

Trasformazione digitale nel settore del  
lusso: impatto sui business model.  
Il caso Bulgari.

Prof. Carlo Gotta

---

RELATORE

Mattia Salvati

---

CANDIDATO

A zia.  
*Ciò che è bello non muore mai,  
ma si trasforma in un'altra bellezza,  
polvere di stelle o schiuma di mare, fiore o aria.*

## Sommario

<i>Introduzione</i> .....	4
<i>Capitolo 1: Il settore del lusso</i> .....	6
1.1 Evoluzione storica del lusso .....	7
1.1.1 Concetto sociale di lusso .....	9
1.1.2 Concetto economico di lusso .....	11
1.2 Players del settore .....	13
1.3 Il consumatore <i>luxury</i> .....	16
1.4 I trend del lusso tra presente e futuro.....	19
1.4.1 Innovazioni tecnologiche.....	20
1.4.2 Vintage e sostenibilità: second-hand luxury ed utilizzo di materie prime sostenibili .....	21
1.4.3 Phygital marketing e customer experience .....	22
<i>Capitolo 2: Trasformazione digitale e impatto sui business model del lusso</i> .....	23
2.1 Cos'è un business model?.....	24
2.2 Digital transformation: definizione e caratteristiche principali.....	29
2.2.1 Fattori trainanti della Digital Transformation .....	33
2.3 Cambiamenti nei business model a seguito della digitalizzazione .....	40
2.3.1 Nuovi canali di vendita e strategie di customer engagement: e-commerce e digital marketing .....	44
2.4 Impatto della digitalizzazione sulla catena del valore .....	47
<i>Capitolo 3: Il gruppo LVMH nell'era del digitale: il caso Bulgari</i> .....	51
3.1 LVMH: storia ed importanza nel settore.....	51
3.2 Bulgari: da marchio storico ad innovatore.....	54
3.2.1 Storia ed evoluzione della maison .....	54
3.3 Oltre i confini del tradizionale: l'innovazione di Bulgari .....	57
3.3.1 Le principali iniziative della Maison .....	59
3.3.2 Aura Blockchain Consortium, il futuro del Lusso.....	64
3.3.3 <i>Serpenti 75</i> : come Bulgari ha unito storia ed innovazione.....	66
<i>Conclusioni</i> .....	73
<i>Bibliografia</i> .....	76
<i>Sitografia</i> .....	79

## **Introduzione**

L'obiettivo del presente elaborato è esaminare l'intersezione tra innovazione tecnologica e tradizione stilistica nel settore del lusso, con particolare attenzione al ruolo della digitalizzazione e ai suoi effetti sui modelli di business. In questo contesto, si intende rispondere a una domanda fondamentale: in che modo il settore del lusso può adattarsi con successo alla trasformazione digitale mantenendo la propria identità unica?

Attualmente il settore del lusso si trova ad un punto di svolta significativo. L'avvento e l'ascesa di numerose tecnologie all'avanguardia rendono il cambiamento inevitabile, manifestandosi con un ritmo sempre più accelerato. La capacità di innovare le proprie proposte di business senza comprometterla tradizione e l'eccellenza che da sempre contraddistinguono il settore del lusso rappresenta la principale opportunità di differenziazione e di vantaggio rispetto ai concorrenti. In un mercato in continua mutazione, le tecnologie emergenti offrono ai consumatori sempre più motivi per essere esigenti, costringendo le imprese ad adattarsi a un processo innovativo inarrestabile. In questo contesto, l'elaborato si propone di descrivere come un marchio storico può affrontare con successo le sfide dell'era digitale, adeguando la propria proposta di business nel rispetto della propria identità e tradizione.

Il concetto di lusso è da sempre correlato a caratteristiche quali esclusività, status, qualità superiore e prezzi inaccessibili. Tuttavia, questa concezione si sta gradualmente espandendo, evolvendosi in relazione alle innumerevoli novità introdotte dalla trasformazione digitale.

Il primo capitolo porrà le basi teoriche e storiche sul concetto di lusso, esplorandone l'evoluzione attraverso le sue dimensioni sociali, culturali ed economiche, e fornendo gli strumenti per comprendere i cambiamenti nelle percezioni del lusso e come questo concetto si sia adattato alle mutevoli esigenze di un mercato sempre più globalizzato e interconnesso. In questo scenario, ci immergiamo nell'identità dei protagonisti del settore del lusso, esaminando i trend emergenti che stanno influenzando i cambiamenti presenti e che contribuiranno a modellare il futuro del settore. Tra i temi principali figurano le esigenze dei consumatori, l'innovazione tecnologica, la crescente enfasi sulla sostenibilità e il bilanciamento tra esperienze fisiche e digitali. Si discuterà del ruolo dell'e-commerce

e del marketing nell'esperienza del cliente del lusso, esaminando come questi stiano ridefinendo il rapporto tra brand e consumatori.

Il secondo capitolo descriverà in modo dettagliato la digitalizzazione per comprendere in che modo questo processo stia orientando la trasformazione dei modelli di business. Questa sezione fornirà una panoramica dettagliata delle caratteristiche principali della trasformazione digitale, mettendo in luce i fattori trainanti di questa rivoluzione. Sarà fondamentale definire il concetto di business model, descrivendone le componenti e le peculiarità, così da poter comprendere appieno come la digitalizzazione stia influenzando i canali di vendita, le strategie di engagement del cliente e l'intera catena del valore nel lusso. Saranno esaminate le opportunità e le sfide che emergono dalla convergenza tra il lusso e i nuovi paradigmi del digitale, attraverso l'analisi dettagliata del modo in cui tecnologie emergenti, quali l'intelligenza artificiale, la blockchain, il metaverso e altre, stanno ampliando il campo delle possibilità per i marchi di lusso, permettendo ai brand di offrire esperienze personalizzate e interattive, in accordo con i trend del settore.

Il terzo capitolo sarà dedicato ad un caso di studio su Bulgari, esaminando come questo marchio abbia approcciato la digitalizzazione e quali siano le iniziative più rilevanti proposte della Maison, con l'obiettivo di svelare come un'icona del lusso possa non solo adattarsi, ma anche trarre vantaggio dalla fusione tra tradizione e innovazione digitale. Inizieremo con un'analisi di LVMH, il gruppo attualmente proprietario di Bulgari, così da comprendere il contesto operativo della Maison. Successivamente, esploreremo l'evoluzione storica di Bulgari, da azienda familiare a simbolo globale di lusso, approfondendo in che modo ha affrontato la digitalizzazione adottando tecnologie avanzate quali la blockchain e la realtà aumentata, riuscendo a combinarle in modo strategico e armonioso con la sua tradizione di eccellenza e artigianalità, senza mai compromettere la propria identità. Particolare attenzione sarà data alle varie iniziative digitali della maison, dimostrando l'abilità del marchio nel coniugare la propria eredità storica con l'innovazione, e come Bulgari sia riuscita a cavalcare l'onda della digitalizzazione, erigendosi come un esempio encomiabile nel settore del lusso.

## Capitolo 1: Il settore del lusso

Il lusso nel mondo vale 347 miliardi di dollari, 42 miliardi in più rispetto i 305 dell'anno fiscale 2021. Questo dato è certificato dal rapporto *Global Powers of Luxury Goods 2023 di Deloitte*<sup>1</sup>, relativo all'anno fiscale 2022. I primi 100 player del settore hanno registrato una crescita complessiva del 20% con un margine di profitto del 13,4%, in aumento di 1,2 punti percentuali rispetto all'anno precedente. E le prospettive sono ancora più promettenti. Lo studio annuale di Bain-Altgamma<sup>2</sup> sul mercato mondiale dei beni di lusso prevede un nuovo record grazie alla ripresa della spesa per le esperienze ai massimi storici, alimentata da una rinascita delle interazioni sociali e dei viaggi. Secondo questo studio, il mercato globale del lusso raggiungerà 1,5 trilioni di euro nel 2023, con una robusta crescita dell'8%-10% rispetto al 2022 a tassi di cambio correnti (11%-13% a tassi di cambio costanti), stabilendo un record per il settore e dimostrando la sua impareggiabile resilienza.

Figura 1: Le 10 principali aziende di beni di lusso per fatturato

Top 10 luxury goods companies by sales, FY2022										
FY2022 Luxury goods sales rank	Change in rank from FY2021	Company	Country of origin	FY2022 Luxury goods sales (US\$M)	FY2022 Total revenue (US\$M)	FY2022 Luxury goods sales growth	FY2022 Net profit margin**	FY2022 Return on assets**	FY2019-2022 Luxury goods sales CAGR**	
1	↔ 0	LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton SE	France	59,869	83,241	22.6%	18.6%	11.0%	19.4%	
2	↔ 0	Kering SA	France	21,394	21,394	15.3%	18.3%	11.0%	8.6%	
3	↑ 3	Compagnie Financière Richemont SA	Switzerland	19,248	22,276	50.1%	10.8%	5.2%	11.5%	
4	↓ -1	The Estée Lauder Companies Inc.	United States	17,737	17,737	9.4%	13.6%	11.5%	6.1%	
5	↓ -1	Chanel Limited	United Kingdom	17,224	17,224	10.1%	26.7%	25.5%	12.0%	
6	↓ -1	L'Oréal Luxe	France	15,388	15,388	18.6%	n/a	n/a	9.9%	
7	↑ 1	Chow Tai Fook Jewellery Group Limited 周大福珠宝集团有限公司	China/HK SAR	12,563	12,709	41.1%	7.0%	7.8%	14.0%	
8	↓ -1	Hermès International SCA	France	12,196	12,196	29.2%	29.1%	19.4%	19.0%	
9	↔ 0	Rolex SA	Switzerland	10,336 e	10,336 e	20.4%	n/a	n/a	13.8%	
10	↑ 3	PVH Corp.	United States	8,364	9,155	33.3%	10.4%	7.7%	1.2%	
<b>Top 10*</b>				<b>194,319</b>	<b>221,656</b>	<b>22.8%</b>	<b>17.5%</b>	<b>11.2%</b>	<b>12.8%</b>	
<b>Top 100*</b>				<b>346,989</b>	<b>386,963</b>	<b>20.0%</b>	<b>13.4%</b>	<b>7.7%</b>	<b>8.4%</b>	
<b>Top 10 share of Top 100</b>				<b>56.0%</b>	<b>57.3%</b>	<b>62.5%</b>	<b>76.4%</b>			

Fonte: *Global Powers of Luxury Goods 2023, Deloitte*

<sup>1</sup> Global Powers of Luxury Goods 2023. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cn/Documents/consumer-business/deloitte-cn-cb-global-powers-of-luxury-goods-2023-en-240126.pdf>

<sup>2</sup> Long Live Luxury: Converge to Expand through Turbulence. Bain - Altgamma luxury goods worldwide market study, 22nd edition, 2023.

<https://altgamma.it/media/source/Executive%20Summary%20Monitor%202023%20Altgamma%20Bain.pdf>

Come si evince da questi numeri, oggi il mercato dei beni di lusso è fondamentale per l'economia globale. Solo negli ultimi 20 anni, il numero dei consumatori di lusso è passato da 90 milioni a 330 milioni e le loro motivazioni d'acquisto sono molteplici. Oggi questa è la realtà. Ma come si è evoluto questo mercato nel tempo? Quali sono stati i fattori che hanno portato i Luxury Brands ad affermarsi nella società come simboli di status, ancor prima che come simboli di prodotti di qualità? Sarà per sempre così? Cosa ha in serbo il futuro per il mercato del Lusso? È a queste domande che il capitolo che segue proverà a dare risposta.

## 1.1 Evoluzione storica del lusso

Il concetto di lusso ha radici profonde nella storia dell'umanità, risalendo a tempi antichi quando l'abbondanza e l'eccesso erano simboli di potere e status sociale. Nel corso dei secoli, il lusso ha attraversato un'evoluzione significativa, riflettendo i mutamenti sociali, culturali ed economici delle diverse epoche.

L'origine del termine è da ricercare nel dizionario latino, dove “luxuria” e “luxus” esprimevano concetti che spaziano tra “stravaganza” ed “eccesso”, “dissolutezza”, “magnificenza” ma anche “fasto”. “Luxuria” era un termine che nell'antica Roma veniva usato per descrivere una vita peccaminosa, ribelle, fatta di eccessi. Non a caso l'antica Roma è stata una delle prime società a sviluppare una cultura del lusso, nonostante già nell'antica Grecia diversi filosofi discutevano e criticavano gli eccessi derivanti dal lusso. Gli imperatori romani e l'aristocrazia erano noti per i loro sontuosi banchetti, le terme lussuose, i giardini elaborati e le ville imponenti. Questa prima concezione di lusso è ambivalente, ovvero oscilla tra la sontuosità eccessiva e negativa e un'estrema magnificenza “onirica” e desiderabile. È possibile trovare testimonianza di questa sua ambiguità nelle leggi dell'antica Roma contro il lusso<sup>3</sup>. Attraverso i secoli il termine latino luxuria sembra essersi evoluto nel francese “luxure”, per poi acquisire una connotazione sessuale fin dalla prima metà del XIV secolo, questo perché collegato ai piaceri terreni e al godimento, che erano considerati anche peccati. Nel Medioevo il lusso acquisì quindi una connotazione negativa, principalmente a causa della connessione tra lusso e vizio e

---

<sup>3</sup> *Lex Iulia sumptuaria*: presentata e fatta votare da Augusto all'inizio del suo principato (18-17 a.C.), conteneva una serie di disposizioni intese a reprimere il lusso sfrenato a Roma, nei banchetti e negli abiti femminili.

deviazione dalla pratica comune di buoni uomini e donne nella società. Solo dal XVII secolo sembra aver riacquisito il suo spirito latino di stravaganza, cominciando a vestire le sue moderne sfumature di “indulgenza”, “ricchezza” e “opulenza”. Nel Rinascimento ci fu una rivoluzione nella percezione della bellezza e del piacere di vivere. La società di quell’epoca iniziò a celebrare le gioie della vita che in passato furono etichettate come peccaminose. Attraverso l’artigianato raffinato e le creazioni artistiche divennero i mezzi d’espressione per bellezza e unicità, ormai aspetti essenziali dell’esistenza umana. Mantenendo comunque una certa ambiguità nel distinguere tra piaceri nobili e vizi, prese piede l’idea di una vita ricca di esperienze positive, quest’ultime, tuttavia, legate al raggiungimento di uno status e alla realizzazione personale. L’idea nasce dall’esclusività che monarchia e aristocrazia detenevano nel godere di tali piaceri e possedere beni di lusso. Il lusso emergeva così come questione sociologica, profondamente legata alle disuguaglianze strutturali. In seguito, con l’avvento della rivoluzione industriale e successivamente con l’espansione della produzione di massa, l’idea di una vita arricchita da beni preziosi ed esperienze positive, prerogativa dell’élite, cominciò a democratizzarsi. Si affermò una nuova concezione di status e realizzazione personale che sfidava le tradizionali barriere sociali. Tuttavia, questa evoluzione non bastò a cancellare le questioni sociologiche che si svilupparono nei secoli precedenti. Le trasformò. Se da un lato la possibilità ampliata di accedere ai beni di lusso lasciava pensare ad una riduzione delle disuguaglianze “visibili”, dall’altro portò alla luce nuove sfide in termini di disuguaglianze strutturali. Il lusso andava inevitabilmente ad inserirsi in una nuova cornice sociale ed economica, in cui era visto non più come prerogativa di pochi, bensì come un’aspirazione diffusa e un segno di successo individuale. “Ogni dispendio che va oltre il necessario”, è così che *Werner Sombart*<sup>4</sup> definisce il lusso. Egli riuscì a cogliere l’essenza della persistente ambivalenza del concetto, che seppur cambiando, ha sempre accompagnato il lusso nel corso dei secoli. Nell’era moderna guardiamo ad un lusso che da un lato, simboleggia la possibilità di superare il mero necessario, offrendo i mezzi per esprimersi e realizzarsi oltre le esigenze fondamentali. Dall’altro, il lusso democratizzato, diventa parametro di valutazione dello status sociale, ponendo le basi per un nuovo sistema di stratificazione sociale. In questo senso il lusso può trasformarsi da simbolo di

---

<sup>4</sup> Werner Sombart è stato un economista e sociologo tedesco, capocorrente della nuova scuola storica tedesca e uno dei maggiori autori europei del primo quarto del XX secolo nel campo delle scienze sociali.

liberazione individuale a manifestazione di divisione sociale, e per questo emerge non solo come fenomeno economico o culturale, ma anche come complesso indicatore di tensioni e dinamiche sociali. Con questa premessa credo sia importante mettere a confronto due diverse dimensioni del lusso: sociale ed economica.

### **1.1.1 Concetto sociale di lusso**

Considerando l'evoluzione storica del concetto di lusso e il suo impatto sull'essere umano, si potrebbe ritenere che sarebbe stato preferibile se il lusso non fosse mai esistito. Forse sarebbe stato meglio se l'umanità non avesse sviluppato l'istinto di aspirare a ciò che è esteticamente bello e spesso irraggiungibile. Tuttavia, è raro trovare individui che non siano attratti da una supercar dal valore di centinaia di migliaia, se non milioni, di euro, o che una donna non desideri una borsa o un paio di scarpe di lusso. Allo stesso modo, vi sono persone che si concedono una costosa bottiglia di vino per accompagnare il pasto, pur consapevoli dell'inutilità pratica di tali oggetti.

La questione, dunque, è la seguente: perché acquistiamo beni di lusso? Come precedentemente discusso, il lusso ha avuto significative ripercussioni sociali. Il desiderio di possedere beni di lusso deriva principalmente dal bisogno di status, ovvero dal bisogno di ottenere rispetto, ammirazione e deferenza volontaria da parte degli altri. Secondo *Coco Chanel*<sup>5</sup> “il lusso è una necessità che inizia quando la necessità finisce”. Le borse di lusso rappresentano più dei marchi famosi che portano o della loro estetica raffinata. Simboleggiano un viaggio intimo attraverso i propri sentimenti più profondi e desideri inespressi. Non si tratta solo di capacità economica quando si acquistano tali pezzi. È una narrazione personale che racchiude sogni, aspirazioni e talvolta anche insicurezze che si celano dietro un'apparenza serena. L'acquisto di beni di lusso non si limita semplicemente ad aggiudicarsi un bene. È un gesto che conferisce autostima, un'espressione del proprio percorso e posizione sociale. Gli esperti esplorano l'idea chiamata "spesa appariscente". Questo è stato spiegato per la prima volta da *Thorstein Veblen*<sup>6</sup>. Ha scritto di come le

---

<sup>5</sup> Coco Chanel, pseudonimo di Gabrielle Bonheur Chanel, è stata una stilista francese, capace con la sua opera di rivoluzionare il concetto di femminilità e di imporsi come figura fondamentale del fashion design e della cultura popolare del XX secolo. Ha fondato la casa di moda che porta il suo nome, Chanel.

<sup>6</sup> Thorstein Bunde Veblen è stato un economista e sociologo statunitense, uno dei principali esponenti dell'istituzionalismo economico.

persone usano acquisti costosi per mostrare la loro ricchezza invece di soddisfare semplicemente i loro bisogni di base. Ma è più che mostrare quanto puoi comprare; si tratta di cercare l'approvazione degli altri. In questa cornice l'articolo di lusso non è solo un capriccio, bensì viene scelto con cura per aiutare ad affrontare un mondo in cui ciò che le persone pensano di noi diventa la nostra verità. Molte volte, per le persone che hanno il paradosso del denaro, essere ricchi non significa che siano felici nella loro vita. Comprare lusso è come cercare qualcosa per riempire un buco nei nostri sentimenti. A questo proposito le definizioni di lusso proposte dai sociologi si concentrano sugli elementi del mix di marketing sviluppato appositamente per questa particolare categoria di beni. Aiello e Donvito (2006), sulla base della sistematizzazione teorica condotta da Brioschi (2000), hanno sviluppato un ranking degli attributi (micro-descrittori) più utilizzati dalla dottrina per definire il concetto di lusso (e del bene di lusso), attributi raggruppati a loro volta in 11 macro-descrittori generali.

Tabella 1: I caratteri del concetto di lusso

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

Fonte: Elaborazione di Aiello e Donvito (2006) su Brioschi (2000)

Dalla Tabella 1 possiamo evincere che il primo requisito distintivo del lusso è la sua capacità di attribuire uno status di prestigio, più volte citato in questa sede, ai soggetti che riescano a goderne. In tal senso ci riferiamo anche a chi, acquistando un determinato bene

di lusso, ha l'ambizione di essere accettato da un dato gruppo di appartenenza o di esprimere sé stesso e lo status raggiunto. Nella sfera del piacere ritroviamo la seconda caratteristica del lusso, contraddistinta da una dimensione emozionale e di coinvolgimento dell'atto di acquisto e possesso del bene. Il terzo aspetto riguarda l'eccellenza qualitativa e la raffinatezza estetica, che per molti coincide con il concetto stesso di lusso. Nella tabella è possibile rinvenire anche la dimensione ostentativa, aspetto che più volte nel corso di questa tesi abbiamo trattato come l'eccezione negativa del lusso. Anche i caratteri dell'esclusività e della rarità concorrono a definire il lusso, in particolare se intesi nel senso del valore elitario. Nella tabella è presente anche il prezzo elevato come dimensione esplicativa del lusso. Tuttavia, la concezione per la quale il bene di lusso debba avere un prezzo elevato per essere considerato tale è quasi del tutto abbandonata, almeno nella teoria; infatti, secondo *Fabris*<sup>7</sup> (2003) il lusso "è un plesso di significati che trascende ampiamente il valore economico".

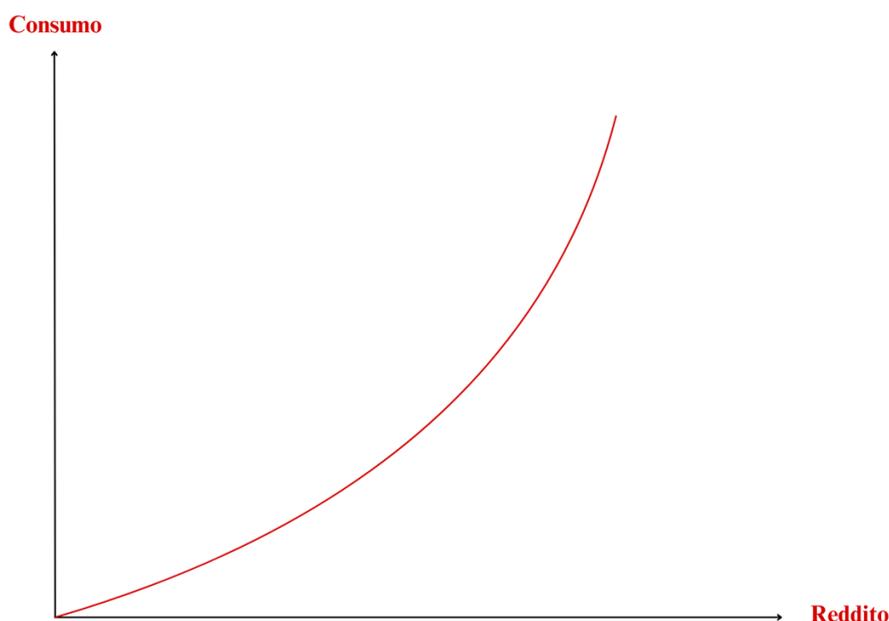
### **1.1.2 Concetto economico di lusso**

Spostandoci sul versante economico possiamo definire i beni di lusso come quel bene la cui domanda aumenta più che proporzionalmente rispetto al reddito. Quindi quando il reddito aumenta, per esempio dell'1%, il consumo del bene di lusso aumenta più che proporzionalmente, più dell'1% nel nostro esempio.

---

<sup>7</sup> Fabris, G. (2006). *Il Nuovo consumatore: Verso il postmoderno*. Franco Angeli.

Figura 2: Curva di Engel - Beni di lusso



Fonte: Elaborazione dell'autore, 2024

Questa caratteristica dei beni di lusso fu scoperta da *Ernst Engel*<sup>8</sup> durante una ricerca riguardo alle spese dedicate al consumo delle famiglie in relazione al loro reddito. In particolare, Engel sosteneva che quando il reddito aumenta il consumo delle famiglie si sposta verso beni di lusso: quando il reddito è relativamente basso, il consumo di beni di lusso aumenta lentamente, è quindi destinato a beni di prima necessità; quando il reddito aumenta però ad aumentare non è la spesa per i generi alimentari o di prima necessità, bensì le loro scelte di consumo saranno orientate all'acquisto di beni di lusso, o superiori. Inoltre, esiste una categoria specifica di beni denominata come l'economista che l'ha ideata: i beni di Veblen. Questo termine prende il nome da Thorstein Veblen, l'economista menzionato nel paragrafo precedente. Veblen teorizzò già a fine '800 nel suo saggio *La teoria della classe agiata*, l'esistenza di merci il cui prezzo sembra contraddire la legge della domanda e dell'offerta perché il desiderio di acquistarle da parte dei consumatori aumenta al crescere del loro prezzo. Più è costoso più desideriamo acquistarlo. Potrebbe essere spiegato semplicemente così il principio ideato da Veblen. In tal senso questi beni sono la rappresentazione migliore del bene di lusso concepito come

---

<sup>8</sup> Ernst Engel è stato un economista e statistico tedesco. È principalmente noto per la legge di Engel, pubblicata nel 1857 nel libro "Die Lebenskosten belgischer Arbeiter-Familien früher und jetzt" (Il costo della vita delle famiglie belghe di lavoratori, un tempo e oggi).

rappresentazione del proprio status. Diversi beni rientrano nella categoria appena analizzata, i più noti sono vini pregiati, orologi, automobili e profumi.

## 1.2 Players del settore

Come affermato all'inizio del capitolo, nel corso dell'anno fiscale 2022, le 100 più grandi aziende di beni di lusso al mondo hanno generato vendite per 347 miliardi di dollari, 42 miliardi in più rispetto all'anno passato, con una crescita complessiva del 20% e con un margine di profitto del 13,4% (+1,2 punti percentuali). Questo è quanto emerge dalla decima edizione del Global Powers of Luxury Goods, lo studio annuale di Deloitte che esamina e classifica i 100 Top Player del settore Fashion & Luxury a livello globale, sulla base delle vendite consolidate nell'anno fiscale 2022. Di questa top 100, 23 sono le aziende italiane<sup>9</sup>, mentre alle prime due posizioni del podio della Top 10 dei big del lusso si confermano i colossi francesi LVMH e Kering. Al terzo posto Richemont (Compagnie Financière Richemont) ha preso il posto di The Estée Lauder. Questi tre colossi possiedono un portafoglio estremamente variegato di marchi di prestigio attivi in diversi ambiti, permettendo così ai gruppi di espandersi su una vasta gamma di mercati. Mentre a LVMH sarà dedicata un'analisi più approfondita nel capitolo 3, andiamo ora a vedere nel dettaglio le caratteristiche principali di Kering SA e Richemont.

### 1. Kering SA

Kering SA è un gruppo francese leader nel settore del lusso, noto per possedere e gestire un portafoglio di prestigiose marche di moda, pelletteria, gioielleria e orologeria. Fondato nel 1963 da François Pinault, originariamente sotto il nome di Pinault SA e successivamente conosciuto come PPR (*Pinault-Printemps-Redoute*), il gruppo ha cambiato nome in Kering nel 2013 per riflettere meglio la sua focalizzazione sul lusso e sul lifestyle. Le marche di Kering includono alcune delle etichette più rinomate e influenti nel mondo della moda e del lusso, tra cui: Gucci, Bottega Veneta, Saint Laurent, Balenciaga, Alexander McQueen, Boucheron, Ginori 1735. Con sede a Parigi, Francia, Kering è un attore globale, con marchi presenti in numerosi paesi in tutto il mondo. L'azienda è quotata alla

---

<sup>9</sup> Prada (18°), Moncler (27°) e Giorgio Armani (30°) sono i tre principali player italiani in classifica: rappresentano il 35% delle vendite di beni di lusso realizzate nel FY22 dalle aziende italiane presenti nel ranking.

*Euronext Paris*<sup>10</sup> e fa parte dell'indice *CAC 40*<sup>11</sup>, che include le maggiori aziende quotate alla borsa di Parigi. Nel 2022, Kering SA ha registrato risultati finanziari significativi. Il gruppo ha raggiunto un fatturato di 21,394 miliardi di euro, con un aumento del 15% su base dichiarata e del 9% su base comparabile. Il reddito operativo ricorrente per l'anno è stato di 5,589 miliardi di euro. Inoltre, il gruppo contava 1.659 negozi gestiti direttamente e impiegava circa 47.200 persone. Questi risultati riflettono la forza e la resilienza delle diverse marche di lusso sotto l'ombrello di Kering, nonostante le sfide del mercato. Kering si distingue per il suo impegno nella sostenibilità e nella responsabilità sociale d'impresa, con l'obiettivo di influenzare positivamente sia l'industria della moda che la società nel suo complesso. Essi racchiudono le proprie convinzioni nello slogan "Empowering Imagination". Ciò significa offrire un supporto costante alle proprie Maison affidando al contempo la loro direzione creativa a individui unici e sorprendenti, incoraggiando l'innovazione e coltivando il talento, e sollevando continuamente l'asticella per migliorare gli standard sociali e ambientali nella propria industria. Kering si impegna attivamente nella promozione della diversità, dell'uguaglianza di genere e della sostenibilità ambientale attraverso varie iniziative e politiche. Parte della loro strategia di sostenibilità 2025, denominata "Collaborate", si concentra sull'assicurare prestazioni economiche, ambientali, etiche e sociali elevate attraverso la stretta collaborazione con le parti interessate. Questo include la salvaguardia del patrimonio artigianale, la promozione della parità e della diversità, e l'essere un datore di lavoro esemplare. Kering mira alla parità di genere e all'uguaglianza salariale in tutta la sua gerarchia aziendale, con programmi specifici come il programma Leadership Gender Diversity per promuovere l'accesso delle donne a posizioni di management di rilievo. Il loro rapporto di progresso sulla sostenibilità 2020-2023 evidenzia notevoli successi, tra cui il raggiungimento di un obiettivo di riduzione dell'impatto ambientale del gruppo del 40% già nel 2021, quattro anni in anticipo. Kering ha collaborato con oltre 225 startup dal 2016 per innovare nel campo della sostenibilità e ha ridotto

---

<sup>10</sup> Euronext Paris è una componente di Euronext, un mercato azionario paneuropeo che include borse in vari paesi europei, offrendo una piattaforma per la negoziazione di azioni, obbligazioni, ETF e altri strumenti finanziari.

<sup>11</sup> Il CAC 40 è l'indice principale del mercato azionario francese, che misura le prestazioni delle 40 aziende più significative tra le 100 con la maggiore capitalizzazione di mercato quotate su Euronext Paris. È un indice ponderato per la capitalizzazione di mercato e funge da barometro per l'economia francese.

significativamente le emissioni di gas serra. Hanno anche adottato il 100% di energia rinnovabile in linea con le *linee guida RE100*<sup>12</sup> e hanno migliorato la tracciabilità delle loro materie prime chiave. Inoltre, Kering ha lanciato una Biodiversity Strategy e si impegna per l'agricoltura rigenerativa e la protezione degli habitat critici. All'interno della loro strategia di sostenibilità, Kering sottolinea che "il lusso e la sostenibilità sono un'unica cosa", mostrando un impegno profondo per integrare la sostenibilità come parte essenziale della loro visione creativa e moderna del lusso. Questo riflette la convinzione che la sostenibilità sia non solo una necessità etica ma anche un motore di innovazione e creazione di valore per il gruppo, le sue case e le sue parti interessate.

## 2. *Compagnie Financière Richemont SA*

La Compagnie Financière Richemont SA è stata fondata nel 1988 da Johann Rupert, derivante dalla scissione degli asset internazionali di Rembrandt Group Limited del Sudafrica. Attraverso gli anni, Richemont si è espansa notevolmente nel settore del lusso, acquisendo marchi prestigiosi come Cartier, Van Cleef & Arpels, e Montblanc. Ha inoltre fondato istituzioni formative come il Sup de Luxe e l'Institut Horlogerie Cartier per promuovere l'eccellenza nel settore. Il gruppo ha anche sostenuto l'arte e la cultura attraverso la Fondazione Cartier e la Fondazione Montblanc. Nel corso dei decenni, Richemont ha separato le sue attività di beni di lusso dal business del tabacco, ha espanso il suo portafoglio con acquisizioni significative nel settore orologiero e gioielliero, ed è diventata azionista di British American Tobacco attraverso la fusione di Rothmans International. Richemont ha continuato a consolidare la sua leadership nel lusso, investendo in iniziative di sostenibilità e adottando pratiche responsabili nella gioielleria e orologeria. Richemont sfrutta una presenza globale attraverso uffici regionali chiave e oltre 40.000 dipendenti, puntando su un approccio che bilancia la visione globale con la conoscenza locale per potenziare le sue 28 Maison e aziende. Con 2.366 boutique monomarca e un fatturato di oltre 20 miliardi di euro, il Gruppo pone un forte accento sulle vendite dirette ai clienti finali e sull'uso di energia rinnovabile.

---

<sup>12</sup> Le linee guida RE100 offrono istruzioni complete su come le aziende membro possono segnalare il loro impegno e progresso verso l'obiettivo del 100% di elettricità rinnovabile. Queste includono i criteri tecnici che delineano come l'elettricità rinnovabile deve essere acquistata e contabilizzata per assicurare che le affermazioni di consumo siano credibili e verificabili.

La sua strategia include anche un impegno verso operazioni sostenibili ed etiche, evidenziato dalla certificazione di salario equo in Svizzera e Francia, e l'eliminazione del PVC dai prodotti e dagli imballaggi. Richemont si distingue per il suo spirito familiare e la missione di plasmare il futuro valorizzando l'artigianalità distintiva, lo spirito innovativo e l'ispirazione creativa delle sue persone. Il Gruppo mira a generare valore a lungo termine per tutti i suoi stakeholder, credendo fermamente nella diversità delle sue arti, culture e competenze umane come fonte di forza. Richemont coltiva il potenziale inespresso, attingendo da un set di valori profondi, tra cui il fiuto per scoprire gemme nascoste, il rispetto verso le famiglie fondatrici, il coraggio nello sviluppo, e la pazienza necessaria per realizzare il pieno potenziale nel lungo termine. Richemont si impegna profondamente nella promozione della diversità, dell'equità di genere e della sostenibilità ambientale. Il gruppo pone al centro della propria missione e dei propri valori l'impegno per l'equità e la diversità, valorizzando l'eccezionale varietà delle sue arti, culture e collaboratori. Richemont è presente in oltre 150 mercati e impiega collaboratori di 134 nazionalità diverse, dimostrando un impegno globale per la diversità. Il gruppo si dedica ai principi di pari opportunità e equità di trattamento attraverso procedure e pratiche non discriminatorie. Importante è il riconoscimento ottenuto a dicembre 2023, quando Richemont ha ricevuto la certificazione globale di gender EQUAL-SALARY dalla EQUAL-SALARY Foundation, confermando il suo impegno a garantire una politica salariale equa ed eguale tra donne e uomini per oltre 38.000 collaboratori in 39 mercati.

### **1.3 Il consumatore *luxury***

Il profilo dei consumatori “tipo” nel mercato del lusso è cambiato notevolmente negli ultimi anni. Da un'analisi commissionata da *Altagamma*<sup>13</sup> a Boston Consulting Group, condotta su un panel di 10.000 acquirenti di oltre 20 Paesi, emergono insight molto interessanti.

---

<sup>13</sup> La Fondazione Altagamma è un'associazione di marchi di lusso italiani nei settori del design, della moda, del food and drink, della gioielleria, dell'automobile e dell'ospitalità che sono "riconosciuti a livello globale come autentici ambasciatori dello stile italiano".

Innanzitutto, i consumatori sono amanti del lusso sia personale che esperienziale e spendono dai 30 ai 150 mila euro a testa all'anno in beni ed esperienze di lusso, anche se è previsto un aumento delle spese per il lusso esperienziale.

Un altro fondamentale elemento è la ricerca della personalizzazione: si aspettano infatti una shopping experience unica e su misura ovunque.

I nuovi consumatori del lusso inoltre sono attenti alla sostenibilità: cercano una continua connessione emotiva con i brand.

Percepiscono la necessità di condividere con tali marchi dei valori, e quando ciò si verifica, si trasformano in clienti estremamente fedeli. Inoltre, i consumatori conoscono molto bene questi brand, sia quelli consolidati che quelli emergenti. Si parla di 3 milioni di consumatori, prevalentemente donne tra i 35 e i 40 anni che spendono 8 mila € all'anno a testa, generando una ricchezza di circa 20 miliardi. I clienti più ricchi (come vedremo più avanti, i Millennials) sono il motore di crescita chiave, con una propensione netta d'acquisto del 33% per beni e servizi di lusso. Sono sofisticati, prediligono abbigliamento e accessori classici con un buon rapporto qualità prezzo e preferiscono acquistare online o nei duty free shop. Si tratta di uomini e donne tra i 30 e i 35 anni, concentrati soprattutto in Corea e in Russia e che spendono circa 10 miliardi all'anno.

Secondo il Consensus Altagamma 2024<sup>14</sup>, la loro età media si è abbassata notevolmente rispetto al passato e a guidare il mercato nei prossimi anni saranno le giovani generazioni, rappresentate dai *Millennials*<sup>15</sup> e dalla *Generazione Z*<sup>16</sup>. I Millennials, spinti dalla fiducia nelle proprie condizioni finanziarie e dalla stabilità della loro carriera, hanno un ruolo cruciale nel guidare la spesa nel lusso, con una propensione netta d'acquisto del 33%. La generazione Z contribuisce comunque all'aumento della spesa con una propensione netta del 17%, alimentato da una prospettiva finanziaria ottimistica e da un costante desiderio di innovazione da parte dei brand di lusso. Trattandosi di una fascia di acquirenti particolarmente informata, che mette al primo posto la qualità della customer experience, i retailer del lusso si sono impegnati nell'innovazione dei negozi e dei servizi per andare incontro alle loro richieste. Inoltre, l'interesse dei nuovi consumatori del lusso si sta

---

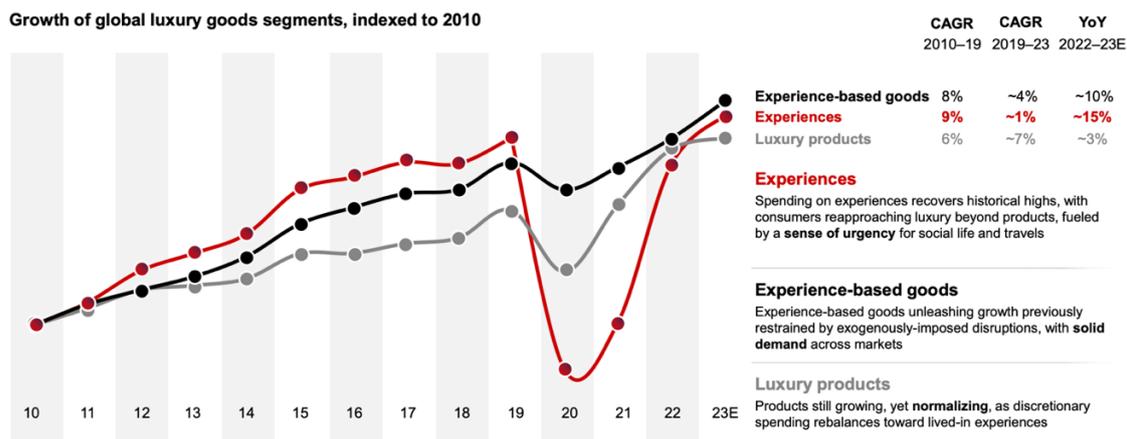
<sup>14</sup> Altagamma consensus 2024. <https://altagamma.it/media/source/ALTAGAMMA%20CONSENSUS%202024.pdf>

<sup>15</sup> Con i termini Millennials, o Generazione Y, si indica la generazione dei nati tra l'inizio degli anni ottanta e la metà degli anni novanta o primi anni duemila.

<sup>16</sup> La Generazione Z è la generazione delle persone nate tra i medio-tardi anni novanta del XX secolo e i primi anni duemiladieci.

spostando dai prodotti alle “esperienze”: come risulta dalla figura 3, la spesa per le esperienze ha recuperato i massimi storici, con i consumatori che si avvicinano nuovamente al lusso al di là dei prodotti, alimentati da un senso di urgenza per la vita sociale e per i viaggi.

Figura 3: Crescita dei segmenti globali dei beni di lusso, indicizzata al 2010



Fonte: Bain – Altgamma luxury goods worldwide market study, 2023

Un altro aspetto importante che emerge dallo studio Consensus Altgamma riguarda la distribuzione geografica delle spese dei consumatori del lusso. Data la possibilità di tornare a viaggiare e la loro propensione ad acquistare all'estero, i consumatori cinesi si confermano nuovamente come i migliori performanti a livello di crescita delle spese con la previsione di un +10% nel 2024. Per asiatici e giapponesi si stima un aumento rispettivamente del 7% e 5%. Gli americani vedranno un aumento del 3%, deboli della situazione economica non particolarmente favorevole e della crescente inflazione. Gli europei risultano i peggiori nelle statistiche, infatti risentiranno maggiormente del contesto macroeconomico: tassi di interesse alti, inflazione, venti recessivi e due guerre vicine indeboliscono la spinta ai consumi. Proprio per questo non si stimano crescere.

Figura 4: Aumento dei consumi mondiali dei beni personali di lusso nel 2024

<b>CONSUMATORI</b>	<b>Consensus 2024</b>
<b>Cina</b>	<b>+10%</b>
<b>Giappone</b>	<b>+5%</b>
<b>Europa</b>	<b>+0%</b>
<b>Nord America</b>	<b>+3%</b>
<b>Asia Pacific (Australia &amp; Co)</b>	<b>+7%</b>
<b>ROW</b>	<b>+5,5%</b>

Fonte: Consensus Altagamma, 2024

#### 1.4 I trend del lusso tra presente e futuro

Il cambiamento nel profilo del consumatore del lusso riflette i trend che attualmente guidano e guideranno il settore in futuro. Numerose tecnologie sono già state introdotte, rappresentando probabilmente il principale fattore trainante dei cambiamenti nel settore. Vi è una crescente attenzione alla sostenibilità, che ha portato alla diffusione di trend legati alla moda vintage, con una forte domanda di beni di lusso di seconda mano nei marketplace. Le esigenze dei clienti saranno al centro dell'offerta delle aziende, con un rapido aumento del consumo di "esperienze". Sarà quindi fondamentale offrire nuove tipologie di esperienze, sia digitali che non, per mantenere la competitività nel panorama del lusso. Per avere un'idea di cosa attende il mercato del lusso in futuro, secondo quanto riportato dal "Luxury Goods Worldwide Market Study" di *Bain & Company*<sup>17</sup> e Altagamma, nel 2024 si stima un valore complessivo di mercato tra i 365/390 miliardi di euro, risultato di una rivalutazione del flusso turistico a fronte di un rallentamento dei consumi locali, una ripresa degli USA e un'accelerazione invece di Cina e Medio Oriente; per il lungo periodo invece, si stima un tasso di crescita annuale composto (CAGR) del 6/7 % calcolato dal 2019 al 2030, un aumento dei consumatori cinesi (da 33% a 35/40% sul totale dei consumatori) e la distribuzione del mercato che si sposta leggermente con l'aumentare di consumi in Asia, una crescita prevista per le vendite online e una riduzione

<sup>17</sup> Bain & Company è una società globale di consulenza strategica, che affianca aziende, organizzazioni e Istituzioni per aiutarle a superare le sfide più complesse e a creare valore e innovazione in modo sostenibile, grazie ai propri team di 18.000 professionisti nel mondo. Bain, fondata nel 1973, conta 64 sedi in 39 Paesi.

per i negozi monomarca, e infine un incremento significativo nel consumo per le generazioni più giovani, con la Generazione Z che passa dall'8% al 25/35%.

### **1.4.1 Innovazioni tecnologiche**

Numerose tecnologie emergenti stanno ridefinendo l'industria del lusso, affermandosi come pilastri fondamentali del prossimo futuro. Una nuova ondata di innovazioni ha introdotto tecnologie come l'intelligenza artificiale (AI), in particolare l'AI generativa (GenAI), il metaverso, i Non-Fungible Tokens (NFT) e la realtà aumentata, creando un nuovo scenario di mercato e rivoluzionando il concetto di esclusività.

Come già evidenziato, il cliente sarà al centro delle strategie aziendali future e già ora svolge un ruolo centrale. La personalizzazione sarà la parola d'ordine di questo futuro. L'AI e la GenAI saranno le fondamenta di questo cambiamento, offrendo assistenza personalizzata tramite avanzati sistemi di chatbot e assistenti virtuali. I vantaggi di queste tecnologie spaziano dal miglioramento dell'interazione cliente-brand alla gestione dell'inventario e previsione della domanda; inoltre, esse possono fornire supporto nell'autenticazione dei prodotti e nell'innovazione del design, rivelandosi preziose sia nel combattere la contraffazione che nello stimolare la creatività dei designer. Un nuovo universo da esplorare è costituito invece dal metaverso che pone le basi per la creazione di esperienze immersive, estendendo il confine dell'e-commerce tradizionale e permettendo di immaginare sfilate di moda virtuali e negozi del tutto innovativi. Sono già due le edizioni della Metaverse Fashion Week che hanno avuto luogo in *Decentraland*<sup>18</sup>, rispettivamente nel 2022 e 2023, dove nomi come Dolce&Gabbana, Tommy Hilfiger e Gucci hanno presentato il futuro degli abiti digitali. Gli NFT, inoltre, si stagliano sul panorama tecnologico come veicoli di prodotti digitali esclusivi, che regalano spesso vantaggi fisici o esperienze nel mondo reale, creando, sì, nuovi fonti di entrate, ma soprattutto rafforzando il legame tra brand e clienti.

---

<sup>18</sup> Decentraland è una piattaforma basata su browser del mondo virtuale 3D. Gli utenti possono acquistare appezzamenti di terreno virtuali nella piattaforma come NFT tramite la criptovaluta MANA, che utilizza la blockchain di Ethereum.

### **1.4.2 Vintage e sostenibilità: second-hand luxury ed utilizzo di materie prime sostenibili**

Ad oggi i brand sono chiamati a fare di più. Il cambiamento radicale nei valori e nelle aspettative dei consumatori li sta spingendo a reinventarsi in chiave sostenibile. La domanda di pratiche sostenibili nel lusso trova risposta concreta nel mercato second-hand e negli in-house resale. Il primo si riferisce all'acquisto e vendita di prodotti di lusso usati, spesso in condizioni pari al nuovo e che offrono quindi la possibilità di accedere a beni di alta qualità a una frazione del loro costo iniziale. Il secondo invece indica programmi di vendita che, a differenza del primo, sono gestiti direttamente dai brand. Questi programmi prevedono che i clienti "vendano indietro" al brand i propri articoli usati in cambio di credito in negozio o altri incentivi; in seguito, il marchio, se necessario, restaura l'articolo, ne assicura l'autenticità e lo propone a nuovi futuri clienti. Ad esempio, nel Febbraio 2021, Alexander McQueen ha introdotto il programma "Brand Approved" in collaborazione con Vestiaire Collective, piattaforma leader nel settore della rivendita online: questo programma permette ai clienti di scambiare pezzi di collezioni passate nelle boutique di McQueen in cambio di credito da spendere in negozio; gli articoli restituiti sono quindi ispezionati e poi rivenduti online tramite la piattaforma. In questo modo, non solo rendono il lusso più accessibile, ma contribuiscono a ridurre l'impatto ambientale legato alla produzione di nuovi beni allungando il ciclo di vita di questi ultimi, rafforzando inoltre la lealtà dei clienti e la fiducia che rimpongono nel marchio. Entrambe queste pratiche segnano in modo esplicito una transizione verso modelli di economia circolare nel settore del lusso. Ai benefici appena elencati si aggiungono quindi la riduzione dello sfruttamento delle risorse naturali e della produzione di rifiuti, un aspetto da non sottovalutare. L'attenzione verso l'utilizzo che si fa delle risorse è in continua crescita. Si sta infatti intensificando l'utilizzo di materie prime sostenibili o riciclate. La crescente consapevolezza ambientale obbliga ai brand di lusso di esplorare nuovi materiali e tecniche di produzione che permettono di minimizzare l'impatto sull'ambiente. È così che la sostenibilità diventa pilastro della produzione di lusso, dal riciclo creativo di tessuti vintage alla ricerca di alternative sostenibili per pelli e plastiche, testimoniando un impegno autentico verso la conservazione delle risorse naturali. In questo contesto le tecnologie precedentemente citate, giocano un ruolo a dir poco fondamentale. I passaporti digitali del prodotto (DPP) e le identità digitali permettono di

offrire trasparenza e garantire la tracciabilità della supply chain. Questi strumenti consentono inoltre di garantire l'autenticità dei prodotti, sia ai clienti che ai brand, promuovendo un consumo responsabile e combattendo la contraffazione, contemporaneamente.

### **1.4.3 Phygital marketing e customer experience**

La tecnologia rappresenta un elemento comune in ogni aspetto del lusso contemporaneo. È dall'intersezione tra il mondo digitale e quello fisico che emergono nuovi metodi di interazione con i clienti. L'approccio del phygital marketing mira a creare una continuità in cui le interazioni digitali e fisiche si fondono per offrire un'esperienza personalizzata e coinvolgente. Tecnologie emergenti come la realtà aumentata, l'Internet of Things (IoT) e l'intelligenza artificiale sono fondamentali in questa trasformazione.

I negozi fisici si trasformano in spazi dove l'esperienza di acquisto viene elevata attraverso l'interazione con la tecnologia, rendendola più intuitiva, interattiva e memorabile. Questa fusione rappresenta una soluzione efficace per soddisfare la richiesta dei clienti di vivere esperienze uniche. I brand possono così offrire esperienze omnichannel coerenti e iper-personalizzate, aumentando l'engagement del cliente e stabilendo nuovi standard nel settore del lusso.

Il phygital marketing non è solo una strategia per migliorare l'esperienza dei clienti, ma rappresenta anche un cambio di paradigma nel modo in cui i marchi comunicano e si relazionano con la loro clientela, creando una connessione più profonda e significativa che va oltre il semplice processo di acquisto.

## **Capitolo 2: Trasformazione digitale e impatto sui business model del lusso**

La trasformazione digitale nel settore del lusso rappresenta un fenomeno complesso e multidimensionale, che incide profondamente sui modelli di business tradizionalmente adottati dalle aziende operanti in questo ambito. Questo processo non si limita alla semplice adozione di nuove tecnologie, ma comporta una revisione sostanziale delle strategie aziendali, delle modalità di interazione con il cliente e della gestione della catena del valore.

Alla base di questa trasformazione vi è l'esigenza per le aziende di lusso di adeguarsi a un contesto di mercato in continua evoluzione, caratterizzato da consumatori sempre più connessi, informati e esigenti. Le tecnologie digitali offrono ai marchi di lusso nuove opportunità per creare valore aggiunto, personalizzare l'offerta e rafforzare l'engagement del cliente attraverso esperienze d'acquisto uniche e memorabili. La digitalizzazione consente inoltre di ottimizzare i processi interni, migliorare l'efficienza operativa e aumentare la flessibilità produttiva, elementi cruciali per mantenere elevati standard di qualità e esclusività.

Un aspetto fondamentale della trasformazione digitale nel lusso riguarda lo sviluppo e l'implementazione di nuovi modelli di business. L'integrazione delle tecnologie digitali permette alle aziende di esplorare nuovi canali di vendita, come l'e-commerce e il social commerce, e di adottare strategie innovative per la gestione della relazione con il cliente, sfruttando strumenti come la realtà aumentata, l'intelligenza artificiale e il big data per offrire servizi personalizzati e anticipare le tendenze di mercato.

Allo stesso tempo, la digitalizzazione pone nuove sfide per players del settore, che devono sapersi distinguere non solo per la qualità e l'esclusività dei prodotti, ma anche per la capacità di offrire esperienze digitali all'altezza delle aspettative dei consumatori. Questo richiede un costante impegno nell'innovazione tecnologica e nella ricerca di soluzioni capaci di coniugare tradizione e modernità, in un equilibrio che preservi l'identità del brand e ne valorizzi l'eredità nel contesto digitale.

La trasformazione digitale nel settore del lusso si configura come un processo complesso che richiede una visione strategica a lungo termine, un approccio olistico alla gestione del cambiamento e un forte impegno verso l'innovazione. La capacità di innovare

mantenendo al tempo stesso l'eccellenza e l'esclusività del marchio sarà cruciale per i leader del settore del lusso nell'abbracciare la digital business transformation.

## 2.1 Cos'è un business model?

Quando un'azienda viene fondata, adotta, sia consapevolmente che inconsciamente, un modello di business specifico che illustra il piano o la struttura attraverso cui procede nella generazione, erogazione e raccolta del valore. Sebbene il termine "modello di business" non abbia radici teoriche consolidate nell'economia o negli studi aziendali, negli ultimi decenni ha guadagnato importanza nel linguaggio manageriale. Attualmente, organizzazioni di ogni dimensione e settore vi fanno affidamento.

Un primo riconoscimento pratico del business model risale al 2001, quando il 27%<sup>19</sup> delle imprese inserite nella lista Fortune 500 ha citato questa espressione nei loro bilanci annuali. Anche i media hanno seguito questa tendenza. Tra le principali riviste e giornali, solo un articolo nel 1990 menzionava il termine *business model* tre volte o più; entro il 2000, il numero di articoli che facevano lo stesso aveva superato i 500. È proprio in quell'anno che lo stratega Michael Porter<sup>20</sup> ha etichettato l'espressione "business model" come parte del "vocabolario distruttivo di Internet". Molti altri, tuttavia, in disaccordo con Porter, ritennero che i business model potessero giocare un ruolo positivo e influente nella gestione aziendale.

Il business model descrive l'insieme di elementi attraverso cui un'iniziativa economica crea, trasferisce ad altri soggetti e al tempo stesso "cattura", a suo vantaggio, quel valore (di diversa natura) che, per un verso, soddisfa le esigenze dei suoi interlocutori e, per l'altro, le consente di evolvere in modo fisiologico. Oltre a Michael Porter altri accademici si sono espressi riguardo la natura del concetto. Peter Drucker<sup>21</sup> suggerì che il business model di un'impresa è la risposta che essa dà a tre fondamentali quesiti:

- 1) chi sono i tuoi clienti;
- 2) a cosa il tuo cliente attribuisce valore;
- 3) come fai avere ai tuoi clienti il valore ricercato a un costo appropriato.

---

<sup>19</sup> Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business Horizons*.

<sup>20</sup> Michael Eugene Porter è un economista statunitense, professore alla Harvard Business School dove dirige l'Institute for Strategy and Competitiveness, e uno dei maggiori esponenti della teoria della strategia manageriale.

<sup>21</sup> Peter Ferdinand Drucker è stato un economista e saggista austriaco naturalizzato statunitense. È stato uno dei pensatori e scrittori più noti e più influenti in materia di teoria e pratica del management.

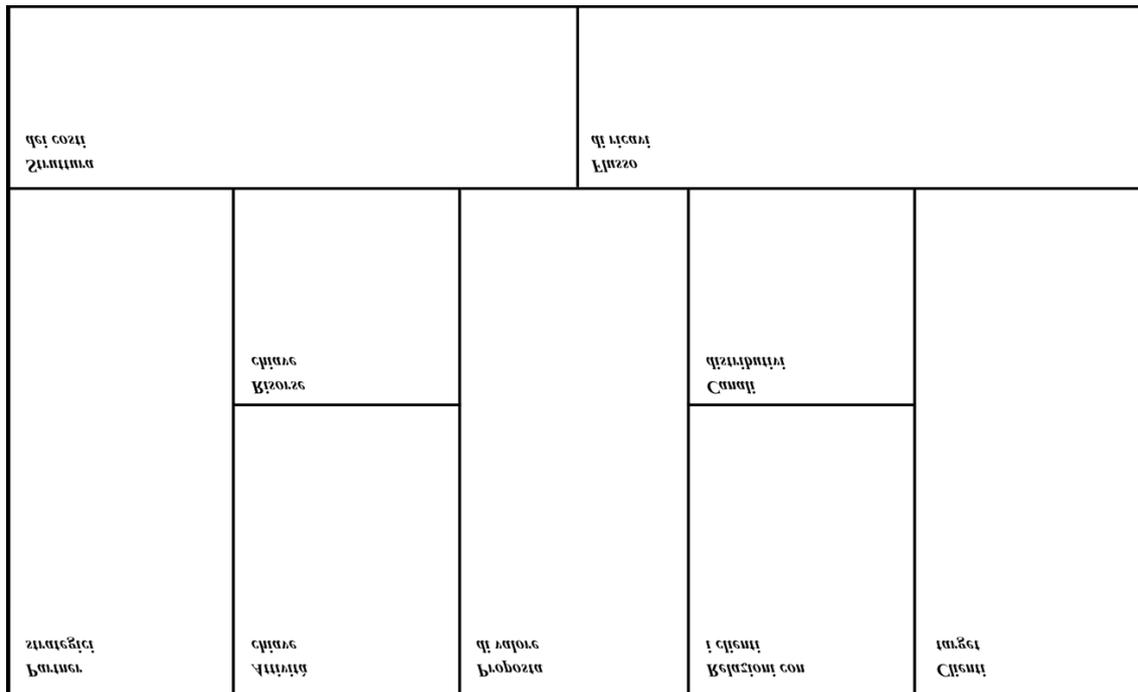
Ancora, Alexander Osterwalder, teorico del management e ideatore del “business model canvas”, affermò che il business model descrive il razionale con il quale un’organizzazione crea e distribuisce valore a un certo target di mercato e contemporaneamente cattura da esso un valore adeguato a raggiungere gli obiettivi di profitto dell’azienda.

L’articolazione del business model canvas è ormai consolidata nelle seguenti nove componenti (*building blocks* o *design elements*, o *decision variables*):

1. proposta di valore;
2. clienti target;
3. relazioni con i clienti;
4. canali distributivi;
5. attività chiave;
6. risorse chiave;
7. partner strategici;
8. struttura dei costi;
9. flussi di ricavo.

Dal basso, flussi di ricavo e struttura dei costi definiscono la proposta di profittabilità dell’impresa, quindi il risultato della cattura del valore generato; attività e risorse chiave, insieme ai partner strategici descrivono le condizioni fondamentali per l’implementazione del “sistema valore”, che, delineato dalle prime quattro componenti del business model, è creato dall’impresa a favore dei suoi clienti target.

Figura 5: Business Model Canvas



Fonte: Elaborazione dell'autore, 2024

Avendo quindi chiarito la natura del business model, possiamo ora delineare ciò che esso invece non rappresenta. Sebbene possa essere integrato in un business plan e in previsioni di bilancio e flussi di cassa, sebbene ancora possa assumere implicitamente determinate ipotesi su clienti, comportamenti di ricavi e costi, un business model canvas non è un foglio di calcolo. E per quanto un business model canvas possa facilitare l'analisi, il test e la validazione delle scelte strategiche aziendali, non rappresenta di per sé una strategia. Un aspetto meritevole di approfondimento riguarda la relazione precisa tra la strategia aziendale e il modello di business. In primo luogo, è necessario definire il concetto di strategia, operazione che si presenta come complessa. Prendiamo la definizione data da Henry Mintzberg nel suo libro "The Rise and Fall of Strategic Planning" (1994): "strategia può essere interpretata in almeno quattro modi differenti: come schema, piano, posizione o prospettiva". Nello specifico, la strategia può essere vista retrospettivamente come uno schema di decisioni prese nel tempo. Alcuni la vedono come un piano, simile a una mappa direzionale, che include scelte su percorsi o azioni specifiche. Altri, come il già menzionato Michael Porter, interpretano la strategia come posizione, riferendosi a decisioni su quali prodotti o servizi offrire e in quali mercati, basandosi su caratteristiche

distintive. Altri ancora concepiscono la strategia come prospettiva, implicando decisioni su come viene concepita l'azienda in principio.

Nonostante queste visioni differiscano in vari aspetti, tutte condividono l'elemento della decisione. I modelli di business riflettono queste decisioni e le loro implicazioni operative, aiutando nell'analisi, test e validazione delle relazioni causa-effetto derivanti dalle scelte strategiche effettuate. In alcuni casi, i dirigenti possono tradurre direttamente un insieme di decisioni strategiche in un unico modello di business, che viene poi analizzato, testato e validato. In altri scenari, possono considerare vari modelli di business contemporaneamente, ciascuno rappresentando un diverso insieme di scelte strategiche prima di decidere il migliore per la loro organizzazione.

Un business model, come definito in precedenza, ha successo quando la proposta di valore è sostenibile sulla base della gestione degli elementi critici da parte dell'impresa, garantendo così un livello di profitto che rifletta adeguatamente i rischi associati all'attività. In questo senso possiamo dire che un business model ha successo quando i suoi contenuti risultano coerenti tra loro. Il concetto di creazione e cattura di valore sottolinea le due funzioni essenziali che tutte le organizzazioni devono svolgere, per mantenere la sostenibilità nel lungo periodo, in questi termini le imprese di successo sono quelle che si distinguono dalla concorrenza per la creazione di un valore sostanziale. Sono queste ultime quelle che sviluppano competenze distintive, capacità e vantaggi posizionali diversi da quelli dei concorrenti, utilizzando queste capacità per eseguire attività in modo unico o combinando processi aziendali in maniera che li differenzi. Inoltre, sono solite adottare un approccio unico per assicurarsi il capitale necessario a finanziare il proprio sviluppo. Tuttavia, per garantire la loro sopravvivenza, le imprese a scopo di lucro devono generare reddito; quindi, la loro sostenibilità è legata sia al valore che creano sia al modo in cui catturano valore e, di conseguenza, generano profitto. "Progettare" correttamente un'azienda e capire, implementare e poi affinare strutture commercialmente vantaggiose per ricavi e costi sono fondamentali per il successo aziendale. Come abbiamo chiarito ciò è cruciale non solo nella fase iniziale di creazione dell'azienda, ma anche nel mantenere il modello sostenibile nel tempo.

Le evoluzioni nell'economia globale hanno alterato il tradizionale equilibrio tra cliente e fornitore. Le nuove tecnologie di produzione, comunicazione e informazione, insieme all'istituzione di regimi commerciali globalmente più aperti, hanno ampliato le scelte dei

clienti, permettendo una maggiore espressione dei loro bisogni vari e rendendo più trasparenti le alternative di fornitura. Pertanto, le aziende devono adottare un approccio più *consumer-oriented*, specialmente ora che la tecnologia consente di fornire informazioni e soluzioni ai clienti a costi inferiori. Il modo in cui le aziende generano reddito oggi differisce dall'epoca industriale, quando la scala era fondamentale e la logica di cattura del valore era relativamente semplice. Questi sviluppi richiedono alle aziende di rivedere le proposte presentate ai consumatori. In molti settori, la logica di offerta dell'era industriale non è più sostenibile.

In un contesto caratterizzato da una mutabilità costante come il nostro, dove l'avanzamento tecnologico ha invalidato le tradizionali concezioni aziendali, emerge l'interrogativo su come instaurare un vantaggio competitivo duraturo e conseguire profitti superiori alla media. Affrontare tale questione richiede un'analisi attenta e una risposta ponderata.

Le imprese devono prioritariamente abbracciare un approccio di innovazione radicale nei propri modelli di business. Tale innovazione si manifesta attraverso l'integrazione di tecnologie avanzate, l'adozione di logiche collaborative tramite piattaforme digitali e l'ottimizzazione dell'impatto ambientale. Questo processo di trasformazione impone sia alle imprese emergenti che a quelle consolidate di rivedere e ridefinire il modo in cui concepiscono, distribuiscono e catturano valore.

Il presente momento, caratterizzato da una diffusa trasformazione digitale in tutti i settori produttivi, richiede un costante iter di valutazione e riconfigurazione al fine di cogliere le opportunità emergenti e affrontare le sfide competitive. Solo attraverso tale approccio è possibile garantire la capacità di generare valore in modo sostenibile nel lungo periodo.

Per capitalizzare sull'innovazione, le aziende precursori devono non solo distinguersi per l'innovazione dei propri prodotti, ma anche per la progettazione di modelli di business innovativi. Questo richiede una profonda comprensione delle dinamiche aziendali, delle esigenze dei clienti e delle tendenze tecnologiche, al fine di plasmare strategie aziendali coerenti e adatte alle mutevoli condizioni del mercato.

## **2.2 Digital transformation: definizione e caratteristiche principali**

La tematica della digitalizzazione costituisce oggetto di dibattito da numerosi anni, e un numero significativo di imprese riconosce ora l'imperativo di avviare un percorso di modernizzazione dei propri sistemi informativi e dei relativi processi operativi. Le recenti indagini hanno contribuito a migliorare la nostra comprensione di specifici aspetti connessi al fenomeno della trasformazione digitale. È stato dimostrato che le imprese non possono preservare la loro competitività nell'ambito digitale senza affrontare in maniera esaustiva il complesso enigma rappresentato dalla tecnologia. Al contempo, la tecnologia stessa costituisce soltanto un elemento di un puzzle di dimensioni più ampie che abbraccia tutte le opportunità derivanti dalla trasformazione digitale. Il settore del lusso, oggetto di questa tesi, come molti altri settori, ha modo di cogliere queste opportunità e sfruttare gli strumenti digitali per ottenere un vantaggio competitivo nel mercato globale. In particolare, la digitalizzazione dei processi produttivi, la creazione di nuovi modelli di business e l'adozione di nuove tecnologie digitali possono aumentare l'efficienza, ridurre i costi, aumentare la qualità dei prodotti e dei servizi offerti e creare nuove opportunità di mercato. Per sfruttare al massimo tali opportunità e ideare nuovi percorsi di creazione di valore, la strategia e i cambiamenti nelle strutture, nei processi e nella cultura di un'organizzazione, così come investimenti nella formazione del personale sono altamente necessari, argomenti che approfondiremo nel corso della tesi.

Nonostante ciò, è innegabilmente complesso comprendere appieno il significato intrinseco della trasformazione digitale e discernere come essa possa essere efficacemente impiegata per soddisfare le esigenze specifiche di ciascuna entità.

La trasformazione digitale si configura come un processo di conversione delle informazioni in formato digitale, accompagnato dall'adozione di tecnologie atte a gestire e valorizzare in maniera efficiente l'ampio ventaglio di risorse digitali generato da tali processi.

In aggiunta, essa costituisce un processo fondato sull'incorporazione e l'integrazione sinergica di tecnologie digitali (hardware, applicazioni mobili, infrastrutture di comunicazione e reti, internet e servizi ICT<sup>22</sup>) all'interno dei modelli aziendali, dei

---

<sup>22</sup> Information and Communication Technologies: tecnologie riguardanti i sistemi integrati di telecomunicazione (linee di comunicazione cablate e senza fili), i computer, le tecnologie audio-video e relativi software, che permettono agli utenti di creare, immagazzinare e scambiare informazioni.

processi operativi e dell'esperienza del cliente, con l'obiettivo di incrementare la produttività, contenere i costi e instaurare nuove opportunità di crescita e valore per l'organizzazione aziendale.

È poi importante specificare che, nonostante molte aziende abbiano adottato la trasformazione digitale come risposta a un cambiamento del mercato o a una minaccia della concorrenza, non si è mai rivelata una soluzione unica. Secondo *MIT Sloan Management Review*<sup>23</sup>: "Il modo giusto di pensare alla trasformazione digitale è adattarsi continuamente a un ambiente in costante mutamento". L'obiettivo di questo processo è sviluppare una base tecnica e operativa per adattarsi e rispondere nel miglior modo possibile agli eventi locali o internazionali, alle condizioni di mercato e alle aspettative dei clienti imprevedibili e in continua evoluzione. Proprio per questo motivo la trasformazione digitale adotta un approccio basato sui clienti, dando la priorità al digitale in tutti gli aspetti di un'attività di business, dai suoi modelli alle esperienze dei clienti e ai processi e alle operazioni. Sfrutta i dati e promuove flussi di lavoro intelligenti, processi decisionali più rapidi e intelligenti e una risposta in tempo reale alle perturbazioni del mercato. Tutto ciò utilizzando tecnologie digitali emergenti: le *cloud technologies*, l'*Internet of Things* (IOT), la *blockchain*, l'*Intelligenza Artificiale*, la *business automation*, l'analisi del *big data*. Fattori che svolgono un ruolo fondamentale nell'influenzare tutti i sistemi produttivi e sociali.

L'idea di trasformazione digitale descritta dimostra che la sua complessità ha superato il livello delle trasformazioni precedenti che richiedevano competenze IT. Ciò è supportato dal fatto che negli ultimi anni la digital transformation è stata una delle principali sfide in tutte le industrie, senza eccezioni. Anche se le aziende sanno quanto sia importante, hanno ancora molti ostacoli che impediscono di iniziare. Per non parlare di quanto sia difficile riuscire a trarne vantaggio. Le aziende, quindi, lottano in continuazione per ottenere benefici aziendali dalle nuove tecnologie digitali. Ciò potrebbe essere il risultato di una mancanza di chiarezza riguardo alle varie opzioni disponibili e alle variabili che i dirigenti devono prendere in considerazione nella loro strategia di trasformazione. Solo una minoranza di aziende ha acquisito le competenze gestionali e tecnologiche necessarie per

---

<sup>23</sup> Il MIT Sloan Management Review è una pubblicazione autorevole del Massachusetts Institute of Technology che offre approfondimenti su strategia, innovazione e leadership per professionisti e leader aziendali globali, mirando a colmare il divario tra ricerca accademica e pratica manageriale.

ottenere effetti trasformativi dalle nuove tecnologie digitali<sup>24</sup>. Inoltre, suggeriscono che le aziende moderne devono affrontare maggiori *sfide istituzionali* e di leadership. Le sfide istituzionali sono associate agli atteggiamenti dei lavoratori più anziani, alla tecnologia ereditata, alla stanchezza dell'innovazione e alla politica, mentre le sfide di leadership includono una mancanza di urgenza, visione e direzione. La maggior parte delle trasformazioni guidate dalla tecnologia comporta un certo grado di resistenza al cambiamento, che si manifesta nel comportamento di alcune persone che non si adattano al cambiamento. Ciò può aiutare a spiegare le difficoltà istituzionali. Spesso, le aziende sottovalutano questo problema sociale e non lo riconoscono. Ne deduciamo che la trasformazione digitale è un tipo di trasformazione aziendale abilitata da una tecnologia più complessa, e solo tenendo conto dei ruoli vitali che queste tecnologie andranno a ricoprire si potrà generare uno sviluppo davvero efficace.

Le aziende devono stabilire pratiche di gestione per governare queste trasformazioni complesse.

Un approccio importante è formulare una strategia di trasformazione digitale che funga da concetto centrale per integrare l'intero coordinamento. L'esplorazione e l'integrazione delle tecnologie digitali spesso influenzano grandi parti delle aziende e vanno oltre i loro confini, impattando su prodotti, processi aziendali, canali di vendita e catene di fornitura. I potenziali benefici della digitalizzazione sono molteplici e di conseguenza, interi modelli di business possono essere rimodellati o sostituiti. Date le conseguenze di vasta portata, una strategia di trasformazione digitale cerca di coordinare e dare priorità ai numerosi filoni indipendenti di trasformazione digitale. Data la loro caratteristica che abbraccia l'intera azienda, esse attraversano altre strategie aziendali e dovrebbero essere allineate con esse.

In che modo la trasformazione digitale è diversa dalle precedenti trasformazioni abilitate dall'IT? Le strategie IT di solito si concentrano sulla gestione efficiente dell'infrastruttura IT e dei sistemi applicativi all'interno di un'azienda, con un impatto limitato solo sulla guida delle innovazioni nello sviluppo aziendale. Sebbene queste strategie delineino le opportunità di business future desiderate, basandosi sull'integrazione e l'uso di nuove tecnologie digitali, e presentino roadmap incentrate sul sistema per gli usi futuri delle

---

<sup>24</sup> Fitzgerald et al. (2014). *Embracing digital technology. A new strategic imperative.*

tecnologie in un'azienda, non forniscono linee guida sui passaggi trasformativi necessari né tengono conto della trasformazione di prodotti, processi e aspetti strutturali che dovrebbero accompagnare l'integrazione di tali tecnologie per raggiungere lo stato futuro desiderato. Le strategie di trasformazione digitale adottano una prospettiva diversa e perseguono obiettivi diversi. Da una prospettiva incentrata sul business, si concentrano sulla trasformazione di prodotti, processi e aspetti organizzativi, nonché sul business model stesso attraverso l'implementazione di nuove tecnologie. È considerata una strategia globale e aziendale che guida un'organizzazione nel suo intero viaggio di trasformazione digitale. Questo rappresenta una chiara differenza rispetto all'automazione e all'ottimizzazione dei processi, poiché le strategie di trasformazione digitale vanno oltre il paradigma del processo e includono cambiamenti e implicazioni per prodotti, servizi e modelli di business nel loro insieme. La sua natura distintiva, essere inclusiva di tutti i segmenti aziendali, e le caratteristiche descritte richiedono diversi meccanismi di allineamento: in primis, allineamento con la strategia aziendale; e poi, allineamento con altre strategie operative o funzionali per agire come un unico collegamento tra diversi livelli di strategia all'interno delle aziende. Pertanto, le caratteristiche discusse, così come i meccanismi di allineamento necessari di una strategia di trasformazione digitale, la posizionano al livello di una strategia aziendale nella gerarchia strategica. Indipendentemente dall'industria o dall'azienda, le strategie di trasformazione digitale condividono certi elementi essenziali, suddivisibili in quattro principali dimensioni: applicazione delle tecnologie, evoluzione nel modo di creare valore, modifiche strutturali e implicazioni finanziarie. Concentrandoci su una specifica dimensione, rileviamo che la trasformazione incide su due componenti fondamentali della catena di valore: l'aspetto operativo e quello umano. La trasformazione dell'aspetto operativo si concentra sull'efficienza e sull'integrazione dei processi aziendali principali attraverso la digitalizzazione, promuovendo una gestione delle prestazioni più agile. Questo non solo ottimizza la presa di decisioni attraverso l'adozione di tecnologie avanzate, ma porta anche a una significativa trasformazione culturale che influisce direttamente sull'elemento umano. Le organizzazioni diventano luoghi di lavoro più dinamici e inclusivi, favorendo la condivisione della conoscenza e facilitando l'emergere di uffici virtualizzati, per esempio. Gli esperti del settore concordano universalmente che la digitalizzazione di successo di un'azienda trascende l'adozione tecnologica per

abbracciare profonde revisioni strategiche e culturali, ponendo la strategia al cuore della capacità di un'organizzazione di integrare efficacemente le nuove tecnologie, visione condivisa anche dai membri dell'organizzazione.

### **2.2.1 Fattori trainanti della Digital Transformation**

L'evoluzione delle aspettative dei clienti, che richiedono servizi più personalizzati, accessibili e immediati, rappresenta il principale fattore trainante della trasformazione digitale. Tutto ha avuto inizio quando un'ondata di nuove tecnologie ha reso accessibili nuovi tipi di informazioni e funzionalità con soluzioni innovative. Questo spinge le aziende a digitalizzarsi per soddisfare queste richieste in modo più efficace ed efficiente. Pionieri dell'era digitale quali Amazon e Netflix sono diventati leader del mercato adottando queste tecnologie per rispondere tempestivamente alle necessità dei consumatori e generare un vantaggio competitivo non indifferente. La concorrenza si è quindi divisa tra chi adeguandosi è riuscito a fornire ancora più funzionalità e convenienza, e chi, trovandosi in difficoltà è addirittura sparito dal mercato. Oggi i clienti chiedono semplicità, rapidità e chiarezza. Vogliono poter svolgere ogni operazione commerciale ovunque e in qualsiasi momento, in modo digitale, dal proprio dispositivo, avendo a portata di mano tutte le informazioni e contenuti di supporto di cui hanno bisogno. Ovviamente, anche fattori esogeni al mercato hanno giocato un ruolo importante. Nel 2020, la crisi scatenata dal COVID-19 ha evidenziato il livello di digitalizzazione raggiunto dalle aziende, mostrando chiaramente chi era avanzato nella trasformazione digitale e chi era rimasto indietro. Questo periodo ha messo in luce la capacità dei produttori di accelerare l'introduzione di nuovi prodotti in risposta alle esigenze emergenti. I rivenditori, dal canto loro, hanno cercato soluzioni innovative per garantire ai consumatori modalità di acquisto più sicure. Contemporaneamente, molte aziende hanno adottato o esteso soluzioni tecnologiche per facilitare il lavoro da remoto per i propri dipendenti. In particolare, la resilienza delle catene di approvvigionamento è stata messa a dura prova. Queste ultime sono notoriamente sensibili a interruzioni; infatti, studi del *McKinsey Global Institute*<sup>25</sup> indicano che interruzioni significative delle catene

---

<sup>25</sup> Fondata nel 1926, McKinsey & Company è una società internazionale di consulenza manageriale all'alta direzione, che serve le maggiori aziende a livello mondiale, oltre a istituzioni e organizzazioni non profit, su temi di strategia, corporate finance, organizzazione, digitalizzazione, analitica avanzata, marketing e miglioramento operativo.

di approvvigionamento si verificano mediamente ogni 3,7 anni. Tuttavia, all'alba della pandemia, gli Stati Uniti hanno visto una drastica riduzione delle importazioni dai principali partner commerciali. Di conseguenza, molte imprese hanno dovuto affrontare una trasformazione delle proprie catene di approvvigionamento su una scala che normalmente avrebbe richiesto anni, se non decenni, in soli mesi o settimane. Le ripercussioni di questo scenario sembrano destinate a persistere nel tempo. Secondo un'analisi recente di *Twilio*<sup>26</sup>, la pandemia di COVID-19 è stata identificata come il più grande catalizzatore di digitalizzazione del decennio. Prima della pandemia, a ottobre 2019, l'IDC<sup>27</sup> aveva stimato che gli investimenti globali in trasformazione digitale avrebbero raggiunto i 2,3 trilioni di dollari entro il 2023. A dicembre 2020, soltanto otto mesi dopo lo scoppio della pandemia, l'IDC ha rivisto radicalmente al rialzo questa previsione, portandola a 6,8 trilioni di dollari, quasi triplicando la stima iniziale.

La pandemia di COVID-19 ha quindi agito da catalizzatore per l'adozione accelerata di tecnologie emergenti in molteplici settori. Queste tecnologie hanno fornito alle aziende gli strumenti necessari ad attuare la trasformazione aziendale necessaria a sopravvivere nella nuova era. Come affermato in precedenza, le tecnologie che hanno avuto l'impatto più grande su questi processi sono:

### 1. *Cloud computing*

La tecnologia di cloud computing è un punto cardine della trasformazione digitale. Il cloud computing è un accesso on demand tramite Internet a risorse di elaborazione: applicazioni, server (server fisici e server virtuali), archiviazione dati, strumenti di sviluppo, funzionalità di rete e altro ancora, il tutto ospitato in un data center remoto gestito da un provider di servizi cloud (o CSP). Il termine “cloud computing” si riferisce anche alla tecnologia che permette il funzionamento del cloud. Questa include una qualche forma di infrastruttura IT virtualizzata: server, software del sistema operativo, rete e altre infrastrutture che vengono astratte, tramite l'utilizzo di uno speciale software, in modo da poter

---

<sup>26</sup> Twilio Inc. è una società americana di comunicazioni cloud con sede a San Francisco, California, che fornisce strumenti di comunicazione programmabili per effettuare e ricevere telefonate, inviare e ricevere messaggi di testo ed eseguire altre funzioni di comunicazione utilizzando le API dei suoi servizi Web.

<sup>27</sup> International Data Corporation (IDC) è il principale fornitore globale di market intelligence, servizi di consulenza ed eventi per i mercati dell'informatica, delle telecomunicazioni e della tecnologia di consumo.

essere messe in comune e suddivise indipendentemente dai confini dell'hardware fisico. La virtualizzazione consente ai provider di cloud di sfruttare al massimo le risorse dei propri data center. Il cloud computing offre alle aziende modelli pratici per accedere all'infrastruttura, alle piattaforme e alle offerte software su una base *pay-as-you-go*<sup>28</sup>. Con il cloud computing, le aziende stanno liberando il capitale, semplificando la manutenzione IT, modernizzando e ridimensionando gli approcci aziendali, integrando sicurezza e flessibilità nei loro servizi.

Esistono tre tipi di modelli di implementazione del cloud computing:

- il modello del *cloud privato*, risorse di cloud computing utilizzate esclusivamente da un'unica azienda o organizzazione che può essere situato in un data center in sede o ospitato nel cloud da un provider di servizi;
- il modello di *cloud pubblico*, in cui tutto l'hardware, il software e l'infrastruttura di supporto è di proprietà ed è gestita dal provider di servizi ed è erogata esclusivamente su Internet;
- il modello di *cloud ibrido*, che unisce i cloud pubblici e privati per la condivisione di dati e applicazioni collegando l'infrastruttura e le applicazioni delle risorse basate sul cloud con le risorse esistenti che risiedono altrove.

Sono altrettanti i tipi di servizi di cloud computing esistenti:

- *SaaS (Software-as-a-Service)*: sono software applicativi ospitati nel cloud e a cui gli utenti accedono tramite un browser web, un client desktop dedicato o un'API<sup>29</sup> che si integra con un sistema operativo desktop o mobile. Nella maggior parte dei casi, gli utenti dei SaaS pagano una quota di abbonamento mensile o annuale; alcuni potrebbero offrire tariffe prepagate basate sull'uso effettivo.
- *Paas (Platform-as-a-Service)*: PaaS si basa sul modello IaaS, ma di solito è specifico degli strumenti hardware e software per lo sviluppo delle applicazioni. I provider del cloud, oltre a offrire componenti di infrastruttura, ospitano e gestiscono sistemi operativi e middleware, necessari ai tuoi

---

<sup>28</sup> Il modello *pay-as-you-go* descrive un sistema di fatturazione flessibile in cui gli utenti pagano solo per le risorse IT che consumano, come capacità di elaborazione, spazio di archiviazione, o servizi software, offrendo scalabilità e potenziale riduzione dei costi rispetto a infrastrutture IT tradizionali.

<sup>29</sup> Un'API (Application Programming Interface) è un insieme di definizioni e protocolli che consente l'integrazione e l'interazione tra diverse applicazioni software, permettendo loro di utilizzare servizi o funzioni reciproci in modo efficiente.

sviluppatori per la creazione e l'esecuzione delle applicazioni. PaaS offre un modello on demand, pay-as-you-go.

- IaaS (*Infrastructure-as-a-Service*): Gli IaaS forniscono un accesso on demand a risorse informatiche fondamentali su Internet (server fisici e virtuali, reti e archiviazione), con pagamento in base al consumo. Gli IaaS consentono agli utenti finali di scalare e ridurre le risorse in base alle esigenze, riducendo la necessità di elevate spese di capitale iniziali o di infrastrutture on-premise o “di proprietà” non necessarie e di acquistare risorse in eccesso per far fronte a picchi di utilizzo periodici. A differenza dei SaaS e dei PaaS, gli IaaS forniscono agli utenti il controllo di livello più basso delle risorse di elaborazione nel cloud.

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

Con il termine Internet of Things ci si riferisce alla rete collettiva di dispositivi connessi e tecnologie che facilita la comunicazione tra dispositivi e cloud, nonché tra i dispositivi stessi. Questo tipo di evoluzione tecnologica è stato reso possibile dal progresso nel mercato dei chip per computer, che li ha resi più accessibili migliorando le telecomunicazioni. Questi sistemi IoT comprendono dispositivi intelligenti (TV, videocamere, e attrezzature di vario tipo) che raccolgono dati, applicazioni che attraverso AI analizzano questi dati e poi prendono decisioni usando *machine learning*, e un'interfaccia utente grafica per il controllo dei dispositivi.

Le aziende possono trarre numerosi vantaggi da questa tecnologia:

- Accelera l'innovazione: grazie alla raccolta e all'analisi dei dati, l'IoT apre la strada a nuove opportunità di business. La capacità di innovare rapidamente consente alle aziende di rimanere competitive in mercati sempre più saturi. Per esempio, le aziende possono migliorare l'efficacia delle proprie strategie di marketing sfruttando i dati raccolti sui comportamenti dei consumatori e realizzare campagne pubblicitarie altamente personalizzate.
- Trasformare i dati in informazioni dettagliate e azioni con l'Intelligenza Artificiale e il machine learning: utilizzando tecniche di Intelligenza Artificiale e machine learning, le aziende possono analizzare i vasti flussi di dati raccolti dai dispositivi IoT per identificare schemi, prevedere tendenze e

ottimizzare processi. Questo può portare a miglioramenti significativi nell'efficienza operativa. Inoltre si potrebbe utilizzare questo sistema per fornire un servizio clienti proattivo e fidelizzare i clienti.

- Maggiore sicurezza: il monitoraggio continuo dell'infrastruttura digitale e fisica può ottimizzare le prestazioni, aumentare l'efficienza e ridurre i rischi legati alla sicurezza. Attraverso la raccolta e l'analisi di dati in tempo reale, le aziende possono identificare e mitigare proattivamente le minacce alla sicurezza prima che causino danni significativi.
- Dimensionamento di soluzioni differenziate: è possibile implementare le tecnologie IoT in modo incentrato sul cliente per aumentarne la soddisfazione. Ad esempio, è possibile rifornire tempestivamente i prodotti di tendenza per evitare carenze.

### 3. *Blockchain*

Blockchain significa letteralmente catena di blocchi. Pensiamo alla blockchain come a un grande registro elettronico su cui vengono certificate le transazioni che avvengono. Nel mondo virtuale di token e criptovalute lo scambio di moneta può essere un problema. Qui entra in gioco la creazione di un grande libro mastro digitale che è la blockchain, che attesta ad esempio che la quantità di criptovalute che passa da una persona all'altra sia reale. Ogni blocco della catena contiene un numero di transazioni e ogni volta che si verifica una nuova transazione sulla blockchain, un record di quella transazione viene aggiunto al libro mastro di ogni partecipante, con una firma crittografica immutabile chiamata *hash*<sup>30</sup>. Ogni blocco contiene un hash crittografico del blocco precedente, un timestamp e dati di transazione. Visto che ogni blocco contiene informazioni sul blocco precedente, questi formano effettivamente una catena di blocchi (blockchain) con ogni blocco aggiuntivo che si collega a quelli precedenti. Di conseguenza, le transazioni blockchain sono immutabili in quanto, una volta registrati i dati in un determinato blocco, non possono essere modificati retroattivamente senza alterare i blocchi successivi. L'elemento chiave per cui la blockchain è considerata altamente sicura è proprio il modo in cui vengono creati i nuovi blocchi: la maggior parte dei nodi

---

<sup>30</sup> Un hash crittografico è una funzione che trasforma un insieme di dati di qualsiasi dimensione in una stringa di testo di lunghezza fissa, agendo come un'identificazione univoca e sicura dei dati originali, fondamentale per garantire l'integrità e l'immutabilità nelle tecnologie blockchain.

deve infatti verificare e confermare la legittimità dei dati inseriti prima che un nuovo blocco possa essere aggiunto al registro. La blockchain viene utilizzata per molti scopi diversi: criptovalute, servizi bancari, trasferimenti di asset, *smart contracts*<sup>31</sup>, monitoraggio della *supply chain*, sistemi di votazione.

#### 4. *Intelligenza Artificiale (AI)*

L'intelligenza artificiale è un campo che combina informatica e robusti data set per consentire la risoluzione dei problemi. Comprende anche i sottoinsiemi dell'apprendimento automatico e dell'apprendimento profondo, che vengono spesso citati insieme all'intelligenza artificiale. Queste discipline comprendono algoritmi di AI che cercano di creare sistemi esperti che effettuano previsioni o classificazioni basate sui dati di input. Nel corso degli anni, l'intelligenza artificiale ha attraversato molti cicli di hype, ma anche per gli scettici il rilascio di *ChatGPT* di *OpenAI* sembra segnare un punto di svolta. Le applicazioni di questa tecnologia sono in continua crescita e abbiamo appena iniziato a esplorarne le potenzialità. Tra casi d'uso più comuni:

- Servizio clienti: gli agenti virtuali online stanno sostituendo gli agenti umani nel percorso del cliente. Rispondono alle domande frequenti (FAQ) su argomenti come le spedizioni o forniscono consigli personalizzati, cross-selling di prodotti o suggeriscono le taglie agli utenti, cambiando il modo di concepire il coinvolgimento dei clienti su siti web e sulle piattaforme dei social media.
- Computer vision: questa tecnologia di AI consente ai computer e ai sistemi di ricavare informazioni significative da immagini digitali, video e altri input visivi e, sulla base di tali input, di agire. Questa capacità di fornire consigli la distingue dalle attività di riconoscimento delle immagini.
- Motori di raccomandazione: utilizzando i dati sul comportamento d'acquisto, gli algoritmi di AI possono aiutare a scoprire le tendenze dei dati che possono essere utilizzate per sviluppare strategie di cross-selling più efficaci. Viene utilizzato per fornire ai clienti consigli aggiuntivi pertinenti durante il processo di check-out dei rivenditori online.

---

<sup>31</sup> Gli smart contracts sono protocolli informatici che facilitano, verificano o eseguono la negoziazione di un contratto in maniera automatica sulla blockchain, permettendo transazioni sicure e autonome senza l'intervento di terze parti.

## 5. *Business automation*

Business automation è un termine riferito all'uso di applicazioni tecnologiche che eseguono attività ripetitive, liberando i dipendenti per lavori di valore più elevato. Ciò include l'automazione dei processi aziendali (BPA), l'automazione dei processi robotici (RPA) e l'automazione basata sull'intelligenza artificiale. L'automazione è conveniente, efficiente e semplifica quelli che sono i processi tipici di un'impresa. La business automation, inoltre, consente quella mass personalization che fino a pochi anni fa era possibile solo per le grandi aziende e che ora è accessibile a qualsiasi azienda che voglia crescere e scalare nelle dimensioni. Alcuni tipi di business automation includono:

- Automazione di base: l'automazione di base automatizza compiti semplici e rudimentali. Gli strumenti di automazione di base digitalizzano attività ripetitive con poca o nessuna codifica, aiutando a eliminare gli errori e accelerare il ritmo del lavoro transazionale. La gestione dei processi aziendali (BPM) e l'RPA sono esempi di automazione di base.
- Automazione dei processi: L'automazione dei processi garantisce trasparenza e uniformità nei processi aziendali. L'automazione dei processi, spesso gestita da software dedicato, può aumentare l'efficienza e la produttività fornendo anche importanti informazioni di business. L'automazione dei processi include l'automazione del flusso di lavoro e l'estrazione dei processi.
- Automazione avanzata: L'automazione avanzata combina uomini e macchine per integrare più sistemi nell'azienda. L'automazione avanzata si basa sui dati non strutturati relativi all'apprendimento automatico, all'elaborazione e all'analisi del linguaggio naturale per supportare processi più complessi. aiuta a prendere decisioni per il lavoro specializzato e promuove la gestione della conoscenza.
- Automazione intelligente: L'automazione intelligente significa che le macchine possono "imparare" e prendere decisioni in base alle situazioni che hanno incontrato e analizzato. Questo è il risultato dell'uso dell'intelligenza artificiale. Ad esempio, gli assistenti virtuali basati sull'intelligenza artificiale possono ridurre i costi nel servizio clienti consentendo interazioni più

intelligenti tra clienti e agenti umani. Una migliore esperienza di servizio al cliente è il risultato.

#### 6. *Big data*

I big data sono l'enorme quantità di dati disponibili per le organizzazioni che, a causa del volume e della complessità, non sono facilmente gestiti o analizzati da molti strumenti di business intelligence. Gli strumenti per i big data possono essere d'aiuto con il volume di dati raccolti, la velocità con cui questi dati diventano disponibili per un'organizzazione per l'analisi e la complessità o varietà di questi dati. I big data differiscono dai tipici asset di dati a causa della complessità del loro volume e della necessità di strumenti avanzati di business intelligence per elaborarli e analizzarli. I dati possono essere una delle risorse più importanti per un'azienda. L'utilizzo dei big data per ottenere insight può aiutare a comprendere quali fattori influenzano un'azienda, come le condizioni di mercato, il comportamento di acquisto dei clienti e i processi aziendali. L'utilizzo dei big data attraverso un'analisi efficace dei dati offre molti vantaggi competitivi: può aiutare le aziende di vendita al dettaglio a essere più consapevoli delle preferenze e del comportamento dei propri clienti, e grazie a queste informazioni, un rivenditore può ridefinire l'esperienza del cliente *iperpersonalizzando* le iniziative di marketing e le esperienze di acquisto.

### **2.3 Cambiamenti nei business model a seguito della digitalizzazione**

L'integrazione delle diverse tecnologie esaminate sta effettivamente promuovendo una rivoluzione nel modus operandi delle imprese, inclusi settori come quello del lusso. In questo contesto le aziende si concentrano sull'applicazione di tecnologie digitali mirate a trasformare il modo in cui creano valore e il modo in cui organizzazioni e consumatori interagiscono e scambiano tale valore. Così facendo vanno a migliorare le attività di marketing e in particolare la comunicazione con i clienti, consentendo una migliore comprensione delle loro esigenze, e proponendo offerte personalizzate e nuovi prodotti su misura. Inoltre, le tecnologie digitali permettono non solo di creare nuovi canali di distribuzione ma anche di integrarli in una prospettiva *omnichannel*.

Sulla base di queste considerazioni, in molti concordano nell'affermare che la trasformazione digitale modifica l'intera struttura dei business model.

All'inizio del capitolo abbiamo affermato che il nucleo del business model è rappresentato dalla *value proposition*, che descrive prodotti e servizi che aggiungono valore per segmenti di clientela specifici, mentre le restanti componenti chiave hanno il compito di descrivere come le aziende costruiscono, promuovono e distribuiscono il valore. Le tecnologie tipiche della digital transformation stanno innovando i componenti chiave del modello di business. Questo è vero non solo nelle industrie ad alta tecnologia e digitali ma anche in quelle tradizionali, sia nel contesto nazionale che a livello internazionale. Diversi studi hanno dimostrato che la digitalizzazione può cambiare e trasformare i modelli di business in tre modi distinti: *ottimizzazione* del modello di business esistente (ad esempio, ottimizzazione dei costi); *trasformazione* del modello di business esistente (ad esempio, riconfigurazione del modello, espansione del business consolidato); e *creare* un nuovo modello di business che includa nuovi clienti e nuovi servizi e beni.

Il cambiamento dei business model proposto dalla digital transformation è a dir poco rivoluzionario. La pratica consolidata precedente all'era digitale consisteva nello sviluppo del modello di business, che molte aziende adottavano per affinare e migliorare i loro processi esistenti. Si tratta di un'evoluzione incrementale che mira a migliorare l'efficienza di un'azienda, ampliare il suo mercato o migliorare la sua offerta senza cambiare completamente il modo in cui funziona. Tuttavia, la digitalizzazione ha aperto le porte ad un nuovo mondo di possibilità che vanno oltre il semplice perfezionamento dei modelli esistenti.

Non solamente ha consentito alle imprese di operare con maggiore celerità e a costi inferiori, ma ha del tutto ridefinito il concetto stesso di fare affari.

Piattaforme online come *Alibaba*, *Amazon* ed *eBay* mostrano chiaramente come attraversando una trasformazione digitale si possono cambiare le regole del gioco. Non solo hanno modificato il marketing o la logistica, hanno creato nuovi mercati, hanno eliminato ostacoli geografici e hanno rimodellato le relazioni tra aziende e clienti. La loro esistenza è un esempio di come la digitalizzazione può portare a nuovi modi di pensare all'interazione con i clienti, alla creazione di valore e alla stessa idea di un

prodotto o servizio. In questo contesto, l'innovazione del modello di business non è solo una scelta strategica ma una necessità per le aziende che vogliono rimanere all'avanguardia.

Le aziende sono tenute a reinventarsi continuamente per adattarsi alle nuove tecnologie e anticipare attivamente il futuro del loro settore. Questo significa andare oltre la semplice vendita di beni o servizi e creare ecosistemi digitali. Una manifestazione di ciò è l'affermazione delle *piattaforme digitali* che già da diversi anni, qualsiasi organizzazione strutturata ha sviluppato in una propria versione. Le piattaforme digitali sono definite come ambiti dove si aggregano insiemi di persone per svolgere attività nuove o realizzare in modo nuovo attività tradizionali, e attraverso le quali le organizzazioni gestiscono le relazioni e gli scambi con i soggetti esterni, sviluppano una parte crescente della propria comunicazione e attuano parti sempre più rilevanti di organizzazione delle attività interne. Le piattaforme digitali trovano ampia applicazione nelle operazioni aziendali, in linea con quanto discusso riguardo alla trasformazione digitale e all'adozione delle varie tecnologie. Il loro impiego spazia dalla gestione delle relazioni con i clienti e dallo smart working all'automazione dei processi produttivi e alla gestione delle pratiche amministrative. Di conseguenza, abbiamo assistito all'emergere, o in alcuni casi alla crescita, di aziende che basano interamente la loro offerta su piattaforme digitali. Questo ha portato allo sviluppo di nuovi canali di vendita, come l'*e-commerce* e vari tipi di marketplace, nonché a nuove strategie di promozione dei prodotti, in particolare attraverso il *digital marketing* sui social network, che rappresentano, secondo molti, le piattaforme che hanno avuto il maggiore impatto sul mercato.

Gli approcci nell'e-commerce e nel marketing digitale sono comunemente considerati le due innovazioni preminenti nella sfera della Business Model Innovation. Si intende ora porre l'attenzione verso un'altra innovazione derivante dall'adozione di una delle tecnologie emergenti discusse in precedenza: l'incremento della tracciabilità nella catena di approvvigionamento tramite l'implementazione della tecnologia blockchain.

Segue un'analisi di come questa innovazione abbia trasformato i processi interni delle catene di approvvigionamento, con un focus sul settore del Lusso per quanto riguarda lo

scopo di questa tesi. Mentre nel terzo capitolo, verrà esaminato lo stesso argomento da un punto di vista pratico, attraverso un caso studio dedicato a Bulgari.

Si è precedentemente discusso della tecnologia blockchain e si è sottolineata la sua natura innovativa. Non a caso, nel 2020 gli investimenti in soluzioni blockchain sono stati stimati a 4,1 miliardi di dollari in tutto il mondo, segnando un aumento di più del 50% rispetto al 2019, e si prevede che raggiungeranno un totale di quasi 17,9 miliardi di dollari nel 2024. Questa crescita è guidata dalle applicazioni finanziarie e manifatturiere, inclusi i casi d'uso della catena di fornitura. L'ascesa è dovuta alla richiesta di una maggiore trasparenza da parte dei vari stakeholder delle organizzazioni, in un contesto, quello delle catene di fornitura, sempre più complessi, dove la fiducia diventa sempre più un fattore chiave per il successo. In questo contesto, la blockchain fornisce una soluzione sostenibile per migliorare la gestione dei rischi della catena di approvvigionamento e aderire agli standard e alle aspettative in aumento riguardo all'autenticità e alla provenienza dei prodotti, nonché alla produzione etica. Essendo un database digitale, distribuito da registri transazionali connessi e verificati, la blockchain si distingue per la sua natura inviolabile e decentralizzata. Queste caratteristiche la rendono un elemento fondamentale per garantire la trasparenza nella supply chain e abilitare una tracciabilità efficace dei prodotti. Ma cosa si intende per trasparenza, concetto, oggi, altamente ricercato nei modelli di business? La trasparenza nella catena di fornitura si riferisce alla condivisione strategica di informazioni relative a forniture e approvvigionamenti con le parti interessate, inclusi partner commerciali e investitori. Questa apertura è cruciale non solo per costruire fiducia in reti di approvvigionamento complesse, ma anche per accrescere l'efficienza operativa. Inoltre, è essenziale per assicurare la conformità a nuove normative e standard, come quelli legati alla sostenibilità. Nella pratica, molteplici consorzi di imprese e startup esplorano il potenziale della blockchain per facilitare la tracciabilità della catena di fornitura. Un risultato straordinario in questo campo è rappresentato da *AURA Blockchain*, una piattaforma lanciata dal gruppo *LVMH*, in collaborazione con *Microsoft* e la società di software blockchain *ConsenSys*. I beni di lusso sono un caso specifico per la tracciabilità della supply chain, poiché i prodotti sono rari e di alto valore individuale. Utilizzare la blockchain per assicurare l'autenticità e la provenienza dei prodotti potrebbe combattere la più grande sfida per i beni di lusso: le contraffazioni. Una delle principali sfide per i produttori di beni di lusso è assicurare ai clienti che stanno

acquistando un prodotto autentico. Inoltre, i clienti nel settore dei beni di lusso sono diventati sempre più consapevoli delle questioni etiche e ambientali. La compensazione e le condizioni di lavoro, l'approvvigionamento etico, i test sugli animali, i materiali non conflittuali, così come la produzione pulita, inclusi le emissioni di CO<sub>2</sub>, la gestione dei rifiuti e gli sforzi di riciclaggio, sono diventati sempre più importanti per i clienti dei beni di lusso. La blockchain è stata la risposta a queste esigenze, e la loro implementazione nei modelli di business è sempre più frequente nel mercato del lusso.

### **2.3.1 Nuovi canali di vendita e strategie di customer engagement: e-commerce e digital marketing**

Tra le numerose innovazioni suscitate dalla trasformazione digitale, le due che maggiormente hanno riformulato il modello di business delle organizzazioni in maniera trasversale attraverso tutte le industrie del mercato, sono inequivocabilmente l'e-commerce e il digital marketing. Non solo hanno agevolato la nascita e, in alcuni casi, la trasformazione di numerose imprese, ma hanno radicalmente rivoluzionato la quotidianità semplificando i meccanismi di vendita e riconfigurando il rapporto che i consumatori intrattengono con le aziende.

Il termine inglese e-commerce è la contrazione di *electronic commerce*, in italiano commercio elettronico, e intende una pratica commerciale che mette in contatto commercianti e acquirenti e permette l'acquisto di beni e/o servizi tramite Internet. Le transazioni vengono effettuate su un negozio online, un'app mobile o altri canali di vendita come social network, marketplace, piattaforme e-commerce, siti di affiliazione, siti di compravendita. Il significato della parola è cambiato nel tempo: alla sua nascita alla fine degli anni '70, si riferiva alle transazioni commerciali elettroniche (fatture, ordini, ecc.), ora comprende tutte le transazioni tra domanda e offerta che si verificano online. L'e-commerce è in forte espansione in entrambi i settori *business-to-consumer* (B2C) e *business-to-business* (B2B). Nell'e-commerce B2C, un rivenditore o un'altra azienda vende direttamente ai clienti finali. Nell'e-commerce B2B, un'azienda vende a un'altra. In entrambi i settori, l'obiettivo per la maggior parte delle aziende è consentire ai clienti di acquistare tutto ciò che desiderano, in qualsiasi momento, da qualsiasi luogo,

utilizzando qualsiasi dispositivo digitale. Secondo *Netcomm*<sup>32</sup> nel 2023 gli acquisti online B2C, in Italia, hanno superato i 54,2 miliardi di euro (+13% rispetto il 2022), con l'e-commerce di prodotto che tocca i 35 miliardi di euro (+8% rispetto il 2022).

Quando si parla di e-commerce, occorre distinguere due principali modelli di business:

- Siti di e-commerce con *inventario*: secondo questo modello di business un sito e-commerce acquista preventivamente la merce presso uno o più produttori o fornitori e dispone di una logistica (interna o di terze parti) per lo stoccaggio della merce.
- Siti di e-commerce con *dropshipping*: con il sistema del dropshipping invece il sito e-commerce non ha necessità di acquistare in anticipo la merce e di stoccarla perché sarà il fornitore, “dropshipper”, ad occuparsi dell’imballaggio e delle spedizioni. Il modello di business in dropshipping è sicuramente molto conveniente per un e-commerce in fase di startup perché abbate notevolmente i costi, a discapito però della marginalità e dei conseguenti ricavi effettivi.

Tramite e-commerce è inoltre possibile personalizzare l’esperienza di vendita del consumatore, attività immancabile nell’offerta del mercato attuale. Questo avviene attraverso l’utilizzo delle keywords che gli utenti ricercano per un prodotto, ai messaggi che si possono aggiungere durante la fase di esplorazione, alla visualizzazione di prodotti simili durante una ricerca e, infine, alle offerte mirate all’utente. A partire dalla riduzione dei costi di gestione, che incidono chiaramente sul guadagno totale, l’e-commerce porta grandi benefici a livello di vendite e semplificazione del lavoro.

Con lo sviluppo degli e-commerce le aziende hanno dovuto definire nuovi canali digitali da sfruttare per promuovere il loro brand, i loro prodotti e servizi. Prende piede quindi il digital marketing, diventando rapidamente uno dei settori più proficui del mercato. Il digital marketing è quella branca del marketing che concerne tutte le attività e procedure adottate da un’azienda attraverso l’ausilio di strumenti e canali digitali. Fondamentalmente il digital marketing consiste nell’adattare le strategie di

---

<sup>32</sup> Netcomm, il Consorzio del Commercio Digitale Italiano, rappresenta un'autorevole associazione che, dal 2005, aggrega oltre 480 aziende di diverse dimensioni, promuovendo l'innovazione e lo sviluppo dell'e-commerce e del retail digitale a livello nazionale e internazionale, con l'obiettivo di valorizzare l'intero ecosistema economico del paese e beneficiare i consumatori.

marketing ai paradigmi della digital transformation, muovendosi su canali digitali quali sito web, social media, ovviamente e-commerce e in generale sulle strutture digitali del web. Questo non vuol dire semplicemente prendere il vecchio modello di marketing e “digitalizzarlo”, bensì prevede l’adozione di una vera e propria cultura digitale. Seppur sia una branca nata negli ultimi venti anni, è diventata davvero importante negli ultimissimi anni grazie alla rapida crescita del digitale e all’accessibilità semplificata a internet. I canali rappresentano la differenza principale che distingue il marketing digitale da quello tradizionale: il digital marketing ha costi di partenza più programmabili perché si sviluppa online, a differenza del marketing tradizionale che deve affrontare delle spese non indifferenti fin da subito. Uno dei pilastri della digital transformation è il rinnovato rapporto tra clienti ed organizzazioni, nel quale la tecnologia favorisce una più rapida e semplice interazione tra le parti. Proprio grazie a questa possibilità di interazione, e alla facilità con la quale le aziende raccolgono dati sui consumatori, il digital marketing permette di fornire un valore alle persone target attraverso la creazione di contenuti, la diffusione attraverso i vari canali. Il marketing digitale si distingue per la sua capacità di educare e attrarre il cliente in modo naturale verso ciò che l'azienda offre, fornendo informazioni utili e ascoltando le sue esigenze. Questo approccio, che rappresenta un significativo valore aggiunto, contrasta con le limitazioni storiche del marketing tradizionale. Tradizionalmente, infatti, il marketing si è spesso affidato a tecniche di *outbound marketing*<sup>33</sup>, che possono risultare invasive e meno efficaci nel fornire valore informativo gratuito, interrompendo le attività quotidiane dei potenziali clienti. Il marketing digitale, invece, abbraccia una varietà di strategie che spaziano dal conversazionale all'inbound e educativo, consentendo un'adattabilità e personalizzazione della strategia di marketing che si allinea strettamente agli obiettivi dell'azienda. Questa flessibilità nel distribuire contenuti diversificati permette di costruire una relazione più profonda e significativa con il cliente. Il digital marketing trasforma la strategia di marketing aziendale sfruttando efficacemente i mezzi digitali. Questa trasformazione si fonda su cinque pilastri chiave, ciascuno dei quali contribuisce a rafforzare le relazioni tra aziende e clienti e a supportare i processi aziendali tradizionali in un contesto sempre più digitalizzato:

---

<sup>33</sup> L'outbound marketing è un approccio promozionale tradizionale che si avvale di tecniche dirette come pubblicità televisiva, radio, stampa, telemarketing e e-mail di massa, per inviare messaggi non sollecitati a un ampio pubblico, cercando di attirare l'attenzione dei potenziali clienti interrompendo le loro attività quotidiane.

1. *Dispositivi digitali*: elementi fondamentali della rivoluzione digitale, come smartphone, tablet e computer, questi dispositivi facilitano una comunicazione costante e un accesso immediato alle informazioni. Essi rappresentano i canali primari attraverso cui le interazioni quotidiane tra aziende e clienti prendono vita.
2. *Piattaforme digitali*: sedi virtuali dove si svolgono interazioni e transazioni, le piattaforme digitali (social media, siti web e marketplace online) offrono opportunità uniche per le imprese di connettersi con il proprio pubblico, innovare i modelli di business e ampliare la propria portata di mercato.
3. *Media digitali*: questi canali, che spaziano dai social media ai blog, dai siti di streaming ai motori di ricerca, sono strumenti vitali per la diffusione di contenuti e l'ingaggio del pubblico target. L'uso strategico dei media digitali permette alle aziende di raggiungere i propri clienti in maniera organica o tramite campagne a pagamento, ottimizzando la visibilità e la risonanza del messaggio.
4. *Tecnologie digitali*: al centro della trasformazione dei processi aziendali, le tecnologie digitali come i sistemi CRM (*Customer Relationship Management*) e le piattaforme di automazione del marketing migliorano l'integrazione e l'efficienza operativa. Questi strumenti abilitano un approccio basato sui dati alla gestione delle campagne e alla relazione con i clienti, facilitando una comprensione approfondita delle dinamiche di mercato e delle preferenze dei consumatori.
5. *Dati digitali*: la raccolta e l'analisi dei dati generati online sono essenziali per affinare le strategie di marketing digitale. L'accesso a informazioni dettagliate sul comportamento dei clienti e sulle performance delle campagne consente alle aziende di prendere decisioni informate, minimizzando i rischi e massimizzando l'efficacia delle proprie iniziative di marketing.

## **2.4 Impatto della digitalizzazione sulla catena del valore**

Michael Porter introdusse, nel 1985, la “catena del valore” per descrivere le attività svolte dall’impresa per creare valore per il mercato e per raggiungere un vantaggio competitivo. La catena del valore può essere riferita all’intera azienda o declinata ad ognuna delle aree di business. Scomponi l’impresa, o le singole aree, in quell’insieme di attività che

permettono di creare valore. Si distinguono due categorie generali di attività: le *attività primarie* e le *attività secondarie* (o *di supporto*). Nella prima categoria rientrano quelle attività che concorrono alla produzione e alla vendita in modo diretto; nella seconda troviamo tutte quelle attività necessarie a rendere possibile il corretto svolgimento delle attività primarie. Sia le prime che le seconde possono influire sulla creazione di valore dell'impresa. Le attività primarie sono:

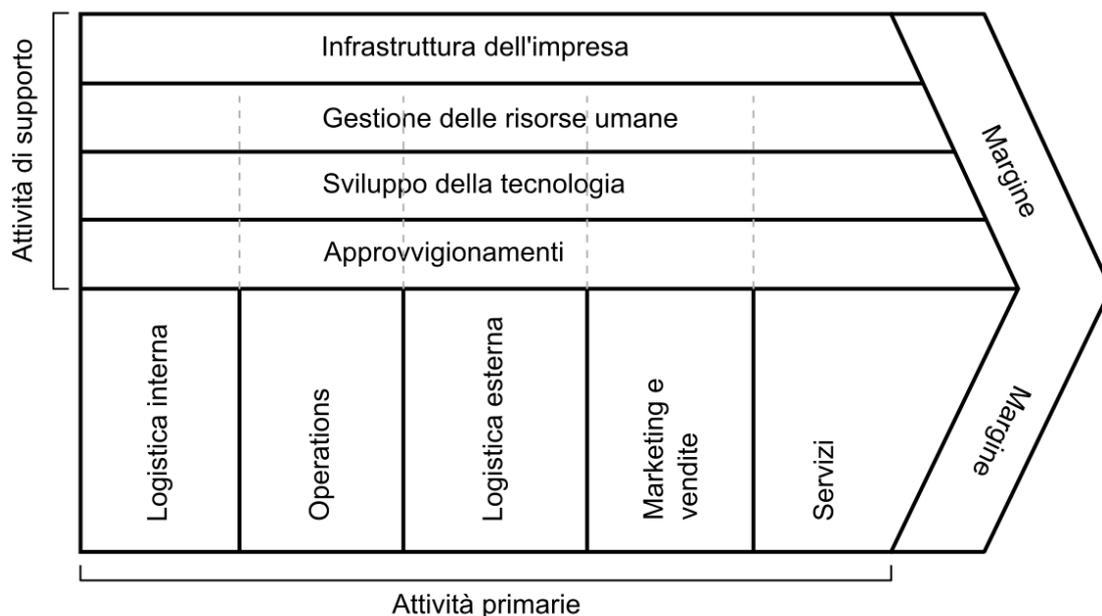
- Logistica in entrata;
- Attività produttive;
- Logistica in uscita;
- Marketing e vendite;
- Servizi al cliente.

Le attività secondarie sono:

- Approvvigionamento;
- Sviluppo della tecnologia;
- Gestione delle risorse umane;
- Attività infrastrutturali.

Ciascuna di queste categorie comprende una serie di attività specifiche. L'importanza e l'ampiezza di ogni elemento della catena del valore differiscono a seconda dell'azienda, influenzate dal settore di riferimento, dagli obiettivi aziendali, dalle dimensioni e dalla struttura organizzativa, nonché dal livello di outsourcing delle operazioni.

Figura 6: Catena del valore



Fonte: Elaborazione dell'autore, 2024

Anche la catena del valore ha attraversato il processo di trasformazione digitale, vedendo rivoluzionata la struttura tradizionale proposta da Porter. Mentre quest'ultima delineava un processo pressoché lineare, con la divisione in attività primarie e secondarie, focalizzata solo sulla creazione del valore, la catena del valore dell'era digitale è profondamente modificata, più complessa, dinamica e interconnessa. Ciò non implica soltanto un cambiamento interno riguardo il funzionamento delle aziende ma anche una modifica il loro ruolo nell'ecosistema di mercato più ampio, evidenziando l'importanza dell'adattabilità continua per rimanere competitivi. Le tecnologie adottate hanno eliminato i confini che separavano attività primarie e secondarie, permettendo un flusso informativo che migliora la coordinazione, l'efficienza e la flessibilità della catena. In particolare, piattaforme digitali e sistemi ERP<sup>34</sup> (*Enterprise Resource Planning*) semplificano questa integrazione, portando alla creazione di flussi di lavoro continui e integrati che consentono di reagire più rapidamente alle esigenze del mercato. Con la continua innovazione che contraddistingue l'era digitale anche lo sviluppo tecnologico, una volta considerato un'attività di supporto, è diventato centrale nella creazione di valore

<sup>34</sup> I sistemi ERP (Enterprise Resource Planning) sono software complessi che integrano e automatizzano processi di business fondamentali di un'organizzazione, come produzione, vendite, acquisti, logistica, contabilità e gestione delle risorse umane, facilitando un flusso informativo unitario e migliorando la coordinazione, l'efficienza e la flessibilità operativa.

come fattore chiave per il vantaggio competitivo. Proprio per questo è diventato strategicamente importante attrarre talenti digitali per essere all'avanguardia con l'innovazione. Il processo decisionale si contrarre anche per quanto riguarda la gestione delle risorse umane e le infrastrutture, con intelligenza artificiale e big data analysis che permettono di prendere decisioni più rapidamente e in modo più informato. Infine, facendo una macroanalisi di questa trasformazione, la catena del valore si è estesa oltre i confini aziendali classici, coinvolgendo ora partner, fornitori, clienti e stakeholders nel processo di creazione del valore e portando allo sviluppo di ecosistemi digitali basati sulla collaborazione. Questi ecosistemi, oltre ad offrire maggiore innovazione e trasparenza, offrono ai clienti soluzioni più complete e corrispondenti alle loro richieste.

## Capitolo 3: Il gruppo LVMH nell'era del digitale: il caso

### Bulgari

È ormai chiaro come l'ascesa del digitale abbia ridisegnato il panorama del settore del lusso. Al centro di questa trasformazione si erige LVMH, il titanico conglomerato di beni di lusso. Tra le maison del gruppo troviamo Bulgari, emblema di innovazione e gioiello della corona di LVMH. Attraverso la narrazione della storia passata e delle strategie digitali adottate, sarà possibile comprendere come Bulgari sia passata dall'essere un marchio storico a diventare leader nel panorama digitale. La maison con un approccio rivoluzionario non solo ha abbracciato il cambiamento attraverso l'integrazione di tecnologie avanzate, come dimostra il suo coinvolgimento nell'*Aura Blockchain Consortium*, ma ha anche saputo reinventare e celebrare l'eredità passata attraverso progetti significativi, come *Serpenti 75*, che intrecciano la realtà con il mondo digitale. Si apre così una nuova dimensione creativa e produttiva, figlia del dialogo tra storia e innovazione di cui Bulgari si fa portavoce, e grazie al quale riesce a dimostrare come le radici storiche di un brand non solo possono coesistere ma effettivamente prosperare insieme alle tecnologie più avanzate.

### 3.1 LVMH: storia ed importanza nel settore

Il gruppo LVMH è stato creato nel 1987 con la fusione di due società (da cui l'acronimo, ottenuto dalle iniziali): *Louis Vuitton*<sup>35</sup>, impresa specializzata negli accessori di moda, fondata nel 1854, e *Moët Hennessy*<sup>36</sup>, un'impresa specializzata nei vini e alcolici creata nel 1971. LVMH attualmente impiega oltre 213.000 persone in tutto il mondo e ha riportato vendite per 86,2 miliardi di euro nel 2023. Negli ultimi anni, il gruppo LVMH ha registrato un successo senza precedenti. Nel 2020, nonostante la pandemia globale, LVMH ha registrato un fatturato di 79,2 miliardi di euro con un profitto di 21,1 miliardi di euro, il secondo anno consecutivo di risultati record. Nel 2023, LVMH ha superato il traguardo dei 500 miliardi di dollari di capitalizzazione di mercato, diventando la prima società europea a farlo. Il gruppo ha riportato una crescita del 17% delle vendite del primo

---

<sup>35</sup> Louis Vuitton è una delle principali case di moda internazionali al mondo, fondata nel 1854, specializzata in accessori moda e pelletteria. Per sei anni consecutivi, Louis Vuitton è stato nominato il marchio di lusso più prezioso al mondo.

<sup>36</sup> Moët Hennessy è una società francese fondata in seguito alla fusione del 1971 tra il produttore di champagne Moët & Chandon (fondato nel 1743) e il produttore di cognac Hennessy (fondato nel 1765).

trimestre di quest'anno, superando le aspettative degli analisti. Questi risultati hanno portato a un aumento del valore delle azioni LVMH, che ha raggiunto un nuovo massimo storico. Nel corso dell'anno, il prezzo delle azioni è aumentato del 32,8%. “Il nostro modello, basato su una visione a lungo termine, valorizza il patrimonio delle nostre Maison e stimola la creatività e l'eccellenza. È la forza motrice del successo del Gruppo e la garanzia del suo futuro”. Così *Bernard Arnault*, CEO di LVMH e attualmente persona più ricca al mondo secondo l'indice Forbes dei miliardari in tempo reale, si è espresso riguardo il modello del gruppo. La sua strategia di acquisizione ha anche giocato un ruolo importante nella recente crescita. Nel 2021, il gruppo ha completato l'acquisizione di Tiffany & Co per 15,8 miliardi di dollari, consolidando la sua posizione nel mercato del lusso. L'operazione, la più grande nella sua storia, ha consentito al gruppo francese di accrescere la propria presenza negli Stati Uniti e di rafforzare la posizione nell'alta gioielleria, integrando un portfolio che comprende già altri brand del settore come Bulgari, Chaumet, TAG Heuer e Hublot. Inoltre, il business model decentralizzato di LVMH esprime appieno quella che è la vocazione del gruppo, ovvero assicurare lo sviluppo di ciascuna delle sue Maison nel rispetto della loro identità e autonomia, mettendo a disposizione tutte le risorse necessarie all'ideazione, alla produzione e alla distribuzione di prodotti e servizi che mirano sempre alla più alta qualità. Ciò non solo contribuisce all'appena accennata diversificazione e riduzione dei rischi, ma supporta anche la personalizzazione del marchio che attira consumatori di diverso tipo, dal tradizionalista all'innovatore.

Il Gruppo LVMH oggi comprende più di 75 eccezionali Maison, ognuna delle quali crea prodotti di alta qualità. È l'unico gruppo presente in tutti e cinque i principali settori del mercato del lusso: vini e liquori, moda e articoli in pelle, profumi e cosmetici, orologi e gioielli e distribuzione selettiva. Con questa diversificazione LVMH riesce sia a distribuire i rischi associati alla dipendenza da un unico settore di mercato, sia a sfruttare le opportunità derivanti invece dai diversi segmenti di mercato in cui opera, adattando i propri prodotti alle esigenze dei vari consumatori presenti in quegli ambiti.

Il successo di LVMH non si ferma solo ai numeri, ma si riflette anche nella sua reputazione di marca di lusso di alta qualità. LVMH è conosciuta in tutto il mondo come una società che offre prodotti di alta qualità, innovativi e unici, che rappresentano un simbolo di status e lusso.

Quattro valori fondamentali, espressi da Bernard Arnault e condivisi da chiunque all'interno del Gruppo, costituiscono il fulcro dell'eccellenza LVMH:

1. *Essere creativi e innovativi*: creatività ed innovazione sono al centro delle attività del gruppo che riesce a sviluppare prodotti senza tempo dalla combinazione di tradizione e modernità. Parte integrante del DNA della Maison, queste qualità fanno da propulsori nell'utilizzo di nuove tecnologie, assicurando il continuo successo del gruppo;
2. *Offrire l'eccellenza*: ogni Maison ha il dovere di impegnarsi nel mantenere e migliorare i livelli di eccellenza dei propri prodotti, perché la qualità è fondamentale per LVMH. Il savoir-faire degli artigiani del gruppo garantiscono l'alta qualità dei prodotti, enfatizzando la raffinatezza e la cura dei dettagli;
3. *Coltivare uno spirito imprenditoriale*: la cultura imprenditoriale di LVMH è estremamente dinamica. Per preservare un approccio agile e pratico il gruppo mantiene uno spirito da start-up, con un'organizzazione decentrata e accogliendo sfide imprenditoriali che si fondono con la creatività e l'impegno per la qualità;
4. *Impegno a favore di un impatto positivo*: le iniziative di LVMH attraversano svariati campi, tra etica, responsabilità sociale e tutela ambientale. Queste iniziative in cui il gruppo è attivamente impegnato sono viste come essenziali per la longevità e il successo delle Maison, con l'obiettivo di promuovere un impatto positivo sul suo ecosistema e sui territori in cui opera, contribuendo alla costruzione di un futuro migliore.

Nel rispetto di questi valori, ogni azione del Gruppo e dei suoi collaboratori riflette l'impegno di LVMH in materia di etica e di responsabilità sociale e ambientale. Impegnato a rispettare gli standard più elevati in questo settore, il Gruppo ha definito regole di condotta e principi di azione che guidano il comportamento quotidiano di tutti i suoi dipendenti e stakeholder.

Anche il Comitato Esecutivo di LVMH opera nel pieno rispetto dei valori appena menzionati, sotto la guida di Bernard Arnault, giocando un ruolo cruciale nella definizione e implementazione degli obiettivi strategici del gruppo. Il coordinamento di questo organo direttivo con il Consiglio di Amministrazione assicura che le varie Maison siano gestite in linea con le direttive strategiche globali, assicurando la flessibilità necessaria per adattarsi alle dinamiche del mercato. Flessibilità che si manifesta

nell'approccio decentralizzato già descritto, il quale permette alle Maison di mantenere un certo grado di autonomia, incentivando una cultura di responsabilità e iniziativa, vitale per la reattività e l'agilità che caratterizzano il gruppo nelle diverse aree di mercato. Questa caratteristica soprattutto favorisce un'innovazione tale da permettere il mantenimento di un controllo qualitativo eccellente su tutte le attività.

### **3.2 Bulgari: da marchio storico ad innovatore**

Con una storia lunga oltre un secolo, Bulgari è riuscito ad elevarsi a potenza innovativa nel panorama del lusso globale. Da modesto negozio a Roma a simbolo riconosciuto in tutto il mondo, Bulgari è tutt'oggi celebrato per la sua capacità di rompere le convenzioni e conciliare la sua storia di maestria artigianale, eccellenza ed italianità con le innovazioni più all'avanguardia.

Il CEO di Bulgari, Jean-Cristophe Babin, ha affermato in una recente intervista: "Basandosi sulla sua storia di innovazione e creatività, Bulgari continuerà a espandere globalmente la nostra Arte di Vivere italiana in tutto il mondo, spingendo i confini sia nel campo della gioielleria che dell'orologeria [...] Vogliamo avere un ruolo significativo nel fare la differenza." Questa affermazione risulta già sufficiente a mettere in luce l'ambizione non solo di preservare ma anche arricchire la sua identità storica, continuando a rivoluzionare non solo se stesso ma l'intera industria del lusso, attraverso un mix unico di tradizione e innovazione.

#### **3.2.1 Storia ed evoluzione della maison**

La nascita di Bulgari viene fatta risalire ad una figura centrale, il greco Sotirios Voulgaris (1857-1932), egli fu il creatore della Maison. Il nome stesso del marchio rappresenta l'adattamento italiano del cognome del fondatore, Voulgaris. Quest'ultimo ha origini nell'antico greco "voulgaros", che si traduce in "bulgaro". Sotirios Voulgaris, il fondatore, proveniva infatti da Paramythia, una località greca situata vicino al confine con la Bulgaria, ed è proprio lì che iniziò la sua carriera come gioielliere. Degli undici figli della famiglia, Sotirios Voulgaris fu l'unico a continuare la tradizione familiare. La passione per la gioielleria iniziò con suo nonno Costantino, che era un venditore ambulante nei villaggi dell'Epiro. Il talento per creare gioielli in oro e argento fu ereditato da Sotirios, che insieme a suo padre aprì un negozio a Paramythia. A quel tempo, Paramythia e altri

villaggi della regione affrontavano problemi con le autorità ottomane che occupavano ancora l'Epiro, per questo Sotirios fu costretto viaggiare tra la Grecia e la Turchia finché non giunse in Italia, passando prima per Napoli e poi a Roma, dove si stabilì nel 1881. Tre anni dopo, nel 1884, fondò la sua azienda e aprì il suo secondo negozio in Via Sistina, che fu poi sostituito dall'attuale negozio principale in Via dei Condotti, aperto nel 1905 da Bulgari con l'aiuto dei suoi due figli, Costantino e Giorgio. Furono loro nel 1932, dopo la morte di Sotirios, ad ereditare l'attività.

*Figura 7: Boutique Bulgari in Via dei Condotti, Roma*



*Fonte: Cliomedia Officina, 2019*

I figli ridisegnarono il negozio e allestirono un interno sofisticato e lussuoso, in linea con la reputazione che il marchio aveva sviluppato. Introdussero marmo italiano rosa e beige che divenne il marchio di fabbrica di Bulgari. Anche il logo del marchio fu modificato da Bulgari a Bvlgari, usando l'alfabeto romano, e la U cambiò in V. Il 1960 fu un anno di svolta per Bulgari, poiché il marchio fece una transizione nei design. Si allontanò dal seguire la moda e divenne invece il trendsetter. Vennero utilizzate pietre preziose audaci

e colorate, deliberatamente non sfaccettate. I gioielli Bulgari risultanti apparivano all'avanguardia e semplicemente stupendi. Nel 1966, dopo la morte di Giorgio, suo figlio Gianni prese le redini dell'azienda come co-amministratore delegato con sua cugina Marina, presidente e CEO di Bulgari nei primi anni '70. All'incirca nello stesso periodo, Bulgari aprì le sue prime sedi internazionali a New York, Parigi, Ginevra e Monte Carlo. Bulgari iniziò anche a disegnare orologi, e il caratteristico bracciale *Serpenti Tubogas* fece la sua prima apparizione. L'azienda costruì un forte seguito di celebrità che includeva stelle come Sophia Loren, Audrey Hepburn ed Elizabeth Taylor. Nel 1984, i nipoti di Sotirios, Paolo e Nicola, furono nominati rispettivamente Presidente e Vicepresidente dell'azienda e il nipote Francesco Trapani fu nominato CEO. L'obiettivo di quest'ultimo di diversificare l'azienda iniziò nei primi anni '90 con il lancio della linea di profumi Bulgari. Sotto la direzione di Francesco, l'azienda si è definitivamente affermata come marchio di beni di lusso riconosciuto in tutto il mondo. Nel 1995, l'azienda fu quotata alla Borsa Italiana, registrando una crescita del fatturato del 150% tra il 1997 e il 2003. Il 6 marzo 2011, il gruppo francese LVMH annunciò di aver acquisito Bulgari con un accordo dal valore di 4,3 miliardi di euro, allora la somma più alta che LVMH avesse mai offerto per qualsiasi altra azienda. L'operazione consentì a LVMH e a Bulgari di conseguire un posizionamento unico nel settore dell'orologeria e gioielleria, nonché di cogliere ulteriori possibilità di sviluppo in Europa, Asia e nelle Americhe. Inoltre, la famiglia di Sotirios vendette la propria quota di controllo del 50,4% in cambio del 3% di LVMH, diventando così il secondo maggior azionista familiare dietro gli Arnault in LVMH. Nello specifico dell'operazione, Paolo e Nicola Bulgari e Francesco Trapani, azionisti di controllo di Bulgari tramite un patto di sindacato, firmarono un contratto di conferimento della totalità della loro partecipazione di circa il 50,4% a favore di LVMH. A fronte del conferimento, il gruppo francese emise 16,5 milioni di azioni a favore dei Bulgari e di Trapani con un concambio di 0,108407 nuove azioni LVMH per ogni titolo Bulgari. "Abbiamo trovato in Bernard Arnault e nel gruppo che ha costruito tutti gli elementi necessari a garantire il futuro a lungo termine di Bulgari", così commentavano Paolo e Nicola ai tempi dell'accordo.

Ad oggi la Maison continua ad essere punto di riferimento nel panorama mondiale, tant'è che nonostante un generale rallentamento di LVMH nel 2023, "Il 2023 un anno da record" dice Babin. Il segmento Watches and Jewellery, di cui Bulgari fa parte, è cresciuto del

3%, con una buona performance da parte della Maison, che sotto la guida del suo CEO è tornata ad investire molto proprio nella parte orologi, battendo record e vincendo numerosi premi nell'alta orologeria maschile. Nel corso dell'anno Bulgari ha continuato a presentare l'iconica collezione Serpenti, che ha celebrato il 75° anniversario, e a rilanciare la sua collezione B.zero1, che invece celebra il 25° anniversario nel 2024. Inoltre, ha annunciato il lancio della *Fondazione Bulgari*, dedicata alla conservazione del patrimonio culturale e artigianale e alla trasmissione delle competenze in Italia, ufficialmente annunciata ad una conferenza stampa dedicata presso l'Ara Pacis di Roma, alla presenza di Jean Christophe Babin, Roberto Gualtieri, sindaco di Roma, e di Claudio Parisi Presicce, Sovrintendente Capitolino ai Beni Culturali.

*Figura 8: Claudio Parisi Presicce, Jean Christophe Babin, Roberto Gualtieri, Nicola Bulgari e Alessandro Onorato in occasione del lancio della Fondazione Bulgari presso l'Ara Pacis.*



*Fonte: The Hollywood Reporter, 2024*

### **3.3 Oltre i confini del tradizionale: l'innovazione di Bulgari**

Oltre 135 anni di scelte audaci e all'avanguardia hanno fatto di Bulgari un marchio decisamente innovativo. Forte di una tradizione improntata ai valori dell'eccellenza italiana, la Maison continua a spingersi oltre ogni confine per ampliare costantemente la visione del suo universo creativo e costruire un nuovo futuro del lusso. La tradizione gioielliera di Bulgari si unisce alle tecnologie più avanzate, espandendosi oltre i confini

delle tecniche artigianali tradizionali, in modo tale da rendere le sue magnifiche creazioni un'esperienza di pura maestria digitale. “Innovare nel rispetto del nostro passato e della nostra storia”: è così che Massimo Paloni, Chief Operations and Innovation di Bulgari, sintetizza la vision dell'innovazione dello storico brand. Quest'ultimo afferma: “Per distinguerci e mantenerci riconoscibili abbiamo la necessità di conoscere, interpretare e adottare una nuova catena del valore basata sul digitale, studiando nuovi modelli di business e rimanendo ben consapevoli che la trasformazione digitale non deve essere imposta da condizioni esterne, ma spinta e favorita in primo luogo dall'interno”. Ebbene, per affrontare sfide, sfruttare opportunità e adeguarsi alle mutevoli dinamiche competitive, Bulgari ha scelto di focalizzarsi sull'innovazione come elemento chiave per il successo. Nell'elaborare la sua strategia innovativa, la principale difficoltà per Bulgari è stata quella di integrare le opportunità emergenti e i modelli di business digitali mantenendo al contempo la proposta di valore originale del marchio. Per fare ciò l'azienda ha istituito un team di innovazione che ha l'incarico di rilevare, analizzare e assimilare tendenze e opportunità dall'ambiente esterno. Da tempo Bulgari dedica risorse per riorganizzare i processi e stabilire un sistema di governance per favorire l'innovazione. Questo sforzo si ispira alle fasi di sviluppo del modello dei cicli vitali dei gruppi proposto da *Tuckman*<sup>37</sup>, che include le fasi di *forming*, *storming*, *norming*, *performing* e *adjourning*. Questo modello delinea l'evoluzione attraverso la quale i membri del team di innovazione sviluppano e utilizzano strutture, obiettivi e ruoli per gestire efficacemente le attività.

Nel settore del lusso, pochi hanno abbracciato la digitalizzazione con la stessa determinazione e visione di Bulgari. La transizione digitale del marchio non è solamente una risposta alle mutate esigenze del mercato post-pandemia, ma rappresenta un riallineamento strategico che intreccia le nuove tecnologie con il patrimonio storico e culturale della maison. Nel capitolo precedente sono state analizzate diverse tecnologie tipiche del processo di digitalizzazione. Nell'adozione di quest'ultime, la visione strategica di Bulgari ha indirizzato la scelta verso quelle tecnologie incentrate all'ottimizzazione dei processi aziendali e al miglioramento della customer experience.

---

<sup>37</sup> Bruce Wayne Tuckman è stato uno psicologo statunitense che ha svolto ricerche sulla teoria delle dinamiche di gruppo.

L'obiettivo era, ovviamente, di rispettare le richieste dei principali attori dell'ecosistema Bulgari ed offrire quindi trasparenza, efficienza, ma anche esperienze migliorate per i clienti e più immersive. L'attuazione concreta di questa visione procede attraverso una serie di iniziative tecnologiche mirate. Il primo passo per tradurre questa visione da teoria a pratica è stato potenziare l'infrastruttura digitale e i servizi al cliente, puntando tutto su azioni che ridefiniscono l'esperienza d'acquisto del cliente.

### **3.3.1 Le principali iniziative della Maison**

Nel 2021, post pandemia Covid-19 che fece da propulsore per la transizione digitale, Bulgari annunciò il dimezzamento dei punti vendita fisici a livello mondiale in favore dell'online che valeva, già in quell'anno, un quarto dei ricavi. La chiusura dei punti vendita in favore della creazione e-commerce ha interessato soprattutto gli Stati Uniti, dove Bulgari è passato da 2.400 distributori a 250 nel giro di un anno. La riduzione dei negozi fisici è stata spinta anche dall'accelerazione delle vendite online che, per i profumi Bulgari, sono in gran parte indirette e che, secondo una stima della maison, rappresentavano circa il 25% dei ricavi. Grazie all'e-commerce, l'obiettivo della Maison era quello di recuperare il fatturato pre-Covid entro il 2021. Ovviamente Bulgari offre un servizio di assistenza online che, attraverso una chat online e un numero telefonico apposito, permette di fornire un costante supporto ai clienti.

Un'altra importante novità è senza dubbio *Bulgari Touch*, che trasforma radicalmente l'esperienza del cliente introducendo una modalità innovativa di interazione con i prodotti. Questo sistema permette di digitalizzare ogni articolo, offrendo contenuti esclusivi attivati attraverso la tecnologia *NFC*<sup>38</sup>. Ogni borsa e portafoglio ora funge anche da portale verso un universo digitale privato di Bulgari, offrendo un'esperienza unica e personalizzata. Questa novità non si ferma solo a borse e portafogli. Infatti, al momento dell'acquisto di un gioiello Bulgari, i clienti ricevono un certificato di autenticità digitale. Questo documento non solo conferma la data di acquisto e l'originalità del pezzo, ma è anche valido per due anni contro qualsiasi difetto di fabbricazione e viene riconosciuto universalmente nelle boutique Bulgari. L'accesso alle informazioni dettagliate sul gioiello

---

<sup>38</sup> La comunicazione di prossimità, anche chiamata near-field communication, è una tecnologia di ricetrasmisione che fornisce connettività senza fili bidirezionale a distanza a corto raggio.

è facilitato da un codice QR o un tag NFC integrato nel certificato, arricchendo ulteriormente l'acquisto con una dimensione digitale esclusiva. Questa interazione iniziale inaugura un canale di comunicazione continuativo tra Bulgari e il cliente, che persiste per tutta la vita del prodotto, indipendentemente dal luogo di acquisto, che sia una boutique ufficiale o un rivenditore autorizzato. Le interazioni con il prodotto forniscono a Bulgari dati preziosi che vengono utilizzati per migliorare continuamente l'esperienza cliente. Inoltre, questo sistema offre vantaggi significativi agli assistenti di vendita, che ricevono feedback immediato e informazioni utili per il miglioramento del servizio. In aggiunta a queste interazioni digitali già rivoluzionarie, Bulgari ha implementato la funzione di *virtual try-on*, che porta l'esperienza digitale a un nuovo livello di coinvolgimento. Grazie alla realtà aumentata, i clienti possono ora provare gioielli e orologi virtualmente tramite il sito web o l'app Bvlgari Tovch, potendo così vedere in anteprima come ogni pezzo si adatta al loro stile personale prima di effettuare l'acquisto. Questa tecnologia non solo migliora l'esperienza di acquisto rendendola più interattiva e immersiva, ma consolida anche la sicurezza del cliente, permettendo di esplorare diverse opzioni senza il bisogno di manipolare fisicamente gli articoli preziosi. Il virtual try-on si allinea perfettamente con la visione di Bulgari di un'esperienza cliente senza soluzione di continuità, che integra il lusso tradizionale con l'innovazione digitale per creare un servizio veramente personalizzato e all'avanguardia.

Proseguendo con l'utilizzo della realtà aumentata, Bulgari ha esplorato metaverso e NFT per concretizzare la sua visione innovativa. Il brand è infatti entrato nel mondo del virtuale lanciando una piattaforma proprietaria che offre un'esperienza completamente nuova e immersiva nel lusso, presentata al *VivaTech*<sup>39</sup> 2022 di Parigi. La maison romana invita i suoi clienti a vivere, attraverso il metaverso, un'esperienza del lusso completamente inedita, sempre ispirata ai valori profondamente radicati nell'eccellenza italiana. Il metaverso di Bulgari è stato sviluppato utilizzando *Unreal Engine 5 di Epic Games*, tecnologia che permette di intensificare il realismo dell'esperienza grazie alle nuove caratteristiche di illuminazione degli ambienti. Il concept presentato è ambientato in una Roma futuristica, scenario nel quale si vuole celebrare e valorizzare gli "stilemi" classici

---

<sup>39</sup> Viva Technology, o VivaTech, è un incontro annuale dedicato all'innovazione tecnologica e alle startup fondato nel 2016. Si svolge ogni anno al Paris Expo Porte de Versailles a Parigi.

di Bulgari. I visitatori, accolti dall'avatar del CEO del gruppo Bulgari, Jean-Christophe Babin, hanno la possibilità di accedere virtualmente in una boutique Bulgari, dove possono godere di un'esperienza di acquisto nuova, grazie all'interazione con riproduzioni di gioielli realizzati attraverso tecniche di artigianato digitale. Sempre nell'ambito dell'edizione del VivaTech sopra citata, tra le varie iniziative digitali presentate, il brand romano ha debuttato un ecosistema brevettato di NFT per un orologio e le sue prime creazioni NFT di alta gioielleria. In quest'ottica Bulgari ha presentato l'Octo Finissimo Ultra, l'orologio meccanico più sottile al mondo, con uno spessore di soli 1.8 mm. Questo orologio, oltre a stabilire un nuovo standard di eccellenza meccanica, offre accesso esclusivo a un'opera d'arte virtuale tramite un QR code. Questa mossa rappresenta un tentativo di Bulgari di collegare il mondo della meccanica tradizionale con

Figura 9: Bulgari Octo Finissimo Ultra



Fonte: Luxury Files, 2023

quello digitale in una maniera innovativa e senza precedenti. Per enfatizzare ulteriormente il connubio tra le abilità orafe tradizionali e le soluzioni digitali future, Bulgari ha rivelato *Beyond Wonder*, il primo gioiello NFT mai realizzato da Bulgari. Questa creazione intangibile trascende i limiti della fisicità e l'universo illimitato delle tecnologie digitali. Questo gioiello rappresenta una testimonianza audace dell'approccio pionieristico della Maison romana, del suo patrimonio culturale profondamente radicato nel DNA e la sua costante ricerca dell'innovazione. *Beyond Wonder* è stato rivelato insieme alle opere NFT di due spettacolari pezzi di Alta Gioielleria: le collane *Magnifica Ruby Metamorphosis* e *Emerald Glory*. Le due collane digitali, vendute esclusivamente con le loro controparti fisiche, simboleggiano l'unione

Figura 10: Bulgari Magnifica Ruby Metamorphosis



Fonte: Bulgari, 2021

Figura 11: Bulgari Emerald Glory indossata da Zendaya, brand ambassador Bulgari



Fonte: Bulgari, 2021

*B.zero1*, accompagnati da un piano retail, che non prevede nuove aperture ma l'ottimizzazione degli spazi esistenti, con location migliori e superfici più grandi, processo che avverrà grazie tramite l'utilizzo dell'intelligenza artificiale per arricchire l'esperienza di acquisto.

del tangibile con l'intangibile, dimostrando il legame intrinseco tra Alta Gioielleria e Alta Tecnologia che si manifesta attraverso l'expertise di Bulgari e la sua visione creativa. L'installazione per la presentazione di queste opere è stata curata da *Azuma Makoto*, l'artista giapponese noto per le sue sculture innovative che utilizzano elementi naturali come fiori e piante. Makoto ha creato un'interpretazione vibrante del "Giardino delle Meraviglie" di Bulgari, enfatizzando ulteriormente la fusione tra natura e alta tecnologia nell'espressione artistica. In questo, già denso, 2024 saranno celebrati anche i 140 anni della maison, fondata nel 1884, e i 25 della collezione

Per promuovere la sostenibilità, Bulgari ha implementato varie tecnologie digitali nelle sue operazioni. La blockchain rappresenta uno degli approcci principali per migliorare la tracciabilità e la trasparenza delle sue iniziative filantropiche, garantendo così più efficacia e responsabilità nella gestione delle risorse. Questo metodo consente a Bulgari di monitorare accuratamente l'origine dei materiali e l'impatto delle sue attività, rafforzando l'impegno verso pratiche sostenibili. Inoltre, Bulgari attraverso l'implementazione di strategie volte a ridurre drasticamente le emissioni di carbonio e il consumo di risorse nei prossimi anni, si impegna attivamente nel ridurre l'impronta ecologica delle sue operazioni. Durante la pandemia di COVID-19 Bulgari ha anche convertito la produzione di alcuni dei suoi stabilimenti per fabbricare gel disinfettante per le mani, donandoli a strutture mediche in diversi paesi, un'iniziativa che dimostra l'adattabilità e l'impegno della azienda nella risposta alle emergenze sanitarie globali. Queste azioni si inseriscono in un quadro più ampio che dimostra l'orientamento di Bulgari per l'innovazione in ambito sostenibile, che include anche supporto alla ricerca e allo sviluppo di vaccini attraverso il fondo *Bulgari Virus Free Fund*, istituito in collaborazione con istituzioni di alto livello come *l'Istituto Jenner dell'Università di Oxford*. Un altro esempio concreto dell'impegno di Bulgari nel promuovere la sostenibilità in un contesto tecnologico è sicuramente la fabbrica della Maison a Valenza, in Piemonte, un vero esempio di sostenibilità e progresso, elettricamente autonoma al 100%. Situata nella storica "cascina dell'orefice" nei Piani di Pecetto, questa fabbrica, aperta nel 2017, è destinata a diventare la più grande al mondo nel settore dei gioielli di lusso, con un'espansione prevista per il 2024 che porterà la superficie totale a 32.000 metri quadrati. “Probabilmente siamo già la più grande del mondo, per i gioielli della nostra categoria. Oggi occupiamo il 20% della forza lavoro di Valenza, ma la nostra capienza massima sarà di 1.700 persone, cifra che potremmo superare se organizzeremo due turni. Il cantiere è anche la prova che quello che stiamo facendo sta funzionando”, spiega il CEO Babin. La manifattura unisce tecniche antiche e macchinari moderni per produrre gioielli iconici come il famoso *Tubogas* e la collezione *Serpenti*. Ogni pezzo è creato con estrema precisione: gli artigiani utilizzano microscopi per incastonare minuscoli diamanti e strumenti tradizionali per fissare le gemme preziose. Con la stessa prospettiva investe nel futuro attraverso la *Bulgari Jewellery Academy* e la *Scuola Bulgari*, formando nuovi talenti in collaborazione con il *Centro Orafo Il Tarì* di Marcianise.

### 3.3.2 Aura Blockchain Consortium, il futuro del Lusso

Nell'aprile del 2021 tre grandi player del settore del lusso, il Gruppo Prada, LVMH e Cartier (marchio del gruppo Richemont), si sono riuniti per comunicare il lancio di un progetto congiunto del tutto innovativo, Aura Blockchain Consortium. Quest'ultima è una blockchain privata multi-nodale protetta dalla tecnologia *ConsenSys* e da *Microsoft* che promuove l'utilizzo di un'unica soluzione blockchain globale, aperta a tutti i marchi del lusso a livello mondiale e che offre flessibilità per supportare aziende di varie dimensioni e adattarsi alle esigenze individuali, per garantire ai consumatori maggiore trasparenza e tracciabilità. “Insieme ai nostri partner abbiamo intrapreso un percorso di collaborazione e fiducia senza precedenti nel nostro settore; abbiamo dato vita ad un progetto unico e innovativo con l'obiettivo di mettere al centro i nostri clienti, creando valore grazie a un sistema di autenticazione sostenibile che genererà infinite possibilità”, queste le parole di Lorenzo Bertelli, Prada Group Head of Marketing & Head of corporate Social Responsibility, riguardo il progetto. Le grandi opportunità offerte dalla blockchain per il settore del Fashion sono state colte, sin dal 2019 dai tre pilastri appena citati, tant'è che ci sono voluti ben due anni di sviluppo e l'aggiunta di OTB group tra i fondatori prima che il progetto abbia potuto vedere la luce. Il ciclo di fluttuazioni delle criptovalute ha generato molte speculazioni sulla sostenibilità a lungo termine della blockchain. Pur riconoscendo il suo potenziale, si è notata una carenza di un sistema affidabile per fornire un'esperienza di lusso. Per colmare questa lacuna, è stata fondata Aura. Storicamente, si tratta di un approccio non convenzionale ma sono gli stessi fondatori del progetto ad affermare che anche in una realtà altamente competitiva c'è più valore nel collaborare, che nel competere e che una cosa non esclude l'altra. “Aura Blockchain Consortium rappresenta una cooperazione senza precedenti nel settore del lusso.” afferma *Cyrille Vigneron*, amministratore delegato di Cartier, aggiungendo di aver invitato “tutto il settore” a unirsi al progetto. Infatti, un aspetto meno noto o spesso ignorato è l'impatto negativo della contraffazione nell'industria della moda e del lusso ogni anno. Internet e i social media hanno facilitato la diffusione di queste frodi, che colpiscono sia le aziende sia i consumatori. Le associazioni del settore evidenziano che, oltre al danno economico, i materiali impiegati nella produzione di indumenti, scarpe e borse contraffatti possono essere nocivi per la salute. La tecnologia, se da una parte semplifica la pubblicizzazione dei prodotti contraffatti, dall'altra può naturalmente

aiutare nella difesa dei marchi. È in questo contesto che si inserisce la blockchain come soluzione per affrontare problemi del genere, grazie alla sua capacità di tracciare in modo indiscutibile l'origine dei prodotti e certificarne l'autenticità. Ciò che fa Aura è sfruttare al meglio le capacità della blockchain. Ma come funziona nello specifico? A ciascun prodotto verrà assegnato un codice digitale univoco, che verrà registrato nel database Aura. Quando i clienti effettueranno un acquisto, saranno loro comunicati i dettagli per l'accesso alla piattaforma che fornirà tutta la cronologia del prodotto. Inclusa la sua origine, i componenti, le informazioni ambientali ed etiche, la prova di autenticità, una garanzia e le istruzioni per trattare al meglio il prodotto. Come evidenziato già nella precedente analisi su quest'ultima, uno degli aspetti più noti della blockchain è la capacità di registrare e archiviare informazioni in modo rapido, permanente e immutabile nel registro distribuito. In questo modo permette una tracciabilità accurata e trasparente dei processi, per tutta la durata del ciclo di vita del prodotto. La blockchain, quindi, non solo garantisce l'autenticità, ma anche la responsabilità nell'approvvigionamento delle materie prime e promuove la sostenibilità, aspetti sempre più rilevanti per i consumatori. "L'obiettivo è mettere al centro i nostri clienti, che in tutto il mondo chiedono informazioni dettagliate, certificate o certificabili sui temi, soprattutto, della sostenibilità e autenticità. La piattaforma Aura crea valore grazie a un sistema che genererà infinite possibilità. Siamo solo all'inizio, sia per le applicazioni sia per le adesioni: vorremmo che altre maison o gruppi dell'alta gamma si avvicinassero e diventassero partner, anche di settori contigui, come l'automotive", continua Lorenzo Bertelli. Ad oggi, vari brand sono attivi sulla piattaforma, oltre i membri fondatori, tra cui proprio Bulgari, Louis Vuitton, Hublot, ma anche Mercedes Benz, Hennessy e da qualche mese Tod's, molti dei quali sono stati aiutati proprio dall'organizzazione nella loro trasformazione digitale. Fino ad ora, il Consorzio ha integrato oltre 30 milioni di prodotti di 40 importanti marchi del lusso sulla blockchain. Ma come si è evoluto il settore da quando Aura è stata introdotta tre anni fa? Nonostante persista dello scetticismo, innovazioni come i Passaporti Digitali dei Prodotti (DPP) stanno guadagnando consenso nel lusso, in gran parte grazie al contributo di Aura. Le future regolamentazioni della Commissione Europea, che richiederanno che tutti i prodotti di moda siano dotati di un passaporto digitale e di un 'gemello digitale' entro il 2026, stanno incentivando sempre più aziende di lusso a

utilizzare la blockchain. Con un numero crescente di rivenditori che adottano questa tecnologia, Aura continua a rappresentare un punto di riferimento nel settore.

### 3.3.3 *Serpenti 75*: come Bulgari ha unito storia ed innovazione

La storia della leggendaria collezione Serpenti ha inizio alla fine degli anni '40, quando Bulgari osa per la prima volta introdurre il motivo del serpente nei suoi orologi-gioiello. Lo fa con maestria, utilizzando l'innovativa tecnica Tubogas, una fusione magica di maglie d'oro senza saldatura che dà vita a creazioni essenziali ed eleganti, segno di quanto la visione innovativa fosse tipica della Maison già nella metà dello scorso secolo. Questa scelta, infatti, si dimostra tanto rivoluzionaria quanto profetica, dato l'estro e la creatività di come il brand riuscì ad adattarsi ai tempi difficili del dopoguerra.

Negli anni '50, la collezione Serpenti attraversa la sua prima metamorfosi, lasciando il suo ruolo di semplice segnatempo per diventare un lussuoso oggetto di desiderio. Questa evoluzione non solo evidenziava la maestria artigianale di Bulgari, ma anche la sua abilità nel comprendere e anticipare le tendenze estetiche e sociali del tempo.

Negli anni '60 Bulgari introduce le prime collane serpente e l'evoluzione del motivo prosegue con una maestria artigianale senza precedenti. Sebbene i modelli Tubogas rimanessero una costante, le nuove varianti vedono la realizzazione del corpo flessibile e sinuoso del serpente con scaglie tutte realizzate a mano. Questo dettaglio artigianale porta a nuove combinazioni cromatiche e introduce materiali sino a quel momento poco

*Figura 12: Orologio Bulgari Serpenti Tubogas anni '60/70*



*Fonte: Luxury Files, 2022*

considerati dal mondo dell'alta gioielleria, come gli smalti policromi. La realizzazione di quelle che sono alla fine opere d'arte richiedeva una maestria straordinaria: per il processo di pigmentazione cromatica delle scaglie con pasta vitrea occorreva una preparazione di tre giorni, mentre l'intera creazione richiedeva in media 200 ore di lavoro. Per la difficoltà di realizzazione, erano prodotti al massimo in un centinaio di pezzi e la produzione restò sempre a edizione limitata, rendendo i Serpenti smaltati oggetti di culto tra i collezionisti

di tutto il mondo ancora oggi. Tra i più famosi amanti dei gioielli della Maison c'era *Liz Taylor*, che nel 1962 sul set di "Cleopatra" adorava indossare il suo orologio-bracciale Serpenti, quasi come una sorta di talismano che la teneva in connessione con il personaggio interpretato, ed ogni volta che si trovava a Roma, non mancava di visitare la storica boutique di Via Condotti. "La sola parola che Liz conosce in italiano è Bulgari" affermava scherzosamente *Richard Burton*. Il successo della collezione Serpenti è continuato per decenni, seguendo parallelamente la via degli orologi (a sempre più giri) e dei gioielli, per lei e per lui.

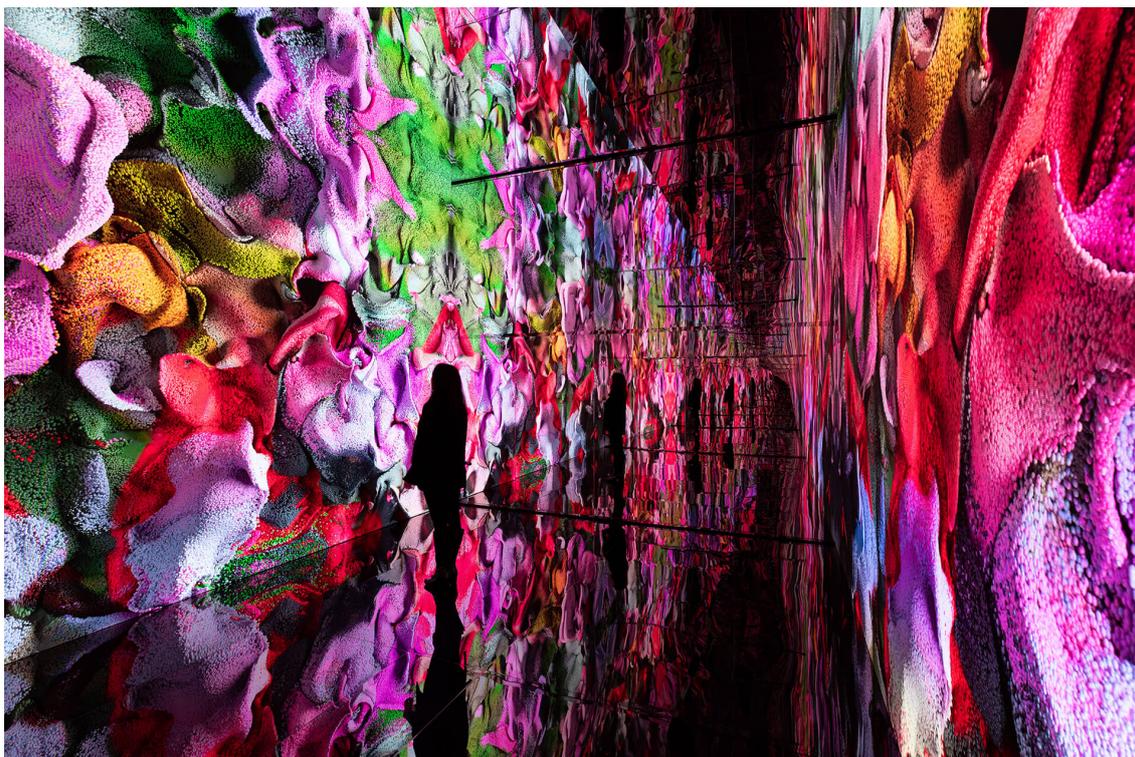
Negli anni '70 Serpenti lo stile avveniristico dei modelli attrae a sé personalità di spicco di quegli anni, tra i quali *Andy Warhol* che, con un orologio Serpenti Tubogas nella sua collezione di orologi, dichiarava: "Quando sono a Roma, visito sempre il negozio Bulgari perché è il più importante museo di arte contemporanea". Oppure l'attrice *Sophia Loren* che negli anni '80 sfoggia i Serpenti Tubogas sui red carpet internazionali, mentre la divina *Grace Jones* indossa persino due di questi orologi per presenziare alle serate più esclusive dell'epoca.

Il successo è talmente travolgente che negli anni '90 furono introdotti anelli Serpenti Tubogas a tre giri con pietre preziose, accentuando l'eleganza senza tempo della collezione.

Dal 2000, il motivo Serpenti si è esteso a borse e accessori, diventando un simbolo di stile e raffinatezza.

Nel 2021, la collezione si è arricchita con i bracciali, anelli e pendenti della linea Serpenti Viper, caratterizzati da un design grafico e scaglie inconfondibili. Il 6 settembre dello stesso anno viene presentata "Serpenti Metamorphosis", l'installazione di Refik Anadol, altro esempio significativo di come la tradizione di Bulgari si intrecci con l'arte, in modo innovativo e sempre nuovo. Presentata davanti il Duomo di Milano, l'opera multimediale realizzata con l'utilizzo dell'intelligenza artificiale: gli algoritmi, addestrati su 200 milioni di immagini della natura e 160 milioni di immagini di fiori, sono riusciti a creare sculture di dati che trasformano i fenomeni naturali in immagini poetiche.

Figura 13: *Serpenti Metamorphosis*, Refik Anadol



Fonte: *Stirworld*, 2021

L'opera di Anadol è la perfetta rappresentazione dell'approccio innovativo di Bulgari, che mira a rendere più coinvolgente l'esperienza del lusso grazie all'uso di nuove tecnologie. Quella di Milano non era che la prima tappa di un lungo viaggio che ha visto l'installazione essere presentata in diverse città del mondo, in anticipazione di ciò che sono stati i festeggiamenti del 75° anniversario della collezione. Il culmine di *Serpenti Metamorphosis* coincide con la conversione in un'opera d'arte multisensoriale e multidimensionale NFT, seguita dalla sua vendita all'asta a scopo di beneficenza. “L'opera *Serpenti Metamorphosis* diventerà esclusiva e unica nel mondo digitale grazie alla tecnologia NFT, Non-Fungible Token che utilizza il potenziale della blockchain rendendo esclusiva e irripetibile un'opera d'arte nell'universo digitale. Questo progetto è quindi il perfetto esempio di come Bulgari sia in grado di realizzare una vera e propria metamorfosi dell'esperienza del lusso diventando emotivamente più coinvolgente che mai attraverso l'utilizzo di nuove tecnologie”, spiega Babin.

Nel 2023 questa eterna collezione ha celebrato il suo 75° anniversario, e per festeggiarlo Bulgari ha promosso un'iniziativa artistica internazionale unica nel suo genere, incentrata sul serpente come infinita fonte d'ispirazione creativa, *Serpenti Factory*. Questa mostra

si è svolta solo in alcune città, tra le più influenti al mondo, tra cui Shanghai, Seoul, Dubai e Tokyo. In Europa l'unica tappa selezionata è stata Milano, che ha ospitato l'esposizione nel novembre 2023 presso il Dazio di Levante di Piazza Sempione. Sul perché della scelta di Milano, e non Roma, come unica tappa europea Babin afferma “Alla nostra città abbiamo dedicato negli ultimi anni molte iniziative ed è a Roma che si concentrano quelle di mecenatismo di Bulgari, intese soprattutto come tutela dell'indescrivibile patrimonio artistico e architettonico. E sì, nel 2024 apriremo a Milano uno dei più grandi negozi Bulgari al mondo. Ma la scelta di portare qui la mostra è un modo per rendere omaggio alla città e alla sua vitalità: sarà sempre possibile fare il confronto con Parigi e tra le due, credo, continuerà a esserci rivalità, Milano però è sicuramente una capitale della moda e attrae un turismo molto interessante per una maison come Bulgari. La rinascita dopo il periodo buio del Covid è stata ancora più forte e vitale rispetto ad altre città e c'è un'ulteriore ragione per amare Milano: il legame con il design e l'arte contemporanea, elementi centrali della collezione Serpenti e della mostra”.

La mostra “Serpenti 75 Years of Infinite Tales” è stata concepita per poter narrare la storia di questa collezione iconica, e allo stesso tempo rivelarne nuovi aspetti sconosciuti attraverso un percorso che intreccia passato, presente e futuro. L'esposizione mostra l'evoluzione continua dell'icona Serpenti con gioielli, orologi, video e materiali d'archivio: tra i pezzi due gioielli risalenti al 1970 mai mostrati prima, un paio di orecchini e un anello in oro, in contrapposizione con le nuove aggiunte alla collezione di *Alta Gioielleria Serpenti*, come la collana *Mediterranean Mystic Serpenti* e la parure<sup>40</sup> *Forbidden Ruby Serpenti*. L'uso innovativo della tecnologia per arricchire l'esperienza espositiva è stato forse l'aspetto più distintivo della Serpenti Factory. Le varie opere interattive e multisensoriali incluse nella mostra hanno offerto ai visitatori un'immersione totale nel mondo di Serpenti. Tra queste, l'Experience Room, una stanza immersiva per esplorare l'universo di Serpenti, e l'Infinity Room, dove la storia dei Serpenti prende vita attraverso immagini 3D. Per creare queste opere che reinterpretassero il simbolo del serpente sono stati coinvolti numerosi artisti contemporanei, sia internazionali che italiani, dimostrando la natura eclettica e moderna dell'iconica collezione. Tra questi, tre artisti sono riusciti ad infondere lo spirito innovativo di Bulgari e della collezione Serpenti

---

<sup>40</sup> In francese “parure” significa ornamento e indica un insieme di gioielli preziosi coordinati, come una collana e un orecchino o un bracciale e un anello.

nelle loro opere, combinando tradizione e modernità per coinvolgere il attivamente il pubblico nel tentativo di esplorare il tema della trasformazione:

- *Quayola*, con l'opera “Sculpture Factory: Serpenti”, una performance robotica dal vivo che crea sculture incompiute ispirate all'icona Serpenti, esplorando le tensioni tra forma e materia, antico e moderno, uomo e macchina.

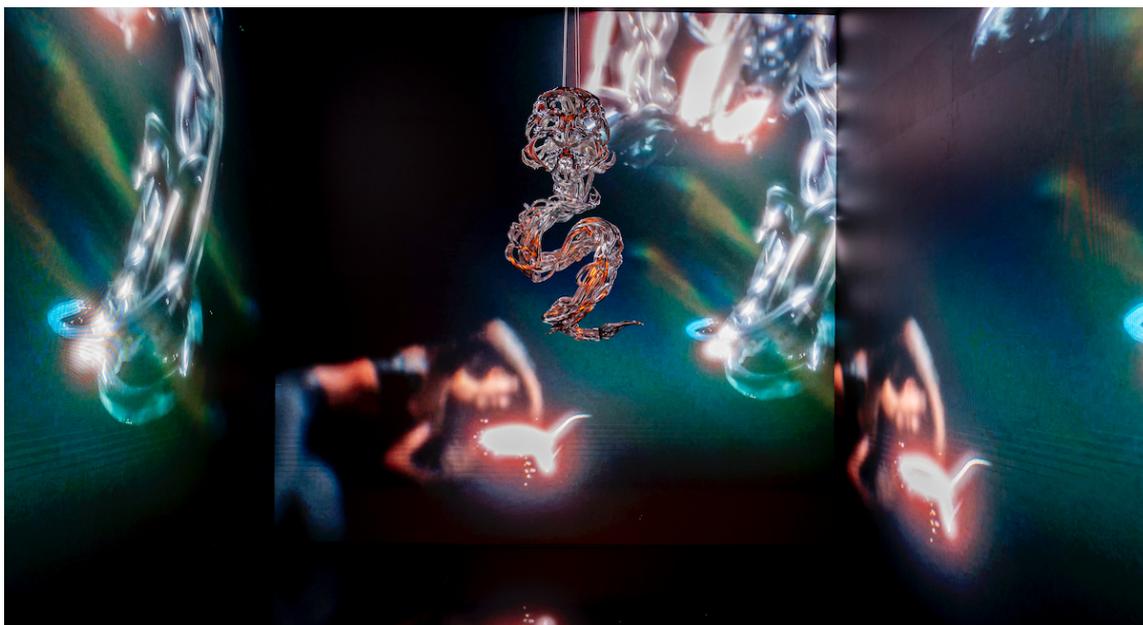
*Figura 14: Sculpture Factory: Serpenti, Quayola*



*Fonte: The New York Times Style Magazine: Australia, 2023*

- *Sougwen Chung*, che ha presentato “LIFE / LINES”, una scultura multimediale creata utilizzando dati di motion capture dal vivo, con un effetto finale che ricorda il mercurio liquido. Questa opera riflette i temi della tradizione e della trasformazione, interpretando il serpente come simbolo di rinascita.

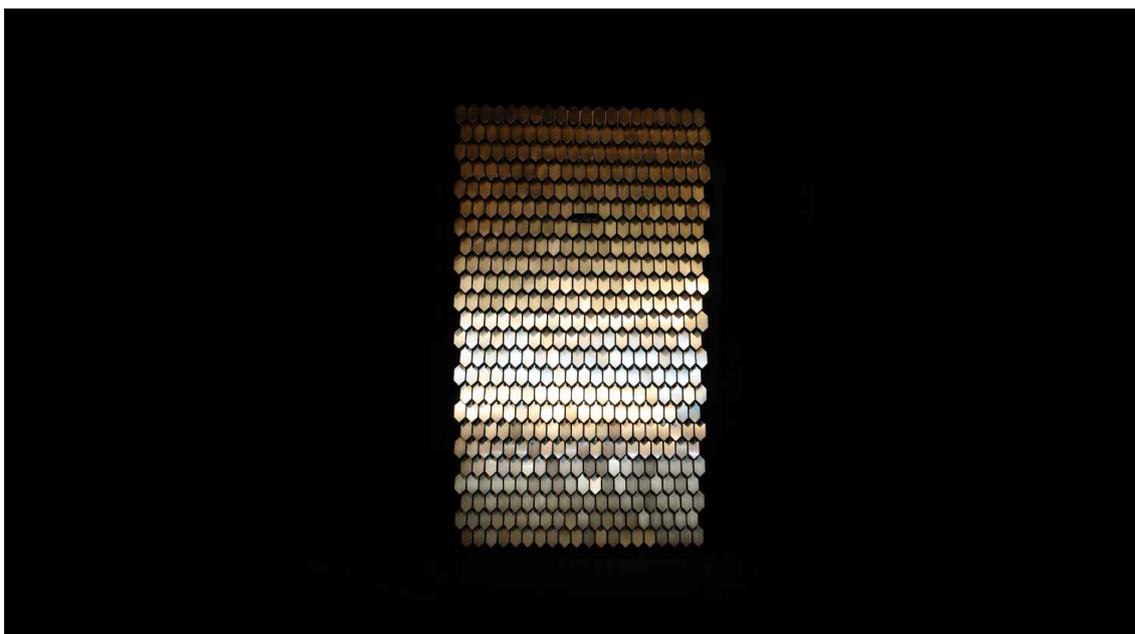
Figura 15: LIFE/LINES, Sougwen Chung



Fonte: The New York Times Style Magazine: Australia, 2023

- Daniel Rozin, con la scultura meccanica e interattiva “Snake Scales Mirror”, che integra la figura umana nell’opera attraverso specchi cinetici, evocando le caratteristiche naturali del serpente.

Figura 16: Snake Scales Mirror; Daniel Rozin



Fonte: Amica, 2023

Con questa serie di eventi Bulgari ha dato voce alle crescenti richieste dei clienti del lusso di ricevere qualcosa in più, un'esperienza che andasse oltre il reame del fisico e che strizzasse l'occhio al futuro. Oltre, ovviamente, che a rafforzare la propria visibilità, posizionandosi così come leader nell'innovazione e nel design nel settore del lusso, Bulgari attraverso queste esperienze interattive e multisensoriali ha offerto ai propri clienti un coinvolgimento emotivo e memorabile, differenziandosi dai concorrenti attraverso una sofisticata integrazione di arte e tecnologia. Per questo Serpenti Factory è l'esempio di come la trasformazione digitale possa rivoluzionare l'esperienza del lusso, un percorso del quale Bulgari si è fatto portabandiera.

## Conclusioni

L'obiettivo del presente elaborato è consistito nell'esaminare in dettaglio l'interazione tra il processo di innovazione tecnologica e la tradizione stilistica, rispondendo a una questione fondamentale: in che modo il settore del lusso può adattarsi con successo alla trasformazione digitale mantenendo la propria identità unica?

Dall'analisi condotta, è emerso chiaramente che la relazione tra il brand e i clienti gioca un ruolo cruciale in questa interazione e nella trasformazione conseguente. Le previsioni indicano che i futuri consumatori del lusso saranno per la maggior parte giovani nativi digitali, i quali non si accontentano più del semplice acquisto di un bene, bensì desiderano vivere un'esperienza di lusso a 360 gradi. Il processo di digitalizzazione ha profondamente modificato i modelli di business tradizionali, offrendo a numerose Maison la possibilità di esplorare nuovi canali di vendita e strategie di *customer engagement*.

La trasformazione digitale non si limita all'adozione di nuove tecnologie, ma comporta una revisione sostanziale delle strategie aziendali, delle modalità di interazione con i clienti e della gestione della catena del valore. La digitalizzazione non solo consente di ottimizzare i processi interni, migliorare l'efficienza operativa e aumentare la flessibilità produttiva, ad esempio attraverso l'integrazione degli e-commerce e del digital marketing, ma soprattutto le tecnologie digitali permettono ai brand di offrire esperienze d'acquisto personalizzate ed interattive attraverso iniziative digitali uniche nel loro genere, generando valore aggiunto. Queste iniziative non solo attraggono un pubblico più ampio e diversificato, ma creano un legame più profondo ed emozionale tra brand e clienti, attraverso il rafforzamento dell'engagement. Le stanze immersive e le opere d'arte interattive installate da Bulgari rappresentano un esempio significativo di questa trasformazione.

I vantaggi offerti dalla trasformazione digitale sono numerosi; le tecnologie emergenti come l'intelligenza artificiale, la blockchain e il metaverso stanno sicuramente ampliando il campo delle possibilità. Tuttavia, la digitalizzazione comporta anche nuove sfide, come la necessità di una costante innovazione tecnologica che stia al passo con le richieste dei consumatori e la concorrenza, oltre alla gestione delle resistenze al cambiamento, sia interne che esterne alle organizzazioni. Le opportunità per i brand che riescono a superare

questi ostacoli e ad adattarsi con successo sono notevoli. Le aziende devono adottare una visione strategica a lungo termine, un approccio olistico alla gestione del cambiamento e un forte impegno verso l'innovazione. Il futuro del settore sarà determinato proprio dalla capacità dei vari marchi di innovarsi, mantenendo l'eccellenza e l'esclusività della propria offerta.

Il caso di Bulgari, analizzato in questo elaborato, dimostra che il settore del lusso non solo può adattarsi alla trasformazione digitale, ma può soprattutto trarne vantaggio. L'innovazione tecnologica, se integrata in modo strategico e in armonia con l'eredità del brand, può portare ad una crescita sostenibile. Un elemento centrale per Bulgari è stata la capacità di mantenere un equilibrio tra innovazione e tradizione, approccio che ha permesso alla Maison di cogliere le opportunità presentate dalla digitalizzazione, valorizzando al contempo la propria eredità storica. Iniziative come Serpenti 75 dimostrano come un brand come Bulgari possa utilizzare le tecnologie, emergenti e non, per arricchire l'esperienza di lusso senza compromettere la propria essenza. Questo equilibrio è oggi fondamentale per i brand che desiderano rimanere rilevanti in un contesto in rapida evoluzione come il mercato del lusso. L'adozione della blockchain attraverso il consorzio Aura rappresenta un passo fondamentale verso una rivoluzione senza precedenti. Questa tecnologia offre una maggiore trasparenza e tracciabilità della supply chain, rispondendo alla crescente preoccupazione su sostenibilità ed etica nella produzione e migliora la fiducia dei clienti nei confronti dei brand garantendo l'autenticità dei prodotti offerti.

In conclusione, la trasformazione digitale rappresenta sia una sfida che un'opportunità per i brand di lusso come Bulgari. La ricerca dimostra che innovazione e tradizione possono non solo coesistere, ma anche arricchirsi a vicenda in un'epoca definita dal rapido cambiamento tecnologico. L'interazione tra il lusso, il suo patrimonio storico e culturale, e le nuove frontiere digitali presenta sia sfide che opportunità uniche, offrendo nuove prospettive su come i marchi di lusso possano rimanere rilevanti e prosperare in un mondo in continua evoluzione. Bulgari, nel rispetto di questi principi, si pone come esempio tangibile di come l'intero settore può, e dovrebbe, evolversi in risposta alle nuove

dinamiche del mercato, mantenendo viva l'identità e il prestigio che da sempre lo caratterizzano.

## Bibliografia

- Aiello, G., & Donvito, R. (2006, gennaio). archives.marketing-trends-congress.com. Tratto da 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. [http://archives.marketing-trends-congress.com/2006/Materiali/Paper/It/Aiello\\_Donvito.pdf](http://archives.marketing-trends-congress.com/2006/Materiali/Paper/It/Aiello_Donvito.pdf)
- Berman, S. J. (2012). Digital Transformation: Opportunities to create new business models. *Strategy & Leadership*, 40(2), 16–24. <https://doi.org/10.1108/10878571211209314>
- Cappellieri, A. (2021). Serpenti: il potere della metamorfosi. Silvana Editoriale.
- Caroli, M. G. (2021). *Economia e gestione sostenibile delle Imprese*. McGraw-Hill Education.
- Cedrola, E., Kulaga, B., & Pomi, G. L. (2024). Blockchain: Technology transforming the fashion industry. In W. Ozuem, S. Ranfagni, & M. Willis (Eds.), *Digital transformation for fashion and luxury brands* (pp. xx-xx). Palgrave Macmillan. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-35589-9\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-031-35589-9_2)
- Chang, Y., Iakovou, E., & Shi, W. (2020). Blockchain in global supply chains and cross border trade: a critical synthesis of the state-of-the-art, challenges and opportunities. *International Journal of Production Research*, 58(7), 2082-2099.
- Fernández-Rovira, C., Álvarez Valdés, J., Molleví, G., & Nicolas-Sans, R. (2021). The digital transformation of business. towards the datafication of the relationship with customers. *Technological Forecasting and Social Change*, 162, 120339. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120339>
- Gartner. (2019). *Digital Business Transformation: Creating the Customer-Centric Organization*. Gartner.

- Ismail, M. H., Khater, M., & Zaki, M. (2017). *Digital Business Transformation and Strategy: What Do We Know So Far?*
- Jafari-Sadeghi, V., Garcia-Perez, A., Candelo, E., & Couturier, J. (2021). Exploring the impact of digital transformation on technology entrepreneurship and technological market expansion: The Role of Technology Readiness, exploration and Exploitation. *Journal of Business Research*, 124, 100–111.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.020>
- Joy, A., Zhu, Y., Peña, C., & Brouard, M. (2022). Digital future of luxury brands: Metaverse, digital fashion, and non-fungible tokens. *Strategic Change*, 31(3), 335-344.
- Li, F. (2020). The digital transformation of business models in the Creative Industries: A Holistic Framework and Emerging Trends. *Technovation*, 92–93, 102012.  
<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2017.12.004>
- Lorusso, M. M. (2021, December 28). *Business automation cos'è e perché tutti la cercano. Tutto quello che c'è da Sapere*. impresacity.it.  
<https://www.impresacity.it/news/26383/business-automation-cose-e-perche-tutti-la-cercano-tutto-quello-che-ce-da-sapere.html>
- MATARAZZO, M., PENCO, L., & PROFUMO, G. (2021). How is Digital Transformation Changing Business Models and internationalisation in made in Italy Smes? *Sinergie Italian Journal of Management*, 38(3), 89–107.  
<https://doi.org/10.7433/s113.2020.06>
- Matarazzo, M., Penco, L., Profumo, G., & Quaglia, R. (2021). Digital transformation and customer value creation in made in Italy smes: A dynamic capabilities perspective. *Journal of Business Research*, 123, 642–656.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.033>
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital Transformation Strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339–343.  
<https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>

- Ngai, J., & Cho, E. (2012). The young luxury consumers in China. *Young Consumers*, 13(3), 255–266. <https://doi.org/10.1108/17473611211261656>
- Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business Horizons*, 48(3), 199–207. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2004.10.014>
- Schmidt, C. G., Klöckner, M., & Wagner, S. M. (2021). Blockchain for supply chain traceability: case examples for luxury goods. *Digital Business Models in Industrial Ecosystems: Lessons Learned from Industry 4.0 Across Europe*, 186–196.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Veit, D., Clemons, E., Benlian, A., Buxmann, P., Hess, T., Kundisch, D., Leimeister, J. M., Loos, P., & Spann, M. (2014). Business models. *Business & Information Systems Engineering*, 6(1), 45–53. <https://doi.org/10.1007/s12599-013-0308-y>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Voigt, K.-I., & Müller, J. M. (Eds.). (2021). *Digital Business Models in Industrial Ecosystems*. Springer.
- Zheng, Z., Xie, S., Dai, H., Chen, X., & Wang, H. (2017). An overview of blockchain technology: Architecture, Consensus, and future trends. *2017 IEEE International Congress on Big Data (BigData Congress)*. <https://doi.org/10.1109/bigdatacongress.2017.85>
- Ziyadin, S., Suieubayeva, S., & Utegenova, A. (2020). *Digital Transformation in Business*, 409–415.

## Sitografia

- 2020-2023 Sustainability Progress Report. Kering. (n.d.-a).  
<https://www.kering.com/en/sustainability/crafting-tomorrow-s-luxury/2017-2025-roadmap/2020-2023-progress-report/>
- 2022 key figures - kering - rapport d'activité 2022. KERING. (n.d.). <https://activity-report.kering.com/en-2022-key-figures.html>
- 2023 global powers of luxury goods | deloitte. (n.d.-a).  
<https://www2.deloitte.com/it/it/pages/consumer-business/articles/2023-global-powers-of-luxury-goods.html>
- A history of luxury*. FutureLearn. (2022, October 25).  
<https://www.futurelearn.com/info/courses/luxury-industry-customers-experiences/0/steps/302423>
- A Milano Arriva La Mostra Itinerante Che Racconta (E festeggia) Il Mito dell'archetipo Bulgari Serpenti. (n.d.-b). <https://www.elledecor.com/it/lifestyle/a45491596/a-milano-arriva-la-mostra-itinerante-che-racconta-e-festeggia-il-mito-dellarchetipo-bulgari-serpenti/>
- Ambition & values*. Richemont. (n.d.-a). <https://www.richemont.com/about-us/ambition-values/>
- Arria, B. (2023, November 14). *Digital Marketing: Cos'è e perché è importante*. Digital Dictionary - Scopri Il Cambiamento Ordinato.  
<https://www.digitaldictionary.it/blog/digital-marketing>
- Aston, S. (2024, January 26). *La Psicologia del Lusso: Perché i Consumatori Desiderano Borse firmate*. ZORNNA. <https://www.zornna.com/it/blogs/blog/the-psychology-of-luxury-why-consumers-crave-designer-handbags>
- Bassanello, L. (2022, March 14). *Business automation, come automatizzare I Processi Aziendali*. Il blog di Sinfonialab. <https://blog.sinfonialab.it/come-automatizzare-i-processi-aziendali-con-la-business-automation#:~:text=tirare%20le%20fila-Cos'%C3%A8%20la%20business%20automation%3F,processi%20tipici%20di%20un'impresa.>

- Bianchessi, G. (2019, April 10). *Come cambia la catena del valore nell'era della digitalizzazione*. InMotion. <https://www.publitedonline.it/inmotion/come-cambia-la-catena-del-valore-nellera-della-digitalizzazione/>
- Bulgari - Serpenti 75 years of Infinite Tales*. Artribune. (2023, October 9). <https://www.artribune.com/mostre-evento-arte/bulgari-serpenti-75-years-of-infinite-tales/>
- Bulgari history: Bulgari*. Bvlgari. (n.d.). <https://www.bulgari.com/en-int/the-maison/about-bvlgari/bvlgari-history.html>
- Bulgari touch: Bulgari*. Bvlgari. (n.d.-b). <https://www.bulgari.com/it-it/stories/bvlgari-touch.html>
- Bulgari, jewelry creations - watches & jewelry*. LVMH. (n.d.-a). <https://www.lvmh.com/houses/watches-jewelry/bulgari/>
- Bulgari: Case study*. Temera. (n.d.). <https://temera.it/it/case-study/bulgari.html>
- Camponeschi, C. C. (2023, December 22). *Bulgari serpenti – La Leggenda Che Incanta il mondo da 75 anni: La Clessidra Dal 1945: La più antica rivista italiana di orologi*. La Clessidra dal 1945. <https://www.laclessidra1945.it/bulgari-serpenti-la-leggenda-che-incanta-il-mondo-da-75-anni/>
- Che Cos'è il cloud computing? - definizione di cloud computing*. Cisco. (2023, March 1). [https://www.cisco.com/c/it\\_it/solutions/cloud/what-is-cloud-computing.html](https://www.cisco.com/c/it_it/solutions/cloud/what-is-cloud-computing.html)
- Che cos'è l'e-commerce e perché conviene*. SumUp. (n.d.). <https://www.sumup.com/it-it/e-commerce/>
- Che cos'è l'e-commerce*. Che cos'è l'e-commerce | Oracle Italia. (n.d.). <https://www.oracle.com/it/cx/ecommerce/what-is-ecommerce/>
- Collaborate: Parity and diversity*. Kering. (n.d.). <https://www.kering.com/en/sustainability/crafting-tomorrow-s-luxury/2017-2025-roadmap/collaborate/>
- Comitato esecutivo - governance del gruppo LVMH*. LVMH. (n.d.-a). <https://www.lvmh.it/il-gruppo/chi-siamo/governance/comitato-esecutivo/>
- Commerce in Italia in Crescita del +13% NEL 2023*. E. (n.d.). <https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/ecommerce-acquisti-online-crescita>

*COS'è il cloud computing?* IBM. (n.d.-a). <https://www.ibm.com/it-it/topics/cloud-computing>

*Cos'è l'intelligenza artificiale (AI)?* IBM. (n.d.-c). <https://www.ibm.com/it-it/topics/artificial-intelligence>

*Cos'è la trasformazione digitale?* IBM. (n.d.-b). <https://www.ibm.com/it-it/topics/digital-transformation>

Crivelli, G. (2023, October 13). *Babin (bulgari): "celebriamo 75 anni di Serpenti e il loro legame con l'arte"*. Mercati. <https://amp24.ilsole24ore.com/pagina/AFLGjfDB>

Dgrs. (2024, January 9). *Nasce Aura, La prima blockchain legata Al Mondo del luxury: Quali Possibili vantaggi per I brand E per la tutela dei diritti di Proprietà Intellettuale? - DGRS - studio Legale Milano*. DGRS. <https://www.dgrs.it/nasce-aura-la-prima-blockchain-legata-al-mondo-del-luxury-quali-possibili-vantaggi-per-i-brand-e-per-la-tutela-dei-diritti-di-proprietà-intellettuale/>

D'Acunto, A. (2023, September 14). *I serpenti di bulgari compiono 75 anni. Una mostra a milano celebra l'icona della gioielleria*. la Repubblica. [https://www.repubblica.it/moda-e-beauty/2023/09/14/news/mostra\\_bulgari\\_milano\\_serpenti\\_gioielli\\_biglietti-414211531/](https://www.repubblica.it/moda-e-beauty/2023/09/14/news/mostra_bulgari_milano_serpenti_gioielli_biglietti-414211531/)

D'Arpizio, C., & Levato, F. (n.d.). *Global luxury market projected to reach €1.5 trillion in 2023, a new record for the sector, as consumers seek luxury experiences*. Bain. <https://www.bain.com/about/media-center/press-releases/2023/global-luxury-market-projected-to-reach-1.5-trillion-in-2023-a-new-record-for-the-sector-as-consumers-seek-luxury-experiences/>

D'Arpizio, C., Levato, F., Steiner, A., & Montgolfier, J. de. (2024, February 22). *Long live luxury: Converge to expand through turbulence*. Bain. <https://www.bain.com/insights/long-live-luxury-converge-to-expand-through-turbulence/>

E-commerce: Cos'è e come funziona. (n.d.). <https://www.hinto.com/it/blog/e-commerce-cose-e-come-funziona>

Fashion, R. (2023, October 11). *Bulgari, inaugurata a Milano La Mostra Serpenti 75 years of Infinite Tales*. Vanity Fair Italia.  
<https://www.vanityfair.it/gallery/inaugurazione-mostra-bulgari-serpenti-milano>

*Garanzia digitale - Gioielli: Servizio Clienti: Bulgari*. Bvlgari. (n.d.-b).  
<https://www.bulgari.com/it-it/services/digital-warranties/digital-warranties-jewellery.html>

Gargantini, S. (2023, March 13). *Studio Netcomm-Ambrosetti: In Italia l'e-commerce Vale 71 miliardi di euro*. Consorzio Netcomm.  
[https://www.consozionetcomm.it/studio-netcomm-ambrosetti-in-italia-lecommerce-vale-71-miliardi-di-euro/#:~:text=Il%20segmento%20dei%20servizi%20a,crescita%20del%2013%2C6%25\).](https://www.consozionetcomm.it/studio-netcomm-ambrosetti-in-italia-lecommerce-vale-71-miliardi-di-euro/#:~:text=Il%20segmento%20dei%20servizi%20a,crescita%20del%2013%2C6%25).)

*Global presence*. Richemont. (n.d.-b). <https://www.richemont.com/about-us/global-presence/>

Google. (n.d.). *Che cosa sono I big data?* | *google cloud*. Google.  
<https://cloud.google.com/learn/what-is-big-data?hl=it>

Grazia.it. (2023, September 15). *Bulgari: La Serpenti Factory E La Mostra "75 Years of Infinite Tales"*. Grazia. <https://www.grazia.it/moda/news-moda/bulgari-serpenti-factory-mostra-anniversario-75-years-of-infinite-tales>

Guasone, P. (2022, February 23). *Il futuro del fashion: Blockchain, NFT E Aura Consortium*. Var Prime. <https://blog.varprime.com/il-futuro-del-fashion-blockchain-nft-e-aura-consortium/>

*History*. Richemont. (n.d.). <https://www.richemont.com/about-us/history/>

*I 75 Anni Di Serpenti: Bulgari*. Fine Italian Jewelry, Watches and Luxury Goods. (n.d.).  
<https://www.bulgari.com/it-it/serpenti-75-heritage.html>

*Il Gruppo Prada, insieme a LVMH, cartier Fonda Aura blockchain consortium*. PradaGroup. (n.d.). <https://www.pradagroup.com/it/news-media/news-section/aura-blockchain-consortium.html>

Il Sole 24 Ore. (2024, April 17). *LVMH, Ricavi in Calo del 2% a 20,69 miliardi nel primo trimestre*. Il Sole 24 ORE. <https://www.ilsole24ore.com/art/lvmh-ricavi-calo-2percento-2069-miliardi-primo-trimestre-AFj54eZD>

*Interview with Jean-Christophe Babin, CEO of Bulgari.* Yüksek Saatçilik • Seyahat • Lüks • Deneyim | Saatolog.com.tr. (2023, November 13).  
<https://saatolog.com.tr/interview-with-jean-christophe-babin-ceo-of-bulgari.html>

Italian Competitiveness Monitor on Service Industry. (2022, July 7). *L'evoluzione del concetto di lusso: Dal Bisogno di Eccesso a quello di semplicità*. LinkedIn.  
<https://www.linkedin.com/pulse/levoluzione-del-concetto-di-lusso-dal-bisogno-/?originalSubdomain=it>

*Kering tops €20 billion revenue in 2022 - international leather maker.* International Leather Maker - The leading online news and information provider for the global leather industry. (2023, February 16).  
<https://internationalleathermaker.com/kering-tops-e20-billion-revenue-in-2022/>

*Kering's FY 2022 results: Revenue rose 15% to over € 20 billion, with record performances across all brands.* LUXEPLACE. (n.d.).  
<https://luxeplace.com/kerings-fy-2022-results-revenue-rose-15-to-over-e-20-billion-with-record-performances-across-all-brands/>

Lara Gastaldi Laureata in Comunicazione. (2023, April 10). *E comunque c'è una settimana della moda anche nel metaverso*. Artribune.  
<https://www.artribune.com/progettazione/new-media/2023/04/meglio-metaverse-fashion-week-2023/>

Lim, J. (2021, November 9). *Why luxury brands are embracing the Resale Revolution*. TheIndustry.fashion. <https://www.theindustry.fashion/why-luxury-brands-are-embracing-the-resale-revolution/>

*LVMH rallenta Nel 2023. Arnault: "Normalizzazione Necessaria per Sostenibilità della Crescita."* Pambianconews notizie e aggiornamenti moda, lusso e made in Italy. (2024, January 26). <https://www.pambianconews.com/2024/01/25/lvmh-rallenta-la-corsa-ricavi-2023-a-quota-862-miliardi-13-394553/>

L'Italia si conferma il primo paese del lusso a livello ... (n.d.-a).  
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/it/Documents/consumer-business/global-powers-of-luxury-goods-2023-deloitte-comunicato-stampa.pdf>

Maci, L. (2024, February 6). *L'innovazione nel Lusso Secondo Bulgari: Come Lavora Il team interno e con quali obiettivi*. Economyup.  
<https://www.economyup.it/innovazione/innovazione-nel-lusso-secondo-bulgari-come-lavora-il-team-interno-e-con-quali-obiettivi/>

*Members.* AURA. (n.d.). <https://auraconsortium.com/members>

*Mission.* LVMH. (n.d.). <https://www.lvmh.com/group/about-lvmh/mission-lvmh/>

- Moroni, M. (2023, October 26). *Ecommerce: Cos'è, come aprirlo e gestirlo (Guida 2024) - shopify italia - shopify italia*. Shopify.  
[https://www.shopify.com/it/blog/gestire-un-ecommerce-errori?term=&adid=595096101556&campaignid=17062411137&utm\\_medium=pc&utm\\_source=google&gad\\_source=1&gclid=CjwKCAjw17qvBhBrEiwA1rU9wzR5g1aMlc9FHWMUsqtqv4H8K0eWLVp3f3-FLG6WE4UgV-pUjl-ScBoC-JwQAvD\\_BwE&cmadid=516586848%3Bcmadvertiserid](https://www.shopify.com/it/blog/gestire-un-ecommerce-errori?term=&adid=595096101556&campaignid=17062411137&utm_medium=pc&utm_source=google&gad_source=1&gclid=CjwKCAjw17qvBhBrEiwA1rU9wzR5g1aMlc9FHWMUsqtqv4H8K0eWLVp3f3-FLG6WE4UgV-pUjl-ScBoC-JwQAvD_BwE&cmadid=516586848%3Bcmadvertiserid)
- Nord Est Economia. (2024, January 1). *Il Lusso e il made in Italy continuano a correre. Nel report di Deloitte Conferma Al Top Per Golden Goose, crescita a due cifre per de Rigo E morellato*.  
[https://nordesteconomia.gelocal.it/imprese/2024/01/01/news/il\\_lusso\\_e\\_il\\_made\\_in\\_italy\\_continuano\\_a\\_correre\\_nel\\_report\\_di\\_deloitte\\_conferma\\_al\\_top\\_per\\_golden\\_goose\\_crescita\\_a\\_due\\_ci13966837/#:~:text=Alle%20prime%20due%20posizioni%20del,posto%20di%20The%20Est%C3%A8%20Lauder.](https://nordesteconomia.gelocal.it/imprese/2024/01/01/news/il_lusso_e_il_made_in_italy_continuano_a_correre_nel_report_di_deloitte_conferma_al_top_per_golden_goose_crescita_a_due_ci13966837/#:~:text=Alle%20prime%20due%20posizioni%20del,posto%20di%20The%20Est%C3%A8%20Lauder.)
- Petito, M. R. (2023, September 15). *Bulgari. “Serpenti 75 years of Infinite Tales” una mostra per il 75esimo compleanno dei Suoi Celebri Rettili*. Preziosamagazine.  
<https://www.preziosamagazine.com/bulgari-serpenti-75-years-of-infinite-ales-una-mostra-per-il-75esimo-compleanno-dei-suoi-celebri-rettili>
- Puleio, M. (2022, June 24). *Bulgari Nel metaverso con una piattaforma proprietaria*. Tivitti. <https://tivitti.com/bulgari-nel-metaverso-con-una-piattaforma-proprietaria/>
- Roberta, Proietti, N., & Carlo. (2024, February 9). *Bulgari e Gran Turismo: Tra Innovazione E Precisione*. Gilt Magazine.  
<https://www.giltmagazine.it/jewels/bulgari-e-gran-turismo-tra-innovazione-e-precisione/>
- Roberta, V. (2021, January 7). *Lessons in cultivating luxury: LVMH's brand strategies and business model*. The Strategy Story.  
<https://thestrategystory.com/2021/01/07/lvmhs-brand-strategies-business-model/>
- Sandolo, G. A. D. (2023, June 2). *Le Origini del Lusso e come si è evoluto nel tempo*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/le-origini-del-lusso-e-come-si-%C3%A8-evoluto-nel-tempo-di-sandolo/?originalSubdomain=it>
- Sotirios Voulgaris: The Greek behind Bulgari*. NEO Magazine. (n.d.).  
<https://www.neomagazine.com/2020/03/sotirios-voulgaris-the-greek-behind-bulgari/>
- Sustainability strategy and initiatives*. Kering. (n.d.-b).  
<https://www.kering.com/en/sustainability>

*The sinuous overture - immersive room per Bulgari*. BEA - Best Event Awards. (2023, November 28). [https://besteventawards.it/eubea\\_events/the-sinuous-overture-immersive-room-per-bulgari/](https://besteventawards.it/eubea_events/the-sinuous-overture-immersive-room-per-bulgari/)

Talon, K. (2019, December 22). *Come Lvmh è diventato il più grande conglomerato di lusso al mondo*. nss magazine. <https://www.nssmag.com/it/fashion/20233/come-lvmh-e-diventato-il-piu-grande-fornitore-di-lusso-al-mondo>

TG24, S. (n.d.). *75 anni di Serpenti, La Mostra di Bulgari FA Tappa a Milano*. Sky TG24. <https://tg24.sky.it/spettacolo/2023/10/11/bulgari-75-anni-di-serpenti-mostra-milano>

*Visioni innovative e Nuove Esperienze del Lusso: Bulgari*. Bvlgari. (n.d.-b). <https://www.bulgari.com/it-it/the-maison/about-bvlgari/bulgari-and-innovation.html>

What is iot? - internet of things explained - AWS. (n.d.). <https://aws.amazon.com/what-is/iot/>