

---

**UNIVERSITÀ DI GENOVA**  
**SCUOLA DI SCIENZE SOCIALI**  
**DIPARTIMENTO DI ECONOMIA**



Tesi di laurea magistrale in  
Management

# **Creazione e sviluppo di un brand di moda online: un caso applicativo**

Relatore: Giorgia Profumo

Candidato: Chiara Capponi

**Anno accademico 2023/2024**

---



## Indice:

Abstract (italiano).....	6
Abstract (English) .....	6
Introduzione .....	8
Capitolo I Il settore moda.....	10
1.    Analisi panoramica del settore moda.....	10
2.    L’andamento del settore moda .....	15
3.    I principali trend del settore: la sostenibilità .....	18
3.1. Greenwashing.....	20
3.2. Fast fashion .....	22
3.3. Il modello di economia circolare.....	26
3.4. Nuovi tessuti sostenibili .....	28
3.5. Normative ambientali.....	30
4.    I principali trend del settore: le tecnologie immersive .....	31
4.1. Realtà aumentata .....	31
4.2. Realtà virtuale .....	33
4.3. Il metaverso .....	34
5.    L’impatto della pandemia da COVID-19 .....	37

6.	Fashion law .....	39
Capitolo II Creazione e sviluppo di un brand di moda .....		44
1.	L'importanza dei brand nella moda .....	44
1.1.	Brand Identity .....	48
2.	Business models nel settore della moda .....	52
2.1.	Tipologie di fashion business models .....	52
3.	Product development .....	57
3.1.	Figure importanti nel processo di sviluppo di una collezione di moda.....	62
4.	Canali di vendita.....	64
4.1.	Omnicanalità .....	64
4.2.	Tipologie di canali di vendita.....	67
Capitolo III Brand di moda ed e-commerce.....		72
1.	E-commerce e commercio digitale .....	72
1.1.	Sviluppo dell'e-commerce durante la pandemia da COVID-19.....	74
1.2.	Il modello di export digitale .....	77
2.	E-commerce nel settore moda .....	85
3.	Problematiche dell'e-commerce .....	89
4.	Ruolo dei social media nell'e-commerce delle imprese di moda.....	92
5.	Il caso Fashion Nova .....	100
5.1	Problemi con la legge.....	104

Capitolo IV Creazione di un brand di moda online: un caso applicativo .....	107
1.    Introduzione al caso applicativo .....	107
2.    Il Business Model relativo al caso .....	114
3.    Sviluppo del business plan .....	122
Appendice .....	129
Bibliografia e sitografia.....	137

## **Abstract (italiano)**

Il lavoro di tesi si è posto l'obiettivo di comprendere, nell'ambito dei diversi business model esistenti nel settore moda, come può essere articolato un business model relativo ad un brand di moda online, attraverso lo studio di un caso pratico. Al fine di raggiungere questo obiettivo, il lavoro è partito con lo studio del settore moda, il suo andamento dal punto di vista economico ed i relativi trend che stanno dominando il presente e che domineranno anche il futuro.

In seguito, nel contesto della creazione e sviluppo di un marchio di moda, si è posto l'accento sull'importanza del branding, specialmente sulla brand identity, per consentire ai marchi di moda di emergere in un mercato altamente competitivo. È stato inoltre discusso lo sviluppo di un capo in tutte le sue fasi, dalla progettazione fino alla commercializzazione, esaminando le varie opzioni di canali di vendita disponibili.

In particolare, si è deciso di focalizzare l'attenzione sui brand di moda che hanno colto gli enormi vantaggi derivanti dalla vendita online, molti dei quali hanno sperimentato questa alternativa per necessità, in seguito alla pandemia di Covid-19.

Tra questi, si è approfondito il caso di Fashion Nova, un brand di moda online nell'ambito del fast fashion, che ha saputo sfruttare queste opportunità diventando un gigante del fashion e-commerce. Infine, l'ultimo capitolo presenta un progetto di sviluppo di un nuovo brand di moda online.

## **Abstract (English)**

The thesis aimed to understand, within the various existing business models in the fashion sector, how a business model related to an online fashion brand can be structured, through the study of a practical case. To achieve this objective, the study began with an analysis of the fashion industry, its economic trends, and the current and future dominating trends.

Subsequently, in the context of creating and developing a fashion brand, emphasis was placed on the importance of branding, particularly brand identity, to enable fashion brands to stand out in a highly competitive market. The development of a garment through all its stages, from design to commercialization, was also discussed, exploring various options for sales channels.

In particular, attention was focused on fashion brands that have leveraged the significant advantages of online sales, many of which turned to this alternative out of necessity following the Covid-19 pandemic. Among these, the case study of Fashion Nova, an online fast fashion brand, was explored, illustrating how it seized these opportunities to become a giant in fashion e-commerce. Finally, the last chapter presents a project for developing a new online fashion brand.

## Introduzione

Il settore della moda, nato in tempi recenti grazie alla produzione industriale di massa, è diventato un argomento di studio centrale e rappresenta uno dei pilastri dell'economia moderna. Nonostante la crisi causata dalla pandemia, il settore ha continuato a crescere e a suscitare grande interesse.

Il presente lavoro si inserisce in questo ambito, cercando di comprendere il processo di creazione e sviluppo di un brand di moda online, in un contesto competitivo particolarmente acceso come quello attuale.

L'analisi del settore moda e delle sue tendenze ha fornito una panoramica complessiva, evidenziando i fattori cruciali sui quali un'azienda di moda dovrebbe focalizzarsi per ottenere successo. Questi fattori, che attirano l'attenzione del pubblico, sono fondamentali per orientare gli investimenti strategici dell'azienda e per emergere nel competitivo panorama del mercato della moda.

Il focus è poi passato ai brand di moda che operano prevalentemente online, utilizzando piattaforme digitali non solo per le vendite, ma anche per la promozione. Per quest'ultimo scopo, i social media sono emersi come uno strumento economico ed efficace per interagire con i clienti, stabilire connessioni emotive e rafforzare le strategie di branding.

Sono stati successivamente analizzati i numerosi vantaggi che l'uso del digitale può offrire a un brand di moda, specialmente se emergente, insieme alle possibili problematiche da considerare. L'esempio di Fashion Nova è stato approfondito per illustrare i benefici ottenuti dall'azienda nel momento in cui ha deciso di abbandonare gli investimenti nei negozi fisici, concentrandosi principalmente sulle vendite online.

In questa fase, l'obiettivo era quello raccogliere tutte le informazioni necessarie e acquisire gli strumenti adeguati con lo scopo di applicarli ad un caso pratico, in particolare l'analisi del processo di creazione di un brand online, che ha chiarito il percorso da intraprendere in modo da competere sul mercato. Il caso applicativo tratta dell'azienda di

moda X, la quale si concentra sulla vendita online, la promozione tramite social media e la costruzione di relazioni durature con la clientela. Per emergere in un mercato altamente competitivo e data la sua recente costituzione, l'azienda mira a stabilire legami significativi con il pubblico e a farsi conoscere, e le piattaforme social lo rendono possibile con pochi investimenti e in tempi relativamente brevi. Inoltre, per distinguersi, il nuovo brand punta sull'inclusività e sulla personalizzazione, offrendo ai clienti la possibilità di modificare i capi affinché si adattino perfettamente al loro corpo, utilizzando anche strumenti di intelligenza artificiale per questo scopo.

# Capitolo I Il settore moda

## 1. Analisi panoramica del settore moda

“La fashion industry è il settore che si occupa della ideazione, produzione e commercializzazione di prodotti di abbigliamento e accessori” (Blog Cegos). Questo settore è emerso negli ultimi decenni come prodotto del capitalismo e della produzione di massa.

Infatti, prima della produzione industriale, i capi di abbigliamento venivano prodotti dai singoli individui specializzati ovvero i sarti. Nel libro "Cut My Cote" di Burnham D.K., pubblicato nel 1997, vengono trattate nel dettaglio queste figure professionali che realizzavano i capi artigianalmente, utilizzando tecniche di cucitura completamente manuali. Queste includevano l'uso di ago e filo per assemblare i pezzi di tessuto tagliati secondo modelli o misure specifiche. I vestiti venivano cuciti con punti a mano come il punto a spillo, il punto indietro, il punto festone e altri, a seconda della necessità e del tipo di cucitura richiesta. I capi erano fatti su misura e si prestava molta attenzione ai dettagli come le finiture dei bordi, i ricami decorativi e gli accorgimenti per garantire una vestibilità perfetta. Questo processo richiedeva tempo e abilità artigianali per creare capi di alta qualità e personalizzati.

Prima della produzione di massa, i vestiti fatti a mano erano accessibili principalmente alle classi più abbienti e influenti della società. La nobiltà, l'aristocrazia, i ricchi mercanti e le persone con alto status sociale potevano permettersi di commissionare vestiti su misura, mentre la popolazione più povera si vestiva principalmente con abiti autoprodotti, abiti usati o passati e capi funzionali progettati per la durata e la praticità. Per queste persone l'accesso alla moda e alla varietà nell'abbigliamento era limitato, con l'accento posto più sulla necessità che sull'estetica o sul seguire le tendenze di moda.

La produzione su larga scala è stata una conseguenza dell'adozione di macchinari, della standardizzazione dei processi e della divisione del lavoro, tutti fattori che hanno permesso di aumentare l'efficienza e ridurre i costi.

Malcolm Barnardha nel suo libro intitolato "Fashion Theory: An Introduction" (2014) riflette su come la produzione di massa abbia trasformato radicalmente l'industria della moda in molti aspetti fondamentali. Prima di tutto, ha reso l'abbigliamento accessibile a un pubblico molto più ampio rispetto al passato. Con l'introduzione delle macchine e delle linee di produzione, i costi di produzione sono diminuiti drasticamente, permettendo ai consumatori di poter acquistare vestiti a prezzi più accessibili.

Inoltre, la produzione su larga scala ha standardizzato i processi di fabbricazione, introducendo la divisione del lavoro e migliorando l'efficienza complessiva. Questo ha permesso ai produttori di moda di aumentare la quantità di capi prodotti e di ridurre i tempi necessari per portare un nuovo prodotto sul mercato. La capacità di rispondere rapidamente alle nuove tendenze di moda ha reso l'industria più dinamica e adattabile ai cambiamenti nei gusti dei consumatori.

La globalizzazione è un altro aspetto cruciale che la produzione su larga scala ha portato all'industria della moda. I marchi possono ora sfruttare le economie di scala producendo in paesi con costi del lavoro più bassi e distribuendo i loro prodotti su scala internazionale. Questo ha aumentato la diversità di offerta nel mercato globale e ha influenzato profondamente la catena di approvvigionamento, con impatti sia positivi che negativi sulla sostenibilità e sulla responsabilità sociale delle aziende.

Tuttavia, non tutto è positivo. L'espansione rapida e globale dell'industria della moda ha anche sollevato serie preoccupazioni ambientali. Il consumo intensivo di risorse naturali, l'inquinamento derivante dai processi di produzione e lo smaltimento dei rifiuti tessili sono diventati problemi cruciali che richiedono soluzioni urgenti. Questo ha spinto l'industria verso una riflessione più profonda sulla sostenibilità, con molti marchi che cercano di adottare pratiche più eco-friendly e responsabili.

In linea generale, ad oggi, riferendosi al settore moda, il termine più corretto è quello di Sistema Moda. "I settori merceologici che compongono il Sistema Moda sono molteplici: abbigliamento, filati, tessuti, intimo e mare, calzature, pelletteria e concia, gioielleria, occhialeria, cosmetica e articoli sportivi." (Agenzia ICE)

L'abbigliamento, innanzitutto, è il cuore pulsante del Sistema Moda, abbracciando una vasta gamma di categorie che vanno dal prêt-à-porter alla haute couture, dall'abbigliamento sportivo al casual e formale. Ogni segmento riflette non solo tendenze estetiche, ma anche cambiamenti culturali e sociali che influenzano il modo in cui gli individui si vestono e si identificano.

Accanto all'abbigliamento, i filati e i tessuti giocano un ruolo cruciale fornendo le materie prime per la creazione dei capi moda. Questi materiali includono cotone, lana, seta, e tessuti sintetici avanzati utilizzati per la loro qualità estetica e funzionale. La ricerca e lo sviluppo di tessuti tecnici hanno aperto nuove possibilità per l'abbigliamento sportivo e per capi che integrano performance e comfort con stile.

L'intimo e il mare, sebbene meno visibili rispetto all'abbigliamento esterno, sono fondamentali per il benessere quotidiano e per l'espressione personale. La lingerie non è solo una questione di comfort ma anche di confidenza e sensualità, mentre i costumi da bagno e il beachwear sono progettati per adattarsi a esigenze specifiche di comfort e stile durante le attività di vacanza e relax.

Le calzature, dai tacchi alti alle sneakers, non sono solo accessori funzionali ma veri e propri simboli di status e stile. Ogni tipo di scarpa riflette non solo la moda del momento ma anche l'evoluzione delle esigenze di comfort e di performance nelle diverse attività quotidiane e professionali. Nel 2023 questo comparto ha subito un rallentamento dovuto sia a fattori geopolitici sia ai problemi economici di molte famiglie che vedono ridotta la loro capacità di spesa. “Le incertezze della seconda parte dell’anno hanno rallentato il fatturato dell’industria, che chiude a 14,6 miliardi. Tiene la produzione di lusso, che traina l’export, ma solo i modelli sportivi e le sneakers superano i valori pre-pandemia” (Chiara Beghelli, 2024)

La pelletteria e la concia rivestono un ruolo chiave nella produzione di borse, portafogli e cinture, con un'attenzione crescente alla sostenibilità ambientale e alle pratiche etiche nella lavorazione della pelle.

La gioielleria non è solo un complemento estetico ma anche un investimento personale, con gioielli in oro, argento e pietre preziose che spesso diventano pezzi di famiglia e oggetti di valore sentimentale. Costituisce un settore di lusso con margini di profitto elevati, dove il valore percepito ed il design influenzano significativamente i prezzi e la domanda globale.

Gli occhiali da sole e da vista non sono solo strumenti di correzione visiva ma anche dichiarazioni di moda e stile personale, combinando tecnologia avanzata con design innovativo.

La cosmetica e la profumeria, infine, completano il look con prodotti per la cura della pelle, il trucco e le fragranze che esprimono personalità e emozioni attraverso sensazioni e odori. Si concentrano su mercati globali ad alta competizione, caratterizzati da cicli di prodotto veloci e dalla necessità di innovazione continua per attrarre i consumatori.

Infine, gli articoli sportivi rappresentano un segmento in crescita, che non solo soddisfa le esigenze di performance degli atleti ma anche del pubblico sempre più attento al benessere e alla salute.

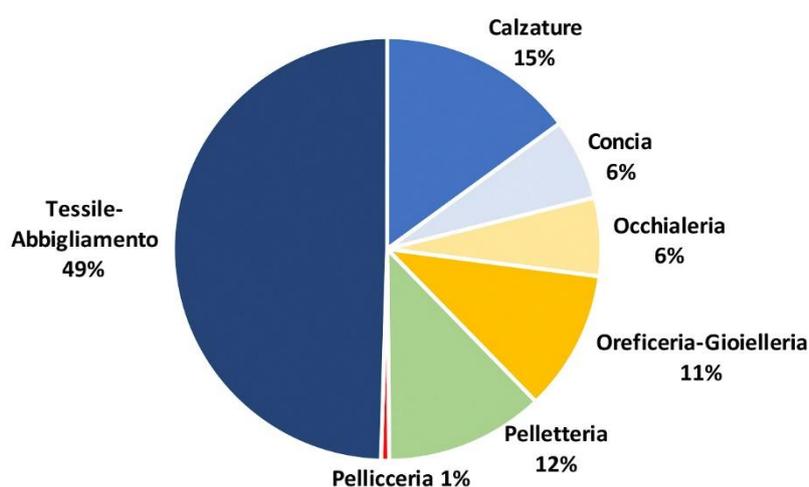


Figura 1 Composizione dell'export di Confindustria Moda per settore, 2017 - Quote % su totale export a valore  
Fonte: Confindustria Moda su ISTAT

Come illustra la *Figura 1*, secondo Confindustria Moda, il settore della moda italiana è fortemente orientato all'export, con una notevole parte della produzione destinata ai mercati esteri. In particolare, il comparto del tessile-abbigliamento rappresenta la fetta più grande nell'ambito del sistema moda destinata alla vendita all'estero, confermandosi come uno dei principali motori economici del settore. Questa predominanza si deve alla lunga tradizione italiana nel design e nella qualità dei tessuti, nonché alla capacità delle aziende italiane di innovare e adattarsi alle esigenze dei mercati globali.

D'altra parte, i settori della concia, dell'occhialeria e della pelletteria, sebbene rappresentino una parte importante del sistema moda italiano, costituiscono una percentuale minore delle esportazioni. Questa differenza può essere attribuita a vari fattori, tra cui la dimensione complessiva dei mercati, la specializzazione produttiva e le dinamiche della domanda internazionale. Ad esempio, il settore della concia, pur essendo rinomato per la qualità delle pelli italiane, serve principalmente l'industria nazionale della moda e dell'arredamento, riducendo così la sua quota di esportazioni dirette.

Analogamente, l'occhialeria italiana, famosa per la sua eccellenza e innovazione, ha una presenza consolidata nei mercati esteri, ma la sua quota rimane inferiore rispetto a quella del tessile-abbigliamento.

La pelletteria, seppur altamente apprezzata a livello internazionale, compete in un mercato globale molto frammentato, dove numerosi altri paesi produttori di pelletteria di lusso e di massa riducono la quota di mercato italiana.

Il comparto della pellicceria rappresenta la percentuale più bassa anche perché soggetto a una crescente sensibilità verso questioni etiche e ambientali, che ne limitano la domanda in alcuni mercati esteri e influenzano la sua quota nelle esportazioni complessive.

L'oreficeria e gioielleria italiane sono rinomate per il loro design innovativo e l'alta qualità dei materiali. L'Italia è uno dei principali produttori mondiali di gioielli di lusso, con un forte orientamento all'export. Tuttavia, il valore delle esportazioni di gioielleria è

inferiore rispetto al tessile-abbigliamento a causa della natura di nicchia e della concentrazione del mercato in segmenti di alta gamma.

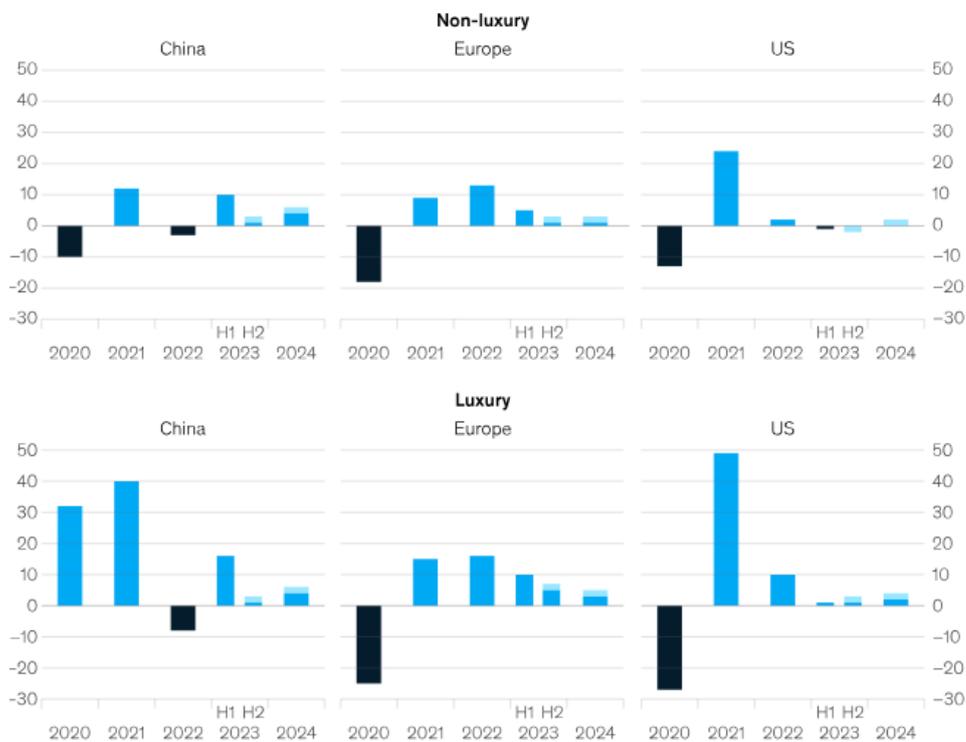


Figura 2. Year-over-year growth in fashion retail sales, %.  
Fonte: [The State of Fashion 2024 report | McKinsey](#)

## 2. L'andamento del settore moda

Esaminando il report “The State of Fashion 2024” elaborato dall'autorevole rivista di moda online The Business of Fashion insieme all'importante società di consulenza McKinsey & Company emergono alcuni dati interessanti riguardo all'andamento del settore moda nel tempo ed alle previsioni relative all'anno 2024.

Nel 2022 il profitto economico del settore ha quasi raggiunto il livello record del 2021 mentre nel 2023 il settore ha riscontrato alcune difficoltà, infatti, da un lato Europa e Stati Uniti hanno registrato una crescita lenta per tutto l'anno, dall'altro la performance inizialmente forte della Cina si è affievolita nella seconda metà. Il segmento del lusso ha avuto allo stesso modo una maggiore crescita delle vendite nella prima metà del 2023 seguita da un rallentamento nella seconda metà dell'anno. Si prevede che il settore della moda osserverà una crescita del fatturato compresa tra il 2

e il 4% nel 2024, trainata soprattutto dal segmento del lusso che genererà la quota maggiore di profitto economico, anche se, conseguentemente ad una riduzione delle spese dopo l'impennata successiva alla pandemia, questo segmento crescerà comunque meno rispetto al 2023.

La crescita di Europa e Cina è destinata a rallentare, mentre per gli Stati Uniti le prospettive sono più ottimistiche poiché si prevede una crescita superiore rispetto a quella del 2023 che è stata relativamente debole. Si prevede inoltre che i mercati più promettenti nel 2024 saranno Medio Oriente (citato dal 51% degli intervistati), con l'Arabia Saudita fresca di aggiudicazione di Expo 2030 a Riyadh, e India (39%) e Asia Pacifico (al netto della Cina, con il 34% delle preferenze).

Il report illustra anche dei dati importanti ricavati da un'indagine effettuata nel settembre 2023 intervistando i dirigenti di alcune aziende di moda, da cui si deduce una frammentazione dei loro punti di vista riguardo al futuro del settore: il 38% pensa che le condizioni nel 2024 peggioreranno rispetto all'anno in corso, il 37% ritiene che rimarranno stabili e il 26% che, invece, miglioreranno. Le interviste sono precedenti all'inizio della guerra tra Israele e Hamas quindi le visioni attualmente potrebbero essere ancora meno ottimistiche, ma, nonostante ciò, complessivamente regna una prospettiva di incertezza. Questa incertezza è accentuata da un'instabilità geopolitica non solo derivante dalle guerre ma anche da altre tensioni, tra cui quelle derivanti dai rapporti tra Stati Uniti e Cina. A ciò si aggiunge anche l'aumento del costo della vita che influenza i consumi e la questione della sostenibilità, infatti i problemi legati alla crisi climatica stanno assumendo sempre più rilievo dopo i numerosi eventi meteorologici estremi del 2023 e le imprese si sono rese conto che non possono più rimandare gli investimenti per ridurre il proprio impatto negativo sull'ambiente. Quindi le pressioni macroeconomiche, geopolitiche e della crisi climatica metteranno a dura prova la crescita del settore ed oltre il 50% dei dirigenti della moda intervistati prevede di dover aumentare i prezzi per sostenere le proprie attività.

I leader intervistati individuano anche i temi dell'agenda del 2024, ovvero i fattori che spingeranno la crescita nel 2024 e nei prossimi anni.

Un tema è quello dei viaggi: vi sarà un forte entusiasmo dei consumatori per il viaggio e questo risveglierà anche nuove sfide per le aziende della moda. Nel 2024, i livelli di viaggi prevedono di superare quelli del 2019, segnando una svolta dopo il periodo di restrizioni legate alla pandemia da Covid-19. Si prospetta un ritorno dei viaggiatori cinesi, con una previsione che indica il raggiungimento tra il 70% ed il 100% dei volumi di viaggio pre-pandemici. Questo revival dei viaggi porta con sé un crescente desiderio di esperienze autentiche legate ai brand e shopping tradizionale durante i viaggi, che abbracciano sia le classiche destinazioni turistiche che le gemme nascoste delle città di provincia.

Oltre al ritorno dei viaggi, vi è anche un crescente interesse per le attività sportive, per uno stile di vita più sano e per il trascorrere più tempo all'aria aperta, interesse nato durante la pandemia che presumibilmente aumenterà la domanda di abbigliamento outdoor e sportswear nel corso del 2024. Questo trend contribuirà a sfumare ulteriormente i confini tra funzionalità e stile. Si prevede che più marchi outdoor introdurranno collezioni lifestyle, mentre i marchi lifestyle integreranno elementi tecnici nelle loro linee, contribuendo a rendere sempre più sfumata la distinzione tra funzionalità e stile, basandosi quindi sia sulle prestazioni sia su elementi di eleganza. Questo si riflette nelle performance positive dei brand sportswear e outdoor.

Un altro tema che individuano i leader intervistati è quello dell'intelligenza artificiale generativa. L'intelligenza artificiale generativa può essere un prezioso alleato per l'industria della moda. Essa può aiutare nella progettazione di nuovi stili e pattern, nella personalizzazione dei prodotti in base ai gusti dei clienti, nella predizione delle tendenze di moda, nell'ottimizzazione della produzione e della catena di approvvigionamento, nell'arricchire l'esperienza del cliente attraverso chatbot e nell'accelerare la creazione di contenuti creativi. In sintesi, l'IA generativa può trasformare l'intero processo della moda, rendendolo più efficiente, personalizzato e all'avanguardia, “può amplificare le capacità umane nei processi creativi, così anche da limitare gli sprechi ed essere più efficienti” come afferma Gemma D’Auria, responsabile globale della practice Apparel, Fashion and Luxury di McKinsey.

### **3. I principali trend del settore: la sostenibilità**

I trend che influenzano il settore della moda e che probabilmente caratterizzeranno la ricerca di innovazione del prossimo decennio includono diversi fattori chiave. In generale se ne possono individuare alcuni che hanno ed avranno particolare rilevanza in questo settore, tra questi il tema della sostenibilità.

L'articolo intitolato "L'impatto della produzione e dei rifiuti tessili sull'ambiente", che si può trovare sul sito ufficiale del Parlamento Europeo (<https://www.europarl.europa.eu/topics/it/article/20201208STO93327/1-impatto-della-produzione-e-dei-rifiuti-tessili-sull-ambiente-infografica>), evidenzia come la produzione di tessuti richieda enormi quantità di acqua e terra. Ad esempio, per realizzare una maglietta di cotone si utilizzano circa 2.700 litri di acqua. Nel 2020, la produzione tessile è stata tra le principali cause di degrado delle risorse idriche e del suolo, richiedendo mediamente nove metri cubi di acqua e 400 metri quadrati di terreno per abiti e calzature per cittadino dell'UE. Il settore è anche responsabile di circa il 20% dell'inquinamento globale delle acque potabili. Questo avviene attraverso processi come la tintura e la finitura dei tessuti. Il lavaggio dei capi sintetici rilascia ogni anno circa mezzo milione di tonnellate di microfibre negli oceani, con un impatto devastante su ecosistemi e salute umana.

In termini di emissioni di gas serra, la moda contribuisce al 10% delle emissioni globali di carbonio, superando il totale delle emissioni di tutti i voli internazionali e del trasporto marittimo combinati. Nel 2020, i prodotti tessili consumati nell'UE hanno generato 121 milioni di tonnellate di CO<sub>2</sub>.

Nonostante la grande quantità di tessuti prodotti, solo l'1% degli abiti usati viene riciclato in nuovi capi. La maggior parte degli indumenti dismessi finisce incenerita o in discarica (87%). Questo dato sconcertante mette in luce l'urgente necessità di ripensare l'intero ciclo di vita dei vestiti e adottare pratiche più sostenibili nell'industria della moda.

Affrontare questa sfida richiederà un approccio innovativo e multidisciplinare. L'industria della moda deve evolvere, sviluppando nuove competenze e adottando

pratiche sostenibili. Ridurre l'impiego di materiali dannosi, migliorare l'efficienza energetica nei processi produttivi e adottare tecniche di riciclo e upcycling<sup>1</sup> sono solo alcune delle azioni necessarie per limitare l'impatto ambientale della produzione di abbigliamento.

Inoltre, è fondamentale educare i consumatori sull'importanza di fare scelte consapevoli e sostenibili quando si tratta di moda. Promuovere la trasparenza nella catena di approvvigionamento, supportare marchi che adottano pratiche eco-friendly e incoraggiare un consumo più responsabile possono contribuire a ridurre l'impatto ambientale del settore moda.

In definitiva, affrontare la crisi ambientale legata alla produzione di moda richiederà un impegno collettivo da parte di marchi, consumatori, istituzioni ed esperti del settore. Solo attraverso un cambiamento significativo e sostenibile possiamo sperare di preservare il nostro pianeta per le generazioni future.

La sostenibilità nella moda abbraccia diversi principi fondamentali, tra cui l'utilizzo di materiali ecosostenibili e rinnovabili, la promozione della durabilità e della longevità dei prodotti e l'attenzione agli aspetti sociali, come la sicurezza sul lavoro, salari equi e la qualità della vita professionale dei lavoratori. Questi aspetti sono diventati argomenti di discussione sempre più rilevanti, soprattutto dopo l'incidente tragico che ha scosso il Bangladesh nel 2013.

L'incidente al Rana Plaza, un complesso che ospitava numerose fabbriche di abbigliamento fornitrici di grandi catene di fast fashion come Primark, ha causato la morte di oltre 1100 lavoratori. Questo tragico evento ha sollevato interrogativi cruciali sull'etica

---

<sup>1</sup> L'upcycling è il processo di trasformazione di materiali o oggetti preesistenti, spesso considerati scarti o rifiuti, in nuovi prodotti di valore superiore. A differenza del riciclo tradizionale, che comporta la rottamazione o la fusione di materiali per crearne di nuovi, l'upcycling mira a valorizzare e riutilizzare gli oggetti esistenti in modo creativo e innovativo, senza distruggerne la loro integrità originale. Questo approccio promuove la sostenibilità ambientale, riducendo il consumo di risorse e l'impatto ambientale associato alla produzione di nuovi materiali

e la sostenibilità della produzione di moda, mettendo in luce la necessità di una maggiore trasparenza e responsabilità lungo l'intera catena di approvvigionamento.

Da allora, c'è stata una crescente consapevolezza e impegno nel settore per migliorare le condizioni di lavoro, adottare pratiche produttive più sostenibili e ridurre l'impatto ambientale della moda. Tuttavia, c'è ancora molto da fare per garantire che la sostenibilità diventi la norma anziché l'eccezione nell'industria della moda, e che i diritti e il benessere dei lavoratori siano sempre una priorità.

### **3.1. Greenwashing**

Secondo Becker-Olsen e Potucek (2013), il greenwashing si riferisce alla pratica di promuovere in modo ingannevole gli sforzi ambientali di un'organizzazione senza impegnarsi effettivamente in azioni concrete comportando una discrepanza tra parole e fatti o di enfatizzare le sue attività sostenibili, anche se limitate, oscurando invece gli impatti negativi sull'ambiente delle altre attività.

Una pratica diffusa di greenwashing consiste nell'applicare etichette ecologiche o ottenere certificazioni senza conformarsi ai requisiti necessari o senza adottare le pratiche e i comportamenti ambientali che tali riconoscimenti dovrebbero garantire. Queste etichette sono utilizzate per guadagnare la fiducia dei consumatori, poiché sono considerati indicatori di un marchio di qualità superiore e di uno stile di vita sostenibile. Ciò influisce sul processo decisionale dei consumatori, che potrebbero essere disposti a pagare prezzi premium per prodotti con queste etichette. Il paradosso più grande è che il greenwashing viene spesso praticato da marchi con elevati standard di responsabilità sociale d'impresa (CSR<sup>2</sup>). Questo comportamento ingannevole può compromettere la

---

<sup>2</sup> CSR sta per Corporate Social Responsibility, che in italiano significa Responsabilità Sociale d'Impresa. Si riferisce al concetto secondo cui le imprese dovrebbero assumersi la responsabilità per l'impatto delle loro attività su tutti gli aspetti della società, inclusi gli aspetti sociali, ambientali ed economici. In pratica, la CSR implica che le aziende non devono perseguire solo il profitto finanziario, ma anche contribuire al benessere della società e all'ambiente in cui operano.

fiducia dei consumatori e minare gli sforzi delle aziende sincere nel campo della sostenibilità.

È importante anche spostare l'attenzione sul consumatore anziché sui marchi e distinguere tra affermazioni pro-ambientali e comportamenti effettivi. I consumatori stessi potrebbero cadere nella trappola del greenwashing quando cercano di apparire più sostenibili senza effettuare cambiamenti reali nei propri comportamenti. Pertanto, è essenziale creare misure per sviluppare la sensibilità verso un abbigliamento più sostenibile in tutta la società. Queste iniziative dovrebbero essere rivolte soprattutto ai post-millennials<sup>3</sup>, che mostrano un crescente interesse per la sostenibilità, utilizzando i social media come strumenti per sensibilizzare su questioni di importanza sociale, tra cui l'ambiente.

Szabo e Webster nel loro articolo “Perceived greenwashing: the effects of green marketing on environmental and product perceptions.” (2021), hanno individuato diverse sfumature di greenwashing che rappresentano diverse prospettive di marketing verde che le aziende possono avere. Tra queste vi possono essere attività dirette verso il greenwashing intenzionale (il "green malvagio") detto anche bluewashing, il greenwashing non intenzionale (ad esempio, dalle loro catene di approvvigionamento), l'assenza di greenwashing (marketing verde veritiero) e le iniziative verdi non pubblicizzate (il "fard verde" o “green blusher”).

Il greenwashing intenzionale si verifica quando un'azienda o un'organizzazione utilizza strategie di marketing o comunicazione per proiettare un'immagine di responsabilità ambientale o sostenibilità, pur non adottando effettivamente pratiche sostenibili. Questo può includere l'uso di etichette ecologiche o certificazioni senza rispettare i criteri necessari, l'implementazione di campagne pubblicitarie che esagerano

---

<sup>3</sup> I millenials sono le generazioni di coloro nati dopo il 1996 che fanno quindi fanno parte delle cosiddette Gen Z e Gen Alpha.

o distorcono i miglioramenti ambientali effettivi, o la manipolazione delle informazioni per nascondere impatti negativi sull'ambiente.

Il greenwashing non intenzionale si verifica quando un'azienda o un'organizzazione, nonostante i suoi sforzi sinceri per adottare pratiche sostenibili, non è in grado di controllare o mitigare completamente gli impatti ambientali nelle sue catene di approvvigionamento estese. Questo può derivare da fornitori che non rispettano gli standard ambientali, da problematiche complesse come la deforestazione o il lavoro minorile nelle catene di approvvigionamento globali, o da altre difficoltà nell'assicurare la sostenibilità lungo tutta la filiera produttiva.

Quando un'azienda o un'organizzazione adotta pratiche sostenibili e trasparenti e comunica in modo accurato e onesto i suoi sforzi e i suoi risultati ambientali, si parla di assenza di greenwashing. Questo tipo di approccio è incentrato sulla sincerità nel comunicare le iniziative ambientali e nel dimostrare un impegno reale verso la sostenibilità senza esagerazioni o manipolazioni.

Il fard verde si riferisce alle iniziative sostenibili che un'azienda intraprende, ma che non vengono pubblicizzate o comunicate ai consumatori, o al pubblico in generale. Questo può essere dovuto a motivi vari, come la modestia dell'azienda nel non voler vantarsi dei propri sforzi, o il desiderio di evitare l'accusa di greenwashing. Tuttavia, questo può anche fare perdere l'opportunità di ispirare e guidare altri settori verso pratiche più sostenibili.

### **3.2. Fast fashion**

Il concetto di fast fashion ha radici tra gli anni '80 e '90 ed è nato per rispondere ai cambiamenti nei comportamenti di consumo di chi acquista prodotti del settore moda. In quegli anni, vi era una crescente domanda di abbigliamento alla moda, in linea con le ultime tendenze, ma allo stesso tempo economico e accessibile in tempi brevi, senza aspettare i tradizionali cicli di stagione della moda, per questo si parla di moda “fast”. Tradizionalmente le collezioni seguono il ritmo delle stagioni mentre ora si possono trovare sempre nuove proposte nel corso dell'anno.

Questo cambiamento è stato reso possibile grazie allo sviluppo di sistemi di produzione che hanno notevolmente ridotto i tempi tra la progettazione, la produzione e la distribuzione dei capi. Oggi è possibile portare i nuovi prodotti nei punti vendita in tempi record, rispondendo così alla crescente domanda di novità da parte dei consumatori. La vasta gamma di opzioni offerte dai negozi alimenta il desiderio di esplorare e acquistare nuovi capi. Per alcuni, questa esperienza significa scoprire nuovi stili e tendenze, mentre per altri significa semplicemente aggiungere varietà e freschezza al proprio guardaroba. Inoltre, la rapidità con cui i capi vengono introdotti stimola ulteriormente gli acquisti poiché i consumatori temono che ciò che è disponibile oggi potrebbe non esserlo più domani. Questi consumatori non si aspettano necessariamente che i prodotti siano di altissima qualità, poiché potrebbero non utilizzarli così spesso o perché non considerano gli acquisti come permanenti.

Nel mondo del fast fashion, aziende come Zara, H&M e Forever 21 si distinguono per la loro capacità di produrre e distribuire rapidamente abbigliamento alla moda a prezzi accessibili. Zara consegna le sue collezioni in due settimane, Forever 21 sei settimane, e la svedese H&M in otto settimane (Cline 2012).

Quello che permette alle aziende di fast fashion di produrre abbigliamento a costi più bassi e in tempi più rapidi, per mantenere un flusso costante di prodotti sul mercato, sono le tecnologie avanzate di produzione, la globalizzazione, quindi il fatto di potersi basare su una catena di approvvigionamento globale, collaborando con fornitori in tutto il mondo per ottenere i materiali necessari, ma anche lo sviluppo dei canali di distribuzione tra cui quello e-commerce che ha consentito alle aziende di raggiungere i consumatori in modo più efficiente. Inoltre, queste aziende investono notevolmente in marketing e promozione per mantenere un'immagine di marca forte e attrarre i consumatori.

L'autore S.S. Muthu, nel suo libro "Fast Fashion, Fashion Brands and Sustainable Consumption" (2018), tratta il ruolo cruciale della strategia operativa denominata "Quick Response" nel panorama del fast fashion, finalizzata a ridurre i tempi di produzione e distribuzione dei prodotti, al fine di adattarsi prontamente alle mutevoli tendenze di

mercato e alle esigenze dei consumatori introducendo nuovi prodotti sul mercato in tempi molto brevi. L'obiettivo è di ottimizzare i processi di produzione, trasporto e commercializzazione, per questo il Quick Response richiede una stretta sinergia tra tutti gli attori della catena di approvvigionamento, inclusi fornitori di tessuti, produttori di abbigliamento e distributori al dettaglio. Dover rispettare dei tempi molto ridotti rappresenta una sfida significativa per cui è importante una gestione dei processi molto attenta non trascurando anche il controllo della qualità. Questa strategia mira anche a minimizzare il rischio di sovrapproduzione basandosi su uno studio e una previsione della domanda: "l'uso del termine Quick Response (QR) si è evoluto in un'interpretazione più ampia, concettualmente molto semplice: rimandare tutte le decisioni di produzione rischiose, ad esempio impegnandosi in acquisti che potrebbero non essere necessari in caso di basse vendite, fino a quando non ci sono prove sufficienti dell'esistenza di una domanda di mercato" (Caro e Martinez-de-Albéniz 2015).

Oltre al QR, la supply chain del fast-fashion si basa su altri processi di pari importanza, come il lean retailing, l'agile e il "leagile" (Linden 2016). Il lean retailing mira a ridurre l'inventario e le perdite, concentrandosi sulla minimizzazione degli sprechi durante la produzione. Questo sistema pone una forte enfasi sull'ottimizzazione dei processi interni e sull'implementazione di innovazioni logistiche per migliorare l'efficienza complessiva. D'altra parte, il sistema agile si distingue per la sua capacità di rispondere in tempo reale alle fluttuazioni della domanda. Le aziende che adottano questo approccio devono essere pronte a modificare rapidamente la produzione e la distribuzione per adattarsi ai cambiamenti del mercato, utilizzando la tecnologia dell'informazione per supportare questa flessibilità operativa. Infine, il concetto di "leagile" unisce i principi del lean retailing e dell'agile, creando una strategia che combina efficacemente la riduzione degli sprechi con la capacità di adattarsi rapidamente alle esigenze del mercato.

Oltre alle informazioni illustrate finora, dal libro intitolato "Fast Fashion, Fashion Brands and Sustainable Consumption" dell'autore Subramanian Senthilkannan Muthu si possono trarre altre considerazioni interessanti. Tra queste il tema legato ai social e alla loro influenza sul fast fashion: i social network hanno accelerato il ciclo di consumo

rendendo rapidamente obsoleto l'abbigliamento una volta mostrato su Internet. Secondo un'indagine, un individuo su sette ha riconosciuto l'impatto significativo di piattaforme come Facebook, Twitter e Instagram sulla cultura della moda. Essere "marchiati" con lo stesso indumento in diverse occasioni è diventato socialmente inaccettabile, spingendo le persone a cercare costantemente nuovi capi per restare al passo con i trend. Infatti i consumatori, poiché devono cambiare più spesso i propri capi d'abbigliamento essendo molto esposti sui social, preferiscono spendere meno per i propri acquisti, mentre prima erano più disposti ad acquistare capi costosi. In un sondaggio condotto su 1500 donne di età superiore ai 16 anni, il 33% delle intervistate ha dichiarato di considerare il capo vecchio dopo averlo indossato poco più di tre volte, e una donna su dieci indossa un capo solo tre volte prima che lo lasci in fondo all'armadio (Barnardo's 2015).

Le catene di fast fashion hanno lasciato un'impronta negativa sull'ambiente, in quanto molte delle loro creazioni sono realizzate utilizzando fibre plastiche. In un tentativo di seguire le ultime tendenze, i consumatori continuano a comprare in maniera incessante capi d'abbigliamento fatti con materiali sintetici e polimerici. Il costo di produzione dei prodotti delle principali catene di fast fashion rappresenta solo l'1% del prezzo finale proposto al pubblico, secondo Adams (2002), questo significa che i lavoratori vengono pagati miseramente e spesso sono costretti a lavorare in condizioni precarie.

Un esempio lampante di questa realtà si è verificato in Honduras, dove giovani di soli 13 anni sono state costrette a turni massacranti di 13 ore in fabbriche sorvegliate da guardie armate, producendo abbigliamento per marchi famosi venduto poi nei grandi magazzini, e tutto questo per soli 0,31 dollari all'ora. Inoltre, la crescente domanda di prodotti da parte dei consumatori ha un impatto diretto sulle condizioni lavorative nei paesi in via di sviluppo, come hanno sottolineato Siegle e Burke (2013) in "We Are What We Wear". Quando i consumatori esigono prodotti sempre più velocemente e a prezzi sempre più bassi, i lavoratori sono costretti ad aumentare il ritmo e a ricevere compensazioni sempre più misere. Questo circolo vizioso crea una spirale discendente di sfruttamento e degrado delle condizioni di lavoro lungo la catena di produzione globale del fast fashion.

In opposizione al fast fashion, il movimento dello “slow fashion” promuove pratiche sostenibili per ridurre l’impatto ambientale dell’industria della moda, concentrandosi anche sull’educazione dei consumatori riguardo alle loro scelte di acquisto sensibilizzandoli sulle condizioni di lavoro dei dipendenti del settore tessile e sulle relative implicazioni sociali ed economiche. Questo movimento promuove inoltre la durabilità e la qualità dei prodotti, incoraggiando i consumatori a investire in capi d’abbigliamento di alta qualità che dureranno nel tempo e riducendo così il ciclo di acquisto e smaltimento rapido dei vestiti. Importante è anche la trasparenza nella catena di approvvigionamento, affinché i consumatori possano prendere decisioni informate e sostenere marchi che adottano pratiche etiche e sostenibili.

### **3.3. Il modello di economia circolare**

Il passaggio verso un modello di business circolare rappresenta una tappa cruciale per l’industria della moda nel suo percorso verso la sostenibilità ed è un approccio che si estende ad ogni fase del ciclo di vita del prodotto. Si richiedono innovazioni tecnologiche, creatività ed impegno per un impatto ambientale positivo.

Nell’articolo intitolato “Editorial overview: The fashion industry wears the circular economy and sustainability ” a cura di Morone P., D’Adamo I. e Yilan G. (2023), viene trattato questo modello di business sostenibile che coinvolge varie fasi: il design, la scelta dei materiali, che devono essere eco-friendly, i processi di produzione, che devono essere efficienti e a basse emissioni di carbonio, ma anche il riciclaggio e lo smaltimento dei prodotti. La vera sfida risiede in quest’ultima fase in cui l’obiettivo è quello di eliminare il concetto di "rifiuto" e abbracciare il concetto di "risorsa". Infatti, il concetto di economia circolare si riferisce all’idea di un ciclo chiuso in cui nulla viene sprecato e tutto viene riutilizzato. Questo si traduce in tessuti, prodotti e collezioni che sono totalmente riciclabili o biodegradabili, contribuendo così a ridurre l’impatto ambientale dell’industria della moda.

Le nuove generazioni sono sempre più attente al tema della sostenibilità e stanno mutando i propri comportamenti e abitudini di consumo rendendoli più etici. Nasce così il concetto di consumo collaborativo (collaborative consumption) che può

essere considerato un modello di economia circolare in quanto mira a massimizzare l'utilizzo delle risorse esistenti attraverso la condivisione, il noleggio, lo scambio e la riutilizzazione di beni e servizi, opponendosi al tradizionale approccio "usa e getta". Questa modalità di consumo viene definita come caratterizzata da "condivisione tradizionale, baratto, prestito, scambio, affitto, regalo e scambio" tramite un mezzo digitale (Sterling, 2010), e tutto questo ha come conseguenza l'estensione della vita utile dei capi, andando a penalizzare i rivenditori tradizionali che vedono diminuite le loro entrate derivanti dalla vendita di nuovi prodotti. Riguarda non solo il settore moda ma anche quello dei trasporti (ad esempio, Uber, Lyft, RelayRides, Freecycle) e l'ospitalità (ad esempio, Airbnb, Couchsurfing).

Nell'articolo intitolato "Changing the game to compete: Innovations in the fashion retail industry from the disruptive business model" a cura di ByoungHo Ellie Jin e Daeun Chloe Shin (2020) vengono individuati due esempi di collaborative consumption. Il primo sono le piattaforme di servizi di noleggio (rental service platforms) che operano principalmente secondo un modello di business Business-to-Consumer (B2C), dove la transazione avviene direttamente tra l'azienda ed il consumatore finale. Un caso interessante è la piattaforma Rent the Runway che offre servizi di noleggio di abbigliamento e accessori di moda, proponendo diverse opzioni, ovvero pagare per ogni capo a noleggio, sottoscrivere un abbonamento mensile che consente fino a quattro noleggi, o optare per un abbonamento che offre noleggi illimitati. Questo approccio è particolarmente attraente per i consumatori, poiché consente loro di accedere a capi di alta qualità e di tendenza che altrimenti potrebbero risultare fuori dalla loro portata economica. Un altro esempio di collaborative consumption sono le piattaforme peer-to-peer, o P2P, che si suddividono principalmente in due categorie ovvero quelle che ospitano beni dei venditori e quelle gestite direttamente dalle aziende, e si finanziano applicando commissioni sulle transazioni concluse attraverso il loro servizio.

Nel primo caso le piattaforme consentono ai venditori, spesso consumatori privati, di mettere in vendita i propri articoli usati dando loro la libertà di stabilire i prezzi e gestire le transazioni in modo indipendente (ad esempio Ebay, Depop e Vinted) Dall'altra parte, vi sono piattaforme gestite direttamente dalle aziende, che curano l'intero

processo di vendita, dalla pubblicazione delle foto alla gestione delle transazioni. Alcune aziende di moda offrono questo tipo di piattaforme per consentire ai propri clienti di vendere o scambiare capi acquistati direttamente dall'azienda.

### **3.4. Nuovi tessuti sostenibili**

L'impatto negativo del settore moda sull'ambiente e l'inquinamento che ne deriva dipende anche dai materiali e dai tessuti che vengono utilizzati nella produzione di abbigliamento.

Questo ha portato ad una crescente ricerca e innovazione nel settore dei materiali tessili per individuare tessuti alternativi maggiormente durevoli, biodegradabili, riciclabili, rigenerativi e riutilizzabili. Numerose innovazioni hanno portato alla creazione di fibre da fonti insolite come caffè macinato, latte non alimentare, polpa di cellulosa, fibre di seta estratte da ragnatele, fibre riciclate, foglie di ananas, funghi e buccia di mela.

Un caso particolare è la start up italiana Orange Fiber che ha sviluppato una tecnologia innovativa per produrre tessuti utilizzando le arance. In particolare, la tecnologia prevede l'estrazione delle cellulose presenti nelle bucce d'arancia che vengono trasformate in filamenti utilizzati per tessere tessuti. Questi tessuti sono morbidi, leggeri e setosi al tatto, simili alla seta naturale, ma con un'impronta ecologica molto inferiore.

Nell'articolo della rivista Vogue World, a cura di Emily Chan ed intitolato "Moda sostenibile, 12 materiali che saranno il futuro" vengono illustrati alcuni esempi di aziende che hanno introdotto nuovi tessuti sostenibili. Un esempio pionieristico di questa tendenza è Stella McCartney, che ha recentemente introdotto la sua prima borsa realizzata con Mylo, una pelle alternativa ricavata dalle radici dei funghi. Mylo offre un'alternativa biologica alla pelle tradizionale, riducendo notevolmente l'impatto ambientale grazie al suo processo di produzione sostenibile. Questo materiale è non solo biodegradabile, ma anche prodotto utilizzando risorse rinnovabili, segnando un importante passo avanti nella moda ecologica.

Zara, uno dei leader globali del fast fashion, ha presentato quest'anno i suoi primi prodotti realizzati con LanzaTech, un materiale che cattura il carbonio. LanzaTech

converte i gas di scarto industriali in etanolo attraverso un processo di fermentazione che poi può essere trasformato in fibre tessili. Questo processo riduce l'emissione di gas serra, trasformando i rifiuti industriali in risorse utili, e rappresenta una strategia innovativa per affrontare il problema del cambiamento climatico attraverso il ciclo di vita dei materiali.

Il gruppo internazionale Kering, proprietario di marchi di lusso come Gucci, ha investito in VitroLabs, una start-up che sviluppa pelle coltivata in laboratorio. Questa tecnologia crea pelle autentica senza necessità di allevamento di animali, riducendo così drasticamente il consumo di acqua, l'uso di suolo e le emissioni di gas serra associate alla produzione tradizionale di pelle. La pelle coltivata in laboratorio ha il potenziale per trasformare radicalmente l'approvvigionamento di materiali nell'industria della moda, fornendo un'alternativa che combina lusso e sostenibilità.

Il panorama dei tessuti sostenibili sta evolvendo rapidamente anche grazie allo sviluppo di materiali innovativi come Kintra e Clarus, che offrono alternative ecologiche ai sintetici tradizionali come il poliestere e il nylon.

Kintra rappresenta un avanzamento significativo nella ricerca di materiali che siano completamente bio-based. Realizzato a partire da zuccheri derivati dal mais e dal grano, Kintra è progettato per sostituire materiali sintetici convenzionali con una soluzione al 100% biodegradabile. Questa innovazione mira a ridurre la dipendenza da risorse fossili e a migliorare la sostenibilità della produzione tessile. La società dietro Kintra ha collaborato con Pangaia, un marchio noto per il suo impegno verso la sostenibilità, per perfezionare e ampliare l'uso di questo materiale. Questa collaborazione è un esempio di come le aziende stanno lavorando insieme per sviluppare e promuovere materiali più ecologici, fornendo un'alternativa sostenibile al poliestere tradizionale che non compromette le prestazioni o la durata del tessuto.

Clarus, sviluppato dall'azienda Natural Fiber Welding, utilizza una tecnologia innovativa per trasformare fibre naturali come cotone, canapa e lana in tessuti ad alte prestazioni che competono con i materiali sintetici in termini di resistenza, elasticità e durata. La tecnologia Clarus potenzia le proprietà intrinseche delle fibre naturali, permettendo loro di raggiungere standard di prestazione simili a quelli dei tessuti sintetici,

senza i problemi ambientali associati. Ad esempio, all'inizio del 2022, Ralph Lauren ha lanciato una linea di polo che incorporano la fibra Clarus, dimostrando l'adozione pratica di questa tecnologia nel mercato del lusso. Questo utilizzo rappresenta un'importante integrazione delle fibre naturali con capacità avanzate, che apre la strada a capi di alta qualità che non sacrificano la sostenibilità per la funzionalità.

Anche le sostanze chimiche che compongono i tessuti, tra cui i coloranti, agenti ammorbidenti, ritardanti di fiamma e altre sostanze utilizzate per conferire determinate proprietà ai tessuti possono essere sostituiti con alternative più ecologiche, ma vi sono ancora alcune difficoltà e molte sfide da affrontare.

### **3.5. Normative ambientali**

Con l'aumento della consapevolezza ambientale e della necessità di azioni concrete per contrastare il cambiamento climatico, il settore della moda si trova sotto il mirino delle nuove regolamentazioni ambientali. Sia nell'Unione Europea che negli Stati Uniti, si prevede per il futuro l'introduzione di normative più stringenti in materia di sostenibilità per le catene di approvvigionamento della moda. Queste regole richiederanno ai marchi e ai produttori di adottare misure più drastiche per ridurre le emissioni di gas serra, limitare i rifiuti e preservare le risorse naturali. Non sono solo le aziende a dover adattarsi a queste nuove sfide. Anche i consumatori saranno influenzati da queste normative, poiché saranno incoraggiati a fare scelte più consapevoli e sostenibili quando si tratta di acquistare abbigliamento e accessori. Sarà essenziale sviluppare schemi di certificazione chiari e trasparenti per garantire che i consumatori possano distinguere tra marchi che si impegnano veramente per la sostenibilità e quelli che cercano solo di sfruttare le tendenze di marketing. In definitiva, l'introduzione di nuove normative ambientali nel settore della moda rappresenta una spinta positiva verso una maggiore responsabilità e sostenibilità ambientale, sia per le aziende che per i consumatori.

Nel 2022 EU ha pianificato di adottare l'EU Strategy for Sustainable and Circular Textiles, una strategia dell'Unione Europea che mira a promuovere la sostenibilità e l'economia circolare nel settore tessile. Si concentra su tre aree chiave: sostenibilità ambientale, economia circolare e responsabilità sociale. L'obiettivo è ridurre l'impatto

ambientale del ciclo di vita dei tessuti, promuovere il riutilizzo e il riciclo dei materiali, e garantire condizioni di lavoro eque lungo la catena di approvvigionamento tessile.

Un'altra normativa è il regolamento REACH dell'Unione Europea che stabilisce rigide norme per la registrazione, valutazione, autorizzazione e restrizione delle sostanze chimiche (REACH, acronimo di "Registration, Evaluation, Authorization and Restriction of Chemicals"). Questo regolamento è stato concepito con l'obiettivo principale di garantire un elevato livello di protezione per la salute umana e l'ambiente, attraverso il controllo delle sostanze chimiche utilizzate in svariati settori industriali, incluso quello della moda, monitorando e limitando l'uso di quelle pericolose. L'adesione e la conformità al regolamento REACH sono fondamentali per garantire la sicurezza dei prodotti chimici utilizzati nei processi di produzione.

#### **4. I principali trend del settore: le tecnologie immersive**

Nel vasto mondo delle tecnologie immersive, emergono tre concetti che stanno trasformando il nostro rapporto con il mondo digitale: la realtà aumentata (RA), la realtà virtuale (RV) e metaverso. L'adozione di queste tecnologie permette ai marchi di moda di offrire esperienze uniche, coinvolgenti e personalizzate ai propri clienti, rivoluzionando il settore. Sebbene spesso confusi tra loro, questi concetti hanno delle differenze sostanziali, come sostiene Livio Varriale nel suo articolo intitolato "Realtà Virtuale, Realtà Aumentata e Metaverso: quali sono le differenze" (2023).

##### **4.1. Realtà aumentata**

La realtà aumentata è una tecnologia innovativa che consente agli utenti di sovrapporre elementi digitali al mondo reale, creando esperienze coinvolgenti e interattive. Utilizzando dispositivi come smartphone o occhiali AR, gli utenti possono vedere oggetti virtuali integrati nell'ambiente reale.

Con la crescita degli acquisti online in seguito alla pandemia, uno dei problemi riscontrati dai clienti è la difficoltà nell'immaginare come possa apparire il capo indossato

sul corpo. “La prima conseguenza è il grande numero di resi che, oltre a danneggiare l’esperienza del cliente, sono molto impattanti in termini di costi e di inquinamento” (sito Audaces, <https://audaces.com>). Grazie alla realtà aumentata i consumatori possono provare virtualmente gli abiti tramite applicazioni mobili o software online. Questo consente loro di visualizzare come un capo si adatta al proprio corpo, esplorare diverse taglie e colori, e prendere decisioni d’acquisto più informate senza dover visitare fisicamente un negozio, riducendo il rischio di reso.

Alcuni marchi di moda offrono esperienze di shopping interattivo dando la possibilità al cliente di interagire con il prodotto in modo innovativo tramite schermi interattivi o specchi virtuali installati nei propri negozi attraverso i quali si possono visualizzare dei contenuti extra, video di sfilate o cataloghi delle nuove collezioni.



Figura 3 Specchi virtuali nei negozi di moda

Fonte: [Ultra Smart, Ultra Safe: How UWB Can Benefit the Smart Retail Ecosystem | Microwaves & RF \(mwr.com\)](#)

La realtà aumentata permette inoltre di visualizzare i capi in contesti della vita reale come la propria casa o altri luoghi in cui il consumatore passa il proprio tempo così da verificare che si integrino con il proprio stile di vita e i propri ambienti. Questa tecnologia integrata nei siti web o applicazioni mobili offre al consumatore anche la possibilità di personalizzazione dei prodotti consentendogli di modificare colori, design e decorazioni di un capo sulla base dei propri gusti, rendendolo unico.

Inoltre, la RA sta rivoluzionando anche il modo in cui vengono presentate le collezioni di moda. Le sfilate di moda virtuali consentono ai designer di mostrare i loro capi in ambientazioni virtuali uniche e spettacolari, raggiungendo un pubblico globale senza le limitazioni delle tradizionali passerelle fisiche.

Diane von Furstenberg è stata una delle prime ad adottare la realtà aumentata nella moda. Nel 2012, durante la sua sfilata, ha collaborato con Google per far sfilare le modelle indossando i Google Glass<sup>4</sup>. La collaborazione ha permesso al pubblico di ottenere una prospettiva unica e coinvolgente durante lo svolgimento della sfilata.

#### **4.2. Realtà virtuale**

La realtà virtuale crea un ambiente digitale totalmente nuovo in cui gli utenti si immergono abbandonando la percezione del mondo reale e questo funziona attraverso l'utilizzo di dispositivi tecnologici come visori VR, occhiali o schermi collegati a computer o smartphone.

I designer di moda stanno sfruttando la realtà virtuale per portare i loro disegni alla vita in un ambiente digitale. Possono visualizzare i loro abiti in 3D, esplorare diverse opzioni di colore e tessuto e apportare modifiche istantanee. Questo processo rende il design più efficiente ed emozionante, consentendo ai designer di esplorare nuove idee e affinare i loro concetti senza limiti fisici.

“Rebecca Minkoff è tra i marchi più attenti all’innovazione e sperimenta la realtà virtuale già dal 2014. Tra le prime a inserire la realtà aumentata all’interno del suo eCommerce aumentando del 65% la propensione all’acquisto dei clienti, oggi con il suo team sperimenta design e layout alternativi replicando i negozi del marchio nella realtà

---

<sup>4</sup> I Google Glass sono occhiali intelligenti sviluppati da Google che consentono agli utenti di visualizzare informazioni digitali direttamente nel loro campo visivo e sono controllati tramite comandi vocali, touchpad o gesti manuali. Utilizzati in diversi settori, offrono nuove esperienze e funzionalità agli utenti.

virtuale per determinare quelli che suscitano la maggiore reazione da parte dei consumatori.” (sito Audaces).

Le aziende di moda stanno anche utilizzando questa tecnologia per offrire esperienze di branding coinvolgenti e memorabili, consentendo ad esempio di partecipare a una sfilata di moda virtuale o ad un evento esclusivo dove puoi esplorare un mondo virtuale creato appositamente per il marchio, interagendo con prodotti e contenuti unici. Nel 2015, Dior ha organizzato una sfilata di moda virtuale chiamata "Dior Eyes", permettendo agli spettatori di partecipare all'evento tramite visori VR. Questo ha offerto agli utenti un'esperienza immersiva, consentendo loro di vivere la sfilata come se fossero presenti di persona.

Infine, la realtà virtuale viene utilizzata anche per la formazione e lo sviluppo del personale. I dipendenti possono partecipare a simulazioni realistiche, imparando le migliori pratiche di vendita, acquisendo conoscenze sui prodotti e migliorando le loro capacità di servizio clienti, il tutto in un ambiente virtuale sicuro e controllato.

### **4.3. Il metaverso**

Il metaverso rappresenta un concetto che va oltre le semplici esperienze individuali di realtà aumentata (RA) e realtà virtuale (RV), definendo un ambiente virtuale persistente dove gli utenti possono interagire tra loro e con oggetti digitali in tempo reale. Ancora in fase di sviluppo, è considerato un'innovativa frontiera dell'interazione umana e dell'accesso alle informazioni. Si tratta di uno spazio digitale condiviso che permette alle persone di socializzare, lavorare, giocare e creare insieme. Il metaverso è descritto come un ambiente virtuale tridimensionale, uno spazio in cui individui e oggetti possono circolare, scambiarsi e interagire liberamente tra loro (Dwivedi et al., 2022).

È considerato come un'evoluzione dei mondi virtuali, consente agli utenti di creare avatar personalizzati e di esplorare spazi virtuali progettati sia dagli sviluppatori che dagli utenti stessi. A differenza della RA e della RV, il metaverso si concentra principalmente

sulla condivisione e sull'interazione sociale all'interno di questo ambiente digitale. Un giorno potrebbe diventare una piattaforma universale ma al momento riguarda principalmente la Gen Z e la Gen Alpha.

Per i marchi di moda, il metaverso rappresenta un'opportunità senza precedenti di coinvolgere i consumatori in modo completamente nuovo. Attraverso avatar personalizzati, negozi virtuali e sfilate di moda digitali, i brand possono offrire esperienze d'acquisto e di connessione alla marca che vanno ben oltre i confini del mondo fisico. Questa nuova frontiera del marketing consente ai marchi di raggiungere un pubblico più ampio e di coinvolgere i consumatori in modi innovativi e coinvolgenti. Ma il metaverso non è solo un'opportunità per il marketing. Offre anche nuove strade creative per i designer, consentendo loro di esplorare la moda in modo completamente nuovo. Attraverso la creazione di capi unici e stravaganti, i designer possono sfruttare l'arte digitale per offrire una gamma più ampia e diversificata di prodotti. Inoltre, la possibilità di vendere moda digitale tramite token non fungibili (NFT)<sup>5</sup> offre ai brand una nuova fonte di reddito e ai consumatori l'opportunità di possedere pezzi unici e collezionabili.

Il metaverso si estende attraverso mondi virtuali come Second Life e piattaforme sociali virtuali come Decentraland, creando un universo digitale condiviso. Decentraland è una piattaforma di realtà virtuale decentralizzata basata su tecnologie di blockchain<sup>6</sup>, in particolare Ethereum<sup>7</sup>, per garantire la proprietà e la trasferibilità dei beni

---

<sup>5</sup> Gli NFT, acronimo di "Non-Fungible Tokens", sono token quindi rappresentazioni di asset digitali unici e verificabili, come opere d'arte digitali, video, musica, giochi e altro ancora. Contrariamente alle criptovalute come i Bitcoin che sono fungibili e possono essere scambiati con altri token dello stesso valore, gli NFT sono unici e non possono essere scambiati in modo equivalente, garantendo così l'autenticità, la proprietà e la scarsità degli asset digitali registrati su di essi.

<sup>6</sup> Letteralmente, il termine "blockchain" significa "catena di blocchi". "Block" si riferisce ai blocchi di dati che vengono aggiunti alla catena, mentre "chain" indica la connessione tra questi blocchi. Insieme, formano una struttura di dati distribuita e concatenata, dove ogni blocco contiene una serie di transazioni e un riferimento al blocco precedente, creando una sequenza di informazioni immutabili e protette tramite crittografia.

<sup>7</sup> Ethereum è una piattaforma digitale che permette agli sviluppatori di creare applicazioni che funzionano su una rete decentralizzata. Queste applicazioni, chiamate DApp, eseguono automaticamente azioni programmabili senza bisogno di un'entità centrale che controlli tutto.

virtuali, dando agli utenti un certo grado di controllo e autonomia. Numerosi brand di moda hanno già abbracciato il potenziale del metaverso, integrandolo nelle loro strategie digitali e assumendo dirigenti dedicati a gestirne l'integrazione. Un esempio lampante è stato nel 2022 la prima settimana della moda del metaverso, che si è svolta su Decentraland e che ha visto il colosso spagnolo del fast fashion Zara presentare la sua meta-collezione "Lime Glam", con l'intento di permettere ai suoi clienti di esprimere la propria identità sia offline che online (Bennett Parker, 2022). Questo è solo un esempio di come il metaverso stia rapidamente diventando un terreno fertile per l'innovazione nel settore della moda.

Nell'articolo "Is digital fashion the future of the metaverse? Insights from YouTube comments" di Van Ha Luong, Annalisa Tarquini, Yaprak Anadol, Phil Klaus e Aikaterini Manthiou (2024), vengono illustrati i risultati di una sentiment analysis<sup>8</sup> condotta sui commenti di alcuni video riguardanti il tema della moda digitale nel metaverso. Da questa analisi risulta che i consumatori sono alquanto scettici riguardo all'intangibilità dell'abbigliamento digitale nel metaverso, rivelandosi restii a spendere denaro per qualcosa di non tangibile che quindi non può essere indossato. Inoltre non sembrano convinti sull'esecuzione artistica della moda digitale e sul suo aspetto realistico, definendola "strana" e "falsa". Le persone percepiscono anche un valore inferiore della moda digitale rispetto a quella fisica, non essendo disposti a pagare un prezzo superiore per qualcosa di intangibile, e questo emerge da commenti come "questi sono più costosi dei miei vestiti reali lol". Infine riguardo alle aspettative future del Metaverso, vi è una sensazione generale che questo possa peggiorare la società o addirittura distruggerla ed alimentare la solitudine, già diventata argomento di discussione dopo la pandemia.

---

<sup>8</sup> La sentiment analysis, o analisi dei sentimenti, è un processo che utilizza algoritmi per identificare, estrarre e valutare opinioni, sentimenti e emozioni espressi in testi scritti, come recensioni, commenti sui social media o articoli di notizie.

## **5. L'impatto della pandemia da COVID-19**

L'industria della moda è stata drasticamente influenzata dalla pandemia, portando ad una serie di cambiamenti e sfide. Il lockdown ha comportato una riduzione delle visite nei negozi fisici e ha limitato le occasioni di utilizzo dei prodotti di moda.

Secondo la piattaforma Fashion United, in particolare nella sezione “Statistiche della moda italiana”, nel 2019 il fatturato complessivo del sistema moda, inclusi i settori collegati, ha raggiunto i 90.237 milioni di euro. Questo periodo rappresentava un momento di stabilità e crescita per l'industria, sostenuta da una forte domanda sia domestica che internazionale.

La pandemia di COVID-19 ha provocato un drastico cambiamento nel 2020. Le restrizioni sanitarie e la chiusura temporanea delle attività produttive e dei canali distributivi hanno portato a una significativa contrazione del fatturato, che è sceso a 68.761 milioni di euro, registrando una riduzione del -23,8% rispetto al 2019. Questo calo è stato uno dei più severi nella storia recente del settore, dovuto principalmente alla riduzione delle vendite nei negozi fisici e alla diminuzione della domanda globale di prodotti di moda.

Un'altra sfida critica per le aziende di moda è stata mantenere una connessione con i propri clienti. Le relazioni con i clienti e la loro fedeltà al marchio sono diventate ancora più importanti in un periodo in cui il contatto fisico è stato limitato. Questo è particolarmente significativo per i marchi di lusso, che si affidano a un servizio clienti di alta qualità e alla co-creazione del marchio con la propria clientela.

Nell'articolo “How Italian Fashion Brands Beat COVID-19: Manufacturing, Sustainability, and Digitalization” di Eleonora Di Maria, Marco Bettiol e Mauro Capestro (2023), vengono esaminate alcune risposte delle aziende di moda alla crisi e ai cambiamenti indotti dalla pandemia.

Molte imprese hanno potenziato le loro presenze digitali e investito nell'e-commerce per mantenere un contatto diretto con i clienti. Inoltre, hanno implementato

misure per migliorare l'esperienza del cliente online, offrendo servizi come la personalizzazione dei prodotti, la consulenza virtuale e un'interazione più attiva sui social media.

L'utilizzo delle tecnologie digitali, in un periodo di restrizioni alle relazioni commerciali, è stato fondamentale per continuare a raggiungere i clienti in tutto il mondo. Un caso è quello dell'azienda di moda OVS che ha introdotto l'iniziativa "Chat and Buy with the OVS store", che consente ai clienti di comunicare con i negozi tramite chiamata o videochiamata su WhatsApp per ricevere assistenza durante gli acquisti online. Analogamente, il gruppo Geox ha permesso ai clienti di prenotare appuntamenti nei negozi attraverso il sito web per un'esperienza personalizzata e sicura. Piquadro, specializzato nella produzione di borse e accessori in pelle, ha implementato soluzioni simili per garantire un'esperienza di acquisto sicura e confortevole durante la pandemia. Secondo Marco Palmieri, amministratore delegato dell'azienda, questa soluzione potrebbe superare la "natura fredda" (come la definisce lui) del processo di e-commerce.

Inoltre, molte aziende hanno investito nella trasformazione digitale delle loro operazioni interne, adottando soluzioni tecnologiche per ottimizzare i processi di produzione e distribuzione. Questo ha permesso loro di adattarsi più rapidamente ai cambiamenti nel mercato e di garantire una maggiore flessibilità nelle operazioni aziendali.

Durante la pandemia da COVID-19, molte aziende del settore moda in Italia hanno reagito prontamente alle esigenze emergenti, convertendo i propri processi produttivi per fabbricare prodotti essenziali legati alle applicazioni di tipo medico. Questa mossa strategica ha permesso loro di sfruttare al meglio le risorse e le competenze disponibili nei loro stabilimenti italiani, reagendo prontamente ai cambiamenti in atto mantenendo una continuità operativa. Tra i principali prodotti fabbricati vi sono le mascherine in tessuto, le visiere protettive e i camici medici, elementi fondamentali per il contenimento della diffusione del virus e per la protezione del personale sanitario e della popolazione in generale.

Per alcune aziende di moda il COVID-19 si è rivelato essere una nuova opportunità per rinnovare la catena del valore. Le attività manifatturiere sono sempre state caratterizzate dalla progressiva delocalizzazione delle produzioni dai paesi avanzati a quelli a basso costo, soprattutto i paesi asiatici, con lo scopo di sfruttare i vantaggi in termini di costi e di capacità produttiva offerti da queste economie emergenti. Solitamente in questi paesi vengono svolte attività a basso valore aggiunto mentre nei paesi avanzati vengono svolte le attività ad alto valore aggiunto come ricerca e sviluppo, design e branding. Questa catena del valore ha subito una serie di sfide, dall'interruzione della produzione nei paesi produttori dovuta alla crisi, fino al lockdown nei mercati di consumo.

Tutto ciò ha portato le aziende di moda a voler ridurre la dipendenza dai paesi esteri riaccendendo il dibattito sul reshoring, ovvero il rientro delle attività manifatturiere dai paesi a basso costo verso quelli avanzati. Questo fenomeno ha assunto diverse forme, dallo spostamento verso paesi più vicini (near-reshoring), fino al ritorno delle produzioni in patria (back reshoring), come analizzato nell'articolo intitolato "Between Luxury and Crisis. Supply Chains, Back-Reshoring and Work Conditions in the Tuscan Fashion Industry" a cura di Veronica Redini (2015).

## **6. Fashion law**

La "fashion law" è una branca del diritto che si concentra sulle questioni legali specifiche dell'industria della moda. Aiuta le aziende di moda a proteggere i propri interessi commerciali e garantisce il rispetto delle normative vigenti, occupandosi di diverse materie, tra cui diritto del lavoro, proprietà intellettuale, contratti di licenza, commercio internazionale e molte altre ancora. Questa disciplina sta diventando sempre più importante a causa della complessità del settore moda, per cui sono sempre più necessarie delle figure legali specializzate che conoscano bene le leggi applicabili. "Di conseguenza, anche il fashion lawyer è una figura professionale che sta prendendo sempre più piede all'interno del panorama giuridico. Gli avvocati che si occupano di moda, nello specifico, assistono i loro clienti in tutte le fasi di ideazione, produzione, distribuzione e produzione di prodotti e servizi, oltre che nella redazione di contratti di distribuzione, di

licenzia, di marchio, di affitto di show room e nella tutela rispetto a eventuali atti di concorrenza sleale” (Ruggiero, 2021).

Nell’articolo intitolato “La creatività della moda in Italia e negli Stati Uniti: necessità di un nuovo approccio di tutela” a cura di Valentina Barela (2021), vengono studiate varie tematiche di fashion law.

Tra queste vi è la contraffazione nel settore moda che si può definire come la produzione e vendita non autorizzata di beni, che possono includere abbigliamento, calzature, borse, accessori e altri articoli di moda, realizzati per sembrare simili o identici a quelli di marchi famosi. Questi prodotti falsi vengono venduti a prezzi più bassi e spesso hanno una qualità inferiore rispetto agli originali, danneggiando la reputazione dei marchi famosi, riducendo i loro profitti e mettendo anche a rischio la salute e la sicurezza di chi acquista, come viene indicato nel libro intitolato “Fashion Management: mercati, consumatori, tendenze e strategie di marca nel settore moda” dell’autrice Simona Ironico (2017), in particolare nel sottocapitolo intitolato “contraffazione, knockoff e mercati paralleli”.

L'era digitale ha aperto nuove porte nell'ambito della produzione e del consumo, portando con sé una democratizzazione delle informazioni senza precedenti. Oggi, grazie alla vastità di dati facilmente accessibili, analizzabili e condivisibili, i consumatori possono accedere a specifiche di prodotto in modi che erano impensabili in passato, aprendo nuove possibilità ma anche nuove sfide. Le aziende, infatti, sono esposte ad una maggiore vulnerabilità poiché, agendo in un ambiente in cui le informazioni sono facilmente accessibili e replicabili, il prodotto è maggiormente suscettibile alla contraffazione

Sempre nel capitolo del libro menzionato precedentemente, viene individuata una fattispecie, la cosiddetta “knockoff fashion”, che consiste in imitazioni dei prodotti dei marchi di successo che però non possono essere considerate contraffazioni poiché non vengono replicati né il nome né i tratti distintivi del marchio imitato pur essendo replicato il design. Richiede una valutazione più approfondita rispetto alla semplice imitazione e non è considerata contraffazione che è un’imitazione in ogni piccolo dettaglio con lo

scopo di confondere il consumatore. Comunque, anche la knockoff fashion attua una concorrenza sleale e può essere punibile quando la replica di un prodotto ha l'effetto ed obiettivo di confondere il mercato.

Il libro prima citato introduce anche un'altra minaccia che sono i mercati paralleli o grey markets, anche questi alimentati da consumatori sensibili al prezzo. Questi mercati eludono le politiche di distribuzione molto selettive delle grandi griffe e si basano sull'acquisto di grandi quantitativi di merce originale da parte di rivenditori non autorizzati che poi distribuiscono spesso a prezzi inferiori. Questo avviene tramite canali distributivi facilmente accessibili ai consumatori, tra cui negozi, supermercati e anche mercati rionali.

Inoltre, anche il Metaverso, nonostante le promettenti opportunità, crea delle problematiche significative nell'ambito della protezione della proprietà intellettuale e la lotta alla pirateria. Gli abiti virtuali, per la loro natura digitale, possono essere facilmente replicati e distribuiti senza autorizzazione. Pertanto, è essenziale trovare modi efficaci per garantire che i design e i contenuti digitali siano protetti da tentativi di contraffazione e violazione del copyright.

In questo contesto, la tecnologia blockchain emerge come un alleato prezioso. Consente agli autori di firmare digitalmente l'originalità di un'opera virtuale, fornendo una prova inequivocabile della sua autenticità. Inoltre, la blockchain consente di tracciare ogni movimento dell'opera all'interno del Metaverso, creando un registro immutabile delle transazioni e riducendo così il rischio di contraffazione.

In generale, sebbene i prodotti di lusso soddisfino criteri di esclusività e rarità, il loro regime di protezione legale spesso risulta debole, permettendo la loro imitazione e sostituibilità. Per contrastare la contraffazione, i governi e le organizzazioni internazionali stanno collaborando per rafforzare le leggi sulla proprietà intellettuale e aumentare i controlli alle frontiere e sui mercati. Le aziende di moda investono anche in tecnologie

anticontraffazione, come l'utilizzo di etichette RFID <sup>9</sup>, codici QR <sup>10</sup> e sistemi di tracciamento per autenticare i propri prodotti e proteggere i consumatori. In un ambiente in cui le informazioni sono facilmente accessibili e replicabili, le aziende di moda devono adottare strategie che bilanciano la trasparenza e l'accessibilità delle informazioni.

Importante sottolineare anche che i social media possono essere un'arena dove si combattono battaglie mediatiche che spesso risultano alternative efficaci alle azioni legali o alle protezioni offerte dalla legislazione sulla proprietà intellettuale e industriale. Per i designer di nicchia o coloro che non hanno la stessa forza di penetrazione commerciale delle multinazionali, l'uso dei media digitali può offrire soluzioni e rimedi molto più immediati rispetto alle vie legali tradizionali.

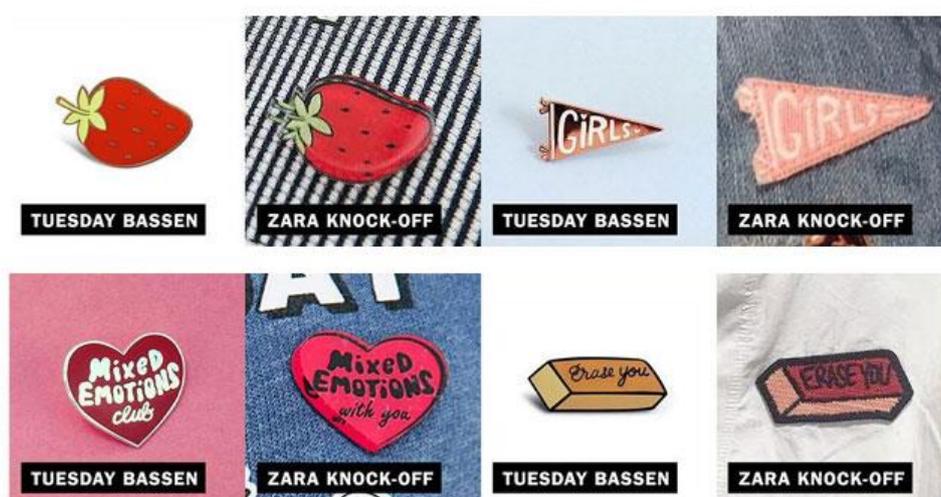


Figura 4. Comparazione tra le creazioni di Tuesday Bassen e il knockoff di Zara  
Fonte: [Zara Has Responded To Those Rip-Off Accusations \(cosmo.ph\)](#)

<sup>9</sup> RFID, acronimo di Radio-Frequency Identification, è una tecnologia di identificazione automatica che consente di identificare e tracciare gli oggetti utilizzando etichette RFID. Queste etichette contengono microchip e antenne che trasmettono informazioni a un dispositivo di lettura tramite segnali radio.

<sup>10</sup> I codici QR sono una sorta di etichetta digitale che contiene informazioni come testo, link o dati. Possono essere facilmente letti dai telefoni cellulari con un'applicazione dedicata, e sono utilizzati per accedere rapidamente a informazioni o eseguire azioni specifiche.

Un esempio significativo è quello di Tuesday Bassen, un'illustratrice e designer statunitense, che ha accusato l'azienda Zara di aver copiato alcune delle sue spille e altri accessori. La Bassen ha iniziato a pubblicare su piattaforme come Instagram e Facebook immagini che confrontavano le sue creazioni con i prodotti di Zara, esponendo così il presunto plagio al pubblico dei social e di fronte a questa denuncia pubblica, Zara ha deciso di offrire un risarcimento economico, evidenziando l'efficacia dei social media come strumento di attivismo e difesa dei diritti degli artisti e dei designer indipendenti. Inoltre, è importante considerare che, mentre comunemente si attribuisce la colpa della contraffazione alle aziende che producono capi a prezzi accessibili, spesso sono le grandi case di moda ad imitare i disegni e i modelli dei designer emergenti o di nicchia, che si ritrovano ad essere vittime passive dell'usurpazione da parte delle grandi case di moda, che vantano una vasta rete commerciale e comunicativa e quindi maggior potere. Un dato positivo è che il mercato dei beni di lusso, al di là della qualità e dell'identità delle imitazioni, rimane resiliente alle fluttuazioni economiche. Questo perché nel settore del lusso, ciò che prevale è il desiderio di possedere oggetti che siano considerati difficilmente accessibili dalla maggioranza. L'elemento emotivo spinge i consumatori a preferire l'originale rispetto alle imitazioni, anche se queste ultime possono essere realizzate con standard di produzione elevati. Anche se il prezzo dell'originale può essere fino a dieci volte superiore rispetto alla copia, la scelta del prodotto autentico consolida non solo un senso di etica commerciale, ma anche l'appartenenza ad un esclusivo gruppo di individui.

## **Capitolo II Creazione e sviluppo di un brand di moda**

### **1. L'importanza dei brand nella moda**

L'industria della moda è alimentata da un elemento essenziale: i brand. Essi non sono soltanto etichette o loghi, ma rappresentano l'essenza stessa di un'azienda, incarnando la sua identità, i suoi valori e la promessa di qualità che offre ai consumatori. In un mercato caratterizzato da rapida evoluzione e concorrenza feroce, i brand giocano un ruolo fondamentale nel differenziare prodotti, nel creare una connessione emotiva con il pubblico e nel costruire la fedeltà del cliente.

La loro importanza risiede nella capacità di conferire significato e valore ai prodotti, influenzando le decisioni d'acquisto e modellando le percezioni del mercato. I brand offrono ai clienti la possibilità di esprimere sé stessi e la propria identità. Indossare un capo di un determinato brand può comunicare uno status sociale, uno stile di vita o l'appartenenza a una certa cultura o subcultura. Per esempio, brand come Gucci e Louis Vuitton evocano immagini di lusso e prestigio, mentre marchi come Patagonia e The North Face rappresentano l'impegno verso la sostenibilità e l'avventura.

Trattato nel dettaglio da Ilaria Cazziol nel suo articolo "Branding: cos'è, perché è importante e come farlo" (2022, il branding è un'attività strategica essenziale per le aziende che vogliono emergere tra i numerosi concorrenti nel mercato. Il termine "branding" deriva dall'inglese "fare il brand" e implica la creazione dell'immagine di un marchio attraverso una strategia che integra i suoi valori nel mercato.

Il branding non è solo un processo di costruzione del brand, ma un modo per migliorare il coinvolgimento del pubblico e aumentare la preferenza d'acquisto tra i clienti fedeli, contribuendo così a incrementare le vendite e la reputazione aziendale. Si tratta di posizionare il brand nella mente del pubblico in modo che diventi riconoscibile e attrattivo anche prima che i clienti effettuino il loro primo acquisto.

L'obiettivo è offrire un'immagine coerente e attraente dell'azienda e dei suoi prodotti, creando un'esperienza di marca che attiri clienti fedeli e stakeholder allineati con

il brand. Il branding, quindi, è il ponte tra la creazione di un brand forte e la sua implementazione in tutti i punti di contatto con il pubblico.

La sfida del branding sta nel tradurre un marchio, magari ben progettato ma statico, in un brand vivo e riconoscibile, ricco di valori e apprezzato dai consumatori. La scelta delle attività di branding non è semplice, poiché il successo dipende dall'impatto emotivo e dal riconoscimento del brand da parte del pubblico, aspetti difficili da quantificare.

In un mercato sovraffollato, i brand servono come strumenti vitali per distinguere i prodotti. Questa differenziazione è cruciale, specialmente nella moda, dove design e qualità possono risultare simili tra vari articoli. I brand forti creano una narrativa unica che li rende riconoscibili e preferibili rispetto ai concorrenti. La storia, i valori e l'estetica di un brand contribuiscono a costruire questa unicità, generando un valore aggiunto che va oltre le caratteristiche fisiche del prodotto.

Ad esempio, l'adozione di materiali riciclati o tecniche di produzione sostenibili può rendere un brand più attraente per i consumatori consapevoli. Comunicare trasparenza e valori etici crea un legame di fiducia, mentre la missione aziendale che va oltre il profitto, come il supporto a cause sociali, rafforza la connessione con i clienti.

Innovazioni nei processi produttivi, come l'uso di tecnologie ecologiche, e particolari modalità di spedizione e packaging, come imballaggi ecologici o opzioni di spedizione a emissioni zero, offrono ulteriori opportunità per distinguersi. Queste strategie, basate su valori unici e autentici, evitano la concorrenza sul prezzo e creano una relazione duratura con i consumatori, conferendo al brand un valore sostenibile e riconosciuto.

Un brand forte è anche in grado di generare una base di clienti fedeli disposti a pagare un prezzo premium per i suoi prodotti. Questo risultato è spesso frutto di una combinazione di qualità percepita, valore emozionale e l'esperienza complessiva del cliente. Marchi come Nike hanno costruito un seguito globale grazie al loro impegno costante nella qualità e nell'innovazione, accompagnato da campagne di marketing emotivamente coinvolgenti.

Dal punto di vista economico, i brand di moda hanno un impatto significativo su scala globale e locale. Essi influenzano non solo le scelte dei consumatori, ma anche le dinamiche di mercato, le strategie aziendali e le pratiche industriali. Il valore economico dei brand è immenso. Secondo il rapporto Interbrand 2022, i brand di moda rappresentano una parte significativa dei marchi più preziosi al mondo. Brand come Louis Vuitton valgono decine di miliardi di dollari, dimostrando come un marchio forte possa generare una considerevole capitalizzazione di mercato.

Inoltre, i brand di moda sono spesso pionieri nell'innovazione di prodotto e nei modelli di business. Essi investono significativamente in ricerca e sviluppo per introdurre nuove tecnologie, tessuti e tecniche di produzione. Ad esempio, marchi come Adidas e Stella McCartney hanno guidato l'adozione di materiali sostenibili e processi di produzione eco-compatibili, influenzando positivamente l'intera industria.

I brand di moda sostengono un vasto ecosistema economico che include progettisti, produttori, distributori e rivenditori. Essi creano posti di lavoro e influenzano le condizioni lavorative in tutto il mondo.

Oltre all'aspetto economico, i brand di moda svolgono un ruolo chiave nel plasmare le tendenze culturali e nel definire i valori sociali. Essi creano tendenze che definiscono ogni stagione, estendendo la loro influenza dalle passerelle alle strade. Brand come Balenciaga e Off-White stabiliscono tendenze attraverso le loro collezioni e collaborazioni con celebrità e influencer, modellando così le percezioni del pubblico sulla moda.

Sempre secondo Ilaria Cazziol (2022), il branding non è una pratica monolitica; esistono infiniti modi per applicarlo, adattandolo alle specifiche esigenze e obiettivi dell'azienda. La sua forza risiede proprio nella capacità di essere declinato in base alle attività da promuovere, alle caratteristiche distintive da trasmettere e alla personalità unica dell'azienda. Ciò consente di diffondere l'immagine e i valori di entità diverse, sia che si tratti di un'azienda intera o di un individuo, sia che si punti a clienti finali o a futuri dipendenti.

Una strategia fondamentale è l'employer branding, che riguarda la comunicazione dell'azienda come datore di lavoro. Questa forma di branding serve a trasmettere al mercato del lavoro la filosofia aziendale e le modalità di lavoro, rendendo l'azienda attraente per potenziali dipendenti che condividono tali valori. È particolarmente utile per e-commerce in crescita, poiché aiuta a evitare colloqui inutili e riduce il turnover, rendendo l'azienda una destinazione ambita per nuovi talenti. Richard Branson, noto imprenditore inglese, ha sempre enfatizzato l'importanza della gestione dei dipendenti per il successo aziendale, sostenendo che un buon employer branding rende i dipendenti fedeli e appassionati, contribuendo a prendersi cura dell'azienda e dei clienti.

Un altro pilastro è il social branding, che sfrutta i social media come punto di contatto essenziale tra il brand e il pubblico target. I social network sono spesso il primo luogo di interazione con il pubblico, quindi è vitale che il branding su queste piattaforme sia coerente con l'immagine globale dell'azienda. Social branding implica l'uso strategico di contenuti sui social per comunicare i valori e i prodotti del brand, supportando la reputazione e mantenendo viva la riconoscibilità del marchio. La creazione di un piano editoriale e la pubblicazione di contenuti coerenti sono attività cruciali per alimentare la community del brand.

Infine, il personal branding riguarda la comunicazione del profilo di una persona fisica in modo coerente con l'immagine aziendale. È particolarmente rilevante per imprenditori o figure chiave che rappresentano il volto dell'azienda. Se ben gestito, il personal branding può migliorare i risultati del business attraverso l'influenza personale. Tuttavia, è fondamentale che la comunicazione personale sia allineata con quella del brand per mantenere la coerenza e la fiducia degli utenti. Incoerenze tra il personal brand e il messaggio aziendale possono danneggiare il rapporto di fiducia con i clienti e vanificare gli sforzi di branding.

In sintesi, il branding è una strategia flessibile e adattabile che, se ben eseguita, può costruire una solida identità di marca, attrarre i talenti giusti e creare un legame duraturo con i consumatori.

## **1.1. Brand Identity**

La brand identity è un'attività facente parte della strategia più ampia di branding ed è l'insieme di tutti quegli elementi tangibili e intangibili che definiscono chi è l'azienda, cosa rappresenta e come desidera essere percepita dai suoi clienti. Gli elementi intangibili includono il modo in cui l'azienda comunica con il suo pubblico, il tono di voce utilizzato nei messaggi, le esperienze fornite al cliente, la reputazione ed i valori. Gli elementi tangibili sono il nome e il logo, che spesso sono i primi elementi che vengono associati al brand, ma anche i colori ed il design, che contribuiscono a creare un'immagine che trasmette determinate sensazioni ed emozioni.

Proprio come ogni persona ha i propri tratti distintivi che la rendono unica, ogni azienda ha la sua identità unica che la distingue dalla concorrenza. Un aspetto cruciale della brand identity è la sua coerenza. I clienti devono essere in grado di riconoscere immediatamente l'azienda attraverso ogni punto di contatto, che si tratti di un sito web, un annuncio pubblicitario o un prodotto sullo scaffale di un negozio. Questa coerenza crea fiducia e fedeltà nei confronti del brand, perché i clienti sanno cosa aspettarsi ogni volta che interagiscono con esso.

La brand identity, che è ciò che l'azienda vuole comunicare di sé e dei suoi prodotti al suo target di riferimento, viene confusa spesso con il concetto di brand image ovvero l'immagine che il pubblico effettivamente ha del marchio. Questa è influenzata dalle percezioni dei consumatori, dalle esperienze di acquisto e dalla comunicazione del marchio.

La brand identity è importante non solo perché rende il marchio più riconoscibile e memorabile ma anche perché gli conferisce un certo livello di autorevolezza e affidabilità. Quando i consumatori identificano chiaramente gli attributi distintivi di un marchio e vedono coerenza nei suoi messaggi e nei suoi valori, sono più propensi a fidarsi di esso rispetto ai concorrenti che potrebbero sembrare più incerti o poco chiari nella loro comunicazione.

Jean-Noël Kapferer è un noto esperto di branding e marketing che, nella sua opera più celebre intitolata "The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term" (2004), introduce il modello del cosiddetto "Brand Identity Prism" in cui individua sei elementi principali che caratterizzano l'identità di marca. Questi elementi sono: gli attributi fisici (come il logo, il design e i colori), la personalità, la cultura (che include i valori e le tradizioni del marchio), le relazioni con i consumatori, l'immagine riflessa (come i consumatori vedono il marchio) e l'autoimmagine ovvero come il marchio percepisce e rappresenta sé stesso.

In questo modello, gli attributi fisici rappresentano la parte visibile e tangibile del marchio, come il logo distintivo, il design dei prodotti e i colori utilizzati nelle campagne di marketing. Questi elementi sono fondamentali perché creano un'impressione immediata e riconoscibile nella mente dei consumatori.

La personalità del marchio va oltre l'aspetto fisico, definendo i tratti emotivi e comportamentali associati al marchio. Ad esempio, un marchio può essere percepito come audace, affidabile o innovativo, determinando come i consumatori si relazionano emotivamente con esso. Questa connessione emotiva è cruciale per costruire la fedeltà e l'affinità del consumatore verso il marchio.

La cultura del marchio si riferisce ai valori fondamentali, alle credenze e alle tradizioni che guidano le decisioni aziendali e influenzano le strategie di marketing. Questo include la missione aziendale, la visione a lungo termine e i principi guida che definiscono l'etica aziendale. La coerenza tra la cultura del marchio e le azioni dell'azienda è essenziale per trasmettere fiducia e autenticità ai consumatori.

Le relazioni con i consumatori rappresentano il modo in cui il marchio interagisce attivamente con il suo pubblico. Questo include l'approccio al servizio clienti, la gestione dei feedback dei consumatori e la trasparenza nelle comunicazioni. Un'interazione positiva e costruttiva può rafforzare la reputazione del marchio e favorire una relazione di lungo termine con i clienti.

L'immagine riflessa si basa sulle percezioni e sulle associazioni che i consumatori sviluppano attraverso le loro esperienze con il marchio. Questa è influenzata da ogni punto di contatto del consumatore con il marchio, comprese le esperienze di acquisto, le recensioni online e le campagne pubblicitarie. Un'immagine riflessa positiva può consolidare la posizione del marchio nel mercato e migliorare la sua reputazione.

Infine, l'autoimmagine del marchio riguarda la percezione interna della propria identità, dei valori e della posizione nel mercato. Questo influisce sulle decisioni strategiche aziendali e sulla cultura organizzativa, guidando l'azienda nel perseguire una coerenza tra la sua identità dichiarata e le sue azioni quotidiane.

Ritornando agli elementi tangibili che costituiscono l'identità del brand, va considerata anche l'importanza dei colori. Ogni colore ha il suo linguaggio e può comunicare emozioni e concetti diversi. Utilizzare una palette cromatica consistente su tutti i materiali di comunicazione, dalle confezioni dei prodotti al sito web, dai social media alle campagne pubblicitarie, contribuirà a consolidare l'immagine del brand nella mente dei consumatori. Quando si sceglie la palette cromatica per un brand, è importante anche considerare il contesto ed il settore di riferimento, nonché il pubblico target, ad esempio, un marchio che si rivolge ad un pubblico giovane potrebbe optare per colori vivaci e energici.



Figura 5: Cambiamenti recenti nei loghi dei principali marchi del lusso.  
Fonte: <https://losbuffo.com/2019/02/27/una-questione-di-carattere-il-logo-nella-moda/>

Un altro elemento visivo fondamentale in un brand di moda è il logo, che è il primo punto di contatto con il consumatore e può trasmettere una vasta gamma di messaggi e valori. Non è solo una questione di tipografia o design grafico, ma è un veicolo per comunicare la storia e le origini del marchio, conferendogli autenticità e unicità.

Negli ultimi anni, si è potuto assistere ad una sorta di omologazione nei loghi della moda, con molti brand che adottano pattern simili come l'uso del colore nero, l'inclusione del nome o del monogramma e l'utilizzo di lettere maiuscole. La tendenza attuale sembra orientata verso un'estetica più essenziale e minimalista che permette ai loghi di adattarsi all'era digitale e alla riproduzione su dispositivi mobili.

Come afferma Melanie Levati nel suo articolo intitolato “Una questione di carattere: il logo nella moda” (2019), questo fenomeno, che è stato denominato “sans-serifification” (tradotto in italiano significa “senza grazie”), è stato molto criticato poiché i loghi risultano tutti uguali, perdendo i tratti distintivi che li rendevano unici.

Nell'articolo intitolato “Le costruzioni identitarie del sistema moda. Verso modelli di identità plurale” a cura dell'autrice Mattioda Maria Margherita (2019), viene trattato un altro elemento costitutivo dell'identità del brand ovvero il nome. Nel settore della moda, soprattutto nell'alta moda, la strategia del naming non riveste un ruolo particolarmente significativo, a meno che non si tratti di marchi "impersonali". Le maison, infatti, tendono a coincidere principalmente con le persone che le hanno fondate, ovvero i creativi che hanno trasformato un'attività sartoriale in un'icona di stile esportabile globalmente, ed i nomi vengono definiti come “marque apposée à des vêtements ou des objets de luxe et portant généralement le nom propre d'un créateur original<sup>11</sup>” (Botton, Cegarra, 1990). Nei nomi dei marchi di moda, quindi, sono predominanti i nomi di famiglia che, oltre a identificare persone fisiche, includono anche un chiaro riferimento

---

<sup>11</sup> “Marque apposée à des vêtements ou des objets de luxe et portant généralement le nom propre d'un créateur original” tradotto in italiano: “marchio apposto su vestiti o oggetti di lusso e di solito portante il nome proprio di un creatore originale.”

alla nazionalità. Le grandi firme della moda francese e italiana, ad esempio, richiamano direttamente il paese di origine e vengono associate a qualità, storia e tradizione. Alcuni marchi utilizzano solo il cognome (come Balmain, Lanvin, Prada) o solo il nome (come Valentino). Sono meno numerosi i casi in cui il marchio non è associato a una persona reale, come nel caso di Bottega Veneta, che fa riferimento alla regionalità dell'artigianato

## **2. Business models nel settore della moda**

Il business model (o modello di business) costituisce l'insieme delle soluzioni organizzative e strategiche attraverso le quali l'impresa acquisisce un vantaggio competitivo. In altri termini, ovvero con le parole di Alexander Osterwalder (2005): il business model descrive la logica con la quale un'organizzazione crea, distribuisce e cattura valore.

La prima attività da svolgere per ripensare, rafforzare o migliorare un'azienda, per lanciare un nuovo prodotto/servizio, o per avviare una startup ad alto valore, è quella di creare il proprio modello di business, in modo tale da stabilire con precisione cosa bisogna fare, come bisogna farlo e per quali precisi clienti l'azienda vuole creare valore.

### **2.1. Tipologie di fashion business models**

Si possono individuare diversi modelli di business legati al settore della moda, sulla base di due dimensioni: la velocità, intesa come rapidità nello sviluppare le collezioni e nell'immetterle sul mercato, e la fascia di mercato servita, cioè il livello di prezzo proposto al consumatore finale.

Sulla base di quest'ultima dimensione, Saviolo e Testa (2005) propongono i principali modelli di business che caratterizzano il mercato della moda femminile, facendo quindi riferimento ai segmenti che vengono serviti.

L'alta moda rappresenta il vertice dell'eccellenza nel settore del lusso, offrendo capi d'abbigliamento che spesso raggiungono prezzi estremamente elevati, anche fino ad arrivare a centinaia di migliaia di euro. Questi capi sono destinati a una clientela molto ristretta ed internazionale, che non solo apprezza la qualità artigianale di ogni pezzo, ma trova anche un senso di appagamento nel far parte di un mondo di lusso esclusivo. Un

esempio è rappresentato dalle creazioni couture di Valentino, realizzate con cura artigianale da un team di oltre quaranta sarti altamente specializzati. L'alta moda inoltre accresce e consolida la reputazione del marchio, aumentandone il prestigio, e ne alimenta la desiderabilità, stimolando le vendite anche nel settore del prêt-à-porter.

Quest'ultimo è un termine francese che letteralmente significa "pronto da indossare" e si riferisce a capi di abbigliamento fabbricati in serie e disponibili per l'acquisto immediato, contrariamente all'alta moda che viene realizzata su misura. I prezzi per questi capi sono più accessibili rispetto ai capi di alta moda e si basano su logiche stagionali con la presentazione di almeno due collezioni l'anno.

La produzione "diffusion" si riferisce a collezioni caratterizzate da prezzi ancora più accessibili ma comunque posizionate su un livello medio-alto, e destinate ad un pubblico più ampio.

Le linee di abbigliamento "bridge" sono diventate particolarmente popolari negli Stati Uniti, soprattutto con il lancio delle private label e dei grandi magazzini (department store). Il termine "bridge" in questo contesto deriva dalla sua funzione di "ponte" tra due segmenti di mercato dell'abbigliamento: da un lato, il prêt-à-porter di fascia alta, caratterizzato da design e qualità premium, e dall'altro, il prêt-à-porter di fascia media, più accessibile ma spesso meno sofisticato. Quindi l'obiettivo è quello di offrire prodotti di qualità superiore rispetto alla fascia media, ma a prezzi più accessibili rispetto alla fascia alta.

Infine, vi è il mass market che si suddivide in due segmenti principali: il livello intermedio, conosciuto come "better", ed il livello inferiore, noto come "moderate".

Il segmento "better" comprende le linee più accessibili dei marchi industriali, offrendo prodotti di qualità superiore rispetto al livello inferiore, mantenendo prezzi relativamente accessibili per attrarre un'ampia base di clienti. Gli abiti e i capispalla in questa categoria possono raggiungere prezzi fino a 300 euro. Queste linee si concentrano sul rapporto qualità-prezzo, offrendo contenuti di moda e comunicazione in-store efficaci.

La distribuzione capillare e la notorietà del marchio sono fattori fondamentali per il successo in questo segmento.

D'altra parte, il segmento "moderate" include le catene di retailer fast fashion come Zara, Mango e H&M. Queste marche offrono prodotti di moda a prezzi accessibili e si concentrano sull'aggiornamento frequente delle loro collezioni per rimanere al passo con le tendenze di mercato. Anche in questo caso, la distribuzione su larga scala e la notorietà del marchio sono cruciali per il successo, insieme al mantenimento di un rapporto qualità-prezzo competitivo.

L'autrice e professoressa Simona Ironico, nel suo libro intitolato "Fashion Management: mercati, consumatori, tendenze e strategie di marca nel settore moda" (2017), individua altre tipologie di business models sulla base della dimensione che considera la velocità con cui i prodotti vengono sviluppati e immessi sul mercato.

Uno di questi è il modello programmato che segue un approccio che si basa sulle tempistiche tradizionali semestrali o annuali per la presentazione, la produzione e il lancio delle collezioni. In questo modello, noto anche come "produzione sul venduto", si sviluppa inizialmente un campionario di collezione, che viene esibito agli acquirenti durante mostre, fiere o eventi come le Fashion Week. Successivamente, la produzione effettiva dei singoli articoli della collezione avviene in risposta agli ordini ricevuti dagli acquirenti, il che significa che la vendita precede la produzione.

Questo approccio offre diversi vantaggi, tra cui la gestione più efficace del rischio di sovra stoccaggio di prodotti invenduti. Inoltre, questo metodo consente di adattare rapidamente la produzione alle tendenze del mercato, migliorando così la reattività e la flessibilità dell'azienda rispetto alle esigenze dei consumatori.

Nell'estremo opposto del panorama dell'abbigliamento si trova il pronto moda, che nella sua forma più veloce è denominato "pronto alla stanga", caratterizzato da un approccio estremamente veloce e reattivo che si basa su una produzione rapida e continua, con tempi di sviluppo e produzione ridotti al minimo. A differenza del modello programmato, nel pronto alla stanga la produzione non è guidata da ordini preventivi, ma

avviene "al buio", senza conoscere in anticipo la quantità di capi che verranno venduti. In questo caso, la vendita avviene dopo la produzione, il che comporta un rischio maggiore di sovra stoccaggio e di invenduto.

L'elemento chiave che consente al pronto alla stanga di funzionare, nonostante questa mancanza di pianificazione, è la velocità. La produzione avviene a ritmi incessanti, con un focus sulla flessibilità e sulla capacità di adattamento alle richieste del mercato. Questo sistema si basa sulla lettura continua dei dati di vendita, sia al livello dei rivenditori (sell-in) sia dei consumatori finali (sell-out), per monitorare la domanda in tempo reale e regolare l'offerta di conseguenza. Per ridurre i tempi di produzione, le aziende spesso si affidano a fornitori specializzati localizzati in aree geografiche specifiche, e talvolta utilizzano manodopera estera, in particolare cinese, dove i costi di produzione possono essere inferiori. Inoltre, si privilegiano materiali che richiedono tempi di lavorazione ridotti e si evitano decorazioni complesse come applicazioni o ricami, concentrandosi sulla produzione di capi rapidi da realizzare e commercializzare.

Programmato e pronto moda possono essere visti come due modelli estremi, l'uno opposto all'altro, ma esistono diversi modelli ibridi che si trovano in una posizione intermedia e che presentano caratteristiche di entrambi.

Una tipologia di modello programmato ma più flessibile è il cosiddetto programmato con "flash di aggiornamento". Questi ultimi costituiscono delle aggiunte improvvisate alla collezione principale, per cui vi è una collezione di base che segue uno schema programmato e qualche volta viene introdotta una nuova stampa o un nuovo modello che risponde alle tendenze emergenti o alle richieste dei clienti. Questi flash di aggiornamento rendono il processo di produzione più dinamico e reattivo. Per esempio, se una determinata stampa diventa improvvisamente popolare sui social media, l'azienda potrebbe decidere di aggiungerla alla collezione esistente senza dover aspettare la prossima stagione.

Un esempio di questo modello sono le precollezioni che sono una sorta di anteprima delle collezioni stagionali principali. Spesso costituiscono una parte significativa dell'offerta complessiva dell'azienda, talvolta arrivando addirittura al 70%. L'obiettivo

principale delle precollezioni è semplificare il lavoro dei compratori e stimolare la rotazione dei prodotti nei negozi. Solitamente vengono presentate ai buyer e alla stampa circa un mese prima delle settimane della moda principali. Questo permette ai compratori di avere una visione anticipata dei nuovi prodotti e di pianificare i loro acquisti in modo più efficace.

Tra le proposte infrastagionali vi sono le cosiddette *cruise collections* che sono state create per rispondere alle esigenze di una clientela specifica che trascorre le proprie vacanze durante i mesi invernali in località con climi più miti e temperati.

Alcune di queste definizioni sono contenute all'interno dell'articolo intitolato "Fashion A-Z: From applique to zippers, a comprehensive dictionary with definitions and meanings of key fashion vocabulary" scritto dall'autrice Camilla Morton (2019). Tra queste anche un altro esempio ovvero le *capsule collections* che possono essere introdotte in qualsiasi momento della stagione e si distinguono per essere composte da pochi pezzi, spesso legati a un concept o ad un tema specifico. Questo può comprendere la sostenibilità, collaborazioni con artisti o celebrità, o l'utilizzo di particolari tecniche di lavorazione. Un'altra caratteristica distintiva delle *capsule collections* è la cura nell'abbinamento dei capi tra loro, offrendo la possibilità di creare molteplici look anche con un numero limitato di pezzi.

Nel settore del mass market, molte aziende adottano una strategia ibrida che potremmo definire come "pronto simulato o fittizio". Queste aziende producono le loro collezioni seguendo le tempistiche tipiche del modello programmato, ma le distribuiscono nei punti vendita in modo simile al pronto moda. Un esempio lampante è Carpisa, che anticipa di un intero anno la produzione dei suoi prodotti in Cina e li distribuisce ai negozi ogni due settimane. Questo permette loro di adattare costantemente l'offerta alle esigenze e ai gusti del mercato, basandosi sui dati di vendita in tempo reale. In sostanza, combinano la precisione della pianificazione con la flessibilità del pronto moda, garantendo una maggiore reattività alle richieste dei consumatori e una gestione più efficiente dell'inventario.

Un modello produttivo molto vicino a quello del pronto alla stanga è il cosiddetto pronto veloce, basato su flash di aggiornamento molto frequenti, fino ad arrivare a ogni due settimane o addirittura settimanali. La differenza rispetto al pronto alla stanga consiste nel fatto che il pronto veloce consente un minimo livello di pianificazione lavorando in parte su campionario, mentre nel pronto alla stanga la produzione è totalmente “al buio”.

In una posizione centrale può essere collocato il modello del pronto semi-programmato. La sua caratteristica principale è la compressione del tempo tra la presentazione della collezione e la sua disponibilità sul mercato, riducendo l'intervallo da sei o dodici mesi a soli due mesi.

### **3. Product development**

Il sistema di offerta di un'azienda di moda si basa sul concetto di collezione, e questo indipendentemente dal modello di business che viene adottato.

Una collezione di moda è un insieme coordinato di capi di abbigliamento e accessori progettati per una specifica stagione (come la collezione autunno/inverno o primavera/estate) o occasione (come le linee di abbigliamento casual, formale, sportivo ecc..). Può includere una varietà di capi di abbigliamento, come abiti, giacche, pantaloni, gonne, maglie, camicie, oltre ad accessori come borse, scarpe, cinture, gioielli e altro ancora, che sono progettati per essere indossati insieme per riflettere il tema e lo stile della stagione o dell'occasione per cui sono stati creati. Può anche essere definita come “Un insieme di capi di abbigliamento e/o accessori che hanno qualche relazione tra loro. Questo legame è normalmente rappresentato dal tema scelto, che a sua volta è legato allo stile del consumatore e all'immagine del brand” (Audaces, <https://audaces.com/it/blog/la-creazione-di-una-collezione-di-moda-tutto-quello-che-ce-da-sapere>)

Le collezioni di moda vengono spesso presentate al pubblico attraverso sfilate di moda, presentazioni o showroom durante le settimane della moda internazionali. Durante questi eventi, i designer e le case di moda mostrano le loro ultime creazioni al pubblico, agli acquirenti e ai media, creando interesse e attenzione attorno al marchio e alla sua

estetica distintiva. Solitamente le aziende di moda sono sempre impegnate contemporaneamente su tre diverse stagioni: quella passata per monitorarne i risultati, quella presente, e quella successiva che deve essere sviluppata con un certo anticipo.

Il processo di sviluppo di un prodotto di moda coinvolge diverse fasi, dalla progettazione fino alla vendita sul mercato, in cui è importante gestire i costi, quindi produrre in modo efficiente, garantendo comunque alti livelli di qualità. L'obiettivo finale è quello di realizzare un prodotto che soddisfi le esigenze del segmento target tenendo conto anche delle tendenze del mercato.

Il primo passo del processo creativo di sviluppo del prodotto di moda è il fashion design, in cui vengono abbozzate le prime idee ed i primi schizzi, e costituisce il fondamento su cui si baseranno le fasi successive del processo determinandone anche il successo.

Una parte fondamentale del processo di design è l'identificazione del mercato di riferimento del marchio e delle sue esigenze e preferenze. Ciò comporta la conduzione di ricerche di mercato approfondite e l'analisi dell'ambiente della moda per comprendere ciò che offrono i concorrenti e individuare eventuali lacune nel mercato che un nuovo prodotto potrebbe colmare. Questa fase fornisce una visione chiara del contesto in cui il prodotto sarà posizionato e delle opportunità che potrebbe offrire.

L'idea creativa può essere espressa attraverso schizzi ma anche un moodboard che è uno strumento visivo utilizzato per raccogliere ispirazioni e idee, e può includere immagini, colori, tessuti, fotografie, materiali e molto altro. La finalità è quella di comunicare un determinato "mood", la cui traduzione letterale dall'inglese sarebbe quella di "stato d'animo", infatti indica un insieme di elementi che devono comunicare una determinata atmosfera e specifiche sensazioni. Il moodboard è un punto di riferimento visivo che comunica ai team di progettazione e produzione l'indirizzo creativo del progetto.

A partire dagli schizzi viene realizzato un fashion flat ovvero un disegno bidimensionale del capo di abbigliamento che mette in evidenza il design, la forma e il

taglio. “Il flat design è un design piatto – dunque in 2D – e caratterizzato da una grafica pulita e minimale: niente ombre, niente grazie nei font (quindi i Sans Serif, in buona sostanza), nessuna prospettiva, pochi o nulli dettagli e particolari” (Salvato E., 2016)

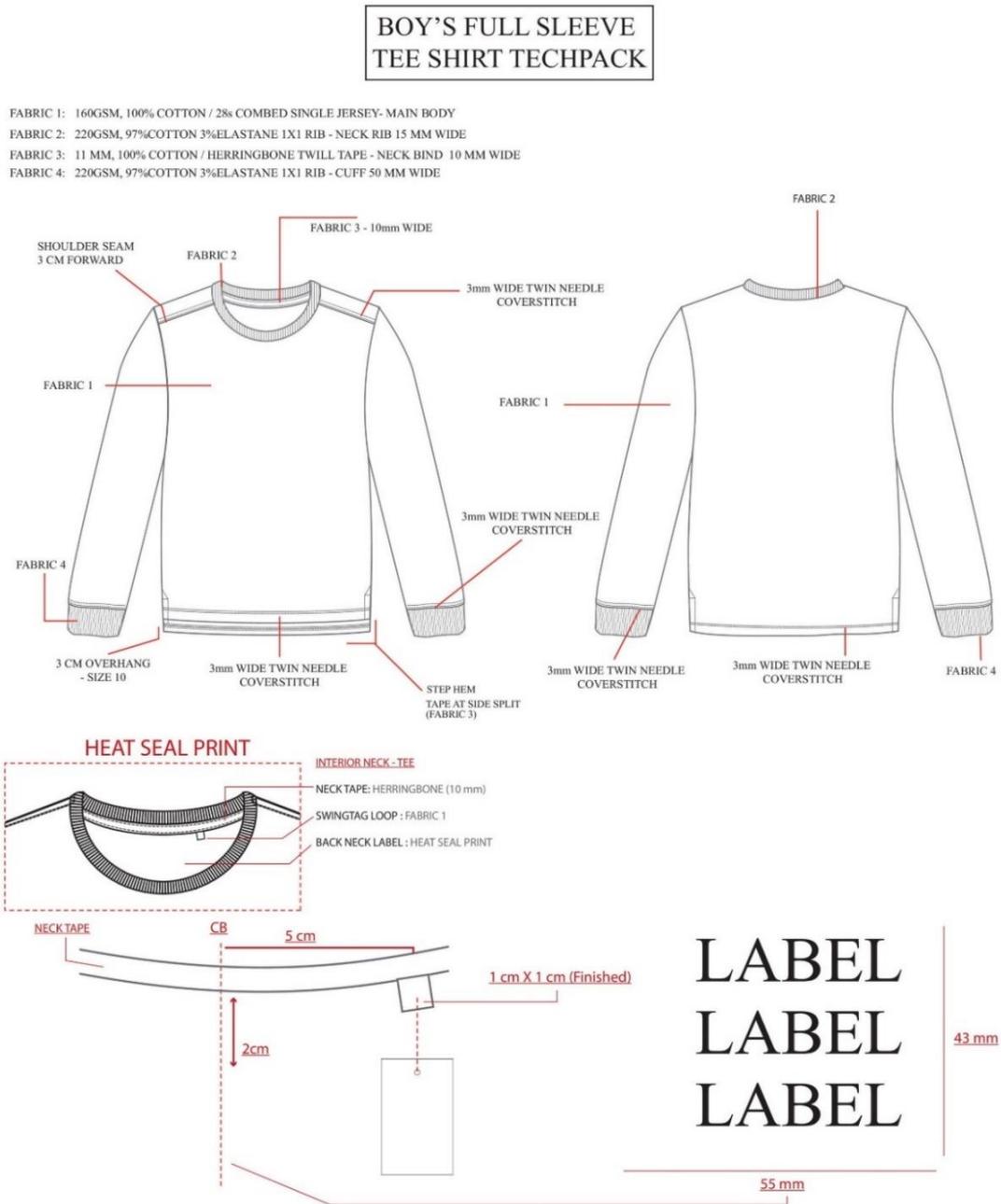


Figura 6: Esempio di tech pack.  
 Fonte: <https://www.bommestudio.com/blog/what-is-a-tech-pack>

Successivamente un progettista tecnico, attraverso l'utilizzo di software, realizzerà un disegno tecnico che ne definirà i dettagli da comunicare ai produttori, in particolare le proporzioni, le misure, il posizionamento delle rifiniture e delle linee di cucitura ed altri dati fondamentali per realizzare il progetto. I disegni tecnici si trovano all'interno di pacchetti tecnici (spesso si utilizza il termine dall'inglese “tech pack”, *Figura 7*), che includono anche le specifiche sul materiale da utilizzare, le gradazioni di taglia, ovvero come il capo varia nelle dimensioni per adattarsi alle diverse taglie, l'etichettatura e l'imballaggio, e stime sulle quantità di capi da produrre ed i tempi di produzione previsti.

Fondamentale è anche la campionatura (in inglese “sample making”) ovvero la creazione di un prototipo prima di produrre in serie (Hasan, 2023). È il primo capo che viene realizzato e lo scopo è quello di valutarne il design, la vestibilità e la funzionalità, e se necessario vengono apportate delle modifiche per arrivare al campione finale sulla base del quale verranno prodotte le grandi quantità. Contribuisce a garantire la qualità, la vestibilità e la funzionalità del capo di abbigliamento finale, nonché a ottimizzare l'efficienza e il risparmio sui costi nel lungo termine.

Una volta definito il design finale del capo di abbigliamento, si procede con l'approvvigionamento dei tessuti e materiali che vengono attentamente selezionati e testati tra quelli offerti da produttori, grossisti e rivenditori, sulla base delle esigenze del progetto e per garantire la soddisfazione di standard di qualità.

Il processo di approvvigionamento dei tessuti inizia con largo anticipo rispetto alla stagione di vendita, spesso oltre un anno prima. Questo periodo di tempo consente di esplorare diverse opzioni e di individuare i migliori tessuti disponibili sul mercato.

I disegni e le stampe dei tessuti possono essere sviluppati internamente o acquisiti in esclusiva da studi di textile design, spesso durante fiere specializzate come *Première Vision* a Parigi o *Milano Unica*. È fondamentale ordinare campioni dei tessuti selezionati per valutarne la qualità, la consistenza e le caratteristiche fisiche. Solo attraverso un'attenta selezione e valutazione dei materiali è possibile garantire il successo del prodotto finale e la realizzazione della visione creativa del designer.

Una volta ottenute tutte le approvazioni necessarie, il design finale viene inviato alla fabbrica per la produzione su larga scala. Il processo di produzione di abbigliamento implica la trasformazione delle materie prime o dei componenti in prodotti di abbigliamento pronti per essere venduti sul mercato di destinazione. Questo processo richiede una combinazione di lavoro manuale, utilizzo di macchinari specializzati e applicazione di tecnologie avanzate per garantire la produzione in grandi quantità.

È importante mantenere un costante contatto con i produttori per monitorare i progressi della produzione poiché ciò permette di apportare eventuali modifiche o correzioni durante il processo e di garantire che venga completato entro i tempi previsti e nel rispetto del budget stabilito.

Nella produzione di un capo di abbigliamento, un tassello cruciale è il controllo qualità poiché assicura che il prodotto finale rispetti gli elevati standard richiesti. Questo processo coinvolge una serie di attività mirate a valutare e verificare la conformità del prodotto rispetto alle specifiche richieste. Vengono eseguiti test ed ispezioni regolari sia sui tessuti, prima che vengano tagliati e cuciti, sia sul prodotto finito prima che venga spedito ai clienti. È importante, inoltre, che venga adeguatamente formato il personale addetto al controllo qualità, in modo che possa fornire feedback accurati e tempestivi.

Essenziale in queste ultime fasi è fissare delle basi solide per una collaborazione sia con i produttori che con i fornitori, poiché può essere determinante per il successo e la crescita del marchio. È importante selezionare i giusti partner tramite ricerche di mercato, e trovare i più affidabili e magari anche i più esperti nella nicchia specifica di mercato che l'azienda intende servire. Selezionati i partner, bisogna stabilire una comunicazione chiara durante la collaborazione, in modo da risolvere tempestivamente eventuali problematiche che emergono durante il processo. Inoltre, è fondamentale anche negoziare con i fornitori ed i produttori riguardo al prezzo, ai termini di pagamento, ai volumi di produzione ed altri dettagli che influenzeranno il prodotto finale ed il prezzo al consumatore, con l'obiettivo di arrivare ad un accordo equo e reciprocamente vantaggioso.

Un prodotto viene considerato finito quando tutti gli aspetti tecnici e di progettazione sono stati definiti e implementati, garantendo che soddisfi le specifiche richieste, gli standard di qualità previsti, che sia stato prodotto nella quantità richiesta e quindi sia pronto per essere distribuito ai consumatori target.

Una volta che il prodotto è stato finalizzato, può essere venduto sia attraverso rivenditori nel settore dell'abbigliamento, sia direttamente ai consumatori finali. Tuttavia, il successo della vendita di un prodotto dipende non solo dalla sua qualità e design, ma anche dalle strategie di vendita e marketing adottate dall'azienda.

Anche dopo che il prodotto è stato lanciato sul mercato, il lavoro non è mai davvero concluso. Le aziende devono continuare a monitorare attentamente le vendite, raccogliere feedback dai clienti e apportare eventuali miglioramenti o aggiustamenti necessari per garantire che il prodotto continui a soddisfare le esigenze del suo pubblico di riferimento.

### **3.1. Figure importanti nel processo di sviluppo di una collezione di moda**

Il processo creativo inizia nell'ufficio stile, dove le idee prendono forma partendo da schizzi e diventano capi concreti. Qui, i designer trasformano le loro visioni e ispirazioni, spesso tratte dal loro contesto quotidiano, in proposte di moda. Devono tenere a mente le tendenze attuali e anticipare quelle future per rimanere competitivi.

Un aspetto cruciale è la comunicazione continua tra l'ufficio stile e le unità di produzione e fornitura. Questo dialogo assicura che le creazioni progettate rispettino le specifiche progettuali e gli standard di qualità, risultando in capi che non solo soddisfano le aspettative estetiche ma sono anche pratici e confortevoli per chi li indossa.

Nel sottocapitolo dedicato al merchandising e merchandise planning del libro di Simona Ironico intitolato "Fashion Management: punti mercati, consumatori, tendenze e strategie di marca nel settore moda" (2017), viene individuata una figura cruciale che è quella del product manager, detto anche uomo prodotto, che coordina le diverse attività riguardanti lo sviluppo del prodotto, tra cui design, produzione, marketing e vendite, garantendo che tutti lavorino insieme per un obiettivo comune. Lavora insieme al team di design per trasformare idee astratte in capi di abbigliamento tangibili, monitora l'intero

ciclo di vita del prodotto e conduce ricerche di mercato per identificare le esigenze dei consumatori e le nuove tendenze, sulla base delle quali effettua aggiornamenti e pianifica nuove collezioni. Inoltre, si occupa anche di gestire i costi di produzione ed il budget, senza rinunciare alla qualità.

Il buyer è coinvolto nell'acquisto di materiali e tessuti necessari per produrre i capi di abbigliamento, quindi, cerca i fornitori più affidabili e che offrono un elevato livello di qualità. Si occupa inoltre di negoziare i prezzi e i termini di pagamento con i fornitori, cercando di ottenere le migliori condizioni possibili per l'azienda.

Il brand manager costruisce la brand identity dell'azienda identificandone i valori, la personalità ed il posizionamento. Cerca di comunicare e trasmettere ai consumatori l'essenza del marchio assicurandosi che sia riconoscibile ed apprezzato. Cura l'identità visiva assicurandosi che il cliente, attraverso tutti gli strumenti di marketing adottati dall'azienda, ne percepisca la coerenza nella visione d'insieme e nello stile.

L'ufficio marketing si occupa principalmente di consolidare la brand identity attraverso la promozione dei prodotti dell'azienda. Tramite ricerche di mercato, studia il comportamento dei consumatori, le loro esigenze ed i loro desideri, così da creare strategie di marketing mirate. Analizza anche i concorrenti e le loro caratteristiche in modo da distinguere il brand dell'azienda rispetto agli altri attori che operano sullo stesso mercato. Tra le strategie attraverso le quali il reparto marketing si occupa di promuovere i prodotti vi sono le campagne pubblicitarie che possono essere promosse su diverse piattaforme, tra cui televisione, radio, stampa, internet e anche i social media. Inoltre, si occupa anche di organizzare eventi, sfilate e qualunque iniziativa che possa far conoscere il brand ai potenziali clienti.

In un'azienda di moda, il merchandiser si occupa di massimizzare le vendite dei prodotti di un marchio attraverso strategie di esposizione e presentazione, sia nei negozi fisici che online. Questo professionista lavora a stretto contatto con diversi team all'interno dell'azienda, inclusi design, produzione e marketing, per assicurarsi che i prodotti siano disponibili al momento giusto e nel modo giusto, per catturare l'attenzione dei clienti. Si occupa di gestire la disposizione dei prodotti nei punti vendita,

dell'assortimento, delle attività promozionali e di allestire le vetrine in modo da attirare la clientela. Analizzando costantemente i dati di vendita e le tendenze di mercato, il merchandiser è in grado di prendere decisioni informate per ottimizzare l'assortimento di prodotti e garantire una performance commerciale eccellente.

Un'azienda di moda può anche affidarsi alle agenzie di trend forecasting, descritte anch'esse nel libro di Simona Ironico citato in precedenza, che si occupano di individuare ed anticipare le tendenze future del settore. Conducono ricerche di mercato per comprendere i gusti ed i comportamenti dei consumatori, e sulla base dei dati raccolti elaborano delle previsioni riguardo alle tendenze future ed alle relative caratteristiche, come tessuti, stili, design, colori ecc... Inoltre, queste agenzie spesso pubblicano i loro rapporti e possono anche svolgere attività di consulenza personalizzata alle aziende.

## **4. Canali di vendita**

### **4.1. Omnicanalità**

L'omnicanalità rappresenta un approccio integrato ai diversi canali di comunicazione e di contatto che un'azienda utilizza per interagire con i propri clienti. L'obiettivo principale è garantire che i clienti abbiano un'esperienza di acquisto coerente e omogenea, indipendentemente dal canale che scelgono di utilizzare.

Questo concetto si è evoluto dal concetto di multicanalità, che si riferisce alla presenza di più canali attraverso i quali un'azienda può interagire con i clienti, ma senza una piena integrazione tra di essi. Nell'omnicanalità, invece, i diversi canali sono integrati in modo che il cliente possa passare senza soluzione di continuità da un canale all'altro durante il processo di acquisto, senza percepire differenze significative tra di essi. Ciò significa che i canali devono offrire la stessa gamma di prodotti e servizi, gli stessi prezzi, la stessa qualità del servizio clienti e seguire le stesse strategie di comunicazione integrata.

Ad esempio, un cliente potrebbe iniziare la ricerca di un prodotto su un sito web, continuare l'acquisto attraverso un'applicazione mobile e completare l'ordine in un punto

vendita fisico, in questo modo, l'azienda crea un'esperienza fluida e coesa per il cliente, aumentando la soddisfazione e la fidelizzazione.

Il click&collect è un esempio di omnicanalità in cui i clienti possono acquistare un prodotto online e scegliere di ritirarlo presso un punto di ritiro designato dall'azienda. Questo offre comodità e flessibilità, consentendo ai clienti di evitare le attese per la spedizione e di ritirare il prodotto quando è più comodo per loro. Un altro esempio è il click&store, simile al click & collect, ma in questo caso l'acquisto viene effettuato online e il cliente ritira il prodotto direttamente presso il negozio fisico della stessa azienda. Questo modello offre agli acquirenti la possibilità di vedere il prodotto di persona prima di acquistarlo e può incoraggiare gli acquisti impulsivi.

Inoltre, i clienti possono prenotare un prodotto sul sito web anche se non è attualmente disponibile nel negozio online, ma è disponibile nel negozio fisico. Questo evita delusioni dovute alla mancanza di stock online e spinge i clienti a visitare il negozio fisico. L'acquisto online a volte consente ai clienti di ricevere il prodotto ordinato online il giorno stesso, presso il negozio fisico più vicino. Questo offre velocità e convenienza, soddisfacendo la necessità immediata dei clienti e offrendo loro un'alternativa alla consegna a domicilio.

Nell'articolo "Omnichannel in the fashion industry: A qualitative analysis from a supply-side perspective" a cura di Carlota Lorenzo-Romero, María-Encarnacion Andres-Martínez e Juan-Antonio Mondejar-Jimenez (2020), vengono illustrati i risultati di alcuni studi condotti da PWC<sup>12</sup> su un campione di consumatori spagnoli riguardo al tema dell'omnicanalità.

L'analisi condotta su 1.000 consumatori spagnoli di varie fasce d'età ha rivelato che la richiesta di interagire e comunicare con i marchi attraverso diversi canali è sempre più evidente. L'indagine ha coinvolto interviste e analisi del comportamento sui social

---

<sup>12</sup> PwC, o PricewaterhouseCoopers, è una delle maggiori società di servizi professionali al mondo, parte delle "Big Four" della consulenza aziendale insieme a Deloitte, EY, e KPMG.

network, evidenziando che oltre l'80% degli acquirenti online e il 47% degli acquirenti offline consultano i siti web o le app dei marchi, mentre il 53% utilizza i social network come canale informativo.

Un altro aspetto significativo è l'importanza del canale mobile, in particolare del telefono cellulare, nel contesto degli acquisti online. In Spagna, il 90% delle persone ha utilizzato il proprio telefono cellulare durante almeno una fase del processo di acquisto ed il 60% ha effettuato almeno un acquisto tramite telefono cellulare, evidenziando il crescente impatto di questo dispositivo nell'ambito dell'e-commerce.

Un elemento chiave da considerare è l'attenzione che i marketer della moda dovrebbero dedicare alla Generazione Z, successiva ai Millennials. La Generazione Z, che indica gli individui nati tra il 1997 ed il 2012, è cresciuta con l'avvento dei telefoni cellulari e ha abitudini digitali molto pronunciate. Utilizzano principalmente il telefono cellulare per la messaggistica istantanea e la visione di video online, e una percentuale significativa di loro fa acquisti online tramite questo dispositivo. Questo sottolinea la necessità per le aziende di comprendere e adattarsi alle preferenze e ai comportamenti di acquisto di questa generazione emergente per mantenere la rilevanza nel mercato della moda.

Per comprendere l'importanza dell'omnicanalità bisogna analizzare le caratteristiche del processo di acquisto dei consumatori. Nell'articolo citato in precedenza, i consumatori vengono classificati in uno dei tre tipi a seconda del modo in cui completano il loro processo d'acquisto: il cliente RTB (Research, Testing and Buying) il quale inizia effettuando ricerche online per trovare informazioni sui prodotti o servizi desiderati. Dopo aver effettuato la ricerca, si reca nel negozio fisico per vedere e testare il prodotto di persona. Tuttavia, l'acquisto effettivo avviene online, dopo che il consumatore ha valutato il prodotto in negozio. Vi è il cliente ROPO (Research Online, Purchases Offline) il quale inizia il suo processo d'acquisto facendo ricerche online per trovare i prodotti o servizi desiderati. Anche se la ricerca avviene online, la fase di acquisto si conclude nel negozio fisico, dove il consumatore effettua l'acquisto effettivo. Ed infine vi è il cliente showroomer che inizia il suo processo d'acquisto visitando i negozi

fisici per vedere e testare i prodotti di persona. Tuttavia, alla fine, decide di acquistare il prodotto o il servizio dal negozio online anziché dal negozio fisico. Questi tre tipi di clienti illustrano le diverse modalità con cui i consumatori combinano i canali online e offline durante il processo d'acquisto, evidenziando l'importanza dell'omnicanalità nel soddisfare le loro esigenze e preferenze.

#### **4.2. Tipologie di canali di vendita**

Per un'azienda del settore moda è fondamentale avere a disposizione uno o più canali di vendita per poter distribuire i propri prodotti o servizi sul mercato, quindi per entrare in contatto con i clienti, che possono essere i consumatori finali o altre aziende.

Per ottenere risultati di business rilevanti, le aziende devono selezionare con cura i canali di vendita che meglio si adattano al loro tipo di attività, al budget, al pubblico target ed alla tipologia di prodotti venduti.

Philip Kotler nel suo libro intitolato “Marketing Management” lascia trasparire la differenza tra il canale di vendita ed il canale di distribuzione. Quest'ultimo rappresenta il percorso che un prodotto segue dal produttore fino al consumatore finale e può essere diretto, ovvero senza il coinvolgimento di intermediari che possono essere grossisti, distributori o rivenditori, che invece ricoprono un ruolo importante se si tratta di canale indiretto.

Il canale di vendita, invece, è lo spazio attraverso il quale i prodotti o i servizi vengono venduti ai consumatori finali, e può essere sia online sia fisico quindi offline.

Nonostante il mondo attuale sia sempre più digitale, i canali di vendita offline continuano ad essere molto importanti poiché permettono al cliente di interagire in modo tangibile con i prodotti, apprezzandone di più le qualità e potendo prendere decisioni di acquisto più convinte.

Tra i canali di vendita offline, assumono rilevanza i flagship stores ovvero i negozi di punta, solitamente dei brand di lusso, che si trovano nelle vie dello shopping più esclusive e prestigiose delle capitali della moda e delle città più importanti del mondo.

Oltre alla collocazione in una posizione strategica, che ne aumenta la visibilità, questi negozi sono caratterizzati da grandi superfici, che possono superare anche i 5000 m<sup>2</sup>, e offrono una varietà incredibile di categorie di prodotti e molti articoli per ciascuna categoria, permettendo ai clienti di trovare tutto ciò che il brand ha da offrire.

L'obiettivo di questi punti vendita non è quello di vendere grandi volumi, ma di rafforzare l'immagine del marchio, aumentandone la notorietà e la desiderabilità. Per creare un'atmosfera coinvolgente e rappresentare al meglio il mondo del brand, i flagship store spesso includono spazi leisure come ristoranti, nail bar e aree per mostre, ed inoltre vengono organizzati spesso eventi in-store. Questi elementi contribuiscono a rendere ogni visita un'esperienza unica e memorabile, che va oltre il semplice atto di acquistare.

I self-standing stores o stand alone stores hanno, invece, lo scopo di generare elevati volumi di vendita, quindi hanno finalità prettamente commerciali. Sono dei negozi monomarca che rappresentano un'alternativa più economica ai flagship store e vengono utilizzati dai marchi di ogni fascia di prezzo, non solo marchi del lusso (Ironico, 2017)

Anche questi sono situati nelle principali vie dello shopping dei centri urbani, ma possono trovarsi anche all'interno dei centri commerciali, stazioni, outlet village, aeroporti e anche navi da crociera. I centri commerciali, in particolare, offrono numerosi comfort agli acquirenti, come parcheggi, bagni, aree internet e aria condizionata, rendendo l'esperienza di acquisto più piacevole. Di conseguenza, i negozi situati in queste strutture beneficiano di una clientela più incline agli acquisti.

I self-standing stores sono fondamentali per rendere il brand accessibile ai consumatori e generare volumi di vendita significativi, grazie alla loro presenza capillare sul territorio. La varietà e la quantità di prodotti offerti possono variare in base alla location e alle dimensioni del negozio, garantendo un'esperienza di acquisto su misura per ogni tipo di cliente.

Una particolare tipologia è rappresentata dai vacant shops, ovvero negozi itineranti che restano aperti in una determinata location per un periodo limitato, per poi spostarsi altrove, spesso seguendo un itinerario predefinito.

I moving shops, d'altro canto, sono anch'essi negozi itineranti, ma la loro particolarità sta nel fatto che la struttura fisica del negozio è sostituita da veicoli come pullman o camper. Questi veicoli si spostano all'interno di un'area geografica circoscritta e sono particolarmente popolari durante eventi come le Fashion Week.

I pop-up store sono negozi fisici ma temporanei creati per presentare i prodotti di un brand, promuovendo al contempo il suo e-commerce ed illustrando i servizi offerti dai negozi virtuali. Questi spazi rimangono aperti solo per un periodo limitato e predeterminato. L'obiettivo principale dei pop-up store è offrire un'esperienza di shopping unica e non convenzionale, attirando l'attenzione di potenziali clienti.

Queste tre formule commerciali temporanee vengono impiegate dalle aziende per testare nuove aree di mercato e generare consapevolezza del brand, senza impegnarsi in grandi investimenti a lungo termine per aprire un punto vendita permanente.

Gli showroom sono spazi fisici, che possono essere sia temporanei che permanenti, utilizzati dalle aziende per presentare i propri prodotti o servizi ai potenziali clienti. Funzionano come dei cataloghi interattivi e contengono il numero minimo di articoli necessari per consentire ai clienti di visualizzare i modelli disponibili e trovare la taglia giusta. Questo approccio consente una gestione efficiente dell'inventario, eliminando la necessità di una previsione accurata della domanda locale e riducendo al minimo gli eccessi di scorte ed i ribassi forzati tipici dei negozi al dettaglio tradizionali. Inoltre, gli showroom richiedono meno venditori e meno spazio, e grazie alla possibilità per i clienti di esaminare i prodotti di persona, si riduce il rischio di resi. Mantenendo i vantaggi dei negozi al dettaglio tradizionali, come le opportunità di upselling<sup>13</sup> e cross-selling<sup>14</sup>, gli showroom riducono i costi associati alla gestione dei negozi offline.

---

<sup>13</sup> Upselling è una strategia di vendita che mira a persuadere il cliente a optare per una versione più costosa o migliorata del prodotto o servizio che intende acquistare. L'obiettivo è aumentare il valore della transazione, offrendo al cliente un'opzione che, sebbene più cara, porta maggiori benefici e soddisfa meglio le sue esigenze.

<sup>14</sup> Cross-selling è una tecnica di vendita che consiste nel suggerire al cliente prodotti o servizi aggiuntivi correlati a quello che sta acquistando. Questa strategia arricchisce l'esperienza d'acquisto, incrementa il valore totale della vendita e può migliorare la soddisfazione del cliente, fornendogli tutto ciò di cui potrebbe aver bisogno in relazione al suo acquisto principale.

I concept stores, collocati nelle aree più alla moda delle città, sono invece punti vendita altamente esperienziali che combinano diverse categorie merceologiche, come abbigliamento, accessori, cosmetici, elettronica di consumo, oggetti di design, libri, ecc. Oltre alla vendita di prodotti, offrono aree leisure come gallerie d'arte, caffetterie e persino bed and breakfast. Come i flagship store, l'obiettivo principale dei concept stores è di offrire al consumatore un'esperienza totale che va al di là del semplice atto di acquisto, mettendo in scena un mondo possibile costruito attorno ad uno stile di vita. Sono particolarmente adatti a brand con un posizionamento di prezzo elevato.

I department store sono grandi magazzini che offrono una vasta gamma di prodotti e servizi distribuiti su diversi reparti o "department". Ogni reparto è dedicato a una specifica categoria merceologica, come abbigliamento, accessori, cosmetici, elettronica, casa e giardino, e così via. Spesso, ogni reparto ha anche uno spazio fisico dedicato, come un piano intero dell'edificio. Un esempio classico è La Rinascente a Milano, che offre una vasta selezione di prodotti di lusso e di design distribuiti su più piani, ognuno dedicato a una categoria merceologica diversa.

A differenza dei concept store, che si concentrano sull'esperienza e sull'immagine di marca, i department store hanno una vocazione più commerciale e offrono una varietà di esperienze di shopping, sia edonistiche che utilitaristiche. Ciò significa che oltre a offrire una gamma ampia e diversificata di prodotti, forniscono anche servizi come punti ristoro, aree relax, spazi per eventi e così via, per rendere l'esperienza di shopping più completa e soddisfacente per i clienti. Un elemento innovativo interessante che può essere installato all'interno di un punto vendita, ma anche in luoghi pubblici, è il chiosco retail. Sono colonne interattive, disponibili 24 ore su 24, dotate di pannelli o tasti che consentono ai clienti di accedere ad una varietà di servizi e informazioni in modo rapido e senza bisogno di interazioni dirette con il personale. Un dato interessante è che “un chiosco interattivo (sia esso da interno che da esterno) è in grado di resistere agli urti e a condizioni meteorologiche avverse, sopportare sbalzi termici e temperature estreme, subire atti vandalici o l'uso prolungato senza deteriorarsi” (Blog Fida, 2022). Tra le loro funzionalità, vi è il self ordering, che permette ai clienti di effettuare ordini autonomamente, contribuendo così a ridurre i tempi di attesa e le code alle casse. Inoltre,

i chioschi facilitano la condivisione di informazioni sui prodotti disponibili e forniscono indicazioni di wayfinding, aiutando i clienti ad orientarsi all'interno del punto vendita. Oltre ai canali di vendita offline, le aziende possono entrare in contatto con i clienti anche attraverso canali di vendita online, ovvero piattaforme digitali che oltre a offrire una presenza costante e accessibile 24 ore su 24, permettono alle aziende di comunicare in modo efficace con il loro pubblico di riferimento, fornendo contenuti di valore e promuovendo iniziative pubblicitarie mirate. Sono numerosi i vantaggi che la vendita online offre alle aziende di moda, e verranno trattati nel prossimo capitolo specificatamente dedicato.

## **Capitolo III Brand di moda ed e-commerce**

### **1. E-commerce e commercio digitale**

L'e-commerce, noto anche come commercio elettronico, riguarda specificamente l'attività di comprare e vendere beni e servizi su Internet. Questo strumento è un sottoinsieme del commercio digitale e comprende varie componenti chiave.

Attraverso un e-commerce, i clienti possono esplorare e conoscere meglio i prodotti, da qualsiasi parte del mondo e in qualsiasi momento e ciò offre la possibilità ad aziende di qualsiasi dimensione di espandere il proprio business.

Da un lato esso include la vendita al dettaglio online, che si riferisce alle transazioni B2C (business-to-consumer) in cui i consumatori acquistano prodotti direttamente dai rivenditori online. Piattaforme come i siti web dei negozi e app di shopping permettono ai clienti di navigare, scegliere e comprare prodotti comodamente da casa. Dall'altro lato vi è la vendita all'ingrosso online, che copre le transazioni B2B (business-to-business). In questo contesto, le aziende acquistano prodotti da fornitori o produttori, utilizzando piattaforme digitali per gestire ordini di grandi quantità e logistica.

Le transazioni tra venditori e acquirenti possono essere facilitate tramite piattaforme di marketplace online Amazon ed eBay che forniscono uno spazio virtuale dove i prodotti di vari venditori possono essere esplorati e acquistati dai clienti, offrendo un'ampia gamma di prodotti e servizi e migliorando l'accessibilità per i consumatori.

Le piattaforme digitali offrono numerose opportunità agli imprenditori, tra cui la riduzione dei costi di avvio, la possibilità di raggiungere un pubblico globale e la comunicazione diretta con i potenziali clienti. Favoriscono la creazione di nuove iniziative imprenditoriali e start-up, trasformando il panorama economico globale e offrendo infinite possibilità per l'innovazione e la crescita. Internet, infatti, è un abilitatore e un motore consolidato di internazionalizzazione per le aziende di tutte le dimensioni, ma soprattutto per le piccole e medie imprese.

Nell'ambito e-commerce i pagamenti online rivestono un ruolo molto importante e comprendono vari metodi di pagamento elettronici come carte di credito, PayPal, Apple Pay, e altri sistemi di pagamento digitali. Questi metodi rendono le transazioni più rapide, sicure e convenienti, migliorando l'esperienza di acquisto per i clienti.

L'e-commerce va distinto dal commercio digitale che è invece un concetto molto più ampio poiché include tutte le attività commerciali e di gestione aziendale supportate dalle tecnologie digitali. Come affermato da Udo Rauch nel suo articolo intitolato "Digital commerce versus e-commerce: What's the difference?" (2021, mentre l'e-commerce si concentra sulle transazioni online di beni e servizi, il commercio digitale abbraccia una gamma molto più vasta di attività, ad esempio, il marketing digitale che sfrutta strumenti e piattaforme online per promuovere prodotti e servizi. Ciò include l'ottimizzazione per i motori di ricerca (SEO), il marketing sui motori di ricerca (SEM), il marketing sui social media e l'email marketing. Il commercio digitale include anche la gestione digitale della supply chain utilizzando tecnologie avanzate per ottimizzare e gestire l'intera catena di approvvigionamento. Questo comprende software per la gestione dell'inventario, logistica e tracciamento delle spedizioni, garantendo che i prodotti arrivino a destinazione in modo efficiente.

L'analisi dei dati è un'altra componente chiave del commercio digitale: attraverso la raccolta e l'analisi di grandi volumi di dati, le aziende possono prendere decisioni più informate, comprendere meglio i comportamenti dei clienti e prevedere le tendenze future.

Gli imprenditori online possono raccogliere efficacemente dati sui loro consumatori e utilizzare queste informazioni per migliorare i loro prodotti, aumentando così la soddisfazione dei clienti. La conoscenza approfondita del cliente è fondamentale per qualsiasi azienda, poiché offre una visione chiara delle percezioni dei consumatori e dei modi in cui i prodotti possono essere ulteriormente migliorati. Mentre le aziende tradizionali spesso spendono notevoli somme di denaro per raccogliere informazioni sui consumatori, gli imprenditori online possono ottenere queste informazioni con costi significativamente inferiori.

In quest'ambito va sottolineato anche il Customer Relationship Management (CRM) che si avvale di sistemi digitali per mantenere e migliorare le relazioni con i clienti. Questi sistemi raccolgono dati sui clienti, aiutano a personalizzare le interazioni e a costruire relazioni più solide e durature.

Infine, il commercio digitale include anche i sistemi digitali che hanno lo scopo di migliorare l'esperienza del cliente, anche nei negozi fisici. Questo può includere chioschi interattivi, app mobili per lo shopping, realtà aumentata e realtà virtuale, che trasformano il modo in cui i clienti interagiscono con i prodotti e i marchi.

### **1.1. Sviluppo dell'e-commerce durante la pandemia da COVID-19**

Il lockdown ha avuto un impatto significativo non solo sulla possibilità per i clienti di visitare i negozi fisici, ma anche sulla domanda generale di prodotti di moda. “Nei primi quattro mesi del 2021 nella moda si è registrato un livello della produzione inferiore del 25,6% rispetto al primo quadrimestre del 2019, anno pre Covid” (Confartigianato Imprese, 2021). Questa situazione ha avuto un impatto significativo su tutto il settore, lasciando molti commercianti incerti su come adattarsi ai nuovi comportamenti d'acquisto. Questo era dovuto alle limitazioni nelle occasioni di utilizzo di tali prodotti, come eventi e conferenze, che sono state sospese. Inoltre, la cessazione del turismo internazionale per lo shopping ha colpito duramente le vendite dei marchi di moda, soprattutto nel segmento del lusso, che dipende fortemente dai principali paesi di produzione e destinazione per i clienti.

I maggiori acquirenti provenienti da Cina, Stati Uniti, Germania, Regno Unito e Federazione Russa hanno ridotto notevolmente i loro spostamenti a causa del COVID-19, portando a una drastica diminuzione dei flussi turistici. Questo ha influenzato negativamente le vendite di molti marchi di moda che contavano sul turismo per una parte significativa del loro fatturato.

Secondo il report di McKinsey “The State of Fashion 2020”, oltre alle difficoltà di gestire le attività di vendita durante il lockdown, un'altra sfida cruciale per le aziende di moda, soprattutto quelle di lusso, è stata mantenere una connessione forte con i clienti.

La fedeltà dei clienti e gli investimenti fatti in passato per costruire relazioni solide rischiavano di essere vanificati. I marchi di moda di lusso, in particolare, si basano su un servizio clienti avanzato e sulla co-creazione del marchio, dove l'esperienza del cliente è centrale.

Le aziende di moda avevano già iniziato a investire in strategie di marketing digitale prima della pandemia, per rispondere alle esigenze dei nuovi clienti smart e offrire esperienze digitali innovative sia online che in negozio. Tuttavia, la pandemia ha modificato drasticamente il panorama competitivo, spingendo ulteriormente le aziende di moda a rivedere e rafforzare le loro strategie di marketing digitale per rimanere competitive.

Molti marchi hanno introdotto innovazioni per superare le barriere della distanza fisica e per rafforzare il coinvolgimento dei clienti. Queste innovazioni hanno permesso alle aziende di mantenere e persino migliorare il rapporto con i loro clienti, utilizzando tecnologie avanzate e strategie digitali per garantire che l'interazione restasse personale e coinvolgente nonostante la mancanza di contatto fisico. In questo modo, le aziende non solo hanno superato le difficoltà legate alla pandemia, ma hanno anche posto le basi per un futuro in cui il coinvolgimento digitale è cruciale per il successo.

Nell'articolo "How Italian Fashion Brands Beat COVID-19: Manufacturing, Sustainability, and Digitalization" a cura di Eleonora Di Maria, Marco Bettiol e Mauro Capestro (2023), vengono menzionati alcuni esempi di strategie digitali adottate dalle aziende di moda italiane durante il periodo della pandemia.

Giorgio Armani e Laura Biagiotti hanno sfruttato la tecnologia dello streaming live per trasmettere l'evento "Milano Moda Donna" consentendo ai clienti cinesi di seguire le sfilate in tempo reale. Inoltre, Armani ha avviato una collaborazione strategica con Yoox-Net-a-Porter per il progetto "Next Era", che integra completamente gli acquisti online e offline, offrendo un'esperienza di shopping senza soluzione di continuità.

Ferragamo ha introdotto uno showroom virtuale che include schede tecniche, foto e immagini interattive in versione 360° dei prodotti. Questo ambiente digitale, ospitato in

un cloud riservato e protetto, permette agli acquirenti di esplorare i prodotti in dettaglio e di fare scelte informate, replicando l'esperienza di un negozio fisico in un contesto virtuale sicuro.

LIR, che gestisce i marchi Geox e Diadora, ha implementato un sistema di appuntamenti online attraverso il proprio sito web, permettendo ai clienti di prenotare visite sicure, guidate e personalizzate nei negozi al dettaglio. Questo servizio ha aiutato a ridurre le preoccupazioni legate al COVID-19, garantendo al contempo un'esperienza di acquisto coinvolgente e personalizzata.

Durante la pandemia si sono anche svolti eventi come la Digital Fashion Week, organizzata dalla Camera Nazionale della Moda Italiana (CNMI), e l'Altaroma Digital Runway, svoltasi dal 15 al 17 settembre 2020, che sono stati progettati per eliminare le distanze fisiche tra i brand di moda e i loro potenziali clienti, siano essi business-to-business (B2B) o business-to-consumer (B2C).

Interessante è anche il progetto Pitti Connect ovvero una piattaforma avanzata in cui si svolgono showroom virtuali che permettono ai compratori di esplorare le collezioni in modo dettagliato e interattivo, e che offre anche la funzionalità di smart scouting<sup>15</sup>. La piattaforma facilita anche gli appuntamenti e gli incontri tra fornitori e compratori, oltre ad analizzare e monitorare i dati in tempo reale fornendo alle aziende informazioni preziose per ottimizzare le loro strategie di vendita e marketing.

Le tecnologie avanzate, come la realtà aumentata, che migliorano l'esperienza online del cliente, sono diventate fondamentali per superare le limitazioni dell'accesso ai

---

<sup>15</sup> Smart Scouting è una metodologia avanzata che utilizza tecnologie digitali e analisi dati per ottimizzare il processo di scouting, ossia l'individuazione e la valutazione di risorse, talenti, mercati o opportunità commerciali. Questa pratica è particolarmente rilevante in ambiti come lo sport, il business, il marketing e il reclutamento, dove l'efficacia e l'efficienza nella scoperta di nuovi talenti o opportunità possono avere un impatto significativo.

negozi fisici. Recenti ricerche indicano che i clienti sono più propensi ad acquistare online se dispongono di strumenti utili e piacevoli che facilitano il processo di acquisto.

In conclusione, il commercio online e la comunicazione sui social media hanno rivoluzionato il modo di vendere prodotti e interagire con i clienti, superando i limiti tradizionali della vendita al dettaglio. Durante la pandemia, queste modalità di vendita hanno ricevuto un'attenzione particolare, e, secondo studi condotti da istituzioni internazionali e professionisti del settore, le vendite di e-commerce sono cresciute in diversi paesi e per una vasta gamma di prodotti.

## 1.2. Il modello di export digitale

L'export digitale si riferisce all'e-commerce destinato ad un acquirente situato in un paese diverso da quello dell'impresa venditrice. In pratica, si tratta della compravendita di beni e servizi tra due soggetti situati in nazioni diverse. Tuttavia, l'export digitale non riguarda solo la conclusione del contratto di vendita online, ma include un ampio spettro di decisioni, attività e processi necessari per individuare i potenziali clienti esteri, vendere i prodotti e garantire la loro consegna, e questo approccio fa parte di una strategia più ampia di internazionalizzazione dell'impresa.



Figura 7: Schema del modello di export digitale  
Fonte: Digital Export Observatory del Politecnico di Milano, 2021

Il Digital Export Observatory del Politecnico di Milano ha proposto un modello di export digitale basato su sette pilastri che rappresentano l'insieme di scelte strategiche che un'azienda deve compiere quando intende vendere i propri prodotti online ad un acquirente estero. Questo modello è il più utilizzato in Italia per guidare le imprese nel processo di esportazione digitale e aiuta le aziende a focalizzarsi sui principali ambiti di analisi necessari per sviluppare una strategia efficace.

Il modello individua innanzitutto i diversi canali commerciali che l'azienda può adottare per collocare la propria offerta all'estero, e tra questi il sito web viene considerato il più impegnativo e difficile da adottare.

Gli store online vengono gestiti direttamente dall'azienda e possono essere personalizzati nel design e nella grafica, ospitando un numero illimitato di prodotti e schede dettagliate per ciascun servizio. Queste schede consentono di comunicare efficacemente i valori e i vantaggi dei prodotti, incentivando così le vendite e le aziende possono facilmente aggiungerne nuove, ampliando la loro offerta e aggiornando i dettagli in tempo reale. Questa flessibilità e accessibilità permettono ai brand di adattarsi rapidamente alle esigenze del mercato e alle preferenze dei consumatori, migliorando la loro presenza globale e incrementando le opportunità di vendita.

In alternativa, un'azienda può affidarsi ai marketplace ovvero piattaforme multimarca che aggregano online l'offerta di diversi venditori e che costituiscono una quota consistente dell'export digitale. Non acquistano merce per rivenderla, quindi non si assumono il rischio dell'inventario, ma svolgono un ruolo di intermediazione non commerciale, fungendo da vetrina e offrendo servizi alle aziende, come gestione dei pagamenti, consegna e magazzino. Esempi di marketplace includono Amazon, che opera sia nel B2C che nel B2B, Alibaba, Aliexpress, ecc...

Esistono marketplace nazionali o regionali e analizzare la presenza dei concorrenti può fornire utili indicazioni strategiche poiché se questi sono già presenti su un certo marketplace, è probabile che quel mercato sia interessante e redditizio. Inoltre, un articolo intitolato "Marketplace generalisti o specializzati" sul blog Palara sottolinea l'importanza di decidere se utilizzare un marketplace generalista o uno specializzato. I marketplace

generalisti offrono una vasta gamma di prodotti, mentre quelli settoriali sono focalizzati su una specifica categoria merceologica, attirando un pubblico mirato e specializzato, ad esempio Ebay è ideale per aziende specializzate in automotive, elettronica e collezionismo, mentre Etsy è perfetto per chi vende prodotti artigianali.

Anche i social network come Facebook e Instagram possono essere utilizzati come canali di vendita online. Facebook, ad esempio, dispone di un marketplace dedicato alla vendita rapida e semplice di articoli di diversa natura. Questo "mercato" virtuale permette di caricare foto dei prodotti, indicare il prezzo di vendita e la location dell'annuncio, facilitando così il processo di vendita.

Vanno anche menzionati i siti di vendite private, ovvero piattaforme online che organizzano campagne di vendita di breve durata, generalmente di pochi giorni o ore, proponendo prodotti di marchi noti a prezzi fortemente scontati. Queste aziende non si assumono il rischio dell'invenduto, poiché raccolgono gli ordini prima di acquistare i prodotti dai fornitori, basandosi su quanto ordinato dai clienti. Questo modello è popolare in molti paesi, in quanto consente ai consumatori di accedere a prodotti di alta qualità a prezzi più accessibili.

Può essere una strategia vincente per le aziende che vogliono promuovere nuovi prodotti testandoli sul mercato senza grandi rischi, smaltire rimanenze, raggiungere nuovi mercati e nuovi segmenti di clientela, facendo lead generation<sup>16</sup>. Tuttavia, il rischio associato a questo modello è la possibile svalutazione del brand, poiché vendere prodotti a prezzi molto scontati può portare i consumatori a percepire il marchio come meno esclusivo o di minor valore nel lungo termine. Un esempio di successo è Vip.com in Cina, che ha saputo sfruttare questo modello per attrarre una vasta clientela desiderosa di fare buoni affari. Grazie a questa strategia, Vip.com ha consolidato la sua posizione nel mercato e ha contribuito a rendere le vendite private un canale di vendita efficace.

---

<sup>16</sup> La lead generation è il processo di individuare e attirare potenziali clienti (o lead) per un'azienda, con l'obiettivo di convertirli in clienti effettivi. Questo processo è essenziale nelle strategie di marketing e vendite, poiché permette di creare un flusso continuo di opportunità commerciali.

Riferendosi all'anno 2021, “nel suo rapporto sugli utili del secondo trimestre, la piattaforma cinese di vendite flash di moda ha dichiarato che il suo fatturato ha raggiunto i 29,6 miliardi di yuan (4,59 miliardi di dollari), il volume lordo delle merci ha superato i 48,1 miliardi di yuan (7,41 miliardi di dollari) e l'utile netto ha raggiunto 1,5 miliardi di yuan (237 milioni di dollari), con un aumento dell'11,3 percento (The Business of Fashion, 2021).

Un'altra alternativa sono i retailer online ovvero aziende che, a differenza dei marketplace, acquistano merce per rivenderla direttamente ai consumatori finali. Possono utilizzare esclusivamente siti di e-commerce quindi essere retailer online puri, come ad esempio Zalando, oppure possono avere anche negozi fisici, come nel caso di Eataly. Un caso è anche Luisaviaroma, nato inizialmente come negozio fisico di moda, ha poi lanciato il suo sito e-commerce e poiché la crescita delle vendite online ha superato quella dei negozi fisici, l'azienda ha deciso di focalizzarsi quasi esclusivamente sul commercio elettronico.

Simona Ironico, nel suo libro intitolato “Fashion Management” (2014) afferma che nella scelta di un canale di vendita vi sono diversi elementi da considerare che influenzano il prezzo e le modalità di distribuzione dei prodotti.

Ad esempio, optare per un retailer comporta un cambiamento significativo nel prezzo che si può praticare dato che acquistano i prodotti per poi rivenderli, il che significa che l'azienda deve vendere a un prezzo inferiore rispetto a quello proposto al consumatore finale. Questo avviene perché il retailer deve applicare uno sconto per ottenere un margine di profitto sulla rivendita.

Quando si utilizza un marketplace, invece, l'azienda paga una commissione sulle vendite effettuate che varia in base al prezzo del prodotto e alla categoria merceologica. Alcuni marketplace, soprattutto quelli B2B come Alibaba, richiedono anche un canone fisso annuale che può ammontare a migliaia di euro per permettere alle aziende di essere presenti sulla piattaforma. Nei marketplace B2B, la vendita non è solo un semplice scambio, ma spesso coinvolge una negoziazione diretta tra venditore e acquirente durante la quale si discutono vari aspetti come quantità, prezzi e spese di trasporto.

Dal punto di vista delle operations, i vari canali di vendita possono differire notevolmente tra loro, influenzando diversi aspetti della gestione aziendale.

L'articolo intitolato "What is A Marketplace Model and How Does It Work?" a cura di William J. (2023) definisce il concetto di marketplace ed illustra i diversi meccanismi di funzionamento. In particolare, per quanto riguarda l'incasso, questo può avvenire in due modi: in alcuni marketplace, l'impresa incassa direttamente dai clienti, ricevendo il pagamento senza intermediari. In altri casi, è il marketplace che incassa il denaro dai clienti e successivamente trasferisce l'importo all'impresa, trattenendo una commissione per il servizio fornito.

La fatturazione può essere gestita direttamente dall'impresa, che emette le fatture ai clienti e si occupa delle responsabilità fiscali, oppure dal marketplace, che si incarica di emettere le fatture a nome dell'impresa, sollevandola da parte delle responsabilità amministrative.

Un altro aspetto critico è la gestione del magazzino. L'impresa può scegliere di gestirlo autonomamente, occupandosi della logistica, dell'inventario e delle spedizioni. In alternativa, può affidarsi al marketplace, come nel caso di Amazon, che offre servizi di gestione completa del magazzino, stoccando, imballando e spedendo i prodotti per conto dell'impresa.

Anche la spedizione può essere gestita internamente dall'impresa, coordinando la logistica e scegliendo i corrieri, oppure dal marketplace, che offre servizi di spedizione integrati, come Amazon FBA, dove Amazon si occupa di tutto il processo di consegna.

Infine, la creazione dei contenuti è un altro aspetto importante, come sottolinea William J. nell'articolo citato in precedenza. L'impresa può decidere di produrre i propri contenuti, incluse le foto e le descrizioni dei prodotti, investendo risorse interne per garantire materiale di qualità. Tuttavia, alcuni marketplace offrono servizi di creazione di contenuti, ad esempio Zalando che si occupa di fotografare i prodotti, garantendo uno standard elevato di presentazione sul sito.

Inoltre, la scelta di un determinato canale può essere influenzata anche dalla notorietà del brand: se questo non è molto conosciuto sarà preferibile rivolgersi ai marketplace investendovi in pubblicità e promozione, migliorando la visibilità e aiutando a costruire la fiducia dei consumatori.

Un secondo pilastro fondamentale sono i canali logistici e in quest'ambito sono cruciali alcuni aspetti, tra cui il luogo da cui viene consegnata la merce e la posizione dei magazzini. Se il prodotto necessita di un alto livello di servizio e una consegna rapida, avere un magazzino locale nel paese di destinazione può essere una soluzione efficace. Questo consente di ridurre i tempi di spedizione e migliorare l'efficienza del servizio offerto ai clienti.

Un'altra opzione sono i Transit Point, ovvero magazzini temporanei situati nel paese estero. “Il transit point è un tipo di impianto logistico in cui la merce viene stoccata temporaneamente, ed è attrezzato solo per il ricevimento e la spedizione rapida dei prodotti” (Blog Mecalux, <https://www.mecalux.it/blog/transit-point>). Questi punti di smistamento facilitano la consegna rapida ai clienti finali, utilizzando corrieri locali che possono gestire l'intero processo di consegna, dal magazzino al cliente.

La scelta tra un magazzino locale proprio e un Transit Point è guidata da diversi fattori. Il valore del prodotto è uno di questi: prodotti di alto valore possono giustificare l'investimento in un magazzino locale per garantire una consegna sicura e tempestiva.

Anche i volumi attesi giocano un ruolo importante: se si prevede di movimentare grandi quantitativi, un magazzino locale può essere più vantaggioso. Al contrario, per quantitativi limitati, un Transit Point può risultare più efficiente. Infine, anche la complessità e i vincoli normativi doganali possono influenzare questa decisione, infatti la gestione diretta di un magazzino locale può semplificare le operazioni doganali e ridurre i rischi di ritardi e complicazioni burocratiche.

Il terzo pilastro del modello da considerare sono i canali di comunicazione. Per far conoscere la propria offerta nei mercati esteri, è fondamentale utilizzare una combinazione di canali di marketing tradizionali offline e strumenti online, scelti in base

alle caratteristiche del paese di destinazione e del target di riferimento. Un approccio efficace può includere la personalizzazione del sito web per il mercato locale: ad esempio Luisaviaroma ha un sito disponibile in 11 lingue diverse, con un team dedicato per ciascun paese. Ogni versione linguistica del sito ha un editor che crea contenuti specifici per il mercato di riferimento, supportato da un country manager che coordina le attività nel paese.

Il quarto pilastro è costituito dai sistemi di pagamento che comprendono l'insieme di procedure e strumenti utilizzati per trasferire denaro tra acquirente e venditore. La scelta del sistema di pagamento più adatto dipende da vari fattori, inclusi le abitudini del paese e le preferenze dei consumatori locali, ad esempio, in alcuni paesi, l'uso delle carte di credito è ampiamente diffuso e considerato normale, mentre in altri è meno comune. Inoltre, la questione della valuta è cruciale: ritornando all'esempio di Luisaviaroma, la piattaforma permette ai clienti di visualizzare i prezzi nella valuta locale, ma effettua le fatturazioni solo in quattro valute diverse. Questo può semplificare le operazioni finanziarie, ma richiede un'attenta gestione delle conversioni di valuta.

Nel modello un altro pilastro essenziale sono le fonti di finanziamento: per avviare qualsiasi progetto, inclusi quelli legati all'internazionalizzazione digitale, è necessario disporre delle risorse finanziarie adeguate a coprire sia l'investimento iniziale che i costi operativi continui. In Italia, negli ultimi anni, sono state sviluppate diverse proposte di finanziamento, contributi e agevolazioni destinate alle imprese che desiderano investire nell'internazionalizzazione, compresa quella digitale.

Non va inoltre trascurata l'importanza dei sistemi legali poiché le imprese che intendono vendere online all'estero devono seguire attentamente una serie di procedure di natura legale, doganale e contrattuale. Alcuni mercati esteri possono presentare delle barriere all'ingresso per cui è necessario che l'azienda disponga di specifiche autorizzazioni, regolamentazioni o certificazioni. A livello europeo, esistono regolamenti comunitari che forniscono un quadro normativo chiaro, ma a livello internazionale possono emergere sfide aggiuntive. Nei mercati esteri, soprattutto quelli più esotici e lontani, possono sorgere difficoltà legate alla comprensione e all'applicazione delle

normative locali, e anche se esistono contratti tipici standardizzati per facilitare le transazioni internazionali, la complessità legale può aumentare con la diversità culturale e giuridica dei paesi.

Le problematiche legate alle dogane rappresentano un'altra sfida significativa, in quanto possono rallentare la consegna del prodotto e aumentare i costi operativi. Inoltre, vi è il rischio di contraffazione e copia dei marchi, che può danneggiare la reputazione del brand e comportare perdite finanziarie.

Infine, un ultimo pilastro da considerare nel modello di export digitale sono gli aspetti organizzativi, che includono sia la cultura aziendale verso l'espansione internazionale, sia lo sviluppo di competenze specifiche all'interno dell'organizzazione.

In primo luogo, è essenziale promuovere una cultura aziendale orientata all'internazionalizzazione, che valorizzi l'apertura verso nuovi mercati e favorisca la collaborazione tra team interfunzionali. Questo può richiedere un cambio di mentalità all'interno dell'azienda, promuovendo la flessibilità, l'adattabilità e la volontà di affrontare nuove sfide.

In secondo luogo, è fondamentale sviluppare competenze specifiche per gestire con successo l'espansione internazionale. Questo può includere l'assegnazione di ruoli chiave, come un export manager specializzato nell'export tradizionale offline e un e-commerce manager dedicato allo sviluppo delle vendite online verso i mercati esteri. Questi professionisti devono collaborare strettamente per integrare le strategie di vendita online e offline e massimizzare le opportunità di crescita sui mercati internazionali.

Tuttavia, le piccole imprese possono incontrare difficoltà nell'affrontare questi aspetti organizzativi. Spesso, mancano delle risorse e delle competenze necessarie per pianificare e gestire con successo l'espansione internazionale. In questi casi, è importante cercare supporto esterno, come consulenti specializzati o partner commerciali internazionali, che possono fornire l'esperienza e le risorse necessarie per affrontare con successo l'internazionalizzazione.

## **2. E-commerce nel settore moda**

L'e-commerce dei prodotti moda è uno dei segmenti più dinamici e in rapida crescita nel panorama del commercio digitale. Questo settore comprende la vendita di vestiti, accessori e calzature tramite piattaforme online.

Il mercato globale del fashion e-commerce è in costante espansione: come indicato nel “Fashion E-Commerce Global Market Report 2024” della Business Research Company, nel 2024 è prevista una crescita fino a 905,62 miliardi di dollari, partendo dagli 821,19 miliardi di dollari nel 2023, con un tasso di crescita annuale composto (CAGR) del 10,3%. L'adozione sempre maggiore di acquisti online da parte dei consumatori e la continua innovazione nelle tecnologie di vendita e marketing stanno alimentando questa crescita.

Il “Fashion E-Commerce Global Market Report 2024” indica inoltre che il traffico sui siti di e-commerce di moda è fortemente influenzato anche dall'uso di dispositivi mobili, con il 77% del traffico proveniente da smartphone e tablet. Questo indica l'importanza di avere piattaforme ottimizzate per dispositivi mobili per garantire un'esperienza utente fluida e coinvolgente.

L'articolo “The development of digital commerce in the fashion industry: The typology of emerging designers in London” di Galina Gornostaeva (2023), studia come la moda si sia trasformata radicalmente negli ultimi anni, con la digitalizzazione che ha rivoluzionato l'intero settore.

Gli ultimi anni hanno visto un'accelerazione della trasformazione digitale nel settore della moda, con il mercato online che continua a crescere. Secondo Statista, i ricavi derivanti dalla vendita online di abbigliamento, calzature e accessori moda negli Stati Uniti dovrebbero raggiungere i 205 miliardi di dollari nel 2022, con proiezioni di crescita fino a quasi 300 miliardi di dollari entro il 2025 (Forbes, 2022).

Secondo l'articolo menzionato precedentemente gli stilisti stanno abbracciando fusioni tra canali online e fisici per creare una catena del valore che si estende su scala

nazionale e internazionale. Infatti, nonostante l'ascesa dei social media nella promozione dei prodotti di design, ciò non sempre si traduce in una maggiore visibilità online per i designer o in un aumento del valore complessivo. I grandi rivenditori che mantengono una diversificazione dei canali rimangono una parte fondamentale dell'industria della moda.

Durante la pandemia da coronavirus, i modelli di business digitali hanno acquisito ancora maggiore importanza come supporto per la sopravvivenza e la ripresa dell'industria della moda. La digitalizzazione ha aperto nuove opportunità per i piccoli imprenditori, consentendo loro di raggiungere direttamente clienti nazionali e internazionali, dando vita a una nuova generazione di marchi "born-global", "Instafamous" e "digital-first" (Sherman, 2019).

I marchi born-global sono ideati fin dall'inizio per operare a livello internazionale. Anziché svilupparsi inizialmente su scala locale, utilizzano strumenti digitali per accedere subito ai mercati globali, abbattendo le barriere geografiche e consentendo una presenza internazionale sin dai loro primi giorni.

Un altro fenomeno che è emerso è quello dei marchi "Instafamous". Questi brand guadagnano notorietà e successo principalmente attraverso i social media, come Instagram. Grazie a contenuti visivi accattivanti e al coinvolgimento di influencer, questi marchi riescono a costruire rapidamente un vasto seguito online. La loro crescita è spesso virale, alimentata dall'interazione continua con la loro comunità digitale, che si traduce in una base di clienti fedeli.

Infine, vi sono i marchi "digital-first", che operano quasi esclusivamente in ambiente digitale. Tutte le loro operazioni, dalla produzione alla vendita, sono concepite per funzionare al meglio online. Utilizzano l'e-commerce, il marketing digitale e l'analisi dei dati per ottimizzare l'esperienza del cliente e personalizzare le loro offerte, riuscendo così a raggiungere un pubblico globale con costi relativamente contenuti.

Tuttavia, nonostante tutti questi progressi nell'industria della moda, i marchi di alta gamma e lusso sono stati lenti nell'adottare modelli di business digitali, continuando a basarsi su capacità tradizionali di innovazione e rarità.

Ciò nonostante, l'adozione di tecnologie digitali può fornire un chiaro percorso verso il successo commerciale, permettendo alle imprese di evolvere la loro proposta di valore, trovare finanziamenti e raggiungere nuovi mercati esteri. Il d-commerce (Shah, 2024) ha il potenziale per migliorare significativamente il vantaggio competitivo di un'azienda, influenzando la sua visibilità, efficienza operativa e relazioni con i clienti. Inoltre, la trasformazione digitale offre nuove opportunità di creazione di valore attraverso l'automazione, l'individualizzazione e l'interazione diretta con i consumatori.

In un negozio online i clienti partecipano a varie attività collaborative come discutere, commentare, fare domande e condividere le loro esperienze. Questo viene considerato un processo di co-creazione e aiuta l'organizzazione a generare valore per i propri servizi e a migliorare l'esperienza del cliente (Payne et al., 2008). Permette ai clienti di sentirsi parte integrante del processo di sviluppo del prodotto o servizio, fornendo feedback diretti che possono guidare miglioramenti e innovazioni. Questo approccio non solo arricchisce l'offerta dell'azienda, ma aumenta anche la soddisfazione e la fidelizzazione dei clienti, creando un ciclo virtuoso di miglioramento continuo basato sulla collaborazione attiva tra clienti e azienda.

L'articolo "The development of digital commerce in the fashion industry: The typology of emerging designers in London" di Galina Gornostaeva (2023) menziona anche l'"headless commerce ovvero un modo di costruire i siti di e-commerce in cui la parte che i clienti vedono e con cui interagiscono (il front-end) è separata dalla parte che gestisce tutte le funzioni e i dati dietro le quinte (il back-end).

L'headless commerce sta rivoluzionando il settore della moda, offrendo nuove opportunità per migliorare l'esperienza del cliente, aumentare la flessibilità e velocizzare l'innovazione. Dal punto di vista dell'omnicanalità, grazie a questo sistema i clienti possono vivere un'esperienza di acquisto coerente su tutti i canali, inclusi siti web, app

mobili, negozi fisici, social media e assistenti vocali, facilitando l'integrazione tra i vari touchpoints.

Nell'e-commerce tradizionale, il sistema è monolitico: il frontend, ovvero la parte visibile agli utenti come il sito web, e il backend, che gestisce operazioni come l'inventario e i pagamenti, sono strettamente integrati. Questo approccio permette una gestione unificata, dove tutte le componenti sono collegate e lavorano insieme in modo coerente. Tuttavia, questo tipo di struttura può risultare meno flessibile, poiché ogni modifica o aggiornamento richiede interventi che coinvolgono sia il frontend che il backend, limitando le possibilità di personalizzazione e adattamento rapido alle nuove esigenze o tendenze del mercato. Un esempio è Shopify, una piattaforma di e-commerce che fornisce una soluzione completa per la creazione e gestione di negozi online. Offre strumenti per la personalizzazione del frontend attraverso temi predefiniti e app integrate, ma mantiene il frontend e il backend strettamente collegati. Ideale per piccoli e medi negozi online che cercano una soluzione integrata senza la necessità di sviluppare soluzioni altamente personalizzate.

Le piattaforme headless consentono di aggiornare e personalizzare facilmente i contenuti per diversi segmenti di clientela. Ad esempio, è possibile presentare diverse collezioni o stili a seconda delle preferenze e del comportamento dell'utente. Ciò permette di ottenere una maggiore velocità, flessibilità e agilità poiché i marchi possono lanciare rapidamente nuove collezioni, promozioni o esperienze di shopping senza dover riprogettare l'intero sistema, e questo è fondamentale per rimanere competitivi in un settore dove le tendenze cambiano rapidamente.

Infine, l'headless commerce offre la possibilità di scalare indipendentemente il front-end e il back-end: questo significa che il sito può crescere o ridursi facilmente in base alle necessità. Ad esempio, durante il periodo natalizio, quando molte più persone stanno facendo acquisti, il sito deve essere in grado di gestire un aumento del traffico senza rallentarsi o bloccarsi. In poche parole, è come avere un negozio dove si possono facilmente aggiungere casse (front-end) o spazio in magazzino (back-end) senza che si

influenzino a vicenda ovvero se il negozio è più affollato, si possono aprire più casse senza dover costruire un nuovo magazzino.

### **3. Problematiche dell'e-commerce**

Vendere online tramite e-commerce offre molte opportunità, ma comporta anche diverse sfide e problematiche che le imprese devono affrontare.

Alcune di queste, ad esempio, sono relative al sito web che deve essere localizzato e tradotto non solo linguisticamente, ma anche culturalmente, per adattarsi ai diversi contesti dei mercati internazionali, e ciò richiede un'attenta cura dei contenuti e delle immagini per assicurare che risuonino con il pubblico di destinazione. “Adattando i siti web per rispettare i valori e le preferenze culturali, le aziende possono colmare le lacune culturali, mostrando rispetto e comprensione per le comunità locali. Questa efficace misura di marketing crea relazioni più solide tra aziende e clienti in vari contesti culturali” (Blog Linguise, 2024, <https://www.linguise.com/it/blog/guida/localizzazione-del-sito-web/>).

Inoltre, l'assistenza clienti deve essere multilingue e disponibile in vari fusi orari per garantire un supporto efficace ai clienti di tutto il mondo. La stabilità del sito è altrettanto importante, per evitare tempi di inattività che potrebbero danneggiare la reputazione del marchio e causare perdite di vendite, ed il suo design deve essere adattivo e intuitivo, garantendo una navigazione senza intoppi per tutti gli utenti, qualunque sia il dispositivo che utilizzano e qualunque sia il loro paese di provenienza.

Anche la gestione dei feedback e delle recensioni dei clienti può rappresentare un tema a cui porre attenzione poiché influenza le decisioni di acquisto degli altri utenti e la reputazione di un'azienda. Gestire le recensioni in modo efficace può aiutare le aziende a mantenere una reputazione positiva ed a costruire la fiducia dei consumatori, come rispondere in modo professionale e cortese può contribuire a mitigare eventuali situazioni negative dimostrando agli utenti che l'azienda si preoccupa genuinamente della loro esperienza.

L'articolo sul sito Statista intitolato "E-commerce returns in Europe - statistics & facts" di Chevalier S. (2024) evidenzia un'altra problematica che comporta la vendita online ovvero il costo dei resi e della logistica, soprattutto nel settore della moda. L'offerta di resi gratuiti e tempi di restituzione estesi è una pratica spesso utilizzata per conquistare i clienti, come nel caso della piattaforma Yoox. Tuttavia, questa politica porta ad un aumento dei resi, con molti clienti che ordinano più taglie dello stesso capo d'abbigliamento per assicurarsi la vestibilità perfetta e poi restituendo il resto. Questo comporta non solo costi aggiuntivi per la gestione dei resi, ma anche un impatto ambientale negativo dovuto agli spostamenti superflui delle merci.

Anche se le politiche di reso stanno cambiando e diventando meno generose, la logistica rimane comunque un aspetto critico. Le piattaforme e-commerce che promettono consegne in tempi rapidi e in molteplici paesi devono affrontare costi aggiuntivi per il trasporto e devono mantenere magazzini in diverse aree geografiche per soddisfare le esigenze dei clienti in modo efficiente.

Sempre nell'ambito dell'e-commerce di prodotti di moda, come sottolineato dall'articolo "The Keys to Abandoned Cart Recovery and Reducing Lost Sales" sulla piattaforma BigCommerce (<https://www.bigcommerce.com/articles/ecommerce/abandoned-carts/>) , una delle sfide più rilevanti è rappresentata anche dal tasso di abbandono del carrello ovvero la percentuale di utenti che aggiungono prodotti al carrello sul sito web senza poi completare l'acquisto. In altre parole, rappresenta il rapporto tra il numero di carrelli abbandonati e il numero totale di carrelli creati durante un determinato periodo di tempo.

Un tasso di abbandono del carrello elevato può indicare problemi nell'esperienza utente, e ciò rende necessario che il sito web sia più intuitivo, facile da navigare, carichi le pagine velocemente e che il processo di acquisto non richieda troppi passaggi. È importante anche che le politiche di reso siano chiare e trasparenti: ad esempio introdurre le opzioni di resi gratuiti può ridurre l'incertezza associata all'acquisto online.

Per ridurre il tasso di abbandono del carrello può anche essere necessario offrire diverse opzioni di pagamento più flessibili tra cui i pagamenti rateali.

L'articolo di BigCommerce citato in precedenza evidenzia inoltre che spesso le aziende per contrastare questo problema mettono in atto strategie di remarketing, raggiungendo i clienti che hanno abbandonato il carrello e incoraggiandoli a concludere l'acquisto, e questo, ad esempio, tramite annunci mirati sui social media, e-mail personalizzate o notifiche push.

È necessario considerare anche un problema: i vantaggi che la digitalizzazione e l'e-commerce possono portare alle aziende che operano nel settore moda sono oggettivamente limitati a causa della natura tangibile dei prodotti. A differenza di altre industrie culturali come la musica o il cinema, dove il prodotto può essere facilmente consegnato e consumato online, nel settore della moda, la fisicità dei capi d'abbigliamento impedisce una trasformazione digitale radicale e le aziende di moda devono trovare modi innovativi per adattarsi al mondo digitale senza compromettere l'esperienza tangibile e sensoriale che i consumatori cercano.

Inoltre, vendere online, implica anche che un'azienda debba interfacciarsi con un numero molto elevato di concorrenti che offrono prodotti simili o identici e per questo diventa essenziale elaborare strategie che differenzino dalla massa, per mantenere una certa rilevanza e attrarre clienti.

Un altro problema è quello relativo alle frodi nei pagamenti online, dato dalla natura anonima del mondo virtuale in cui gli individui possono nascondere la propria identità e la loro posizione e l'accesso globale a Internet consente ai truffatori di operare da qualsiasi parte del mondo. In particolare, la consegna istantanea di beni digitali consente agli autori di frodi di acquisire facilmente il prodotto, pagarlo con carte di credito rubate o falsificate e scomparire rapidamente. Questa tendenza è evidente soprattutto tra i commercianti di beni digitali, dove le transazioni fraudolente rappresentano una quota significativa del totale.

Per affrontare queste sfide, le aziende devono adottare misure preventive robuste, come la verifica dell'identità dei clienti, l'implementazione di sistemi di monitoraggio delle transazioni sospette e l'uso di tecnologie avanzate di autenticazione dei pagamenti. Inoltre, la collaborazione con fornitori di servizi di pagamento affidabili e l'educazione

dei clienti sulla sicurezza delle transazioni online possono contribuire a mitigare il rischio di frodi e proteggere la sicurezza finanziaria delle aziende e dei consumatori.

La sicurezza informatica e la protezione della privacy dei dati sono aspetti critici nell'ambiente digitale, specialmente nel settore dell'e-commerce. Gli utenti devono sentirsi fiduciosi nell'inserire informazioni personali e finanziarie sui siti web, e le aziende devono adottare misure rigorose per garantire la sicurezza e la riservatezza dei dati dei clienti.

Le imprese online devono implementare robuste politiche e procedure di sicurezza informatica per proteggere i dati sensibili dei clienti da minacce come hacker, frodi e violazioni della sicurezza. Ciò può includere l'uso di crittografia dei dati, firewall avanzati, sistemi di rilevamento delle intrusioni e autenticazione a più fattori per garantire che solo utenti autorizzati possano accedere alle informazioni sensibili.

Inoltre, è fondamentale rispettare le normative sulla privacy dei dati, come il GDPR (General Data Protection Regulation) in Europa, che stabilisce regole rigorose per la raccolta, l'elaborazione e la conservazione dei dati personali dei cittadini europei. Le aziende devono garantire la conformità a tali normative e adottare misure per garantire la protezione dei dati dei clienti in conformità con le leggi e i regolamenti applicabili.

#### **4. Ruolo dei social media nell'e-commerce delle imprese di moda**

Il Global Digital Report 2024, pubblicato da We Are Social in collaborazione con Meltwater, mette in evidenza l'importanza dei social media nella vita delle persone in tutto il mondo.

Un'attività che accomuna quasi tutti gli utenti della rete è l'uso di app di chat e messaggistica. Secondo i dati del report, ben il 94,7% degli utenti Internet, tra i 16 e i 64 anni, dichiara di aver utilizzato almeno uno di questi servizi negli ultimi 30 giorni. L'utilizzo dei social network, seppur leggermente inferiore, è comunque estremamente

diffuso, con il 94,3% degli intervistati che afferma di aver utilizzato una piattaforma di social media nello stesso periodo.

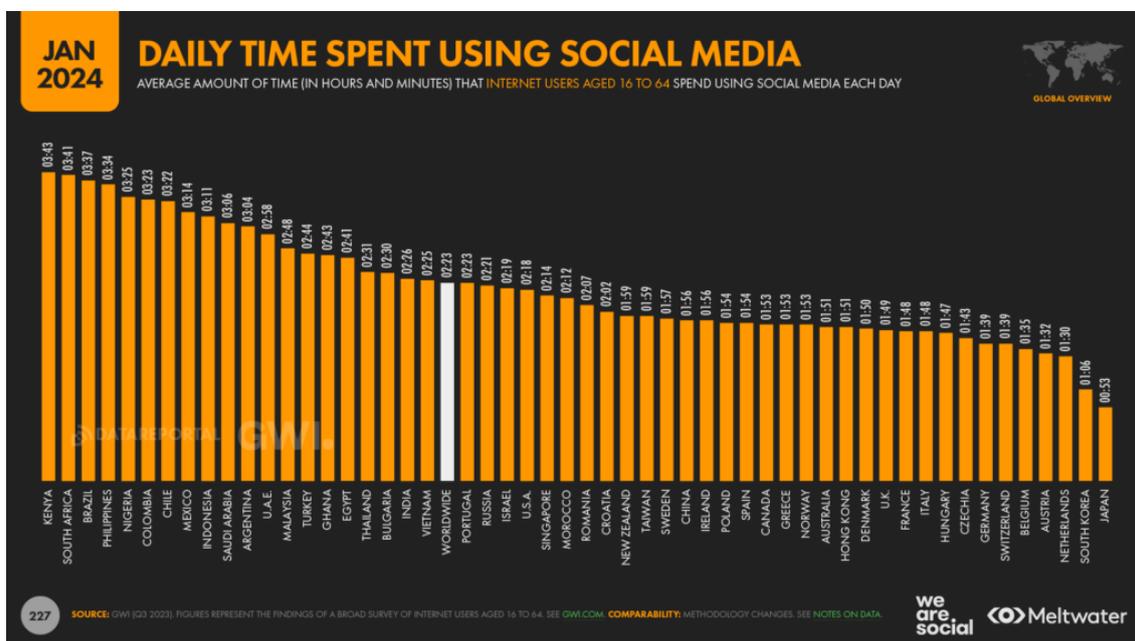


Figura 8. Tempo di utilizzo giornaliero dei social media  
Fonte: Global Digital Report 2024, We are social.

Le statistiche più recenti non riguardano solo il crescente numero di utenti di Internet, ma anche l'aumento del tempo che trascorrono online.

Secondo il Global Digital Report 2024, l'utente medio trascorre 2 ore e 23 minuti al giorno sui social media, tuttavia, questa cifra rappresenta una leggera diminuzione di 8 minuti al giorno rispetto all'anno precedente. Nonostante ciò, il tempo complessivo dedicato alla navigazione online e ai social media resta elevato, dimostrando come la nostra dipendenza dalle piattaforme digitali continui a crescere.

Gli utenti che passano più tempo sui social provengono da paesi come il Kenya, Sudafrica, Brasile e Filippine, questo anche perché i social media offrono una piattaforma economica e efficace per la comunicazione e l'interazione sociale, particolarmente importante in contesti dove le distanze geografiche possono essere significative e le alternative di comunicazione possono essere costose.

In Giappone, il minor tempo trascorso sui social media rispetto ad altri paesi può essere spiegato da diversi aspetti culturali e comportamentali. La cultura giapponese valorizza la privacy personale e la separazione tra vita online e offline, che limita l'adozione diffusa dei social media. Inoltre, gli impegni intensi nello studio e nel lavoro tendono a occupare gran parte del tempo delle persone, riducendo le opportunità per l'uso prolungato dei social media.

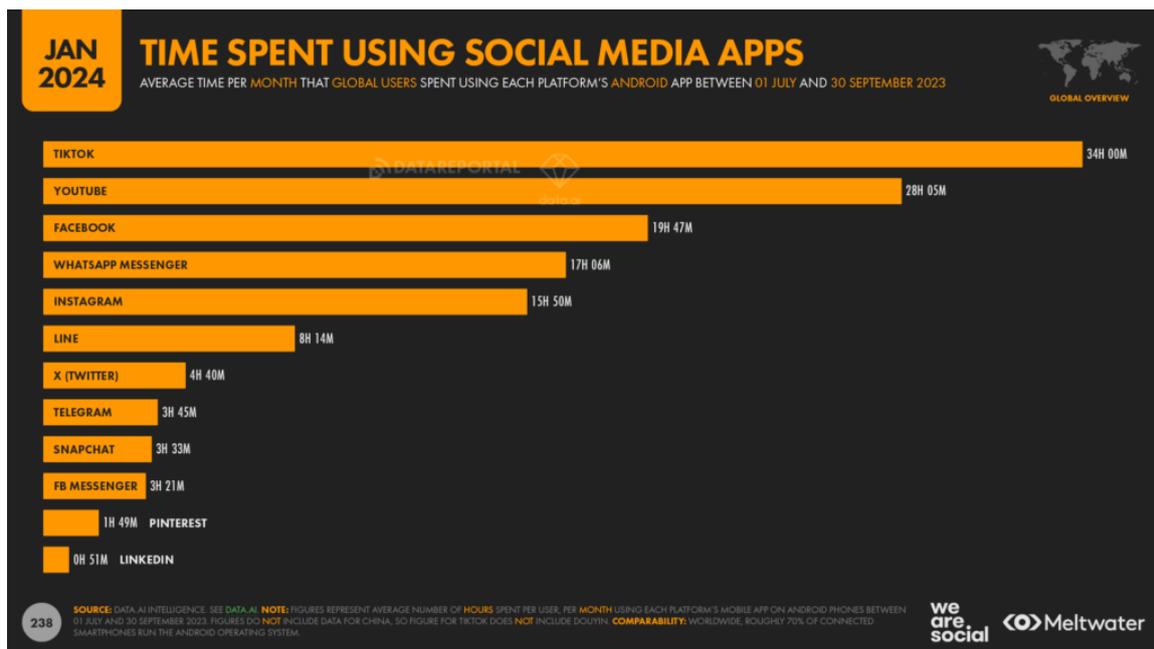


Figura 9. Tempo medio mensile speso sulle app di social media dagli utenti mondiali  
Fonte: Global Digital Report 2024, We are social.

Come indicato nello stesso report, gli utenti utilizzano in media 6,7 piattaforme social diverse ogni mese. TikTok ha conquistato la posizione di rilievo, registrando il tempo medio più alto per utente tra tutte le piattaforme social, con una media di 34 ore al mese, equivalenti a più di un'ora al giorno. Al secondo posto troviamo YouTube, con gli utenti Android che trascorrono circa 28 ore mensili sull'app. Anche se non tra i primi posti per quanto riguarda il tempo di utilizzo, Instagram è la piattaforma preferita dagli utenti e ha recentemente superato WhatsApp, con il 16,5% degli utenti Internet tra i 16 e i 64 anni che considerano Instagram come la loro piattaforma social preferita, contro il 16,1% che preferisce WhatsApp.

All'inizio, i social media sono stati sviluppati principalmente per uso personale e per facilitare la connessione tra amici, familiari e comunità. Tuttavia, ben presto, i marchi

hanno riconosciuto l'immenso potenziale che queste piattaforme offrivano per avvicinarsi ai consumatori.

Rappresentano uno strumento essenziale per la promozione di un brand di moda. Sfruttando la vasta portata e l'interattività delle piattaforme social, le aziende possono aumentare la loro visibilità, connettersi con i consumatori e stimolare le vendite. Le aziende possono utilizzare i social media per raccontare la loro storia, mostrare i valori del brand e comunicare in modo diretto con i propri seguaci. Utilizzando foto, video e messaggi accattivanti, possono creare un'esperienza coinvolgente che risuona con il loro pubblico di riferimento.

Alcune piattaforme social offrono la possibilità di creare annunci a pagamento con un livello di targeting estremamente preciso e questo permette ai marchi di raggiungere esattamente il loro pubblico ideale con messaggi altamente personalizzati.

I social media possono essere strumenti estremamente efficaci per fare ricerche di mercato grazie alla loro capacità di raggiungere un vasto pubblico e raccogliere dati in tempo reale. Utilizzando strumenti di social listening<sup>18</sup>, le aziende possono tracciare discussioni, menzioni e sentimenti legati al loro settore o prodotti, identificando così interessi emergenti e aree di preoccupazione.

Inoltre, analizzare le prestazioni dei contenuti e quali ottengono più interazioni (like, condivisioni, commenti) può fornire indicazioni su cosa interessa maggiormente al pubblico. Questo può aiutare le aziende a ottimizzare le loro strategie di contenuto e a comprendere meglio le preferenze dei consumatori.

Il social listening è utile anche per individuare le nuove tendenze di un settore. Ad esempio, tramite gli hashtag popolari si identificano i nuovi trend e gli argomenti di

---

<sup>18</sup> Social listening è la pratica di monitorare le conversazioni sui social media e altre piattaforme online per raccogliere informazioni su ciò che le persone dicono riguardo a un brand, un prodotto, un'industria, o temi specifici.

interesse dei consumatori, e ciò può guidare l'azienda nello sviluppo di prodotti e nelle strategie di marketing.

Alcuni social media, tra cui Instagram e Facebook, offrono funzionalità integrate per creare e distribuire sondaggi, permettendo di raccogliere feedback diretti dai consumatori in modo rapido ed economico. I sondaggi possono anche riguardare, ad esempio, la scelta tra diversi prodotti da lanciare sul mercato, e i clienti possono votare quello che preferiscono, alimentando il processo di co-creazione, quindi avendo un ruolo nelle attività creative dell'azienda. Questo contribuisce alla creazione di un senso di appartenenza al brand ed intensifica la relazione con il pubblico.

I dati demografici e psicografici disponibili sulle piattaforme social possono essere utilizzati per segmentare il pubblico e capire meglio le loro preferenze e comportamenti. Queste informazioni possono essere cruciali per creare campagne di marketing mirate.

I social media, infine, possono essere utili per osservare le attività dei concorrenti e quindi capire quali strategie stanno adottando, quali prodotti promuovono e come interagiscono con i loro clienti. Questo offre spunti preziosi per identificare opportunità e minacce nel mercato.

È importante sottolineare che i social media rivestono un'importanza cruciale per le aziende di moda che intendono vendere online per diversi motivi. Innanzitutto, essi permettono di amplificare la visibilità e la notorietà del marchio. Le piattaforme come Instagram, Facebook, TikTok e Pinterest consentono di raggiungere un vasto pubblico globale, presentare collezioni, raccontare la storia del brand e costruire una presenza online forte e riconoscibile.

Inoltre, i social media facilitano l'engagement e l'interazione diretta e immediata con i clienti. Le aziende possono rispondere a commenti, domande e feedback in tempo reale, creando un dialogo continuo con il proprio pubblico, aumentando il coinvolgimento dei clienti, facendoli sentire parte della community del brand.

Come viene approfondito nell'articolo intitolato "Social Media Marketing: cos'è, come si fa e quali vantaggi porta alla tua azienda" sul sito Digital4 (2022, <https://www.digital4.biz/marketing/social-media-marketing-cos-e-come-farlo-vantaggi/>), i social media sono ideali per il marketing visivo e la condivisione di contenuti creativi. Piattaforme come Instagram e Pinterest permettono di mostrare lookbook, backstage delle sfilate, campagne pubblicitarie e contenuti generati dagli utenti, ispirando i clienti e invogliandoli all'acquisto.

Collaborare con influencer è un'altra strategia efficace. Gli influencer possono raggiungere un vasto pubblico e influenzare le decisioni di acquisto dei loro follower, aumentando la credibilità del marchio e attirando nuovi clienti. L'influencer marketing nel settore della moda è diventato un pilastro essenziale per le strategie di promozione dei brand. Gli influencer, con la loro capacità di raggiungere e coinvolgere un vasto pubblico, offrono una piattaforma efficace per aumentare la visibilità, migliorare la reputazione e stimolare le vendite.

L'azienda quando deve selezionare un influencer per promuovere i propri prodotti deve considerare diversi fattori, tra questi, non solo il numero di followers, ma anche il tasso di engagement che permette di valutare quanto attivamente gli utenti partecipano ai post attraverso interazioni come like, commenti, condivisioni, visualizzazioni, e clic sui link. Questo tasso viene calcolato dal rapporto tra il numero totale di interazioni ed il numero totale di followers o visualizzazioni, se si tratta di contenuti video, ed indica l'efficacia dell'influencer nel coinvolgere il proprio pubblico. Oltre alla quantità, è importante valutare la qualità delle interazioni. Commenti significativi e discussioni autentiche sono preferibili a semplici like o commenti generici.

L'influencer deve inoltre rispecchiare i valori e l'immagine del brand e deve incarnarne lo stile, la filosofia e la missione, assicurando una certa coerenza nel messaggio che trasmette. È essenziale che l'influencer abbia un pubblico simile a quello del brand in termini di età, interessi, stile di vita e preferenze. Questo aumenta la probabilità che la promozione raggiunga i consumatori giusti.

Non meno importante è la qualità dei contenuti pubblicati dall'influencer che deve essere elevata, sia per quanto riguarda i video che le immagini. L'influencer selezionato deve avere anche la capacità di creare contenuti originali, adottando un approccio innovativo e creativo.

Infine, va considerata anche la professionalità dell'influencer e la sua disponibilità a collaborare e a rispettare le tempistiche imposte dal brand. Per questo scopo è utile verificare il comportamento del personaggio in campagne precedenti con altri brand e il feedback, valutando anche la capacità che ha avuto nel generare vendite o aumentare la brand awareness.<sup>19</sup>

Le piattaforme social forniscono anche una quantità enorme di dati sui comportamenti e le preferenze dei clienti. Le aziende possono utilizzare strumenti di analisi per monitorare le performance delle campagne, comprendere quali contenuti funzionano meglio e adattare le loro strategie di conseguenza. Questi dati sono preziosi per ottimizzare le attività di marketing e migliorare l'esperienza del cliente.

Inoltre, i social media offrono diverse possibilità per promuovere prodotti e vendite poiché le aziende possono lanciare campagne pubblicitarie mirate, offrire sconti esclusivi ai follower e creare eventi speciali come live shopping, stimolando le vendite e incentivando i clienti a fare acquisti direttamente attraverso le piattaforme social. Infatti, si parla anche di s-commerce, o social commerce, ovvero una forma di commercio elettronico che combina gli elementi del commercio online con quelli dei social media, consentendo agli utenti di acquistare prodotti direttamente dalle piattaforme social senza dover lasciare l'applicazione o il sito web.

Infine, costruire una community attorno al marchio è essenziale per la fidelizzazione dei clienti. Le aziende, attraverso i social media, possono creare un senso di appartenenza e di condivisione tra i clienti, organizzando concorsi, lanciando hashtag

---

<sup>19</sup> Il grado di riconoscimento e familiarità che i consumatori hanno con un marchio, determinato da quanto facilmente essi possono identificare il marchio e associarlo ai suoi prodotti o servizi

dedicati e incoraggiandoli a condividere le loro esperienze con il marchio, aumentando il senso di community e la fedeltà al brand.

Nel libro "Conference Proceedings Trends in Business Communication 2020" a cura di Peter Schneckleitner, Wolfgang Reitberger, Alexandra Brunner-Sperdin e Andre Haller (2021), viene evidenziato come le aziende possano sfruttare i social media per espandersi nei mercati esteri, considerandoli una risorsa fondamentale per raggiungere nuovi clienti, aumentare la consapevolezza del brand e facilitare l'ingresso in nuovi mercati. Piattaforme come Facebook, Instagram e LinkedIn offrono un mezzo efficace per stabilire connessioni, coinvolgere gli utenti e creare relazioni con gli stakeholder, sia nel contesto B2C che B2B.

Internet, e in particolare i social media, sono diventati strumenti cruciali per l'internazionalizzazione delle imprese, soprattutto per le piccole e medie imprese (PMI), come evidenziato da Luigi Bidoia nel suo articolo intitolato "Dalla globalizzazione per spaccettamento alla globalizzazione per differenziazione: le opportunità per le PMI" (2019). Questi strumenti consentono alle aziende di superare le barriere geografiche e culturali, raggiungendo un pubblico globale con costi relativamente bassi.

La natura interattiva dei social media consente un dialogo diretto tra clienti, fornitori e altri attori della rete, come distributori, influencer e rappresentanti dei media. Questo coinvolgimento può migliorare la visibilità delle aziende esportatrici e favorire la costruzione di relazioni durature con i clienti. È importante considerare le differenze territoriali quando si utilizzano i social media per l'esportazione. Le strategie di marketing sui social media possono variare a seconda del mercato di destinazione, tenendo conto delle preferenze culturali e delle dinamiche locali. Tuttavia, nonostante i vantaggi offerti dai social media, secondo gli autori è importante che le aziende non cadano nella "trappola della virtualità" e trascurino l'importanza di una presenza fisica nei mercati esteri. Le imprese devono bilanciare l'uso dei social media con altre strategie di marketing e distribuzione per massimizzare il loro successo internazionale.

## 5. Il caso Fashion Nova

Fashion Nova è un'azienda di fast fashion fondata a Los Angeles nel 2006 da Richard Saghan e da suo fratello, che precedentemente lavoravano nel negozio di abbigliamento del padre. L'idea di Saghan era quella di cogliere un'opportunità nel mercato della moda: la mancanza di brand che offrirono vestiti alla moda a prezzi convenienti, ispirandosi alle ultime tendenze della moda e alle celebrità.

Prima di trasformarsi in un gigante dell'e-commerce, Fashion Nova operava principalmente attraverso negozi fisici ed i primissimi che furono aperti si trovavano a Panorama City e a Montebello, entrambi a Los Angeles.

Nel corso del tempo, Saghan ha riconosciuto il potenziale del commercio elettronico e ha deciso di espandere il business online, lanciando il sito e-commerce nel 2013. Ad oggi il brand possiede solamente 5 punti di vendita fisici, un numero esiguo poiché opera principalmente online.

Nel 2016 è stata lanciata la collezione Fashion Nova Curve, dedicata ad una clientela dalle taglie forti per abbracciare il tema dell'inclusività ed estendere il brand ad un pubblico più ampio. Per lo stesso motivo nel 2018 è stata introdotta anche la linea di abbigliamento maschile.

L'articolo del New York Times: "Why Do You Think Your Fashion Nova Jeans Are Such a Steal?" a cura di Kitroeff Natalie (2019), include alcune parti di un'intervista a Richard Saghan che fanno emergere la sua visione alla base del brand.

Cresciuto in una famiglia di imprenditori nel settore dell'abbigliamento, Saghan ha appreso sin da giovane l'importanza di offrire valore ai clienti lavorando nei negozi di moda di suo padre. Nel 2006, ha aperto il primo negozio Fashion Nova a Los Angeles, ma ha ben presto notato che stava perdendo terreno rispetto ai negozi online che offrivano gli stessi prodotti.

Saghan si rese conto che per avere successo con un sito di e-commerce, doveva trovare un modo per attirare l'attenzione delle persone. Fu così che decise di sfruttare

Instagram come principale strumento di marketing per Fashion Nova. Iniziò a pubblicare foto dei suoi capi più popolari indossati da modelle, creando un'immagine accattivante del brand. Ma la vera svolta arrivò quando notò che molti clienti dei suoi negozi già condividevano foto di sé stessi indossando gli abiti di Fashion Nova su Instagram.

Saghian capì immediatamente il potenziale di questa dinamica e iniziò a collaborare direttamente con questi clienti influenti, offrendo loro prodotti gratuiti in cambio di promozione sui loro profili. Questo approccio non solo ha permesso a Fashion Nova di raggiungere un pubblico più ampio, ma ha anche creato un forte senso di comunità intorno al marchio. La strategia si è dimostrata vincente, portando a un rapido aumento di followers e a un'esplosione della visibilità di Fashion Nova sui social media. Prima di lanciare il sito, la pagina Instagram aveva sessanta mila followers e Saghian ha ammesso che continuava a rimandare perché non pensava che le vendite tramite sito web avrebbero avuto molto successo, e invece è andato tutto sold out nel primo weekend.

"Molti dei miei concorrenti hanno team che lavorano su un budget tutto il giorno e sono ossessionati dai margini di profitto", afferma Saghian nell'intervista, aggiungendo: "Non voglio concentrarmi su questo adesso. Credo che finché ci concentriamo nel fornire il miglior prodotto al miglior prezzo e nel consegnarlo rapidamente al nostro cliente,



Figura 10 Campagna 2020 del marchio Fashion Nova  
Fonte: [Fashion-Nova-Campaign.jpg \(800x420\) \(thefashionisto.com\)](https://www.thefashionisto.com/fashion-nova-campaign.jpg)

continueremo a crescere. Adesso il focus è portare quante più persone possibile sulla piattaforma."

Fashion Nova iniziò ad adottare l'affiliate marketing come strategia principale: l'azienda collabora con affiliati, che in questo caso sono personaggi famosi o influencer, per promuovere i suoi prodotti. Gli affiliati guadagnano una commissione per ogni vendita o azione (come un clic o una registrazione) generata attraverso i loro sforzi di marketing. Questo modello si basa su un accordo in cui l'affiliato riceve un link tracciabile unico, che viene utilizzato per monitorare il traffico e le vendite derivanti dalle loro promozioni.

La strategia di Saghian portò gradualmente Fashion Nova dal margine di internet al mainstream. Il marchio iniziò a essere menzionato in canzoni hip-hop e nel 2017 le vendite aumentarono di circa il 600%. Nello stesso anno Fashion Nova è stato il marchio di moda più cercato su Google, superando giganti del lusso come Louis Vuitton, Versace, Givenchy e molti altri.

Una delle collaborazioni più significative fu con Cardi B, la star rap vincitrice di un Grammy, la quale ha dichiarato in precedenza che il brand le offre 20.000 dollari al mese per indossare il marchio e pubblicarlo ai suoi milioni di follower. La cantante ha lanciato anche due collezioni con Fashion Nova, la prima delle quali, composta da 82 modelli, si è esaurita poche ore dopo il lancio.

Inoltre, durante la pandemia di COVID-19, Fashion Nova e Cardi B annunciarono l'iniziativa filantropica "Fashion Nova Cares with Cardi B". Fino al 20 maggio 2020, l'iniziativa prevedeva la donazione di 1.000 dollari ogni ora, per un totale di 1 milione di dollari, per aiutare le persone in difficoltà durante la crisi.

Saghian, inoltre, rivelò al The Cut, che fa parte del New York Magazine, che un singolo post di Kylie Jenner, che iniziò a collaborare con Fashion Nova nel 2016, poteva generare 50.000 dollari in vendite.

Fashion Nova nel tempo ha accumulato milioni di follower su Instagram, e in qualsiasi momento vi sono abbastanza persone che navigano sul suo sito web da riempire un'arena di basket, ha dichiarato Saghian. Per mantenere vivo l'interesse dei clienti, Fashion Nova introduce più di mille nuovi stili ogni settimana, grazie a una vasta rete di

fornitori locali in grado di rispondere rapidamente alle richieste del marchio. "Se mi veniva in mente un concetto di design la domenica sera, il lunedì pomeriggio avevo già un campione," ha spiegato Saghian, sostenendo di aver trasformato il fast fashion in ultra-fast fashion.

Il team di design e acquisti di Fashion Nova collabora con oltre 1.000 produttori. Durante i mesi estivi, l'80% dei vestiti viene prodotto a Los Angeles, mentre nei mesi più freddi, l'80% viene prodotto all'estero. Grazie alla collaborazione con produttori basati a Los Angeles, Fashion Nova può ottenere campioni pronti entro 24 ore dalla creazione del concetto. Dopo 48 ore, gli articoli sono pronti per essere fotografati su modelle, che lavorano in ufficio dal lunedì al venerdì per posare con i 600 articoli che Fashion Nova rilascia ogni settimana. I pezzi vengono poi pubblicati online con nomi facili da cercare, come "Netflix and Chill Set," nella sezione dei nuovi arrivi e i clienti possono iscriversi alla newsletter per essere avvisati quando i capi tornano disponibili. I nuovi pezzi, pronti una o due settimane dopo la loro concezione, solitamente si esauriscono in pochi giorni, a volte ore. In base alle prestazioni dell'articolo, vengono poi riassortiti, ripetendo il ciclo.

L'obiettivo di Saghian è anche quello di rendere i vestiti facilmente accessibili. Oltre ad essere molto economici, con la maggior parte degli articoli che costano meno di 50 dollari e con promozioni o codici sconto sempre disponibili, la spedizione rapida è un aspetto fondamentale per lui. Fashion Nova, che spedisce anche a livello globale, offre la spedizione in due giorni per tutti gli ordini nazionali. Inoltre, per gli acquirenti che vivono entro un raggio di 40 miglia da Los Angeles, se ordinano entro le 13:00, l'ordine viene consegnato lo stesso giorno tramite Postmates. Fashion Nova accetta metodi di pagamento tradizionali, oltre a PayPal e Amazon Pay.

Fashion Nova ha guadagnato un seguito considerevole grazie ai suoi jeans, venduti a circa 35 dollari, principalmente prodotti negli Stati Uniti con un denim elasticizzato che abbraccia perfettamente fianchi e vita, particolarmente adatti per donne con fisici a clessidra. Questi jeans hanno non solo fidelizzato molti clienti, ma hanno anche ispirato alcuni ex sostenitori a diventare concorrenti, come nel caso di Khloé Kardashian, che

prima indossava i jeans di Fashion Nova, successivamente ha lanciato una linea di jeans simili con Good American denim, venduti a circa 150 dollari.

Saghian aveva inizialmente l'obiettivo di aprire 100 negozi in tutti gli Stati Uniti, ma ha scoperto che lanciare un negozio fisico richiede uno sforzo molto maggiore rispetto all'incremento delle vendite online. Invece di sviluppare sedi fisiche, Saghian e il suo team concentrano le loro energie su Instagram, pubblicando ogni 30 minuti durante il giorno e interagendo con i clienti, solitamente di età compresa tra i 16 e i 35 anni, in un linguaggio familiare e amichevole, focalizzandosi sul bisogno della generazione millennial di essere visti, ascoltati e validati. Chiamando i suoi clienti #NovaBabes o #NovaStars, Fashion Nova mette "mi piace" e commenta ogni post in cui i clienti taggano foto di loro stessi indossando i prodotti, e talvolta ripubblica queste immagini sul proprio account.

### **5.1 Problemi con la legge**

Nell'articolo intitolato "Why Do You Think Your Fashion Nova Jeans Are Such a Steal?" di Natalie Kitroeff (2019), viene illustrato come dietro al successo di Fashion Nova si nasconda un aspetto negativo: molte delle sue linee di abbigliamento sono assemblate da una forza lavoro negli Stati Uniti che viene pagata salari illegalmente bassi. Le fabbriche, spesso gestite in modo informale e con dipendenti senza documenti, pagano cifre che possono scendere fino a \$2,77 l'ora, violando regolarmente le leggi sul salario minimo federale.

Nel dicembre 2019, il Department of Labor (DOL) degli Stati Uniti ha accusato alcuni dei fornitori di Fashion Nova di violare le leggi sul salario minimo e sugli straordinari, affermando che i lavoratori nelle fabbriche che producevano abbigliamento per Fashion Nova venivano pagati pochi dollari l'ora quindi ben al di sotto del salario minimo legale.

Questi lavoratori, spesso immigrati privi di documenti, lavoravano in condizioni difficili e venivano sottopagati. Fashion Nova ha dichiarato di non essere a conoscenza delle violazioni e ha affermato di lavorare per migliorare la trasparenza nella propria

catena di approvvigionamento. Tuttavia, l'accusa ha sollevato preoccupazioni significative riguardo all'etica del lavoro e alla responsabilità sociale dell'azienda.

L'accusa di sfruttamento della manodopera ha avuto un impatto negativo sull'immagine di Fashion Nova, spingendo l'azienda a prendere misure per affrontare queste questioni e garantire migliori condizioni di lavoro lungo la sua catena di fornitura.

Nonostante le indagini e le sanzioni del Dipartimento del Lavoro degli Stati Uniti, Fashion Nova continua a sfruttare un sistema di produzione che sembra simile a quello degli sweatshop<sup>20</sup>, sfruttando le vulnerabilità della forza lavoro locale. Il marchio non possiede direttamente le fabbriche ma lavora attraverso intermediari, distanziandosi così dalla responsabilità diretta sui pagamenti ai lavoratori.

Il modello di business di Fashion Nova si basa anche sull'uso intensivo dei social media per promuovere rapidamente e massicciamente i suoi prodotti, mantenendo costantemente aggiornati i feed degli influencer e dei clienti. Questa strategia non solo ha contribuito alla crescita esponenziale del marchio, ma ha anche sollevato interrogativi sulla sostenibilità delle pratiche produttive e sulla giustizia sociale nel settore della moda.

Nel gennaio 2022, la Federal Trade Commission (FTC) ha risolto una controversia con Fashion Nova, accusando l'azienda di aver impedito la pubblicazione delle recensioni negative sul proprio sito web. Amber Lee, l'avvocato principale del caso, ha espresso la speranza che questa azione mandi un messaggio chiaro ad altre aziende che potrebbero essere tentate di adottare pratiche simili. Secondo la FTC, le pratiche sleali o ingannevoli che violano il FTC Act danneggiano i consumatori, privandoli di feedback onesti e creando un'ingiustizia nel mercato del commercio online.

---

<sup>20</sup> Uno "sweatshop" è un termine inglese che si riferisce a una fabbrica o un ambiente di lavoro dove le condizioni sono estremamente povere e spesso illegali. Questi luoghi sono caratterizzati da bassi salari, lunghe ore di lavoro senza adeguati compensi per le ore straordinarie, condizioni di lavoro insalubri e pericolose, e spesso sfruttano lavoratori vulnerabili come immigrati senza documenti o minori. L'espressione "sweatshop" deriva dall'inglese "sweat" (sudore) e "shop" (negozio), indicando un ambiente in cui i lavoratori sono sottoposti a sfruttamento estremo per produrre beni a basso costo.

Lee ha sottolineato che questa è stata la prima volta che la FTC ha contestato un'azienda per la soppressione delle recensioni negative. In passato, la FTC aveva citato in giudizio aziende come Sunday Riley Modern Skincare per recensioni false, ma il caso contro Fashion Nova riguardava specificamente il nascondere recensioni negative o con poche stelle. La denuncia ha rivelato che Fashion Nova utilizzava un sistema di recensioni di terze parti che pubblicava automaticamente recensioni a quattro e cinque stelle, trattenendo quelle con meno stelle per approvazione. Tra il 2015 e il 2019, Fashion Nova non ha mai approvato centinaia di migliaia di recensioni con meno stelle. A seguito della denuncia, Fashion Nova è stata condannata a pagare 4,2 milioni di dollari e le è stato proibito di travisare le recensioni dei clienti in futuro.

## **Capitolo IV Creazione di un brand di moda online: un caso applicativo**

### **1. Introduzione al caso applicativo**

Considerando l'evoluzione del panorama della moda e l'espansione sempre più significativa del digitale e dell'e-commerce, è fondamentale esplorare i passaggi e gli elementi chiave necessari per creare e far crescere un brand di moda online. Attraverso l'analisi di un caso applicativo, è possibile comprendere meglio come un'idea creativa possa trasformarsi in un marchio di successo nel mercato contemporaneo.

L'impresa X offre capi di abbigliamento femminili, in particolare capispalla, abiti sia da giorno che da sera, pantaloni e gonne, progettati per enfatizzare le silhouette con tagli aderenti, che sappiano adattarsi a qualunque tipologia di fisico. Per rendere questo possibile è fondamentale la ricerca e selezione dei tessuti, in particolare si prediligono tessuti con una alta percentuale di fibre elastiche per garantire un comfort ottimale e un adattamento perfetto alle forme del corpo.

Il pubblico di destinazione dei prodotti dell'impresa X è composto da donne di tutte le età, provenienti da ogni angolo del mondo, ma con una forte rappresentanza italiana data l'origine dell'azienda.

L'impresa X ha intenzione di essere presente esclusivamente su canali di vendita online che le permettono di raggiungere il suo pubblico in tutto il mondo senza sostenere i costi fisici di un negozio. Valuta però di inserire anche qualche canale offline, se ritenuto necessario, nel caso in cui le vendite crescano esponenzialmente nel corso degli anni e nel caso in cui il pubblico di destinazione lo richieda. Inizialmente le vendite avverranno, quindi, esclusivamente tramite canali online, nello specifico tramite whatsapp, nei primissimi periodi, e poi tramite sito web proprio. Quest'ultima decisione viene preferita rispetto alle vendite tramite marketplace che non permetterebbero all'azienda di curare l'aspetto visivo e di presentazione dei prodotti, come la gestione del rapporto con i clienti e l'esperienza a loro proposta, poiché quasi tutto viene gestito dalla piattaforma.

Vendere online ha enormi vantaggi, infatti, un numero crescente di start-up nasce ormai nel mondo digitale, vendendo direttamente ai consumatori senza intermediari e quindi contenendo i costi e offrendo prodotti di alta qualità a prezzi più convenienti rispetto ai rivenditori tradizionali.

Avviare e gestire un negozio online è generalmente meno costoso rispetto a un negozio fisico, poiché non è necessario affittare o mantenere spazi fisici. Inoltre, il personale può lavorare da remoto, riducendo i costi operativi associati ad un'infrastruttura fisica. È possibile anche consentire al personale di lavorare in modalità flessibile, adattando gli orari di lavoro alle esigenze del negozio online, ad esempio garantendo una copertura del servizio clienti durante i picchi di traffico online.

L'azienda può decidere di utilizzare strumenti e software per automatizzare i processi ripetitivi, come l'elaborazione degli ordini, il monitoraggio delle spedizioni e la gestione dell'inventario, riducendo la necessità di manodopera e liberando il personale che può quindi dedicarsi a compiti più strategici.

Gestire un'attività online permette anche di monitorare più facilmente l'operato dei dipendenti. Ad esempio, per quanto riguarda il team che gestisce il servizio clienti online, si possono monitorare metriche come la velocità di risposta, la risoluzione dei problemi e la soddisfazione del cliente. Tramite i dati raccolti dalle metriche si può ottenere un feedback che evidenzia se i risultati sono positivi o se il personale potrebbe migliorare il proprio lavoro, identificando esigenze di formazione.

Un altro vantaggio molto importante è che, con una presenza online, un'azienda può raggiungere potenziali clienti in tutto il mondo, superando i confini geografici dei negozi fisici e ampliando notevolmente le opportunità di vendita. A differenza di un negozio fisico, che è vincolato a una posizione specifica e a un determinato bacino d'utenza, un negozio online è accessibile 24 ore su 24 e può attirare visitatori da qualsiasi fuso orario, offrendo una flessibilità che consente all'azienda di servire una clientela diversificata.

L'impresa X potrebbe decidere di offrire servizi personalizzati per distinguersi dalla concorrenza, creare legami emotivi con i clienti e aumentare la fedeltà dei clienti. Questi servizi non solo soddisfano le esigenze individuali dei clienti, ma aumentano anche il valore percepito del brand e forniscono dati preziosi sui clienti per migliorare ulteriormente l'offerta di prodotti e servizi.

L'impresa X potrebbe adottare in futuro numerose alternative per personalizzare l'esperienza di shopping del cliente, una di queste è il Virtual Try-On ovvero una tecnologia che consente agli utenti di provare virtualmente abiti, accessori, trucco o altri prodotti tramite dispositivi digitali come smartphone, tablet o computer. Utilizzando realtà aumentata (AR), intelligenza artificiale (AI) e tecniche di visualizzazione 3D, questa tecnologia sovrappone immagini o modelli digitali dei prodotti all'immagine dal vivo dell'utente o alle sue foto oppure anche all'avatar personalizzato, simulando l'effetto del prodotto come se fosse indossato o applicato nella realtà.

Uno dei problemi quando si acquistano capi online è rappresentato dalla difficoltà nell'immaginare la vestibilità del capo sul proprio corpo, oltre che dalla scelta della taglia.

La prima conseguenza è il grande numero di resi che, oltre a danneggiare l'esperienza del cliente, sono molto impattanti in termini di costi e di inquinamento.

La tecnologia di Try-On virtuale è la prossima evoluzione del settore moda potenziata dalla realtà aumentata. Questa tecnologia consente a chiunque di provare un prodotto, indipendentemente da chi sia o dove si trovi.

Diversi marchi, tra cui Gucci e Prada, hanno già da tempo integrato sui loro e-commerce servizi di Virtual Try-On per gli accessori. Quest'anno Valentino, attraverso l'app Wanna Wear, permette di provare in realtà aumentata gli abiti della collezione autunno/inverno 2023.

Un'ulteriore idea molto interessante è costituita da un sistema in cui il cliente inserisce manualmente le sue misure sul suo account personale del sito web, il quale

genera un avatar personalizzato con le caratteristiche fisiche della cliente, la quale può anche personalizzarne a piacimento l'aspetto come capelli, occhi, colore della pelle ecc..

Nella fase di acquisto di un capo, in particolare nel momento della selezione della taglia, il cliente confronta le misure delle varie taglie con il proprio avatar e un sistema automatizzato consiglierà la taglia più adatta. Il sistema dovrebbe essere abbastanza intelligente da considerare anche il tessuto con cui è realizzato il capo poiché alcuni materiali come quelli elasticizzati si adattano di più al corpo rispetto ad altri più rigidi.

Considerando anche questo, il sistema individua se il capo può adattarsi perfettamente o è necessario effettuare delle modifiche specificando quali. Ad esempio, un abito in taglia small è adatto ad una determinata cliente, ma per essere completamente perfetto dovrebbe essere qualche centimetro più stretto in vita (modifica che viene spesso effettuata nei fisici a clessidra).

Il sistema consiglia al cliente questa modifica, e sarà lei/lui a decidere se applicarla e quindi cliccherà "accetta" sull'icona della modifica che troverà sul suo avatar che indossa il capo. L'azienda fornirà la possibilità di effettuare questo tipo di modifiche chiedendo un piccolo costo aggiuntivo, ma ciò permetterà al cliente di ricevere il capo già perfettamente adatto al proprio corpo senza impegnarsi personalmente in un secondo momento nel cercare un laboratorio sartoriale che esegua queste modifiche.

Questo servizio risolve la delusione che molte clienti riscontrano quando ricevono a casa il capo che non vedevano l'ora di indossare e che magari avevano ordinato giusto in tempo per un evento, per poi scoprire che deve essere modificato.

Inoltre, va anche sottolineato che per vari motivi il corpo di una persona può cambiare nel tempo. Per questo motivo la cliente deve aggiornare periodicamente le misure inserite sul suo account, in modo che il capo si adatti alla sua fisicità di quell'esatto momento. L'azienda si assume la responsabilità nel caso in cui il capo, e le sue eventuali modifiche, non calzi a pennello, ma questo solo se la cliente ha aggiornato recentemente le sue misure nell'account personale, ad esempio, senza aver fatto passare più di un mese.

In questo caso l'azienda offre la possibilità di resi e modifiche del capo gratuiti, altrimenti la responsabilità sarà della cliente, che dovrà risolvere il problema a sue spese.

Questo servizio abbraccia il tema dell'inclusività, per cui ciascuno non deve rientrare obbligatoriamente in determinati canoni e taglie, e quindi non è la persona che deve adattarsi alle taglie standard ma deve essere il contrario, quindi, è il capo che deve essere modificato poiché deve adattarsi perfettamente alla fisicità del cliente, che è unica e differisce da soggetto a soggetto.

Sempre legato a questo tema, è importante che sulla pagina del capo, per ciascuna taglia selezionata vi sia la relativa foto del capo indossato da una modella che ha quella determinata taglia. Quindi se la cliente sta selezionando una taglia XL, la foto sulla pagina del capo deve ricaricarsi ed essere modificata in una foto con una modella che indossa una taglia XL, e lo stesso deve accadere per ogni taglia che viene selezionata. Spesso le ragazze plus size non riescono ad immaginare il capo addosso ad una fisicità come la loro perché nelle foto trovano sempre la stessa modella, che spesso ha una taglia S.

Capita spesso ad alcune clienti di trovare su un sito un capo che le ha colpite particolarmente, ma non sono sicure di acquistarlo perché non sanno come indossarlo e con cosa abbinarlo. L'azienda potrebbe offrire sul sito la possibilità, quando si apre la pagina di un capo, di visualizzare una sezione con tutti gli abbinamenti consigliati con quel capo insieme ad altri capi del negozio online. Questo non solo risolve il dubbio della cliente e riduce l'incertezza nel suo acquisto ma favorisce il cross-selling<sup>21</sup>, spingendola ad acquistare anche altri prodotti e aumentando le entrate del brand.

Ultimamente stanno spopolando le consulenze di armocromia in cui ad una persona vengono associati dei colori che la valorizzano maggiormente, suddivisi in stagioni. Questo influenza le scelte di acquisto del cliente che sulla base della propria stagione

---

<sup>21</sup> Cross selling, o vendita incrociata, è una strategia commerciale in cui un'azienda offre prodotti o servizi complementari ai clienti durante o dopo l'acquisto iniziale. L'obiettivo è aumentare le vendite e migliorare l'esperienza del cliente suggerendo articoli che completano o arricchiscono il prodotto o servizio principale che stanno acquistando.

sceglierà determinati colori nell'abbigliamento e nel make up. Per rendere questo processo più semplice, il sito web del brand dovrebbe offrire una sezione intitolata "armocromia" in cui vengono raggruppati tutti i capi per colore, in particolare per stagione, attirando il target di clientela attento a questo nuovo aspetto.

Anche il lavoro della consulente d'immagine sta assumendo sempre più rilevanza. Le donne amano indossare dei capi che le valorizzino in base alla loro forma corporea che può essere a clessidra, a mela, a pera, a triangolo invertito, a diamante e a goccia. Ad ogni forma vengono associate alcune caratteristiche del capo come la fantasia, il taglio, la lunghezza e il volume, che meglio le si addicono, e quindi l'azienda potrebbe anche pensare di inserire un'altra sezione sul sito che consiglia alle clienti i capi più adatti sulla base della loro forma corporea, offrendo una sorta di servizio di consulenza d'immagine. Questo andrebbe ad ampliare il target di clientela includendo anche le donne che coglierebbero favorevolmente questo servizio.

Il marketing esperienziale, noto anche come marketing delle esperienze o engagement marketing, è una strategia di marketing che si focalizza sulla creazione di esperienze coinvolgenti e memorabili per i consumatori. Piuttosto che limitarsi a promuovere un prodotto o servizio attraverso messaggi tradizionali, il marketing esperienziale mira a coinvolgere direttamente i consumatori, facendoli interagire con il marchio in modi unici e significativi.

Al giorno d'oggi sta diventando sempre più rilevante l'esperienza legata ad un determinato prodotto piuttosto che il prodotto in sé. Il brand di moda deve cercare quindi di vendere non solo capi ma anche esperienze legate a quei capi.

Un'idea potrebbe essere quella di suddividere i vari prodotti di abbigliamento in collezioni che vengono lanciate su cadenza, ad esempio, bimestrale, quindi più frequentemente delle collezioni standard che vengono presentate ogni sei mesi, e questo per mantenere attivo l'interesse dei clienti e non cadere nella monotonia. Le collezioni devono seguire dei temi ben precisi, traendo ispirazione, ad esempio, da diverse culture, epoche e paesi. Una collezione che rappresenta accuratamente lo stile del brand potrebbe

ispirarsi all'antico Egitto, in particolare alla figura di Cleopatra, il cui vestiario rifletteva la sua autorità e la sua sofisticatezza, qualità che il marchio vuole trasmettere.

Per il lancio della collezione è importante la realizzazione di un video promozionale, dove vengono ricreate delle scene che raccontano una storia, rimanendo fedele al tema a cui si ispirano i capi, i quali vengono indossati da modelle che devono entrare nella loro parte, come delle attrici. L'obiettivo principale è trasmettere sensazioni ed emozioni al pubblico, e questo tramite un video professionale di elevata qualità contenente immagini e canzoni che creano una realtà suggestiva, in cui è possibile immergersi.

Il video deve diventare virale quindi deve essere promosso su tutte le piattaforme social, condiviso e ricondiviso, rimanendo impresso nella mente del pubblico. Chi incontra una persona che indossa un capo del brand deve saper riconoscere che quel capo fa parte di quella determinata collezione, e questo tramite il ricordo connesso al video promozionale.

Il video può anche essere trasmesso sui canali tv ma, poiché vi è un limite di durata per gli spot pubblicitari televisivi, potrebbe essere incluso un codice QR nello spot che può essere scansionato con lo smartphone per accedere alla versione integrale del video. Il QR può anche collegare gli spettatori a contenuti esclusivi, promozioni speciali, pagine di prodotti, o persino esperienze di realtà aumentata.

Inoltre, eventuali negozi fisici futuri, potrebbero includere degli schermi all'interno delle vetrine in cui il cliente, premendo un pulsante dall'esterno, può avviare il video promozionale relativo ai capi della collezione in corso, esposta nella vetrina. Questo permette di interagire con i clienti anche potenziali, che incuriositi dal pulsante potrebbero premerlo e guardare un video che potrebbe attirare la loro attenzione e invogliarli ad entrare in negozio e acquistare.

Sempre con lo scopo di rendere lo shopping interattivo, anche in un negozio fisico, potrebbero essere integrate delle tecnologie di realtà aumentata utilizzando schermi interattivi o specchi virtuali con cui i clienti possono esplorare le collezioni, accedere a

contenuti extra come video di sfilate di moda o consigli di stile, ed interagire con il prodotto in modi innovativi.

## 2. Il Business Model relativo al caso

Per esaminare nel dettaglio gli elementi fondamentali per la creazione del brand di moda menzionato precedentemente, è stato adottato lo strumento del business model, focalizzandosi sul Business Model Canvas (BM Canvas).

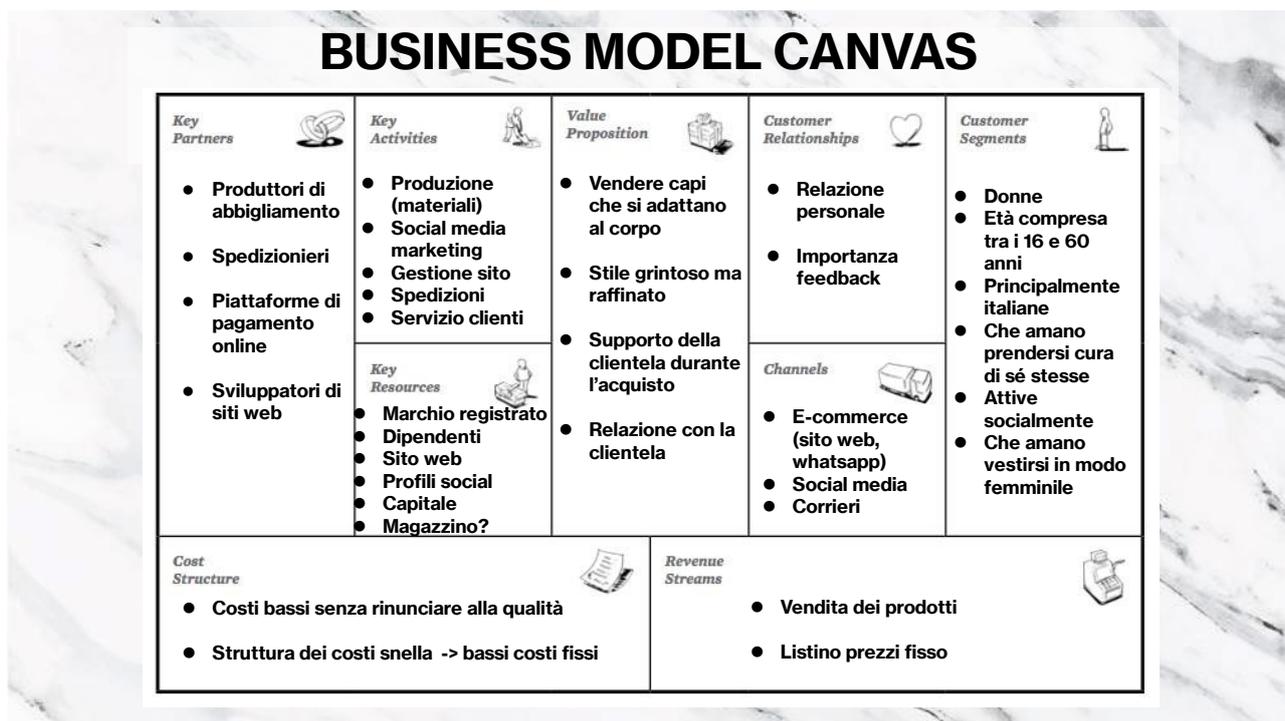


Figura 11 Business Model Canvas progettato dalla studentessa Chiara Capponi per il brand di moda X

Il Business Model Canvas è uno strumento strategico di gestione che aiuta a sviluppare, descrivere e visualizzare un modello di business <sup>22</sup> in modo semplice e intuitivo. Creato da Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, questo framework è composto da nove blocchi costitutivi che rappresentano gli elementi essenziali di qualsiasi attività economica. Inoltre, questo strumento si è rivelato particolarmente

<sup>22</sup> Un modello di business è una struttura che definisce come un'azienda crea, fornisce e cattura valore. Esso comprende i processi e le strategie attraverso i quali l'impresa guadagna denaro, identifica i propri clienti target, offre prodotti o servizi, e differenzia la propria offerta rispetto alla concorrenza.

efficace per la pianificazione e la gestione di una start-up nel settore della moda, data la sua capacità di fornire una visione integrata e strutturata delle componenti chiave.

La *figura 7* rappresenta il Business Model Canvas per il progetto di fashion brand X.

Il primo blocco è rappresentato dai segmenti di clientela ovvero gruppi di persone o organizzazioni che l'azienda si propone di raggiungere e servire. Un'impresa può avere uno o più segmenti di clientela, ognuno con bisogni, comportamenti e caratteristiche distinti.

Il pubblico di destinazione dei prodotti dell'azienda in questione è un unico grande segmento composto da donne con età tra i 16 e i 60 anni. Dal punto di vista geografico sono prodotti destinati ad una clientela proveniente da tutto il mondo, ma trattandosi di un'azienda italiana, la maggioranza delle clienti sarà facilmente italiana. In ogni caso il sito ed il servizio clienti devono essere disponibili in più lingue, includendo ovviamente quelle più parlate al mondo. Dal punto di vista psicografico, il brand è destinato a donne che partecipano frequentemente ad attività ed eventi sociali, e quindi amano uscire di casa, frequentare i propri amici e fare nuove conoscenze. Sono donne che amano prendersi cura di sé stesse, quindi prestano attenzione al vestiario, al trucco, ai capelli, all'aspetto fisico e a tutto ciò che riguarda il mondo della bellezza. Sono donne sicure di sé che amano evidenziare la propria femminilità tramite l'abbigliamento, senza mai cadere nella volgarità. È un segmento sicuramente già sfruttato dai brand di moda esistenti, ma l'obiettivo è distinguersi fornendo un prodotto con caratteristiche che soddisfino perfettamente le esigenze di questo pubblico.

Il secondo blocco è dato dalla proposta di valore o value proposition che definisce il valore unico che l'azienda offre ai suoi segmenti di clientela. Include i prodotti o servizi che risolvono problemi specifici dei clienti o soddisfano le loro esigenze, differenziandosi dalla concorrenza.

L'azienda in questione offre capi di abbigliamento che mettono in risalto la femminilità e le forme tramite silhouette con vita stretta, senza risultare mai volgari quindi

senza scoprire troppo il corpo. I capi sono caratterizzati da uno stile grintoso, alla moda, con un tocco di raffinatezza e con qualche dettaglio che li rende unici. Sono capi che si adattano perfettamente alla fisicità delle clienti poiché vengono selezionati tessuti che abbiano sempre una percentuale elevata di fibre elastiche che li rendono stretch.

La terza area è rappresentata dai canali sia di comunicazione che di vendita, i quali descrivono come l'azienda raggiunge i suoi segmenti di clientela per offrire la proposta di valore. I canali, come abbiamo visto in precedenza, includono in primis il canale online, ma in futuro potrebbero includere anche punti vendita fisici.

L'azienda vende i propri prodotti solo tramite e-commerce, in particolare tramite sito web proprio, o anche tramite ordini su whatsapp soprattutto nei periodi iniziali in cui deve essere ancora sviluppato e testato il sito web.

Per comunicare con i clienti e promuovere i prodotti, l'azienda utilizzerà principalmente i social media, tramite sponsorizzazioni di video, storie e post e tramite collaborazioni con influencer che permettano di raggiungere il target di clientela.

L'azienda sarà presente sui social media maggiormente utilizzati dal target di riferimento ovvero Tik Tok, Instagram e Youtube. In quest'ultima piattaforma opererà per pubblicità che appaiono durante una tipologia di video che potrebbe guardare l'ipotetico cliente del brand, ad esempio video di moda, make up, ma anche viaggi e musica.

Il brand in questione, rivolgendosi ad un pubblico femminile, selezionerà influencer donne, con un'età tra i 20 e 40 anni, sia italiane sia straniere. L'obiettivo è rappresentare un tipo di donna forte, indipendente, sicura di sé, che sfoggia i propri capi con disinvoltura. L'influencer ideale è quindi una donna che ama prendersi cura di sé stessa, quindi ama truccarsi, vestirsi bene e andare in palestra, ma è anche intelligente, carismatica e determinata, qualità che si riflettono anche sul suo lavoro. Kylie Jenner, influencer e imprenditrice di fama mondiale, rappresenta perfettamente lo stile del brand, indossando spesso capi che mettono in evidenza le sue forme e mettono in risalto la sua femminilità, senza troppi sfarzi o dettagli esagerati.

Inizialmente, avendo a disposizione un budget più basso, il brand potrebbe decidere di collaborare con nano e micro influencer. Questo permette anche di creare un legame più personale con il pubblico che segue questi influencer, i quali non avendo un seguito troppo ampio, interagiscono più facilmente con i propri followers.

I contenuti sui social includeranno video di presentazione dei capi o di una collezione, che verranno registrati in location che fanno riferimento al tema che ha ispirato il progetto. La musica avrà un ruolo importante nel creare un'atmosfera e comunicare al pubblico l'idea e le visioni alla base della collezione. Anche le foto che verranno condivise dovranno comunicare tutto questo. Importante sia per le foto che per i video è la qualità, per evitare di postare contenuti che non valorizzino i prodotti. Inoltre, verranno anche spesso condivise storie su Instagram per comunicare quotidianamente con il pubblico ed interagire tramite domande, sondaggi, commenti, risolvendo dubbi e mostrando i capi ed i loro dettagli se viene richiesto.

Inoltre, anche i videogiochi, con la loro popolarità crescente e l'ampia base di utenti, rappresentano una piattaforma innovativa per i brand di moda per promuoversi. Il brand di moda X potrebbe decidere di utilizzare in futuro i videogiochi per aumentare la propria visibilità, connettersi con un pubblico giovane e tecnologicamente avanzato, e creare esperienze coinvolgenti che risuonano con i giocatori.

È possibile creare versioni digitali dei capi che i giocatori possono acquistare e utilizzare nei giochi. Ad esempio, collaborazioni con giochi come Fortnite o Animal Crossing permettono ai giocatori di personalizzare i loro avatar con abbigliamento e accessori di marca.

Il brand potrebbe collaborare con sviluppatori di videogiochi per organizzare eventi speciali all'interno dei giochi, come sfilate di moda virtuali, concorsi di stile, o sfide tematiche. Ad esempio, Louis Vuitton ha collaborato con League of Legends per creare skin esclusive e una collezione fisica ispirata al gioco. Questi eventi non solo aumentano la visibilità del brand, ma anche il coinvolgimento dei giocatori.

Un altro metodo efficace è inserire pubblicità all'interno dei videogiochi. Gli annunci possono apparire come cartelloni pubblicitari virtuali, banner o sponsor in giochi di sport, corse o simulazioni urbane. Ad esempio, i giochi di calcio come FIFA o i giochi di corse come Need for Speed possono includere pubblicità di brand di moda che appaiono sui cartelloni pubblicitari negli stadi o lungo le piste.

Anche il brand stesso può decidere di sviluppare dei videogiochi di moda in cui i giocatori possono creare look, partecipare a sfide di stile, e vincere premi virtuali, e potrebbe trattarsi di minigiochi integrati in piattaforme più grandi o app standalone.

Infine, per quanto riguarda i canali distributivi, i prodotti verranno distribuiti tramite corrieri con cui verranno accordati dei termini vantaggiosi sulla base del quantitativo di merce da consegnare.

Il quarto blocco individua un elemento molto importante ovvero le relazioni con i clienti, in particolare con il segmento di clientela target.

L'azienda oggetto di analisi intende stabilire con i clienti una relazione personale, meno automatizzata. I clienti saranno supportati durante il loro processo di acquisto tramite messaggi su Whatsapp, Instagram o tramite la chat online del sito web. Verranno offerti servizi di consulenza personalizzata in cui si risponderà a tutti i dubbi dei potenziali clienti, ad esempio se una cliente avesse un dubbio riguardo alla taglia da acquistare, le si chiederà di inviare le sue misure che poi verranno confrontate da un operatore con la guida alle taglie specifica di quel capo, tenendo anche conto del materiale di cui è composto. Quindi tramite consulenza viene consigliata alla cliente la taglia più adatta sulla base delle sue misure e viene risolto qualunque tipo di dubbio, in modo che si riduca al minimo la probabilità che chi riceve il prodotto lo restituisca.

L'attenzione al rapporto con la clientela è fondamentale affinché vi sia fiducia nel marchio anche senza interagire con persone fisiche ma attraverso uno schermo.

Essendo un'azienda di nuova costituzione sarà importante instaurare delle relazioni personali con la clientela per fidelizzarla, il cliente non deve percepire il brand come

qualcosa di impersonale, freddo e distaccato, e quando comunica con il servizio clienti non deve avere l'impressione di parlare con un robot che segue schemi prestabiliti.

Con la crescita dei volumi di vendita nel tempo, sarà necessario adottare anche qualche sistema automatico che verrà inserito sul sito. Ad esempio, FAQ e account personali con tutte le informazioni sugli ordini ma anche sulla taglia e le misure. Potrebbe essere un account che indica tutte le misure del corpo della cliente, e un sistema automatizzato che in base a quelle misure, indica durante il processo di acquisto qual è la taglia più adatta. Ciò ridurrebbe i resi e aumenterebbe la soddisfazione dei clienti.

Inoltre, verranno proposti quiz o domande ai clienti dove si domanda il loro livello di soddisfazione e cosa migliorerebbero dei prodotti, questo li rende in qualche modo partecipi dell'attività dell'impresa, e in cambio delle risposte si offrirà uno sconto sul prossimo acquisto. Questo permette di effettuare delle ricerche di mercato non pagando aziende che si occupano professionalmente di queste attività, ma in un certo senso pagando gli stessi clienti dell'azienda, come se fosse una sorta di ringraziamento per aver riposto fiducia nel brand e per aver partecipato a migliorarlo dando il loro parere.

Il quinto elemento che costituisce il modello sono i flussi di ricavi ovvero i guadagni che l'azienda ottiene dai suoi segmenti di clientela e, in generale, possono derivare da vendite dirette, abbonamenti (come nel caso delle piattaforme di streaming), commissioni (come nel caso dei marketplace), licenze o pubblicità.

In questo caso, i flussi di ricavi derivano dalla vendita dei prodotti tramite un listino prezzi fisso che dipende dalle caratteristiche del prodotto, dai costi di produzione e dalla disponibilità di spesa del segmento target. L'impresa X si colloca in una fascia di prezzo media offrendo, ad esempio, un vestito casual al prezzo 45/50 euro, rientrando così nella categoria della "moda accessibile". Questo con lo scopo di permettere a più persone possibili di poter acquistare un capo del brand, poiché mira a raggiungere una vasta diffusione piuttosto che puntare all'esclusività.

Un altro elemento importante sono le risorse chiave ovvero le risorse più importanti necessarie per creare ed offrire la proposta di valore, raggiungere i clienti, mantenere le

relazioni e generare ricavi. Possono includere risorse fisiche, intellettuali, umane e finanziarie.

Tra le risorse chiave dell'azienda vi sono il marchio ed il logo che quindi devono essere registrati in modo da tutelare legalmente l'identità del brand.

Vista l'importanza della relazione con la clientela, è essenziale che l'azienda possa vantare dipendenti che abbiano competenze relazionali, che siano empatici, educati, cortesi, professionali, che sappiano ascoltare attentamente le esigenze del cliente, proponendogli la soluzione migliore, e che soprattutto sappiano gestire con calma e compostezza situazioni complicate e clienti esigenti. Chi è a capo di determinate attività deve avere spiccate doti di leadership e di problem solving ma anche creatività.

Dal punto di vista delle risorse fisiche, con la crescita dei volumi di vendita, potrebbe essere necessario espandersi acquistando un magazzino per tenere le scorte. Fino a quel momento per questo scopo viene adibita una parte dell'abitazione del titolare dell'impresa.

Vendendo i propri prodotti online, l'azienda deve anche detenere un proprio sito web e dei profili social per la promozione e la relazione con il pubblico. Come risorsa finanziaria viene impiegato il capitale proprio dell'imprenditore e se necessario, si ricorrerà a finanziamenti di banche.

Non di minore importanza sono le attività chiave ovvero le azioni necessarie per creare la proposta di valore, insieme alle risorse chiave.

Per quanto riguarda la produzione l'attività chiave è la selezione dei materiali, che siano per la maggior parte stretch, ovviamente a meno che non si tratti di cappotti, giacche o altri capi che non è necessario aderiscano al corpo. I prodotti devono garantire gli standard di qualità e devono rispettare lo stile del brand. È anche importante introdurre nuovi prodotti almeno ogni mese per aggiornare il guardaroba dell'ipotetica cliente e per mantenere alto e costante l'interesse verso il brand.

Essendo un brand che opera online è importante la corretta manutenzione del sito web, il social media marketing, la gestione della logistica e delle spedizioni, che devono essere veloci ed economiche, ma anche dell'inventario in modo che i prodotti siano sempre disponibili.

Essenziale è il servizio clienti che deve offrire consulenze personalizzate per ridurre il rischio di resi e aumentare la soddisfazione dei clienti. Essendo un brand che vende online, i clienti non hanno una persona fisica con cui interagire quindi il personale deve essere sempre disponibile e si devono evitare problemi di comunicazione che penalizzino il brand rispetto ad un brand con negozi fisici. Per questo motivo è altrettanto importante la formazione del personale, che deve saper instaurare relazioni con i clienti, aumentando la loro fiducia nel marchio e garantendo una piacevole esperienza d'acquisto. La gestione delle relazioni con i clienti è già stata menzionata precedentemente, essendo un'area a sé stante, ma viene inserita anche nell'area relativa alle attività chiave poiché rappresenta uno dei punti focali che contribuiscono alla creazione della proposta di valore dell'azienda.

Un ulteriore blocco da considerare sono le partnership chiave che rappresentano la rete di fornitori, alleanze e collaboratori necessari per ottimizzare le operazioni, ridurre i rischi e acquisire risorse e attività chiave.

Per l'azienda in questione è fondamentale la collaborazione con i produttori di abbigliamento. Per poter rientrare nella fascia di prezzo stabilita, l'impresa X ha deciso, soprattutto nelle sue fasi iniziali, di affidarsi a produttori esteri che risultano economicamente più convenienti. Inoltre, risultano molto affidabili, competenti e disponibili, sapendo seguire alla lettera le direttive dell'azienda in modo che i capi realizzati siano coerenti con le visioni e le idee dei creativi. Le barriere linguistiche non rappresentano un ostacolo poiché viene utilizzato un sistema di messaggistica che include un meccanismo di traduzione automatica. Poiché la comunicazione è essenziale per evitare errori, con questi produttori vi è un continuo scambio di informazioni e vengono effettuate moltissime verifiche prima spedire il capo definitivo all'azienda.

Anche la selezione dei giusti fornitori di servizi logistici (DHL, GLS, BRT ecc...) ha un ruolo importante, in modo che i clienti possano ricevere i propri prodotti intatti, quindi senza essere danneggiati, e nei tempi prestabiliti.

La partnership con produttori e fornitori di servizi logistici è inoltre essenziale per contrattare termini e condizioni di pagamento favorevoli all'azienda, e di conseguenza proporre prezzi più accessibili ai clienti o ottenere margini di guadagno superiori.

L'azienda, poiché vende i propri prodotti online, si deve anche avvalere di servizi e piattaforme di pagamento online come Paypal, che possano facilitare i pagamenti e garantire transazioni sicure e veloci.

Infine, il Business Model Canvas include anche le informazioni sulla struttura dei costi che riassume i costi principali associati all'esecuzione del modello di business. Questo include costi fissi e variabili, spese operative, investimenti e costi relativi alle risorse e attività chiave. È importante mantenere una struttura dei costi più snella possibile ma senza penalizzare il valore creato per il cliente, fornendo prodotti di qualità e servizi personalizzati. L'azienda, vendendo esclusivamente online, quindi non possedendo negozi fisici, e non producendo internamente ma affidandosi a produttori esterni, avrà bassi costi fissi. Questi ultimi derivano principalmente dai costi di sviluppo e manutenzione del sito web, dai costi per marketing e pubblicità allo scopo di far conoscere il brand e i costi dei dipendenti addetti agli approvvigionamenti, alle vendite e al customer relationship management. I dipendenti possono lavorare comodamente da casa in modalità smart working, eliminando il costo fisso che deriva dall'affitto o acquisto di uffici. Eventuali magazzini possono essere inclusi nei costi fissi nel caso in cui i volumi di vendita aumentino esponenzialmente. I costi di produzione e di spedizione saranno costi variabili perché ovviamente varieranno sulla base del volume dei beni prodotti.

### **3. Sviluppo del business plan**

Il Business Plan funge da roadmap fondamentale per la gestione finanziaria, operativa e strategica di una impresa o una nuova idea imprenditoriale. “È un documento di sintesi che contiene e descrive un progetto imprenditoriale. È un punto di riferimento

per la pianificazione e la gestione aziendale ma anche una sorta di presentazione della business idea per potenziali finanziatori o investitori”(sito Inside Marketing, <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/business-plan/>). Vengono effettuati calcoli e proiezioni che aiutano a pianificare il futuro, ottenere finanziamenti e monitorare la crescita, garantendo che l'azienda rimanga sulla strada giusta per raggiungere i suoi obiettivi di lungo termine.

È essenziale per una nuova azienda, poiché fornisce una guida strategica per avviare, gestire e far crescere l'impresa. È una base per monitorare i progressi rispetto agli obiettivi prefissati e permette di adeguare le strategie in risposta alle condizioni di mercato.

Il Business Plan include un'analisi dei competitor e del mercato. I prodotti dell'azienda in esame si distinguono per l'uso di materiali di qualità e per un accurato studio della vestibilità, che consente ai clienti di indossare capi adattati al loro corpo, grazie anche alla selezione di tessuti elasticizzati. Un altro elemento di differenziazione sono i servizi di personalizzazione, che permettono di modificare i capi secondo le specifiche richieste dai clienti e le loro misure, minimizzando così i resi. La gestione dei resi rappresenta un costo significativo, specialmente per i brand che operano esclusivamente online, dove i clienti non possono provare gli articoli prima dell'acquisto. Ridurre al minimo questi costi diventa quindi una strategia cruciale per competere efficacemente con altri negozi online.

L'azienda X, posizionandosi in una fascia di prezzo media e non troppo bassa, può permettersi di investire in materiali di qualità e in un eccellente servizio clienti, aspetti fondamentali per il successo del brand. Tra i principali concorrenti, si distingue il negozio online "Shoplowcost", che, nonostante il nome, opera in una fascia di prezzo media, con abiti che costano circa 50 euro, prezzo simile a quelli del brand in oggetto. Tuttavia, a differenza dell'azienda X, "Shoplowcost" non offre servizi di consulenza per personalizzare i capi secondo le misure del cliente, limitandosi a proporre taglie standard che potrebbero non adattarsi perfettamente alla fisicità dei clienti.

Un altro elemento che differenzia l'azienda X è l'attenzione al naming. Il nome "Shoplowcost" non valorizza adeguatamente il brand, suggerendo un livello inferiore e attirando clienti che potrebbero essere più interessati a spendere meno, influenzati dal termine "low cost" nel nome. Al contrario, l'azienda X punta a scegliere un nome che rifletta e valorizzi lo stile e la qualità dei capi, preferibilmente il nome del designer, poiché questo conferisce unicità e prestigio al brand. Questo approccio fa percepire i prodotti come più pregiati e rivela il talento creativo dietro il brand, contribuendo a costruire un'immagine di maggiore valore.

Per quanto riguarda i contenuti numerici, il Business Plan di solito include proiezioni finanziarie dettagliate per i primi tre anni, come le stime delle vendite e dei ricavi, i costi associati e il calcolo del punto di pareggio. Questo permette di stimare il momento in cui l'azienda inizierà a generare profitto. Viene inoltre incluso il conto economico, che dettaglia ricavi, costi e utile netto, fornendo una visione chiara del rendimento finanziario atteso. Il bilancio elenca le attività, le passività e il capitale proprio, offrendo una panoramica della struttura finanziaria dell'azienda. Infine, il flusso di cassa mostra come verranno gestiti i fondi per mantenere la liquidità necessaria.

Il Business Plan del brand di moda oggetto di analisi, con i relativi contenuti numerici, si può visionare nell'appendice della tesi. Di seguito ne viene illustrata una parte, considerata fondamentale in quanto contiene i dati che costituiscono la base di partenza per tutti i calcoli inclusi nel Business Plan.

	A	B	C	
1	Brand di moda "Chiara Capponi"	Ditta individuale		
2	Costo di produzione	18	ad unità	
3	Costo sito	3.000 €	ammortizzato a 3 anni	
4	Spese mantenimento sito	500 €	Anno	Esclusa Iva
5	Spese pubblicità social	4.200 €	Anno	Esclusa Iva
6	Costo di spedizione	7 €	ad unità	(poste italiane)
7	Costo registrazione marchio	150 €	una tantum	(per 10 anni)
8	Costi professionali	500 €	Anno	Esclusa Iva
9	Connessione internet	300 €	Anno	
10	Fotografo/videomaker	300 €	Anno	Esclusa Iva

Figura 12 Tabella dei costi  
Fonte: Ns. Elaborazione

Innanzitutto, l'azienda, nella sua fase iniziale, sceglierà la forma di impresa della ditta individuale dove la singola persona è l'unica proprietaria, che ha il controllo completo sulle decisioni aziendali, possiede tutti i profitti generati, ed è anche personalmente responsabile di tutti i debiti e le obbligazioni dell'azienda, il che significa che i beni personali del titolare possono essere utilizzati per soddisfare eventuali obbligazioni azien

È consigliata per iniziare una piccola attività da zero poiché la sua costituzione è semplice, ed anche la sua gestione è meno burocratica; i costi iniziali sono ridotti, è sottoposta ad un regime fiscale agevolato come il regime forfettario ed è caratterizzata da una maggiore semplicità di chiusura rispetto alla liquidazione di una società di persone o di capitali.

L'azienda, per sostenere bassi costi iniziali di sviluppo del prodotto, non essendo ancora un brand conosciuto e dovendo ancora creare la propria base di clientela, si affiderà a produttori esterni accuratamente selezionati. Questi propongono sia capi base a cui l'azienda può decidere di apportare delle modifiche oppure capi realizzati sulla base di progetti forniti dall'azienda. Logicamente la prima alternativa ha un costo minore rispetto alla seconda, e, poiché l'azienda decide di implementarle entrambe, il costo medio è stimato approssimativamente in 18€ per un abito casual. Si potrebbe ipotizzare anche un costo aggiuntivo di 3 euro a capo nel caso in cui la cliente decida, ad esempio, di stringere il capo in un determinato punto affinché si adatti alle sue misure. Questo servizio verrà fatto pagare alla cliente circa il doppio perché è un servizio personalizzato che crea valore. Va però considerato che è un costo eventuale, che non tutte le clienti potrebbero richiedere.

L'azienda si concentrerà, soprattutto nei primi 3 anni, esclusivamente sulla vendita online, quindi, dovrà sostenere il costo per un sito, che, se non particolarmente complesso, può costare intorno ai 3000€, costo che si ammortizzerà nei 3 anni. Si aggiungono anche i costi di mantenimento del sito. Fondamentale è il costo per la pubblicità che avverrà tramite social, costo elevato poiché l'azienda deve ancora farsi conoscere.

Di conseguenza è importante creare contenuti, la cui maggior parte verrà realizzata dalla titolare, ma bisognerà anche talvolta affidarsi a un fotografo o videomaker professionale.

12	Prezzo di vendita cad.	40,00 €
13	Costo di spedizione	7,00 €
14	Prezzo totale cad Iva esclusa	47,00 €
15	Iva (22%)	8,80 €
16	Prezzo totale cad Iva inclusa	55,80 €

Figura 13 Tabella dei prezzi  
Fonte: Ns. Elaborazione

La connessione internet è fondamentale e inoltre, inizialmente non vengono previsti volumi di vendita talmente elevati che potrebbero giustificare un affitto o acquisto di un magazzino, per il cui scopo viene adibita una parte dell'abitazione del titolare dell'impresa.

Il prezzo finale al cliente per un abito casual del brand è di 40 €, a cui vanno aggiunti 7 € di spedizione e l'iva per un totale di 55,80€. In seguito ad una consulenza con un'azienda che lavora nel settore moda, è stato raccomandato di applicare un prezzo finale che sia almeno del 230% rispetto al costo di produzione, questo per evitare di finire in perdita con eventuali ribassi ed offerte stagionali che possono ridurre il prezzo anche del 50%.

		<b>Come siamo arrivati a questa cifra?</b>
23	Volumi di vendita annuo	995
24	Costo di produzione totale annuo	17.902
18	Mercato di vendita	Italiano per i primi 3 anni
19	Target	16-60 anni
20	Donne tra i 16-60 anni in Italia:	16.602.584
13.282.067	di donne acquistano online ogni mese	
6.906.675	di donne acquistano online prodotti di moda ogni mese	
4.144.005	di donne acquistano online prodotti di moda ogni mese nella fascia di prezzo del brand	
41.440	donne conoscono il brand	
83	sono le potenziali acquirenti del brand ogni mese.	

Figura 14 Tabelle sui volumi di vendita  
Fonte: Ns. Elaborazione

I volumi di vendita annui stimati sono ipotizzati pari a 995 unità per il primo anno. Questa cifra è stata ottenuta a partire da uno studio riportato sul sito Ansa.it secondo cui

circa l'80% delle donne ha acquistato almeno una volta online nel mese di marzo 2022. Quindi, prendendo questo come dato medio di tutti i mesi a seguire, si calcola l'80% della popolazione di donne tra i 16 e i 60 anni in Italia stimata dall'Istat. Di questo 80% però solo il 52% acquista prodotti di moda.

A questo punto si ipotizza che il 60% acquisti prodotti nella fascia di prezzo in cui il brand si inserisce, perché alcune donne potrebbero acquistare capi che si posizionano in una fascia di prezzo più bassa o più elevata. Inoltre, essendo un brand emergente si suppone che pochissime persone possano esserne a conoscenza. Infine, si ipotizza una percentuale ancora più bassa di effettive clienti potenziali. Essendo un numero considerato su base mensile, si moltiplica per dodici e si ottiene il volume di vendita annuo stimato.

Nel contesto del business plan del brand di moda, le assumptions svolgono un ruolo cruciale poiché rappresentano stime e previsioni fondamentali per lo sviluppo e la pianificazione strategica dell'attività imprenditoriale. Queste previsioni riguardano vari aspetti, inclusi ricavi e costi, che sono essenziali per la costruzione di un piano realistico e fattibile.

Per quanto riguarda i ricavi, per semplicità si ipotizza la vendita di due varianti di prodotto con costi di produzione identici. I ricavi derivanti da vendite online si incassano immediatamente grazie all'uso di sistemi di pagamento elettronico. Tuttavia, la possibilità di rateizzare i pagamenti attraverso servizi come PayPal offre ai clienti la flessibilità di gestire il pagamento nel tempo, se necessario.

I costi di produzione e i costi per servizi vengono pagati il mese successivo, poiché la politica dell'azienda è quella di utilizzare i ricavi del mese precedente per coprire questi costi. Questo sistema consente di bilanciare le entrate e le uscite di cassa in modo da mantenere una gestione finanziaria sostenibile nel tempo.

L'azienda possiede anche due immobilizzazioni immateriali nel suo attivo: il sito web e il marchio, con periodi di ammortamento di 3 e 10 anni rispettivamente. Ogni mese, l'ammortamento calcolato per queste immobilizzazioni aumenta il fondo ammortamento,

riducendo di conseguenza il valore contabile delle immobilizzazioni. Per quanto riguarda l'IVA, il debito viene liquidato nello stesso mese in cui sorge, garantendo che ogni mese ci sia un adeguato bilanciamento tra il debito e la relativa uscita di cassa.

Nel foglio del budget mensile, vengono inseriti i dati derivati dalle assumptions, assicurando che i codici di classificazione del bilancio siano coerenti e che i dati siano accuratamente collocati nelle categorie appropriate.

Il conto economico riflette il valore della produzione principalmente attraverso i ricavi delle vendite e le prestazioni. I costi di produzione includono sia i costi diretti che i costi per servizi, oltre agli ammortamenti immateriali. Sottraendo i costi totali dai ricavi, si ottiene l'utile o la perdita dell'esercizio.

L'attivo dell'azienda comprende principalmente le immobilizzazioni immateriali e le disponibilità liquide, mentre il passivo include l'utile o la perdita dell'esercizio portato a nuovo, i debiti verso fornitori e altri passivi correnti. È essenziale che l'attivo e il passivo siano in equilibrio, garantendo una gestione finanziaria sana e sostenibile. Nel foglio del budget annuale, tutti i dati del budget mensile vengono consolidati per ottenere una panoramica complessiva dell'anno. Ad esempio, il valore totale della produzione per l'anno è la somma dei valori mensili della produzione. Questo approccio discorsivo mira a fornire una comprensione chiara e dettagliata delle assumptions e delle loro implicazioni nel contesto del business plan del brand di moda.

# Appendice

Brand di moda "Chiara Capponi"		Ditta individuale	
Costo di produzione	18	ad unita	
Costo sito	3.000 €	ammortizzato a 3 anni	
Spese mantenimento sito	500 €	Anno	Esclusa Iva
Spese pubblicità social	4.200 €	Anno	Esclusa Iva
Costo di spedizione	7 €	ad unita	(poste italiane)
Costo registrazione marchio	150 €	una tantum	(per 10 anni)
Costi professionali	500 €	Anno	Esclusa Iva
Commissione internet	300 €	Anno	Esclusa Iva
Fotografato/videomaker	300 €	Anno	Esclusa Iva

Prezzo di vendita cad.	40,00 €	
Costo di spedizione	7,00 €	
Prezzo totale cad Iva esclusa	47,00 €	
Iva (22%)	8,80 €	
Prezzo totale cad Iva inclusa	55,80 €	0,22

Mercato di vendita Italiano per i primi 3 anni  
 Target 16-60 anni  
 Donne tra i 16-60 anni in Italia: 16.602.584

Volumi di vendita annuo	995
Costo di produzione totale annuo	17.902
1 mese	30
2 mese	35
3 mese	40
4 mese	45
5 mese	55
6 mese	65
7 mese	80
8 mese	95
9 mese	110
10 mese	125
11 mese	140
12 mese	175
	995

**Ansa.it** Secondo quanto riportato dal sito Ansa.it:  
 Circa l'80% delle donne ha acquistato almeno una volta online nel mese di marzo del 2022.  
 Di cui il 52% acquista prodotti di moda, quindi:  
 ipotizziamo che di queste donne il 60% acquista prodotti di moda nella fascia di prezzo in cui il brand si inserisce:  
 Si ipotizza che le donne a conoscenza del brand siano l'1%  
 Di cui lo 0,2% potrebbe acquistare

13.282.067 di donne acquistano online ogni mese  
 6.906.675 di donne acquistano online prodotti di moda ogni mese  
 4.144.005 di donne acquistano online prodotti di moda ogni mese nella fascia di prezzo del brand  
 41.440 donne conoscono il brand  
 83 sono le potenziali acquisite del brand ogni mese.



Costo registrazione marchio		150													
Costo acquisto		150													
Oneri accessori															
Costo Servizio		150													
Disponibilità liquide		0													
Abiti ammortamento		10													
% annuo		10%													
a. mesi		120													
Periodo fiscale		120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
Primo/ultimo periodo		Primo periodo	Annuo												
CE.10.a	o) Ammortamenti immateriali	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125
ABIT	Fab oneri imm. immateriali	-125	-25	-375	-5	-625	-75	-875	-10	-1125	-125	-125	-125	-1375	-15
<b>condizione s/b</b>															
versamento soci in C/capitale															
Capitale sociale		0													
disponibilità liquide		0													
P.A.I															
ACIV															

Liquidazione IVA		IVA debito	IVA credito												
Iva su vendite		-310,2	-361,9	-413,6	-465,3	-568,7	-672,1	-872,2	-982,3	-1137,4	-1292,5	-1447,6	-1809,5		
Iva su acquisti		165	298,833333	326,333333	353,833333	408,833333	463,833333	546,333333	628,833333	711,333333	793,833333	876,333333	1068,833333		
Saldo credito/(debito)		-145,2	-63,0666667	-87,2666667	-111,4666667	-159,8666667	-208,2666667	-280,8666667	-353,4666667	-426,0666667	-498,6666667	-571,2666667	-740,6666667		
Debito Iva di periodo		145,2	63,0666667	87,2666667	111,4666667	159,8666667	208,2666667	280,8666667	353,4666667	426,0666667	498,6666667	571,2666667	740,6666667		
Credito Iva di periodo		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		

**IP-SEMPLIFICATE:**  
il Credito Iva viene rafforzato in distribuzione dei debiti tributari  
il debito Iva viene pagato nello stesso mese e non il giorno 16 del mese successivo

IP-SR-tributari		Debiti tributari entro 12 mesi	Crediti tributari entro 12 mesi												
P.D.SR-tributari		-145,2	-63,0666667	-87,2666667	-111,4666667	-159,8666667	-208,2666667	-280,8666667	-353,4666667	-426,0666667	-498,6666667	-571,2666667	-740,6666667		
P.D.SR-tributari		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		

Versamenti Iva		Saldo Iva												
P.D.SR-tributari		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
P.D.SR-tributari		-145,2	-63,0666667	-87,2666667	-111,4666667	-159,8666667	-208,2666667	-280,8666667	-353,4666667	-426,0666667	-498,6666667	-571,2666667	-740,6666667	
P.D.SR-tributari		145,2	63,0666667	87,2666667	111,4666667	159,8666667	208,2666667	280,8666667	353,4666667	426,0666667	498,6666667	571,2666667	740,6666667	

**Imposte d'esercizio**

Rinviato ante imposte														
VARIAZIONI IN AUMENTO (segno "+")														
VARIAZIONI IN DIMINUIZIONE (segno "-")														
Imponibile Iva														
CE.22.cott	Imposte d'esercizio Iva	24%												
CE.22.cott	Imposte d'esercizio Iva	3,90%												

**Saldo**

P.D.SR-tributari													
P.D.SR-tributari	Emersione debito al 31.12												
P.D.SR-tributari	Versamento saldo (chiuso debito)												
ACIV	Versamento saldo (banco)												
AC.II.SR. trib	Utilizzo credito accenti imposte												

**Accounta**

A.C.II.SR. trib													
A.C.IV	Versamento accenti												
A.C.II.SR. trib	Utilizzo credito accenti imposte												





Totale patrimonio netto			(92)	(294)	(606)	(1.028)	(1.670)	(2.533)	(3.725)	(5.247)	(7.099)	(9.281)	(11.793)	(15.075)
<b>B) Fondi per rischi ed oneri</b>		<b>P.B</b>	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
<b>C) Trattamento di fine rapporto</b>		<b>P.C</b>	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
<b>D) Debiti</b>														
Entro 12 mesi														
Acconti entro 12 mesi		P.D.SR.acconti												
Fornitori entro 12 mesi		P.D.SR.fornitori	(1.398)	(1.657)	(1.810)	(1.962)	(2.267)	(2.572)	(3.030)	(3.487)	(3.945)	(4.402)	(4.860)	(5.927)
verso imprese contr./coll.		P.D.SR.controllo												
verso imprese controllanti		P.D.SR.controlanti												
Tributari entro 12 mesi		P.D.SR.tributari	*	*	*	*	*	*	0	0	0	*	(0)	0
verso istituti di prev. e secur. sociale entro 12 mesi		P.D.SR.prev												
Altri debiti entro 12 mesi		P.D.SR.altri												
Banche entro 12 mesi		P.D.SR.banche												
verso altri finanziatori entro 12 mesi		P.D.SR.finanziatori	(1.398)	(1.657)	(1.810)	(1.962)	(2.267)	(2.572)	(3.030)	(3.487)	(3.945)	(4.402)	(4.860)	(5.927)
Oltre 12 mesi														
Acconti oltre 12 mesi		P.D.LR.acconti	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Fornitori oltre 12 mesi		P.D.LR.fornitori	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
verso istituti di prev. e secur. sociale oltre 12 mesi		P.D.LR.prev	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Tributari oltre 12 mesi		P.D.LR.tributari	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Altri debiti oltre 12 mesi		P.D.LR.altri	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Banche oltre 12 mesi		P.D.LR.banche	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
verso altri finanziatori oltre 12 mesi		P.D.LR.finanziatori	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
verso soci per finanziamenti		P.D.LR.soci	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Tot. Debiti oltre 12 mesi			*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
<b>E) Ratei e risonci passivi</b>		<b>P.E</b>	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
<b>TOTALE PASSIVO</b>			(1.490)	(1.951)	(2.416)	(2.991)	(3.938)	(5.105)	(6.754)	(8.734)	(11.043)	(13.683)	(16.653)	(21.002)
			ok											

	2025	2026	2027
<b>CONTO ECONOMICO</b>			
A) Valore della produzione	46.765	98.700	98.700
B) Costi della produzione	(31.690)	(59.315)	(59.315)
<i>6) materie prime</i>			
<i>7) servizi</i>			
<i>8) Godimento beni di terzi</i>			
<i>9) Per il personale</i>			
<i>10) Ammortamenti e svalutazioni</i>			
<i>11) Variazioni rimanenze materie prime</i>			
<i>12) Accantonamenti per rischi</i>			
<i>13) altri accantonamenti</i>			
<i>14) Oneri diversi di gestione</i>			
<b>A)-B)</b>	<b>15.075</b>	<b>39.385</b>	<b>39.385</b>
Proventi / Oneri Finanziari			
D) Rettifiche di valore di attività finanziarie			
22) Imposte			
<b>UTILE/PERDITA D'ESERCIZIO</b>	<b>15.075</b>	<b>39.385</b>	<b>39.385</b>
<b>ATTIVO</b>			
A) Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti			
B) Immobilizzazioni	2.135	1.120	105
I. Rimanenze			
II. Crediti			
<i>verso clienti</i>			
<i>verso contr./coll.</i>			
<i>verso controllanti</i>			
<i>tributari</i>			
<i>per imposte anticipate</i>			
<i>verso altri</i>			
III. Attività finanziarie che non costituiscono imm.ni			
IV. Disponibilità liquide	18.867	59.267	99.667
D) Ratei e risconti attivi			
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>21.002</b>	<b>60.387</b>	<b>99.772</b>

<b>PASSIVO</b>			
<b>A) Patrimonio netto</b>			
<i>I. Capitale sociale</i>			
<i>II. Riserva sovrapprezzo quote/azioni</i>			
<i>III. Riserve di rivalutazione</i>			
<i>IV. Riserva legale</i>			
<i>V. Riserve statutarie</i>			
<i>VI. Riserva per azioni proprie in portafoglio</i>			
<i>VII. Altre riserve</i>			
<i>VIII. Utile (+)/ Perdite (-) portate a nuova</i>			
	-	15.075	54.460
<i>IX. Utile (+)/ Perdita (-) d'esercizio</i>			
	15.075	39.385	39.385
<b>Totale patrimonio netto</b>	<b>15.075</b>	<b>54.460</b>	<b>93.845</b>
<b>B) Fondi per rischi ed oneri</b>			
<b>C) Trattamento di fine rapporto</b>			
<b>D) Debiti</b>	<b>5.927</b>	<b>5.927</b>	<b>5.927</b>
<i>Accanti</i>			
<i>Fornitori</i>			
<i>verso imprese contr./coll.</i>			
<i>verso imprese controllanti</i>			
<i>Tributari</i>			
<i>verso istituti di prev. e sicur. Sociale</i>			
<i>Altri debiti</i>			
<i>Banche</i>			
<i>verso altri finanziatori</i>			
<i>verso soci per finanziamenti</i>			
<b>E) Ratei e risconti passivi</b>			
<b>TOTALE PASSIVO</b>	<b>21.002</b>	<b>60.387</b>	<b>99.772</b>
<b>Quadratura</b>	<b>VERO</b>	<b>VERO</b>	<b>VERO</b>

## Bibliografia e sitografia

Adamkiewicz, J., Kochańska, E., Adamkiewicz, I., & Łukasik, R. M. (2022). Greenwashing and sustainable fashion industry. *Current Opinion in Green and Sustainable Chemistry*, 38, 100710. <https://doi.org/10.1016/j.cogsc.2022.100710>.

Adams, R. J. (2002). Retail profitability and sweatshops: a global dilemma. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 9(3), 147–153.

Al Hamli, S. S., & Abu Elnasr, E. S. (2023). Factors influencing consumer behavior towards online shopping in Saudi Arabia amid COVID-19: Implications for E-businesses post pandemic. *Journal of Risk and Financial Management*, 16(1), 36. <https://doi.org/10.3390/jrfm16010036>.

American Psychological Association. (2019). New startup addresses the biggest challenge of the fashion industry: Newlife.ai is a new social media app that will help the fashion industry avoid huge financial losses. PR Newswire. Retrieved from <https://www.proquest.com/wire-feeds/new-startup-addresses-biggest-challenge-fashion/docview/2305805455/se-2>.

Aslam, U., & Devis, L. (2024). Analyzing consumer expectations and experiences of Augmented Reality (AR) apps in the fashion retail sector. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 76, 103577. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103577>.

Audaces. (n.d.). Perché la realtà aumentata nella moda è una grande opportunità per il fashion? Realtà aumentata nelle aziende di moda: scopri tutti i vantaggi!. Retrieved from <https://audaces.com>.

Barnardha M., 2014, "Fashion Theory: An Introduction", Routledge.

Barnardo's. (2015). Survey on women's clothing habits. Recuperato da Barnardo's website.

Beghelli, C. (2024). Calzature, il 2023 chiude in frenata (+0,9%). Per la ripresa si attende il 2025. *Il Sole 24 Ore*. Retrieved from <https://www.ilsole24ore.com/art/calzature-il-2023-chiude-frenata-09-la-ripresa-si-attende-2025-AErXW2DC>.

Becker-Olsen, K., & Potucek, S. (2013). Greenwashing. *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility*, 1318–1323. doi:10.1007/978-3-642-28036-8\_104

Bidoia, L. (2019). Dalla globalizzazione per spaccettamento alla globalizzazione per differenziazione: le opportunità per le PMI. *Export planning*. Retrieved from <https://www.exportplanning.com/it/magazine/article/2019/12/02/dalla-globalizzazione-per-spaccettamento-alla-globalizzazione-per-differenziazione-le-opportunita-per-le-pmi/>.

Bidoia L., 2019, Dalla globalizzazione per “spacchettamento” alla globalizzazione per differenziazione: le opportunità per le PMI., Export Planning, Internazionalizzazione e digitalizzazione (exportplanning.com)

BigCommerce. (n.d.). The Keys to Abandoned Cart Recovery and Reducing Lost Sales. Abandoned Cart: Common Reasons + Techniques to Reduce Lost Sales. Retrieved from <https://www.bigcommerce.com>.

Bilińska-Reformat, K., & Dewalska-Opitek, A. (2021). E-commerce as the predominant business model of fast fashion retailers in the era of global COVID 19 pandemics. *Procedia Computer Science*, 192, 2479-2490. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.09.017>.

Borsa Italiana. (2003). Guida al Piano Industriale. London Stock Exchange Group.

Botton, M., Cegarra, J.J., 1997. Le nom de marque. Création et stratégies de marque. Paris: Ediscience International.

Beward, C., Lemire, B., & Riello, G. (Eds.). (n.d.). The Cambridge Global History of Fashion. Cambridge University Press.

Burnham, D. K. (1997). Cut My Cote. Royal Ontario Museum.

Byoungcho, E. J., & Daeun, C. S. (2020). Changing the game to compete: Innovations in the fashion retail industry from the disruptive business model. *Business Horizons*, 63(3), 301-311. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.01.004>.

Caro, F., & Martínez-de-Albéniz, V. (2015). Quick Response in the fashion industry. In N. Agrawal & S. A. Smith (Eds.), *Retail Supply Chain Management: Quantitative Models and Empirical Studies* (pp. 205-237). Springer.

Cazziol, I. (2022). Branding: cos' è, perché è importante e come farlo. Shopify. Retrieved from <https://www.shopify.com/it/branding-cosa-e-perche-importante>.

Cegos, “Fashion Industry: case study”, [Fashion Industry: case study e progetti nella moda- Cegos](#)

Chan, E. (2022). Moda sostenibile, 12 materiali che saranno il futuro. Vogue World. Retrieved from <https://www.vogue.it/moda/sostenibile/12-materiali-sostenibili-che-saranno-il-futuro-della-moda>.

Chevalier, S. (2024). E-commerce returns in Europe - statistics & facts. Statista. Retrieved from <https://www.statista.com/statistics/1038257/e-commerce-returns-europe-statistics-facts/>.

Cline, E. L. (2012). *Overdressed: The Shockingly High Cost of Cheap Fashion*. Portfolio/Pengu

Colurcio, M., & Melia, M. (2012). Store experience and co-creation: The case of temporary shop. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 40(1), 21-40. <https://doi.org/10.1108/09590551211193586>.

Confartigianato Imprese. (2021). Trend imprese della Moda: nella pandemia persi 20,6 miliardi di euro di ricavi, ma cresce la qualità del made in Italy. *STUDI*. Retrieved from <https://www.confartigianato.it/studi-trend-imprese-moda-pandemia/>.

Cornelis, V., Heij, H., Volberda, W., & Hollen, R. M. A. (2024). To replicate or to renew your business model? The performance effect in dynamic environments. *Long Range Planning*, 102440. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2024.102440>.

De Nisco, A., & Napolitano, M. R. (2006). Entertainment orientation of Italian shopping centres: Antecedents and performance. *Managing Service Quality*, 16(2), 145-166. <https://doi.org/10.1108/09604520610650628>.

Digital4. (2022). Social Media Marketing: cos' è, come si fa e quali vantaggi porta alla tua azienda. *Social Media Marketing*. Retrieved from <https://www.digital4.biz/social-media-marketing-cose-come-si-fa-vantaggi/>.

Di Maria E, Bettiol M., Capestro M. "How Italian Fashion Brands Beat COVID-19: Manufacturing, Sustainability, and Digitalization." , *Sustainability*.

Dwivedi, Y.K., Hughes, L., Baabdullah, A.M., Ribeiro-Navarrete, S., Giannakis, M., Al Debei, M.M., et al., 2022. Metaverse beyond the hype: multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research, practice and policy. *Int. J. Inf. Manag.* 66, 102542.

Emporix, [Digital commerce versus e-commerce: What's the difference? \(emporix.com\)](https://www.emporix.com)

Essamri, A., McKechnie, S., & Winklhofer, H. (2019). Co-creating corporate brand identity with online brand communities: A managerial perspective. *Journal of Business Research*, 96, 366-375. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.015>.

Fashion United. (n.d.). Statistiche della moda italiana. Fashion United. Retrieved from <https://www.fashionunited.it/statistiche-della-moda-italiana>.

Fida. (2022). Chiosco interattivo: che cos' è, settori di applicazione e vantaggi, caratteristiche software. Fida. Retrieved from <https://www.fida.it/chiosco-interattivo-cose-settori-applicazione-vantaggi-software/>.

Forbes. (2022). Se il mercato della moda online sta crescendo così tanto non c' è da stupirsi: ecco come competere con i grandi rivenditori. *Forbes*. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2022/05/11/why-fashion-retailers-are-failing-to-deliver-on-their-online-potential/?sh=5c741b147b5b>.

Gazzetta Ufficiale. (2022). Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR). Retrieved from <https://www.gazzettaufficiale.it/atto/vediMenuHTML?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2022-06-10&atto.codiceRedazionale=22A03510>.

Gazzola, P., Pavione, E., Pezzetti, R., & Grechi, D. (2020). Trends in the fashion industry. The perception of sustainability and circular economy: A gender/generation quantitative approach. *Sustainability*, 12(7), 2809. <https://doi.org/10.3390/su12072809>.

GFK. (2024). Tendenze del mercato italiano di moda 2024. GFK. Retrieved from <https://www.gfk.com>.

GFM. (2022). Il futuro del mercato delle calzature in Italia. GFM. Retrieved from <https://www.gfm.it/futuro-del-mercato-calzature-in-italia/>.

Goffin, K., & Mitchell, R. (2016). *Innovation Management: Effective Strategy and Implementation* (3rd ed.). Palgrave Macmillan.

Gornostaeva, G. 2023, "The Development of Digital Commerce in the Fashion Industry: The Typology of Emerging Designers in London." *Technological forecasting & social change* 186

Guercini, S. (2011). New approaches to the internationalization of fashion retailing. *Journal of Global Fashion Marketing*, 2(2), 99-112. <https://doi.org/10.1080/20932685.2011.10593088>.

Hasan M., 2023, Sample Making in the Garment Industry, Textile Details, [Sample Making In The Garment Industry - Textile Details](#)

Hauge, A., & Bryson, J. R. (2015). The European fashion system: Fashion, finance and the international capital market. *Area*, 47(4), 370-377. <https://doi.org/10.1111/area.12192>.

Heilbron, J., & Magnani, L. (2023). Calzature, il 2023 chiude in frenata (+0,9%). Per la ripresa si attende il 2025. *Il Sole 24 Ore*. Retrieved from <https://www.ilsole24ore.com/art/calzature-il-2023-chiude-frenata-09-la-ripresa-si-attende-2025-AErW2DC>.

Hou, H., Lee, Y., & Pan, J. (2023). A study on the impact of 5G technology on smart retail logistics and management. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 74, 103206. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103206>.

Hu, T., & Tseng, C.-H. (2024). Consumer behavior analysis and forecasting in fashion industry using machine learning techniques. *Information Sciences*, 699, 1-17. <https://doi.org/10.1016/j.ins.2023.10.017>.

Hussain, A., Afshan, G., & Monfared, I. G. (2023). The impact of augmented reality on online customer experience in the fashion industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 189, 122298. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122298>.

Inverse. (2021). The Next Big Thing in Online Shopping: Augmented Reality. Inverse. Retrieved from <https://www.inverse.com/innovation/next-big-thing-online-shopping-augmented-reality>.

Ironico S., 2017, Fashion Management: mercati, consumatori, tendenze e strategie di marca nel settore moda, Franco Angeli

Kapferer, J. 2004, “The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term.”

Karich, A., & Feldmann, J. (2024). Improving last mile logistics for E-commerce: A sustainable approach. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 172, 102975. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2023.102975>.

Ke, C., & Li, T. (2024). Fashion retailing in the digital age: Strategies for sustainability and innovation. *Sustainable Production and Consumption*, 35, 230-241. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2024.02.007>.

Kitroeff N., 2019, “Why Do You Think Your Fashion Nova Jeans Are Such a Steal?”, *New York Times*

Lele, P. (2023). Ecommerce trend 2023: panoramica e prospettive future. *E-commerce Trends*. Retrieved from <https://www.ecommercetrends.it>.

Levati M, 2029, Una questione di carattere: il logo nella moda, *Lo Sbuffo*, Una questione di carattere: il logo nella moda - Lo Sbuffo

Lorenzo-Romero C., Andrés-Martínez M. E., Mondéjar-Jiménez J.a., 2020, “Omnichannel in the Fashion Industry: A Qualitative Analysis from a Supply-Side Perspective.” *Heliyon* 6.6

Manola, G., & Manola, S. (2015). Strategia di marketing nel settore della moda. *Economia Aziendale Online*, 6(1), 91-104. <https://doi.org/10.13132/2038-5498/6.1.91-104>.

Maramotti, M. (2022). La tradizione della moda italiana. *Accademia della Moda*. Retrieved from <https://www.accademiamoda.it/la-tradizione-della-moda-italiana/>.

Matos, M. (2022). The power of nostalgia marketing in fashion. *Luxury Daily*. Retrieved from <https://www.luxurydaily.com/the-power-of-nostalgia-marketing-in-fashion/>.

McKinsey & Company. (2023). Fashion's Big Reset: Top Priorities for 2023. McKinsey. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/fashions-big-reset-top-priorities-for-2023>.

Meier, A., & Lee, Y. (2023). Supply chain resilience in the fashion industry: Insights and strategies. *Journal of Business Research*, 161, 113045. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113045>.

Mintel. (2022). The future of fashion retail: Insights and trends for the next decade. Mintel. Retrieved from <https://www.mintel.com/fashion-retail-trends>.

Morone P., , D'Adamo I., Yilan G, 2023, "Editorial Overview: The Fashion Industry Wears the Circular Economy and Sustainability." *Current opinion in green and sustainable chemistry*

NielsenIQ. (2023). Retail trends 2023: le nuove frontiere del settore. NielsenIQ. Retrieved from <https://www.nielseniq.com/global/it/insights/>.

Pal, S., & Pal, A. (2023). Smart retail: Digital transformation in the fashion industry. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 72, 102875. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.102875>.

Payne, A.F., Storbacka, K. and Frow, P. (2008), "Managing the co-creation of value", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36 No. 1, pp. 83-96.

PwC. (2023). E-commerce in Italia: trend e prospettive. PwC. Retrieved from [<https://www.pwc.com/it/it/publications/ecommerce-trend.html>](<https://www.pwc.com/it/it/publications/e>

Rauch U., 2021, Digital commerce versus e-commerce: What's the difference?, sito

Redini V., 2015, "[Tra lusso e crisi] Catene del valore, rilocalizzazioni e condizioni di lavoro nel settore moda in Toscana/Between Luxury and Crisis. Supply Chains, Back-Reshoring and Work Conditions in the Tuscan Fashion Industry." *Cambio* (Firenze)

Ruggiero C., 2021, Cos'è il fashion law, Studio Cataldi, [Cos'è il fashion law \(studiocataldi.it\)](https://www.studiocataldi.it)

Siegle, L., & Burke, J. (2013). *We Are What We Wear: Unravelling Fast Fashion and the Collapse of Rana Plaza*. Guardian Books.

Sherman, L., 2019. The old fashion system is setting new designers up for failure. *Bus. Hash*. <https://www.businessoffashion.com/articles/news-analysis/fashion-system-setting-designers-up-for-failure/>

Szabo S, Webster J., 2021, Perceived greenwashing: the effects of green marketing on environmental and product perceptions. J Bus Ethics, 171:719–739. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04461-0>

Varriale L., 2023, TECHRealtà Virtuale, Realtà Aumentata e Metaverso: quali sono le differenze, MatriceDigitale, [Realtà Virtuale, Realtà Aumentata e Metaverso: quali sono le differenze - \(matricedigitale.it\)](#)