behavior: A literature review. *Open journal of business and management*, 3(01), 58.

## 6. Sitografia

- <https://www.borgoegnazia.com/>
- <https://www.milanofinanza.it/fashion/missoni-veste-il-nikki-beach-di-porto-cervo-202307141144125037>
- <https://altagamma.it/turismo-bcg/>
- <https://www.italianexcellence.it/aziende-green-italiane/>
- <https://equilibrium.gucci.com/it/impactreport-2021/>
- <https://www.isnart.it/it/economia-del-turismo/indagini-nazionali/indagine-2022/>
- <https://www.bottegaveneta.com/it-it/donna/borse/jodie>
- [https://www.bing.com/search?pglt=41&q=KPMG%3A+luxury+and+tourism&cvid=69bd4024571640a087df3872e6142f12&gs\\_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEEUYOTIGCAEQRRg60gEINjI5OWowajG oAgCwAgA&FORM=ANNTA1&PC=ACTS](https://www.bing.com/search?pglt=41&q=KPMG%3A+luxury+and+tourism&cvid=69bd4024571640a087df3872e6142f12&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEEUYOTIGCAEQRRg60gEINjI5OWowajG oAgCwAgA&FORM=ANNTA1&PC=ACTS)
- [https://www.repubblica.it/economia/rapporti/osservaitalia/trend/2024/01/30/news/la\\_ripresa\\_del\\_turismo\\_in\\_italia\\_tra\\_trasformazione\\_digitale\\_e\\_sostenibilita-422013390/](https://www.repubblica.it/economia/rapporti/osservaitalia/trend/2024/01/30/news/la_ripresa_del_turismo_in_italia_tra_trasformazione_digitale_e_sostenibilita-422013390/)
- [L'inaugurazione del Gucci Garden a Firenze. - Gucci Stories](#)

- <https://iloencyclopaedia.org/it/part-xiv-42166/textile-goods-industry/item/877-the-textile-industry-history-and-health-and-safety>
- <https://blog.digimind.com/it/dal-fast-fashion-al-luxury-unanalisi-dettagliata-della-moda-italiana-nel-2023/>
- <https://italiaindati.com/turismo-in-italia/>
- [http://api-shein.shein.com/h5/sharejump/appjump?link=V9eATRfT8ZS&localcountry=IT&url\\_from=GM7481384909625704448](http://api-shein.shein.com/h5/sharejump/appjump?link=V9eATRfT8ZS&localcountry=IT&url_from=GM7481384909625704448)
- [http://api-shein.shein.com/h5/sharejump/appjump?link=V9eATRfT8ZS&localcountry=IT&url\\_from=GM7481384909625704448](http://api-shein.shein.com/h5/sharejump/appjump?link=V9eATRfT8ZS&localcountry=IT&url_from=GM7481384909625704448)
- <https://world.dolcegabbana.com/it/news/dolce-gabbana-casa-resort-beachclubs-2023>
- <https://www.ilsole24ore.com/art/aldo-melpignano-cosi-voglio-difendere-stile-italiano-dell-ospitalita-melpignano-AE5M0mwB>
- <https://www.cnr.it/it/news/11740/pubblicato-il-nuovo-report-sul-comparto-luxury-tourism>
- <https://www.qualitytravel.it/turismo-sostenibile-i-cinque-trend-italiani-che-si-consolideranno-nel-2024/131973>
- [https://quifinanza.it/green/fast-fashion-significato-pro-contro/523914/#La\\_storia\\_del\\_Fast\\_fashion](https://quifinanza.it/green/fast-fashion-significato-pro-contro/523914/#La_storia_del_Fast_fashion)
- [https://www.repubblica.it/economia/rapporti/osserva-italia/mercati/2021/05/18/news/moda\\_nel\\_post-pandemia\\_i\\_consumatori\\_chiedono\\_ai\\_brand\\_un\\_approccio\\_piu\\_umano\\_-301640547/](https://www.repubblica.it/economia/rapporti/osserva-italia/mercati/2021/05/18/news/moda_nel_post-pandemia_i_consumatori_chiedono_ai_brand_un_approccio_piu_umano_-301640547/)
- <https://www.fendi.com/sustainability/en/responsible-product>
- [STIVALI CON GHETTA E TACCO - Nero | ZARA Italia / Italy](#)
- [Stivali Shark Lock in pelle | Givenchy IT | Givenchy](#)
- <https://www.perlego.com/book/3296919/il-lusso-eterno-desiderio-di-volutt-e-bellezza-pdf>
- [http://service.istud.it/up\\_media/pwmaster13/tesina\\_green\\_marketing.pdf](http://service.istud.it/up_media/pwmaster13/tesina_green_marketing.pdf)
- [https://www.repubblica.it/dossier/economia/climaeconomy/2023/01/27/news/lindustria\\_della\\_moda\\_e\\_la\\_sfida\\_globale\\_contro\\_il\\_climate\\_change-385299549/](https://www.repubblica.it/dossier/economia/climaeconomy/2023/01/27/news/lindustria_della_moda_e_la_sfida_globale_contro_il_climate_change-385299549/)