



Cattedra: Strategie di Comunicazione e Tecniche di Pubblicità

# Oltre l'Etichetta: il Vero Valore del 'Made In' nel Mondo del Lusso

Chiar.mo  
Professor Gianluca Comin

---

RELATORE

Chiar.ma  
Professoressa Gaia Castriota

---

CORRELATORE

Marta Bucci  
Matr. 308071

---

CANDIDATO

*A te,  
caro nonno,  
che da undici anni sei,  
ogni sera,  
la stella più luminosa dell'etere;  
Con amore*

# INDICE

|  |           |
|--|-----------|
| <b>INTRODUZIONE .....</b>  | <b>2</b>  |
| <b>CAPITOLO I: DAL MADE IN ITALY AL MADE IN CAMBOGIA – UNA VEDUTA D'INSIEME .....</b>    | <b>5</b>  |
| 1.1. LE ORIGINI DEL “MADE IN”: STORIA E SIGNIFICATO .....                                | 5         |
| 1.2. I PRINCIPALI ‘MADE IN’ DI QUALITÀ: ITALIA, FRANCIA, GIAPPONE, INGHILTERRA .....     | 10        |
| 1.3. LA DELOCALIZZAZIONE PRODUTTIVA: VANTAGGI E CRITICITÀ .....                          | 15        |
| <b>CAPITOLO II: IL MADE IN ITALY – TRADIZIONE, ECCELLENZA E ARTIGIANALITÀ....</b>        | <b>19</b> |
| 2.1. IL MADE IN ITALY COME BRAND: QUALITÀ, ARTIGIANALITÀ E VALORE AGGIUNTO .....         | 19        |
| 2.2. DIFFERENZE TRA PRODUZIONE ITALIANA ED ESTERA.....                                   | 24        |
| 2.3. NESSO TRA DESIGN E MANIFATTURA .....  | 27        |
| <b>CAPITOLO III: LA CRISI ATTUALE DEL SETTORE.....</b>                                   | <b>29</b> |
| 3.1. L’IMPATTO DEL COVID SUL SETTORE.....  | 29        |
| 3.2. GLI IMPATTI GEO-POLITICI ED ECONOMICI .....   | 32        |
| 3.3. LA PERDITA DI ESCLUSIVITÀ E LE NUOVE SFIDE PER I BRAND.....                         | 35        |
| <b>CAPITOLO IV: STRATEGIE DI MARKETING E COMUNICAZIONE DEL LUSSO MADE IN ITALY .....</b> | <b>42</b> |
| 4.1. L’EVOLUZIONE DEL MARKETING NEL LUSSO: DAL PRODOTTO ALL’ESPERIENZA .....             | 42        |
| 4.2. COMUNICAZIONE NELLA MODA DI LUSSO E NUOVE STRATEGIE DI POSIZIONAMENTO.....          | 45        |
| 4.3. IL RUOLO DELLE COMMUNITY E DELL’ENGAGEMENT NEI MARCHI DI LUSSO .....                | 51        |
| <b>CONCLUSIONE .....</b>   | <b>57</b> |
| <b>BIBLIOGRAFIA .....</b>  | <b>59</b> |
| <b>SITOGRAFIA.....</b>   | <b>62</b> |
| <b>RINGRAZIAMENTI .....</b>  | <b>65</b> |

## INTRODUZIONE

*“Un oggetto può piacere anche per sé stesso, per la diversità delle sensazioni gradevoli che ci suscita in una percezione armoniosa; ma ben più spesso il piacere che un oggetto ci procura non si trova nell’oggetto per sé medesimo. La fantasia lo abbellisce cingendolo e quasi irraggiandolo d’immagini care. Nell’oggetto insomma amiamo quel che vi mettiamo di noi.”*

Luigi Pirandello

In questa citazione di Pirandello si può capire a fondo il fil rouge insito nel lusso contemporaneo: è questo il luogo in cui si incontrano estetica e valore; è qui che si gioca il match point che vede protagonista la comunicazione che si destreggia tra tradizioni, simboli e manifattura.

In un mondo pieno di immagini, prodotti e stimoli, ciò che davvero rende unico un oggetto, un marchio o un’esperienza è il significato che riusciamo a dargli. Il Made in Italy, in questo contesto, va ben oltre l’etichetta, ben oltre un semplice marchio d’origine: rappresenta un sistema culturale, una visione del mondo, un intreccio di estetica, qualità e simbolismo che da decenni incarna un ideale di bellezza, autenticità e distinzione. Non si tratta solo di prodotti ben realizzati, ma di articoli che raccontano una storia, una tradizione, un’identità.

Questa tesi si propone di esplorare l’evoluzione di tale sistema, soffermandosi sulle dinamiche che hanno trasformato il concetto di lusso e Made in Italy di fronte alle sfide contemporanee: globalizzazione, digitalizzazione e altre sensibilità estetiche e culturali. In particolare, verranno esaminati i cambiamenti nelle strategie produttive, comunicative e valoriali dei brand italiani del lusso, con un focus su come questi marchi riescano oggi a mantenere la propria identità culturale, attivare engagement e costruire nuove forme di relazione simbolica con il consumatore.

Il primo capitolo intende offrire una visione a tutto tondo sull’evoluzione storica e giuridica del concetto di “Made In”, con un focus particolare su come l’etichetta di origine

sia diventata, gradualmente, un potente strumento simbolico e commerciale. Partendo da una riflessione antropologica sul lusso, il testo attraversa le civiltà antiche fino ad arrivare alla nascita dei sistemi di marchi moderni e alle normative odierne, come il Merchandise Marks Act britannico del 1887 o il Codice Doganale dell'Unione Europea. Il capitolo analizza il significato reputazionale dei principali "Made In" mondiali – Italia, Francia, Giappone e Inghilterra – ciascuno portavoce di una propria specifica identità culturale e manifatturiera, capace di influenzare la percezione del consumatore e di posizionare strategicamente il prodotto sui mercati globali. Infine, viene affrontato il tema della delocalizzazione produttiva, con particolare attenzione alle dinamiche economiche, sociali e reputazionali che coinvolgono il mondo della moda, evidenziando le contraddizioni tra immagine di qualità e pratiche industriali globali.

Il secondo capitolo si concentra sull'identità e lo sviluppo del Made in Italy, inteso non come solo marchio d'origine ma come costrutto culturale, simbolico ed economico. A partire dal celebre evento organizzato da Giovanni Battista Giorgini nel 1951, il Made in Italy viene analizzato come un sistema di valori fondato su artigianalità, estetica e saper fare territoriale, capace di generare valore aggiunto e distinzione nei mercati non solo nazionali. Il capitolo approfondisce, inoltre, il ruolo strategico dei distretti produttivi, la centralità del capitale umano e la forza evocativa del "lusso silenzioso", indagando case studies di brand emblematici come Brunello Cucinelli, Zegna o Bottega Veneta. Infine, viene evidenziata la connessione strutturale tra design e manifattura, vero motore della competitività italiana, dove la creatività non è un abbellimento finale, ma un elemento strutturale e integrato nel processo produttivo. Il Made in Italy emerge così come un affascinante mito contemporaneo, capace di mantenere un approccio olistico tra heritage e innovazione, manualità e visione, radici locali e apertura globale.

Il terzo capitolo si addentra nelle vulnerabilità contemporanee del settore moda, esplorando le crisi sistemiche che ne hanno scosso le fondamenta: dalla pandemia da Covid-19 – che ha messo in pausa il mondo intero e obbligato il comparto del lusso a ridefinire i propri modelli distributivi e comunicativi – fino ai disastri geopolitici ed economici causati da conflitti internazionali e vulnerabilità delle catene del valore. Emergono i rischi della perdita di esclusività, le minacce della delocalizzazione e i nuovi dilemmi imposti dalla sostenibilità e dalla digitalizzazione accelerata. In tale contesto,

l'identità del Made in Italy si confronta con una realtà volubile, dove la resilienza non è più solo una virtù, ma una necessità strategica. Vengono così studiate le risposte adottate dai marchi italiani ed europei: dalle strategie di rilocalizzazione e tracciabilità totale, fino all'adozione delle tecnologie emergenti come l'intelligenza artificiale generativa (GenAI), capace di trasformare la comunicazione visiva e i processi creativi del settore. La riflessione si estende inoltre alle nuove sfide del lusso contemporaneo, sospeso tra autenticità e innovazione, esclusività e accessibilità, materiali e simboli.

Il quarto capitolo si concentra sull'evoluzione delle strategie di marketing e comunicazione nel settore del lusso Made in Italy. In un contesto segnato da trasformazioni culturali, digitali e valoriali, il marketing ha progressivamente abbandonato l'enfasi sul prodotto per privilegiare l'esperienza, l'emozione e la narrazione. Attraverso casi emblematici e teorie contemporanee, viene analizzato come i brand di lusso italiani abbiano proposto un nuovo posizionamento, adottando modelli di storytelling emozionale, aesthetic branding, sottrazione comunicativa e nuove forme di coinvolgimento digitale. Attenzione è dedicata al ruolo crescente delle community e al concetto di engagement, oggi leve strategiche decisive nella costruzione dell'identità di marca e della desiderabilità. Il lusso non si limita più a rappresentare un bene da acquistare, ma si configura come un universo simbolico da abitare, una rete di significati e relazioni capace di generare valore oltre il prodotto stesso. Il capitolo si conclude con un'analisi sul modo in cui le nuove tecnologie, l'intelligenza artificiale e il bisogno di autenticità ridefiniscono le frontiere della comunicazione del lusso.

In un mondo che corre verso il mainstream, il Made in Italy resiste come un battito distinto, un savoir-faire lento in un tempo che scorre sempre più funesto. Narrare questa eccellenza non significa solo studiarla, ma custodirla. Perché il vero lusso, oggi, è saper restare autentici, facendo fede alla propria essenza: quella che travolge, distintamente, ognuno di noi.

# **CAPITOLO I: DAL MADE IN ITALY AL MADE IN CAMBOGIA – UNA VEDUTA D’INSIEME**

## **1.1. Le origini del “Made In”: storia e significato**

Le origini del lusso sono da ricercarsi all’alba della nascita dell’umanità; il lusso come elemento intrinseco della civiltà, imprescindibile, segno distintivo radicato nella storia dell’uomo e strettamente connesso ad essa.

Fin dall’antichità, di fatti, i segni distintivi – come i tatuaggi – identificavano l’appartenenza ad una tribù. Ma, il vero concetto di ‘lusso’ sembrerebbe nascere nell’Antico Egitto, dove era la morte ad essere vista, soprattutto dall’élite, come lusso: le piramidi erano la pura rappresentazione della sfarzosità. Potrebbe sembrare strano trovare all’interno della stessa frase le parole ‘lusso’ e ‘morte’, ma è ogni società a definire cosa sia la prima e cosa, invece, la seconda. Nelle tombe egizie si è notato l’avvicinamento del lusso ai ranghi inferiori dal momento in cui anche persone non appartenenti all’élite iniziavano, gradualmente, a potersi permettere delle sepolture migliori. Gli egizi hanno, inoltre, svolto un ruolo fondamentale anche nell’implementazione di tecniche prestigiose ed innovative, soprattutto con riferimento al mondo dei profumi ed al loro processo sottostante<sup>1</sup>. Il concetto di lusso, però, non è stato fin da subito accolto da tutti allo stesso modo; tale argomento è da sempre oggetto di infuocate discussioni e questo è vero anche se pensiamo al tempo dell’Antica Grecia e dell’Epoca classica romana, in cui ad una Roma elegante e sofisticata si contrapponeva una Roma Repubblicana, che rinnegava lusso e sfarzosità.

Con l’inizio degli scambi economici, a partire da 3500 anni fa, i sigilli dei ceramisti romani erano usati per identificare l’officina del commerciante. Questi marchi facilitavano il riconoscimento dell’origine della merce e la qualità della stessa, specialmente in seguito a furti da parte dei pirati, senza però avere una funzione competitiva. Nel Medioevo i marchi artigianali e societari garantivano l’autenticità del lavoro e controllavano il territorio produttivo, rappresentando la firma dell’artigiano e fungendo da strumento di controllo economico. Con la Rivoluzione francese e l’avvento

---

<sup>1</sup> J.N.Kapferer & V. Bastien in “Luxury Strategy”; Franco Angeli

della libertà di commercio, si sviluppò la necessità di proteggere le denominazioni commerciali. Leggi successive (1824, 1857 e quelle del XX secolo) posero le basi per il moderno sistema dei marchi, segnato dall'introduzione del simbolo “®”. L'arrivo della televisione e dei mass media, insieme alla rivoluzione tecno-scientifica del 1948 (con contributi di Wiener, Shannon e l'introduzione delle macchine per l'elaborazione dati), trasformò il marchio in un potente strumento di differenziazione commerciale, ampliato ulteriormente dall'era digitale e da Internet. Oggi, il branding, integra elementi sensoriali, sonori e neuroscientifici, tanto che i progressi nelle neuroscienze e nelle scienze della percezione hanno confermato l'importanza dei principi psicologici e semiotici nella costruzione dell'identità di un marchio.

L'etichettatura di origine dei prodotti, come anticipato, ha una lunga storia nel commercio internazionale, fungendo da strumento di regolamentazione e protezione economica. La legislazione più significativa in questo contesto è rappresentata dal Merchandise Marks Act del 1887<sup>2</sup>, introdotto nel Regno Unito per difendere la propria industria manifatturiera dalla crescente competizione tedesca. Questo atto costituisce un punto di riferimento nella legislazione britannica riguardante marchi e descrizioni commerciali, poiché ha introdotto misure più rigorose per combattere la falsificazione dei marchi e l'uso ingannevole delle indicazioni di origine. È stato concepito per proteggere sia i consumatori sia i commercianti onesti, assicurando che i prodotti in vendita fornissero informazioni accurate sulla loro provenienza, composizione e metodo di produzione. Tra le principali innovazioni, l'atto stabilisce il divieto di falsificare marchi commerciali o di utilizzarli senza autorizzazione. Inoltre, la legge impone severe sanzioni a chi utilizza descrizioni commerciali false o ingannevoli riguardo ai prodotti in vendita, inclusi dati errati su numero, quantità, peso e qualità, nonché affermazioni fuorvianti sul loro luogo d'origine o sul processo di produzione. In termini di sanzioni, questo atto prevede pene rigorose per le violazioni, che possono includere multe elevate e, nei casi estremi, una reclusione

---

<sup>2</sup> CFR: <https://www.irishstatutebook.ie/eli/1887/act/28/enacted/en/print.html>,  
<https://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/thetmr44&id=277&id=&page=>

fino a due anni. I beni con marchi falsificati o descrizioni commerciali ingannevoli possono essere sequestrati e confiscati, con possibilità di distruzione o smaltimento secondo le direttive delle autorità competenti. Un altro aspetto rilevante della normativa riguarda il controllo sulle importazioni. Il provvedimento stabilisce, infatti, che le merci prodotte all'estero e destinate al mercato britannico non possano riportare marchi o indicazioni che possano suggerire erroneamente un'origine britannica, a meno che non vi sia una chiara e visibile dichiarazione del vero paese di produzione. L'entrata in vigore del *Merchandise Marks Act 1887* ha segnato un importante passo avanti nella regolamentazione del commercio, rafforzando la protezione dei marchi, incentivando una maggiore trasparenza e lealtà nel mercato e ponendo le basi per successive legislazioni in materia di proprietà intellettuale e tutela del consumatore. L'obbligo di apporre il marchio di origine sui beni importati, inizialmente pensato per scoraggiare l'acquisto di prodotti stranieri percepiti come di qualità inferiore, ebbe, però, un effetto inaspettato. Ricordiamo che questo atto fu statuito per la difesa della manifattura inglese su quella tedesca, ma questo atto piuttosto che danneggiare le merci tedesche, contribuì a rafforzare la reputazione manifatturiera di questi ultimi, soprattutto nei settori della chimica e della meccanica di precisione.

Volgendo lo sguardo al ‘Made in Italy’, nonostante questo rappresenti un elemento distintivo di prestigio, simbolo di qualità, artigianalità e design riconosciuti a livello internazionale, l'utilizzo di questa indicazione non è mai lasciata alla discrezionalità del produttore, ma è disciplinato da normative specifiche sia a livello europeo che nazionale, nonché da principi generali del diritto privato. In ambito europeo, il riferimento principale è il Codice Doganale dell’Unione<sup>3</sup>, che all’articolo 60 stabilisce i criteri per determinare l’origine non preferenziale delle merci. In particolare, secondo il dettato normativo, una merce è originaria di un Paese se è interamente ottenuta in quel Paese; nel caso, invece, in cui più Paesi intervengano nella produzione, si considera originaria del Paese in cui ha avuto luogo l’ultima trasformazione sostanziale, economicamente giustificata e realizzata in un’impresa attrezzata a tal fine, che abbia comportato la fabbricazione di un nuovo prodotto o rappresentato una fase importante della lavorazione. In base a questi criteri, può riportare legalmente la dicitura ‘Made in Italy’ un prodotto che abbia subito in Italia

---

<sup>3</sup> Regolamento (UE) n. 952/2013 (Codice Doganale dell’Unione), art. 60.

l'ultima trasformazione sostanziale, anche nel caso in cui alcune fasi precedenti della produzione (come l'approvvigionamento dei materiali o la semilavorazione) siano state effettuate all'estero. A livello nazionale, la Legge n. 350/2003<sup>4</sup> introduce disposizioni nette sulla tutela del 'Made in Italy', vietando l'utilizzo ingannevole di indicazioni che possano indurre in errore riguardo l'effettiva origine dei prodotti. La legge stabilisce sanzioni nei confronti di chi appone la dicitura 'Made in Italy' su prodotti che non soddisfano i criteri indicati dal Codice Doganale, configurando tali pratiche come atti di concorrenza sleale e pubblicità ingannevole. Ulteriori garanzie a tutela del consumatore e del corretto utilizzo dell'origine sono da ricercarsi nel Codice civile<sup>5</sup> che disciplina gli atti di concorrenza sleale. Viene considerato illecito, tra gli altri, l'uso di denominazioni o indicazioni atte a generare confusione con i prodotti di un concorrente, o che siano idonee a trarre in inganno circa l'origine o le qualità della merce. Inoltre, in tema di responsabilità extracontrattuale, può essere richiamato il Codice civile per sanzionare comportamenti lesivi derivanti dalla diffusione di indicazioni false o fuorvianti sull'origine del prodotto. È quindi evidente che la tutela della dicitura 'Made in Italy' si fonda su un quadro normativo ampio e articolato, volto a garantire la trasparenza per i consumatori e a proteggere la reputazione del sistema produttivo nazionale da usi indebiti o fuorvianti del marchio d'origine<sup>6</sup>.

Con il passare del tempo, i marchi, diventano oggetti di proprietà e non rappresentano più semplicemente l'origine e la qualità di un prodotto, ma un vero e proprio investimento e l'indicazione di un determinato stile di vita. Inoltre, il marchio diventa sempre più uno strumento strategico nel marketing e una leva nella comunicazione.

Il concetto di "Made In" ha conosciuto un'evoluzione notevole nel corso del XX secolo. Uno dei pionieri nello studio degli effetti del paese d'origine nel comportamento dei consumatori è Schooler, un ricercatore che, nel 1965, ha condotto un esperimento in Guatemala. Mise di fronte ai consumatori prodotti con etichette che indicavano differenti paesi d'origine e vide come ognuna di queste produsse nei consumatori differenti comportamenti d'acquisto. Successivamente, Schooler lavorò con Sunoo, nel 1969,

---

<sup>4</sup> Legge 24 dicembre 2003, n. 350, art. 4, commi 49-49-quater.

<sup>5</sup> Codice Civile, artt. 2598 e 2043

<sup>6</sup> Ministero delle Imprese e del Made in Italy, *Linee guida sull'utilizzo della dicitura Made in Italy*, consultabili sul sito istituzionale.

andando ad approfondire lo studio, confrontando le etichettature nazionali con quelle regionali, suggerendo che una designazione meno specifica potesse ridurre i pregiudizi nei confronti dei prodotti provenienti da paesi considerati ‘meno sviluppati’. Con il passare degli anni, la ricerca si è fatta sempre più intensa: secondo gli studi di Keith Dinnie, il campo si è articolato in tre fasi principali. In una prima fase, le indagini si concentravano su un singolo indicatore, mentre nella seconda fase si è assistito all’adozione di metodologie multi-attributo, che hanno integrato variabili quali prezzo, qualità e marchio (come evidenziato da Ettenson, Wagner e Johansson et al.). Nella terza fase, il concetto è stato ulteriormente ampliato, portando all’introduzione di termini come “product-country image” e “brand origin” da parte di studiosi quali Papadopoulos e Heslop (1993) e Thakor e Kohli (1996), per meglio rappresentare la complessità di un contesto globale in cui un prodotto può essere progettato, assemblato e commercializzato in paesi diversi. Metanalisi, come quelle di Peterson e Jolibert (1995), insieme agli studi di Verlegh e Steenkamp (1999), hanno evidenziato che l’effetto del country-of-origin incide maggiormente sulla percezione della qualità piuttosto che sulle intenzioni di acquisto.

Dunque, come ricorda anche Gabriele Morello nel suo studio<sup>7</sup>, le immagini che i consumatori hanno di un’etichetta non dipendono da processi cognitivi oggettivi, ma da quelli soggettivi. Tutto ciò è fondamentale anche per l’implementazione di strategie di marketing in quanto deve essere studiato a fondo il comportamento dei consumatori per capire a cosa fanno fede quando si trovano davanti alla scelta di due prodotti che, pur sembrando esteticamente poco differenziati, sono diversi in termini di qualità e di ‘country of origins’. Altro aspetto interessante è il seguente: quando un nuovo prodotto o un nuovo brand entra in un mercato straniero, se il paese di origine è associato ad una particolare immagine, quest’ultima conferisce una sorta di “alone” al prodotto o al brand a prescindere dalle caratteristiche proprie; d’altro canto, l’immagine associata al Made in, in assenza di una chiara percezione del paese, può essere determinata dalla esperienza acquisita con un particolare prodotto o brand proveniente da quel paese.

---

<sup>7</sup> G.Morello, THE 'MADE IN' ISSUE, a Comparative Research on the Image of Domestic and Foreign Products'

## **1.2. I principali ‘Made In’ di qualità: Italia, Francia, Giappone, Inghilterra**

Dalla Francia all’Italia e dall’Inghilterra al Giappone, il ‘Made In’ funziona da etichetta reputazionale, caricandosi di aspettative, pregiudizi e identità culturali. I ‘Made In’ trattati in questo paragrafo sono quelli che, più comunemente, sono associati ad alta qualità ed artigianalità con alle spalle una storia imponente.

Nonostante si sia iniziato a parlare di ‘Made In Italy’ a partire dal secondo dopoguerra, le sue radici produttive e qualitative sono da ricondurre al Rinascimento, quando i capoluoghi veneto, lombardo e toscano erano già rinomati per l’elevata qualità dei prodotti, dai tessuti ai gioielli, dalle armature alle opere d’arte. Dopo il XX secolo, in un’Italia in fase di ricostruzione e transizione verso l’industrializzazione, emerse l’esigenza di distinguersi nel mercato globale non solo per la quantità, ma anche per la qualità dei prodotti. Difatti, tra gli anni ’50 e ’60, il Made in Italy iniziò a farsi conoscere nel mondo, specialmente nei settori della moda, del design e dell’automobile. Dopo aver affrontato le prime sfide, per farsi spazio nel mercato internazionale, l’Italia riesce, tra il 1970 ed il 1980, a consolidarsi come vero e proprio marchio di eccellenza; di qui, iniziano ad emergere i primi problemi di contraffazione e concorrenza dei mercati emergenti. Per rispondere a tali minacce, negli anni ’90 il Governo italiano e le associazioni di categoria statuirono normative in onore della difesa della reputazione e dell’identità della produzione nazionale. Ad ogni modo, approfondiremo il tema del Made In Italy nel prossimo capitolo, interamente dedicato; ora passiamo in rassegna altri Made In a partire da quello francese.

Il ‘Made in France’, come gli altri marchi di origine nazionale, non si limita a indicare la provenienza dei prodotti, ma ne trasmette anche un’immagine: qualità, stile, savoir-faire. In vista della crescente globalizzazione l’industria francese si è trovata a doversi adattare alla competitività di quella estera<sup>8</sup>. Negli anni '70-'80, a seguito di un periodo di crescita stabile, le vecchie ricette economiche (produzione in massa, saturazione del mercato interno, esportazioni) mostrano i loro limiti. Il mondo cambia e la Francia si trova

---

<sup>8</sup> D. Taddéi e B. Coriat, *Made in France: L’industrie française dans la compétition mondiale*

costretta a rinnovarsi. Dopo una lunga storia di economia "colbertista" o per meglio dire, amministrata dallo Stato, la Francia si confronta con la deregulation, la concorrenza delle economie emergenti a basso costo e delle grandi potenze industriali (come Giappone e Germania). Questo cambiamento impone una nuova riflessione strategica. Per mantenere la competitività guadagnata, l'industria francese deve orientarsi verso la qualità, l'efficienza e l'equità sociale, integrando la partecipazione dei lavoratori e promuovendo la cooperazione tra imprese, Stato e sistema bancario. Tra gli ostacoli principali che la produzione francese deve soverchiare vi sono: i tassi di interesse troppo elevati, che spingono gli investitori a spendere meno, la fiscalità ingente e i ritardi nell'efficienza del capitale rispetto ai principali competitor industriali.

Anche il marchio 'Made in Japan' ha attraversato una profonda trasformazione nel corso del XX secolo, evolvendo da sinonimo di bassa qualità a simbolo di innovazione tecnologica, affidabilità e design funzionale. L'etichetta, inizialmente percepita in Occidente come indicatore di prodotti economici e poco duraturi, è diventata nel tempo espressione di un'identità industriale forte, basata su valori culturali profondamente radicati nella società giapponese<sup>9</sup>. A seguito della disfatta militare del 1945<sup>10</sup> e della distruzione delle principali città industriali, il Giappone affrontò la necessità di una ricostruzione non solo materiale, ma anche simbolica. Infatti, in quell'anno vi furono vari avvenimenti storici tra cui: le bombe atomiche su Hiroshima e Nagasaki, la capitolazione dell'impero giapponese, l'occupazione americana e la smilitarizzazione. L'industria divenne dunque il motore della ripresa grazie a una strategia nazionale fondata sull'innovazione, sull'efficienza produttiva e su una forte coesione sociale<sup>11</sup>. Uno degli elementi chiave di questo cambiamento fu il concetto di "mottainai", un principio tradizionale che condanna lo spreco e promuove l'utilizzo consapevole delle risorse. Questo approccio culturale si tradusse in una spinta all'ottimizzazione e alla miniaturizzazione, caratteristiche distintive del prodotto giapponese. Il miglioramento della qualità non fu solo tecnico ma anche percettivo: le imprese giapponesi investirono nel miglioramento dell'immagine del Made in Japan attraverso l'affermazione sui mercati

<sup>9</sup> Johnson, C. (1982). *MITI and the Japanese miracle: the growth of industrial policy, 1925-1975*. Stanford university press.

<sup>10</sup> A. Morita, E.M. Reingold, M. Shimomura, 'Made in Japan: Akio Morita e Sony'.

<sup>11</sup> SAZANAMI, Y. (1995). WORLD BANK," The East Asian Miracle: Economic Growth and Public Policy"(Book Review). *Journal of Asian Studies*, 54(1), 184.

globali, l'adozione di standard internazionali e la costruzione di marchi forti, capaci di trasmettere fiducia<sup>12</sup>. La competitività giapponese si basò su una visione industriale di lungo periodo, sostenuta da una cultura d'impresa fondata sulla lealtà, sulla partecipazione dei dipendenti e sulla continua ricerca della perfezione. Un altro aspetto cruciale fu la strategia dell'internazionalizzazione consapevole, riassunta nel concetto di “global localization”. Secondo tale visione, le imprese giapponesi dovevano non solo esportare, ma anche stabilire una presenza produttiva e commerciale nei paesi esteri, contribuendo allo sviluppo delle economie locali e adattandosi alle culture di destinazione. Dunque, il Made in Japan divenne anche un potente strumento di soft power, andando ad occupare negli ultimi anni il quinto posto nella classifica di “*Global Ranking of Soft power*”<sup>13</sup>. Il suo successo ha contribuito a modificare l'immagine internazionale del Giappone, rafforzando la sua influenza culturale ed economica. Non si trattò soltanto di vendere prodotti, ma di esportare un modello di efficienza, cura del dettaglio e responsabilità collettiva. In questo senso, il Made in Japan ha incarnato una visione dell'industria come leva di progresso e di coesione, capace di generare valore non solo economico, ma anche sociale. Quando si parla di ‘Made In Japan’ nel mondo della moda, si pensa alla nazione come capitale del denim e della seta. Il denim ha iniziato a fare la sua comparsa a seguito del secondo dopoguerra. Sebbene i jeans fossero stati usati per la mia volta nel Stati Uniti, per la cultura giapponese il denim è cresciuto tanto da incarnare la tintura e la tessitura del Giappone. In particolare, la città di Kojima, intorno agli anni ’70, è diventata centro nevralgico della produzione di denim artigianale. Qui si utilizzano ancora telai a navetta per creare il celebre ‘selvedge denim’, più resistente e durevole rispetto a quello prodotto su larga scala. I produttori giapponesi si distinguono anche per l'uso di indaco naturale e tecniche di tintura tradizionali, che conferiscono al tessuto una profondità cromatica inimitabile. Brand come Momotaro Jeans, Pure Blue Japan e Iron Heart sono oggi oggetto di culto tra gli appassionati di denim in tutto il mondo, e rappresentano una perfetta sintesi tra artigianato locale e visione globale, tra heritage culturale e innovazione tecnologica. La seta, d'altra parte, occupa altresì un posto di rilievo nella storia industriale e culturale del Giappone, rappresentando un elemento chiave del Made in Japan. Introdotta dalla Cina, la sericoltura si diffuse in Giappone

---

<sup>12</sup> Smith, S. C. (1993). *The competitive advantage of nations*: Michael E. Porter,(Free Press, New York, 1990) pp. xx+ 855.

<sup>13</sup> G. Comin, “Comunicazione integrata e reputation management”.

intorno al III secolo d.C., diventando nel tempo una componente fondamentale dell'economia e dell'artigianato locali<sup>14</sup>. Uno dei simboli più significativi della modernizzazione dell'industria serica giapponese è il Mulino della seta di Tomioka, fondato nel 1872 nella prefettura di Gunma. Dal 2014 è riconosciuto come Patrimonio Mondiale dell'Umanità dall'UNESCO, a testimonianza dell'importanza storica e tecnologica di questo sito nella diffusione della seta giapponese sui mercati internazionali<sup>15</sup>. Inoltre, è il primo esempio di impianto industriale moderno per la filatura della seta in Giappone e fu costruito con l'obiettivo di migliorare la qualità della seta giapponese e competere sui mercati internazionali. Il mulino utilizzava macchinari e competenze industriali importati dalla Francia, segnando un punto di svolta nella produzione serica del paese<sup>16</sup>. La sericoltura ha svolto un ruolo cruciale nello sviluppo economico del Giappone, soprattutto durante il periodo Taisho e le prime epochhe Showa, diventando il principale prodotto di esportazione del paese e rappresentando il 60% del mercato mondiale. La seta giapponese di alta qualità, nota come "seta giapponese", era venduta a prezzi elevati sui mercati internazionali, contribuendo alla prosperità economica del paese<sup>17</sup>. Il denim giapponese e la seta dimostrano dunque come il Made in Japan, anche nel settore moda, possa essere, espressione di eccellenza, coerenza estetica e rigore qualitativo.

Per concludere, per quanto concerne il 'Made in England', a partire dal XII secolo, la produzione e il commercio della lana divennero una delle attività economiche più redditizie dell'Inghilterra medievale. Le vaste distese dello Yorkshire, unite a condizioni climatiche favorevoli, facilitarono l'allevamento ovino su larga scala. In questo contesto, furono i monaci cistercensi<sup>18</sup> a distinguersi come i principali produttori di lana grezza di alta qualità, contribuendo in modo decisivo alla nascita di un vero e proprio commercio internazionale della lana. Già nel XIII secolo, almeno quaranta abbazie cistercensi inglesi partecipavano attivamente al commercio laniero, alcune con magazzini di esportazione e navi proprie per il trasporto verso le Fiandre o l'Italia. Le abbazie di Fountains, Rievaulx

---

<sup>14</sup> CFR: <https://www.cosetex.it/la-leggenda-della-seta/>

<sup>15</sup> CFR: <https://whc.unesco.org/en/list/1449/>

<sup>16</sup> CFR: <https://www.japan.travel/it/world-heritage/tomioka-silk-mill/>

<sup>17</sup> CFR: <https://www.ohayo.it/cultura/72-stagioni-giapponesi/shoman/i-bachi-da-seta-si-svegliano-e-mangiano-foglie-di-gelso/>

<sup>18</sup> CFR: <https://www.cistercensi.info/economia/econ13.htm>

e Meaux allevavano tra le 10.000 e le 15.000 pecore ciascuna e vendevano fino a 60 “sacchi” di lana all’anno. Un “sacco” pesava circa 364 libbre e corrispondeva alla tosatura di circa 200 pecore. La lana cistercense era particolarmente apprezzata per la sua qualità, tanto che alcune abbazie ottenevano fino a 20 marchi per sacco, un valore elevatissimo per l’epoca. Tuttavia, il commercio non era privo di rischi: le epidemie tra i greggi e i contratti anticipati di fornitura portarono talvolta a gravi crisi finanziarie. Le abbazie si dotarono di strutture tessili interne, con mulini per la follatura e laboratori per la confezione di cocolle, pantofole e vesti monastiche, raggiungendo una gestione verticale completa della filiera. Questa economia laniera ebbe un impatto anche sociale: i monasteri collaboravano con i laici per migliorare la qualità dei greggi attraverso incroci selettivi, e i concimi ovini erano utilizzati per fertilizzare i campi. L’apice delle esportazioni di lana si ebbe tra il 1275 e il 1325, ma la Guerra dei Cent’Anni e la Peste Nera segnarono una drastica interruzione, aggravata dai privilegi concessi ai mercanti laici (*i Staplers*) che ridussero il ruolo diretto dei monaci nei commerci internazionali. Il prestigio della lana inglese non si è esaurito con la fine del Medioevo. Al contrario, la Rivoluzione Industriale ha rilanciato la filiera laniera attraverso la meccanizzazione della produzione tessile in città come Leeds, Huddersfield e Bradford. Ancora oggi, l’Inghilterra è riconosciuta per la qualità della sua lana, in particolare grazie alla lavorazione artigianale di tweed, flanella e lana merino. Il marchio Made in England, soprattutto nel settore moda, si lega a tradizioni sartoriali e manifatturiere che affondano le radici nella lunga esperienza medievale. Aziende storiche, come quelle di Savile Row o i produttori di tessuti di Huddersfield, si approvvigionano ancora di lana proveniente da pecore allevate nel Regno Unito, impiegando tecniche di finitura tramandate da secoli<sup>19</sup>. Il valore contemporaneo della lana inglese non è solo simbolico: viene utilizzata per la produzione di abiti su misura, giacche tecniche, e tessuti d’arredamento di alta gamma, destinati a un mercato globale di lusso. Istituzioni come la “Campaign for Wool”, sostenuta da Carlo III, promuovono l’uso sostenibile della lana e la sua importanza culturale ed economica per il Regno Unito<sup>20</sup>. Il Made in England della lana, dunque, rappresenta una continuità

---

<sup>19</sup> CFR: <https://ukft.org/>

<sup>20</sup> CFR: <https://www.campaignforwool.org/>

storica e produttiva che attraversa i secoli, mantenendo intatto il valore di autenticità, qualità e legame con il territorio.

### **1.3. La delocalizzazione produttiva: vantaggi e criticità**

Nel quadro della globalizzazione, la delocalizzazione produttiva rappresenta una strategia adottata da molte imprese per contenere i costi e aumentare la competitività. Essa consiste nello spostamento di parte della produzione in paesi terzi, spesso caratterizzati da costi di manodopera inferiori, normative ambientali e fiscali più flessibili e una generale riduzione dei vincoli burocratici<sup>21</sup>.

Tra i vantaggi principali, la delocalizzazione consente una significativa riduzione dei costi di produzione, l'accesso a nuove risorse e mercati emergenti, il miglioramento dell'efficienza logistica globale ed una maggiore flessibilità produttiva e reattività al cambiamento della domanda.

Un esempio emblematico è rappresentato dalla Cambogia, che ha attratto numerose imprese del settore tessile e dell'abbigliamento grazie ai bassi salari, ad una legislazione del lavoro meno restrittiva e a forti pressioni internazionali per mantenere il costo del lavoro competitivo<sup>22</sup>. Come evidenziato da studi recenti, molte aziende del fast fashion affidano parte della produzione a fabbriche cambogiane tramite complessi sistemi di subappalto, spesso non regolamentati, nei quali si riscontrano frequenti violazioni dei diritti dei lavoratori, bassi salari, orari eccessivi e mancato rispetto delle norme di sicurezza.

Il fenomeno presenta ulteriori notevoli criticità. Sul piano interno, la delocalizzazione può generare perdita di occupazione nei paesi d'origine, con effetti negativi su interi settori industriali e sul capitale umano locale. Questo impatto si manifesta sia in termini quantitativi, in quanto vi è riduzione degli addetti, che qualitativi con lo spostamento verso mansioni meno qualificate, alimentando forme di precarizzazione del lavoro<sup>23</sup>.

---

<sup>21</sup> Albanese, M. (2016). *La delocalizzazione produttiva*. Tesi di laurea, Università di Padova, p. 4

<sup>22</sup> Bytyci, H. (2022). *Fast Fashion "Made by Children": aspetti generali. Il ruolo del diritto del lavoro*. Università di Padova, pp. 19–20.

<sup>23</sup> Amighini, A., Presbitero, A.F., Richiardi, M.G. (2010). *Delocalizzazione produttiva e mix occupazionale*. Mo.Fi.R. Working Paper n. 42, p. 6.

Inoltre, la frammentazione delle filiere produttive espone le imprese a rischi di coordinamento, qualità e reputazione, soprattutto nei casi in cui la produzione venga affidata a subfornitori in paesi dove i controlli sono più blandi. Il fenomeno noto come *brand dilution* riguarda proprio quelle aziende che, pur mantenendo un’immagine legata alla qualità nazionale (ad esempio *Made in Italy*), delegano le fasi produttive a paesi come la Cambogia o il Bangladesh, minando così l’autenticità del prodotto. Le criticità sono anche sociali e ambientali, come le condizioni di lavoro non dignitose, lo sfruttamento della manodopera femminile, le carenze in materia di sicurezza e l’inquinamento sono problematiche ricorrenti.

La tragedia del Rana Plaza in Bangladesh (2013), con oltre 1.100 morti, è solo uno degli episodi più eclatanti di una filiera globale opaca e poco controllata. Per comprendere a fondo le logiche che governano questi processi di esternalizzazione, è utile fare riferimento alla tipologia proposta da Gereffi, Humphrey e Sturgeon, secondo cui esistono diversi modelli di governance delle catene globali del valore: mercato, modulare, relazionale, vincolata (*captive*) e gerarchica. Ciascun modello varia in funzione della complessità delle transazioni, della codificabilità delle istruzioni e della capacità dei fornitori di eseguirle in modo indipendente<sup>24</sup>. Questo schema consente di valutare i rischi e benefici della delocalizzazione in base alla struttura della filiera e al potere dell’impresa capofila. Nel settore della moda, e in particolare dell’abbigliamento, si è assistito a una transizione da catene vincolate verso modelli più relazionali, in cui i fornitori hanno acquisito maggiore competenza e autonomia. In Asia, per esempio, si è diffusa la cosiddetta “full package production”, che permette ai subfornitori di gestire l’intero processo produttivo, dall’approvvigionamento dei materiali alla logistica, riducendo la dipendenza da istruzioni dettagliate del committente. Un ulteriore elemento strategico è rappresentato dagli standard industriali e dalla codifica delle specifiche tecniche, che influenzano il passaggio da modelli gerarchici e vincolati a strutture modulari più flessibili. La capacità di aderire a standard condivisi consente ai fornitori di partecipare a catene del valore globali su base più equilibrata, migliorando la qualità, la trasparenza e la scalabilità del processo produttivo.

---

<sup>24</sup> Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (2005). *The governance of global value chains*. Review of International Political Economy, 12(1), pp. 78–81.

Recenti studi di Confindustria hanno evidenziato che molte imprese italiane hanno delocalizzato per accedere a risorse e terzisti competenti, spesso su richiesta dei clienti. Tuttavia, una parte di esse ha successivamente adottato strategie di reshoring per recuperare tecnologie avanzate, contenere costi e valorizzare la disponibilità di materie prime locali<sup>25</sup>. Anche secondo il Censimento permanente delle imprese 2023 dell'ISTAT, solo il 2,1% delle imprese italiane con almeno 10 addetti ha delocalizzato prevalentemente tramite accordi contrattuali piuttosto che investimenti diretti esteri<sup>26</sup>. Negli Stati Uniti, il reshoring ha registrato una crescita record: nel primo semestre del 2023 sono stati annunciati 287.000 nuovi posti di lavoro associati al ritorno della produzione interna o a investimenti diretti esteri, segnalando un cambiamento strutturale nella strategia industriale del paese<sup>27</sup>. Anche in Europa e in Italia si osserva una rinnovata attenzione alla rilocalizzazione industriale, che rafforza il mercato del lavoro interno e valorizza le competenze locali legate al Made in Italy. Le strategie di nearshoring e reshoring stanno inoltre guadagnando terreno a livello globale, in risposta alla necessità di rendere le supply chain più resilienti e vicine ai mercati di consumo. In Nord America, ad esempio, molte aziende statunitensi stanno delocalizzando in Messico e Canada per sfruttare vantaggi logistici e normativi<sup>28</sup>.

Dal punto di vista macroeconomico, gli studi evidenziano che la delocalizzazione può portare, nei paesi avanzati, a una modifica del mix occupazionale, con un aumento dell'impiego in settori ad alta qualificazione e una riduzione nei comparti manifatturieri tradizionali. In Italia, ad esempio, si è registrata una perdita strutturale di competenze nel settore tessile e della moda, a fronte di una minore incidenza del lavoro manifatturiero sul

---

<sup>25</sup> Confindustria (2023). *Rapporto sulle catene di fornitura e la delocalizzazione*.

<https://www.confindustria.it/home/centro-studi/prodotti/ricerche/rapporto/capitoli/Scenari%2Bgeoeconomici/rapporto-catene-di-fornitura-2023/55189594-d190-4445-aaf3-f09ef7f6c449>

<sup>26</sup> ISTAT (2023). *Censimento permanente delle imprese*.

<https://www.istat.it/it/files/2023/11/REPORTCensimprese.pdf>

<sup>27</sup> Reshoring Initiative (2023). *Annual Report*.

[https://reshoren.org/content/pdf/Reshoring\\_Initiative\\_2023\\_Annual\\_Report.pdf](https://reshoren.org/content/pdf/Reshoring_Initiative_2023_Annual_Report.pdf)

<sup>28</sup> Northern Kentucky University (2023). *Nearshoring and reshoring strategies*.

<https://onlinedegrees.nku.edu/programs/undergraduate/bsba/global-supply-chain-management/nearshoring-and-reshoring-for-supply-chain/>

totale degli occupati. Negli ultimi anni, si è assistito a un ripensamento della delocalizzazione, con la diffusione di strategie di reshoring e nearshoring, che prevedono il rientro della produzione nel paese d'origine o il trasferimento in paesi più vicini. Queste scelte rispondono ad esigenze di maggiore controllo della filiera, trasparenza, qualità e sostenibilità ambientale, oltre che alla volontà di rafforzare l'identità del prodotto e il legame con il territorio. Se nel mass market, la delocalizzazione produttiva è prassi comune per contenere i costi infatti, oggi nel lusso, la provenienza è parte integrante del valore percepito<sup>29</sup>. Analogamente, il punto vendita – lo store – non è un semplice luogo di acquisto, ma diventa un tempio esperienziale<sup>30</sup>. Dall'Europa al Medio Oriente, i flagship store dei grandi marchi sono veri e propri templi, veicolano un'identità uniforme e riconoscibile, indipendentemente dalla geografia.

---

<sup>29</sup> CFR: <https://www.deloitte.com/it/it/Industries/consumer/analysis/2022-global-powers-luxury-goods.html>

<sup>30</sup> Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (2013). The experience economy: past, present and future. In *Handbook on the experience economy* (pp. 21-44). Edward Elgar Publishing.

## CAPITOLO II: IL MADE IN ITALY – TRADIZIONE, ECCELLENZA E ARTIGIANALITÀ

### 2.1. Il Made in Italy come brand: qualità, artigianalità e valore aggiunto

*“Milano è la vetrina, ma Firenze fu la scintilla”*

Il 12 febbraio 1951<sup>31</sup> segna un momento simbolico per la nascita del Made in Italy nel settore della moda. A Firenze, nella storica Villa Torrigiani, l'imprenditore Giovanni Battista Giorgini organizza un evento destinato a cambiare la percezione internazionale dell'eleganza italiana, capace di legare artigianalità e modernità. In quella sala da ballo sfilano capi frutto di lavorazioni meticolose: dalle sete plissettate alla maglieria artigianale, dalle scarpe rifinite a mano ai ricami d'eccellenza. L'impatto è immediato. I dati riportati dall'Archivio Giorgini parlano da soli: in soli dodici mesi, le rendite della moda italiana passano da 125 mila a 1,5 milioni di dollari; la maglieria da 364 mila a oltre 18 milioni; le calzature da 125 mila a più di 23 milioni. Nonostante ciò, l'ascesa del 'Made in Italy' nel panorama internazionale ed il consolidamento dell'Italia come riferimento nell'alta moda richiese un'attenta valorizzazione di determinati fattori identitari, in grado di legittimare la sua autorevolezza nel settore. Di qui, l'inizio di un percorso che porterà, nel corso dei decenni, Roma e Milano a divenire capitali del fashion system globale. Il Made in Italy è oggi riconosciuto a livello internazionale come un marchio di eccellenza che va ben oltre la semplice indicazione del country-of-origins; rappresenta, difatti, un intreccio di valori culturali, estetici e produttivi capaci di conferire ai beni nazionali un'identità forte, distintiva e chiaramente percepita sui mercati globali. La costruzione del Made in Italy come marchio riconosciuto a livello internazionale non fu il frutto di un'evoluzione spontanea, bensì di un progetto culturale ed economico ben preciso. Giovanni Battista Giorgini, in particolare, fu artefice di una vera e propria strategia di promozione dell'identità estetica italiana, capace di legare il prodotto alla narrazione di

<sup>31</sup> CFR: <https://www.storiadifirenze.org/?temadelmese=febbraio-1951-giovanni-battista-giorgini-creatore-a-firenze-dellalta-moda-e-del-made-in-italy>

un patrimonio artistico e manifatturiero unico. La sua intuizione anticipò di decenni il concetto di soft power applicato alla moda, proponendo un modello di valorizzazione del saper fare italiano che univa eleganza, artigianalità e orgoglio nazionale<sup>32</sup>. La combinazione tra manifattura, qualità intrinseca dei materiali, creatività e innovazione ha permesso all’Italia di occupare un posizionamento competitivo strategico nei settori della moda, del design, dell’agroalimentare e della meccanica di precisione<sup>33</sup>. Secondo Guerini e Uslenghi, l’origine geografica del prodotto – in termini di nazione e di distretto produttivo – rappresenta un potente elemento di differenziazione e uno strumento di branding strategico, soprattutto per le piccole e medie imprese italiane che operano in contesti distrettuali ad alta specializzazione. In questi contesti, il Made in Italy assume una valenza simbolica che incarna competenza, knowledge, know-how, stile e attenzione al dettaglio. Il core del Made in Italy, a ben vedere, è rappresentato proprio dagli artigiani: quando si parla di risparmiare sulla manodopera, non ci si riferisce solo ad un costo della manodopera inferiore, ma anche ad operai meno specializzati oltre al dover fare training agli stessi per produrre prodotti che non sono – e mai saranno - di lusso: la Romania, ad esempio, ha provato a produrre per grandi brand, ma il risultato è stato che essi sono tornati tutti, o quasi, in Italia. Un po’ perché il Made in Italy, come ampiamente detto, è divenuto un vero e proprio marchio e un po’ perché ci si è resi conto che la mano, l’occhio, l’esperienza degli operai italiani era diversa da quella degli operai stranieri: seppur questi ultimi fossero stati formati da maestri italiani, cucire bene non è solo qualcosa che si impara in pochi mesi, ma con anni di esperienza e che attiene di gran lunga al posto in cui si lavora. Fortunatamente, gli antenati italiani ci hanno lasciato un ingente patrimonio di cultura ed è per questo che il nostro occhio è abituato alla bellezza: sembra qualcosa di esoterico, o forse una pia illusione, ma c’è qualcosa di immateriale nel cucire, sviluppare a dovere un capo d’abbigliamento. Un capo fatto in Italia e fatto all’estero, con stesse “ricette”, non ha gli stessi output. Si tratta, in effetti, di un vero e proprio “cultural heritage” immateriale, che si tramanda attraverso i gesti, l’estetica, il tempo. Inoltre, come sottolineano Napolitano e Marino, il Made in Italy trae forza anche dal concetto di cultural heritage, inteso come leva strategica che valorizza il legame con il territorio, le tradizioni

---

<sup>32</sup> Lazzeretti, L., & Oliva, S. (2023). Exploring the marriage between fashion and ‘Made in Italy’and the key role of GB Giorgini. In *Rethinking Culture and Creativity in the Digital Transformation* (pp. 110-128). Routledge.

<sup>33</sup> CFR: <https://biblio.liuc.it/liucpap/pdf/190.pdf>

manifatturiere e il “genius loci” italiano. Questo consente alle imprese di integrare valore culturale e valore economico, rafforzando così la propria identità di marca sui mercati esteri<sup>34</sup>. Il Made in Italy si è evoluto da semplice etichetta di provenienza a marca-ombrello che unisce molteplici settori produttivi, accomunati da una reputazione colma di eccellenza. Questo marchio aggrega valori come affidabilità, stile, cura artigianale e tradizione, risultando particolarmente efficace per le piccole e medie imprese italiane che spesso operano all'interno di distretti produttivi territoriali -come quello della calzatura nelle Marche o del mobile in Brianza. In questi contesti, l'origine italiana non è solo un vantaggio competitivo, ma anche una garanzia simbolica per il consumatore, che associa automaticamente il prodotto italiano a qualità elevata e gusto estetico superiore. Il marchio Made in Italy diventa così una risorsa strategica nella comunicazione e nel posizionamento del brand, spesso più rilevante del prezzo o della notorietà aziendale. L'artigianalità è uno degli elementi chiave che rendono unico il Made in Italy. Si tratta di una qualità percepita che deriva da una filiera produttiva corta, controllata, radicata nel territorio e fortemente basata sul capitale umano. La trasmissione di competenze, il lavoro manuale specializzato e la cura per i dettagli contribuiscono a creare prodotti unici e non replicabili, spesso in edizioni limitate, che si oppongono alla logica dell'omologazione tipica del fast fashion. Questo approccio si riflette anche nella scelta delle materie prime, nella sostenibilità delle lavorazioni e nella capacità di innovare restando fedeli alla tradizione. In un mercato globale saturo, il Made in Italy si distingue così per il valore esperienziale del prodotto, che incorpora elementi di storia, cultura, design e tecnica. La forza del Made in Italy risiede anche nella sua dimensione culturale ed emozionale. Il concetto di cultural heritage, applicato all'economia e alla comunicazione del brand, è centrale per valorizzare il legame con il territorio e le tradizioni locali. In questo senso, il prodotto italiano non è solo un bene da consumare, ma anche un portatore di valori simbolici come il gusto, la bellezza, la competenza, l'autenticità. L'integrazione tra patrimonio culturale e marketing rappresenta una leva strategica per differenziare l'offerta italiana in contesti internazionali dominati dalla standardizzazione. Ogni manufatto diventa un veicolo di narrazione, capace di trasmettere un immaginario estetico e sociale condiviso. A livello comunicativo, il Made in Italy ha saputo legare il proprio

---

<sup>34</sup> Napolitano, M. R., Marino, V., Volpe, G., & Mattiacci, A. (2016). Cultural Heritage e Made in Italy. *Casi ed esperienze di marketing internazionale*.

successo anche a un'idea di lifestyle italiano, fatto di gusto per la bellezza, convivialità, eleganza senza eccessi. L'esperienza del prodotto è spesso presentata come parte di uno stile di vita desiderabile, che il consumatore aspira a vivere, anche solo attraverso l'acquisto di un capo o un oggetto firmato "Italy". La forza evocativa del marchio nazionale è quindi amplificata dalla capacità di suscitare emozione, identificazione e desiderio. Questo rende il Made in Italy non solo un indicatore di provenienza geografica, ma un veicolo culturale, estetico ed emotivo, sempre più centrale nelle strategie di comunicazione e branding. Negli anni, il Made in Italy è diventato una vera e propria narrazione collettiva dell'italianità. La capacità di unire prodotto e narrazione, estetica e cultura, è ciò che ha reso il Made in Italy non solo riconoscibile, ma anche e soprattutto desiderabile. Tuttavia, proprio questa riconoscibilità ha reso il marchio italiano oggetto di numerose imitazioni. Uno dei fenomeni più diffusi e controversi è quello dell'Italian sounding, ovvero l'impiego di nomi, simboli e riferimenti italiani per promuovere beni prodotti all'estero, privi della qualità e dell'autenticità che caratterizzano il vero prodotto italiano. Tale pratica rappresenta una minaccia non solo economica, ma soprattutto simbolica, in quanto altera la percezione collettiva del marchio e rischia di compromettere il rapporto di fiducia tra consumatore e prodotto. Difendere il Made in Italy significa dunque tutelarne non solo la produzione materiale, ma anche il valore culturale, estetico e immateriale che lo rende unico nel panorama globale. È proprio a partire da queste considerazioni che si rende necessario approfondire le differenze strutturali e qualitative tra la produzione italiana e quella estera, oggetto della prossima sezione. Tra le manifestazioni più distintive del Made in Italy, soprattutto nel settore moda e accessori, si annovera il concetto di lusso silenzioso (*quiet luxury*), una forma di eleganza e sobrietà, riconoscibile ma mai ostentata. Questa cifra stilistica, che privilegia la qualità tangibile rispetto alla visibilità del marchio, trova espressione ideale nella produzione italiana, dove il bello e il ben fatto si fondono in un'estetica raffinata e misurata. Marchi come Brunello Cucinelli, Loro Piana o Bottega Veneta ne rappresentano esempi emblematici, costruendo un'identità che parla attraverso la materia, la forma e la discrezione piuttosto che attraverso l'impatto visivo o il logo. Secondo Talamo (2016), la forza competitiva del Made in Italy risiede nella capacità di coniugare estetica e autenticità, rispondendo a una domanda globale di prodotti che siano non solo belli, ma anche radicati in una cultura del fare, e capaci di veicolare valori. In questa visione, il Made in Italy assume i contorni di

un vantaggio competitivo culturale, fondato su una narrazione collettiva che include arte, paesaggio, tradizione manifatturiera e lifestyle. La crescente attenzione internazionale verso prodotti autentici e ben fatti ha infatti spinto molte aziende a privilegiare una filiera tracciabile, spesso riportando la produzione in Italia per rafforzarne la credibilità percepita. Il lusso italiano, dunque, si distingue per la sua intelligenza estetica: non urla né richiede di porsi al centro dell'attenzione, ma sussurra contenuti identitari profondi, fatti di materia, tempo e cura<sup>35</sup>. Tuttavia, se da un lato l'identità estetica del Made in Italy continua a esercitare una forte attrattività, dall'altro è innegabile che la proprietà industriale di molti marchi iconici italiani sia oggi passata in mani estere. Bottega Veneta che oggi è parte del gruppo francese Kering ne è un esempio emblematico: pur mantenendo una filiera produttiva italiana e uno stile riconoscibile, rappresenta il paradosso di un marchio profondamente italiano che contribuisce al valore aggiunto di un gruppo multinazionale non italiano. Questa dinamica solleva interrogativi cruciali sul significato attuale del Made in Italy: può un marchio essere ancora “italiano” se non appartiene più ad un’impresa nazionale? Il valore del marchio, in questo senso, appare sempre più simbolico e narrativo, e meno legato alla struttura proprietaria. Un punto su cui è opportuno riflettere, soprattutto nel confronto con altri modelli produttivi internazionali e soprattutto perché ormai sono rimaste poche imprese italiane da monte a valle della supply chain. Tra queste sicuramente deve essere citato Brunello Cucinelli. Fondata nel 1978, rappresenta una delle poche realtà imprenditoriali italiane ad aver mantenuto una visione profondamente etica, artigianale e culturale del fare impresa. Il suo modello, fondato su un “capitalismo umanistico” e su uno stretto legame con il territorio di Solomeo – quest’ultimo riconosciuto come ‘Borgo del Cashmere’ e situato in Umbria – incarna una possibile evoluzione del Made in Italy, capace di coniugare tradizione, bellezza e responsabilità sociale. Nonostante l’ampliamento del portafoglio di beni prodotti e venduti, Cucinelli non ha mai decentralizzato la produzione assicurando ad ogni cliente la migliore qualità possibile. Il Made in Italy ha superato la dimensione meramente produttiva per assumere quella di un mito culturale contemporaneo. Non è più solo un’etichetta che certifica la provenienza o la qualità, ma un contenitore di significati, aspettative ed emozioni che si stratificano nel tempo. È un simbolo narrativo che racconta

---

<sup>35</sup>Talamo, G. (2016). Internazionalizzazione, backshoring e made in Italy: un’analisi del settore moda e lusso in Italia. *Rivista trimestrale di Scienza dell’Amministrazione*, 12.

non solo cosa si produce, ma come si vive, cosa si sogna e cosa si desidera essere. Accanto al modello Cucinelli, un'altra realtà emblematica del Made in Italy contemporaneo è rappresentata da Zegna, storica maison fondata nel 1910 a Trivero, nel biellese, dalla famiglia omonima. Oggi quotata in Borsa sul Nyse, l'azienda è ancora controllata dalla famiglia Zegna, che ne guida la visione strategica, fortemente orientata all'etica produttiva e alla valorizzazione del territorio. Zegna è pioniera nella gestione diretta della filiera: possiede allevamenti di lane pregiate in Australia e in Sud America, e mantiene in Italia le lavorazioni più delicate e artigianali. Il marchio ha costruito nel tempo un'estetica minimal ed elegante, coerente con l'ideale di lusso silenzioso: capi sobri, ben rifiniti, destinati a un pubblico sofisticato e consapevole. L'impegno nella rigenerazione ambientale dei territori biellesi, la promozione della cultura tessile italiana e una visione del lusso come responsabilità sono tutti elementi che fanno di Zegna un caso d'impresa profondamente italiano, capace di unire heritage e innovazione in modo autentico. Il Made in Italy, in definitiva, non è soltanto un marchio di origine, ma un sistema di valori che si esprime attraverso la qualità, l'artigianalità, la cultura e lo stile. La sua forza risiede nella capacità di unire passato, presente e futuro, radici locali e visione globale, con modelli imprenditoriali che, come quelli di Cucinelli e Zegna, dimostrano come si possa fare impresa restando fedeli a un'identità profonda. Proprio perché così fortemente legato al territorio e alla manualità, il Made in Italy si distingue di gran lunga dalle logiche produttive estere, spesso orientate alla delocalizzazione, alla standardizzazione e alla mera massimizzazione del profitto. La prossima sezione si concentrerà su queste differenze, analizzando in che modo esse incidano sulla qualità percepita, sulla comunicazione e sul posizionamento dei brand.

## 2.2. Differenze tra produzione italiana ed estera

Per comprendere appieno le differenze tra produzione nazionale ed estera, potrebbe risultare utile fare un accenno all'evoluzione storica del sistema produttivo dell'Italia e del suo graduale processo di internazionalizzazione. Le prime fasi di sviluppo italiane erano caratterizzate, anche post-Unità d'Italia, da arretratezza e debolezza infrastrutturale. Nonostante ciò, il paese è stato in grado di sfruttare le debolezze e renderle punti di forza focalizzandosi sulle risorse locali e sulla creazione di distretti produttivi con personale

altamente specializzato. Progressivamente, quindi, l’Italia è riuscita ad affermarsi con grande valore sulle catene mondiali a livello strategico.

Stante quanto detto sinora, per operare un opportuno confronto tra la produzione italiana e quella estera è necessario confrontare alcuni dati di mercato che ci aiutano ad avere una visione più ampia della produzione italiana. A livello macroeconomico è stato possibile osservare post Pandemia, a partire dal 2021, una rapida ripresa economica che, tuttavia, ha cominciato ad arrestarsi nel 2023. In cifre, per esempio, si è registrato un tasso di crescita del PIL pari allo 0,9%, superando Francia e Germania per il terzo anno consecutivo e attestandosi, comunque, al di sopra della media europea<sup>36</sup>.

Così come a livello aggregato abbiamo visto un’Italia migliore della media dei paesi dell’Eurozona, lo stesso discorso può essere annoverato in una chiave specifica: la manifattura<sup>37</sup>. Il settore manifatturiero, seppur caratterizzato da una profonda recessione tra il 2007 ed il 2020, non ha portato a un indebolimento a livello strutturale dello stesso, bensì a una ricomposizione dimensionale. Si è registrato un aumento delle quote delle imprese medio-grandi caratterizzate da elevata efficienza produttiva e propense all’export: il 90% delle realtà italiane è orientato ad un mercato estero – percentuale superiore rispetto ad altri paesi europei come Francia, Spagna e Germania. Questo ha portato la nostra nazione a indubbi vantaggi competitivi che, pur mantenendo una manifattura artigianale tipicamente locale, si vuole affacciare e competere su scale più ampie. La manifattura italiana, si distingue da quelle estere per la qualità delle materie prime, la flessibilità e la resilienza del proprio sistema produttivo. Quest’ultimo aspetto risulta un asset dal valore inestimabile in quanto l’Italia è tra le più competitive, a livello mondiale, quando si parla di nodi a monte della filiera produttiva: l’utilizzo di tessuti pregiati, componenti e semilavorati ne rappresentano solo degli esempi. Per il nostro paese questo permette la diversificazione e la possibilità di attuare strategie assai competitive: è un asset con cui l’Italia può uscire a testa alta in momenti di recessione economica. L’export italiano si è dimostrato più dinamico di quello francese e tedesco

---

<sup>36</sup> CFR: <https://www.ice.it/it/sites/default/files/inline-files/Sintesi%20e%20Appendice%20-Digitale.pdf>

<sup>37</sup> CFR: <https://www.confindustria.it/home/centro-studi/prodotti/previsioni/rapporto/focus/rapporto-previsione-economia-italiana-primavera-2023/389e2ca1-292a-4c8d-81de-bf10e10f46ae>

grazie, in particolar modo, all'incremento del settore manifatturiero e al riposizionamento e diversificazioni lungo le supply chain.

È, inoltre, importante tornare sul discorso dell'Italian sounding – di cui si è accennato altresì nella sezione precedente – per capire come cercare di contenerlo. Da un lato esso può essere controllato grazie ad un monitoraggio capillare, dall'altro è importante far capire ai consumatori le differenze tra un prodotto frutto di alta artigianalità e uno che, al contrario, è una mera contraffazione del primo grazie a strumenti comunicativi che portino ad una riduzione di asimmetria informativa. Per cercare di tutelare al meglio il marchio Made in Italy risulta utile fare riferimento alle politiche monetarie comunitarie. Tra queste ricordiamo l'inserimento, da parte dell'UE, di temi legati al 'Trade and Sustainable Development' nei partenariati commerciali e la revisione del Sistema di Preferenze Generalizzate che devono essere regolati a dovere altrimenti potrebbero portare a distorsioni sui mercati esteri.

Un ulteriore tema cruciale riguarda la delocalizzazione che ha visto un ridisegnamento dell'organizzazione internazionale del lavoro nelle supply chain globali affidando sempre maggiori funzioni creative all'Occidente e trasferendo importanti funzioni manifatturiere nei paesi poco sviluppati<sup>38</sup>. Il settore tessile ha attraversato differenti crisi, specialmente negli ultimi decenni, quando si è trovato a combattere tra il mantenimento delle tecnologie tradizionali e le innovazioni, che corrono sempre più velocemente. L'Italia appare resiliente a riguardo: è in grado di stare al passo con i progressi del settore pur mantenendo un sapore tradizionale che le permette di differenziarsi a livello mondiale. La capacità di innovare è da riferirsi alla cosiddetta Industria 4.0 nel settore tessile manifatturiero. Sebbene l'Italia non rinuncerà ad avvalersi della recente automatizzazione dei processi all'interno della filiera produttiva, al centro del processo creativo rimarrà sempre e comunque il lavoro umano.

Inoltre, appare rilevante anche il tema della sostenibilità. La resilienza del settore tessile italiano non si ritrova solo nella capacità di riuscire a integrare nuove innovazioni tecnologiche, bensì con la volontà di sviluppare un modello in grado di coniugare innovazione tecnologica e responsabilità ambientali. A partire dagli anni Ottanta,

---

<sup>38</sup> Magni, A., & Noè, C. (2017). Innovazione e sostenibilità nell'industria tessile.

l'industria ha iniziato a integrare sistemi di certificazione volontaria, rispondendo alla crescente domanda dei consumatori di prodotti sicuri, anche dal punto di vista chimico, e di processi produttivi più sostenibili. Questa evoluzione è stata accelerata dall'aggressiva concorrenza dei Paesi asiatici, che si sono imposti sui mercati europei con prodotti a basso costo, ma spesso carenti in termini di sicurezza e sostenibilità. In questo contesto, il Made in Italy ha rafforzato la propria posizione competitiva puntando su una qualità superiore, integrando la cultura della prevenzione e della responsabilità ambientale come asset distintivi del proprio sistema produttivo. Il Made in Italy si distingue così dai concorrenti esteri per la capacità di offrire un prodotto che combina eccellenza estetica, sicurezza per il consumatore e per il lavoratore e rispetto per l'ambiente, consolidando la sua leadership nei mercati globali.

### 2.3. Nesso tra design e manifattura

*L'Italia, partita da un dopoguerra disastroso è diventata una delle principali potenze economiche. Per spiegare questo miracolo, nessuno può citare la superiorità della scienza e dell'ingegneria italiana, né la qualità del management industriale, né tantomeno l'efficacia della gestione amministrativa e politica, né infine la disciplina e la collaboratività dei sindacati e delle organizzazioni industriali. La ragione vera è che l'Italia ha incorporato nei suoi prodotti una componente essenziale di cultura e che città come Milano, Firenze, Venezia, Roma, Napoli e Palermo, pur avendo infrastrutture molto carenti possono vantare nel loro standard di vita una maggiore quantità di bellezza<sup>39</sup>.*

Come osservava l'economista statunitense John Kenneth Galbraith già nel 1983, il successo dell'Italia si regge sulla capacità di riuscire ad incorporare nei suoi prodotti una componente essenziale di cultura e bellezza, ponendo in tal modo le basi di un modello economico unico al mondo. Ciò trova conferma nei numeri e nelle dinamiche attuali del Made in Italy. La manifattura italiana è molto più di una mera produzione; essa si concretizza nell'espressione pragmatica di un'idea di bellezza che si traduce in design funzionale e distintivo, elemento essenziale nella costruzione della reputazione

---

<sup>39</sup> Fiorentino, S., & Tamburino, A. (2006). Ricordo di John Kenneth Galbraith: l'economista della bellezza. *Economia della Cultura*, 16(2), 221–224.

internazionale del nostro Paese. Secondo il rapporto Design Economy 2025<sup>40</sup>, l'Italia è il primo paese europeo per fatturato nel design, con il 19,8% del valore complessivo europeo e oltre 63.600 addetti specializzati nel settore. È evidente, quindi, che la connessione tra creatività e manifattura non è un semplice accessorio, ma il cuore del nostro modello produttivo. Il design non è percepito come un elemento terminale del processo produttivo, ma è integrato sin dall'origine nella filiera manifatturiera. Dai distretti del mobile in Brianza, ai poli tessili della Toscana – tra cui quelli di Prato, per la lana e quello di Empoli, per impermeabili e capi in pelle - e delle Marche, fino alla meccanica di precisione emiliana, il design è costantemente affiancato alla produzione, migliorando l'estetica ma anche la funzionalità dei prodotti. Le imprese manifatturiere italiane sono, difatti, i principali committenti del comparto design, a conferma di un modello integrato in cui la creatività non è slegata dalla pratica produttiva, ma ne è parte integrante e strategica.

Il ruolo del design si è ampliato, andando oltre i settori tradizionali per farsi spazio in nuove aree strategiche come il packaging sostenibile e la progettazione di dispositivi sanitari, testimoniando una capacità di adattamento e innovazione che aiutano a consolidare il posizionamento dell'Italia sui mercati globali. L'Italia continua a distinguersi nel panorama internazionale, rafforzando il proprio ruolo di leader nella produzione di beni ad alto valore aggiunto grazie a questo connubio tra creatività progettuale, competenza manifatturiera e attenzione ai valori culturali e ambientali. In definitiva, il Made In Italy è fondato su una continua progettazione e produzione che ha consolidato il patrimonio di knowledgeable value<sup>41</sup>, cioè competenze diffuse e condivise che rappresentano, oggi, un legame indissolubile tra la dimensione culturale e politica, in chiave di convergenza di intenti, che tiene uniti la dimensione creativa, culturale e produttiva.

---

<sup>40</sup> Symbola, Deloitte Private, Poli. Design, & ADI. (2025). *Design Economy 2025*. Milano: Fondazione Symbola.

<sup>41</sup> Sbordone, M. A., & Turrini, D. (2020). Designed & Made in Italy. Invarianti, transizioni, nuove mappe valoriali. *MD JOURNAL*, 9(1), 6-19.

## CAPITOLO III: LA CRISI ATTUALE DEL SETTORE

### 3.1. L'impatto del Covid sul settore

A partire da dicembre 2019 la Cina annuncia la presenza, nel paese, di un virus identificato dagli esperti come Sars-Cov-2; in breve tempo l'allarme sanitario si estende ben oltre i confini asiatici e dopo poche settimane molte nazioni si trovano a dover adottare misure d'emergenza straordinarie di contenimento della minaccia sanitaria e a dover affrontare un vero e proprio stato di emergenza.

Di lì a poco, la crisi globale, silenziosa e implacabile, oscura ed incerta. Città svuotate, piazze silenziose, locali chiusi, traffico fermo, vetrine buie. Persone chiuse nelle loro case, in un lockdown che sembrava infinito. Il mondo intero in balia della paura, dell'incertezza. La necessità di abbandonare la routine, il lavoro, la scuola, la palestra e far posto a nuovi timori. Un evento così grande che ha colpito in primis corpi e sistemi sanitari e, a cascata, si è riversato sul piano psicologico, sociale ed economico costringendo l'intera umanità a fermarsi, riflettere, ricalibrare il proprio modo di vivere, produrre e consumare.

La moda, senza dubbio, è stato uno dei settori che ha accusato e sta accusando sempre di più i problemi causati dalla pandemia sia per la diminuzione di offerta da parte delle aziende sia per lo shock recessivo della domanda. Le aziende hanno perso, in un primo momento il 28% dei ricavi, ma con il passare del tempo il calo si registra attorno al 48%<sup>42</sup>. Le imprese, durante tale periodo, durato circa 3 anni, si sono unite nello sforzo globale per far fronte ai problemi causati dal Covid-19. Molte di queste - tra cui Gucci, Prada, Burberry, Zegna, ecc. – hanno iniziato la produzione di materiali monouso e camici non solo per mandare avanti i propri processi produttivi ma anche come forma di supporto nei confronti di tutti gli operatori sanitari che si erano messi a servizio della comunità<sup>43</sup>.

Nel 2020, la Milano fashion Week subisce duri colpi: molti designer cinesi non riescono ad arrivare alle porte della città a causa dei problemi posti in essere dalla pandemia. Molti

---

<sup>42</sup>CFR: [https://www.ilsole24ore.com/art/moda-e-lusso-covid-duro-colpo-28percento-ma-made-italy-pensa-all-a-ripartenza-AD7dhlu?refresh\\_ce=1](https://www.ilsole24ore.com/art/moda-e-lusso-covid-duro-colpo-28percento-ma-made-italy-pensa-all-a-ripartenza-AD7dhlu?refresh_ce=1)

<sup>43</sup> LARDINI, F. (2019). Gli effetti del Covid-19 nell'industria della moda.

brand italiani decidono di sfilare a porte chiuse, tra cui Giorgio Armani e Laura Biagiotti, per evitare di esporre le persone ad eventuali rischi sanitari. L'assenza di designer cinesi pesa sull'economia del fashion così come la diminuzione dei buyers asiatici, i quali rappresentano almeno un terzo dei compratori del lusso italiano e non solo. Difatti, anche questi ultimi, nel periodo pandemico, hanno visto il loro potere d'acquisto decrescere e ciò ha portato ad una perdita importante dei profitti di settore, soprattutto se si pone lo sguardo sull'Europa e sull'Italia. La possibile perdita si è aggirata intorno allo 0,3% del PIL nazionale.

La MFW del febbraio 2020 si è tenuta in un clima già segnato da un senso crescente di incertezza: è stata l'ultima grande manifestazione della moda a svolgersi in presenza poco prima della chiusura globale dettata dall'emergenza sanitaria. In quello stesso momento, il sistema moda si è trovato costretto ad una brusca ridefinizione delle proprie modalità operative, distributive e comunicative. È in tale contesto che le piattaforme digitali, fino ad allora mero canale secondario per molti marchi di alta gamma, assunsero un ruolo primario e in alcuni casi salvifico, diventando l'unico sbocco possibile per evitare il collasso completo del settore. È indubbio che l'eCommerce abbia rappresentato il principale motore di resilienza del settore del lusso durante la pandemia, trasformandosi da opportunità marginale a pilastro del modello distributivo<sup>44</sup>: si stima che circa il 36% dei cittadini italiani abbia fatto almeno un acquisto sui canali digitali rappresentando pressappoco la quota di 20 miliardi di acquirenti online nei mercati B2C<sup>45</sup>. Difatti, nonostante l'e-commerce fosse già presente nel passato, è stato durante la pandemia di Covid-19 che ha registrato la sua massima espansione. Le restrizioni ai movimenti dovuti al lockdown, la chiusura dei negozi fisici e il cambiamento nei comportamenti dei consumatori hanno spinto i marchi a concentrarsi sulla vendita online come unico canale disponibile in molti mercati. Anni di innovazione digitale si sono condensati in pochi mesi, accelerando di gran lunga la trasformazione dell'intero settore. Sebbene l'espansione dei canali digitali rappresenti una naturale evoluzione dei comportamenti di consumo e costituisca una risorsa di gran valore anche per il Made in Italy, essa pone

---

<sup>44</sup> CFR:

<https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/state%20of%20fashion/2021/the-state-of-fashion-2021-vf.pdf>

<sup>45</sup> DE CAROLIS, I. L. A. R. I. A. (2019). E-commerce nel settore moda. Il caso Zara.

questioni critiche quando applicata al settore del lusso. La transizione verso l'online, seppur necessaria, rischia dunque di compromettere alcuni tratti identitari fondamentali dell'alta gamma in quanto tradizionalmente, il settore del lusso, ha fondato la propria identità sull'esperienza d'acquisto in boutique fisiche, valorizzando esclusività e interazione personale.

L'eCommerce in tale settore, dunque, non rappresenta più una semplice risposta a contingenze esterne, ma si configura come una vera e propria leva strategica fondamentale: i marchi che riusciranno ad integrare in maniera efficace le piattaforme digitali con i canali e l'esperienza in-store saranno meglio posizionati per affrontare le sfide future e soddisfare le aspettative di una clientela sempre più esigente e connessa.

Le varie conseguenze di cui si è, sinora, trattato – a partire dalla contrazione della domanda, fino ad arrivare all'accelerazione del digitale – si applicano con maggiore forza all'Italia. Nel lungo periodo si potrebbe assistere a un orientamento meno frammentato delle fasi produttive con l'intento di riportare in Italia le parti della produzione precedentemente realizzate all'estero<sup>46</sup>.

La pandemia ha causato problemi anche in termini occupazionali: solo una piccola parte degli addetti su circa 310 mila totali sono riusciti a non perdere il lavoro grazie allo smart working e alla crescita dell'acquisto su piattaforme digitali. Dunque, la pandemia non solo ha portato ad una forte contrazione del fatturato, ma anche ad un aumento della disoccupazione.

A ciò si è aggiunta la difficoltà globale di approvvigionamento di materie prime e prodotti, che ha causato scarsità di materie, incremento dei costi di logistica e trasporti e gravi ritardi. Numerose aziende del settore<sup>47</sup> hanno registrato interruzioni significative nelle forniture tali da riconsiderare la dipendenza dalla produzione estera appannaggio delle strategie di “nearshoring” o “reshoring”.

---

<sup>46</sup> PERUGINI, G. (2020). Resilienza della supply chain durante la pandemia Covid-19: un approfondimento nella filiera della moda.

<sup>47</sup> CFR:

<https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/state%20of%20fashion/2021/the-state-of-fashion-2021-vf.pdf>

La crisi ha innescato nei consumatori il timore circa temi che fino a qualche anno fa erano marginali o addirittura sconosciuti, quali la responsabilità sociale, l'etica produttiva e la sostenibilità ambientale da parte dei brand, nella comunicazione così come nella produzione e distribuzione<sup>48</sup>.

Nell'ottica di una maggiore sostenibilità stilisti come Alessandro Michele (ex direttore creativo di Gucci) hanno promosso un rallentamento del ciclo moda, preferendo la qualità della creazione autentica e ragionata rispetto ai numeri<sup>49</sup>.

### **3.2. Gli impatti geo-politici ed economici**

Se da un lato la crisi sanitaria ha portato ad un primo grande shock per il sistema moda nel XXI secolo, dall'altro lato la volatilità dei mercati, le tensioni tra blocchi commerciali, l'aumento dei prezzi energetici e delle materie prime, nonché la crisi logistica globale, hanno messo in evidenza la fragilità di un sistema di produzione globalizzato ed esposto a catene internazionali di approvvigionamento.

Una notizia che non può lasciare indifferenti giunge il 24 febbraio del 2022: la Russia aveva appena invaso l'Ucraina. Come ricorda Carlo Capasa, Presidente della Camera Nazionale della Moda Italiana, le guerre portano delle vittime: non solo militari ma anche civili<sup>50</sup>. A farne i conti però è anche l'economia, non solo dei paesi combattenti ma anche di molte altre nazioni. Difatti, prima dello scoppio del conflitto, il canale russo sosteneva il commercio del settore moda tanto è vero che l'export verso tale nazione – inclusi abbigliamento, pelletteria, gioielli, occhiali e profumi – ammontava a pressappoco 1,5/1,6 miliardi di euro, pari a circa il 2% del fatturato complessivo del settore, che supera gli 80 miliardi. A ciò si aggiungevano circa 250 milioni di euro derivanti dal cosiddetto turismo d'acquisto – le spese effettuate dai visitatori russi in Italia. Tuttavia, con l'avvio delle ostilità e l'adozione di sanzioni internazionali, il blocco dei pagamenti e le restrizioni operative hanno reso a dir poco impraticabile qualsiasi attività commerciale con la Federazione Russa, determinando una perdita immediata e significativa per molte

---

<sup>48</sup> CFR: <https://www.businessoffashion.com/> *The BoF Sustainability Index 2022*

<sup>49</sup> CFR: <https://www.ilsole24ore.com/> *Moda e pandemia: un settore in trasformazione.*

<sup>50</sup> CFR: <https://www.ilfattoquotidiano.it/2022/04/09/carlo-capasa-la-modaitaliana-pensa-prima-di-tutto-agli-aiuti-raccolti-45-milioni-di-euro-conseguenze-della-guerra-no-contrazioni-delloccupazione-ma-qualcosa-cambiera/6552927/>

imprese italiane del lusso, che negli anni precedenti avevano consolidato forti relazioni con il mercato russo, anche attraverso investimenti retail diretti.

Già a poche settimane dall'inizio della guerra sono insorti problemi legati al caro energia che sono cruciali in determinati step del processo produttivo, quali la tintura e la stampa, passaggi fondamentali per il mantenimento di una maggiore qualità dell'output. Questo ha portato ad una visione ribassista dell'euro, rafforzando il valore del dollaro – moneta di scambio e dei mercati internazionali; dunque, da un lato ciò implicherebbe un aumento del costo delle materie prime e dall'altro effetti sulle capitalizzazioni delle imprese italiane; senza considerare poi, che le abitudini di consumo – sia dal punto di vista psicologico che comportamentale – che avevano già subito una trasformazione profonda con l'emergere della crisi pandemica, sono state amplificate dal conflitto russo-ucraino, contribuendo a modificare le priorità dei consumatori anche nei confronti del settore del lusso e della moda. Si è registrata una crescente attenzione verso acquisti più ponderati, responsabili e selettivi, in cui il valore simbolico, la sostenibilità e la rilevanza culturale del prodotto tendono a prevalere sull'ostentazione e sull'eccesso.

Ad ogni modo, la Camera Nazionale della Moda Italiana aveva previsto, già con il Covid-19, un Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) per garantire la ripresa del settore con degli investimenti per far sì che la nostra nazione continui ad essere un leader indiscusso del fashion, tra le misure previste dal PNRR troviamo a titolo esemplificativo defiscalizzazione e aiuti mirati per limitare la crescita delle bollette di gas e luce. Alla stessa stregua, si sottolinea la necessità di accelerare il recupero delle materie prime anche al di là delle abituali linee di approvvigionamento, favorendo addirittura l'accesso delle imprese italiane a nuove aree di interesse strategico.

Per le PMI particolarmente colpite da questa guerra, è stata richiesta inoltre la messa in campo di interventi straordinari simili a quelli già attuati in occasione dell'emergenza sanitaria da Covid-19.

Non meno importanti sono state poi le tensioni geopolitiche e commerciali che hanno visto quale protagonista la Cina. In un contesto internazionale frammentato, le frizioni tra la Cina e l'Occidente – che vede particolarmente coinvolti gli Stati Uniti e, più recentemente l'Unione Europea – stanno generando nuove criticità per il sistema moda,

specialmente sul piano della fornitura, delle regolamentazioni commerciali e del sentimento dei consumatori. Pur rimanendo importante, la Cina sta affrontando un cambiamento di traiettoria di crescita. Nell'ottobre 2022, il Fondo Monetario Internazionale ha previsto un aumento del PIL cinese del 3,2% - in calo rispetto a quello dell'anno precedente che si aggirava attorno all'8,1% - a causa della crisi del settore immobiliare e alle chiusure parziali o totali in seguito all'insorgere di nuove varianti di Covid-19 in oltre 70 città, tra cui le principali destinazioni per lo shopping di moda come Shanghai e Pechino. Durante il terzo trimestre del 2022, il PIL del paese è aumentato al di sotto dell'obiettivo, gettano una nuvola sul sentimento degli investitori, preoccupati per le prospettive di lungo termine. HSBC, la Società bancaria di Hong Kong e Shanghai, ha stimato che le vendite al dettaglio in aprile sono state inferiori del 40% rispetto all'anno precedente. Inoltre, il mercato cinese presenta delle sfide in relazione ai mercati stranieri: i consumatori cinesi acquistano più prodotti nazionali che esteri: ad esempio, i capi di abbigliamento sportivo di brand nazionali hanno registrato un aumento del 13%, a scapito dei marchi esteri che hanno registrato un calo delle vendite del 33%. Tuttavia, le aziende del settore moda possono adeguarsi di conseguenza: molte di esse stanno già puntando sui capi saldi del commercio al dettaglio cinese, dove l'espansione appare più stabile. Tra coloro che stanno aprendo negozi nuovi o rinnovati troviamo: Hermes a Wuhan, Ralph Lauren e Louis Vuitton a Chengdu e Marni e Maison Margiela a Shanghai<sup>51</sup>.

Parallelamente a questo ampio ambiente di instabilità geopolitica, si configurano dinamiche di mercato che attestano la tendenza di alcuni contesti geografici a trainare la domanda mondiale dei beni di lusso. Tra essi, gli Stati Uniti, che nel 2022 hanno registrato il record ventennale delle vendite retail; i marchi del lusso in Europa difatti devono ai turisti americani la chiave dell'aumento delle vendite del primo semestre, tra cui un aumento del 47% per LVMH e del 53% per Kering. Tutto ciò si è reso possibile non solo per la potenza della domanda interna, ma anche per la ripresa del turismo americano in Europa stimolato dal cambio euro-dollarlo favorevole. Questi fenomeni hanno bilanciato il rallentamento dei mercati strategici come la Cina o la Russia, fornendo ai brand internazionali un'ancora di stabilità commerciale in un contesto sempre più volatile. A ben vedere però, gli USA non sono sicuramente immuni ai cambiamenti macroeconomici:

---

<sup>51</sup> Amed, I., Berg, A., Balchandani, A., & ANDRÉ, S. (2023). The State of Fashion 2023.

sebbene sia un mercato più resistente di altri, i marchi devono essere pronti anche ad un rallentamento – potenziale – del mercato statunitense.

La resilienza del mercato USA non può essere considerata isolatamente rispetto ad uno scenario internazionale che resta profondamente scosso da nuove crisi: il conflitto esploso nell’ottobre 2023 tra Israele e Hamas ne è un esempio. Oltre all’impatto umanitario disastroso, questo evento ha generato una spirale di instabilità nell’area mediorientale, aggravando le tensioni regionali e contribuendo all’inasprimento delle dinamiche nel Mar Rosso, dove gli attacchi alle rotte commerciali hanno ulteriormente compromesso la fluidità degli scambi internazionali. Tali fattori hanno acuito le fragilità già presenti nelle catene di approvvigionamento globali, con ricadute significative anche sull’industria della moda e del lusso. I problemi dell’industria della moda nel Mar Rosso sono particolarmente sentiti soprattutto sotto forma di tempi più lunghi e costi più elevati. Secondo i rapporti del settore, i tempi di spedizione sono aumentati in media del 30%, con ripercussioni sulle catene di fornitura di tutto il mondo<sup>52</sup>.

Tutto ciò di cui si è trattato sinora in questo paragrafo sembra distante da noi ma non è così. L’intreccio sempre più fitto tra crisi economiche, tensioni commerciali internazionali e conflitti geopolitici non compromette solo la dimensione economica, ma minano anche la funzione del soft power che il Made In Italy esercita da decenni a questa parte. L’abbigliamento e il lusso non sono soltanto beni di consumo, ma vettori simbolici di identità culturale, saper fare artigianale e innovazione estetica. Di fronte a una crescente frammentazione dell’ordine globale e ad un riassetto delle alleanze economiche e produttive, risulta dunque imprescindibile rafforzare strategie di resilienza, riconversione sostenibile e presidio dei mercati internazionali, per salvaguardare il valore tangibile e intangibile della moda europea e tutelare la centralità del Made in Italy nel panorama mondiale.

### **3.3. La perdita di esclusività e le nuove sfide per i brand**

---

<sup>52</sup> CFR: [https://www.nonameglobal.com/post/fashion-industry-s-red-sea-woes?srstid=AfmBOoqbCLN76EmrZB5MoWxymclyhL3EMGUcst85r9ZKOytSce2u\\_zWb](https://www.nonameglobal.com/post/fashion-industry-s-red-sea-woes?srstid=AfmBOoqbCLN76EmrZB5MoWxymclyhL3EMGUcst85r9ZKOytSce2u_zWb)

Dietro il lusso e la bellezza ci sono lati in penombra, di cui spesso ci si dimentica. Il comparto moda da sempre si trova a dover fare i conti con fenomeni trasformativi, quale specchio della realtà che silenziosamente avvolge ed accompagna la moda.

In un contesto internazionale segnato da crescente insicurezza e competizione, le aziende di moda stanno assistendo ad una ridefinizione dei modelli di competitività e posizionamento. Da un lato fattori esogeni come il ritorno alle barriere doganali, una normativa ambientale più stringente e la frammentazione distributiva rischiano di compromettere il valore economico e simbolico del Made In Italy, intaccandone l'immagine di rarità, autenticità, artigianalità e capacità di competere efficacemente anche nei mercati affini e complementari; dall'altro le mutate esigenze dei consumatori e la crescente attenzione verso i criteri ESG (Environmental, Social and Governance) impongono nuove gerarchie valoriali e priorità strategiche.

I dazi doganali, annunciati dal Presidente statunitense Donald Trump il 2 aprile 2025, non risparmiano il mercato del lusso. La moda, difatti, risulta essere – ancora una volta – uno dei settori più colpiti: nell'arco di tempo compreso tra gennaio e dicembre 2024, il valore complessivo dell'interscambio commerciale del settore tessile/abbigliamento tra Italia e Stati Uniti si è attestato a 2,8 miliardi di euro, registrando una lieve diminuzione pari allo 0,7% rispetto all'anno precedente<sup>53</sup>.

Ad oggi, maggio 2025, l'Italia (così come l'Europa) non è particolarmente colpita dalle politiche protezionistiche di Trump, ma la Cina lo è sicuramente. Per il paese asiatico, difatti, i dazi ammontano al 125%: è un dato importante considerando che molti brand, seppur definiti di lusso, hanno delocalizzato la produzione lì.

Molte delle maison americane tra cui Coach, Michael Kors e Tory Burch, che hanno delocalizzato parte dei processi produttivi in Cina, hanno già dichiarato di trasferire le maggiorazioni dei prezzi dovuti ai dazi doganali sul prezzo finale dei loro prodotti<sup>54</sup>. Una scelta ardua quella di riversare il pricing sul cliente, ma necessaria dato il contesto socioeconomico in cui le stesse si ritrovano a dover operare. La situazione di profonda

---

<sup>53</sup> CFR: <https://www.ilsole24ore.com/art/dazi-usa-moda-rischio-spera-negoziazioni-AGXHqzwD>

<sup>54</sup> CFR: <https://www.reuters.com> – “Trump tariffs would test pricing power of Europe's luxury goods makers” By [Tassilo Hummel](#) and [Mimosa Spencer](#)

incertezza e di tangibile rincaro che imperversa nel segmento del lusso potrebbe comportare, come ogni cambiamento, anche ad un'inversione di rotta rispetto al periodo pandemico: una crescita della domanda di prodotti “100 % Made in Italy” o comunque di prodotti dalla filiera 100% tacciabile e l'intensificazione del ricorso al mercato del second-hand di alta gamma, nell'ottica di una maggior consapevolezza del prodotto e soprattutto nell'ottica di una crescente attenzione al tema della sostenibilità<sup>55</sup>.

Negli ultimi anni, infatti, si pone sempre più attenzione alla sostenibilità e, in particolare, al fenomeno ESG – Environment, Social, Governance – che risulta essere ben più di un semplice trend. Esso inizia ad essere sempre più uno stile di vita e una leva strategica da implementare nei processi aziendali. Il concetto di moda sostenibile è emerso da un'apparente contraddizione tra la natura dell'industria della moda, che si basa sul consumo costante di nuovi capi, e i principi di sostenibilità della durata e della responsabilità. Tuttavia, allargando la prospettiva della moda fino a considerarla come un intero sistema, diventa possibile conciliare creatività e preoccupazioni ambientali: la moda sostenibile agisce come un meccanismo che promuove stili di vita più consapevoli, valorizzando la produzione locale, estendendo il ciclo di vita dei materiali e riducendo i rifiuti. Nell'alta moda italiana, l'integrazione di criteri ambientali, sociali e di governance (ESG) si traduce nella selezione di materiali rigorosi, processi produttivi a basso impatto e pratiche di trasparenza a lungo termine<sup>56</sup>. Possiamo riportare alcuni esempi tra cui:

- Prada, la quale con il progetto “Re-Nylon” in collaborazione con Aquafil, trasforma gli scarti di nylon in fibre rigenerate per borse e accessori, dimostrando che il lusso può abbracciare l'economia circolare senza rinunciare a qualità e design<sup>57</sup>;
- Salvatore Ferragamo che ha avviato la capsule collection “Sustainable Thinking” utilizzando “Orange Fiber”, un tessuto ecologico ricavato dagli scarti degli

---

<sup>55</sup> CFR: <https://www.businessoffashion.com> “Explainer: What the US-China Trade War Means for Fashion”

<sup>56</sup> CFR: <https://www.esg360.it/circular-economy/moda-sostenibile-che-cose-e-perche-scegliere-la-sustainable-fashion/>

<sup>57</sup> CFR: <https://www.pradagroup.com/it/sustainability/environment-csr/prada-re-nylon.html>

agrumi, che permette al marchio di amplificare il messaggio di innovazione sostenibile anche nei segmenti più esclusivi della maison<sup>58</sup>;

- Gucci, il quale ha implementato impianti di trattamento avanzati per il riutilizzo delle acque in produzione per sperimentare tecniche di tinture a secco e impianti di riciclo idrico<sup>59</sup>.

La vera sfida è integrare le pratiche di moda sostenibile a tutta la filiera produttiva e comunicare trasparentemente tutti i risultati misurabili con dei Bilanci di stampo non finanziario, ma, appunto, sociale. Si deve porre attenzione, peraltro, al fenomeno del “greenwashing”, cioè la pratica con cui si cerca di abbindolare i consumatori facendo credere loro che un prodotto o addirittura un marchio siano sostenibili quando, in realtà, così non è.

Altra sfida che il comparto moda si trova ad affrontare negli ultimi tempi è quella relativa ai processi di automatizzazione per mezzo dell'IA.

L'intelligenza artificiale generativa ha del potenziale per rendere i processi delle case di moda più produttivi: è stato studiato che essa possa ridurre di almeno 1 ora la mansione di un individuo, accelerando dunque le fasi della supply chain. Nonostante ciò, il settore della moda ha sperimentato l'IA di base e altre tecnologie di frontiera – si veda il metaverso, i token non fungibili (NFT), gli ID digitali e la realtà aumentata o virtuale – avendo poca esperienza con l'IA generativa. È una tecnologia nascente ed è stata resa ampiamente disponibile solo di recente: è ancora piena di problemi e bug preoccupanti, ma tutto lascia pensare che potrebbe migliorare alla velocità della luce e diventare un fattore di cambiamento in molti aspetti del business. Secondo l'analisi di McKinsey, nei prossimi tre-cinque anni l'IA generativa potrebbe aggiungere 150 miliardi di dollari, in via prudente, e fino a 275 miliardi di dollari ai profitti operativi dei settori dell'abbigliamento, della moda e del lusso. Dal codesign all'accelerazione dei processi di sviluppo dei contenuti, l'IA generativa crea nuovi spazi per la creatività. È in grado di inserire tutte le forme di dati “non strutturati” – testo grezzo, immagini e video – e di

---

<sup>58</sup> CFR: <https://orangeliber.it/it/salvatore-ferragamo/>

<sup>59</sup> CFR: <https://equilibrium.gucci.com/it/gucci-off-the-grid/>

produrre nuove forme di media, che vanno da sceneggiature completamente scritte a progetti 3D e modelli virtuali realistici per campagne video<sup>60</sup>.

Siamo ancora agli inizi, ma sono già emersi alcuni chiari casi d'uso dell'IA generativa nella moda. Nell'ambito dell'innovazione di prodotto, del marketing, delle vendite e dell'esperienza del cliente, la tecnologia può avere risultati significativi e può essere più fattibile da implementare nel breve termine rispetto ad altre aree della catena del valore della moda. Secondo McKinsey, l'IA generativa non è solo automazione: si tratta di aumento e accelerazione. Ciò significa fornire ai professionisti della moda e ai creativi gli strumenti tecnologici per svolgere determinate attività in modo molto più rapido, liberandoli per dedicare più tempo alle cose che solo gli esseri umani possono fare. Significa anche creare sistemi per servire meglio i clienti.

È intuibile, dunque, come il successo dei brand dipenda dalla loro capacità di trasformare le evoluzioni tecnologiche in opportunità di valore, ripensando i modelli comunicativi tradizionali – stampa, TV – in chiave “phygital” e interattiva. L'adozione della GenIA, cioè l'intelligenza artificiale generativa, consente di personalizzare ogni punto di contatto: dalla creazione di contenuti su misura fino a chatbot e assistenti virtuali, e di ottimizzare processi creativi preferendo storytelling, design, simulazioni 3D e processi operativi tramite demand forecasting e supply chain.

Due casi interessanti a riguardo sono Moncler e Maison Valentino.

Da un lato Moncler, celebre per il suo stile contemporaneo e all'avanguardia, ha saputo integrare con grande delicatezza la GenIA nel proprio linguaggio visivo. Nella campagna Genius alla London Fashion Week 2023, il marchio ha collaborato con Maison Meta e l'agenzia WeSayHi per dare vita a scatti suggestivi: ogni modello è ritratto singolarmente su sfondi generati da IA, con giochi di luce e dettagli cromatici studiati per valorizzare giacche e accessori Moncler. Questo intervento, concentrato soprattutto sul background, non solo non ha intaccato l'identità del brand, ma ne ha esaltato l'esclusività, offrendo un lieve tocco di novità senza tradire la tradizione. Grazie a un approccio calibrato e

---

<sup>60</sup> CFR: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/generative-ai-unlocking-the-future-of-fashion?>

progressivo, Moncler ha esplorato nuove frontiere creative pur mantenendo intatta la sua riconoscibilità e la percezione di lusso che da sempre lo distingue<sup>61</sup>.

D'altra parte, Maison Valentino ha scelto una strada ancora più audace, affidando completamente all'intelligenza artificiale la creazione delle immagini per il lancio della linea Essential nel gennaio 2023. Piuttosto che utilizzare scatti tradizionali, il brand ha ritratto i suoi capi su uno sfondo bianco accostato a grandi macchinari, simbolo di una sintesi tra artigianalità e tecnologia. Grazie a un sistema generativo di testo-immagine, frutto della collaborazione tra il direttore artistico Tommaso Garner e il designer IA Vittorio Maria Dal Maso, ogni foto prende vita virtualmente, esplorando le potenzialità creative dell'IA. Questo progetto spinge i confini del racconto moda, mostrando come l'innovazione possa dialogare con l'estetica più pura di Valentino. In un settore in cui l'esclusività e il legame con il cliente sono tutto, la campagna Essential invita a riflettere su come l'IA possa arricchire la comunicazione senza perdere il senso profondo dell'esperienza umana<sup>62</sup>.

In entrambi i casi l'impiego della GenIA mette in luce la suadente sintesi tra innovazione tecnologica e identità di marca. Moncler ha scelto un approccio discreto, utilizzando algoritmi generativi per arricchire sfondi e visual senza alterare il DNA estetico del marchio, mentre Valentino ha sperimentato un utilizzo esplicito dell'IA per creare immagini che esaltano la fusione tra uomo e tecnologia, sollevando però interrogativi sulla genuinità emotiva dei contenuti. Queste esperienze dimostrano che, nonostante l'intelligenza artificiale generativa offra straordinarie opportunità di "disruptive content" e personalizzazione avanzata, il vero successo per i brand di alta moda risiede nella capacità di convergere la sperimentazione con la tutela dell'autenticità, preservando così la fiducia dei consumatori e l'essenza distintiva della propria identità<sup>63</sup>. Sicuramente, ci sarebbe da discutere anche riguardo al tema della sostenibilità dell'intelligenza artificiale,

---

<sup>61</sup> CFR: <https://maisonmeta.io/6765-2/>

<sup>62</sup> CFR: <https://www.robografici.net/campagna-maison-valentino-essentials-lessenza-dell'uomo-rivista-at-traverso-l-intelligenza-artificiale/>

<sup>63</sup> CFR: <https://www.hbritalia.it/homepage/2024/06/05/news/il-potere-della-generativa-nel-settore-del-fashion-luxury-15943/>

la quale per funzionare necessita di intere vasche d'acqua, ma al momento questi sono solo dubbi e quesiti su cui interrogarsi, senza però avere ad oggi risposte certe.

## CAPITOLO IV: STRATEGIE DI MARKETING E COMUNICAZIONE DEL LUSSO

### MADE IN ITALY

#### 4.1. L'evoluzione del marketing nel lusso: dal prodotto all'esperienza

*“Il marketing è l’insieme di attività, istituzioni e processi volti alla creazione, alla comunicazione e allo scambio di offerte che hanno valore per acquirenti, partner e la società in generale”<sup>64</sup>.*

In maniera più generica, non si riesce a dare facilmente una definizione univoca del marketing, ne potremmo citare varie, ma la precedente è quella che, secondo la mia opinione, si adatta meglio.

Il marketing è l’insieme dei processi che devono essere coerenti tra loro e che sono finalizzati a produrre scambi fra individui e organizzazioni con una duplice finalità. La prima finalità è quella di creare un valore economico e sociale per le imprese – esse sono chiamate ad una responsabilità sociale, che porta beneficio alle imprese e alla società; la seconda è quella di trasferire il valore funzionale, simbolico, emozionale o esperienziale per la domanda<sup>65</sup>. Nel marketing, la domanda è il mercato.

È importante anche specificare che il bisogno è diverso dal desiderio che, a sua volta, è diverso dalla domanda:

- Il bisogno è definito come uno stato di mancanza di qualcosa, cioè un’insoddisfazione generica. Vanno da quelli fisiologici – fame e sete – a quelli astratti – amore e riconoscimento;
- Il desiderio si esprime nei confronti di un oggetto specifico. È influenzato dalla pubblicità, dal marketing, dall’esperienza e dalla cultura;
- La domanda non è altro che desiderio accompagnato dalla capacità di acquisto, cioè la possibilità economica di poter soddisfare il desiderio.

---

<sup>64</sup> Rownd, M., & Heath, C. (2008). The American Marketing Association releases new definition for marketing. Chicago IL: AMA, 1-3.

<sup>65</sup> Kotler, P., Keller, K. L., Chernev, A., Ancarani, F., & Costabile, M. (2022). *Marketing management* (16<sup>a</sup> ed. italiana). Pearson

Con il passare degli anni, l'approccio delle imprese al mercato si è evoluto progressivamente, attraversando varie fasi che riflettono cambiamenti economici, sociali e culturali. Dall'iniziale orientamento alla produzione – con focus sull'efficienza e sulla disponibilità di beni a basso costo – si è passati prima a un orientamento al prodotto, concentrato sulla qualità e sull'innovazione, poi a un orientamento alla vendita, caratterizzato da un'aggressiva spinta promozionale nei mercati ormai saturi.

L'evoluzione più vicina a noi e strategicamente rilevante, soprattutto in questa sede, è rappresentata dall'orientamento al marketing: un modello secondo cui il successo aziendale dipende dalla capacità di comprendere e soddisfare i bisogni del consumatore meglio dei concorrenti, creando e comunicando un valore distintivo. Questo passaggio segna una svolta fondamentale, in quanto sposta il focus dall'offerta alla domanda, dalla produzione alla relazione con il cliente.

Ciò, peraltro, dimostra come ormai le imprese debbano sempre più concentrarsi sull'esperienza dei consumatori piuttosto che sul prodotto o il servizio intesi in senso stretto: gli studiosi parlano di una vera e propria economia esperienziale.

Questo capitolo si propone di analizzare l'evoluzione del concetto di marketing specialmente nel comparto moda e lusso italiano affrontando la trasformazione che ha subito nel corso degli anni passando da una logica di prodotto a una logica esperienziale. In un contesto globale in cui la competizione è sempre più serrata e le aspettative dei consumatori si fanno via via più sofisticate, le aziende del Made in Italy sono state chiamate a ridefinire le proprie strategie di posizionamento e comunicazione.

Il settore della moda, negli ultimi anni, ha assistito ad una profonda evoluzione, spostandosi da una logica puramente transazionale a una focalizzata sull'esperienza del cliente finale. Questa trasformazione si inserisce, appunto nel più ampio contesto dell'economia esperienziale, concetto introdotto nel 1999 da Pine e Gilmore<sup>66</sup>, secondo i quali il valore di un prodotto non risiede più unicamente nelle sue caratteristiche funzionali, quanto più nelle emozioni e nelle esperienze che esso è in grado di generare.

---

<sup>66</sup> Pine II, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy: Work is theatre & every business a stage*. Harvard Business School Press

Nella moda, tale approccio ha trovato terreno particolarmente fertile, in quanto molti brand hanno progressivamente investito nella creazione di esperienze immersive e multisensoriali, capaci di coinvolgere il cliente in un racconto a trecentosessanta gradi. Ne sono esempi lampanti le boutique esperienziali di Louis Vuitton e Gucci, concepite non solo come spazi di vendita, ma come ambienti artistici, culturali e narrativi in cui design, storia e moda si fondono in un'unica dimensione estetica tale da guidare il consumatore in un'esperienza emozionale volta a rafforzare fidelizzazione e desiderio<sup>67</sup>.

Nell'era postmoderna, dunque, l'economia esperienziale rappresenta una leva strategica fondamentale; il valore percepito dal consumatore è un concetto che va ben oltre il semplice possesso del prodotto, piuttosto esso si costruisce tramite un insieme di relazioni emotive e simboliche del brand, esperienze e sensazioni<sup>68</sup>.

Tra i casi più emblematici dell'applicazione dell'economia esperienziale nel settore moda figura Balenciaga, che nel 2020 ha lanciato la collezione *Fall 2021* attraverso un videogioco interattivo intitolato *Afterworld: The Age of Tomorrow*. Il brand ha deciso di accantonare l'idea della sfilata tradizionale proponendo un'esperienza digitale ambientata nel 2031, in cui gli utenti potevano esplorare virtualmente un mondo post-apocalittico popolato da personaggi che indossavano i look della collezione. L'approccio di Balenciaga ha rappresentato una rottura radicale con i canoni tradizionali del fashion show, introducendo elementi innovativi tali da coinvolgere il pubblico in una dimensione immersiva regalando loro un'esperienza indimenticabile e valorizzandone l'engagement<sup>69</sup>.

Tra le tante campagne di marketing non si può non accennare quella di Gucci: la casa nel 2021 ha lanciato *Gucci Garden Archetypes*, un'esibizione digitale e fisica presso la Gucci Garden Gallery di Firenze, accompagnata da un'esperienza immersiva nel metaverso di Roblox. In questo ambiente virtuale curato nei minimi dettagli, i visitatori avevano la

---

<sup>67</sup> Batat, W. (2019). *Experiential marketing: Consumer behavior, customer experience and the 7Es*. Routledge.

<sup>68</sup> Turunen, L. L. M., Cervellon, M. C., & Carey, L. D. (2020). Selling second-hand luxury: Empowerment and enactment of social roles. *Journal of Business Research*, 116, 474-481.

<sup>69</sup> CFR: <https://www.businessoffashion.com/reports/news-analysis/the-state-of-fashion-2022-industry-report-bof-mckinsey/>

possibilità di esplorare scenografie ispirate alle campagne pubblicitarie storiche del marchio, interagendo in tempo reale con altri utenti e con gli elementi espositivi<sup>70</sup>.

Discostandosi dal marketing che punta sulla spettacolarità, sullo show e sulle tecnologie immersive, troviamo il caso The Row. Il brand, come approccio di vendita propone un lusso discreto, dove l'esperienza si costruisce attraverso l'essenzialità, l'intimità e la contemplazione. Le boutique di The Row – come quella di Los Angeles in Melrose Place – sono concepite come ambienti domestici, più simili a case private che a spazi commerciali, non vi è musica, gli arredi sono selezionati accuratamente da collezioni vintage, le luci sono soffuse e i pavimenti pieni di tappeti. L'idea è quella di ricreare un ambiente familiare, nel quale il consumatore possa sentirsi libero di esprimersi lontano dalle logiche consumistiche<sup>71</sup>. E bene, qui l'esperienza si fonda sull'estetica della sottrazione e sulla qualità del silenzio, un minimalismo sensoriale volto alla ricerca e alla tutela di autenticità, intimità, esclusività e ritualità<sup>72</sup>. The Row dimostra come l'esperienza possa essere potente anche senza tecnologia.

#### **4.2. Comunicazione nella moda di lusso e nuove strategie di posizionamento**

È facile ridurre l'idea della comunicazione, soprattutto nel mondo del lusso, ad un mero strumento promozionale di cui il brand si serve: in realtà è molto di più. La comunicazione nel lusso è uno degli elementi cardine affinché si costruisca e si mantenga quell'idea di identità, emozione, sogno e distinzione che un marchio vuole esprimere e far vivere nel tempo. Ogni scelta comunicativa – dall'immagine alla narrazione, dalla scelta dei media a quella del silenzio – porta con sé un racconto, il racconto che il brand fa di sé e che vuole far penetrare nel consumatore, non visto più in quanto tale, ma in quanto essere umano in grado di stupirsi ed emozionarsi. Il tutto diventa dunque parte integrante della marca e del prodotto stesso.

---

<sup>70</sup>CFR: [https://www.gucci.com/it/it/st/stories/article/gucci-gaming-roblox?srsltid=AfmBOoqlc59CtoB6HUpTRfwzgLvjA6DiRB4\\_h4HGkoYSrTs088G0d4ht](https://www.gucci.com/it/it/st/stories/article/gucci-gaming-roblox?srsltid=AfmBOoqlc59CtoB6HUpTRfwzgLvjA6DiRB4_h4HGkoYSrTs088G0d4ht)

<sup>71</sup> Batat, W. (2019). *Experiential marketing: Consumer behavior, customer experience and the 7Es*. Routledge.

<sup>72</sup> Kapferer, J. N., & Bastien, V. (2012). *The luxury strategy: Break the rules of marketing to build luxury brands*. Kogan page publishers.

Nel mercato del lusso la comunicazione deve veicolare valori di identità, estetica, autenticità, rispettando sempre la cultura e i tempi in cui essa si esprime.

La pubblicità nel lusso è un vero e proprio *self expression*, un linguaggio sociale, attraverso il quale il consumatore sceglie chi e come vuole essere, rappresenta sé stesso e la propria appartenenza culturale<sup>73</sup>. Il modello di *cultural branding* di Douglas Holt, ci ricorda come i brand più iconici non si affermano grazie alla semplice pubblicità, bensì il loro successo si fonda sulla capacità di entrare nella collettività, comunicare una storia, la propria storia, calata nella narrazione sociale<sup>74</sup>. Il marchio diventa dunque parte della cultura di un determinato popolo in una determinata era e la sua credibilità è ogni giorno sottoposta al vaglio del severo giudizio del consumatore che, attraverso semplici scelte quotidiane, approva o rifiuta i significati comunicati. La veridicità della narrazione e la coerenza della comunicazione con il brand rappresentato sono i pilastri di una buona comunicazione che vuole fuggire dal rischio reputazionale ed arrivare dritta al cuore di un consumatore.

La sfida della comunicazione nel lusso è quella di correre lungo un equilibrio complesso: deve trasmettere unicità e autenticità e al tempo stesso raccontare una storia capace di raggiungere un pubblico sempre più ampio. I marchi più innovativi hanno adottato strategie di storytelling emozionale e aesthetic branding, mantenendo coerenza con la propria identità profonda. Kapferer e Bastien<sup>75</sup> sottolineano come nel lusso l'obiettivo non sia seguire le logiche del marketing di massa finalizzate a vendere, letteralmente bombardando il consumatore, quanto il farsi desiderare da pochi. Nel lusso, difatti, anche il silenzio è una grande forma di comunicazione. Alcuni brand – come Goyard o Bottega Veneta – hanno costruito parte della propria aura di prestigio proprio attraverso la scelta del non dire; la sottrazione comunicativa come rafforzamento dell'esclusività. Questo approccio rispecchia una delle anti-leggi del marketing formulate da Kapferer e Bastien: "*non comunicare a tutti, ma solo a chi conta*", rinforzando il valore simbolico della

---

<sup>73</sup> Gabrielli, F. (2022). Neo lusso e cultural branding. Analisi qualitativa dello storytelling di prodotto per la legittimazione del messaggio del marchio da parte della costituente insiders. Il case study Slam Jam.

<sup>74</sup> Holt, D. B. (2004). *How brands become icons: The principles of cultural branding*. harvard business press.

<sup>75</sup> Kapferer, J. N., & Bastien, V. (2012). *The luxury strategy: Break the rules of marketing to build luxury brands*. Kogan page publishers.

distanza e della rarità. Il cosiddetto quiet luxury, un lusso “sussurrato” che rifugge l’ostentazione per abbracciare uno stile sobrio e discreto. Il valore non risiede più nel logo, ma nella qualità intrinseca del prodotto, nei materiali, nella fattura e nella storia del brand<sup>76</sup>. Secondo il *The Luxury Strategy*<sup>77</sup>, il lusso si fonda su una logica del “different” più che del “meglio”: si tratta di offrire un’esperienza radicalmente altra, lontana dalla standardizzazione della moda o del premium.

Il concetto di lusso, nei secoli, ha subito molteplici trasformazioni, adattandosi ai mutamenti sociali, culturali e tecnologici dell’era storica in cui si trova ad esistere. Se negli anni Venti del Novecento il lusso si identificava con l’opulenza di perle, paillettes, smoking e serate mondane in stile *Great Gatsby*, oggi il lusso si declina in forme più sottili, sfaccettate, spesso intangibili. Tale evoluzione rende evidente come il lusso, più che una categoria economica, rappresenti una vera e propria scienza sociale<sup>78</sup>, intimamente connessa ai valori, alle tensioni e ai desideri della società in cui si manifesta.

Nel corso degli anni la comunicazione del lusso si è avvalsa di immagini fortemente simboliche e aspirazionali. Iconici film come *Colazione da Tiffany*, *Il diavolo veste Prada* o serie come *Sex and the City* hanno contribuito a costruire un immaginario collettivo in cui il lusso era sinonimo di status, eleganza e distinzione<sup>79</sup>. Tuttavia, nell’era digitale, la narrazione del lusso si è profondamente riconfigurata. Oggi, tramite i social media, il lusso è sicuramente uno strumento di autoaffermazione pubblica<sup>80</sup>. Lo spostamento dall’“analogico” al digitale è figlio dei nostri tempi. Ad oggi il cliente si informa online, confronta i prodotti, cerca ispirazioni attraverso immagini, video e contenuti editoriali, il tutto prima di entrare fisicamente in boutique. Secondo un’indagine condotta da Google (2016)<sup>81</sup>, oltre il 70% degli acquirenti italiani nel settore del lusso utilizza il web come

---

<sup>76</sup> CFR: "The Rise of Quiet Luxury: A Branding Perspective" di Matteo Modica su Sublimio.com

<sup>77</sup> Kapferer, J. N., & Bastien, V. (2012). *The luxury strategy: Break the rules of marketing to build luxury brands*. Kogan page publishers.

<sup>78</sup> Kapferer, Bastien, op. cit

<sup>79</sup> Davis, F. (1994). *Fashion, culture, and identity*. University of Chicago Press.

<sup>80</sup> CFR:

<https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/state%20of%20fashion/2021/the-state-of-fashion-2021-vf.pdf>

<sup>81</sup> CFR:

[https://www.thinkwithgoogle.com/\\_qs/documents/2883/33006\\_Il\\_settore\\_del\\_lusso\\_in\\_Italia\\_-Levoluzione\\_dei\\_comportamenti\\_dacquisto\\_2016.pdf](https://www.thinkwithgoogle.com/_qs/documents/2883/33006_Il_settore_del_lusso_in_Italia_-Levoluzione_dei_comportamenti_dacquisto_2016.pdf)

primo punto di contatto con il brand. Questo dato conferma l'importanza strategica del digitale non solo come canale di comunicazione, ma come spazio primario di costruzione dell'identità del marchio e della relazione con il consumatore, un consumatore più edotto ed informato. Il digital, dunque, come primo vero e proprio ambiente in cui viene raccontato il brand, in cui il lusso si rende visibile, desiderabile e talvolta anche accessibile.

Tuttavia, come evidenziato nel Kapferer e Bastien<sup>82</sup>, il digitale presenta una duplice tensione: da un lato è uno strumento essenziale per costruire visibilità e desiderabilità, dall'altro è potenzialmente rischioso per l'integrità simbolica del lusso, che si basa su esclusività, lentezza e assenza di urgenza. Il lusso deve quindi presidiare l'online mantenendo coerenza con il proprio universo estetico e culturale, senza cedere alle logiche di iperdisponibilità.

Nel marketing tradizionale si fa riferimento alle “4P” (prodotto, prezzo, promozione e posizionamento), ma nel mondo del lusso queste regole risultano spesso inapplicabili. Come già anticipato da Jean-Noël Kapferer<sup>83</sup>, il lusso non obbedisce alle leggi del marketing classico, ma segue logiche inverse: ad esempio, il prezzo non è un deterrente ma un indicatore di desiderabilità. In economia, i beni di lusso sono definiti “beni di Giffen”, poiché non è escluso che da un aumento del prezzo possa derivarne un aumento della domanda. Il prezzo, nel lusso, non rappresenta solo il valore economico del prodotto, ma anch’esso è parte della complessa macchina della comunicazione, il prezzo comunica l’unicità e l’irripetibilità ed è raro che le campagne espongano il prezzo; questo perché la comunicazione del lusso non punta alla conversione immediata, bensì alla costruzione di un sogno. I brand del lusso, ad esempio, a differenza di altri marchi, non affidano la loro delicata comunicazione a influencer, bensì a brand ambassadors, cioè a figure pubbliche che incarnano i valori del marchio in maniera autentica, naturale e non forzata<sup>84</sup>.

---

<sup>82</sup> Kapferer, J. N., & Bastien, V. (2012). *The luxury strategy: Break the rules of marketing to build luxury brands*. Kogan page publishers

<sup>83</sup> Kapferer, J. N. (2015). *Kapferer on luxury: How luxury brands can grow yet remain rare*. Kogan Page Publishers.

<sup>84</sup> Kapferer, Bastien, op. cit

Un caso emblematico di comunicazione nel mondo del lusso è il Met Gala, evento nato nel 1948 per finanziare il Costume Institute del Metropolitan Museum of Art e diventato con gli anni una delle maggiori vetrine per la comunicazione simbolica del lusso. Un vero e proprio spettacolo diretto da Anna Wintour, dove moda arte e cultura si intrecciano. Ogni edizione ha un tema culturale – scelta comunicativa – che orienta non solo l’intero allestimento, ma soprattutto i look scelti dalle celebrità. Ogni abito sulla passerella del Met diventa, dunque, un atto di comunicazione, ogni ambassador – accuratamente scelto dalle case di moda – un portatore delle idee che il brand vuole comunicare.

Dal punto di vista economico il Met Gala è diventato un evento altamente redditizio<sup>85</sup>, l’edizione 2023 ha raccolto oltre 22 milioni di dollari per il Metropolitan Museum, ma dove risiede il segreto di tanto successo? È la portata mediatica a renderlo un evento cruciale per la comunicazione del lusso: si stima, infatti, che ogni edizione generi oltre dieci miliardi di impressioni globali sui social media, con conseguente crescita di visibilità dei brand coinvolti. Il Met, dunque, non è solo un evento mondano, ma è un chiaro esempio di comunicazione del lusso, attraverso la quale non si vende il prodotto, ma si comunica un’idea e si crea un desiderio.

Nonostante ciò, la comunicazione nel lusso non è mai priva di rischi. Potremmo citare vari esempi di comunicazione poco efficace ed a volte anche deleteria, ma uno dei più eclatanti resta senz’altro il caso di Dolce & Gabbana: una campagna evocativa di stereotipi sessuali che si prefigge di mostrare come assetti culturali differenti vadano compresi e rispettati per evitare crisi di reputazione<sup>86</sup>. Tutto inizia nel novembre del 2018, quando la Maison decide di lanciare “Eating with Chopsticks”, una campagna pubblicitaria contenente tre spot nei quali una modella cinese, vestita con capi D&G, provava goffamente ad assaggiare piatti italiani, quali spaghetti, pizza etc. utilizzando le Kuài Zi, le tipiche bacchette cinesi, il tutto condito da una voce fuori campo, che, in cinese mandarino, impartiva “lezioni” in tono paternalistico e supponente nei confronti della ragazza. Lo spot ha creato un clamore non indifferente, soprattutto a valle delle dichiarazioni rilasciate dal brand che ha minimizzato ed ironizzato sulle pesanti accuse

---

<sup>85</sup> CFR: [www.voguebusiness.com](http://www.voguebusiness.com)

<sup>86</sup> CFR: <https://www.businessoffashion.com/articles/marketing-pr/dolce-gabbana-cultural-stupidity-can-be-costly/>

sessiste e discriminatorie ricevute per l'aver messo in scena un teatrino di cattivo gusto. Tuttavia, un altro spot con tono simile, che vede protagonista Kim Kardashian – che mangia spaghetti in maniera sensuale – è stato accolto senza clamore dal target italiano; ed è proprio ciò che conferma che il contesto culturale è determinante per orientare la risonanza di un messaggio.

La sfera delle fragranze e del make-up presenta anch'essa sfide sotto il profilo comunicativo. Spesso tali prodotti sono ceduti in licenza a grandi gruppi come L'Oréal e Sephora, con il rischio di perdere il linguaggio della raffinatezza e avvicinarsi, al contrario, alla grande distribuzione di massa. La comunicazione può quindi compromettere il posizionamento originario dei marchi.

D'altro canto, una leva comunicativa su cui vale la pena investire è la sostenibilità che, anche nel caso di prodotti di alta gamma è decisiva. Se, difatti, fino a pochi anni fa, era un tema che veniva evitato, ora è necessario prenderlo in considerazione: per i Millennial è un fenomeno rilevante<sup>87</sup>. Tuttavia, l'equilibrio tra esclusività e responsabilità ambientale resta delicato e talvolta controverso.

Per concludere, la comunicazione del lusso non può essere ridotta a una sola funzione promozionale. Essa è, piuttosto, una costruzione culturale e simbolica che si svincola tra silenzio e narrazione, tra ideale e realtà, tra desiderio e identità. In un mercato in continua evoluzione, saper comunicare questi concetti significa saper trasmettere, in modo coerente, autentico e significativo, un insieme di valori, più che un semplice prodotto.

In questa prospettiva, il lusso si distingue radicalmente dal marketing tradizionale: non cerca di conquistare tutti, ma di sedurre pochi; non chiede attenzione, ma impone distanza. La comunicazione nel lusso non ha lo scopo di persuadere, ma di affermare un'identità precisa, spesso costruita attorno alla visione artistica del fondatore o del direttore creativo, trasformato in figura mitica. Il tempo dilatato, la sottrazione comunicativa, il rifiuto dello sconto o della call-to-action aggressiva sono tutte pratiche che rinforzano l'aura e la coerenza simbolica del brand.

---

<sup>87</sup> CFR: <https://www.bcg.com/press/5july2023-true-luxury-global-consumer-insight>

Secondo Kapferer e Bastien, le marche di lusso devono saper dire "no", devono poter comunicare esclusività anche attraverso l'inaccessibilità, le attese, la lentezza. Il cliente non si sente semplicemente acquirente, ma parte di una narrazione, di un rito, di un'idea più grande. La comunicazione, in questo contesto, non è solo un veicolo informativo, ma un vero e proprio spazio estetico, relazionale e culturale.

In definitiva, il successo comunicativo nel lusso non risiede nella capacità di generare conversione, ma nel creare appartenenza, sogno e legittimazione. Solo chi riesce a custodire questa complessità potrà continuare ad affermarsi nel panorama mutevole del lusso contemporaneo.

#### **4.3. Il ruolo delle community e dell'engagement nei marchi di lusso**

Nel mondo dei brand di lusso il rapporto con i consumatori ha subito una profonda evoluzione: i consumatori, di fatti desiderano sempre più partecipare attivamente alla costruzione del valore del marchio attraverso contenuti e interazioni, abbandonando la passività propria del consumatore stesso visto come mero destinatario di scelte altrui, oggi il consumatore di lusso vuole essere parte della creazione del brand. E' in tale contesto che nasce il concetto di community, non un semplice insieme di consumatori, ma vere e proprie società dove si condividono narrazioni, valori, scelte ed estetiche<sup>88</sup>.

Anche nel settore del lusso sempre più consumatori agiscono come prosumer, unione tra "producer" e "consumer", cioè come co-autori non solo del prodotto che desiderano, ma anche della comunicazione e dell'identità del brand stesso. A favorire tale fenomeno è stato l'avvento dei social media, spazi virtuali in cui gli utenti possono generare contenuti autentici raccontando di sé, contenuti che alle volte sono molto più influenti e decisivi di una campagna pubblicitaria pensata e curata in ogni minimo dettaglio. L'efficacia della semplicità.

---

<sup>88</sup> Cova, B., & Pace, S. (2006). Brand community of convenience products: new forms of customer empowerment—the case “my Nutella The Community”. *European journal of marketing*, 40(9/10), 1087-1105.

Secondo uno studio pubblicato sul Journal of Interactive Marketing, i contenuti generati dagli utenti all'interno delle community sociali sono percepiti come più autentici e credibili rispetto alle comunicazioni ufficiali dei brand<sup>89</sup>. In quest'ottica, la co-creazione del valore è ad oggi una pratica sempre più diffusa tra i marchi di lusso più dinamici, che vedono nella community una risorsa strategica capace di influenzare la percezione esterna del brand, le decisioni aziendali, e perfino lo sviluppo dei prodotti<sup>90</sup>. Le aziende che riescono a creare, ascoltare e coinvolgere queste comunità creano una relazione più profonda e duratura con i propri clienti, basata sulla legittimazione reciproca e sull'autenticità.

D'altro canto, il consumatore di lusso trova nella community un luogo in cui poter affermare la propria identità intrinseca di storia e valori, un luogo in cui potersi spogliare da pregiudizi e farsi conoscere per quello che si vuole essere, con o senza maschere.

I principali driver di partecipazione attiva sui social media sono infatti di natura espressiva, emotiva e relazionale<sup>91</sup>.

Come affermano Kotler, Kartajaya e Setiawan “*i consumatori sono i nuovi proprietari del brand*”<sup>92</sup>. Il ruolo del brand manager, di conseguenza, deve evolversi: non è più solo unidirezionale, ma diventa bidirezionale o addirittura multidirezionale, a sottolineare la volontà dei consumatori di contribuire con feedback e recensioni capaci di influenzare la vita stessa del brand.

Un caso emblematico della forza comunicativa delle community è quello dei brand advocates, sostenitori spontanei del marchio che raccontandosi e raccontando il brand ne amplificano la portata tramite contenuti digitali. Secondo il Boston Consulting Group, il 72% dei consumatori di beni di lusso si definisce attivo promotore del proprio brand di riferimento<sup>93</sup>. Questo capitale relazionale va ben oltre l'engagement digitale: è un vero e

---

<sup>89</sup> Gensler, S., Völckner, F., Liu-Thompkins, Y., & Wiertz, C. (2013). Managing brands in the social media environment. *Journal of interactive marketing*, 27(4), 242-256.

<sup>90</sup> Dessart, L., Veloutsou, C., & Morgan-Thomas, A. (2015). Consumer engagement in online brand communities: a social media perspective. *Journal of Product & Brand Management*, 24(1), 28-42.

<sup>91</sup> Lee, J. A., Sudarshan, S., Sussman, K. L., Bright, L. F., & Eastin, M. S. (2022). Why are consumers following social media influencers on Instagram? Exploration of consumers' motives for following influencers and the role of materialism. *International Journal of Advertising*, 41(1), 78-100.

<sup>92</sup> CFR: <https://blog.marketing-espresso.com/il-marketing-4-0-di-philip-kotler/>

<sup>93</sup> Achille, A. (2014). True-luxury global consumer insight. The Boston Consulting Group, Milan.

proprio patrimonio simbolico che rafforza la legittimità culturale del marchio e la sua autenticità.

Un esempio contemporaneo lo abbiamo con Jacquemus, il brand francese fondato da Simon Porte Jacquemus, il quale è riuscito a costruire una vera e propria community digitale estremamente attiva e coinvolta. Attraverso piattaforme come Instagram e TikTok, il marchio propone contenuti non convenzionali, ironici, poetici, in grado di generare un forte senso di appartenenza tra i followers, trasformando ogni campagna ed ogni collezione in un vero e proprio racconto visivo. Jacquemus ha saputo valorizzare la sua estetica minimalista attraverso una narrazione autentica e distintiva in grado di permeare nella community ed attivarla. Il successo dei suoi eventi quali le sfilate nei campi di lavanda o di grandi, immortalati e condivisi da milioni di followers in tempo reale dimostra come nel lusso, lo storytelling non sia solo un mezzo di comunicazione di cui si serve il marchio, ma anche e soprattutto un mezzo di approvazione del consumatore che comunica l'appartenenza allo stesso. Questo tipo di storytelling emozionale rafforza l'identità del brand e lo rende immediatamente riconoscibile e distintivo in un panorama saturo di immagini, ma povero di sensazioni. Solo così si rende la community attiva e partecipe non solo del prodotto, ma dell'universo creativo che lo circonda<sup>94</sup>.

L'apertura al dialogo con i consumatori però, comporta anche dei rischi. I contenuti generati dagli utenti (UGC) possono sfuggire al controllo del brand e generare effetti virali negativi, come nel caso Patrizia Pepe, dove una risposta inappropriata a un commento online ha causato una crisi reputazionale significativa<sup>95</sup>. Nel dettaglio, nel 2011 un utente criticò pubblicamente, su Facebook, i prezzi ritenuti troppo elevati di un capo del brand. La risposta del community manager, "Per te c'è sempre Zara", fu percepita come elitista, sprezzante e discriminatoria, innescando un'ondata di indignazione sul web. Il post divenne virale, generando centinaia di commenti negativi, articoli sui media e un grave danno d'immagine per il marchio, che fu costretto a scusarsi pubblicamente e rimuovere il contenuto. Il caso è oggi considerato emblematico nella

---

<sup>94</sup> Duggan, E. (2021). *How does the promotion of fast fashion through influencer marketing on Instagram impact Millennial's purchase intentions, from an Irish female Millennial perspective?* (Doctoral dissertation, Dublin, National College of Ireland).

<sup>95</sup> Golizia, D. (2016). *Fashion business model. Strategie e modelli delle aziende di moda: Strategie e modelli delle aziende di moda.* FrancoAngeli.

letteratura di crisi da social media, e sottolinea l'importanza di una buona comunicazione, empatica, veritiera ed allineata ai valori del brand nella gestione delle community online. Per questo motivo, brand sempre più evoluti adottano strumenti di sentiment analysis, utili a monitorare il tono delle conversazioni online<sup>96</sup> e approcci netnografici, capaci di leggere in profondità il vissuto delle community digitali<sup>97</sup>.

Anche eventi come il Met Gala, di cui si è già trattato in termini di comunicazione efficace, rappresentano altresì esempi emblematici di community esperienziali nel lusso: nonostante la loro aura esclusiva, queste occasioni alimentano dinamiche di appartenenza condivisa. Il Met Gala 2023, che ha generato più di 10 miliardi di impressions sui social media in appena 48 ore<sup>98</sup>, diventa anno per anno sempre più uno spazio digitale di partecipazione collettiva, dove anche l'utente non fisicamente presente, partecipa attivamente con commenti e condivisioni accrescendo l'engagement del brand costruito su estetica, performance e valori condivisi.

In un mondo sempre più connesso, l'engagement dei consumatori non è più solo un semplice processo relazionale, ma diventa una pratica condivisa che porta con sé la trasmissione del patrimonio identitario del Made. Nel caso dei marchi storici del Made in Italy la partecipazione attiva degli utenti si intreccia con una più ampia dinamica di trasmissione dei valori della moda italiana, tramandata nei territori, nelle comunità e nel tempo. Tutto ciò alimenta il valore del brand ben oltre il prodotto fisico<sup>99</sup>.

Come sottolinea David Throsby, il valore culturale della produzione creativa è ciò che rende la creatività un prerequisito dell'innovazione e, in ultima analisi, della crescita economica<sup>100</sup>. Questo spiega perché, nella comunicazione digitale dei brand storici, il cultural heritage – ovvero quell'insieme di narrazioni, saperi e simboli legati al passato –

---

<sup>96</sup> Yu, Y., Duan, W., & Cao, Q. (2013). The impact of social and conventional media on firm equity value: A sentiment analysis approach. *Decision support systems*, 55(4), 919-926.

<sup>97</sup> Prasetyo, E., & Nainggolan, B. M. (2024). The Impact Of Service Quality, Brand Image, And Social Media Marketing On The Purchase Decision At The Aryaduta Suites Semanggi Hotel Jakarta. *Jurnal Ekonomi*, 13(03), 931-944.

<sup>98</sup> CFR: <https://www.voguebusiness.com/fashion/the-2023-met-gala-by-the-numbers#:~:text=The%20gala%2C%20which%20celebrated%20The,cent%20year%2Don%2Dyear>

<sup>99</sup> Grasso, L. (2016). *Cultural heritage e social media engagement. L'esperienza delle imprese storiche del Made in Italy*. Tesi di Dottorato, Università degli Studi di Salerno.

<sup>100</sup> Throsby, D. (2010). *The economics of cultural policy*. Cambridge university press.

venga oggi impiegato come leva strategica di coinvolgimento e di accrescimento della comunità.

Secondo il *Libro Bianco sulla Creatività*, cultura e creatività costituiscono un binomio inscindibile, elemento fondamentale per la storia e la crescita di un brand, capace di posizionare le imprese italiane in una posizione strategica nella globalizzazione<sup>101</sup>. I marchi che meglio riescono a comunicare la loro identità storica in formato digitale sono anche quelli in grado di attivare un engagement qualitativamente più ricco: non fatto solo di like e condivisioni, ma di scatti di memoria condivisa, orgoglio culturale, e desiderio di far parte di un'eredità collettiva.

Il concetto di community assume qui un significato più profondo: non è solo una rete sociale di clienti affezionati ed attivi, ma uno spazio simbolico in cui il valore immateriale dell'impresa si trasforma in capitale culturale. Come rilevato da Montella e Cerquetti, il patrimonio culturale non è un insieme di "beni" da conservare, ma un sistema di relazioni dinamiche tra persone, territori e imprese<sup>102</sup> da preservare ed arricchire.

L'uso strategico dei social network da parte delle imprese storiche italiane – evidenziato anche da indagini come quella di Symbola-Unioncamere – dimostra che il richiamo alla tradizione, all'artigianato e ai luoghi di origine non è solo un'operazione nostalgica, ma una forma di engagement contemporaneo che parla all'identità del consumatore globale<sup>103</sup>.

In definitiva, il successo di un brand di lusso oggi, tra le altre cose, dipende anche – e forse soprattutto – dalla sua capacità di attivare, mantenere e valorizzare una community coerente e coinvolta. L'engagement non è più un semplice indicatore quantitativo, ma un

---

<sup>101</sup> Santagata, W. (2011). Libro bianco sulla creatività: per un modello italiano di sviluppo. EGEA spa.

<sup>102</sup> Cerquetti, M., & Montella, M. (2012). Paesaggio e patrimonio culturale come fattori di vantaggio competitivo per le imprese di prodotti tipici della regione Marche (Landscape and Cultural Heritage as Factors of Competitive Advantage for Agrifood Firms in Marche Region). In *XXIV Convegno annuale di Sinergie Il territorio come giacimento di vitalità per l'impresa (Università del Salento, Lecce, 18-19 ottobre 2012), Referred Electronic Conference Proceeding* (pp. 549-562).

<sup>103</sup> CFR: <https://symbola.net/ricerca/io-sono-cultura-2015-litalia-della-qualita-e-della-bellezza-sfida-la-crisi/>

elemento strutturale nella costruzione dell'identità, dell'autenticità e della desiderabilità di lungo periodo, capace di accrescere un brand e portarne alto il nome.

## CONCLUSIONE

*“La legge del lusso non è aggiungere, ma togliere”*

Giorgio Armani

In questa breve citazione di Giorgio Armani si cela lo spirito del Made in Italy: un’arte che non ha bisogno di urlare, perché sa raccontare attraverso la materia, il gesto, il tempo. Il vero lusso non è nell’eccesso, ma nella cura. Non nella quantità, ma nella qualità, soprattutto silenziosa, di una giacca cucita a mano, di un tessuto che parla del territorio, di un design che non segue le mode, ma le attraversa.

Questa tesi ha voluto dimostrare che il Made in Italy è molto più di un’etichetta geografica: è un ecosistema culturale, un atto di resilienza contro l’omologazione, una forma di bellezza che unisce radici profonde e visione globale. Se il futuro appartiene a chi sa innovare senza tener conto del pregresso storico e culturale, allora il Made in Italy non è solo pronto ad affrontarlo, è pronto a guidarlo.

Ho scelto di approfondire questo tema perché la moda, per me, non è mai stata una semplice passione per l’estetica o per lo shopping. È amore per il bello, per il dettaglio, per la qualità che emoziona. Quando dico che mi piace la moda, spesso vengo fraintesa: pochi colgono il valore culturale, sociale e umano che si cela dietro ogni capo ben fatto, bene confezionato. Ogni abito racconta una storia: è materia pensata, cucita, trasformata con maestria. Il Made in Italy non è solo una dicitura, è un atto di responsabilità, un’eredità da proteggere. In un mondo dominato dal fast fashion, dove la produzione è rapida, disattenta, spesso ingiusta, siamo diventati consumatori inconsapevoli. Anche io, come molti, ho acquistato capi economici: ma col tempo ho imparato a riconoscere la differenza tra ciò che ha valore e ciò che ha solo prezzo. Non pretendo di cambiare le abitudini d’acquisto con una tesi. Ma se anche solo chi leggerà questo lavoro si fermerà a riflettere, anche per un istante, allora avrò già raggiunto il mio obiettivo. Perché la moda vera non è veloce: è ponderata, rispettosa, emozionante. Ed è proprio in questo che risiede la sua eternità.

Eppure, c'è un nodo che non possiamo ignorare. Oggi l'Italia è soltanto nona nel ranking globale del soft power. E viene naturale chiedersi: com'è possibile, se siamo un Paese che vanta eccellenze artistiche, culturali, enogastronomiche e manifatturiere uniche al mondo? La verità è che la nostra narrazione internazionale è ancora debole, frammentata. Andrebbe fatto un lavoro più strategico e coordinato sulla comunicazione del Made in Italy all'estero, per far percepire con chiarezza e credibilità il reale valore dei gioielli della nostra nazione. Solo così potremo riconquistare il posto che ci spetta: non è orgoglio, ma verità.

A tutti voi che leggerete, spero con piacere, questo elaborato chiedo di ricordare che la moda, quando è vera, non rincorre il tempo: lo custodisce. E in quel gesto lento, quasi sacro, c'è tutta la bellezza che l'Italia non ha mai smesso di saper creare.

## BIBLIOGRAFIA

- A. Morita, E.M. Reingold, M. Shimomura, ‘*Made in Japan: Akio Morita e Sony*’.
- Achille, A. (2014). *True-luxury global consumer insight*. The Boston Consulting Group, Milan.
- Albanese, M. (2016). *La delocalizzazione produttiva*. Tesi di laurea, Università di Padova, p. 4
- Amed, I., Berg, A., Balchandani, A., & André, S. (2023). *The State of Fashion 2023*.
- Amighini, A., Presbitero, A.F., Richiardi, M.G. (2010). *Delocalizzazione produttiva e mix occupazionale*. Mo.Fi.R. Working Paper n. 42, p. 6.
- Batat, W. (2019). *Experiential marketing: Consumer behavior, customer experience and the 7Es*. Routledge.
- Batat, W. (2019). *Experiential marketing: Consumer behavior, customer experience and the 7Es*. Routledge.
- Bytyci, H. (2022). *Fast Fashion "Made by Children": aspetti generali. Il ruolo del diritto del lavoro*. Università di Padova, pp. 19–20
- Cerquetti, M., & Montella, M. (2012). *Paesaggio e patrimonio culturale come fattori di vantaggio competitivo per le imprese di prodotti tipici della regione Marche* (Landscape and Cultural Heritage as Factors of Competitive Advantage for Agrifood Firms in Marche Region). In *XXIV Convegno annuale di Sinergie Il territorio come giacimento di vitalità per l'impresa (Università del Salento, Lecce, 18-19 ottobre 2012)*, Referred Electronic Conference Proceeding (pp. 549-562).
- Codice Civile, artt. 2598 e 2043
- Cova, B., & Pace, S. (2006). *Brand community of convenience products: new forms of customer empowerment—the case “my Nutella The Community”*. *European journal of marketing*, 40(9/10), 1087-1105.
- D. Taddéi e B. Coriat, Made in France: L'industrie française dans la compétition mondiale
- Davis, F. (1994). *Fashion, culture, and identity*. University of Chicago Press.
- De Carolis, I. L. A. R. I. A. (2019). *E-commerce nel settore moda. Il caso Zara*.
- Dessart, L., Veloutsou, C., & Morgan-Thomas, A. (2015). Consumer engagement in online brand communities: a social media perspective. *Journal of Product & Brand Management*, 24(1), 28-42.
- Duggan, E. (2021). *How does the promotion of fast fashion through influencer marketing on Instagram impact Millennial's purchase intentions, from an Irish female Millennial perspective?* (Doctoral dissertation, Dublin, National College of Ireland).
- Fiorentino, S., & Tamburrino, A. (2006). *Ricordo di John Kenneth Galbraith: l'economista della bellezza*. Economia della Cultura, 16(2), 221–224.
- G. Comin, “*Comunicazione integrata e reputation management*”.
- G.Morello, *The 'Made In' Issue, a Comparative Research on the Image of Domestic and Foreign Products'*

- Gabrielli, F. (2022). *Neo lusso e cultural branding. Analisi qualitativa dello storytelling di prodotto per la legittimazione del messaggio del marchio da parte della costituente insiders. Il case study Slam Jam.*
- Gensler, S., Völckner, F., Liu-Thompkins, Y., & Wiertz, C. (2013). *Managing brands in the social media environment. Journal of interactive marketing*, 27(4), 242-256.
- Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (2005). *The governance of global value chains*. Review of International Political Economy, 12(1), pp. 78–81.
- Golizia, D. (2016). *Fashion business model. Strategie e modelli delle aziende di moda: Strategie e modelli delle aziende di moda*. FrancoAngeli.
- Grasso, L. (2016). *Cultural heritage e social media engagement. L'esperienza delle imprese storiche del Made in Italy*. Tesi di Dottorato, Università degli Studi di Salerno.
- Holt, D. B. (2004). *How brands become icons: The principles of cultural branding*. harvard business press.
- J.N.Kapferer & V. Bastien in “Luxury Strategy”; Franco Angeli
- Johnson, C. (1982). *MITI and the Japanese miracle: the growth of industrial policy, 1925-1975*. Stanford university press.
- Kapferer, J. N. (2015). *Kapferer on luxury: How luxury brands can grow yet remain rare*. Kogan Page Publishers.
- Kapferer, J. N., & Bastien, V. (2012). *The luxury strategy: Break the rules of marketing to build luxury brands*. Kogan page publishers.
- Kotler, P., Keller, K. L., Chernev, A., Ancarani, F., & Costabile, M. (2022). *Marketing management* (16<sup>a</sup> ed. italiana). Pearson
- LARDINI, F. (2019). *Gli effetti del Covid-19 nell'industria della moda*.
- Lazzeretti, L., & Oliva, S. (2023). *Exploring the marriage between fashion and 'Made in Italy'and the key role of GB Giorgini. In Rethinking Culture and Creativity in the Digital Transformation* (pp. 110-128). Routledge.
- Lee, J. A., Sudarshan, S., Sussman, K. L., Bright, L. F., & Eastin, M. S. (2022). *Why are consumers following social media influencers on Instagram? Exploration of consumers' motives for following influencers and the role of materialism*. *International Journal of Advertising*, 41(1), 78-100.
- Legge 24 dicembre 2003, n. 350, art. 4, commi 49-49-quater.
- Magni, A., & Noè, C. (2017). *Innovazione e sostenibilità nell'industria tessile*.
- Ministero delle Imprese e del Made in Italy, Linee guida sull'utilizzo della dicitura Made in Italy, consultabili sul sito istituzionale*.
- Napolitano, M. R., Marino, V., Volpe, G., & Mattiacci, A. (2016). *Cultural Heritage e Made in Italy. Casi ed esperienze di marketing internazionale*.
- PERUGINI, G. (2020). *Resilienza della supply chain durante la pandemia Covid-19: un approfondimento nella filiera della moda*.

- Pine II, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy: Work is theatre & every business a stage*. Harvard Business School Press
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (2013). *The experience economy: past, present and future*. In *Handbook on the experience economy* (pp. 21-44). Edward Elgar Publishing.
- Prasetyo, E., & Nainggolan, B. M. (2024). *The Impact Of Service Quality, Brand Image, And Social Media Marketing On The Purchase Decision At The Aryaduta Suites Semanggi Hotel Jakarta*. *Jurnal Ekonomi*, 13(03), 931-944.
- Regolamento (UE) n. 952/2013 (Codice Doganale dell'Unione), art. 60.
- Rownd, M., & Heath, C. (2008). *The American Marketing Association releases new definition for marketing*. Chicago IL: AMA, 1-3.
- Santagata, W. (2011). *Libro bianco sulla creatività: per un modello italiano di sviluppo*. EGEA spa.
- Sazanami, Y. (1995). World Bank," The East Asian Miracle: Economic Growth and Public Policy"(Book Review). *Journal of Asian Studies*, 54(1), 184.
- Sbordone, M. A., & Turrini, D. (2020). Designed & Made in Italy. Invarianti, transizioni, nuove mappe valoriali. *MD JOURNAL*, 9(1), 6-19.
- Smith, S. C. (1993). *The competitive advantage of nations: Michael E. Porter*, (Free Press, New York, 1990) pp. xx+ 855.
- Symbola, Deloitte Private, Poli. Design, & ADI. (2025). *Design Economy 2025*. Milano: Fondazione Symbola.
- Talamo, G. (2016). *Internazionalizzazione, backshoring e made in Italy: un'analisi del settore moda e lusso in Italia*. *Rivista trimestrale di Scienza dell'Amministrazione*, 12.
- Throsby, D. (2010). *The economics of cultural policy*. Cambridge university press.
- Turunen, L. L. M., Cervellon, M. C., & Carey, L. D. (2020). Selling second-hand luxury: Empowerment and enactment of social roles. *Journal of Business Research*, 116, 474-481.
- Yu, Y., Duan, W., & Cao, Q. (2013). The impact of social and conventional media on firm equity value: A sentiment analysis approach. *Decision support systems*, 55(4), 919-926.

## SITOGRAFIA

<https://www.irishstatutebook.ie/eli/1887/act/28/enacted/en/print.html>,  
<https://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/thetmr44&div=277&id=&page=>  
<https://www.cosetex.it/la-leggenda-della-seta/>  
<https://whc.unesco.org/en/list/1449/>  
<https://www.japan.travel/it/world-heritage/tomioka-silk-mill/>  
<https://www.ohayo.it/cultura/72-stagioni-giapponesi/shoman/i-bachi-da-seta-si-svegliano-e-mangiano-foglie-di-gelso/>  
<https://www.cistercensi.info/economia/econ13.htm>  
<https://ukft.org/>  
<https://www.campaignforwool.org/>  
Confindustria (2023). Rapporto sulle catene di fornitura e la delocalizzazione.  
<https://www.confindustria.it/home/centro-studi/prodotti/ricerche/rapporto/capitoli/Scenari%2Bgeoeconomici/rapporto-catene-di-fornitura-2023/55189594-d190-4445-aaf3-f09ef7f6c449>  
ISTAT (2023). Censimento permanente delle imprese.  
<https://www.istat.it/it/files/2023/11/REPORTCensimpresa.pdf>  
Reshoring Initiative (2023). Annual Report.  
[https://reshoren.org/content/pdf/Reshoring\\_Initiative\\_2023\\_Annual\\_Report.pdf](https://reshoren.org/content/pdf/Reshoring_Initiative_2023_Annual_Report.pdf)  
Northern Kentucky University (2023). Nearshoring and reshoring strategies.  
<https://onlinedegrees.nku.edu/programs/undergraduate/bsba/global-supply-chain-management/nearshoring-and-reshoring-for-supply-chain/>  
<https://www.deloitte.com/it/it/Industries/consumer/analysis/2022-global-powers-luxury-goods.html>  
<https://www.storiadifirenze.org/?temadelmese=febbraio-1951-giovanni-battista-giorgini-creatore-a-firenze-dellalta-moda-e-del-made-in-italy>  
<https://www.ice.it/it/sites/default/files/inline-files/Sintesi%20e%20Appendice%20-%20Digitale.pdf>  
<https://www.confindustria.it/home/centro-studi/prodotti/previsioni/rapporto/focus/rapporto-previsione-economia-italiana-primavera-2023/389e2ca1-292a-4c8d-81de-bf10e10f46ae>  
[https://www.ilsole24ore.com/art/moda-e-lusso-covid-duro-colpo-28percento-ma-made-in-italy-pensa-all-ripartenza-AD7dhlu?refresh\\_ce=1](https://www.ilsole24ore.com/art/moda-e-lusso-covid-duro-colpo-28percento-ma-made-in-italy-pensa-all-ripartenza-AD7dhlu?refresh_ce=1)  
<https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/state%20of%20fashion/2021/the-state-of-fashion-2021-vf.pdf>

<https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/state%20of%20fashion/2021/the-state-of-fashion-2021-vf.pdf>

<https://www.businessoffashion.com/> The BoF Sustainability Index 2022

<https://www.ilsole24ore.com/> Moda e pandemia: un settore in trasformazione.

<https://www.ilfattoquotidiano.it/2022/04/09/carlo-capasa-la-modaitaliana-pensa-prima-di-tutto-agli-aiuti-raccolti-45-milioni-di-euro-conseguenze-della-guerra-no-contrazioni-delloccupazione-ma-qualcosa-cambierà/6552927/>

<https://www.nonameglobal.com/post/fashion-industry-s-red-sea->

woes?srsltid=AfmBOogbCLN76EmrZB5MoWxymclyhL3EMGUcst85r9ZKOvtSce2u\_zWb

<https://www.ilsole24ore.com/art/dazi-usa-modà-rischio-spera-negoziazioni-AGXHqzwD>

<https://www.reuters.com> – “Trump tariffs would test pricing power of Europe's luxury goods makers”

By Tassilo Hummel and Mimosa Spencer

<https://www.businessoffashion.com> “Explainer: What the US-China Trade War Means for Fashion”

<https://www.esg360.it/circular-economy/moda-sostenibile-che-cose-e-perche-scegliere-la-sustainable-fashion/>

<https://www.pradagroup.com/it/sustainability/environment-csr/prada-re-nylon.html>

<https://orangeliber.it/it/salvatore-ferragamo/>

<https://equilibrium.gucci.com/it/gucci-off-the-grid/>

<https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/generative-ai-unlocking-the-future-of-fashion?>

<https://maisonmeta.io/6765-2/>

<https://www.robadagrafici.net/campagna-maison-valentino-essentials-lessenza-dell'uomo-rivista-attraverso-l'intelligenza-artificiale/>

<https://www.hbritalia.it/homepage/2024/06/05/news/il-potere-della-generativa-nel-settore-del-fashion-luxury-15943/>

<https://www.businessoffashion.com/reports/news-analysis/the-state-of-fashion-2022-industry-report-bof-mckinsey/>

<https://www.gucci.com/it/it/st/stories/article/gucci-gaming->

[roblox?srsltid=AfmBOoqlc59CtoB6HUpTRfwzgLvjA6DiRB4\\_h4HGkoYSrTs088G0d4ht](#)

<https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/state%20of%20fashion/2021/the-state-of-fashion-2021-vf.pdf>

[https://www.thinkwithgoogle.com/\\_qs/documents/2883/33006\\_Il\\_settore\\_del\\_lusso\\_in\\_Italia\\_-  
\\_Levoluzione\\_dei\\_comportamenti\\_dacquisto\\_2016.pdf](https://www.thinkwithgoogle.com/_qs/documents/2883/33006_Il_settore_del_lusso_in_Italia_-_Levoluzione_dei_comportamenti_dacquisto_2016.pdf)

[www.voguebusiness.com](http://www.voguebusiness.com)

<https://www.businessoffashion.com/articles/marketing-pr/dolce-gabbana-cultural-stupidity-can-be-costly/>

<https://www.bcg.com/press/5july2023-true-luxury-global-consumer-insight>

<https://blog.marketing-espresso.com/il-marketing-4-0-di-philip-kotler/>

<https://www.voguebusiness.com/fashion/the-2023-met-gala-by-the-numbers#:~:text=The%20gala%2C%20which%20celebrated%20The,cent%20year%2Dor%2Dyear>

<https://symbola.net/ricerca/io-sono-cultura-2015-litalia-della-qualita-e-della-bellezza-sfida-la-crisi/>

## **RINGRAZIAMENTI**

Desidero ringraziare la Prof.ssa Gaia Castriota per i consigli forniti e per le osservazioni puntuali che hanno contribuito a migliorare l'impostazione di questo lavoro. Il suo feedback critico ha aiutato a definire con maggiore chiarezza gli obiettivi e la metodologia, garantendo un percorso di ricerca più solido.

Ringrazio i miei genitori. In particolare, ringrazio mio padre per avermi trasmesso il valore del rigore e della perseveranza, incoraggiandomi a non accontentarmi del minimo e a coltivare sempre nuove ambizioni.

Sono grata a mia madre per l'immenso supporto morale e per avermi insegnato ad affrontare le sfide con equilibrio, donandomi preziosi momenti di conforto nei momenti di incertezza. Senza il loro instancabile impegno, la mia formazione non avrebbe potuto svilupparsi con la stessa passione e sicurezza.

Ringrazio Angela che più che essere una cugina, si è dimostrata una sorella.

Ringrazio i miei amici per essermi stati accanto nei momenti difficili.

Ringrazio Daniele, la cui presenza costante per la maggior parte del mio percorso triennale ha rappresentato un sostegno prezioso.

Ringrazio, infine, me stessa per non aver mai ceduto, nemmeno quando sembrava la via più agevole. Riconosco il valore del coraggio dimostrato nell'affrontare le sfide di questo percorso triennale. Ringrazio la mia forza interiore per avermi sostenuta nei momenti di maggiore difficoltà e la mia capacità di resilienza per aver trasformato gli ostacoli in opportunità di crescita. Infine, desidero tributare un profondo riconoscimento alla mia salute mentale, che non mi ha mai abbandonata e mi ha permesso di proseguire con lucidità e determinazione fino al conseguimento del titolo.

