
RELATORE

CANDIDATO

Introduzione	4
Capitolo 1: Il paradigma della sostenibilità nel settore dell'alta moda	6
1.1. La nascita dell'economia circolare e il suo utilizzo nel mondo dell'abbigliamento	6
1.2. Problematiche ambientali: inquinamento idrico	7
1.2.1. Fast-fashion: la scelta dei tessuti	10
1.2.2. Il problema dei rifiuti e della manodopera	13
1.2.3. Un'analisi sulle tendenze	15
1.3. Business models innovativi e sostenibili nell'industria della moda	16
1.3.1. Fashion Business Model Innovation	17
1.3.2. Corporate Social Responsibility	18
1.4. La strategia di sostenibilità intrapresa dall'Unione Europea	20
1.4.1. La strategia di sostenibilità: analisi e confronti	21
1.4.2. La situazione italiana	23
Capitolo 2: Economia del consumo e Marketing della Moda: Psicologia, Cultura del Vintage e Sostenibilità nel Mercato del Lusso	25
2.1. Evoluzione del consumo e delle preferenze dei consumatori nella moda di lusso	25
2.2. Legami tra psicologia del consumo e moda: caso studio	27
2.2.1. Il Ruolo della Psicologia nella Moda di Lusso: esempi di vantaggi per le aziende	28
2.3. Una panoramica sul Mercato dell'Abbigliamento di Lusso	31
2.3.1. Nuovi mercati e segmenti: personalizzazione e co-creazione	33
2.3.2. Segmentazione di prodotto, genere e psicografica	36
2.3.3. Il luxury marketing sostenibile	39
2.4. Il greenwashing e gli effetti sulle decisioni d'acquisto dei consumatori	43
2.4.1. Il fenomeno del fashion resale market	45
2.4.2. Fashion resale: tra soluzione sostenibile e greenwashing strategico	47

Capitolo 3. Il futuro del fashion luxury: Gucci Preloved ed il ruolo del Metaverso	49
3.1. Una significativa trasformazione digitale	49
3.1.1. L'ascesa della moda digitale e la rivoluzione del virtual try-on	51
3.1.2. Collaborazioni tra alta moda e piattaforme second-hand	54
3.1.3. I diversi modelli di business delle piattaforme second-hand	55
3.2. Gucci Preloved: Un'Iniziativa per la Moda Circolare	58
3.2.1. La SWOT Analysis	60
3.2.2. La SWOT analysis di Gucci	61
3.2.3. Swot Analysis di Vestiaire Collective	66
3.2.4. La Crescita del Mercato della Rivendita di Lusso e delle Piattaforme Resale	69
3.3. Gucci: analisi del mercato italiano e posizionamento dell'azienda	72
3.3.1. La Circolarità di Gucci: il Gucci Equilibrium	74
3.3.2. L'Ingresso dell'alta moda nel Metaverso	76
3.3.3. Gucci: Pioniere del Fashion nel Metaverso e il Progetto Gucci Vault Vintage	78
CONCLUSIONE	80
Bibliografia	82
Sitografia	84

Introduzione

Alla base di questo studio vi sono approfondimenti e dati volti a delineare lo stato attuale dell'industria tessile. Il *focus* principale è sulle gravi problematiche sociali e ambientali causate dal *fast fashion* a livello globale e su come l'economia circolare, attraverso il riutilizzo di indumenti di seconda mano, possa rappresentare una strategia efficace per contrastarle.

Una delle motivazioni alla base della scelta di questa tematica è la mia sensibilità nei confronti delle questioni ambientali e la volontà di comprendere meglio le dinamiche dietro realtà come quella della moda, a cui sono da sempre profondamente legata. Questo mi permetterà di diventare una consumatrice più consapevole e di compiere scelte più responsabili, contribuendo positivamente all'ambiente. L'ispirazione iniziale è scaturita dall'emergere di applicazioni per la vendita di abiti usati e dei *trend* sui *social media*, che hanno reso il mondo del *vintage* accessibile a un pubblico sempre più vasto, contribuendo allo sviluppo di tendenze sempre più comuni tra i giovani.

Uno degli obiettivi principali di questa tesi è aumentare la consapevolezza dei consumatori riguardo i rischi e i danni causati dal *fast fashion*, spesso sottovalutati. Inoltre, si intende promuovere l'uso di abbigliamento di seconda mano, cercando di eliminare quei preconcetti sociali che vedono l'indossare vestiti usati come segno di povertà o mancanza di *status* sociale. Per questo motivo ho deciso di porre luce su come le aziende di moda di lusso stiano implementando pratiche sostenibili, portando il caso di Gucci Preloved come esempio di come il *vintage* possa essere alla portata di tutti.

Ad esempio, una borsa di lusso di una nuova collezione può avere lo stesso prestigio di un'altra borsa di lusso anche se di seconda mano.

La tesi è articolata in tre capitoli. Nel primo capitolo verrà descritta l'economia circolare nell'abbigliamento, con particolare attenzione alle problematiche ambientali e sociali del *fast fashion* e all'influenza delle tendenze nella generazione Z. Saranno analizzati modelli di business innovativi e sostenibili, nonché le strategie di sostenibilità adottate dall'Unione Europea, con un *focus* sulla situazione italiana. Nel secondo capitolo, si esaminerà l'adattamento alle tendenze del consumo, con un'analisi sulla psicologia della moda e l'emergere del *vintage* come cultura di massa. Saranno esplorati nuovi mercati e

segmenti di clientela, con particolare attenzione al *luxury marketing* e alle leve del *marketing mix* nella moda di lusso, evidenziando come la sostenibilità e l'etica siano diventati elementi fondamentali di differenziazione per mantenere un vantaggio competitivo. Il terzo capitolo sarà dedicato al futuro del *luxury fashion*, con un *focus* specifico sull'iniziativa Gucci Preloved e sul posizionamento di Gucci e la sua reputazione sul mercato. Verranno esplorate le trasformazioni digitali significative, inclusa l'adozione della realtà aumentata e del *Virtual try On*, e delle collaborazioni tra alta moda e piattaforme *Second hand*. Sarà analizzato il caso specifico di Gucci Preloved in collaborazione con Vestiaire Collective, evidenziando la circolarità promossa attraverso il programma Gucci Equilibrium. Infine, verrà esaminato il ruolo che il Metaverso sta avendo nel mercato della moda di lusso, analizzando il progetto Gucci Vault Vintage.

Questo lavoro mira a fornire una panoramica completa e critica dell'industria della moda contemporaneo, promuovendo un approccio più sostenibile e consapevole, evidenziando al contempo come questo possa rappresentare un'opportunità strategica per le aziende di alta moda per aumentare le proprie vendite e migliorare la propria *brand reputation*. Differenziarsi in un mercato sempre più competitivo e aprirsi a nuovi mercati e segmenti di clientela diventa così un vantaggio cruciale per le imprese del settore.

Capitolo 1: Il paradigma della sostenibilità nel settore dell'alta moda

1.1. La nascita dell'economia circolare e il suo utilizzo nel mondo dell'abbigliamento

Il concetto cardine alla base del fenomeno socioeconomico dell'economia circolare è quello di orientare la produzione economica verso la riparazione e la rigenerazione intenzionali. Questo approccio mira a preservare e valorizzare al massimo i prodotti, i componenti e i materiali nel corso del tempo, con l'obiettivo di separare la crescita economica e lo sviluppo dall'impiego di risorse limitate. Per raggiungere tale scopo, si distingue tra materiali tecnici e biologici, concentrandosi sull'ottimizzazione del flusso di materiali e sulla conservazione o addirittura sull'aumento delle risorse tecniche e naturali. L'economia circolare, inoltre, offre ampie opportunità di innovazione nel design dei prodotti, nei servizi e nei modelli di business, ponendo le basi per la creazione di un sistema resiliente a lungo termine¹.

Fondamentale, quando si parla di economia circolare, è l'eco-progettazione. Ciò significa che di un prodotto va progettato il suo funzionamento ma anche il suo impiego successivo. Mentre l'economia tradizionale si basa sull'ipersfruttamento delle risorse naturali e il suo scopo principale è quello di massimizzare il profitto, nell'economia circolare l'intera produzione viene ripensata per far sì che l'impatto sull'ambiente sia minimo.

Per i principi dell'economia circolare qualunque prodotto deve poter essere smontato, riutilizzato e riciclato senza difficoltà, tutto quello che viene prodotto dovrà essere, dunque, versatile. È fondamentale, perciò, poter riuscire a “reinventare” un oggetto facendogli avere un nuovo utilizzo.

Un tipico esempio è la bottiglietta di plastica che, dopo il riciclo, può essere trasformata in una spazzola per capelli. Il problema sorge quando si parla di prodotti che hanno materiali diversi, ad esempio i giocattoli che sono formati da plastica, metallo e stoffe, questi andrebbero riciclati separatamente ma non sempre ciò è possibile soprattutto se essi non sono stati progettati per essere separati.

¹ Ken Webster, “The circular economy: a wealth of flows”

Nel 2009 nasce la Ellen McArthur Foundation, una fondazione britannica che si concentra sullo sviluppo di sistemi di economia circolare. La fondazione cerca di raggiungere i suoi obiettivi lavorando su due fronti principali:

da un lato sostiene imprese ed enti di istruzione per accompagnarli all'interno dei processi di transizione green, dall'altro divulga i temi della sostenibilità ambientale per educare i propri stakeholders, tramite la pubblicazione di report, risorse e l'organizzazione di eventi.

Secondo la Ellen McArthur Foundation – il termine definisce: “Un'economia pensata per potersi rigenerare da sola. In un'economia circolare i flussi di materiali sono di due tipi: quelli biologici, in grado di essere reintegrati nella biosfera, e quelli tecnici, destinati ad essere rivalorizzati senza entrare nella biosfera”.

Oggi con la crescente consapevolezza e attenzione da parte dei consumatori verso le tematiche ambientali, anche la moda si sta innovando, iniziando a produrre e utilizzare risorse sostenibili.

L'industria dell'abbigliamento promuove sia il riciclo che il riutilizzo di tessuti e indumenti inutilizzati. Inoltre, si concentra sull'adozione di fibre tessili naturali ed ecologiche per ridurre l'inquinamento derivante dalla plastica. Utilizzando tecnologie innovative, è possibile riciclare i tessuti mediante processi di separazione manuale delle fibre tessili dagli altri componenti degli abiti. Questo permette di ottenere fibre riciclate di alta qualità, che possono essere riutilizzate per produrre nuovi capi d'abbigliamento.

1.2. Problematiche ambientali: inquinamento idrico

Una delle industrie che, secondo le Nazioni Unite, ha il maggior impatto ambientale è quella dei vestiti.

La produzione tessile richiede una grande quantità di acqua e anche l'uso di terreni destinati alla coltivazione di cotone e altre fibre. Si stima che per la produzione di una sola maglietta di cotone siano necessari circa 2.700 litri di acqua dolce, quantità equivalente a quanto una persona dovrebbe bere in 2 anni e mezzo; per un paio di jeans si arriva anche a 7000 litri².

² European Parliament, “L'impatto della produzione e dei rifiuti tessili sull'ambiente”

Oltre all'eccessivo consumo di acqua si stima che la produzione tessile sia responsabile di circa il 20% dell'inquinamento globale dell'acqua potabile a causa dei processi a cui i prodotti vanno incontro nella loro realizzazione e nel loro lavaggio.

Secondo il rapporto del 2017 *Pulse of the Fashion Industry*, la tintura può richiedere fino a 150 litri di acqua per chilogrammo di tessuto e, nei paesi in via di sviluppo, dove si svolge la maggior parte della produzione e dove la legislazione ambientale non è rigorosa come nell'UE, le acque reflue vengono spesso scaricate nei corsi d'acqua senza essere filtrate.

Il lavaggio dei vestiti fatti con materiali sintetici è responsabile del rilascio del 35% delle microplastiche primarie nell'ambiente. Basta un solo ciclo di lavaggio di indumenti in poliestere per rilasciare circa 700.000 fibre microplastiche nell'ambiente, le quali possono finire nel cibo che mangiamo.

La maggior parte di queste microplastiche deriva proprio dai primi lavaggi dei capi. La produzione di moda veloce si basa su produzioni di massa a basso costo e alti volumi di vendita, il che significa che molti capi subiscono diversi lavaggi prima di essere acquistati.

Il lavaggio di vestiti sintetici ha portato all'accumulo di oltre 14 milioni di tonnellate di microplastiche sul fondo degli oceani. Questo tipo di inquinamento, oltre a essere un problema globale, ha un impatto devastante sulla salute delle comunità locali, degli animali e degli ecosistemi vicino alle fabbriche di produzione di abbigliamento.

L'ASVIS (Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile) ha affermato che, negli ultimi anni, c'è stata una crescente preoccupazione riguardo agli impatti ambientali e sulla salute causati dalle microplastiche. Anche se ci sono ancora molte incertezze sui loro effetti, l'esposizione cronica a queste particelle è diventata una realtà quotidiana. Le microplastiche sono ormai presenti nell'ambiente marino e terrestre, e vengono ingerite da una vasta gamma di organismi viventi, inclusi pesci, mammiferi marini, animali terrestri e persino gli esseri umani. Oltre all'ingestione, le microplastiche possono anche essere inalate sia negli ambienti interni che esterni. Si trovano in vari alimenti e bevande, tra cui frutti di mare, acqua potabile, birra, sale e zucchero.

L'agenzia europea per l'ambiente (EEA) ha pubblicato nel 2023 il brief *“Microplastic Pollution from Textile Consumption”* dedicato ad individuare soluzioni di economia circolare per il settore tessile in Europa.

La figura 1.2. riportata all'interno del rapporto, mostra le varie modalità di rilascio e il destino delle microplastiche dai materiali tessili nelle acque sia dolce che salata ma anche in aria e nel suolo. Nell'immagine si può notare che le microplastiche possono essere rilasciate in qualsiasi punto della catena del valore tessile, dalla produzione all'uso e alla cura, fino allo smaltimento.

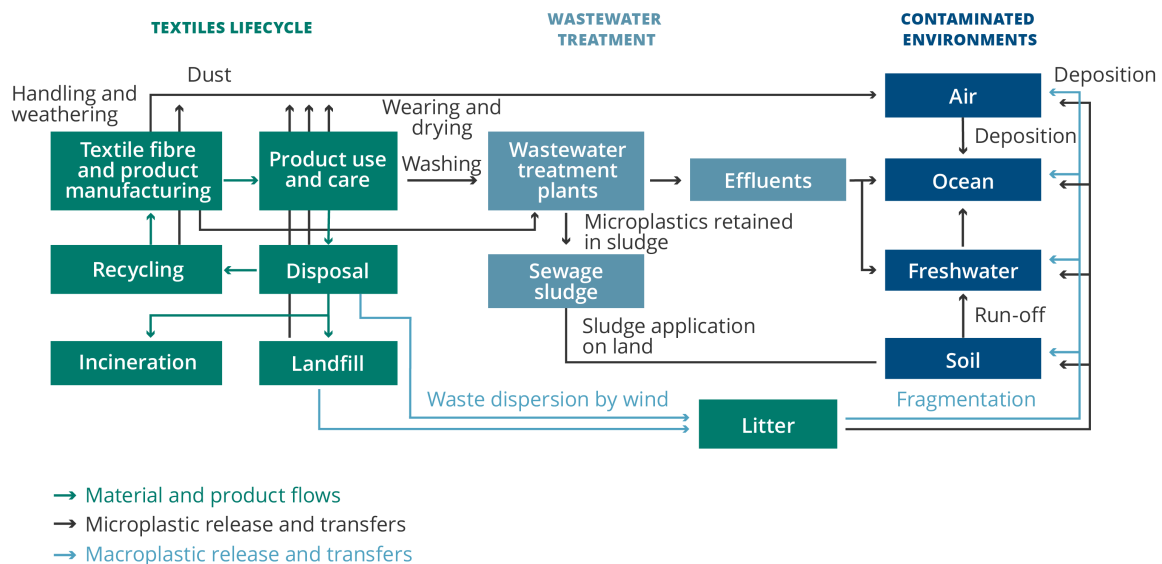


Figura 1.2. *“Microplastic Pollution from Textile Consumption”*, EEA (2023)

Il documento evidenzia diverse vie per prevenire il rilascio di microfibre dai tessuti:

1. Progettazione e produzione sostenibili: Una soluzione suggerita è l'uso di fibre naturali per evitare la dispersione di microfibre. Tuttavia, ci sono dubbi su questa strategia. Alcuni esperti sostengono che la sostituzione con fibre naturali potrebbe non ridurre la formazione di microfibre, poiché anche queste possono liberarne a causa dell'usura. Inoltre, la rapida biodegradazione delle fibre naturali potrebbe rilasciare additivi chimici come i coloranti, e non tutte le microfibre naturali sono biodegradabili.

2. Processi di produzione e manutenzione degli impianti: I processi di produzione possono contribuire al rilascio di microfibre. Utilizzare metodologie alternative e mantenere gli

impianti in buono stato può migliorare l'efficienza e ridurre la dispersione involontaria di microplastiche.

3.Utilizzo e manutenzione dei tessuti: Alcune lavatrici includono filtri speciali per trattenere le microfibre, riducendo fino all'80% il loro rilascio. L'uso di detersivi e ammorbidenti influisce anche sul rilascio di microfibre. I produttori di detersivi potrebbero contribuire sviluppando detersivi liquidi meno aggressivi ma efficaci a basse temperature.

4.Comportamento dei consumatori e modelli di business: Il settore della moda veloce, con capi spesso sostituiti dopo un breve periodo, è responsabile di un alto rilascio di microfibre. Cambiamenti nei modelli di consumo e nell'approccio alla moda, promuovendo l'uso prolungato e un consumo ridotto, potrebbero ridurre significativamente questo impatto.

5.Smaltimento e trattamento dei rifiuti: Implementare la raccolta dei rifiuti tessili e un corretto trattamento può evitare l'abbandono dei rifiuti e ridurre la contaminazione da microplastiche. Il trattamento delle acque reflue è cruciale per catturare le microplastiche rilasciate durante il lavaggio dei tessuti. Anche se gli impianti di trattamento convenzionali non possono eliminarle completamente, esistono tecnologie che potrebbero rimuoverne fino al 98%. È fondamentale regolamentare il trattamento e l'uso dei fanghi di depurazione, che spesso finiscono per diffondere le microplastiche negli ecosistemi.

1.2.1. Fast-fashion: la scelta dei tessuti

Il *fast-fashion* nasce verso la fine degli anni Ottanta e raggiunge il suo picco nel Duemila, quando le aziende di moda hanno iniziato a produrre un numero sempre più elevato di collezioni l'anno a basso costo, passando da due collezioni l'anno (Primavera/Estate, Autunno/Inverno) a circa cinquantadue.

Gli elementi che caratterizzano il *fast fashion* sono principalmente:

- Rapidità: Dalla creazione di un capo alla sua vendita nei negozi trascorre un breve lasso di tempo, talvolta anche solo qualche settimana;
- Economicità: Utilizzando materiali meno costosi, come quelli sintetici, si riesce a ridurre i costi di produzione. Di conseguenza, i capi risultano più accessibili in termini di prezzo, rendendoli alla portata di molte persone;

-Globalizzazione: le fasi di produzione vengono divise in diverse parti del mondo: la tessitura dei tessuti avviene in un luogo, mentre la confezione dei capi in un altro. Di solito si scelgono zone dove la manodopera è meno costosa e ci sono meno restrizioni ambientali e sulle condizioni di lavoro;

-Obsolescenza: L'introduzione continua di nuovi capi economici sul mercato alimenta il desiderio di acquistare e indossare capi sempre nuovi. Questo comporta una riduzione del tempo di permanenza dei capi negli armadi dei consumatori, poiché vengono presto sostituiti da nuovi modelli.

Questo settore è caratterizzato da abiti di bassa qualità a prezzi molto competitivi. Per poter vendere i propri abiti a prezzi così bassi, le imprese non considerano alcuni importanti aspetti della produzione.

Le aziende *fast-fashion* scelgono i propri sulla base del costo e non sul danno ambientale che avverrebbe per produrli. Non viene attuata alcun tipo di politica sulle tecniche di produzione o sulle sostanze chimiche aggressive utilizzate per tingere o produrre i tessuti. L'impatto peggiore sull'ambiente avviene tramite l'uso di pesticidi che inquinano fiumi e terreni vicini alle fabbriche, e l'uso di coloranti tossici o sostanze dannose impiegate per colorare o sbiancare i tessuti.

Altri effetti negativi sull'ambiente sono provocati dal trasporto degli indumenti.

Secondo il rapporto del 2020 *Global Fashion: Green is the new black*, una maglietta di cotone emette circa 2,2kg di CO₂. Una t-shirt in acrilico o altri materiali plastici ne emette circa il doppio, 5kg di CO₂.

I tessuti che inquinano di più sono poliestere e cotone. Il primo non è biodegradabile ed è poco traspirante, non è adatto per stare a contatto con la pelle per cui è anche nocivo per la salute dell'uomo. Il secondo è biodegradabile e traspirante. Il tessuto in sé non è inquinante, lo è il suo processo produttivo. Esso è infatti una delle fibre più utilizzate nell'industria della moda ma a causa del suo processo di produzione che include pesticidi, fertilizzanti e l'impiego di semi OGM è considerato inquinante.

Il rapporto "Organic Cotton Market Report" fornisce un'analisi dei dati chiave e delle tendenze emergenti nella produzione di cotone biologico a livello globale, regionale e nazionale. Ogni anno, il rapporto utilizza dati dalla stagione di raccolta precedente e

informazioni da esperti del settore per mettere in luce le questioni attuali e le priorità per il settore del cotone biologico.

FIVE YEAR REGIONAL TRENDS

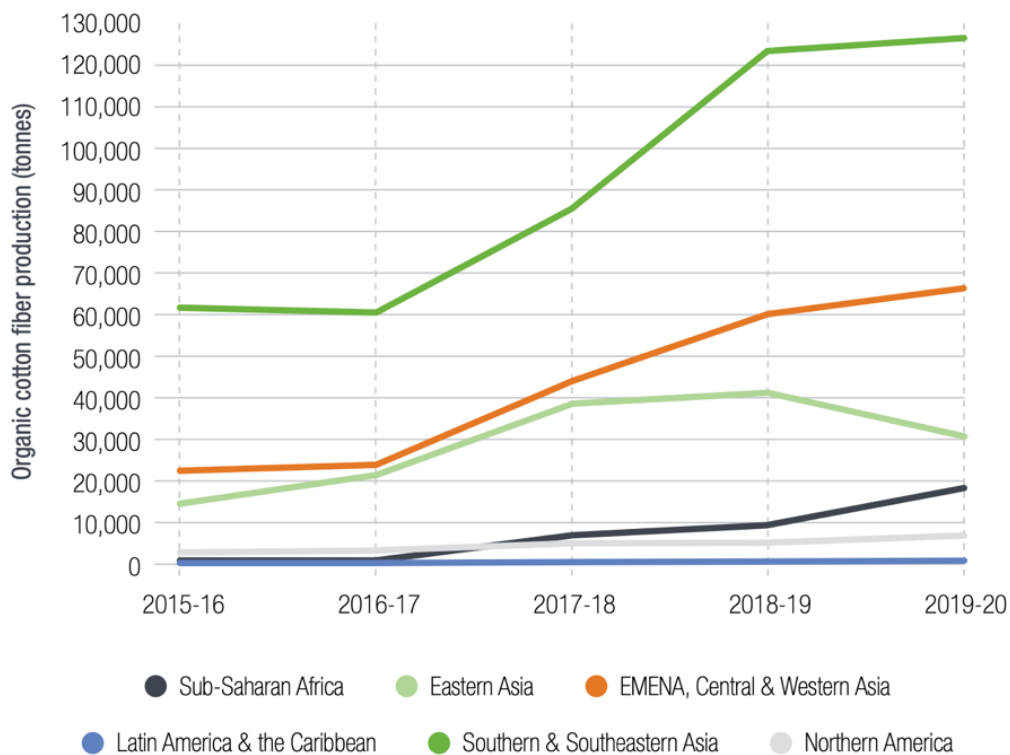


Figura: 1.2.1. “Five Year Regional Trends” , *Organic Cotton Market Report (2021)*

Nel 2005 è stato lanciato dal WWF il *Better Cotton Initiative (BCI)* con l'obiettivo di promuovere una produzione di cotone più sostenibile attraverso pratiche agricole che riducono l'uso di sostanze chimiche dannose. Tuttavia, secondo un rapporto del 2021 della Organic Cotton Accelerator, solo il 20% del cotone coltivato globalmente è certificato BCI. E anche questo non garantisce necessariamente una produzione sostenibile, poiché la trasparenza lungo l'intera filiera, dalla coltivazione alla produzione finale, è limitata. Inoltre, lo standard BCI non stabilisce restrizioni obbligatorie sull'uso di pesticidi. Ci sono però evidenze che, rispetto al cotone tradizionale, quello certificato BCI utilizza fino al 67% dei pesticidi in più³.

³ Organic Cotton Market Report 2021, Textile Exchange

Alcune delle più famose aziende *fast-fashion* stanno iniziando ad attuare politiche di produzione per limitare i danni ambientali.

Tra queste vi è Zara che, come riportato anche da varie testate giornalistiche come Corriere della Sera e Repubblica, produce in media circa 800 milioni di vestiti ogni anno, molti dei quali in poliestere.

Zara con la sua linea sostenibile *Join Life Care for Water/Care for Planet*, sta cercando di adottare politiche più ecologiche, ma continua ad utilizzare cotone BCI, che non è considerato particolarmente sostenibile. Nel 2022, l'azienda ha introdotto una collezione in edizione limitata in collaborazione con LanzaTech, una startup specializzata nella trasformazione delle emissioni di carbonio in tessuti. Questa nuova tecnologia cattura la CO₂ dai processi di smaltimento dei rifiuti industriali, agricoli o domestici e la trasforma in etanolo, che è un componente chiave nella produzione di filati di poliestere. Tuttavia, i tessuti risultanti non sono completamente composti da carbonio catturato. Solo il 20% del poliestere finale proviene dall'etanolo fornito da LanzaTech, mentre l'80% è costituito da acido tereftalico purificato (PTA).⁴

1.2.2. Il problema dei rifiuti e della manodopera

Un ulteriore fattore che rende il fast-fashion ancora più problematico è la sua produzione di rifiuti.

Ogni anno, i cittadini europei consumano quasi 26 kg di prodotti tessili e ne smaltiscono circa 11 kg. Gli indumenti usati possono essere esportati al di fuori dell'UE, ma per lo più vengono inceneriti o portati in discarica (87%). La crescita della moda veloce, in parte favorita dai social media e dall'industria che diffonde le tendenze moda ad un ritmo più veloce e su un maggior numero di consumatori rispetto al passato, ha giocato un ruolo fondamentale nell'aumento dei consumi⁵.

Tutti quei capi che restano invenduti perché passati di moda, dopo essere transitati in vari canali distributivi per la merce scontata, in genere, vengono bruciati ed essendo capi realizzati con tessuti sintetici, le sostanze rilasciate dai fumi sono molto nocive.

⁴ GreenBiz, "LanzaTech and Zara debut collection made from recycled carbon emissions"

⁵ Parlamento Europeo "L'impatto della produzione e dei rifiuti tessili sull'ambiente"

Paesi come Bangladesh, Cile, Ghana e Kenya sono diventati oramai delle discariche di rifiuti *fast-fashion*.

Il secondo episodio di *Junk*, docu-serie sul lato oscuro del *fashion* prodotta da Sky e Will Italia, è incentrato sul Ghana e spiega come esso sia tra i più grandi esportatori al mondo di vestiti di seconda mano. Ogni settimana, infatti, vengono esportati circa 15 milioni di capi usati da Europa e Stati Uniti per essere rivenduti ma non tutti sono di buona qualità e spesso le persone non sono disposte a comprarli, dunque, finiscono per essere buttati creando enormi discariche o inceneriti.

Nel documentario vengono mostrati, ai lati delle baraccopoli ghanesi, strati di vestiti accumulati negli anni che vengono bruciati.

L'arrivo in Ghana dei capi usati scartati ha portato alla creazione di un business per i *locals*, che loro definiscono “vestiti dell'uomo bianco morto”. Il commercio di abiti usati prese piede nel paese negli anni '60, quando iniziarono ad essere importati vestiti a basso costo, considerati di alta qualità e ancora in buono stato (da qui l'idea di associarli a stranieri "deceduti”).

Questa pratica si diffuse di pari passo con l'adozione, da parte delle comunità locali, della moda occidentale.

Oggi, il mercato di Kantamanto, situato nel centro di Accra è considerato uno dei maggiori hub per gli abiti usati a livello mondiale, ospita circa 5.000 negozi specializzati in abiti usati. Questo mercato è un punto di riferimento importante per il commercio di abbigliamento second-hand in Ghana, dando lavoro a circa 30.000 persone.

Un ulteriore tema da tenere in considerazione è quello della manodopera. Uno dei motivi principali per cui aziende *fast-fashion* funzionano, infatti, è il basso costo della manodopera che permette di vendere i capi a prezzi stracciati.

Dietro a tutto ciò si cela un elemento fondamentale: molti marchi preferiscono realizzare i loro vestiti in paesi come il Bangladesh, in cui l'ordinamento legislativo nazionale non garantisce principi come un salario minimo dignitoso od orari di lavoro umani.

Un caso che fece molto scalpore nel 2022 fu quello di Shein. Un documentario di Channel 4, “*Untold: Inside the Shein machine*”, denunciò le condizioni dei dipendenti dell'azienda affermando che molti lavoratori non hanno uno stipendio fisso e vengono pagati 0,27 yuan CNY (pence) per capo prodotto, mentre solo qualcuno può vantare un regolare contratto di un massimo di 500 dollari al mese per la produzione di 500 capi

d'abbigliamento al giorno. Inoltre, in caso di errori, i dipendenti possono essere soggetti a una riduzione dello stipendio fino a due terzi. Nel documentario alcuni lavoratori affermano di non avere domeniche libere e di essere costretti a lavorare 18 ore al giorno per 7 giorni alla settimana.

1.2.3. Un'analisi sulle tendenze

Per comprendere il consolidarsi del fenomeno del *fast fashion* tra i giovani nel corso degli ultimi anni, risulta interessante condurre un'analisi al fine di delineare alcune dinamiche che, da qualche tempo, stanno incentivando sempre di più i giovani all'acquisto di prodotti *fast fashion*, in particolare attraverso l'influenza delle tendenze.

Nel corso del 2020, durante la Pandemia, TikTok ha conosciuto un'enorme popolarità tra i giovani, emergendo progressivamente come una fucina di tendenze giovanili. Il social media esercita un forte impatto su migliaia di adolescenti, che sono costantemente sommersi da una molteplicità di stimoli. Un esempio emblematico di tali tendenze sono i cosiddetti *video haul*, i quali frequentemente presentano acquisti effettuati presso importanti marchi di moda fast fashion come Shein, Zara, Pull and Bear, e Primark.

Questi video consistono nel mostrare gli articoli acquistati, accompagnati dalla creazione di outfit, noti come *fit check*, il tutto seguendo le tendenze moda del momento. Gli indumenti acquistati spesso rischiano di essere rapidamente sostituiti per far spazio a nuovi capi di tendenza, contribuendo così a un ciclo difficile da rompere.

È incoraggiante osservare che non tutte le tendenze hanno un impatto negativo. Di recente, alcuni creator di moda hanno adottato un approccio più sensibile, incoraggiando i propri seguaci ad acquistare capi da marchi che promuovono sostenibilità o a frequentare i mercati locali. Questo ha dato vita alla tendenza dei *thrift haul*, in cui molti creator mostrano i loro acquisti nei mercati della propria città, condividendo informazioni sui migliori mercati sia in Italia che all'estero.

L'attenzione crescente dei giovani verso la sostenibilità ha inoltre alimentato la tendenza del *thrift flip*, che consiste nel trasformare abiti usati, appartenenti a sé stessi, a parenti o acquistati nei mercati, rendendoli più alla moda e unici. Questo fenomeno ha contribuito alla nascita di numerosi creator digitali che, attraverso i loro video, illustrano come rivoluzionare il proprio guardaroba, trasformando ad esempio camicie in gonne o jeans in borse, conferendo così un tocco di esclusività e originalità.

1.3. Business models innovativi e sostenibili nell'industria della moda

Tra i mutamenti recenti nelle abitudini e nelle preferenze dei consumatori, uno degli elementi più significativi dietro la crescente adozione di alternative alla moda veloce è la consapevolezza sulla sostenibilità. Segnali di questo cambiamento comportamentale si riscontrano nell'incrementato interesse per prodotti eco-sostenibili, nella diffusione di iniziative partecipative come i movimenti *The Maker* e *Do-It-Yourself*, nel consolidamento di piattaforme di scambio e condivisione, nonché nella sempre più radicata consapevolezza che le generazioni più giovani tendano a privilegiare le esperienze piuttosto che possedere beni materiali. Gli impatti di questa tendenza nell'industria della moda sono già stati rilevati, con le aziende di moda veloce che hanno registrato un calo delle vendite. Queste imprese hanno risposto con iniziative come il programma del 2014 di C&A per incentivare l'economia circolare e la riduzione degli sprechi oppure il partenariato del 2015 di H&M con la Fondazione Ellen MacArthur per promuovere lo sviluppo dell'economia circolare.

Movimenti come il basso consumismo e la moda lenta costituiscono manifestazioni dirette dei mutamenti nelle preferenze dei consumatori riguardo al consumo, i quali influenzano in maniera sostanziale la progettazione e la trasformazione dei modelli di business nell'ambito della moda.

Un'altra macro-tendenza che si cela dietro ai modelli di business della moda sostenibili e innovativi riguarda la consolidazione della *sharing economy*, ossia l'economia della condivisione e del consumo collaborativo *collaborative consuming*. La *sharing economy* rappresenta un cambiamento di paradigma globale, culturale ed economico, dal possesso all'accesso, manifestato in approcci come il consumo collaborativo e basato sull'accesso, che possono promuovere sia la crescita economica basata sull'innovazione e sull'imprenditorialità che mitigare gli impatti ambientali associati alla produzione su larga scala. In questo senso, il consumo collaborativo non è semplicemente una reazione culturale contro il consumo, ma un'alternativa consapevole ed efficiente per adattare le esigenze collettive e individuali alle risorse disponibili. Botsman e Rogers nel loro libro "*What's mine is yours*" (2010), scrivono che il consumo collaborativo si riferisce all'espansione e alla reinvenzione delle pratiche di scambio, baratto, condivisione, prestito e donazione, solitamente tra persone non precedentemente connesse.

1.3.1. Fashion Business Model Innovation

Uno studio condotto dall'Universidade Federal do Rio Grande do Sul in Brasile con il Politecnico di Milano, ha individuato un totale di diciannove drivers legati alla sostenibilità per aziende fashion. Questi driver sono stati analizzati basandosi sull'impatto che ciascuno di essi ha sui nove componenti del business model canvas: *value proposition, customer segment, delivery channels, customer relationship, key activities, key resources, value network, cost structure e revenue streams*. La tabella sottostante riporta i risultati e i *drivers* insieme ai *macro-trend* che le due università hanno individuato.

Macro-trend	Driver of sustainable innovation	Where does it drive innovation in the business model?	Examples of innovative and sustainable business models in fashion
Circular economy	Recycling	Cost structure, key activities, key partners	Incumbent: Adidas Startup: Orange Fiber
	Vegan	Key partners, key resources, channels, value proposition	Startup: Preza
	Upcycling	Key resources, key activities, value proposition	Startups: Colibrii, Revoada, Preza
Corporate social responsibility	Sweatshop free	Customer relationship, key resources, key activities	Incumbent: American Apparel
	Fair trade	Customer relationship, key partners	Incumbents: People Tree, Eileen Fisher Startups: Colibrii, Revoada
	Locally sourced	Customer relationship, value proposition, key partners	Startups: Contextura, Lanieri, Orange Fiber, Revoada, Colibrii
Sharing economy and collaborative consumption	Fashion library	Customer relationship, value proposition, revenue streams	Startups: LENA, Rent the Runway
	Second hand	Value proposition, channels, customer relationship, key activities, revenue streams	Startup: Armadio Verde
	Collaboration	Key partners, key activities, key resources, delivery channels, customer relationship	Startups: Armadio Verde, Preza, Revoada
Technological innovation	Sustainable raw materials	Key resources, customer relationship, cost structure	Startups: Orange Fiber, Contextura
	Zero waste	Key resources, key activities, cost structure	Startups: ELSE Corp, Orange Fiber, Zero Waste Daniel, Contextura
	Wearables	Key resources, key activities, key partners, value proposition, cost structure	Startup: Ringly
Consumer awareness	Capsule wardrobe	Customer relationship, value proposition, revenue streams	Drivers generated mainly by consumer behavior Startups: Armadio Verde, Contextura, Preza, Lanieri
	Lowsumerism	Customer relationship, value proposition, revenue streams	
	Slow fashion	Value proposition, customer relationship	

Figura 1.3.1. “*Innovative and sustainable business models in the fashion industry: Entrepreneurial drivers, opportunities, and challenges*” - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brazil; Politecnico di Milano (2017); (pagina 5)

Tra i principali *driver* dell'innovazione vi sono: l'*upcycling*, che consiste nell'utilizzo di materiali di scarto per generare nuovi beni con un valore percepito, utilità e/o qualità pari o superiore ai prodotti originali⁶. Il *vegan*, ossia l'approccio "vegano" in cui la produzione di moda evita l'uso di materiali grezzi di origine animale. L'adozione di principi vegani influenza quattro parametri del modello di business: risorse chiave, poiché richiede risorse specializzate o fornitori; selezione di partner chiave; canali e contenuti di comunicazione; e proposizione di valore, poiché consente all'azienda di progettare la propria offerta in modo che sia attrattiva per i consumatori che sono preoccupati; il riciclo, che si basa sulla conversione di materiali provenienti da prodotti esistenti per creare prodotti diversi, l'adozione del riciclo in un modello di business implica trasformazioni nella struttura dei costi, nelle attività chiave e nei parametri dei partner chiave poiché le aziende nell'industria della moda tendono ad acquistare materiali riciclati invece di elaborarli autonomamente. Un esempio di modello di business innovato basato sul riciclo è quello di Adidas e Parley for the Oceans, le aziende hanno sviluppato una sneaker utilizzando rifiuti di plastica recuperati dagli oceani.

1.3.2. Corporate Social Responsibility

La corporate social responsibility (CSR), o responsabilità sociale d'impresa, assume un ruolo di crescente rilevanza nel contesto dell'industria del lusso, specialmente quando si considera il tema del futuro del settore.

La CSR implica l'impegno delle imprese a considerare gli impatti sociali, ambientali ed economici delle loro operazioni. Nel contesto della fashion, questo si traduce in un'esigenza crescente di bilanciare gli interessi degli azionisti con quelli degli altri stakeholder, tra cui dipendenti, clienti, comunità locali e l'ambiente in generale.

Una ricerca condotta nel 2017 con esperti dell'industria della moda e consulenti CSR ha esaminato, attraverso una serie di dieci interviste strutturate, fino a che punto l'industria della vendita al dettaglio di moda è attiva nella CSR e quali processi vengono già applicati. Tra gli intervistati, tre partecipanti erano impiegati da un'azienda di moda con più negozi (fisici), e sette erano consulenti di sostenibilità (che non lavoravano sotto il

⁶ Dissanayake & Sinha, 2015

proprio marchio di moda o non possedevano un singolo marchio con o senza negozio fisico)⁷.

Tra i fattori che sono stati indicati dagli intervistati come le ragioni più importanti per cui l'industria della moda deve sviluppare la sostenibilità ci sono:

1. Prevenzione del deperimento delle risorse: Tre su dieci partecipanti hanno confermato che la sostenibilità è importante per le aziende a causa della forte domanda della società. Perciò vedono la sostenibilità principalmente come un interesse proprio, e non cambiarla potrebbe influire negativamente sulle vendite continue dell'azienda. D'altra parte, i restanti sette intervistati hanno indicato che il cambiamento all'interno dell'industria della moda è necessario perché le risorse si esauriscono e i costi per produrre abbigliamento in un mercato delle vendite molto competitivo aumentano.

2. Mantenere la competitività: Per l'esistenza di un'azienda, la sostenibilità è importante per la sopravvivenza. Gli esperti hanno sottolineato che sempre più nuovi entranti nel mercato tessile includono la sostenibilità nelle loro *mission*, *vision* e modelli di business. Pertanto, le aziende tradizionali percepiscono una pressione affinché la sostenibilità sia importante per rimanere competitive.

3. Riduzione dei danni ambientali: Indipendentemente dalla necessità di eco-innovazione, otto esperti hanno espresso grande preoccupazione per l'impatto negativo continuo dell'attuale industria della moda sull'ambiente mondiale. Tuttavia, tutti gli intervistati hanno concordato sull'importanza di rispondere rapidamente e avviare la fase di eliminazione delle sostanze nocive lungo le catene di produzione. Grandi marchi hanno grande influenza economica e possono quindi guidare questo processo di eliminazione.

4. Miglioramento delle condizioni di lavoro: cinque su dieci intervistati hanno confermato la crescente consapevolezza sulle pietose condizioni di lavoro nei paesi produttori di tessuti. Perciò, più aziende devono essere trasparenti e rendere i loro processi più chiari. A questo scopo, l'onestà svolge un ruolo importante. Come indicato dagli esperti, è importante non cambiare tutto in una volta; dopotutto gli sviluppi imminenti rappresentano un processo graduale.

Attraverso queste interviste è stato inoltre possibile individuare opportunità e rischi per le aziende nel condurre un business sostenibile. Tra le opportunità: la cura della società e

⁷ New Developments in Eco-Innovation Research- Prof. Dr. Jens Horbach, Christiane Reif

dell'ambiente rafforza la reputazione, il riconoscimento, l'apprezzamento il successo dell'azienda. La sostenibilità porta a cooperazione (valore condiviso), ritorni finanziari, innovazione e dipendenti orgogliosi impegnati. Massimizzare la riutilizzabilità dei materiali e delle merci e minimizzare la distruzione del valore porta risparmi di costi.

Tra i rischi: La produzione di prodotti sostenibili è più costosa rispetto a quelli non sostenibili. L'aumento dei salari e delle regole sulla sicurezza più restrittive nei paesi produttori mette sotto pressione la vita utile della moda veloce e di altri discount. Le aziende che si comportano meglio in termini di trasparenza sono più inclini essere coinvolte in scandali poiché sono supervisionate dai media.

1.4. La strategia di sostenibilità intrapresa dall'Unione Europea

Il Piano d'Azione per l'Economia Circolare dell'Unione Europea, parte integrante del Green Deal europeo, mira a trasformare la produzione e il consumo secondo principi circolari per decarbonizzare l'economia e raggiungere gli obiettivi climatici del pacchetto *Fit for 55*. Lanciato nel marzo 2020 dalla Commissione Europea, il nuovo piano sostituisce quello del 2015 e introduce misure volte a prolungare il ciclo di vita dei prodotti, con particolare enfasi sulla loro progettazione, consumo sostenibile, e minimizzazione dei rifiuti.

Una delle iniziative chiave è la *Sustainable Product Initiative*, che punta a rendere i prodotti più sostenibili attraverso il regolamento *Ecodesign for Sustainable Products Regulation (ESPR)*. Questo stabilisce requisiti per migliorare la durabilità, la riparabilità, e l'efficienza energetica dei prodotti, includendo settori ad alto impatto come l'elettronica, il tessile, l'acciaio, il cemento e i prodotti chimici.

La strategia dell'UE per tessuti sostenibili e circolari mira a garantire, entro il 2030, che i tessili europei siano completamente circolari, con particolare attenzione al recupero dei materiali e alla revisione delle normative sui prodotti da costruzione.

Parallelamente, l'Italia segue il modello europeo con la Strategia Nazionale per l'Economia Circolare e il Programma Nazionale per la gestione dei rifiuti, sostenuti dal PNRR con un finanziamento complessivo di 2,1 miliardi di euro. Questi fondi sono destinati alla modernizzazione degli impianti di gestione rifiuti e allo sviluppo di progetti innovativi come i Textile Hubs per il tessile e i Plastic Hubs per la plastica, promuovendo il riciclo e la riduzione dei rifiuti a livello nazionale.

1.4.1. La strategia di sostenibilità: analisi e confronti

Fashion Revolution è un'azienda no profit fondata nel Regno Unito nel 2013 dopo il crollo del *Rana Plaza* in Bangladesh, uno degli incidenti più gravi nella storia dell'industria della moda dove morirono oltre 1.100 persone e migliaia rimasero ferite. Questo evento ha evidenziato problemi di sicurezza e condizioni di lavoro inadeguate spesso presenti nelle catene di fornitura della moda globale. L'organizzazione si impegna a incrementare la consapevolezza e la trasparenza nell'industria della moda, promuovendo una riforma etica e sostenibile.

Nell'ambito del *Fashion Transparency Index*, promosso da *Fashion Revolution*, si procede annualmente alla valutazione e classificazione di 250 tra i più grandi marchi e rivenditori di moda globali, basando tale analisi sulla loro trasparenza in merito alle politiche, pratiche e impatti sia umani che ambientali lungo le loro catene di fornitura e operazioni. Questo indice, che impiega 258 indicatori, abbraccia una vasta gamma di temi rilevanti quali il benessere degli animali, la biodiversità, il clima, la diligente verifica, il lavoro forzato, la libertà di associazione, l'uguaglianza di genere, l'uso di sostanze chimiche pericolose, salari equi, pratiche di acquisto, divulgazione dei fornitori, rifiuti e riciclaggio e condizioni lavorative.

Il principale obiettivo dell'indice non è solo valutare la trasparenza per sé stessa, ma anche stimolare i grandi marchi a rivelare informazioni sempre più dettagliate e verificabili, sfruttando la loro inclinazione alla competizione, per promuovere una maggiore trasparenza nell'industria della moda. Questa trasparenza è considerata un passo fondamentale per rendere conto degli impatti di tali aziende e per promuovere una maggiore sostenibilità nel settore.

Nell'ultima edizione dell'indice, è stato registrato un po' un progresso notevole tra i marchi di lusso, con Gucci che ha raggiunto un punteggio dell'80%, classificandosi seconda.

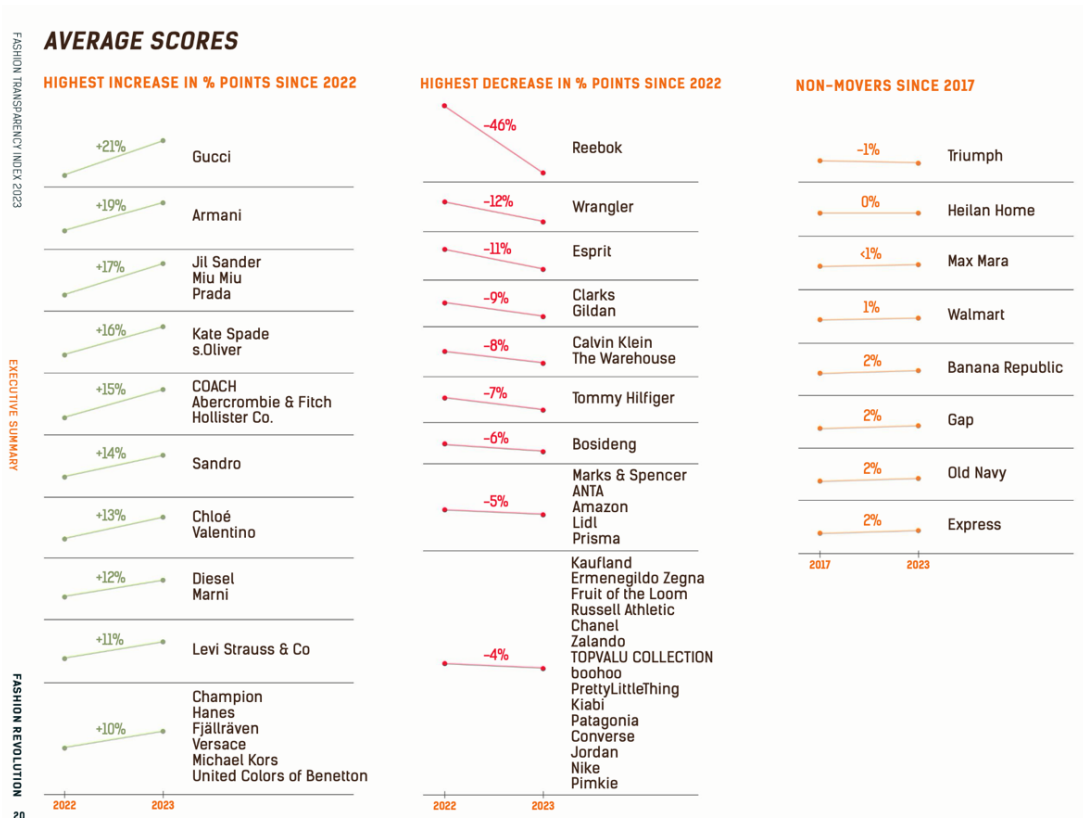


Figura 1.4.1. “Fashion Transparency Index 2023”, Fashion Revolution (2023)

L’immagine mostra due grafici tratti dall’edizione 2023 del *Fashion Transparency Index* di *Fashion Revolution*. Questi grafici mostrano un’analisi comparativa della performance dei vari marchi di moda in termini di trasparenza, concentrandosi sugli aumenti e decrementi nei punteggi dal 2022. Il grafico mostra i marchi che hanno avuto il maggior aumento e diminuzione percentuale nei loro punteggi di trasparenza, per esempio, Gucci mostra un aumento significativo del 23% posizionandosi come uno dei leader nel miglioramento della trasparenza.

Al contrario, Reebok mostra un decremento del 44%, il più alto tra tutti i marchi visualizzati. Sono elencati anche marchi che non hanno mostrato variazioni significative del punteggio dal 2017 come Triumph e Helian Home.

Un’ulteriore analisi interessante è quella svolta nel novembre 2022 dalla piattaforma di raccolta fondi online Savoo, che ha classificato trenta paesi europei basandosi su metriche come il punteggio nel Sustainable Development Report, i tassi di riciclaggio, la riduzione

dell'impronta di consumo, la produzione di rifiuti e il numero di mercati e negozi di antiquariato.

La Finlandia è risultata al primo posto per sostenibilità, mentre Malta è stata classificata all'ultimo posto.

La Germania, l'Austria e la Svezia sono stati classificati come i paesi con i consumatori più eco-consapevoli, con particolare attenzione ai loro tassi di riciclaggio, impronte di consumo e produzione di rifiuti pro capite.⁸

1.4.2. La situazione italiana

L'Italia si posiziona come uno dei leader mondiali nel settore della moda sostenibile, con un impegno crescente verso pratiche ecologiche circolari. Ci sono diverse iniziative e cambiamenti normativi che stanno spingendo le aziende del settore a migliorare le loro credenziali di sostenibilità. Tra i marchi di lusso italiani che stanno adottando strategie sostenibili vi sono: Gucci con la sua strategia *Culture Purpose* nel 2015, impegnandosi a ridurre l'impronta di carbonio lungo tutta la catena di approvvigionamento a diventare *carbon neutral*; altri marchi, come Valentino e Ferragamo, stanno seguendo percorsi simili, integrando materiali *eco-friendly* e promuovendo la trasparenza nelle loro operazioni.

Molte aziende italiane, inoltre, stanno adottando certificazioni come *Fair Trade*, *Global Organic Textile Standard (GOTS)* e *B Corp*, che garantiscono che i materiali utilizzati siano ecologici e che i lavoratori ricevano un trattamento equo.

Tra i marchi più rilevanti che hanno adottato certificazioni *GOTS (Global Organic Textile Standard)*: Cangini, marchio calabrese noto per i suoi tessuti organici e per l'uso di tinture naturali; Malia Lab: esempio di eccellenza italiana della moda sostenibile, produce capi di abbigliamento utilizzando cotone organico certificato *GOTS*.

Inoltre, anche in Italia, le preferenze dei consumatori si stanno evolvendo e le cosiddette generazioni Y e Z, mostrano una crescente preferenza per l'abbigliamento ecologico. Questo cambiamento nelle preferenze dei consumatori spinge le aziende italiane a

⁸ "Ranked: Research reveals which European country has the most eco-conscious shoppers" - Euronews, dicembre 2022

rispondere con pratiche più sostenibili, rafforzando ulteriormente la posizione del paese come leader nel settore⁹.

Un ulteriore fattore che contribuisce al rafforzamento della sostenibilità nella moda italiana è l'iniziativa di aziende italiane di investire in ricerca e sviluppo per trovare alternative sostenibili e materiali tradizionali, come lo sviluppo di pelle a base cellulare. La pelle a base cellulare, nota anche come "pelle coltivata" o "pelle biofabbricata", viene prodotta utilizzando cellule animali coltivate in laboratorio. Questo processo riduce la necessità di allevare e macellare animali, diminuendo così l'impatto ambientale migliorando il benessere animale. La pelle coltivata può essere prodotta con tecniche che permettono di ottenere un materiale di alta qualità, simile alla pelle tradizionale, ma con un'impronta ecologica inferiore. I principali benefici sono: la riduzione delle emissioni poiché la pelle coltivata richiede meno risorse rispetto alla pelle tradizionale; l'eliminazione di necessità di allevamento e macellazione di animali; la pelle coltivata può essere prodotta con una consistenza e qualità uniformi, riducendo i difetti comuni nella pelle naturale¹⁰.

⁹ Deutsche Welle, "Italy: Pioneer in Sustainable Fashion", 30 June 2023

¹⁰ The European Food Information Council

Capitolo 2: Economia del consumo e Marketing della Moda: Psicologia, Cultura del Vintage e Sostenibilità nel Mercato del Lusso

2.1. Evoluzione del consumo e delle preferenze dei consumatori nella moda di lusso

L'importanza della moda di lusso si manifesta sia nel sistema economico che nella vita sociale. La crescita del settore è stata influenzata da nuove opportunità, segmenti di mercato emergenti, comunicazione digitale, viaggi internazionali, espansione della base dei consumatori di lusso e riduzione delle barriere all'entrata nei mercati nazionali, il che ha aumentato la competizione in tutte le categorie del lusso¹¹.

Il concetto di lusso può essere suddiviso in tre fasi storiche: lusso classico, lusso moderno e lusso contemporaneo. Nel XIX secolo, in Francia, il lusso era dominato dagli oggetti e dalle grandi case di moda. Durante questo periodo, la bellezza degli oggetti e la reputazione delle case di moda erano fondamentali. Dagli anni '20, con l'avvento del lusso moderno, il valore della firma del designer superava i gusti dei consumatori e la creazione di valore diventava cruciale. Dal 1970, il lusso contemporaneo è stato modellato dal dominio dei media, supporto comunicativo e pubblicità. Il lusso classico è rappresentato dal modello Hermès, il lusso moderno dal modello Chanel e il lusso contemporaneo dal modello Ralph Lauren.

Un punto fondamentale per i brand di moda di lusso è la loro relazione con la qualità.

¹¹ Uchè Okokwo, "Sustaining the luxury brand on the internet", 2009

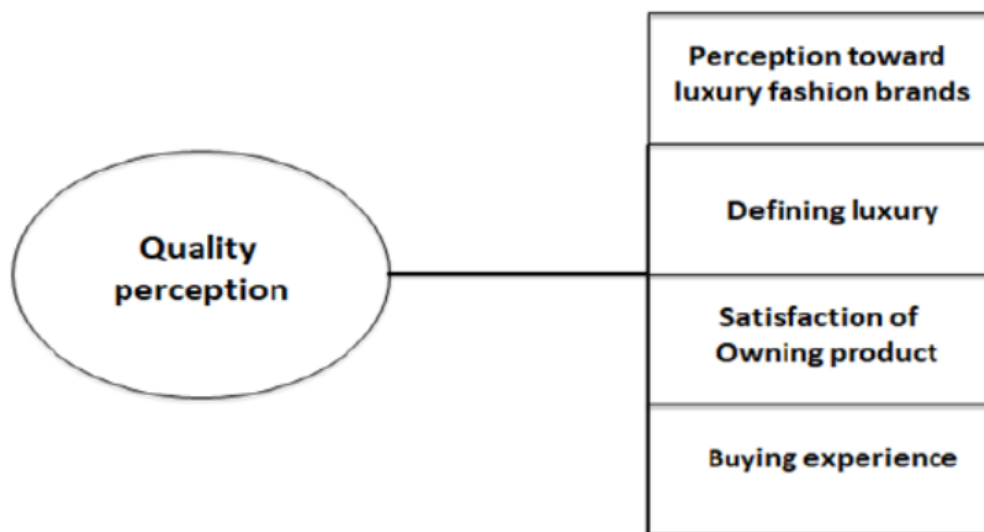


Figura 2.1. “Quality Perception of Luxury Fashion Brand Before and After Contact Luxury Fashion Brand”, Rahman and Ferdush, *IOSR Journal of Polymer and Textile Engineering* (2019), (pagina 21)

I consumatori percepiscono il *brand* di lusso come sinonimo di qualità eccellente, che non può essere compromessa. Marchi come Chanel, Dior, Burberry e Prada hanno fatto della qualità del prodotto un elemento interattivo con i consumatori, aumentando la percezione positiva del lusso e le interazioni di acquisto. Il processo di democratizzazione del lusso ha portato a una diffusione dell’uso a segmenti più ampi della popolazione, con un aumento della sua importanza nei mercati dei paesi in via di sviluppo. Oggi, gran parte degli acquisti di lusso sono effettuati dalla classe media, non solo dai ricchi. Concetti come “lusso accessibile”, “vero lusso” e “nuovo lusso” sono emersi nella letteratura e nell’industria del lusso¹².

La percezione del lusso è influenzata da molti fattori, tra cui aspetti funzionali, esperienziali e simbolici. Le valutazioni del lusso si basano su questi aspetti, oltre che sulle caratteristiche demografiche come reddito, livello di istruzione ed età, che influenzano significativamente la percezione del lusso. Le strategie di marketing del lusso sono spesso sviluppate secondo i modelli culturali della società occidentali, ma è necessario adattarli alle caratteristiche culturali dei mercati in via di sviluppo.

Con lo spostamento rapido dei brand di moda di lusso nei paesi occidentali ai paesi in via di sviluppo, la relazione tra lusso e cultura diventa cruciale. Le strategie devono essere

¹² Kapferer & Bastien, “The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing Build Luxury Brands”

adattate per penetrare con successo nei mercati in via di sviluppo e per creare brand di lusso propri. La “democratizzazione del lusso” indica un cambiamento continuo nella percezione del lusso e la necessità per i marchi di rivedere e ricostruire le loro strategie, adattandosi alla trasformazione digitale e alle nuove abitudini di consumo. Questo processo di evoluzione ha causato un cambiamento nella percezione del lusso, richiedendo ai marchi di moda di lusso di adattarsi rapidamente per mantenere la loro rilevanza nel mercato contemporaneo¹³.

2.2. Legami tra psicologia del consumo e moda: caso studio

Diversi studi negli anni hanno dimostrato come la moda e l’abbigliamento interagiscono con l’umore e il benessere delle persone, analizzando questa interazione attraverso la lente della psicologia.

Nel 2018 è stata condotta una ricerca qualitativa nell’ambito della moda e della psicologia positiva presso la Ryerson University, a Toronto in Canada.

La moda è spesso considerata un argomento superficiale, ma la ricerca dimostra che l’abbigliamento può influenzare profondamente il benessere psicologico di una persona. L’intento della ricerca è capire come l’abbigliamento possa essere utilizzato per migliorare il concetto di sé e aumentare l’autostima.

Tra gli obiettivi della ricerca: determinare come le donne sperimentano la selezione per l’uso quotidiano degli abiti; esplorare come l’auto concetto, l’autostima e l’umore interagiscono con queste esperienze; comprendere come l’abbigliamento possa essere utilizzato come strumento per rafforzare l’auto concetto, migliorare l’autostima e promuovere il benessere.

Lo studio utilizza un approccio qualitativo di analisi fenomenologica interpretativa, reclutando sette donne tra i 21 e i 39 anni. La raccolta dei dati è stata effettuata attraverso questionari, diari quotidiani sull’abbigliamento e interviste semi-strutturate. Questo metodo ha permesso di raccogliere i dati dettagliati sulle esperienze personali delle partecipanti riguardo all’abbigliamento e alla moda.

L’analisi ha rivelato tre temi principali:

¹³ Dr. Öğr. Üyesi Özlem KAYA, “The Change of the Perception of Luxury in Fashion”, ISARC International Science and Art Research Center

-Gestione dell'Umore: l'abbigliamento viene utilizzato per influenzare positivamente l'umore. Le partecipanti hanno riportato di scegliere abiti che migliorano il loro stato emotivo, soprattutto nei giorni in cui si sentono giù.

-Strategie di Gestione dell'Aspetto: le donne utilizzano l'abbigliamento per presentarsi in modo desiderabile agli altri e a sé stesse. Questo include l'uso di vestiti per apparire più sicure di sé e per gestire la percezione del proprio corpo.

-Rinforzo e Validazione dell'Auto-concetto: l'abbigliamento viene scelto per riflettere l'auto-concetto delle donne confermando sia l'immagine reale che quella ideale di sé. Questo processo contribuisce a migliorare l'autostima e il benessere generale, poiché permette agli individui di esprimere la propria identità attraverso ciò che indossano.

La ricerca evidenzia come l'abbigliamento possa essere un potente strumento per la gestione dell'auto-concetto del benessere. L'abbigliamento non è solo una questione di apparenza, ma svolge un ruolo significativo nel modo in cui le persone percepiscono sé stessi, come si sentono. La selezione degli abiti è influenzata da fattori emotivi e cognitivi e l'abbigliamento può servire come mezzo per esprimere e migliorare il proprio stato emotivo e psicologico.

L'abbigliamento ha un impatto significativo sul benessere psicologico delle persone. Utilizzare abiti che rispecchiano il proprio auto-concetto e che migliorano l'umore può portare a una maggiore autostima e a un benessere generale più elevato¹⁴. Questa ricerca contribuisce a colmare il divario nella letteratura esistente, offrendo nuove prospettive sull'interazione tra moda e psicologia positiva, e suggerisce che ulteriori studi potrebbero approfondire queste dinamiche per sviluppare strategie di intervento nel campo della moda e del benessere psicologico.

2.2.1. Il Ruolo della Psicologia nella Moda di Lusso: esempi di vantaggi per le aziende

Capire la psicologia dietro le scelte di abbigliamento e gli acquisti dei consumatori può offrire numerosi vantaggi alle aziende di alta moda.

La percezione di rarità e l'esclusività giocano un ruolo cruciale nel desiderio di beni di lusso. Produzioni limitate e accesso esclusivo creano un senso di urgenza e desiderio,

¹⁴ Juliana Scott, "Fashion and Positive Psychology: Interactions between Clothing, Mood, Self-concept, and Well-being"

come nel caso delle borse Birkin di Hermès, che generano aspettativa e *buzz* grazie alle lunghe liste d'attesa.

Dal punto di vista neuroscientifico, l'acquisto di beni di lusso attiva i centri di ricompensa del cervello, rilasciando dopamina e creando una sensazione di piacere soddisfazione. Questo spiega perché i beni di lusso possono essere così attraenti e giustificano la disponibilità dei consumatori a spendere somme considerevoli¹⁵.

I marchi di lusso, inoltre, beneficiano dell'“effetto *Halo*”, dove i consumatori attribuiscono qualità positive a sé stessi grazie al possesso di un prodotto di lusso, aumentando la loro autostima e percezione di sé¹⁶.

I *luxury brands* posizionano i loro prodotti come indicatori di alto capitale sociale. Possedere beni come una borsa Gucci o un orologio Rolex non è solo una questione di moda, ma di fare una dichiarazione del proprio *status* sociale¹⁷.

A tal proposito, Leibenstein in un articolo del 1950¹⁸ teorizza tre meccanismi di influenza sociale, che corrispondono a diverse forme di ostentazione applicabili al mercato del lusso:

-Effetto *snob*: un comportamento di consumo dettato dal desiderio di distinguersi; un bene viene percepito più desiderabile quanto meno è diffuso;

-Effetto *Veblen*: si basa su motivazioni sociali, è un consumo ostentativo che persegue uno status e punta a mostrare ricchezza;

-Effetto *Bandwagon*: a differenza dei precedenti, non cerca di distinguersi ma di conformarsi: “Se c'è qualcosa che hanno tutti, la voglio anche io”. Questo effetto è diffuso tra chi cerca identificazione in un determinato gruppo.

Inoltre, è importante capire le differenze tra consumatori che preferiscono beni “rumorosi” con loghi evidenti e quelli che preferiscono beni discreti ma di alta qualità, aiuta a segmentare meglio il mercato e adattare le strategie di marketing di conseguenza¹⁹. Analizzare la psicologia dietro le scelte di abbigliamento e gli acquisti dei consumatori permette alle aziende di alta moda di adattare meglio le loro strategie di marketing, creare

¹⁵ Fashion Law Journal, “The Psychology Behind Luxury Purchases: Understanding Why Consumers Are Drawn to Luxury Fashion Items”

¹⁶ Pearl Academy, “The Psychology Behind Fashion Luxury Brands: Deciphering Consumer Behaviour”

¹⁷ Salon Privé Magazine, “Fashion Psychology: How Luxury Brands Influence Desire and Status”

¹⁸ H. Leibenstein, “Bandwagon, Snob, and Veblen Effects in the Theory of Consumers' Demand”, The Quarterly Journal of Economics

¹⁹ We are IB, “Understanding luxury fashion through consumer psychology”

prodotti desiderabili e costruire connessioni più forti con i loro clienti. Questo approccio può aumentare la fedeltà al marchio, migliorare la percezione del marchio e stimolare le vendite, offrendo un vantaggio competitivo significativo nel mercato della moda di lusso. Le strategie psicologiche utilizzate da Gucci, Stella McCartney e Hermès dimostrano come la comprensione profonda del comportamento dei consumatori possa tradursi in vantaggi economici significativi.

Gucci ha sapientemente utilizzato la psicologia dell'autenticità e dell'auto-espressione collaborando con Dapper Dan, un'icona della moda di Harlem. Questa collaborazione ha unito il lusso tradizionale con lo streetwear, unendo due mondi che spesso sembrano opposti.

La collaborazione con Dapper Dan ha permesso a Gucci di avvicinarsi a un pubblico più giovane e diversificato, attratto dalla cultura hip-hop e dallo streetwear. Dal punto di vista economico, questa strategia ha ampliato la base di clienti di Gucci, incrementando le vendite e rafforzando il marchio come innovativo e inclusivo. Inoltre, lo ha reso rilevante in contesti culturali diversi, aumentando la percezione del valore e della modernità del marchio²⁰.

Un altro esempio è Stella McCartney che ha costruito il suo brand attorno ai principi della sostenibilità e della responsabilità sociale. Il marchio ha bandito l'uso di pellicce e pelle, optando invece per materiali eco-compatibili e innovativi. Questo posizionamento riflette un impegno genuino verso la protezione dell'ambiente e il benessere animale.

Questa strategia ha attratto consumatori consapevoli e responsabili, desiderosi di sostenere marchi che condividono i loro valori etici.

Economicamente parlando, ciò ha differenziato Stella McCartney nel mercato del lusso, creando vantaggio competitivo basato sulla sostenibilità. La crescente domanda di prodotti eco-sostenibili ha rafforzato la fedeltà dei clienti e ha permesso al marchio di mantenere prezzi *premium*, giustificati dall'alta qualità dell'innovazione dei materiali utilizzati²¹.

Un'altra strategia innovativa è quella usata da Hermès, cosiddetta "strategia della scarsità" per aumentare il desiderio e il valore percepito dei suoi prodotti. Le borse Birkin,

²⁰ SpringerOpen, "Emotional branding speaks to consumer's heart: the case of fashion brands", International journal of Interdisciplinary Research

²¹ Ikon, "The consumer psychology of luxury brands: An in-depth look"

per esempio sono prodotte in quantità limitate e richiedono lunghe liste d'attesa, creando un senso di esclusività e rarità.

Questa strategia alimenta il desiderio dei consumatori e mantiene una domanda elevata. Ciò consente ad Hermès di mantenere i prezzi molto alti e di posizionare i suoi prodotti come *status symbol*. Questo approccio non solo rafforza il prestigio del marchio, ma garantisce anche che i prodotti Hermès mantengano il loro valore nel tempo, rendendoli investimenti desiderabili per i consumatori²².

2.3. Una panoramica sul Mercato dell'Abbigliamento di Lusso

Il mercato dell'abbigliamento di lusso è stimato a 110,13 miliardi di dollari nel 2024 e si prevede che raggiungerà i 151,32 miliardi di dollari entro il 2029, con un tasso di crescita annuale composto (CAGR) del 6,56% durante un periodo di previsione.

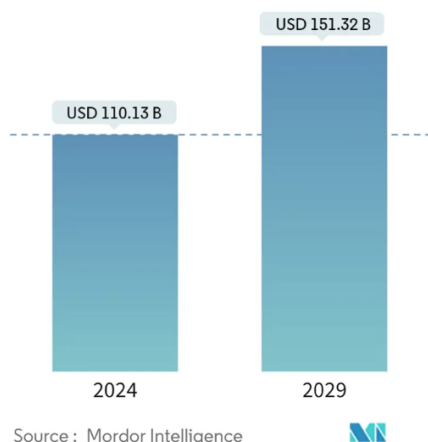
Questa crescita è sostenuta dall'aumento delle vendite online e dalla comunicazione diretta tra consumatori e marchi attraverso i *social media*.

Le promozioni mirate e le pubblicità su riviste e social media influenzano significativamente le decisioni di acquisto, con quasi la metà delle decisioni di acquisto dei consumatori influenzate dalle piattaforme *offline* e *online*. L'abbigliamento di lusso è visto come uno *status symbol* guidando la spesa discrezionale tra i consumatori con elevato potere d'acquisto.

²² Fashion Capital, "The Influence of Scarcity on the Appeal of the Hermès Brand"

Luxury Apparel Market

Market Size in USD Billion
CAGR 6.56%



Periodo di studio	2019 - 2029
Dimensione del mercato (2024)	110.13 miliardo di dollari
Dimensione del mercato (2029)	151.32 miliardo di dollari
CAGR (2024-2029)	6.56%
Mercato in più rapida crescita	Asia-Pacifico
Il mercato più grande	Europa

Principali giocatori



Figura 2.3. “Mordor Intelligence Research & Advisory. (2024, February). Luxury Fashion Market Size - Industry Report on Share, Growth Trends & Forecasts Analysis (2024 - 2029).”

I *millennial*, più attenti alle ultime tendenze della moda, stanno spingendo la crescita del mercato. Il miglioramento del marketing digitale e l'uso crescente dei media digitali nei mercati emergenti hanno avuto un ruolo cruciale. Inoltre, i miglioramenti nella catena di approvvigionamento e distribuzione, come la *joint venture* tra G Distribution BV e Al Rubaiyat Co. in Arabia Saudita per la distribuzione dei prodotti Gucci, hanno contribuito alla crescita del mercato.

La crescente domanda di abbigliamento modesto in paesi come gli Emirati Arabi Uniti e l'Arabia Saudita rappresenta un'opportunità significativa per i marchi di lusso. Ad esempio, Gucci ha lanciato la collezione *Nojum* nel 2022, progettata specificatamente per il mercato del Medio Oriente. Questa iniziativa ha ulteriormente stimolato il mercato, rispondendo alle esigenze spirituali e stilistiche dei consumatori.

Come mostrato nella figura 2.3, i principali attori del mercato globale dell'abbigliamento di lusso includono Prada SpA, LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton, Hermès International SA, Capri Holdings Limited e Kering, che detengono la quota dominante del mercato. Altri importanti operatori sono Ralph Lauren Corporation e Burberry Group PLC. La produzione è concentrata principalmente in Europa e Nord America. Le elevate barriere all'ingresso, dovute alla fedeltà dei consumatori ai marchi consolidati, rendono difficile l'entrata dei piccoli operatori. In un mercato frammentato e competitivo, le

campagne di marketing efficaci sono essenziali per mantenere l'interesse dei consumatori²³.

2.3.1. Nuovi mercati e segmenti: personalizzazione e co-creazione

Le aziende di alta moda stanno esplorando nuovi mercati e segmenti per rispondere ai cambiamenti nelle preferenze dei consumatori e alle dinamiche globali.

Una delle tendenze più significative che sta modellando il futuro della moda è l'incremento della domanda di personalizzazione e co-creazione. I consumatori di oggi non si accontentano più di prodotti standardizzati e impersonali; desiderano esprimere la propria individualità, preferenze e valori attraverso l'abbigliamento e gli accessori. Vogliono avere un controllo maggiore sulla progettazione, produzione e consegna dei loro articoli di moda, collaborando con marchi, *designer* e altri consumatori per creare esperienze uniche e significative. Questi approcci stanno trasformando l'industria della moda.

Con "personalizzazione" si intende l'adattamento di un prodotto o servizio alle esigenze specifiche del singolo cliente. Questo può essere ottenuto attraverso varie tecnologie e metodologie, come l'analisi dei dati, l'intelligenza artificiale, la biometria e il *feedback* diretto.

Ad esempio, alcuni marchi utilizzano quiz, sondaggi o algoritmi *online* per consigliare prodotti che rispecchiano lo stile, le dimensioni e le preferenze del cliente. Altri marchi impiegano scanner corporei, specchi intelligenti o camerini virtuali per fornire misurazione accurate e vestibilità personalizzate. Sensori, tessuti intelligenti e dispositivi indossabili possono monitorare la salute, l'umore o l'attività del cliente, adattando il prodotto di conseguenza.

Tra i vantaggi della personalizzazione abbiamo: un aumento della soddisfazione del cliente, migliorando l'esperienza d'acquisto e la fedeltà al marchio; riduzione degli sprechi poiché adattando i prodotti alle specifiche necessità del cliente si riducono sprechi e resi, ottimizzando i costi di inventario.

²³ Mordor Intelligence, "Dimensione del mercato della moda di lusso: rapporto di settore su quota, tendenze di crescita e analisi delle previsioni (2024-2029)"

Tra le sfide abbiamo: costi di implementazione per le tecnologie molto elevati; complessità operativa, poiché sono necessari sistemi di gestione e logistica avanzati.

Un aspetto nuovo della personalizzazione è quello della “personalizzazione estesa” dove il cliente può modificare o personalizzare alcuni aspetti di un prodotto secondo le proprie scelte. Alcuni marchi permettono ai clienti di scegliere il colore, il modello, il materiale o l’abbellimento dei propri vestiti o accessori, mentre altri consentono addirittura la creazione di prodotti da zero utilizzando tecnologie avanzate come stampanti 3D e macchine da taglio laser.

Un’ulteriore tendenza, legata alla personalizzazione, è la “co-creazione”, dove i clienti sono coinvolti nel processo di creazione o sviluppo di un prodotto insieme al marchio, al *designer*. Alcuni marchi invitano i clienti a inviare idee, *feedback* o progetti per nuovi prodotti. Eventi, *workshop* e concorsi permettono ai clienti di interagire direttamente con marchi e co-creare prodotti o servizi²⁴.

Il *report* annuale “*The State of Fashion 2024: Finding pockets of growth as uncertainty reigns*” redatto da McKinsey & Business of Fashion, analizza le principali tendenze che influenzeranno l’industria della moda nel 2024.

Il *report* analizza le numerose sfide che l’industria della moda dovrà affrontare in un contesto di incertezza economica, inflazione persistente e debole fiducia dei consumatori.

²⁴ FasterCapital, “Come la moda si sta adattando alle mutevoli preferenze e tendenze dei consumatori”

Year-over-year growth in fashion retail sales, %

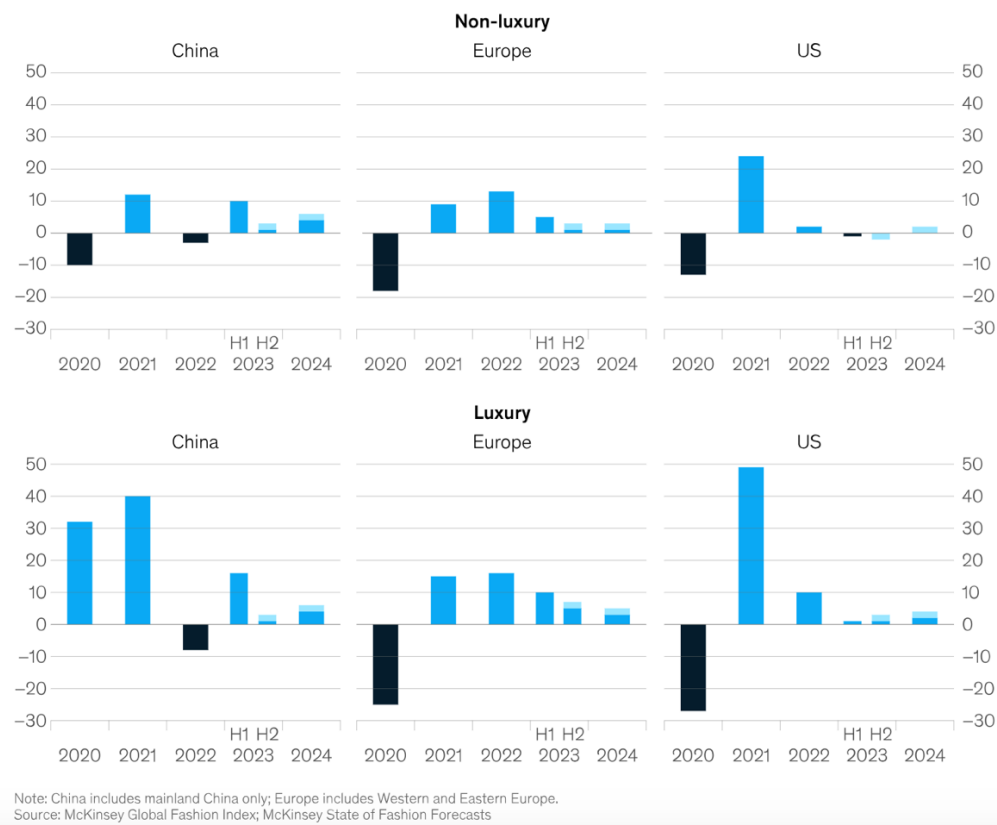


Figura 2.3.1. “The State of Fashion” - Report McKinsey & Company (2024)

La figura 2.3.1. mostra la crescita anno su anno delle vendite al dettaglio nel settore della moda, sia non di lusso che di lusso, in Cina, Europa e Stati Uniti dal 2020 al 2024. I dati evidenziano come la pandemia abbia influenzato negativamente il mercato del 2020, con forti recuperi in alcune regioni nel 2021. Si prevede una crescita globale del settore tra il 2% e il 4%, con il segmento del lusso che continuerà a dominare, sebbene con una crescita rallentata rispetto all’anno precedente.

Guardando al 2024, il sentimento più evidente tra i leader della moda è l’incertezza.

La fiducia dei consumatori in calo e i risparmi delle famiglie in diminuzione sono le cause principali della moderazione della spesa.

Il rapporto di McKinsey sottolinea che la geopolitica sarà la principale preoccupazione per i dirigenti del settore moda del 2024, seguita dalla volatilità economica e dall’inflazione. Circa il 62% dei dirigenti vede l’instabilità geopolitica come il principale rischio per la crescita, mentre il 55% cita la volatilità economica e il 51% l’inflazione.

Tra le tendenze chiave che stanno emergendo: l'evoluzione delle aspettative dei consumatori, l'*influencer* marketing evoluto e l'uso dell'intelligenza artificiale generativa.

Le aspettative dei consumatori stanno evolvendo verso una maggiore enfasi su esperienze di *shopping* immersive e personalizzate. Ciò porta dunque alla nascita del mercato della moda specializzata e delle "esperienze immersive" che si sta espandendo rapidamente. I consumatori moderni, infatti, non cercano solo prodotti ma esperienze. Il mercato delle esperienze immersive comprende negozi fisici che offrono interazioni innovative e coinvolgenti, esempi sono i camerini virtuali e realtà aumentata.

Un nuovo mercato è anche quello dell'*influencer* marketing. Gli *influencer* non sono più solo promotori di prodotti, ma *partner* creativi che contribuiscono alla narrazione del marchio. Questo approccio aiuta i marchi a raggiungere segmenti di pubblico più specifici.

Un altro mercato, che sta rivoluzionando la creatività e l'efficienza nella moda è quello della tecnologia non solo per automatizzare processi di *design* e produzione, ma potenziare il lavoro degli stilisti. L'AI può generare idee di *design*, ottimizzare le catene di fornitura e personalizzare l'esperienza d'acquisto. Questo consente alle aziende di rispondere rapidamente alle tendenze di mercato e offrire prodotti innovativi in tempi ridotti.

2.3.2. Segmentazione di prodotto, genere e psicografica

La segmentazione del mercato si riferisce al processo di dividere un mercato in gruppi distinti di consumatori che hanno esigenze, caratteristiche o comportamenti simili. Questo permette all'azienda di sviluppare prodotti e strategie di marketing più mirate ed efficaci. Ci sono diverse tipologie di segmentazione, tra queste, tre in particolare sono rilevanti, ad oggi, quando si vuole analizzare il settore della moda di lusso.

Un primo esempio è quella della segmentazione per tipo di prodotto. Questa segmentazione divide il mercato in base ai tipi di prodotti offerti.

Nel mercato della moda di lusso, i segmenti possono includere abbigliamento, accessori, calzature, borse e gioielli. Questo tipo di segmentazione è utile perché aiuta le aziende a concentrarsi su specifiche categorie di prodotti sviluppando strategie di marketing dedicate a ciascun tipo.

Ogni marca di lusso è specializzata in un certo tipo di prodotto. Marchi italiani come Prada, Armani e Versace sono rinomati per la loro maestria nell'abbigliamento di lusso. Gucci, invece, punta molto sulle sue borse utilizzando campagne di marketing innovative e collaborazioni con artisti per mantenere il marchio rilevante e desiderabile.

Per le calzature la qualità e il *design* di lusso sono fondamentali. Questo segmento include scarpe formali, *casual*, di alta gamma e calzature specifiche per occasioni speciali. Salvatore Ferragamo è specializzato nel segmento delle calzature di lusso, famose per il loro *comfort*, innovazione e *design* elegante. Ferragamo utilizza tecniche artigianali e materiali di alta qualità basandosi non soltanto sull'estetica ma anche sul *comfort*. Le collezioni includono scarpe da uomo e da donna, dalle classiche scarpe da sera alle calzature di lusso.

Altro segmento di prodotto sono i gioielli di lusso, che rappresentano un segmento chiave, con un'enfasi sull'eccellenza nel design e nella qualità dei materiali.

Un esempio a tal proposito è Bulgari, rinomato per il suo stile distintivo che spesso include motivi ispirati all'antica Roma e all'arte contemporanea. Il marchio utilizza anche campagne di marketing che enfatizzano la storia e l'*heritage* della casa.

Per quanto riguarda la segmentazione di genere, tradizionalmente, il mercato della moda segmenta i prodotti in base al genere, con collezioni distinte per uomini e donne. Tuttavia, con l'accettazione crescente della complessità dell'identità di genere, molti marchi di lusso stanno iniziando esplorare la moda *genderless*, che non si limita ai confini binari di genere. Uno studio condotto da due ricercatrici dell'Università politecnica delle Marche e dell'Università di Macerata, presentato alla *Global Fashion Marketing Conference* a Seoul nel 2021, esplora la transizione dalla segmentazione di genere tradizionale a quella *genderless* nel settore della moda di lusso. Lo studio va a indagare se la segmentazione di genere goda ancora di ampio consenso nell'industria della moda e come le reazioni del pubblico differiscono tra collezione di genere tradizionale e *genderless*.

La ricerca ha esaminato le reazioni del pubblico su Instagram a collezioni di quattro marchi di lusso che hanno presentato collezioni *genderless*: Gucci, Tommy Hilfiger, Mark Jacobs e Stella McCartney. Per ciascun marchio, sono stati selezionati tre post su Instagram e analizzati i primi 100 commenti relativi a collezioni *genderless* e di genere tradizionale, per un totale di 1970 commenti. La reazione del pubblico è stata codificata qualitativamente per determinare i sentimenti espressi nei commenti. L'analisi ha rivelato

che le collezioni genderless ricevono reazioni più negative rispetto a quelle di genere tradizionale. I commenti positivi tendevano ad esprimere apprezzamento per il marchio, la collezione, il *design* o i modelli, mentre i commenti negativi spesso contenevano termini offensivi o espressioni di scherno. I risultati suggeriscono che, nonostante una crescente apertura verso la fluidità di genere, i pregiudizi e gli stereotipi di genere sono ancora prevalenti nell'industria della moda.

Lo studio contribuisce alla comprensione dell'efficacia della segmentazione di genere nell'industria della moda di lusso e offre spunti su come marchi possono navigare la transizione verso una meta più inclusiva. La segmentazione genderless rappresenta un'opportunità per i marchi di lusso di allinearsi con i valori e le aspettative delle nuove generazioni, ma richiede un approccio attento e strategico per evitare reazioni negative²⁵. Infine, la segmentazione psicografica è una tecnica di marketing che divide i consumatori in gruppi basati su caratteristiche psicologiche come personalità, valori, atteggiamenti, interessi e stili di vita. Questa segmentazione aiuta i marchi di lusso a comprendere meglio le motivazioni e i comportamenti dei loro clienti, permettendo loro di creare prodotti e campagne di marketing più mirate ed efficaci.

Si può parlare di segmentazione "psicografica" come una macrocategoria, alla quale appartengono tutte diverse sottocategorie: personalità, stili di vita, status sociale, attività, interessi e opinioni, comportamenti.

Per stili di vita si intende il modo in cui le persone vivono e spendono il loro tempo e denaro, che è fondamentale per questo tipo di segmentazione.

Patagonia è un esempio di marchio che utilizza la segmentazione psicografica per raggiungere i consumatori eco-consapevoli appassionati di attività all'aperto. Il marchio promuove fortemente la sostenibilità e l'etica, utilizzando campagne che evidenziano le loro pratiche ambientali e sociali. Ad esempio, l'annuncio "Don't Buy This Jacket" incoraggia i consumatori a riflettere sui loro acquisti a considerare l'impatto ambientale. Questa strategia ha creato un forte legame tra il marchio e i consumatori che condividono questi valori.

²⁵ Barbara Kulaga & Elena Cedrola, "From gender to genderless segmentation: what is happening in the luxury fashion industry?", ResearchGate

Quando parliamo di “comportamenti” ci concentriamo sull’analisi degli atteggiamenti dei clienti, inclusi le abitudini di acquisto, la fedeltà al marchio e i livelli di coinvolgimento. Questa segmentazione aiuta i marchi di moda a comprendere come i clienti interagiscono con il loro marchi e prendono decisioni d’acquisto. Esaminando i dati sui comportamenti dei clienti, i marchi possono identificare modelli e preferenze, consentendo loro di realizzare campagne mirate ed esperienze personalizzate per i clienti²⁶.

2.3.3. Il luxury marketing sostenibile

Il luxury marketing si riferisce alle strategie e tattiche di marketing utilizzate per promuovere prodotti e servizi di alta gamma che sono percepiti come lussuosi.

Le aziende di moda di lusso, sia italiane che internazionali, utilizzano il luxury marketing per diversi motivi, ad esempio: la differenziazione, in un mercato affollato questa strategia aiuta il marchio a distinguersi dai concorrenti meno esclusivi; il prezzo “premium”, permette ai brand di giustificare i prezzi elevati grazie alla percezione di qualità superiore e unicità; la clientela esclusiva, ossia, mirare a un target di clientela specifico spesso con alto potere d’acquisto; la fedeltà del cliente poiché, creare un legame emozionale con il brand, può portare a una maggiore fedeltà del cliente.

Nel contesto italiano, il *luxury marketing* è particolarmente rilevante per via della tradizione e della reputazione dell’Italia nel settore della moda e del lusso.

Solitamente i brand applicano questa strategia tramite: eventi esclusivi, ossia eventi privati e sfilate di moda esclusive per attrarre clienti VIP e celebrità; collaborazioni con artisti e *designer* di fama per creare collezioni uniche; negozio di bandiera (flagship store), dove boutique di lusso situate in location prestigiose come Via Montenapoleone a Milano, offrono un’esperienza d’acquisto unica; puntare sull’artigianalità e il *Made in Italy* è fondamentale per questa strategia.

Secondo lo studioso Jean-Noel Kapferer, l’esclusività, la limitata accessibilità e la rarità creano un’atmosfera affascinante intorno ai marchi di lusso, distinguendoli nettamente dai brand premium e di moda. Il lusso permette l’elevazione sociale dei consumatori, consentendo loro di distinguersi dalla massa e di salire nella gerarchia sociale.

²⁶ Time & Space Media, “Market Segmentation in Fashion: Tailoring Success for Today’s Audiences”

Per mantenere questa esclusività, i marchi di lusso si posizionano basandosi su: scarsità, un esempio, come visto in precedenza, è il caso di Hermès, rarità e unicità²⁷.

Millennials e *Gen Z* guidano la crescita del lusso a tassi sempre più elevati e continueranno ad affermare la loro per i prossimi anni. Il 70% degli eventi di lusso sarà realizzato dall'agenzia e dei Millennial entro il 2025. Collaborazioni come Adidas x Gucci e Tiffany x Supreme dimostrano la consapevolezza da parte dei marchi di lusso tradizionali dell'importanza delle generazioni più giovani. Questi nuovi consumatori stanno già ridefinendo le regole del lusso con le loro aspettative orientate al valore e i loro stili di vita fortemente influenzati dal digitale.

Le nuove generazioni cercano autenticità, esperienze personalizzate, interazione digitale ma soprattutto sostenibilità nei marchi di lusso.

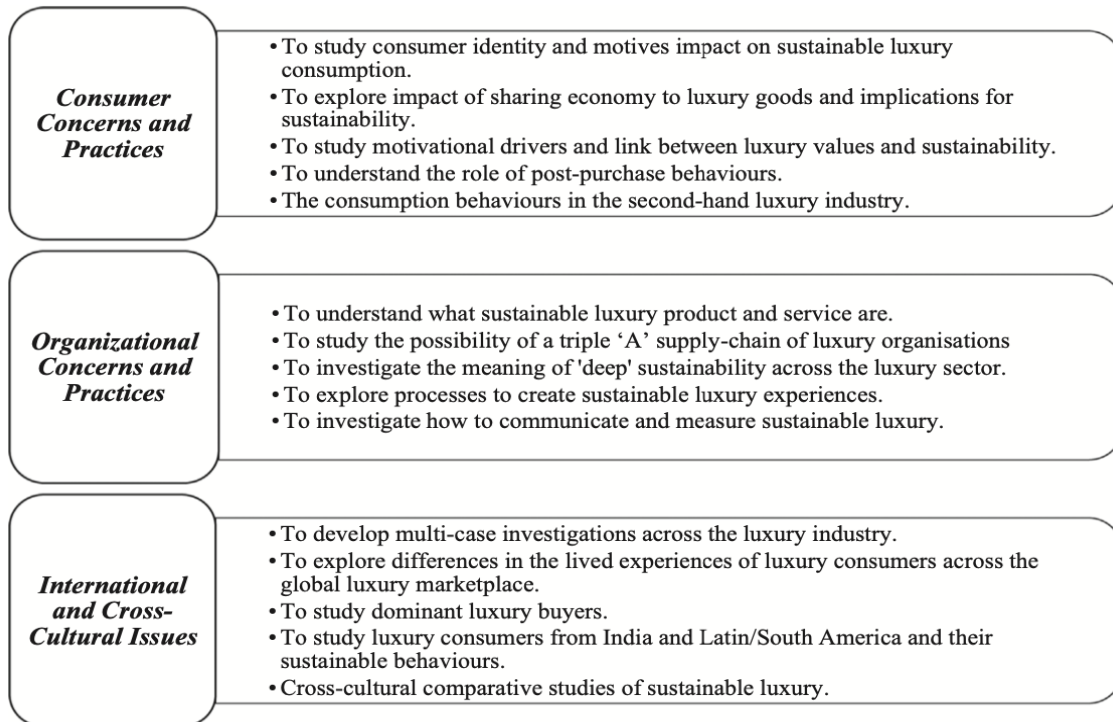
La natura intrinseca dei beni di lusso, caratterizzata da atemporalità, desiderabilità duratura e scarsità, li rende ideali per il mercato del *reselling*. C'è una crescente tendenza tra i consumatori benestanti verso un'economia più circolare e un consumo più consapevole. Parallelamente, l'offerta si sta espandendo con sempre più piattaforme di vendita online che facilitano la compravendita di articoli usati. Stanno nascendo dei nuovi modi di vivere il lusso, un esempio è *athleisure*, ossia una nuova tendenza che vede la fusione tra abbigliamento sportivo e brand di lusso, per uno stile di vita che combina vestiti sportivi indossati in contesti formali²⁸.

È importante, ad oggi, che le aziende di moda di lusso implementino un *luxury marketing* più sostenibile. I consumatori considerano la qualità e la reputazione del marchio come fattori chiave. Le organizzazioni di lusso affrontano diverse sfide riguardanti la sostenibilità, come la contraffazione, i mercati neri e le disuguaglianze sociali. La necessità di trasparenza nella responsabilità sociale d'impresa (CSR) è cruciale, ma deve essere gestita attentamente per evitare percezioni negative come il *greenwashing*. Le pratiche sostenibili stanno diventando una misura di qualità attesa dai consumatori di lusso.

Per muovere il settore del lusso verso un futuro più sostenibile, è necessario ridefinire il marketing del lusso sostenibile e il comportamento dei consumatori, e approfondire le molte tensioni e contraddizioni percepite in questi aspetti.

²⁷ Jean-Noel Kapferer e Vincent Bastien, "The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands"

²⁸ Marketing Espresso, "Luxury marketing: come funzionano le strategie del lusso"



*“Sustainable Luxury Marketing: A Synthesis and Research Agenda”- Athwal et al. (2019)
(pagina 12)*

I tre temi delineati - consumatori, organizzazione e internazionale - richiedono un'indagine più ampia e critica per comprendere meglio i motivi, i comportamenti e le caratteristiche dei consumatori di lusso sostenibile, come le organizzazioni dovrebbero creare e commercializzare efficacemente i loro prodotti di lusso sostenibile, e come una gamma diversificata di consumatori internazionali risponderà a queste offerte.

Per quanto riguarda i consumatori, gli studi condotti da Achabou e Dekhili (2013) e Kapferer e Michaut-Denizeau (2014) insieme, suggeriscono che tra il 30% e il 40% dei consumatori di lusso considerano la sostenibilità una dimensione importante negli acquisti.

Come mostrato nella figura 2.3.3. Consumer Concerns and Practices, per comprendere meglio le preoccupazioni e le pratiche dei consumatori è necessario studiare l'impatto dell'identità e delle motivazioni dei consumatori sul consumo di lusso sostenibile, esplorare l'impatto dell'economia della condivisione sui beni di lusso, studiare i driver motivazionali e il legame tra valori del lusso e sostenibilità, comprendere il ruolo dei comportamenti post-acquisto.

Studi recenti condotti da Iran e Schrader (2017) e Tni et al. (2018) investigano il collegamento tra la *collaborative economy* e comportamento sostenibile. Definiscono il consumo collaborativo della moda (CFC) e le nuove opportunità offerte dalla tecnologia dell'informazione e della comunicazione (ICT). Presentano una tipologia di consumo collaborativo che include il dono, la condivisione, il prestito, l'acquisto di seconda mano, il noleggio e il leasing. Queste pratiche evidenziano l'efficienza delle risorse e la riduzione degli sprechi tipiche del consumo collaborativo. Nuovi modi di consumare, come la condivisione, il concetto di "consumo liquido" e l'economia collaborativa, rappresentano direzioni promettenti per la ricerca nel contesto del lusso sostenibile.

Dal punto di vista organizzativo, in *Organizational Concerns and Practices* ossia "preoccupazioni e pratiche organizzative", è necessario comprendere meglio le caratteristiche di un prodotto, servizio o esperienza di lusso sostenibile. Questo richiede una ricerca approfondita sulla catena di approvvigionamento, sia a monte che a valle.

La pressione degli stakeholder e la gestione sostenibile della catena di approvvigionamento contribuiscono alla performance di sostenibilità di un'organizzazione. Nel 2004 il ricercatore Hau L. Lee propone una catena di approvvigionamento chiamata "tripla A" (agilità, allineamento e adattabilità) per aiutare l'organizzazione a ridurre i costi e migliorare la velocità, portando a un approccio più sostenibile.

Per la prospettiva internazionale, in *International and Cross cultural Issues* ossia "questioni internazionali e interculturali", gli studi esistenti mostrano che le scelte dei consumatori di lusso sono influenzate da tensioni complesse e vincoli all'interno di narrazioni "glocali", modellate dal pluralismo culturale, identità e barriere contestuali e di conoscenza.

La ricerca interculturale deve esaminare come le decisioni di consumi di lusso sostenibile differiscono e come vengono percepiti gli effetti negativi degli stili di vita consumistici. I ricercatori ritengono sempre più che spiegare il comportamento sociale dei consumatori di una cultura basandosi su un'altra è inadeguato.

Ad esempio, nonostante la pluralità culturali riconosciute, i consumatori del Nord globale raccontano storie di sostenibilità diverse da quelle del Sud globale dove le norme di condotta sociali prevalenti non sempre favoriscono il consumo sostenibile. I consumatori del mondo globale, caratterizzati da culture individualistiche hanno un forte bisogno di

unicità negli acquisti di lusso, favorendo un mercato dell'usato fiorentino. Non è chiaro se risultati simili si riscontrino nelle culture collettivistiche del sud globale.

Le pressioni sociali come il *face-saving* e l'orientamento al gruppo, influenzano atteggiamenti e comportamenti, comprese le percezioni sulla sostenibilità. Esplorare le differenze e le somiglianze tra culture collettiviste (come Cina e Giappone) e individualiste (come USA e Europa occidentale) potrebbe rivelare ulteriori complessità degli atteggiamenti verso il lusso sostenibile. Una nuova ondata di consumatori di lusso dall'India e dall'America latina può anche offrire un contesto fruttuoso per studiare i comportamenti di sostenibilità. I motivi, gli atteggiamenti e i comportamenti dei consumatori di lusso sono complessi e vari, a seconda del contesto culturale ma, ad oggi, rimangono poco indagati nel contesto del lusso sostenibile²⁹.

2.4. Il greenwashing e gli effetti sulle decisioni d'acquisto dei consumatori

Il *greenwashing* si riferisce alla pratica di fare affermazioni fuorvianti o non comprovate sui benefici ambientali o sulla sostenibilità dei prodotti, delle pratiche o delle politiche di un marchio.

Nel contesto della moda di lusso, il *greenwashing* coinvolge i marchi che si promuovono come *eco-friendly* o sostenibili senza apportare cambiamenti significativi al loro reale impatto ambientale o alle loro pratiche di produzione.

Le aziende che attuano *greenwashing* utilizzano solitamente varie tattiche, come: esagerare le affermazioni; utilizzare termini ambigui o mal definiti; evidenziare un singolo aspetto ecologico di un prodotto ignorando altri aspetti potenzialmente più dannosi della sua produzione o del suo ciclo di vita; promuovere iniziative ambientali che hanno poco a che fare con il reale impatto ambientale di un marchio o con la sostenibilità dei suoi prodotti; mostrare certificazioni o eco-etichettature fuorvianti o inesistenti per dare l'impressione di una convalida da parte di terzi della sostenibilità di un prodotto.

Nel *Fashion Transparency Index* del 2023, che valuta 250 dei più grandi marchi e rivenditori di moda al mondo, il punteggio medio di trasparenza è stato del 23%,

²⁹ International Journal of Management Reviews – “Sustainable Luxury Marketing: A Synthesis and Research Agenda”, 2019

indicando che c'è ancora un ampio margine di miglioramento in termini di divulgazione da parte dei marchi delle loro pratiche ambientali e sociali.

Uno degli effetti più dannosi del greenwashing è che inganna i consumatori. Questi ultimi possono credere di fare scelte ecologiche quando in realtà non lo sono. Ciò può portare i consumatori a pagare di più per prodotti greenwash o acquistare prodotti che non mantengono le promesse ambientali. I consumatori possono proteggersi essendo consapevoli delle varie tattiche utilizzate dalle aziende e facendo ricerche prima di acquistare un prodotto. Dovrebbero anche cercare certificazioni indipendenti di terze parti, come il *Global Recycled Standard* (GRS) o la certificazione *del Forest Stewardship Council* (FSC).

Il greenwashing può anche avere un impatto negativo sulla salute e sicurezza dei consumatori. Ad esempio, i prodotti che subiscono *greenwashing* possono contenere sostanze chimiche o materiali nocivi. Inoltre, i prodotti *green* a volte possono non essere così durevoli come dichiarato, il che potrebbe portare a rischi per la sicurezza. Un esempio significativo è l'uso del termine "naturale". Molti consumatori credono che i prodotti naturali siano più sicuri rispetto a quelli sintetici. Tuttavia, alcune aziende sono state accusate di greenwashing per aver etichettato prodotti come "naturali" quando realtà contenevano sostanze chimiche nocive. Questo inganno non solo porta i consumatori a pagare di più per prodotti che credono siano più sicuri, ma può anche esporre a rischi per la salute.

Questo fenomeno può portare alla crescita di una disillusione e cinismo nei confronti delle aziende da parte dei consumatori poiché si sentono ingannati dalle stesse.

Il *greenwashing*, inoltre, può portare ad una comprensione distorta della sostenibilità perché le affermazioni ingannevoli possono sviluppare nei consumatori una comprensione errata di cosa significhi essere sostenibili e ad avere difficoltà nel prendere decisioni su quali aziende supportare, tutto ciò ostacola e ritarda il cambiamento reale e le aziende veramente sostenibili possono avere difficoltà nel prosperare in un mercato in cui il greenwashing è diffuso.

Il rapporto *Synthetics Anonymous: Fashion Brands' Addiction to Fossil Fuels*, pubblicato nel 2023 dalla Changing Markets Foundation, ha esaminato circa 50 grandi marchi di moda, inclusi quelli apparentemente trasparenti come Zara, Primark, H&M e Burberry. Il report evidenzia come molte di queste aziende abbiano adottato soluzioni come il riciclo

di bottiglie di plastica per produrre poliestere, una pratica considerata una falsa soluzione che non affronta realmente il problema della dipendenza dai combustibili fossili. Questo tipo di iniziative sono spesso presentate come innovazioni sostenibili, ma in realtà contribuiscono poco alla riduzione dell'impatto ambientale complessivo dell'industria della moda. Il *report* intende sollecitare una maggiore trasparenza e responsabilità da parte dei marchi di moda e suggerisce che i legislatori debbano intervenire per regolamentare le dichiarazioni di sostenibilità e promuovere un'economia circolare più autentica. La continua dipendenza da fibre sintetiche e la mancanza di investimenti significativi in tecnologie di riciclo reale sono segnalate come principali aree di miglioramento per l'industria.

Quando si parla di *greenwashing*, ci si riferisce non solo a dichiarazioni ingannevoli dal punto di vista ambientale ma anche sociale, come dichiarazioni falsate sulle condizioni di lavoro e diritti dei lavoratori, parità di genere e inclusione, pratiche di approvvigionamento etico, supporto alle comunità locali e contributi filantropici.

Tra le tattiche di *greenwashing* sociale abbiamo: esagerare l'impegno verso la parità di genere e l'inclusione senza azioni concrete, pubblicizzare iniziative filantropiche minori per distogliere l'attenzione da pratiche poco etiche, usare testimonianze selettive o esempi isolati per dare una falsa impressione di responsabilità sociale complessiva.

Il *greenwashing*, dunque, oltre che essere dannoso verso i consumatori che cercano sinceramente di fare scelte responsabili, mina gli sforzi dei marchi di moda di lusso veramente sostenibili che investono in materiali ecologici, pratiche di produzione etiche e catene di approvvigionamento trasparenti.

2.4.1. Il fenomeno del fashion resale market

Il mercato della rivendita nell'industria della moda, inizialmente percepito come una minaccia per il settore delle vendite, un incentivo alla contraffazione e un pericolo per l'immagine del marchio, è oggi considerato sempre più un'opportunità strategica. Questo modello permette di soddisfare le crescenti esigenze dei consumatori e le normative in materia di sostenibilità, promuovendo al contempo la fedeltà e il coinvolgimento dei clienti. Inoltre, contribuisce a rafforzare il valore a lungo termine dei prodotti di lusso.

Rappresenta un'opportunità sia per i marchi, che stanno investendo sempre di più in progetti di piattaforme di rivendita certificata, sia per gli individui che desiderano sfruttare al massimo il potenziale del *decluttering*.

Secondo il nuovo rapporto di *ThredUP* per il 2024, il mercato globale dell'abbigliamento di seconda mano continua a crescere rapidamente, evidenziando il valore intrinseco che i consumatori trovano nell'esperienza del *Secondhand* e testimoniando un significativo spostamento verso un ecosistema della moda più circolare.

Il mercato globale dell'abbigliamento di seconda mano è previsto crescere ad un tasso annuo composto (CAGR) del 12% tra il 2023 e il 2028, raggiungendo un valore di 350 miliardi di dollari entro il 2028.

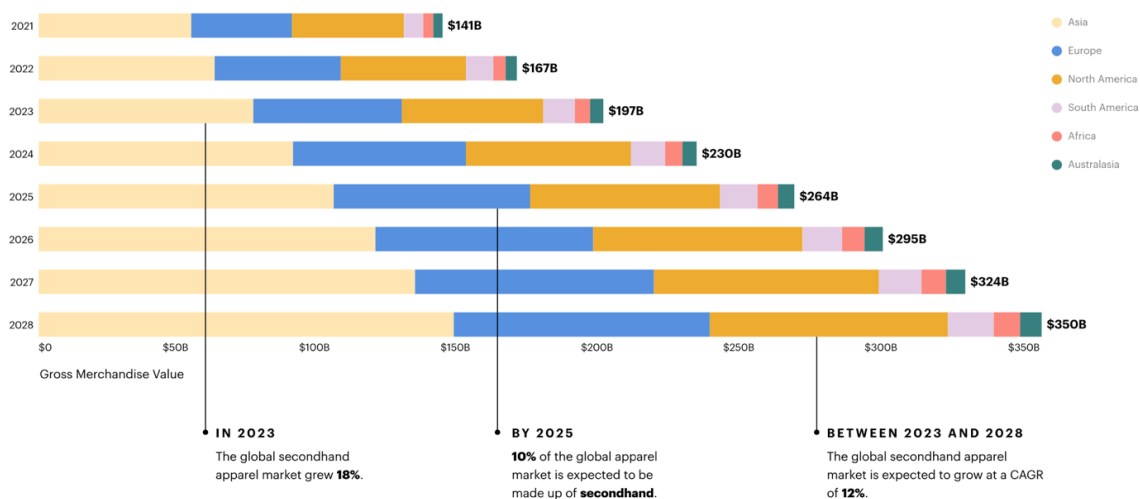


Figura 2.4.1. “Market Sizing and Growth Estimates” - *ThredUP, GlobalData* (2024)

Il *resale* ha registrato una crescita 15 volte superiore rispetto al settore dell'abbigliamento al dettaglio nel 2023, crescendo del 23%. Il 63% dei consumatori della Generazione Z e Millennials preferisce acquistare abbigliamento di seconda mano online rispetto ai negozi fisici. Il 41% dei consumatori cerca offerte, il 60% afferma che lo shopping di seconda mano offre il miglior rapporto qualità-prezzo e il 55% prevede di aumentare le spese di seconda mano se l'economia non migliora.

Le aziende di moda di lusso stanno entrando sempre di più nel mercato della rivendita, vedendolo come una strategia per attirare nuovi clienti e promuovere gli obiettivi di sostenibilità.

Un'altra cosa interessante è vedere come alcuni marchi *fast fashion* occupino le prime posizioni tra i più popolari per quanto riguarda il mercato del *resale*: tra le prime posizioni si trovano Zara, Lululemon Athletica, The North Face e Free People.

Il report, inoltre, spiega che il 94% dei consumatori è preoccupato per l'inflazione, il 63% ha trovato una risposta nel mercato della rivendita, il 37% ha aumentato le spese in articoli di moda di seconda mano nell'ultimo anno. L'87% delle aziende che offrono programmi di rivendita ha avanzato i propri obiettivi di sostenibilità, mentre l'80% ha generato maggiori entrate e 67% ha acquisito più clienti.

Si prevede che la rivendita crescerà 6 volte più velocemente rispetto al mercato del prezzo ridotto entro il 2033. Le piattaforme di vendita online continueranno a crescere, rappresentando una parte significativa delle spese di seconda mano nei prossimi anni.

2.4.2. Fashion resale: tra soluzione sostenibile e greenwashing strategico

Nell'ottobre del 2022 numerosi marchi si sono orientati verso questa nuova nicchia di mercato. È cruciale, tuttavia, esaminare attentamente se queste iniziative siano effettivamente meritorie o se rappresentino semplicemente strategie di marketing mascherate da sostenibilità, finalizzate a promuovere, al contrario, l'*overconsumption*, ossia l'iperconsumismo.

Aditya Vedantam, professore assistente di gestione delle operazioni e strategia presso la School of Management dell'Università di Buffalo, è il primo a quantificare la redditività e l'impatto ambientale di diversi modelli di rivendita di abbigliamento. Egli ha condotto uno studio con alcuni ricercatori in cui analizzano modelli di rivendita nell'industria dell'abbigliamento, concentrandosi su due principali strategie di rivendita: Il *marketplace peer-to-peer (2P2)* e il programma *trade-in*.

Nel *marketplace peer-to-peer (P2P)*, utilizzato dal marchio COS di proprietà di H&M, l'azienda prende una commissione mentre i clienti vendono e spediscono gli articoli direttamente l'uno all'altro sul sito web del marchio. Nel modello *Trade-in* utilizzato da Patagonia, invece, i clienti scambiano l'abbigliamento vecchio per uno sconto sui nuovi articoli, mentre l'azienda rivende i loro capi usati ad altri clienti³⁰.

³⁰Aditya Vedantam "Trade-In or Sell in My P2P Marketplace: A Game Theoretic Analysis of Profit and Environmental Impact"- SageJournals (2021)

Secondo Vedantam incoraggiare il riutilizzo sembra una mossa ecologica, ma i gruppi *advocacy* accusano alcune aziende di abbigliamento di *greenwashing* ovvero di rappresentare erroneamente il loro impatto, ad esempio, le offerte di *trading* possono incentivare i clienti a comprare di più e in realtà aumentare il consumo complessivo.

Questo articolo intende fornire linee guida utili per le organizzazioni non governative (NGO) e i gruppi di *advocacy* ambientale su come promuovere modelli di business circolari efficaci.

Attuare come iniziativa il *resale* è meglio che gettare capi non venduti, tuttavia, non essendoci prove che queste iniziative si traducano in una minore produzione, brand e piattaforme varie non fanno altro che promuovere un'idea di costante novità come qualcosa di positivo.

A proposito dell'*overconsumption*, gli *influencer* sono coloro che per primi promuovono questo fenomeno, non mostrandosi mai al proprio pubblico con lo stesso capo d'abbigliamento. La cultura dell'ostentazione promossa dagli *influencer*, che mostrano stili di vita lussuosi e consumistici, spinge i *follower* a emulare questi comportamenti contribuendo ulteriormente al sovra consumismo.

Dunque, si può affermare che il *resale* non è il problema ma parte della soluzione solo se abbinato ad un comportamento d'acquisto consapevole e che privilegia il comprare meno cose nuove, c'è il rischio, infatti, che con il *resale* cambi la modalità in cui consumiamo ma non l'approccio.

Capitolo 3. Il futuro del fashion luxury: Gucci Preloved ed il ruolo del Metaverso

3.1. Una significativa trasformazione digitale

Negli ultimi anni, l'industria della moda di lusso ha subito una significativa trasformazione digitale. Questo cambiamento è stato guidato da una serie di innovazioni tecnologiche che hanno rivoluzionato non solo il modo in cui i prodotti vengono creati e distribuiti, ma anche come i consumatori interagiscono con i marchi.

Le tecnologie principali che hanno alimentato questa trasformazione includono l'intelligenza artificiale (AI), la *blockchain* e la realtà aumentata (AR).

Queste innovazioni non solo migliorano l'efficienza e la sostenibilità dell'operazione, ma offrono anche esperienze di shopping personalizzate e immersive.

La capacità dell'AI di gestire e analizzare grandi volumi di dati ha permesso ai marchi di moda di personalizzare le esperienze di *shopping* in modi impensabili fino a pochi anni fa.

Le chatbots, basate sull'AI, rappresentano un innovativo canale di comunicazione con la clientela, in grado di fornire interazioni personalizzate, risposte tempestive e una disponibilità continua. Questi strumenti tecnologici permettono ai marchi di moda di gestire un numero elevato di richieste da parte dei clienti in modo efficiente e a costi contenuti, contribuendo significativamente all'incremento della soddisfazione del cliente.

Le applicazioni di prova virtuale, che utilizzano l'AI per permettere ai clienti di provare capi virtualmente, hanno migliorato significativamente l'esperienza dello *shopping online*. Queste applicazioni non solo aumentano la fiducia dei consumatori negli acquisti online, ma riducono i resi, contribuendo a una maggiore sostenibilità.

La *blockchain* sta rivoluzionando l'industria della moda di lusso attraverso la sua capacità di fornire tracciabilità e trasparenza lungo l'intera catena di approvvigionamento.

La *blockchain* permette ai marchi di dimostrare l'origine e la qualità ambientale dei loro prodotti, proteggendo l'immagine del marchio e garantendo l'autenticità dei prodotti. Questa tecnologia è particolarmente utile per affrontare le preoccupazioni dei consumatori riguardo alla sostenibilità e all'etica della produzione.

La *blockchain* aiuta a risolvere i problemi di protezione dei dati, riducendo la simmetria informativa e prevenendo le frodi, inclusa quella nei pagamenti. Un esempio significativo è l'*Aura Blockchain Consortium*, una collaborazione tra LVMH, Prada Group e Cartier, che utilizza la *blockchain* per sviluppare una piattaforma comune che aumenta la trasparenza e la fiducia dei consumatori.

La realtà aumentata (AR) sta diventando una tecnologia chiave per migliorare l'esperienza di *shopping online* dei consumatori di moda di lusso. Quest'ultima offre interattività, immersione e personalizzazione, migliorando il processo decisionale dei consumatori aumentando le vendite. Le applicazioni AR permettono ai clienti di visualizzare come apparirebbero i capi indossati, migliorando la fiducia degli acquisti online.

L'AR si integra con altre tecnologie digitali per creare esperienze di marca immersive nel metaverso, un ecosistema emergente che combina il mondo fisico e virtuale³¹.

Due esempi di successo nella trasformazione digitale nel settore del lusso sono Burberry e Farfetch.

Burberry è un esempio di come un marchio di lusso tradizionale possa abbracciare con successo la trasformazione digitale. Ha modernizzato il suo sito web per renderlo più interattivo e *user-friendly*, migliorando l'esperienza di acquisto online.

Il sito è diventato un luogo dove i clienti possono esplorare le collezioni, vedere video delle sfilate e acquistare prodotti direttamente.

I negozi Burberry sono stati dotati di tecnologie digitali avanzate. Ad esempio, l'uso di specchi interattivi con realtà aumentata consente ai clienti di vedere come i capi appaiono in diverse condizioni di luce e angolazioni. Inoltre, l'integrazione di RFID (*Radio Frequency Identification*) aiuta nella gestione dell'inventario e offre una maggiore tracciabilità dei prodotti.

Un altro esempio significativo è Farfetch, una piattaforma operante nel commercio online di articoli di moda, lusso e design, una realtà che ha utilizzato la tecnologia per rivoluzionare il settore del luxury fashion.

Tra gli elementi chiave della strategia di Farfetch vi è la piattaforma di e-commerce, la quale connette clienti con *boutique* di lusso indipendenti dislocate in tutto il mondo.

³¹ "Digital Transformation for Fashion and Luxury Brands"- Wilson Ozuem, Silvia Ranfagni, Michelle Willis (2024)

Questo modello consente ai clienti di accedere a una vasta gamma di prodotti di lusso, che altrimenti sarebbero difficili da reperire.

Questa azienda ha integrato la realtà aumentata per migliorare l'acquisto online e ha creato un ecosistema digitale che integra tutte le fasi del processo d'acquisto, dalla scoperta del prodotto alla consegna, offrendo un'esperienza d'acquisto senza interruzioni e altamente personalizzata.

Farfetch è stata una delle prime aziende di moda di lusso a utilizzare la blockchain, migliorando la tracciabilità e l'autenticità dei prodotti di lusso. Questa tecnologia permette di certificare l'origine dei prodotti, aumentando la fiducia dei clienti e la trasparenza nella catena di approvvigionamento³².

3.1.1. L'ascesa della moda digitale e la rivoluzione del virtual try-on

Nel 2012 Diane Von Furstenberg utilizzò per la prima volta in una sfilata i Google Glass, da allora la tecnologia ha fatto enormi progressi, portando allo sviluppo di visori avanzati come il Vision Pro di Apple.

Questi dispositivi hanno rivoluzionato il settore, spostando l'attenzione verso un'esperienza digitale della moda. Collaborazioni tra marchi di lusso e tecnologie AR sono sempre più comuni, suggerendo che questa tendenza continuerà a crescere.

Un esempio recente è la Metaverse Fashion Week 2023 su Decentraland, un evento interamente virtuale che ha presentato la moda in un contesto completamente digitale. Inoltre, piattaforme come Roblox ospitano negozi virtuali di marchi come Gucci e Burberry, dove gli utenti possono acquistare abiti di lusso per i loro avatar.

L'AR viene utilizzata non solo per migliorare l'esperienza d'acquisto, ma anche per creare un legame emotivo tra i consumatori e i marchi.

Essa è collegata all'immagine degli NFT, che offre una nuova dimensione di esclusività nel mercato della moda, proteggendo la semplicità dei prodotti tramite blockchain.

Una prossima evoluzione del settore moda è la tecnologia di *Try-On* virtuale, che permette agli utenti di visualizzare in anteprima come un capo d'abbigliamento apparirebbe indossato, senza la necessità di provarlo fisicamente.

³² "Business Intelligence and Modelling"- Damiano P. Sakas, Dimitrios K. Nasiopoulos, Yulia Tarathuina, International Conference on Business Intelligence & Modelling (2021)

Uno dei principali problemi degli acquisti online, infatti, è rappresentato dalla difficoltà nel visualizzare come un capo potrebbe adattarsi al proprio corpo, oltre alla difficoltà nella scelta della taglia.

Questo spesso porta ad un elevato numero di resi, che non solo compromettono la soddisfazione del cliente, ma comportano anche costi elevati e un impatto ambientale significativo.

La moda digitale, a tal proposito, rappresenta una soluzione efficace poiché, restando esclusivamente virtuale, è quasi interamente sostenibile. Per raggiungere una sostenibilità totale, basta che i produttori di moda utilizzino fonti energetiche pulite e rinnovabili.

Tramite la creazione al computer e l'approvazione come file, il marchio può essere in grado di eliminare tutti gli sprechi di tessuto e altre materie prime nella fase di sviluppo.

Ad oggi, vi sono numerose tecniche avanzate per migliorare l'esperienza d'acquisto online tramite la tecnologia *virtual try-on* (VTO).

Queste tecniche mirano a superare le limitazioni dei metodi tradizionali VTO, rendendo la simulazione del capo indossato ancora più realistica e precisa.

Tra le principali tecniche ci sono: *Optical Flow Warp Module* (OFWM), questa tecnica si focalizza sui cambiamenti di flusso ottico tra l'immagine della persona e quella del capo d'abbigliamento. Il modulo permette di allineare deformare accuratamente il capo virtuale in base al corpo dell'utente, garantendo che il capo si adatti perfettamente realisticamente le curve e alla postura della persona; il *Feature Refine Warp Module* (FRWM), un modulo progettato per migliorare ulteriormente le caratteristiche astratte e ridurre l'influenza di rumori di fondo nell'immagine. Questo modulo assicura che le pieghe e le deformazioni del capo siano realistiche, anche in presenza di occlusione, con un braccio che copre parzialmente il corpo; *Knowledge Distillation*, tecnica utilizzata per trasferire conoscenze da una rete più complessa (*teacher network*) a una rete più semplice (*student network*). Questa tecnica permette al sistema di auto apprendere attraverso l'auto supervisione, migliorando la qualità delle immagini generate senza necessità di intervento umano.

Tecnologie come il *deep learning* e l'intelligenza artificiale continueranno a migliorare la qualità e la precisione delle simulazioni.

Marchi di lusso e piattaforme social come Snapchat utilizzano il VTO per permettere ai clienti di provare virtualmente abiti e accessori e questo non solo aumenta l'engagement, ma anche la conversione delle vendite, poiché i clienti sono più sicuri delle loro scelte.

La *Self-Supervised Feature Matched Virtual Try-On Network* (SFMN) è una rete avanzata progettata da Shiyi Jiang e i suoi colleghi nel 2023 per migliorare la precisione la qualità delle immagini generate durante il processo di *virtual try-on*. Questa rete è stata sviluppata con l'obiettivo di superare le limitazioni dei metodi precedenti, che spesso richiedevano segmentazione o analisi umane aggiuntive che potevano introdurre errori e aumentare la complessità computazionale.

L'SFMN È in grado di generare i risultati di alta qualità direttamente da immagini del corpo umano dei capi di abbigliamento, senza necessità di input aggiuntivi. La rete utilizza una combinazione di tecniche avanzate, come l'OFWM e il FRWM citati precedentemente, per ottenere un allineamento preciso e una deformazione realistica del capo.

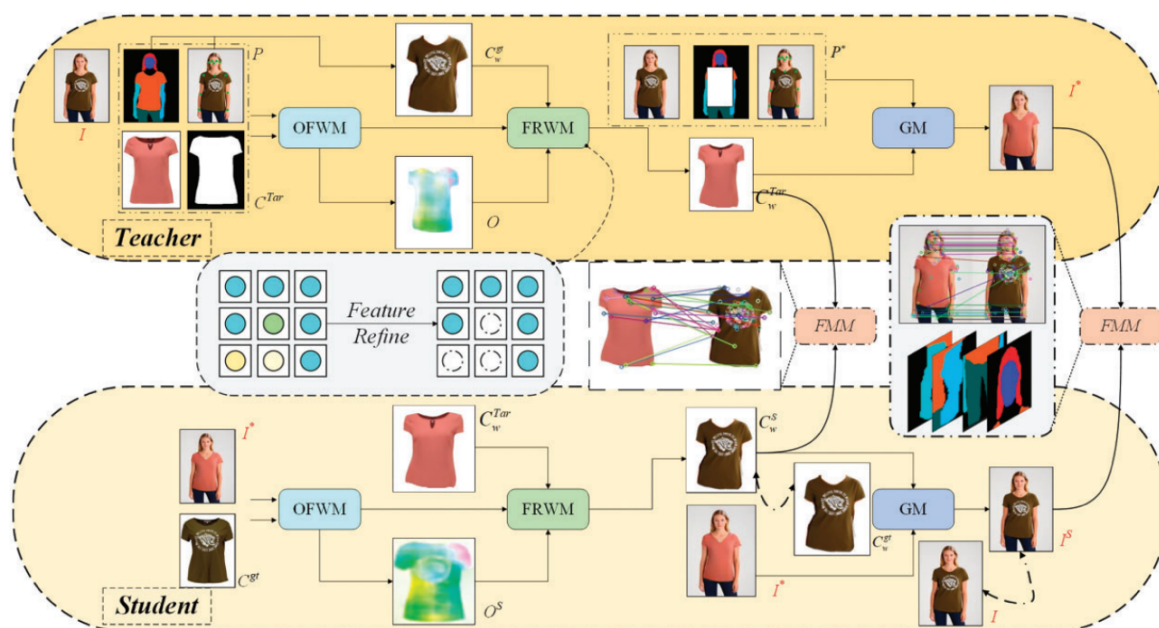


Figura 3.1.1. La principale struttura della rete neurale SFMN, “Self-supervised feature matched virtual try-on”- *Journal of Computational Design and Engineering* (2023).

La figura 3.1.1. mostra il funzionamento della rete neurale chiamata *Self-Supervised feature Matched Virtual Try-On Network* (SFMN). Questa rete si basa su due parti principali: la *Teacher Network* (in alto) e la *Student Network* (in basso).

La *Teacher Network* è come un “insegnante” che addestra la *Student Network*.

Prende un'immagine della persona, un'immagine segmentata del corpo, e un'immagine del capo d'abbigliamento da provare. Utilizza queste immagini per calcolare come il capo dovrebbe adattarsi al corpo, correggendo eventuali deformazioni e allineando accuratamente l'ambito sulla persona. Questa rete genera un'immagine finale di qualità che serve come guida per la *student network*. Quest'ultima, una volta addestrata dalla *teacher network* può operare in modo autonomo. Riceve come input l'immagine della persona e del capo d'abbigliamento, E utilizza le informazioni apprese per generare una simulazione del capo d'abbigliamento indossato. Anche se non ha accesso a tutti i dettagli della *teacher network*, la *student network* è in grado di produrre risultati molto realistici grazie al processo di addestramento e alla correzione delle deformazioni. Nell'immagine, dunque, viene illustrato come questi due moduli lavorano insieme per migliorare il processo di prova virtuale, rendendo il tutto più preciso, realistico e utile per i consumatori che vogliono provare gli abiti prima di acquistarli online³³.

3.1.2. Collaborazioni tra alta moda e piattaforme second-hand

Nel contesto attuale della moda, la sostenibilità e l'innovazione tecnologica sono diventati i pilastri fondamentali per i marchi di lusso. Le piattaforme *second-hand*, un tempo viste come segmenti di nicchia, stanno emergendo come *partner* strategici per i brand di alta moda, facilitando la trasformazione verso un'economia più circolare e sostenibile. Uno dei principali *driver* di queste collaborazioni è la crescente consapevolezza ambientale tra i consumatori, specialmente tra le generazioni più giovani. I marchi di lusso, tradizionalmente associati a prodotti esclusivi e a lunga durata, vedono nelle piattaforme *second-hand* un'opportunità per allineare i loro valori di qualità ed esclusività con quelli della sostenibilità.

Attraverso la rivendita e il noleggio, i marchi possono generare entrate continue dai loro prodotti, anche dopo la prima vendita, aumentando così il valore a lungo termine degli articoli.

Uno dei principali vantaggi nelle collaborazioni con piattaforme *second-hand* è la possibilità di estendere significativamente il ciclo di vita dei prodotti di lusso. Questa funzione ha un impatto diretto sul valore percepito del marchio. Quando un prodotto di

³³ "Self-supervised feature matched virtual try-on", Journal of Computational Design and Engineering (2023).

lusso mantiene il suo valore nel tempo e può essere rivenduto a un prezzo considerevole, rafforza l'immagine del marchio come sinonimo di qualità ed esclusività. Inoltre, i marchi di lusso possono beneficiare economicamente da queste collaborazioni, poiché i prodotti rivenduti o noleggiati possono generare entrate continue; ciò contribuisce anche a una maggiore sostenibilità, riducendo la necessità di produrre nuovi articoli.

Un altro vantaggio chiave delle collaborazioni è la capacità di attrarre nuovi segmenti di mercato, in particolare i giovani consumatori. Le nuove generazioni, come Millennials e Gen Z, sono più propensi a fare scelte di consumo basate su valori etici e sostenibili. Questi consumatori cercano prodotti che non solo rispondano alle loro esigenze estetiche, ma che riflettano anche un impegno verso la sostenibilità e la responsabilità sociale.

Le piattaforme *second-hand* rendono i prodotti di lusso accessibili a un pubblico più ampio. I giovani consumatori, che potrebbero non essere in grado di permettersi articoli di lusso nuovi, trovano nelle piattaforme second-hand un'opportunità per accedere a prodotti di alta gamma a prezzi più contenuti. Attraverso queste collaborazioni, non solo si risponde alle aspettative dei consumatori moderni ma si crea anche un senso di comunità e appartenenza attorno al marchio, rafforzando la fedeltà e il valore del brand rendendolo, talvolta, più inclusivo³⁴.

3.1.3. I diversi modelli di business delle piattaforme second-hand

L'attuale contesto di mercato offre diverse ragioni per cui i brand dovrebbero considerare seriamente l'ingresso nel settore della rivendita. In primo luogo, è evidente come il commercio di prodotti di seconda mano stia vivendo una fase di espansione significativa. Piattaforme online come Vinted e The Next Closet stanno registrando una crescita esponenziale, sia in termini di popolarità che di volume di scambi. Allo stesso modo, l'utilizzo di gruppi su Facebook per lo scambio di beni e le transazioni su piattaforme come Marktplaats sono ormai pratiche diffuse tra i consumatori.

Parallelamente, si assiste a una trasformazione delle esigenze dei consumatori. Essi continuano a cercare i prodotti a prezzi competitivi, ma manifestano sempre più un forte desiderio di riutilizzare gli articoli, per contribuire alla riduzione degli sprechi e delle

³⁴ “Novel Sustainable Alternative Approaches for the Textiles and Fashion Industry” - Subramanian Senthilkannan Muthu (2023)

emissioni. Un esempio emblematico è rappresentato da Denham, che propone un servizio di riparazione per prolungare la vita utile dei propri prodotti, incrementandone così la sostenibilità. L'impatto ambientale di un prodotto di seconda mano rispetto a uno nuovo è considerevolmente inferiore. Si stima, infatti, che l'impronta di carbonio di un articolo usato si è ridotta dell'82%.

La domanda fondamentale che diverse case di moda si sono poste è: la rivendita si integra con la strategia del mio marchio?

Scegliere di entrare nel mercato della rivendita può essere parte integrante di una strategia di sostenibilità, ma può anche contribuire all'estensione del valore del cliente (*Customer Lifetime Value*) nel tempo e all'aumento della frequenza di acquisto.

Si pensi, ad esempio, alla possibilità per i clienti di vendere una vecchia borsa, delle scarpe o un vestito per finanziare l'acquisto di nuovi articoli, utilizzando il ricavato come forma di sconto sul nuovo acquisto.

Inoltre, clienti che cambiano taglia potrebbero voler vendere un capo in taglia L per acquistarlo in taglia M. I dati raccolti in queste transazioni diventano estremamente preziosi per l'attività di comunicazione e marketing, permettendo un perfezionamento delle strategie di targeting. Si crea così un circolo virtuoso, dove brand e clienti traggono entrambi vantaggio.

Per valutare se la rivendita dei propri prodotti possa risultare conveniente, è utile iniziare analizzando se questi vengano già offerti nei principali *marketplace* (come Vinted, Marktplaats o gruppi Facebook dedicati alla compravendita), ciò potrebbe rappresentare un'opportunità per centralizzare i dati relativi a queste transazioni del proprio portale e instaurare un contatto diretto con i clienti. Per quanto riguarda l'approccio iniziale e il modello di business da adottare, è importante considerare che i consumatori, soprattutto nei settori della moda e dell'arredamento, sono abituati a rinnovare frequentemente proprio acquisti e spesso fanno ricorso a opzioni di seconda mano, sia per vendere che per comprare.

Tra i principali modelli di business che vengono utilizzati nelle piattaforme *second-hand* sono: il modello *Peer-to-Peer* (P2P), in cui la piattaforma facilita la transazione e la spedizione tra l'acquirente e il venditore, senza la necessità di mantenere un inventario proprio. Uno dei vantaggi principali è che la piattaforma non deve gestire scorte di magazzino, riducendo così i costi operativi. Tuttavia, possono sorgere alcune attività di

assistenza clienti, ma queste possono essere gestite direttamente tra le parti coinvolte nella transazione. In questo modello, il pagamento viene effettuato solo dopo che l'acquirente ha ricevuto il prodotto.

Un esempio eccellente di una soluzione *Peer-to-Peer* di successo è Circle di NA-KD.com. Questo sistema permette ai clienti di NA-KD di vendere i propri articoli usati direttamente tramite il sito, utilizzando le stesse funzionalità di una normale esperienza di *shopping online*.

Un cliente che ha acquistato un prodotto sul sito può accedere al proprio *account* e visualizzare la cronologia degli ordini. Qui trova l'opzione per mettere in vendita un articolo che non usa più. Il cliente inserisce le informazioni necessarie e carica le foto per mostrare le condizioni dell'articolo. NA-KD utilizza le foto originali e la descrizione del prodotto già presenti nel suo database per creare l'inserzione. Questo significa che il cliente non deve preoccuparsi di scrivere una nuova descrizione e scattare nuove foto se non lo desidera. Una volta che l'inserzione è attiva, gli altri utenti possono acquistare il prodotto usato e la piattaforma gestisce l'intero processo di pagamento e spedizione, generando etichette di spedizione prepagate per il venditore. Una caratteristica notevole di questo sistema è che i clienti possono aggiungere al carrello sia articoli nuovi che di seconda mano nella stessa sessione di acquisto, rendendo l'esperienza fluida e integrata.

Un altro esempio di modello di business è il *Buy-Back* (Modello di Acquisto e Rivendita), consiste nel riacquisto di prodotti di seconda mano direttamente dai clienti da parte dell'azienda o di un terzo. Questo approccio consente all'azienda di ottenere margini più elevati quando rivende il prodotto o di offrire credito da spendere nel negozio ai clienti, incentivandoli a fare nuovi acquisti. Tuttavia, il modello comporta un rischio: l'azienda non può essere certa che il prodotto acquistato verrà effettivamente venduto di nuovo.

L'intero processo di acquisto, pulizia, riparazione e spedizione dei prodotti può essere gestito internamente dall'azienda oppure affidato a un *partner* esterno. Se si decide di gestire tutto internamente, l'investimento iniziale sarà maggiore, ma in cambio l'azienda avrà un controllo completo sul processo. Inoltre, mantenere il processo interno può avere un impatto positivo sull'esperienza del cliente e sulla percezione del marchio, dato che fidelizzare i clienti esistenti è molto più economico e semplice che acquisirne di nuovi. Un esempio di successo di questo modello è quello di Patagonia, che ha sapientemente combinato i programmi di fidelizzazione dei clienti con la rivendita di prodotti. Patagonia

gestisce un ambiente di e-commerce per la vendita di prodotti di seconda mano, ma ha esternalizzato l'intero *back-office* a Trove. Trove si occupa di riacquistare i prodotti, ripararli, pulirli, scattare nuove foto e gestire la logistica. I clienti ricevono un credito da spendere nel negozio in cambio del loro articolo usato, che possono utilizzare per acquistare nuovi prodotti o altri articoli di seconda mano. In questo modo, Patagonia assicura che il denaro rimanga all'interno dell'azienda, gestendo il tutto in modo intelligente e sostenibile.

Un ulteriore caso di business è il *Consignment* (Conto Vendita), in cui il pagamento finale viene effettuato solo quando il compratore ha pagato e il venditore ha approvato la vendita. Questo significa che non è necessario finanziare anticipatamente l'acquisto dei prodotti, riducendo così i rischi finanziari per l'azienda. Tuttavia, questo approccio comporta margini di profitto più bassi e non permette di ricompensare immediatamente il venditore con un credito da spendere nel negozio, poiché questo può essere utilizzato solo dopo che la vendita è stata completata.

Una delle aziende pioniere che facilita soluzioni di rivendita *peer-to-peer*, *consignment* e *buy-back* per i grandi marchi è Reflaunt.

Il sito Reflaunt.com fornisce software che permette di avviare rapidamente un modello di business di rivendita, con una completa integrazione su Shopify. Un ulteriore vantaggio è che Reflaunt collabora con oltre 25 marketplace di rivendita, tra cui Farfetch e Net-a-Porter, permettendo di vendere i prodotti di un'azienda su queste piattaforme e di introdurre la stessa a nuovi clienti. Reflaunt offre tutti i modelli di business precedentemente analizzati (*peer-to-peer*, *consignment* e *buy-back*) e ha l'obiettivo di alleggerire completamente il carico di lavoro dei marchi quando si tratta di gestire la rivendita³⁵.

3.2. Gucci Preloved: Un'Iniziativa per la Moda Circolare

Gucci Preloved è un'iniziativa lanciata da Gucci in collaborazione con la piattaforma di rivendita di lusso Vestiaire Collective, che si inserisce nel più ampio impegno del marchio verso la sostenibilità e l'economia circolare. Annunciata nel marzo 2023, questa iniziativa

³⁵ "4 Recommerce business models to make resale part of your e-commerce strategy", Coen Fredriks (2024)

rappresenta un passo significativo nel panorama del lusso, dove la sostenibilità è diventata un pilastro fondamentale della strategia aziendale.

Questo programma, sviluppato in collaborazione con la piattaforma di rivendita di lusso Vestiaire Collective, di cui la società madre di Gucci, Kering, detiene una partecipazione del 5%, ha dato vita a un sito dedicato alla rivendita di alcuni prodotti più iconici di Gucci, distribuiti in 26 negozi in tutta Europa. Gucci aveva già esplorato il mercato della rivendita in passato, essendo uno dei primi marchi di lusso a collaborare con The RealReal in uno dei suoi negozi. Tuttavia, questa nuova partnership mira a massimizzare la portata, il valore e il potenziale della rivendita.

Gucci Preloved permette ai clienti di vendere e acquistare articoli Gucci di seconda mano attraverso Vestiaire Collective. Questo non solo prolunga il ciclo di vita dei prodotti Gucci, riducendo l'impatto ambientale associato alla produzione di nuovi articoli, ma garantisce anche che gli articoli acquistati siano autentici e di alta qualità, grazie ai rigorosi processi di verifica di Vestiaire Collective.

Questa iniziativa si differenzia da altre operazioni di rivendita di lusso poiché supportata direttamente dal marchio, che offre un livello di autenticità e fiducia superiore rispetto ad altre piattaforme di rivendita non affiliate. Gucci Preloved si distingue anche per la sua componente educativa: attraverso il sito web di Gucci e la piattaforma di Vestiaire Collective, i consumatori vengono educati sul valore del "preloved", ossia *second-hand*, sull'importanza della sostenibilità e su come il riutilizzo dei prodotti possa contribuire a un futuro più verde.

Gucci Preloved non è solo un programma di rivendita, ma rappresenta un cambio di paradigma nel modo in cui i marchi di lusso operano nel mercato moderno.

Ancora oggi molti marchi di lusso evitano il *second-hand* per paura di diluire l'esclusività dei loro prodotti. Tuttavia, con Gucci Preloved, il marchio sfida questa convenzione, dimostrando che il lusso può coesistere con la sostenibilità senza compromettere il valore del brand. Questa iniziativa non solo rafforza l'impegno di Gucci verso pratiche più sostenibili, ma offre anche un modello che altri marchi di lusso potrebbero seguire.

3.2.1. La SWOT Analysis

La *SWOT Analysis* è uno strumento di pianificazione strategica utilizzato per identificare i punti di forza (*Strengths*), debolezze (*Weaknesses*), opportunità (*Opportunities*) e minacce (*Threats*) di un'organizzazione.

Questa analisi ha le sue radici negli anni '60, durante un progetto di ricerca condotto presso lo Stanford Research Institute (SRI) da Albert Humphrey, ma questa attribuzione è ancora oggetto di discussione.

Inizialmente, il metodo era conosciuto come *SOFT Analysis*, un acronimo che descriveva il presente e il futuro delle operazioni aziendali in termini di aspetti soddisfacenti, opportunità, difetti e minacce. Nel tempo, questo metodo si è evoluto nella forma moderna della SWOT.

La SWOT è ampiamente utilizzata perché fornisce una visione chiara e semplice delle dinamiche interne ed esterne che influenzano un'organizzazione. Le sue applicazioni spaziano dalla gestione aziendale alla pianificazione strategica, all'analisi della concorrenza e persino alla valutazione di progetti specifici.

Pur essendo ampiamente riconosciuta per il suo ruolo nel facilitare la formazione di strategie aziendali o personali attraverso l'analisi di elementi interni ed esterni, la *SWOT analysis* non è priva di critiche. Alcuni ritengono che questo strumento risulti troppo superficiale e standardizzato, il che potrebbe compromettere i risultati, soprattutto se le conclusioni vengono fraintese o utilizzate in modo errato. Questo rischio è particolarmente rilevante quando l'analisi SWOT viene condotta senza una riflessione critica da parte di un gruppo collettivo: se solo poche persone partecipano all'analisi, aumenta il pericolo di interpretazioni errate degli *input*, portando a risultati fuorvianti. Inoltre, le organizzazioni possono concentrarsi eccessivamente su un solo aspetto dell'analisi, perdendo di vista gli altri elementi critici della matrice.

Infine, la SWOT cattura la situazione interna ed esterna in un momento specifico, mentre nella realtà l'ambiente è in costante evoluzione.

Nel complesso, questa analisi rimane uno strumento utile e conveniente per le aziende poiché, se utilizzata correttamente, può fornire una base solida per prendere decisioni strategiche informate e migliorare la competitività aziendale.

3.2.2. La SWOT analysis di Gucci

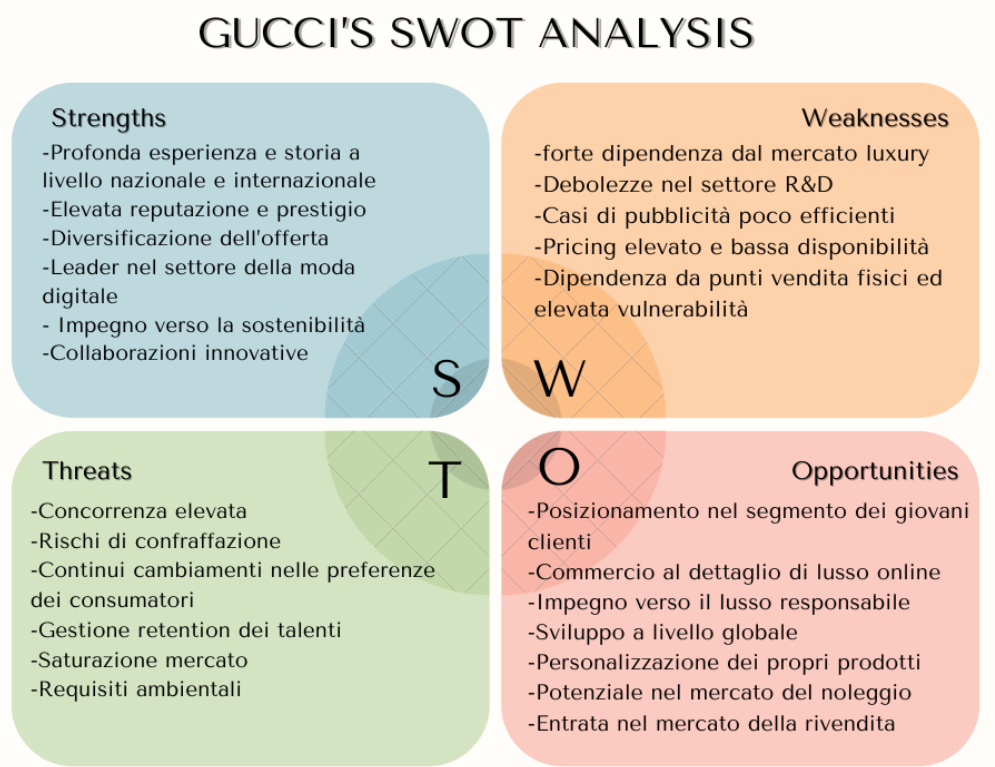


Figura 3.2.2. Analisi SWOT di Gucci, realizzata con CANVA

La SWOT Analysis è un modello che consente ad un'azienda come Gucci di confrontare la propria attività e le proprie prestazioni con quelle dei concorrenti.

Gucci, riconosciuto come un marchio di punta nei settori della moda e del lusso, trae vantaggio da diversi punti di forza.

Gucci si distingue per la sua profonda esperienza ed il suo lungo percorso storico.

È stata una delle prime case di moda ad espandersi in mercati internazionali, in particolare negli Stati Uniti e in Europa, consolidando la sua posizione come leader globale nel settore della moda. Al 31 dicembre 2023, Gucci contava ben 538 negozi attivi in tutto il mondo.

Un altro aspetto fondamentale è il suo patrimonio di marca e riconoscimento. Gucci ha costruito la sua reputazione su una lunga tradizione di lusso, questo prestigio si riflette nel valore del marchio, stimato intorno ai 17,8 miliardi di dollari nel 2023.

L'ampiezza della gamma di prodotti di Gucci è un altro elemento di forza. Il brand offre un assortimento completo che spazia dagli abiti di alta moda agli articoli in pelle di lusso, passando per calzature e accessori.

Questa diversificazione permette a Gucci di attrarre una clientela vasta e di posizionarsi come un punto di riferimento per i beni di lusso in numerose categorie, soddisfacendo le esigenze di consumatori con interessi diversi.

Gucci ha inoltre saputo adattarsi alla rivoluzione digitale, sfruttando efficacemente le piattaforme online e i social media per costruire e rafforzare il proprio legame con un pubblico sempre più vasto. Con oltre 52 milioni di follower su Instagram e più di 2 milioni di "Mi piace" su Facebook, Gucci è riuscita a utilizzare strategie di marketing digitale all'avanguardia, consolidando così la sua posizione di leader nel settore della moda digitale.

In un'epoca in cui la sostenibilità è diventata una priorità, Gucci ha adottato un approccio proattivo, integrando le preoccupazioni ambientali nel proprio modello di business. Questo impegno verso la sostenibilità è particolarmente apprezzato dai giovani consumatori, che sempre più spesso scelgono prodotti in linea con i loro valori ecologici e sociali.

Le collaborazioni strategiche con artisti, celebrità e designer hanno permesso a Gucci di mantenere un'immagine fresca e rilevante, attirando nuovi consumatori e stimolando il dibattito nell'industria della moda, in continua evoluzione.

Infine, la forte collaborazione con il gruppo Kering rafforza ulteriormente la posizione di Gucci nel mercato del lusso. Le risorse finanziarie e l'esperienza di Kering nella gestione di marchi di lusso supportano l'innovazione e l'espansione di Gucci, consentendo al marchio di perseguire con successo la sua visione strategica e di crescita.

La forte dipendenza di Gucci dal mercato del lusso rappresenta un punto debole significativo. Il modello di business dell'azienda si basa prevalentemente su questo segmento di alta gamma, rendendola particolarmente sensibile alle fluttuazioni economiche e alle tendenze dei consumatori. Questa dipendenza comporta un rischio per le vendite e la redditività, specialmente durante le recessioni economiche, quando i consumatori tendono a ridurre la spesa per beni di lusso.

Nonostante gli investimenti consistenti in ricerca e sviluppo (R&D), Gucci risulta inferiore rispetto ai concorrenti in termini di innovazione. Questa debolezza potrebbe conferire un vantaggio competitivo ai rivali, influenzando negativamente i guadagni e il valore di mercato di Gucci.

Le campagne pubblicitarie di Gucci hanno spesso subito critiche dal pubblico, un caso di cattiva *rèclame* c'è stato nel 2019 con il *pullover blackface*, ossia un maglione nero dotato di cappuccio e adornato con labbra rosse caricaturali che ha generato uno scandalo sui social network. Il marchio ha avuto un crollo d'immagine a seguito della pubblicazione delle foto del maglione con cappuccio, ampiamente associato sui social alla pratica della *blackface*, utilizzata quando persone con tratti caucasici imitano i tratti somatici della popolazione nera, con costumi o trucchi: un travestimento stereotipato, percepito come un'espressione di razzismo. A seguito di questo episodio Gucci ha ritirato il prodotto dal mercato, pubblicando un messaggio di scuse e impegnandosi a promuovere maggiormente la diversità nelle sue creazioni. Ciò ha causato una perdita del 2% del suo giro d'affari nordamericano facendo scattare l'allarme.

Un'ulteriore debolezza è data dalla sua strategia di pricing elevato e la disponibilità limitata.

Nonostante la crescita nel commercio digitale, Gucci continua a fare un ampio affidamento sui punti vendita fisici. Questa dipendenza rende il marchio vulnerabile a disastri globali e interruzioni geopolitiche, come nel caso della pandemia COVID-19.

Per quanto riguarda le opportunità nella sua analisi SWOT sono ampie e variegate.

La consapevolezza del marchio sta crescendo tra i giovani. Gucci, con la sua offerta di lusso, si sta posizionando come leader nel soddisfare le esigenze di questa nuova classe di giovani clienti benestanti. Il patrimonio del marchio e la qualità dei suoi prodotti possono convincere questo segmento di mercato, offrendo valore aggiunto che va oltre il semplice prezzo.

La generazione Z, tecnologicamente più avanzata, preferisce fare acquisti online confrontando facilmente prezzo, qualità e materiali.

Questa trasformazione verso il digitale offre a Gucci un'opportunità per potenziare la propria attività online. Seguendo le recenti tendenze di crescita nel commercio al dettaglio

di lusso online, Gucci potrebbe creare un'esperienza di shopping online semplice e coinvolgente.

Un elemento di ulteriore importanza è la domanda di beni sostenibili ed eticamente prodotti, che è in forte crescita. Gucci ha l'opportunità di porsi come pioniere del cambiamento, investendo nella sostenibilità e dimostrando il proprio impegno verso materiali eco-compatibili. Ad oggi sono ancora poche le case di moda di lusso a seguire valori etici e sostenibili, perciò, Gucci è ancora in grado di consolidare il proprio ruolo di leader nella moda di lusso responsabile.

Gucci ha un grande potenziale anche in mercati come Cina, India e Sud-est asiatico, grazie alla loro rapida espansione economica. Il brand può svilupparsi a livello globale mirando a classi medie e benestanti in crescita in queste economie, incrementando le vendite e attirando nuovi seguaci.

Un'altra importante opportunità per Gucci è rappresentata dalla "personalizzazione", una forma di esclusività che i clienti di lusso apprezzano. Il brand potrebbe trarre vantaggio da ciò offrendo servizi e prodotti personalizzati. Sfruttando la tradizione di artigianato del marchio, può soddisfare il desiderio dei clienti di esprimere la propria individualità attraverso prodotti ed esperienze su misura. Ciò può essere svolto o internamente all'azienda o tramite collaborazioni con artisti di moda. Gucci così come altre case di moda di lusso hanno spesso creato iniziative del genere, un esempio è stato il servizio *DIY*, ossia "*Do It Yourself*" lanciato da Gucci nel 2016, con l'obiettivo di lasciare al cliente l'opportunità di creare un capo customizzato che lo fa sentire unico.

Gucci potrebbe, inoltre, rivoluzionare il settore del lusso entrando nel mercato del noleggio e degli abbonamenti. Questa strategia potrebbe attrarre un pubblico che valorizza l'esperienza più che il possesso materiale.

I consumatori, sempre più attenti alla provenienza e all'etica della produzione preferiscono brand trasparenti, perciò Gucci potrebbe promuovere tecnologie per la trasparenza della catena di approvvigionamento. A tal proposito esplorare il mercato della rivendita, può rappresentare ad oggi per Gucci un vantaggio poiché potrebbe espandere la propria portata e attrarre acquirenti attenti alla sostenibilità che apprezzano i prodotti usati.

Per quanto riguarda i *threats*, ossia le minacce la concorrenza intensa è una di esse.

Nonostante la sua lunga storia e una forte identità del marchio, Gucci deve costantemente confrontarsi con altri marchi consolidati e nuovi entranti. La necessità di innovare nel design e nell'esperienza del marchio è essenziale per emergere in un mercato affollato.

Un'altra minaccia è rappresentata dalla contraffazione e dalla violazione dei diritti di proprietà intellettuale. La popolarità di Gucci lo ha reso un obiettivo privilegiato per i contraffattori, mettendo a rischio l'integrità del marchio e la fiducia dei clienti.

Le preferenze dei consumatori in continua evoluzione rappresentano un'altra sfida. Nell'era di Internet, i gusti dei clienti cambiano rapidamente, rendendo la moda particolarmente volatile. Gucci deve essere in grado di monitorare le tendenze senza perdere la propria identità.

La gestione e la *retention* dei talenti sono cruciali per Gucci, poiché la leadership creativa e l'innovazione nel design definiscono l'attrattiva del marchio. È fondamentale trattenere e coltivare personale di alta qualità per garantire la continuità creativa e mantenere la leadership di mercato. Tuttavia, i direttori creativi e i designer sono molto ricercati nel settore dell'alta moda rendendo difficile la *retention*. È necessario gestire con cura i trasferimenti di leadership per assicurare la continuità creativa e l'integrità del marchio.

Il rischio di saturazione del mercato è un'altra preoccupazione. L'espansione rapida di Gucci, soprattutto in regioni in crescita, comporta il rischio di sovraesposizione. L'apertura di nuovi punti vendita e canali online può migliorare la presenza del marchio, ma potrebbe anche ridurre l'appello esclusivo o esporlo a crisi economiche regionali. Un'espansione strategica e misurata è fondamentale per evitare ritorni decrescenti e garantire una crescita a lungo termine.

Infine, i requisiti ambientali stringenti rappresentano ulteriori sfide operative. La conformità a norme ambientali rigorose comporta investimenti significativi in materiali e processi sostenibili, il che potrebbe ridurre la disponibilità dei prodotti e aumentare i prezzi. Questi investimenti non sono solo una questione di gestione del rischio, ma possono anche indirizzare il settore verso una maggiore sostenibilità che rispecchia i valori dei clienti di oggi e futuri.

3.2.3. Swot Analysis di Vestiaire Collective

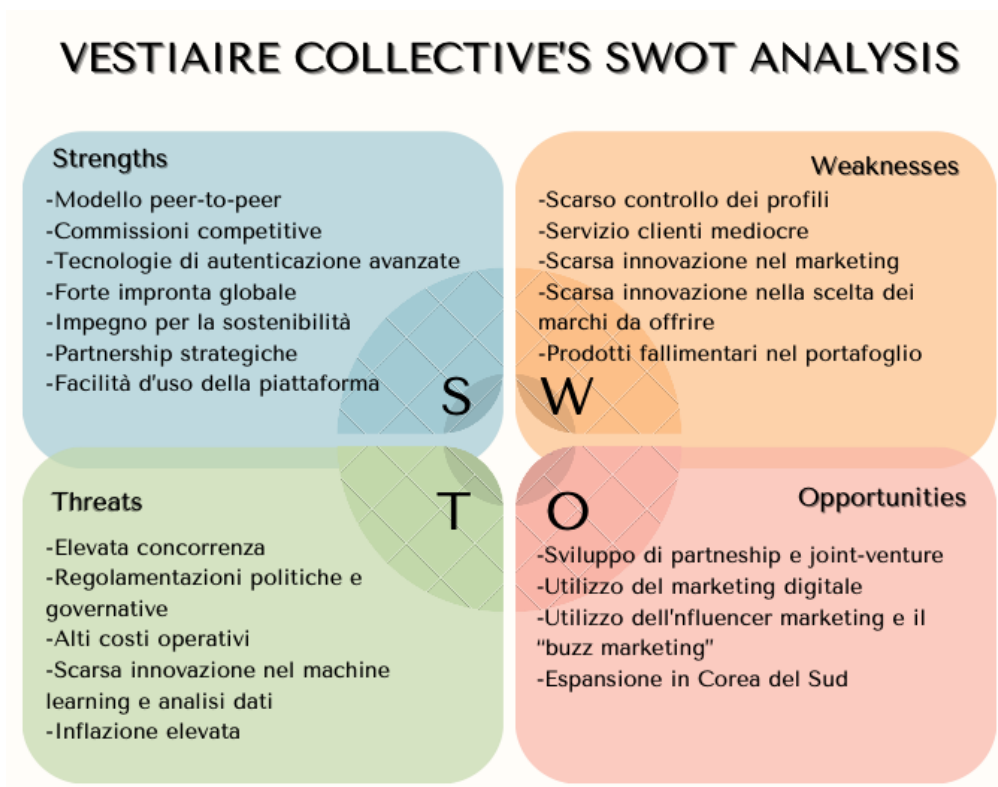


Figura 3.2.3. Analisi Swot di Vestiaire Collective, realizzata con CANVA

Vestiaire Collective è una piattaforma online, fondata a Parigi nel 2009 e dedicata alla compravendita di moda di lusso e di seconda mano.

La piattaforma consente agli utenti di acquistare e vendere articoli di moda di alta gamma, inclusi abbigliamento, accessori, scarpe e borse. Vestiaire Collective è, ad oggi, una delle principali piattaforme globali per la moda di seconda mano, promuovendo l'economia circolare e la sostenibilità nel settore del luxury fashion.

Un grande punto di forza di questa piattaforma risiede nel suo modello di vendita.

Molte aziende negli Stati Uniti stanno seguendo un modello di rivendita che consiste nell'acquistare prodotti di seconda mano da un venditore e rivenderli ai propri clienti.

Tuttavia, Vestiaire Collective opera come *marketplace peer-to-peer*, in cui il venditore scatta le foto, aggiorna i prodotti e spedisce gli articoli autonomamente.

Un'ulteriore forza di Vestiaire sono le sue commissioni competitive. Grazie a questo modello *peer-to-peer*, riescono a ridurre l'onere della gestione dell'inventario e il volume delle transazioni dal lato dell'azienda. Infatti, l'azienda riceve solo una commissione del 15% sulle transazioni superiori a 100 dollari nel mercato statunitense e riconosce ai venditori un compenso dell'85%. Questa condizione è molto più vantaggiosa per i rivenditori rispetto a quella offerta da una delle aziende concorrenti, The RealReal, in cui il sistema a livelli prevede una commissione che varia dall'80% sugli indumenti sotto i 50 dollari al 20% sulle borse sopra i 5.000 dollari.

Inoltre, Vestiaire Collective dispone delle migliori tecnologie di autenticazione.

Uno dei principali problemi del mercato del second-hand sta nell'autenticare ogni inserzione per rassicurare gli acquirenti che stanno acquistando un articolo autentico.

Questo rappresenta un punto di forza per Vestiaire Collective, poiché l'azienda dispone di centri di autenticazione e logistica a Parigi, negli Stati Uniti, nel Regno Unito, a Hong Kong e a Singapore. Inoltre, autentica tutte le transazioni internazionali e gli acquisti superiori a 1.000 dollari. Se l'importo è inferiore a 1.000 dollari e l'inserzione si trova all'interno di un solo mercato, gli acquirenti hanno due opzioni: pagare 15 \$ per l'autenticazione ricevere l'articolo direttamente dal venditore. Nel mercato della rivendita, è difficile acquisire nuovi clienti perché ci sono sempre persone che non acquistano mai articoli di seconda mano che sono riluttanti a fare acquisti perché trovano il processo troppo complicato.

La piattaforma ha una forte impronta globale, che le consente di operare in vari mercati e di attrarre una vasta gamma di clienti internazionali. La sua espansione in mercati strategici aumenta la visibilità e l'accessibilità.

Vestiaire Collective promuove l'economia circolare la moda sostenibile, una caratteristica apprezzata dei consumatori più giovani e attenti all'ambiente, creando un vantaggio competitivo in un mercato sempre più orientato alla sostenibilità.

Essa propone, inoltre, diverse partnership strategiche, un esempio è la collaborazione con Gucci per iniziative come "Gucci Preloved".

Un elemento di forza risiede anche nella facilità d'uso della piattaforma, in quanto riesce ad offrire un'esperienza utente intuitiva sia per i venditori che per gli acquirenti, rendendo più semplice la vendita e l'acquisto di articoli di lusso di seconda mano.

Un punto di debolezza è sicuramente la presenza di profili falsi nella piattaforma e quindi di acquirenti non reali che non effettuano offerte concrete.

Vestiaire Collective si concentra principalmente sullo sviluppo e miglioramento del prodotto, il che la rende sempre più un'azienda centrata sul prodotto. Tuttavia, il servizio clienti è mediocre, il che porta a un deterioramento dell'esperienza complessiva dei clienti con l'azienda.

Vestiaire, inoltre, non sfrutta strategicamente il marketing sui social media, facendo invece affidamento su mezzi di marketing tradizionali. Di conseguenza, l'azienda non riesce a raggiungere una penetrazione ottimale del mercato e a creare un legame valido con i gruppi target di consumatori.

La piattaforma offre molteplici prodotti, ma si affida pesantemente a pochi marchi per la generazione di ricavi. Questi sono: Louis Vuitton, Chanel, Gucci, Hermès e Dior, i *cash cows* e i prodotti di punta dell'azienda. Vestiaire continua a investire in questi marchi piuttosto che sviluppare altre fonti sostenibili di generazione di ricavi.

Un'ulteriore problematica sta nell'elevato numero di prodotti fallimentari e incerti nel portafoglio. Vestiaire è riluttante a eliminare i cosiddetti "*dogs*" e continua a investire in prodotti "*question mark*" senza sviluppare approfondimenti rilevanti sulle reazioni del mercato. Questa situazione rappresenta una debolezza e comporta un aumento dei costi operativi.

Vi sono innumerevoli opportunità che Vestiaire Collective può perseguire. Una di queste consiste nello sviluppo di forti *partnership* e *joint-venture* con altre aziende, soprattutto a scopo di espansione. Questo può aiutare l'azienda a mitigare i possibili rischi e mantenere sotto controllo le spese per perseguire una crescita futura.

L'azienda può impegnarsi, inoltre, a sfruttare il marketing digitale per raggiungere un numero maggiore di *audience* e migliorare la penetrazione del mercato.

A tal proposito Vestiaire potrebbe utilizzare il marketing tramite influencer incorporando tattiche di marketing virale, creando un passa parola positivo e sfruttando il "*buzz marketing*".

Tra le opportunità c'è sicuramente l'espansione nel sud Corea. Secondo Bain & Company, il mercato del lusso in Sud Corea vale circa 15 miliardi di dollari, rendendolo uno dei 10 migliori mercati per consumo del lusso.

Ciò grazie soprattutto al genere musicale del K-Pop e alle serie tv cosiddette “*dramas*” che sono molto popolari e che sono diventate molto famosi anche fuori dal paese, rendendo i capi *luxury* indossati da celebrità coreane una tendenza nel mondo della moda internazionale.

Oltre alle opportunità vi sono anche diverse minacce con cui Vestiaire Collective si confronta. Una di esse è l’alta concorrenza poiché c’è un crescente numero di operatori locali e internazionali nel mercato e nel settore. Le regolamentazioni e le politiche governative in continua evoluzione aumentano i costi operativi, ad esempio attraverso l’aumento di dazi sulle importazioni delle materie prime e questo può rappresentare una minaccia importante per l’azienda.

Vestiaire affronta alti costi dei fornitori a causa dell’elevato potere contrattuale che quest’ultimi detengono nel settore. Ciò rende elevato il costo operativo per l’azienda.

L’azienda, non facendo ampio uso di modelli di machine learning e analisi basate sui dati, rischia di essere superata da altre startup orientate ai dati, che utilizzano l’analisi di mercato per il processo decisionale e lo sviluppo aziendale.

Un’altra minaccia è l’alta inflazione. Essa, infatti, ha limitato le vendite per Vestiaire Collective. Allo stesso tempo, ha anche aumentato i costi operativi, portando a un impatto cumulativo negativo sui ricavi e sulla redditività.

3.2.4. La Crescita del Mercato della Rivendita di Lusso e delle Piattaforme Resale

Secondo la Boston Consulting Group Research, nel 2023 i consumatori nel mercato della rivendita di lusso hanno acquistato quasi 50 miliardi di dollari in abbigliamento e accessori di lusso di seconda mano, rappresentando il 12% del valore del mercato nel nuovo. Nel settore degli orologi di lusso, rivendita costituisce il 30% del valore totale del mercato, con una crescita che supera quella delle vendite di nuovi orologi.

La recente collaborazione tra Gucci e la piattaforma di rivendita di lusso Vestiaire Collective consente ai clienti di scambiare alcuni acquisti per credito in negozio. Gucci e Vestiaire autenticano e ristrutturano gli articoli scambiati, che vengono poi rivenduti come autentici e di seconda mano, mentre il cliente può fare un acquisto nuovo.

Anche se la maggior parte degli acquirenti di lusso preferisce ancora i prodotti nuovi, c’è un riconoscimento crescente che i consumatori più giovani sono molto più aperti all’acquisto di articoli di lusso usati rispetto alle generazioni precedenti.

Un recente sondaggio su 350.000 consumatori statunitensi ha rivelato che “quando i clienti della Gen Z e dei Millennial credono che è un marchio si preoccupi del suo impatto sulle persone sul pianeta, sono il 27% più propensi ad acquistarlo rispetto alle generazioni più anziane”, evidenziando il potere della sostenibilità nel guidare le decisioni di acquisto di questo gruppo.

Gli autori del sondaggio sottolineano inoltre che entro il 2030, i consumatori della Gen Z e dei Millennial negli Stati Uniti avranno un potere d'acquisto maggiore rispetto alla generazione dei *baby-boomer*, grazie a un massiccio trasferimento di ricchezza generazionale. Marchi come Gucci, che abbracciano programmi di rivendita autenticata, stanno investendo nella fedeltà a lungo termine dei clienti e nel valore del cliente per tutta la vita.

Le piattaforme di vendita di moda, che siano esclusivamente per beni di lusso o un *mix* di lusso in modo di massa, sono diventati molto popolari tra i consumatori durante la pandemia e ora sembrano destinate a rimanere. Oltre a sostenere lo shopping sostenibile, molte app di rivendita come The RealReal, Poshmark, ThreadUp, Vinted e Farfetch offrono servizi di autenticazione esperta per garantire che i prodotti di design e di lusso offerti siano autentici. Le piattaforme digitali di rivendita di lusso si integrano anche con il modo in cui i consumatori più giovani sono abituati a fare *shopping*: online, sui loro telefoni, nel tempo libero, piuttosto che quando le boutique sono aperte. Queste piattaforme non solo autenticano i beni, ma consentono anche agli acquirenti di controllare le valutazioni dei venditori, fare offerte sui prodotti e spesso ricevere articoli di seconda mano nelle loro sacche originali, confezionati con la cura e creatività tipiche delle boutique, offrendo un'esperienza estatica piacevole.

Per tutte queste ragioni, gli analisti prevedono che la crescita delle piattaforme di vendita di lusso rimarrà forte. Secondo i dati di McKinsey, “le piattaforme digitali specializzate nel commercio di beni usati, con una quota di mercato del 25-30%, stanno guidando gran parte della crescita del settore, con un'espansione del 20-30% all'anno”, rispetto a un tasso di crescita annuo del 10-15% per il mercato della rivendita del lusso nel suo complesso fino al 2030.

Questi numeri dovrebbero far riflettere i marchi di lusso. Se i loro prodotti di seconda mano sono disponibili solo su piattaforme di terze parti, i clienti costruiranno relazioni con le piattaforme e persino con venditori specifici su quelle piattaforme, piuttosto che

con il marchio stesso. Creare un modello di vendita al dettaglio misto, che includa nuovi e usati, può aiutare i marchi di lusso a connettersi direttamente con i clienti della rivendita del Luxury di oggi, anche se ciò significa che i marchi in effetti competono contro sé stessi su articoli a prezzo di ingresso³⁶.

I principali competitors di Vestiaire Collective sono Depop e The RealReal.

Depop è un'applicazione di shopping che è più popolare tra i giovani molto informati sulle nuove tendenze. Questa app ha un'interfaccia molto simile ad Instagram.

Tra i vantaggi della vendita su Depop vi sono: comunicazione diretta con gli acquirenti fornendo una connessione diretta tra venditori e acquirenti; la funzione “*Make Offer*”, che consente agli acquirenti di proporre un prezzo, creando un'opportunità di negoziazione; ha delle commissioni molto basse per il Regno Unito e questo la rende una piattaforma ancora più attraente per i venditori inglesi.

Tra gli svantaggi della vendita su Depop: il servizio di autenticazione, che si applica solo agli articoli con un prezzo superiore ai 500 dollari, questo rappresenta un rischio sia per i venditori che per gli acquirenti quando si trattano articoli al di sotto di questa soglia; Depop Opera con una politica di “tutte le vendite sono definitive” a meno che un problema non sia coperto da “*Posh Protect*”.

Per quanto riguarda The RealReal, si è affermato come un mercato online di fiducia per la vendita in conto di articoli di lusso autenticati. Il loro gruppo interno di esperti autentica tutti gli articoli prima che vengano messi in vendita, offrendo una maggiore sicurezza sia per gli acquirenti che per i venditori. I vantaggi della vendita su the RealReal sono: l'autenticazione professionale, ossia tutti gli articoli venduti sono sottoposti a un rigoroso processo di autenticazione da parte di esperti interni; un'ampia selezione di articoli di lusso su una vasta fascia di prezzo; l'abbonamento “*First Look*”, in cui la piattaforma offre un piano di abbonamento chiamato che consente agli abbonati di visualizzare e acquistare nuovi prodotti un'ora prima che siano resi disponibili al resto del pubblico. Gli svantaggi della vendita su The RealReal sono: nessun reso per le borse; le spese di spedizione e resi a carico dell'acquirente, questo aggiunge un costo *extra* sia per gli acquirenti che per i venditori rispetto ad altre piattaforme; foto limitate per ogni annuncio,

³⁶ “Luxury brands are teaming up with resale platforms – can we expect a resale boom?”, The Drum (2024)

ciò può risultare frustrante per alcuni acquirenti che vorrebbero immagini più dettagliate prima di effettuare un acquisto.

È importante saper scegliere la piattaforma giusta. Tendenzialmente si considera Depop se, nel vendere dei capi ci si vuole rivolgere a un pubblico più giovane e si vendono articoli di tendenza o rielaborati sotto i 500 dollari.

The RealReal è una buona scelta se si dà priorità all'autenticazione professionale ed è particolarmente adatta per articoli di lusso di alto livello. Infine, Vestiaire Collective è un'ottima scelta se si vuole raggiungere un pubblico globale ed ottenere offerte migliori, preparandosi a gestire però la variabilità dei singoli venditori e considerando anche le commissioni aggiuntive³⁷.

3.3. Gucci: analisi del mercato italiano e posizionamento dell'azienda

Gucci si consolida come il marchio italiano di maggior valore, trainato direttamente dalla forza della sua immagine e reputazione. Secondo l'ultima analisi di Brand Finance del 2023, il marchio fiorentino ha superato la soglia dei 17 miliardi di euro, registrando un incremento del 10%. Con un punteggio di 86 su 100 e una valutazione di marchi pari a AAA, Gucci si posiziona tra i primi cinque marchi italiani per forza economica³⁸.

Un'analisi più recente è quella svolta da Kantar nell'ultimo *report* del BrandZ Top 40 Most Valuable Italian Brands (2024).

Secondo il *report* la ripresa economica post pandemica ha portato alla crescita di 28 marchi nella classifica, riflettendo un parallelo aumento della fiducia dei consumatori. I punti salienti di quest'ultimo rapporto, basato sull'opinione di 84.000 persone su circa 1200 marchi in 84 categorie rivelano: Gucci mantiene la sua posizione di leader per il sesto anno consecutivo, con un valore di 26 miliardi di dollari; Enel è il marchio che è cresciuto di più nella top 10, raggiungendo il secondo posto con un aumento del 37%; Ferrari si posiziona al terzo posto, con un incremento del valore del marchio del 30%.

Nuovi ingressi includono Plenitude (n.12), Edison (n.26) e Birra Moretti (n.30).

³⁷ “Depop vs. The RealReal vs. Vestiaire Collective: Best Platforms to Sell Vintage Designer Bags”, Topbubbleindex (2024)

³⁸ “Gucci si conferma il primo brand italiano per valore: superati i 17 miliardi di euro”, Forbes.it (2023)

Tra i marchi che non rientrano nella top 40, ma che mostrano un impressionante potere futuro e potere di domanda tra i consumatori, includono Sant'Anna, Eurospin e Old Wild West.

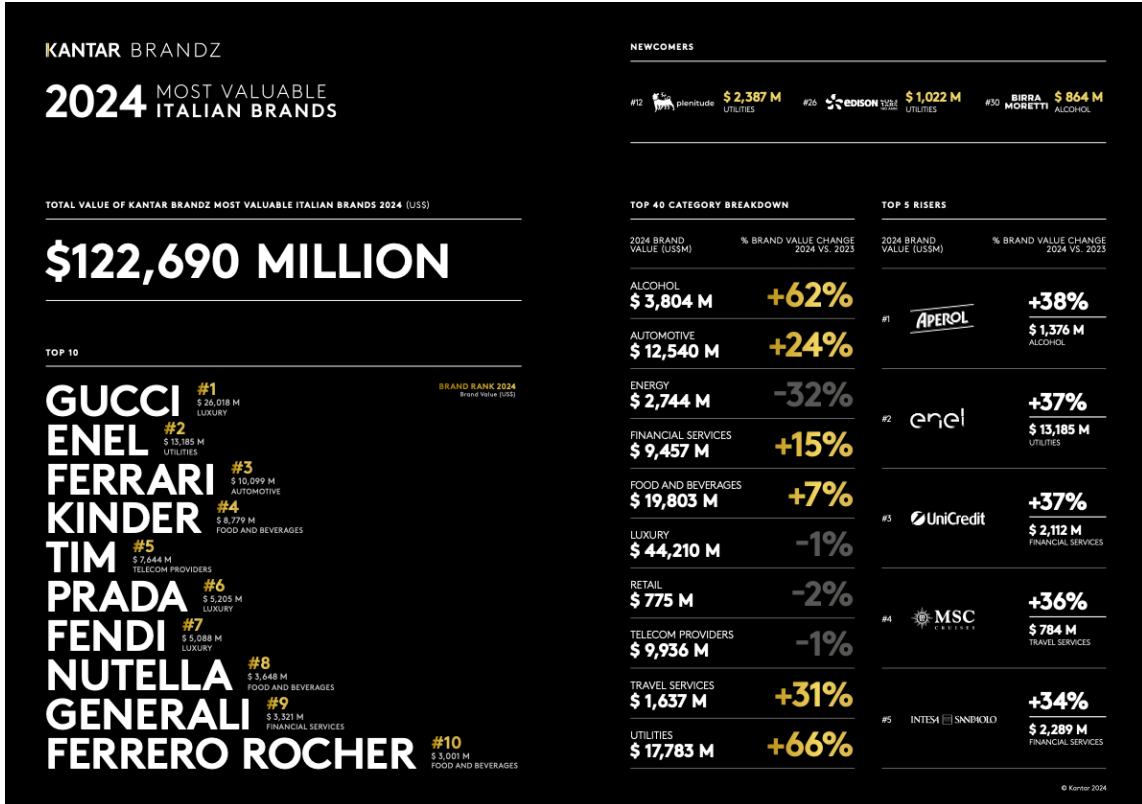


Figura 3.3. “2024 Most Valuable Italian Brands”, Kantar Brandz Report (2024)

L’infografica mostra i 10 marchi italiani più importanti, la crescita del valore per categoria, i marchi in più rapida ascesa e nuovi ingressi nella classifica dei marchi. Il settore degli alcolici è cresciuto in valore del 62% rispetto all’anno scorso e include marchi in forte crescita, come Aperol (numero 18; 1,4 miliardi di dollari), che è anche uno dei marchi più significativi nella Top 40. Un altro marchio di spicco nel settore degli alcolici è il gigante della birra, Birra Moretti (numero 30; 864 milioni di dollari), che ha avuto successo grazie all’innovazione dei suoi prodotti delle sue comunicazioni.

La metodologia utilizzata da Kantar Brandz nella realizzazione della classifica si basa su vari fattori: il marchio deve essere stato creato e introdotto nel mercato italiano ed essere di proprietà di un’azienda quotata in una borsa valori riconosciuta. Per i marchi di proprietà di aziende private, i bilanci devono essere disponibili nel dominio pubblico. I

marchi con una valutazione di almeno 1 miliardo di dollari, cosiddetti “unicorno”, devono avere la loro valutazione più recente disponibile pubblicamente.

Kantar pone al centro delle proprie valutazioni, ciò che il consumatore pensa di un determinato marchio.

La metodologia alla base della classifica di valutazione di Kantar Brandz, si basa sulla combinazione del valore finanziario e il contributo del marchio per determinare il valore dello stesso.

3.3.1. La Circolarità di Gucci: il Gucci Equilibrium

Il Gucci Equilibrium è un programma lanciato nel 2018 e rappresenta l’approccio integrato di Gucci per generare un impatto positivo sia per le persone che per il pianeta. Attraverso il Gucci Equilibrium, l’azienda comunica le sue politiche ambientali, sociali e di governance (ESG), documentando i progressi nelle aree di sostenibilità, inclusione e responsabilità sociale.

Il sito web serve come piattaforma per condividere azioni e risultati di Gucci in queste aree, offrendo accesso a *report* dettagliati, come *l’Impact Report*, che descrivono gli sforzi dell’azienda per ridurre l’impatto ambientale e promuovere una moda più sostenibile.

All’interno di questo programma, l’azienda si impegna non soltanto per una sostenibilità ambientale ma anche sociale, trattando problematiche come parità di genere, giustizia sociale, diversità e inclusione.

La “Gucci Chime” a tal proposito, è una campagna mondiale istituita da Gucci nel 2013 per richiamare, unire e dare eco alle voci che lottano per la parità di genere.

Un’ulteriore iniziativa, anch’essa nel programma “Gucci Equilibrium”, è la “Gucci-Up” per recuperare e riciclare le rimanenze e gli scarti di tessuto e pelle derivanti dalla produzione.

Attraverso ciò Gucci riesce a riutilizzare questi materiali nella sua filiera e tutto ciò che non viene utilizzato direttamente viene reimmesso sul mercato o donato a ONG e cooperative sociali in Italia.

Per quanto riguarda la produzione di pelle, il Gucci Equilibrium ha contribuito alla nascita dell’iniziativa “Gucci Scrapless”. L’azienda è riuscita a risparmiare notevoli quantità di

pelli tagliandole in base alle dimensioni necessarie prima della concia, riducendo così gli scarti della lavorazione, nonché l'energia, l'acqua e i prodotti chimici necessari.

Attraverso il Gucci Equilibrium, l'azienda è riuscita ad essere più trasparente sulla sua catena di approvvigionamento.

La filiera è composta da strutture interne gestite dall'azienda stessa e da stabilimenti esterni di fornitori fidati, con il 95% dei produttori situati in Italia.

Gucci valuta costantemente l'impatto ambientale delle attività dei tuoi fornitori, pubblicando annualmente i risultati attraverso *l'Environmental Profit and Loss (EP&L)*, che traccia e analizza gli effetti ambientali lungo tutta la catena produttiva, dal livello delle operazioni dirette a quello della produzione delle materie prime. In un'ottica di trasparenza, Gucci rende pubblici i nomi dei fornitori di livello 1 e delle strutture di produzione, coprendo la maggior parte dell'attività nella sua catena di approvvigionamento. Inoltre, l'azienda impone ai suoi fornitori il rispetto di un rigoroso Codice di Condotta e dei Principi di Sostenibilità, che includono l'adesione a *standard* ambientali e sociali elevati, come la conformità alla lista delle sostanze vietate durante il processo produttivo.

Per garantire la conformità agli elevati standard di Gucci e l'implementazione dei suoi principi di sostenibilità e codice etico, l'azienda messo in atto un sistema di monitoraggio robusto. Durante l'intera durata del contratto, i fornitori e i subfornitori, inclusi quelli di materie prime, sono soggetti a regolari audit eseguiti da esperti di Kering e squadre indipendenti. In caso di non conformità rilevate durante questi controlli, vengono immediatamente implementati piani d'azione correttivi, eseguiti da ulteriori audit per assicurare che le irregolarità siano state risolte.

Gucci organizza annualmente seminari formativi per ogni categoria di prodotto, condividendo le migliori pratiche fornendo informazioni cruciali sulla strategia di sostenibilità dell'azienda. Sul fronte dei salari, Gucci si impegna garantire che tutti lavoratori della sua catena di approvvigionamento ricevano almeno il salario minimo, come sancito nelle sue politiche. In Italia, dove si trova la maggior parte dei fornitori, Gucci ha collaborato con altre marche all'interno di una commissione dedicata alla sostenibilità sociale, promossa dalla camera nazionale della moda italiana.

In questo contesto, la *Fair Wage Network* ha condotto un'indagine sulle pratiche salariali tra i fornitori del lusso, sviluppando una *Road Map* per promuovere salari equi e maggiore sostenibilità sociale.

Inoltre, Gucci dà particolare attenzione al supporto e allo sviluppo dei fornitori, con un focus speciale sull'empowerment delle donne nella catena di fornitura. Nel 2019, l'azienda ha partecipato a uno studio promosso da Kering per comprendere meglio il ruolo delle donne della filiera italiana del lusso e identificare opportunità per promuovere la parità di genere.

Il *Gucci Equilibrium Impact Report* (2023) è un rapporto realizzato interamente da Gucci e pubblicato nel 2023, con l'obiettivo di fornire trasparenza sui risultati ottenuti e le iniziative intraprese nell'ambito della sostenibilità. Il report si divide in “*People*” e “*Planet*”.

Nella categoria *People* si parla di come Gucci sia diventata la prima casa di moda di lusso in Italia a ottenere la certificazione per l'uguaglianza di genere.

Ha ricevuto il riconoscimento come uno dei “*Best Places to Work for Disability Inclusion*” in Nord America per il secondo anno consecutivo; l'azienda ha celebrato il decimo anniversario di “*Gucci Chime*”, un'iniziativa che ha raccolto oltre 22,7 milioni di dollari per sostenere 645.000 donne e ragazze.

Nella sezione *Planet*, tra gli obiettivi raggiunti vi sono: la riduzione del 78% delle emissioni di gas serra nelle operazioni dirette rispetto al 2015; utilizzo del 100% di energia rinnovabile; progetti per incrementare l'uso di materiali rigenerativi, tra cui investimenti in pratiche agricole rigenerative per la lana, cotone e seta.

Gucci ha ricevuto l'*Ellen MacArthur Foundation Award* per l'economia circolare grazie al progetto *Denim*; sono stati potenziati i programmi interni di economia circolare, come *Gucci app*, che ha recuperato 546 t di pelle, tessuto e metallo.

3.3.2. L'Ingresso dell'alta moda nel Metaverso

Il Metaverso sta suscitando un crescente interesse per il suo immenso potenziale e le grandi opportunità che offre, in questo il settore della moda di lusso non è rimasto indifferente. Il Metaverso e l'industria della moda condividono principi chiave come: l'espressione personale, l'individualità e la rappresentazione del proprio *status*; quindi,

non sorprende che molti marchi di lusso stiano abbracciando le tecnologie digitali per creare esperienze d'acquisto interattive e connesse.

Il Metaverso è uno spazio ampio e inclusivo per esperienze digitali, che permette a diversi mondi virtuali di coesistere e interagire.

Unisce realtà e fantasia: gli utenti possono essere in relazione tra loro, con oggetti e luoghi in modo fluido e in tempo reale, creando una realtà alternativa affascinante che può essere facilmente modificata. In questo contesto, gli utenti possono personalizzare la propria identità in questa realtà parallela, dando ai brand nuove possibilità per raggiungere un pubblico più ampio, offrire comunicazioni su misura e sfruttare nuove fonti di guadagno. Il Metaverso offre ad aziende e consumatori una sorta di “nuovo inizio”. Consente gli utenti di plasmare il proprio stile di vita e le proprie abitudini, e i marchi di lusso possono supportare queste scelte in modi innovativi.

Nel campo del lusso, Tiffany & Co. ha introdotto il proprio *token* non fungibile, denominato NFTiff, che permette ai possessori di 250 CryptoPunk di acquistare un ciondolo personalizzato con l'immagine del loro *Punk*. Gucci, invece, ha collaborato con Roblox per creare una collezione virtuale, e nel 2021 una delle sue borse digitali è stata venduta per oltre 4000 dollari, superando il prezzo del modello fisico.

Nel 2010, pochi avrebbero immaginato che i marchi di lusso avrebbero collaborato con piattaforme di gioco. Il Metaverso, un tempo noto solo a pochi esperti di tecnologia, è ora al centro del dibattito in ogni livello aziendale, con molti leader che non possono più ignorare il fenomeno. Oggi i consumatori sono co-creatori, il che contrasta con le tradizioni dinamiche del lusso come esclusività e scarsità. Ad esempio, la generazione Z tende a preferire la comunità e l'inclusività, piuttosto che l'esclusività e l'intoccabilità. Questo rappresenta un conflitto di valori che sta spingendo molti brand di lusso a ripensare i propri punti di forza. Per quanto riguarda il ruolo del Metaverso, probabilmente non sostituirà i canali di distribuzione attuali, ma piuttosto arricchirà l'esperienza complessiva della vendita al dettaglio, e potrebbe essere la risposta alla monotonia delle esperienze in negozio. Secondo Gartner, entro il 2026, quasi un terzo di tutte le aziende avrà prodotti e servizi pronti per il Metaverso, e il 25% delle persone trascorrerà almeno un'ora al giorno nel Metaverso per attività come lavoro, shopping e intrattenimento.

3.3.3. Gucci: Pioniere del Fashion nel Metaverso e il Progetto Gucci Vault Vintage

Gucci è stato uno dei pionieri nel Metaverso, intraprendendo diverse iniziative che hanno portato il marchio italiano di lusso a nuovi vertici nella moda digitale.

Negli ultimi tre anni, Gucci è stato all'avanguardia nell'uso delle tecnologie *Metaverse* e Web3.

L'azienda globale da 11,3 miliardi di dollari ha deciso proattivamente nel 2021 di investire nel Metaverso. Il gruppo esecutivo di Gucci ha capito che non poteva affidarsi solo alla reputazione passata per garantire il futuro del marchio. Invece, Gucci ha scelto di creare la propria "*disruption*" per mantenere e accrescere il suo *status* nel settore della moda.

Gucci Vault è un *concept store* virtuale lanciato nel settembre del 2021 dall'allora direttore creativo Alessandro Michele come un punto d'incontro, un luogo in cui si riuniscono diverse prospettive per stimolare una creatività futura. All'interno dello store online sono disponibili pezzi vintage Gucci e provenienti dagli archivi, accuratamente selezionati insieme agli archivisti della maison.

Oltre all'archivio, lo spazio include anche le creazioni di giovani designer internazionali, consolidando Gucci come una piattaforma di incontro tra arti e visioni, capace di connettere mondi apparentemente lontani.

Robert Triefus è stato CEO di Gucci Vault e delle iniziative *Metaverse*, con il compito di guidare e sviluppare ulteriormente queste attività. Triefus, già allora coinvolto nello sviluppo di Vault, ha lavorato dal 2022 al 2023 per consolidare la posizione di Gucci come leader nell'intersezione tra moda, gaming e Web3.

Con il tempo, Gucci ha ampliato Vault trasformandolo in una piattaforma di riferimento per le sue iniziative nel Metaverso. Questo include la creazione di spazi virtuali come Gucci Vault Land su piattaforme come The Sandbox, dove i visitatori possono partecipare a giochi interattivi nella sezione "*good game*" creata dalla partnership con Goodgame Studios, esplorare contenuti esclusivi e vincere NFT.

È stato il primo grande marchio di moda a debuttare su The Sandbox, dove anche Adidas, partner di Gucci, ha acquistato e sta sviluppando proprietà digitali. Gucci è stato il primo a creare un NFT, nel maggio del 2021, e il suo Gucci Garden su Roblox, lanciato nello stesso mese. L'azienda ha anche lanciato una propria comunità su Discord, che intende portare all'interno del mondo di The Sandbox.

Simile al suo spazio su Roblox, chiamato Gucci Town, Gucci Vault Land si basa su una narrativa “*play-to-know*”, un’evoluzione del formato “*play-to-earn*” sempre più popolare, in cui gli utenti completano attività per guadagnare token o ricompense basati su blockchain. I visitatori saranno invitati a completare i compiti gamificati che li instruiranno sui pilastri fondamentali di Gucci, come restaurare borse vintage nel Vault Vintage Lab e risolvere enigmi nella Vault Room of Rhyme. Tutti questi minigiochi porteranno i giocatori più vicino alla possibilità di vincere una lotteria organizzata da the Sandbox per un token di utilità chiamato Sand, la valuta basata su Ethereum utilizzata sulla piattaforma.

Oltre ai minigiochi, ci sono NFT collezionabili digitali che i giocatori possono vincere e indossare in altri spazi di The Sandbox come cappelli, rampe da skateboard e un’auto. C’è un ulteriore vantaggio per gli utenti del Metaverso di Gucci: ai possessori e degli NFT di Gucci Vault verrà assegnato un collezionabile chiamato “Gucci Vault Aura”, che con i loro avatar possono indossare in tutto The Sandbox, mostrando la loro fedeltà a Gucci in un nuovo spazio del Metaverso.

Sotto la leadership di Triefus nel suo precedente ruolo di EVP per l’*Engagement* del marchio e dei consumatori, Gucci ha sperimentato mondi di gioco globali come Zepeto, Genies e The Sims. Questi progetti rientrano nel Gucci Vault.

Altri marchi di moda hanno iniziato rapidamente a sperimentare il Metaverso e con gli NFT.

Per ora, l’impegno continuo di Gucci verso le prime mosse nel Metaverso indica il valore a lungo termine che il marchio vede nello spazio digitale.

Come ha affermato nel 2023 l’allora CEO di Gucci, Marco Bizzarri, a Vogue Business: *“Gucci non ha paura di essere un pioniere in molti ambiti e continuerà a adottare questa mentalità e a sfidare lo status quo. Altri grandi marchi preferiscono aspettare, adottando un approccio più conservativo – una strategia rispettabile, ma non la nostra, e mai lo sarà”*.

Conclusion

Questo elaborato ha messo in luce come il settore della moda di lusso si trovi oggi di fronte a sfide considerevoli ma anche opportunità cruciali di innovazione e crescita.

La moda di lusso, che storicamente si è sempre tenuta in una posizione di esclusività e spesso distaccata dalle problematiche sociali e di sostenibilità in quanto rivolta a una nicchia molto ristretta di persone, oggi si trova a dover affrontare un cambiamento radicale. Non è più possibile per questo settore rimanere esclusivo come in passato; le pressioni globali verso pratiche più sostenibili e responsabili stanno costringendo anche le aziende di lusso a rivedere le loro strategie. L'inclusione di principi etici e sostenibili è diventata imprescindibile, non solo per rispondere alle aspettative di un pubblico più consapevole, ma anche per mantenere la competitività in un mercato in continua evoluzione. Il caso di Gucci Preloved, trattato nell'elaborato, rappresenta un esempio emblematico di come un marchio di lusso possa e debba adattarsi a questi nuovi paradigmi. Gucci, un marchio italiano di grande rilievo, non solo ha saputo reinterpretare il concetto di lusso in chiave moderna, ma anche dimostrato che è possibile coniugare sostenibilità e innovazione senza perdere l'identità e il prestigio che lo contraddistinguono. Gucci Preloved è la dimostrazione tangibile che l'uso può abbracciare l'economia circolare, promuovendo un modello di business che unisce tradizione e modernità, e che risponde efficacemente alle esigenze di un mercato sempre più attento alla responsabilità ambientale e sociale.

Oltre alle iniziative come quella di Gucci, è fondamentale considerare anche l'impatto delle nuove tecnologie digitali sul futuro della moda di lusso. Il Metaverso, in particolare, sta emergendo come una delle frontiere più interessanti e promettenti. Le aziende di lusso stanno iniziando ad esplorare questo spazio virtuale, non solo come una nuova piattaforma di marketing e vendita, ma anche come un terreno fertile per l'innovazione e la creatività. Il Metaverso offre la possibilità di creare esperienze uniche e personalizzate per i consumatori, espandendo ulteriormente l'interazione tra il marchio e il cliente in un modo che era impensabile fino a pochi anni fa. Questo nuovo ambiente digitale non solo ridefinisce il concetto di esclusività, ma consente anche di raggiungere un pubblico più ampio e diversificato, senza compromettere l'essenza del lusso. In conclusione, questo elaborato ha dimostrato come la moda di lusso stia attraversando una fase di trasformazione significativa. Le aziende che riusciranno a bilanciare l'adozione di

pratiche sostenibili con l'innovazione tecnologica, mantenendo al contempo la loro identità e i loro valori fondamentali, saranno quelle che prospereranno in un mercato sempre più dinamico competitivo. La crescente importanza della sostenibilità e l'emergere del Metaverso come nuovo spazio di interazione sono sfide che il settore del lusso deve affrontare con creatività e determinazione. Solo così il lusso potrà continuare a rappresentare l'eccellenza in termini di qualità e creatività, integrando una profonda responsabilità sociale e ambientale, e rispondendo alle aspettative di un consumatore moderno e informato.

Bibliografia

Achabou, M. A. & Dekhili, S. (2013) "Luxury and sustainable development: Is there a match?". *Journal of Business Research*.

Athwal, N., Wells, V. K., Carrigan, M., & Henninger, C. E. (2019). "Sustainable Luxury Marketing: A Synthesis and Research Agenda". *International Journal of Management Reviews*.

Kapferer & Bastien (gennaio 2009), "The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing Build Luxury Brands". *Kogan Page Ltd*.

Botsman, R., & Rogers, R. (2010). "What's Mine Is Yours: The Rise of Collaborative Consumption". *Harper Business, New York*.

Bruna Villa Todeschini, Marcelo Nogueira Cortimiglia, Daniela Callegaro-de-Menezes, Antonio Ghezzi (agosto 2017). "*Innovative and sustainable business models in the fashion industry: Entrepreneurial drivers, opportunities, and challenges*".

Cabigiosu, A. (2020). *Digitalization in the Luxury Fashion Industry: Strategic Branding for Millennial Consumers*. Palgrave Macmillan, Cham.

Danyang Li, Runze Fan, Shiyi Jiang, Yang Xu (11 settembre 2023). "Self-supervised feature matched virtual try-on". *Journal of Computational Design and Engineering*, Volume 10, Issue 5, pagine 1958-1969.

Dissanayake, G. & Sinha, P. (2015) "Innovative and Sustainable Business Models in the Fashion Industry: Entrepreneurial Drivers, Opportunities, and Challenges". *Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brazil; Politecnico di Milano*.

European Parliament (2022). "L'impatto della produzione e dei rifiuti tessili sull'ambiente".

Horbach, J. & Reif, C. (2018). *New Developments in Eco-Innovation Research*. Springer.

Iran, S. & Schrader, U. (11 settembre 2017). "Collaborative fashion consumption and its environmental effects". *Journal of Fashion Marketing and Management*.

Kapferer, J.-N. & Michaut-Denizeau, A. (2014). "Is Luxury Compatible with Sustainability? Luxury Consumer's Viewpoint". *Journal of Brand Management*, Macmillan Publishers Ltd.

Kulaga, B. & Cedrola, E. (novembre 2021). "From gender to genderless segmentation: what is happening in the luxury fashion industry?". *Global Fashion Management Conference*, ResearchGate.

Muthu, S. S. (26 agosto 2023). "Novel Sustainable Alternative Approaches for the Textiles and Fashion Industry". Springer Nature.

Öğr. Üyesi Özlem KAYA (2021). "The Change of perception of luxury fashion". *Hitit University, Faculty of Fine Arts, Design and Architecture, Department of Textile and Fashion*.

Okonkwo, U. (2009). "Sustaining the luxury brand on the internet". *Journal of Brand Management*, Volume 16, pagine 302-310.

Ozuem, W., Ranfagni, S., & Willis (2024). "Digital Transformation for Fashion and Luxury Brands". *Springer*.

Rahman, M. & Ferdush, J. (2019). "Quality Perception of Luxury Brand Before and After Contact Luxury Fashion Brand". *IOSR Journal of Polymer and Textile Engineering*, Volume 6, pagine 20-27.

Sakas, D. P., Nasiopoulos, D. K., & Taratuhina, Y. (2021). *Business Intelligence and Modelling*. International Conference on Business Intelligence & Modelling.

Scott Juliana (2015). "Fashion and Positive Psychology: Interactions between Clothing, Mood, Self-concept, and Well-being".

Vedantam, A. (2021). "Trade-In or Sell in My P2P Marketplace: A Game Theoretic Analysis of Profit and Environmental Impact". *Sage Journals*.

Webster, Ken (2015). *The Circular Economy: A Wealth of Flows*. Lighting Source INC.

Sitografia

Audaces (2023). “Cosa si intende per realtà aumentata nella moda”. Disponibile su: <https://audaces.com/it/blog/realta-aumentata-moda>

Kapferer & Bastien (gennaio 2009), “The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing Build Luxury Brands”. Disponibile su: https://www.researchgate.net/publication/281251957_The_Luxury_Strategy_Break_the_Rules_of_Marketing_to_Build_Luxury_Brands

Biddle-Buffalo Matthew (15 novembre 2021). “Secondhand clothing is big business but is it truly green?”. *Futurity*. Disponibile su: <https://www.futurity.org/secondhand-clothing-2657182-2/>

Consiglio dell’Unione Europea (12 aprile 2024). “Pronti per il 55%.” Disponibile su: <https://www.consilium.europa.eu/it/policies/green-deal/fit-for-55/>

Changing Markets Foundation (2023). “Synthetics Anonymous: Fashion Brands’ Addiction to Fossil Fuels”.

Corriere della Sera - Dataroom Milena Gabanelli (2023). “Zara, H&M, Primark: tessuti tossici e inquinamento.” Disponibile su: <https://www.corriere.it/dataroom-milena-gabanelli/zara-hm-primark-tessuti-tossici-inquinamento/c4db2ece-aecd-11ee-a0bf-e207f02bcbec-va.shtml>

Cosmopolo (12 maggio 2024). "Gucci è il brand italiano di maggior valore secondo Kantar." Disponibile su: <https://cosmopolo.it/2024/05/12/gucci-e-il-brand-italiano-di-maggior-valore-secondo-kantar/>

Damiano Caterina (luglio 2024). "La realtà aumentata rende il lusso più accessibile". *Businesspeople*. Disponibile su: <https://www.businesspeople.it/news/la-realta-aumentata-rende-il-lusso-piu-accessibile/>

Deutsche Welle (30 giugno 2023). "Italy: Pioneer in Sustainable Fashion". Disponibile su: <https://www.dw.com/en/italy-pioneer-in-sustainable-fashion/video-66030308>

European Environment Agency (10 Febbraio 2022). "Microplastics from textiles: Towards a sustainable fashion industry". Disponibile su: <https://www.eea.europa.eu/publications/microplastics-from-textiles-towards-a>

Euronews (dicembre 2022). "Ranked: Research reveals which European country has the most eco-conscious shoppers." Disponibile su: <https://www.euronews.com/green/2022/12/07/ranked-research-reveals-which-european-country-has-the-most-eco-conscious-shoppers>

Fashion Revolution (2023). "Fashion Transparency Index 2023".

Fashion Law Journal. (11 gennaio 2024). "The Psychology Behind Luxury Purchases: Understanding Why Consumers Are Drawn to Luxury Fashion Items". Disponibile su: <https://fashionlawjournal.com/the-psychology-behind-luxury-purchases/>

Fashion Network (11 aprile 2019). "Per Marco Bizzarri, CEO di Gucci, lo scandalo della 'blackface' è un'esperienza istruttiva". Disponibile su: <https://it.fashionnetwork.com/news/Per-marco-bizzarri-ceo-di-gucci-lo-scandalo-della-blackface-e-un-esperienza-istruttiva,1088579.html>

FasterCapital. (21 giugno 2024). "Come la moda si sta adattando alle mutevoli preferenze e tendenze dei consumatori". Disponibile su: <https://fastercapital.com/it/contenuto/Moda-come-la-moda-si-sta-adattando-alle-mutevoli-preferenze-e-tendenze-dei-consumatori.html#personalizzazione--personalizzazione-e-co-creazione>

Fredriks, C. (2024). "4 Recommerce business models to make resale part of your e-commerce strategy". Disponibile su: <https://www.code.digital/blog/resale-is-booming-this-is-how-you-make-reselling-part-of-your-ecommerce-strategy>

Gatti Marta (4 aprile 2023). "Junk: la docuserie sul lato oscuro del fashion". *Donna Moderna*. Disponibile su: <https://www.donnamoderna.com/people/personaggi/junk-docuserie-fashion>

GreenBiz (17 dicembre 2021). "LanzaTech and Zara debut collection made from recycled carbon emissions". Disponibile su: <https://www.greenbiz.com/article/lanzatech-and-zara-debut-collection-made-recycled-carbon-emissions>

Janderheart Kaizirk (4 giugno 2024). "Depop vs. The RealReal vs. Vestiaire Collective: Best Platforms to Sell Vintage Designer Bags". Topbubbleindex. Disponibile su: https://www.topbubbleindex.com/blog/depop-vs-the-realreal-vs-vestiaire-collective/#google_vignette

Kantar Brandz Report (2024). "2024 Most Valuable Italian Brands." Disponibile su: <https://www.kantar.com/campaigns/brandz/italy>

Karlyn Wendy (30 maggio 2024). "Luxury brands are teaming up with resale platforms – can we expect a resale boom?". The Drum. Disponibile su: <https://www.thedrum.com/opinion/2024/05/30/luxury-brands-are-teaming-up-with-resale-platforms-can-we-expect-resale-boom>

Maddalena Roberta (8 maggio 2023). "Gucci si conferma il primo brand italiano per valore: superati i 17 miliardi di euro." Forbes. Disponibile su: <https://forbes.it/2023/05/08/brand-finance-gucci-primo-brand-italiano-valore/>

Modonutti Elisa (19 gennaio 2023). "L'economia circolare nel settore della moda". Mondo Internazionale. Disponibile su: <https://mondointernazionale.org/post/leconomia-circolare-nel-settore-della-moda>

Mordor Intelligence (2024). "Luxury Fashion Market Size - Industry Report on Share, Growth Trends & Forecasts Analysis (2024 - 2029)". Disponibile su: <https://www.mordorintelligence.it/industry-reports/luxury-apparels-market>

Morrison Mike (28 luglio 2012). "History of the SWOT Analysis (brief) [Originally SOFT Analysis]. RapidBI. Disponibile su: <https://rapidbi.com/history-of-the-swot-analysis/>

Oui Speak Fashion (OSF) (2022). "How French Unicorn, Vestiaire Collective changed the resale market globally." Disponibile su: <https://ouispeakfashion.com/how-french-unicorn-vestiaire-collective-change-the-resale-market-globally/>

Oui Speak Fashion (OSF) (2023). "Resale Platform Vestiaire Collective Adds Zara, H&M, Uniqlo, and More to Its Fast Fashion Ban List." Disponibile su: <https://ouispeakfashion.com/resale-platform-vestiaire-collective-adds-zara-hm-uniqlo-and-more-to-its-fast-fashion-ban-list/>

Pearl Academy (26 ottobre 2023). "The Psychology Behind Fashion Luxury Brands: Deciphering Consumer Behaviour". Disponibile su: <https://blog.pearlacademy.com/the-psychology-behind-fashion-luxury-brands-deciphering-consumer-behaviour/>

Salon Privé Magazine (8 giugno 2023). "Fashion Psychology: How Luxury Brands Influence Desire and Status". Disponibile su: <https://www.salonprivemag.com/fashion-psychology-how-luxury-brands-influence-desire-and-status/>

Sauma Tyagi (9 ottobre 2023). "7 Negative Effects Greenwashing Has on Consumers". *Askel*. Disponibile su: <https://askelsustainabilitysolutions.com/7-negative-effects-greenwashing-has-on-consumers/#:~>

=7.-

[.Hindering%20and%20Delaying%20Real%20Change,and%20the%20businesses%20they%20support](#)

Sfridoo (n.d.). "Economia circolare". Disponibile su: <https://www.sfridoo.com/economia-circolare/>

Tutto Ambiente (20 giugno 2023). "Che impatto hanno i rifiuti tessili?" Disponibile su: <https://www.tuttoambiente.it/news/che-impatto-hanno-rifiuti-tessili>

Textile Exchange (2021). "Organic Cotton Market Report 2021". Disponibile su: https://textileexchange.org/app/uploads/2021/07/Textile-Exchange_Organic-Cotton-Market-Report_2021.pdf

Worldfootwear (30 marzo 2023). "Gucci launches new deadstock and resale programs". Disponibile su: <https://www.worldfootwear.com/news/gucci-launches-new-deadstock-and-resale-programmes/8697.html>